

20 лет
ИПБ России

С. Ю. Воробьев

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ
И УПРАВЛЕНИЕ
ДЕНЕЖНЫМИ
ПОТОКАМИ
В КОММЕРЧЕСКИХ
ОРГАНИЗАЦИЯХ**

2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ОБ АВТОРЕ:.....	4
ТЕМА 1. АДМИНИСТРИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ	6
ТЕМА 2. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ.....	43
ТЕМА 3. УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ	119
ТЕМА 4. РИСКИ В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСАМИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	188
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	232
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	233
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ДОПОЛНЕНИЯ В ПОЛОЖЕНИЕ О БУХГАЛТЕРСКОЙ СЛУЖБЕ	236
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ДОПОЛНЕНИЯ К ДОЛЖНОСТНЫМ ИНСТРУКЦИЯМ.....	241
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ОБРАЗЦЫ БЮДЖЕТНЫХ ФОРМ	242
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ОБРАЗЦЫ ФОРМ ПРОЦЕДУР РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА.....	246

ВВЕДЕНИЕ

Целью данной книги является формирование у читателей теоретических знаний и практических навыков по организации функций корпоративного бюджетирования, финансового анализа, управления денежными потоками и риск-менеджмента. Для этого в книге приводятся практические советы, методические рекомендации, примеры регламентирующих документов и алгоритмы решения ежедневных задач.

Пособие адресовано главным бухгалтерам, бухгалтерам, другим финансовым руководителям и специалистам. Книга также будет полезна финансистам, непрерывно совершенствующим свои профессиональные навыки.

Книга является учебно-практическим изданием. Содержание книги охватывает спектр вопросов и требований к квалификации бухгалтера согласно 6 уровню профессионального стандарта «Бухгалтер»¹ по трудовой функции «Проведение финансового анализа, бюджетирование и управление денежными потоками».

Особенностью авторской концепции подготовки книги является акцентирование практических аспектов применения рассматриваемых вопросов. В каждом разделе книги представлены *практические примеры*, иллюстрирующие теоретические положения и инструменты, используемые в различных трудовых действиях финансиста. В тексте книги также представлены кейсы – примеры реальных российских и зарубежных компаний, – помогающие читателю понять механизм использования теоретических знаний при решении конкретных профессиональных задач.

Автор использовал *лаконичный и доступный для понимания* стиль изложения материала, помогающий читателю легко усвоить суть метода или инструмента, а затем, на основе примеров и кейсов, овладеть алгоритмом их применения в своей практической деятельности.

Система изложения материала построена на основе сравнения *традиционных и современных* инструментов и методов в каждой рассматриваемой сфере. Это позволяет читателю самостоятельно оценить достоинства и недостатки различных подходов, выбрать наиболее эффективный вариант из нескольких альтернатив.

Данная книга состоит из четырех глав, из которых первая посвящена общим организационным вопросам деятельности бухгалтерской (финансовой) службы с учетом расширения ее целей и задач в трех сферах: бюджетирования, управления денежными потоками и риск-менеджмента. Последующие три главы рассматривают каждую из этих сфер подробнее: принципы, методы, инструменты, регламенты деятельности для реализации практических задач, соответствующих каждой сфере.

¹ Профессиональный стандарт «Бухгалтер, разработанный ИПБ России, одобренный Минфином России и утвержденный приказом Минтруда России от 22.12.2014 № 1061н.

В первой главе подробно описаны структура и содержание *нормативных документов*, необходимых для регламентирования целей и задач бухгалтерской (финансовой) службы в сферах бюджетирования, управления денежными потоками и финансовыми рисками. Также читатель может ознакомиться с методами организации документооборота, планирования численности персонала новых подразделений бухгалтерской службы, техниками оценки результативности и мотивации сотрудников.

Вторая глава посвящена одной из ключевых финансовых функций – *планированию*. В этой главе рассмотрены традиционные и современные инструменты и методы бюджетирования, прогнозирования, составления бизнес-планов, контроля и анализа исполнения планов.

Третья глава подробно освещает практические вопросы корпоративного *управления денежными потоками*: организации денежного оборота, привлечения источников финансирования, планирования и контроля движения денежных средств.

В заключительной главе рассмотрены вопросы *риск-менеджмента*, а именно, методы выявления, оценки и противодействия риску. Акцент в этой главе сделан на работу с финансовыми рисками, управление которыми находится в зоне ответственности финансовой службы.

По итогам каждой главы приводятся *контрольные вопросы, тесты, задания* по основным рассматриваемым проблемам, сопровождаемые ответами, пояснениями и рекомендуемым алгоритмом решения.

Данную книгу рекомендуется использовать в качестве учебного пособия для подготовки к тестированию на соответствие уровню квалификации В/05.6 профессионального стандарта «Бухгалтер» по трудовой функции «Проведение финансового анализа, бюджетирование и управление денежными потоками» в рамках программ подготовки и аттестации профессиональных бухгалтеров ИПБ России, а также программ и курсов повышения квалификации бухгалтеров и других финансовых специалистов.

Об авторе:

Воробьев Семён Юрьевич – кандидат экономических наук, доцент, сертифицированный финансовый менеджер Института IMA (США), обладатель диплома по углубленному управленческому учету Института CIMA (Великобритания), диплома по международной финансовой отчетности Ассоциации ACCA (Великобритания). Преподаватель-консультант Академии PricewaterhouseCoopers с 15-летним стажем практической работы на руководящих позициях в сфере корпоративных финансов в крупных российских холдингах. Основные направления научных интересов – финансовый менеджмент, финансовый анализ, бизнес-планирование и бюджетирование. Автор и соавтор более 20 научных работ. Электронный адрес автора для вопросов и предложений: caribb@goon.ru

АТТЕСТАТЫ ИПБ РОССИИ ПОЛУЧАЮТ

-  бухгалтеры
-  налоговые консультанты
-  внутренние аудиторы
(контролеры)
-  финансовые директора
-  эксперты по МСФО

АТТЕСТАТ ИПБ РОССИИ ПОЗВОЛЯЕТ

-  быть уверенным
в завтрашнем дне
-  иметь интересную
и перспективную
работу
-  получать достойную
зарплату
-  полностью
реализовать
себя в профессии



РАБОТОДАТЕЛИ ЦЕНЯТ АТТЕСТАТ ИПБ РОССИИ



Москва, ул. Тверская, 22Б, стр. 3
+ 7(495) 720 54 55
info@ipbr.org
www.ipbr.org
vk.com/ipb_russia
facebook.com/ipbrussia

Тема 1. Администрирование деятельности в сфере бюджетирования и управления денежными потоками

Краткое содержание темы

Особенности организации работы бухгалтерской службы в сфере бюджетирования и управления денежными потоками коммерческой организации: варианты организационной структуры, функции сотрудников профильных подразделений бухгалтерской службы.

Организационно-распорядительные документы коммерческой организации, регламентирующие порядок деятельности бухгалтерской службы в сфере бюджетирования и управления денежными потоками: положения о подразделениях, должностные инструкции сотрудников, регламенты бизнес-процессов, организация документооборота.

Планирование деятельности бухгалтерской службы в сфере бюджетирования и управления денежными потоками: определение видов работ, расчет численности персонала, планирование потребности в финансовых и материальных ресурсах.

Оценка результативности деятельности бухгалтерской службы в сфере бюджетирования и управления денежными потоками: выбор и расчет ключевых показателей результативности (KPI), сбалансированная система показателей, мотивация персонала, контроль достижения целей.

Результаты изучения темы

Рассматриваемые в теме трудовые действия бухгалтера:

- Руководство работой по управлению финансами исходя из стратегических целей и перспектив развития экономического субъекта;
- Организация бюджетирования и управления денежными потоками в экономическом субъекте;
- Координация и контроль выполнения работ в процессе бюджетирования и управления денежными потоками в экономическом субъекте;
- Организация хранения документов по бюджетированию и движению денежных потоков в экономическом субъекте.

По итогам изучения темы бухгалтер должен:

- знать:
 - внутренние организационно-распорядительные документы экономического субъекта в сфере бюджетирования и управления денежными потоками;

• уметь:

- разрабатывать внутренние организационно-распорядительные документы, регламентирующие порядок проведения работ по бюджетированию и управлению денежными потоками;
- определять объем работ по бюджетированию и управлению денежными потоками, потребность в трудовых, финансовых и материально-технических ресурсах;
- определять источники информации для проведения работ по бюджетированию и управлению денежными потоками экономического субъекта;
- планировать программы и сроки проведения работ по бюджетированию и управлению денежными потоками экономического субъекта и осуществлять контроль их соблюдения, определять состав и формат итоговых документов;
- распределять объем работ по бюджетированию и управлению денежными потоками между работниками (группами работников);
- координировать взаимодействие работников экономического субъекта в процессах по бюджетированию и управлению денежными потоками;
- обеспечивать передачу документов по бюджетированию управлению денежными потоками в архив в установленные сроки.

1.1. Организация работы бухгалтерской службы

Бухгалтерская служба организации – функциональное подразделение, которое несет ответственность за ведение бухгалтерского учета и составление бухгалтерской отчетности. Бухгалтерская служба является самостоятельным структурным подразделением организации, она возглавляется главным бухгалтером. Понимание целей и задач бухгалтерской службы начинается с уточнения вопроса разграничения функций главного бухгалтера и финансового директора организации. Существуют два основных подхода к этому вопросу:

Западная концепция построения финансовой функции в организации предполагает ограничение зоны ответственности главного бухгалтера задачами ведения бухгалтерского и налогового учета, а также формирования соответствующей отчетности. Финансовый директор отвечает за другие сферы корпоративных финансов. В этом случае бухгалтерская служба входит в состав финансовой службы, а главный бухгалтер подчиняется финансовому директору. Однако такой подход противоречит российскому законодательству: согласно закону «О бухгалтерском учете» главный бухгалтер подчиняется непосредственно генеральному директору организации. Выходом из этой ситуации может быть двойное подчинение главного бухгалтера.

Российская концепция построения финансовой функции в организации подразумевает совмещение должностей главного бухгалтера и финансового директора. Одним вариантом может быть наделение финансового директора правами главного бухгалтера, например, правом подписи документов. Другим вариантом является расширение полномочий главного бухгалтера до уровня финансового директора. В этом случае главный бухгалтер, помимо сферы бухгалтерского учета, также несет ответственность за другие сферы корпоративных финансов: управленческий учет, финансовый анализ, планирование и бюджетирование, финансовый контроль, управление денежными потоками, управление финансовыми рисками и т.д.

Выбор подхода к построению финансовой функции не всегда является очевидным и зависит от многих факторов: размера организации, наличия иностранных акционеров, перечня целей и задач в сфере корпоративных финансов, уровня квалификации главного бухгалтера и т.д. Автор использует российскую концепцию, поэтому в данной книге используются как взаимозаменяемые наименования позиций «главный бухгалтер» и «финансовый директор», а также наименования структурных подразделений «бухгалтерская служба» и «финансовая служба».

Эффективность деятельности бухгалтерской службы во многом определяется выбором ее *организационной структуры*, поскольку правильный выбор позволяет сделать управление финансовой деятельностью в компании максимально прозрачным и результативным. Финансовое управление является

частью процесса общего управления предприятием, поэтому менеджмент в этой сфере строится по управленческим схемам, традиционно относимым к предприятию в целом. Для предприятия в целом может быть выбран один из следующих типов организационной структуры: линейно-функциональная, дивизиональная, матричная и др. При выстраивании структуры бухгалтерской службы необходимо учитывать достоинства и недостатки различных типов структуры. Главный бухгалтер определяет структуру своего подразделения в зависимости от организационной структуры всего предприятия, а также сферы ответственности бухгалтерии.

Линейно-функциональная структура предполагает, что бухгалтерская служба состоит из структурных подразделений, объединенных определённой специализацией сотрудников. Во главе каждого подразделения стоит функциональный руководитель, причем все *функциональные* руководители *линейно* подчиняются главному бухгалтеру. Вид линейно-функциональной структуры бухгалтерской службы представлен на схеме:

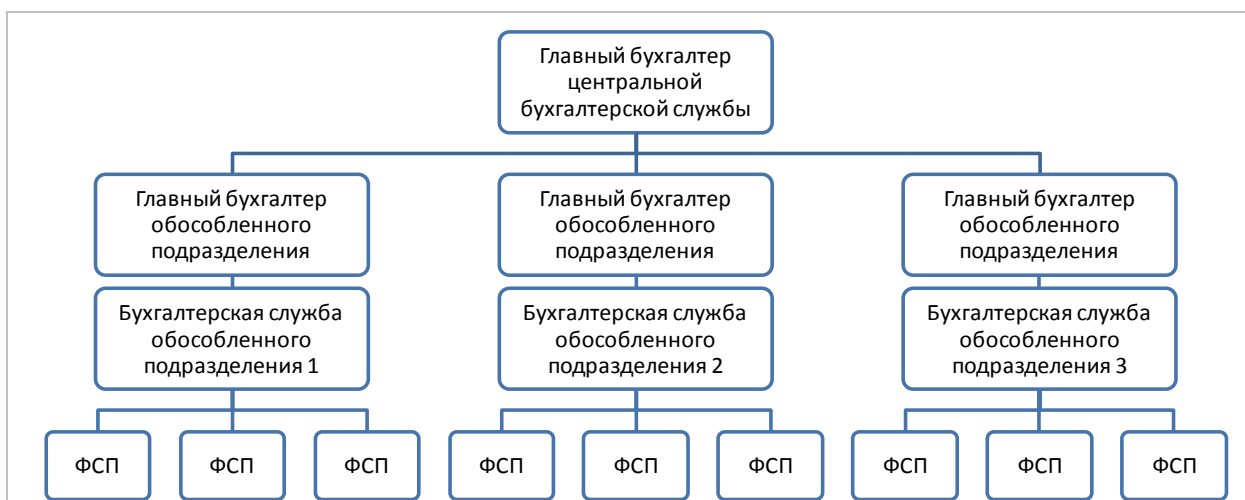


Примерами функциональных подразделений бухгалтерской службы могут выступать:

- отдел учета кассовых операций;
- отдел расчетов по оплате труда;
- отдел производственного учета;
- отдел учета готовой продукции и др.

Линейно-функциональная структура обладает следующими достоинствами: ясно выраженный функциональный статус каждого сотрудника, оперативность принятия решений, четкая система подчинения и взаимных связей персонала. К недостаткам такой структуры относят: ограниченность стратегического видения у руководителей функциональных подразделений, конкуренцию за ресурсы между подразделениями, низкую гибкость в изменяющихся условиях бизнеса, медленную скорость исполнения решений при наличии нескольких функциональных уровней (управления, отделы, секторы).

Дивизиональная структура подразумевает **децентрализацию** бухгалтерской службы: в компании выделяется центральная бухгалтерская служба, а также бухгалтерии обособленных подразделений (бизнес-единиц). В этом случае основные операции обычно осуществляются в службах обособленных подразделений, а на уровне центральной бухгалтерии происходит их консолидация. Главные бухгалтеры служб обособленных подразделений подчиняются главному бухгалтеру центральной бухгалтерии. Пример дивизиональной структуры децентрализованной бухгалтерской службы представлен на схеме:



* *ФСП – функциональное структурное подразделение (отдел, сектор и т.д.)*

Выделение дивизионов может осуществляться по различным признакам:

- территориальному (по регионам: бухгалтерия Московского дивизиона, Липецкого дивизиона);
- продуктовому (по категориям продуктов или услуг: бухгалтерия основной продукции, второстепенной продукции);
- клиентскому (по группам клиентов: бухгалтерия ключевых клиентов, малых клиентов);
- технологическому (по элементам или этапам производственного процесса: бухгалтерия основного производства, вспомогательного производства).

Дивизиональная структура обладает следующими преимуществами: децентрализация операционных решений дает возможность топ-менеджерам сосредоточиться на стратегии, высокая гибкость и скорость управления в дивизиональных подразделениях, рост инициативности персонала за счет расширения их полномочий. К недостаткам дивизиональной структуры относят: возможность конфликта целей и задач дивизионов и компании в целом, конкуренция за ресурсы между дивизионами, дублирование функций в дивизионах, усложнение механизма принятия решений.

Кроме структурных подразделений, в деятельности бухгалтерской службы могут участвовать специалисты других служб предприятия (например, персонал юридической или ИТ служб) в качестве экспертов при выполнении отдельных работ и при подготовке нормативно-методической, договорной документации.

К факторам, влияющим на выбор структуры бухгалтерской службы, относят:

- размер и отраслевую принадлежность компании;
- организационную структуру компании;
- масштаб целей, задач, сферы ответственности бухгалтерской службы;
- степень автоматизации деятельности.

При построении организационной структуры бухгалтерской службы необходимо учитывать *число управленческих уровней*. Как правило, используется двухуровневая структура, когда служба разделена на несколько функциональных отделов. Чем крупнее компания, тем больше уровней может быть в структуре: управления, отделы, секторы, группы и т.д.

Рассмотрим подробнее особенности организации работы бухгалтерской службы в сфере бюджетирования и управления денежными потоками.

Особенности организации работы бухгалтерской службы в сфере бюджетирования и управления денежными потоками

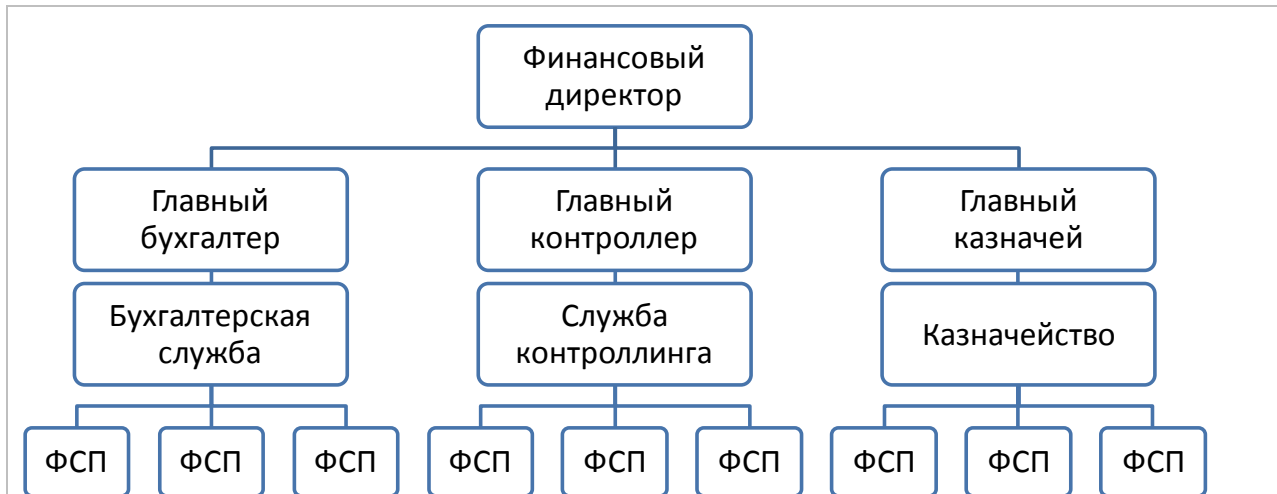
Современное понимание роли финансовой функции в компании гораздо шире вопросов собственно бухгалтерского учета и отчетности. Для выполнения задач финансового директора, ориентированных на максимизацию стоимости бизнеса, важно включить в состав бухгалтерской службы специалистов или подразделения, ответственные за вопросы бюджетирования, финансово-экономического анализа деятельности, управления финансовыми рисками, внутреннего контроля, управления денежными потоками и др.

Структура финансовой службы, отвечающая современным требованиям, включает, в том числе:

- *отдел контроллинга* (планово-экономический отдел, отдел бюджетирования), возглавляемый главным контроллером и выполняющий задачи в сфере планирования, бюджетирования, анализа деятельности организации;
- *казначейство*, возглавляемое главным казначеем и ответственное за организацию денежного оборота и управление денежными потоками.

Вопрос функционального подчинения руководителей этих отделов является дискуссионным. Традиционно главный контроллер и главный казначей организации подчиняются главе финансовой службы в целом (финансовому директору). Такое подчинение является оправданным, поскольку каждое подразделение выполняет свойственные ему функции и, наряду с бухгалтерией,

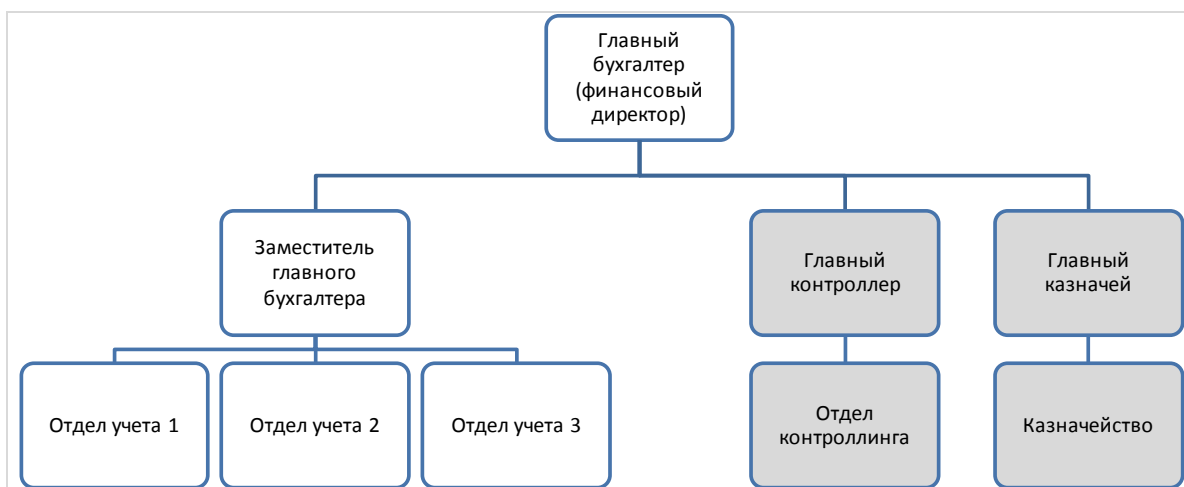
получает задания и несет ответственность перед руководителем финансовой службы. В этом случае организационная структура финансовой службы выглядит следующим образом:



* ФСП – функциональное структурное подразделение (отдел, сектор и т.д.)

Рассмотренная выше структура финансовой службы актуальна для средних и крупных компаний, как с линейно-функциональной, так и с дивизиональной организационной структурой. В последнем случае предполагается созданий аналогичных подразделений на уровне дивизионов.

В небольших организациях, при совмещении роли главного бухгалтера и финансового директора, или специальном наделении главного бухгалтера такими полномочиями, возможен вариант расширения организационной структуры бухгалтерской службы и включение в ее состав, кроме учетных подразделений, также других отделов, например, отдела контроллинга, казначейства, отдела внутреннего контроля и т.д. В этом случае организационная структура бухгалтерской службы может выглядеть так:



При расширении круга целей и задач бухгалтерской службы применяются новые финансовые технологии:

- бизнес-планирование и бюджетирование;
- привлечение финансовых ресурсов;
- организация денежного оборота и управление денежными потоками;
- финансово-экономический анализ деятельности;
- управление финансовыми рисками и др.

Расширение целей и задач бухгалтерской службы ведет к изменению ее роли в организации – усиливается ее влияние на действия руководителей, процессы принятия управленческих решений. Одновременно возрастают требования к бухгалтерской службе с точки зрения точности и своевременности выполнения функций всех подразделений, например, к качеству предоставляемой информации.

В результате усложняется координация работ между подразделениями бухгалтерской службы, увеличивается нагрузка на ее руководителя (главного бухгалтера) и сотрудников. Для качественного выполнения обязанностей к сотрудникам предъявляются специальные требования по квалификации и практическому опыту, зависящие от должности и выполняемых функциональных обязанностей. Рассмотрим функции сотрудников подразделений бухгалтерской службы.

Функции сотрудников подразделений бухгалтерской службы

Распределение функций по бюджетированию и управлению денежными потоками среди сотрудников подразделений бухгалтерской службы зависит от характера, состава и объема проводимых службой работ.

Важно!

В организации среднего размера есть три варианта распределения функций по бюджетированию и управлению денежными потоками внутри бухгалтерской службы:

- *главный бухгалтер выполняет функции самостоятельно;*
- *в бухгалтерской службе вводятся должности соответствующих функциональных сотрудников (контроллер, казначей), подчиненных главному бухгалтеру;*
- *в бухгалтерской службе организуются новые функциональные подразделения, руководители которых (главный контроллер, главный казначей) подчиняются главному бухгалтеру. При этом в штате новых подразделений могут быть также введены должности специалистов в зависимости от объема выполняемых работ.*

Возможные должности работников и их основные профессиональные обязанности в разрезе направлений деятельности приведены ниже.

Должности и основные профессиональные обязанности в области *финансового планирования (бюджетирования), контроля и анализа деятельности*:

Должность:	Профессиональные обязанности:
Главный бухгалтер - финансовый директор	представление финансовых планов, аналитических отчетов руководителю или иному уполномоченному органу управления организацией для утверждения.
Руководитель отдела контроллинга (главный контроллер)	- формирование нормативных документов в области финансового планирования, контроля и анализа; - организация процессов регулярного формирования, согласования и утверждения финансовых планов в соответствии с нормативными документами; - организация функционирования системы контроля исполнения финансовых планов; - организация процессов регулярного формирования управленческих отчетов; - участие в формировании учетной политики организации в части управленческого учета; - участие в проектных работах по автоматизации процессов финансового планирования, контроля, анализа, управленческого учета; - проведение работы по подбору, расстановке, повышению квалификации и подготовке кадров отдела контроллинга (совместно с отделом кадров).
Специалисты отдела контроллинга	- рассылка форм финансовых планов; - консолидация и проверка финансовых планов; - проведение финансово-экономического анализа результатов хозяйственной деятельности организации; - контроль соблюдения нормативных документов.

Должности и основные профессиональные обязанности в области *организации денежного оборота и управления денежными потоками*:

Должность:	Профессиональные обязанности:
Главный бухгалтер - финансовый директор	• представление финансовых планов, аналитических отчетов руководителю или иному уполномоченному органу управления организацией для утверждения.
Руководитель казначейства	• формирование нормативных документов в области управления денежными потоками; • организация денежного оборота, хранения наличных денежных средств и ценных бумаг; • организация системы привлечения финансовых ресурсов; • организация инвестирования временно свободных денежных средств; • участие в проектных работах по автоматизации процессов финансового планирования, контроля, анализа, управленческого учета; • проведение работы по подбору, расстановке, повышению квалификации и подготовке кадров казначейства (совместно с отделом кадров).
Специалисты казначейства	• планирование движения денежных средств; • обработка заявок на оплату от инициаторов платежа; • осуществление платежей по всем формам оплаты; • открытие/закрытие расчетных и ссудных счетов, осуществление взаимодействия с банками; • осуществление привлечения финансовых ресурсов; • подготовка отчетов о движении денежных средств; • контроль соблюдения нормативных документов.

Распределение полномочий и ответственности между подразделениями бухгалтерской службы осуществляет главный бухгалтер (финансовый директор), а внутри подразделений – его непосредственный руководитель (главный контроллер, главный казначей и т.д.). Цели и задачи, бизнес-процессы функциональных подразделений бухгалтерской службы будут рассмотрены подробнее в соответствующих главах.

1.2. Организационно-распорядительные документы

Систематизация деятельности бухгалтерской службы, а также ее структурных подразделений осуществляется с помощью организационно-распорядительных документов, к ним относятся следующие регламенты:

- положение о бухгалтерской службе (подразделении бухгалтерской службы);
- должностные инструкции сотрудников бухгалтерской службы;
- регламенты и методики отдельных бизнес-процессов бухгалтерской службы;
- трудовые договоры и др.

Рассмотрим содержание этих документов подробнее.

Положение о бухгалтерской службе и ее подразделениях

Положение о бухгалтерской службе, а также положения о структурных подразделениях бухгалтерской службы являются локальными нормативными актами, регулирующими порядок осуществления деятельности, права и обязанности сотрудников. Положение имеет стандартную структуру:

- Общие положения;
- Цели и задачи;
- Функции;
- Права и обязанности руководителя;
- Взаимоотношения с другими подразделениями;
- Организация работ.

Содержание разделов положения обычно включает:

Общие положения включают определение места подразделения в организационной структуре, штатную структуру и численность сотрудников подразделения, наименования внешних и внутренних нормативных актов, которыми подразделение руководствуется в своей деятельности.

Цели и задачи включают как общие задачи (например, соблюдение приказов, распоряжений и инструкций), так и специфические для каждого подразделения (например, составление бюджетов, контроль их исполнения, составление аналитических отчетов).

Функции включают указание функциональных областей деятельности, которые выбираются из следующего перечня: организационная, аналитическая, учетная, контрольная, отчетная, методологическая, расчетная, исполнительская, архивная, участие в автоматизации процесс-сов. На основании выбранных

функций далее разрабатываются должностные инструкции сотрудников подразделения бухгалтерской службы. Поэтому чем подробнее будет описан этот раздел документа, тем легче затем составить должностные инструкции сотрудников подразделения, закрепляющие функции за конкретными должностями.

Права и обязанности руководителя подразделения включает типичные полномочия руководителя (например, право требования соблюдения нормативных документов, получения доступа к необходимым данным, обращения с инициативами), а также обязанности, основанные на его должностной инструкции (будут рассмотрены в следующем разделе).

Взаимоотношения с другими подразделениями содержат перечень подразделений, с которыми осуществляется взаимодействие, а также описание содержания этого взаимодействия. Например, взаимодействие отдела планирования с отделом ИТ может включать следующие варианты операций:

- получение доступа к необходимым базам данных и программам;
- участие в проектных работах по автоматизации процессов;
- получение плановых данных для бюджетов;
- получение пояснений по отклонениям от бюджетов;
- получение пояснений и расшифровок к отчетам и запросам;
- получение согласований в процессе контроля бюджетов.

В этом разделе положения также могут отражаться внешние связи подразделения, например, с налоговыми, статистическими органами, с банковскими структурами.

Организация работ включает правила внутреннего распорядка работы подразделения. Если таких правил не существует или имеются особенности в работе сотрудников (например, ненормированный рабочий день), это необходимо подчеркнуть в разделе. Также в разделе может быть указана информация о технологии выполнения работ (бумажный или электронный документооборот).

Положение о бухгалтерской службе и ее подразделениях составляет главный бухгалтер и утверждает руководитель организации.

Важно!

Расширение задач бухгалтерской службы в сфере бюджетирования и управления денежными потоками требует корректировки положения о бухгалтерской службе и включения в него дополнительных аспектов, связанных с новыми функциями, а именно:

- *цели в сфере бюджетирования и управления денежными потоками;*
- *задачи (виды работ для достижения цели) в сфере бюджетирования и управления денежными потоками;*

- *изменения в организационной структуре для выполнения новых задач;*
- *ресурсы (оборудование, материалы, информация, технологии, кадры), требуемые для выполнения новых задач;*
- *взаимодействие и полномочия (с внутренней и внешней средой) в сфере бюджетирования и управления денежными потоками;*
- *ответственность за достижение целей и выполнение задач, связанных с новыми функциями.*

Образец

Образец дополнений в положение о бухгалтерской службе, связанных с целями и задачами в сфере бюджетирования и управления денежными потоками, приведен в Приложении 1.

Таким образом, положение о бухгалтерской службе (ее подразделении) – документ, регламентирующий порядок ее работы. От качества его разработки зависит эффективность функционирования соответствующих бизнес-процессов организации. Логическим продолжением положения являются должностные инструкции сотрудников, рассмотрим их содержание подробнее.

Должностные инструкции

Должностные инструкции являются внутренним нормативным документом организации, они конкретизируют полномочия и функциональные обязанности каждого сотрудника подразделения. Разграничение прав и обязанностей позволяет четко определить круг задач каждого должностного лица, избежать дублирования трудовых функций.

Обязательные реквизиты должностной инструкции: наименование организации; наименование документа; дата и номер документа; наименование должности; гриф утверждения; отметка об ознакомлении работника с документом. Должностная инструкция может включать следующие разделы.

- Общие положения;
- Права;
- Должностные обязанности;
- Ответственность.

Общие положения содержат следующие пункты: сведения о должности, подчиненность, требования к уровню образования и практическому опыту (стажу) работы по специальности, порядок назначения и освобождения от занимаемой должности, условия замещения, возможность совмещения должностей и функций, руководство к деятельности работника с перечнем нормативных актов. Основная

часть нормативных документов должностной инструкции совпадает с актами, указанными в положении о подразделении, к которому относится данная должность. Кроме того, в этом разделе важно перечислить требования к практическим умениям и навыкам сотрудника, которые могут быть основаны на профессиональном стандарте, например, стандарте «Бухгалтер»².

Права сотрудника формируются на основе перечня прав, приведенных в положении о подразделении, с указанием документов, которые представляют данному сотруднику, или в составлении и оформлении которых он принимает участие. Также уместна ссылка на статью 21 Трудового Кодекса РФ, в которой перечислены основные права.

Должностные обязанности включают основные функции, которые поручены сотруднику полностью или частично. В этом разделе желательно детально описать, какие процессы осуществляются сотрудником, формы отчетов о выполнении работ, срок выполнения и периодичность выполнения обязанностей. Например, для сотрудника отдела планирования могут быть указаны обязанности составления планов, контроля их исполнения, анализа отклонений «план-факт» и т.д.

Ответственность сотрудника может быть указана обобщенно или детализирована на основе перечня обязанностей, с учетом пунктов раздела «Ответственность» положения о подразделении.

Дополнительно к вышеописанным разделам должностная инструкция может включать раздел, посвященный взаимоотношениям сотрудника с другими работниками и подразделениями, а именно: от кого, когда, в какой форме сотрудник получает информацию; кому, когда и в какой форме он передает информацию и т.д. Основой этого раздела являются служебные связи, указанные в аналогичном разделе положения о подразделении.

Содержание разделов должностной инструкции не является унифицированным и зависит от отраслевой специфики бизнеса, объема работ, особенностей организационной структуры, выбранных форм бизнес-процессов.

Важно!

Расширение задач бухгалтерской службы в сфере бюджетирования и управления денежными потоками требует корректировки содержания должностной инструкции главного бухгалтера, а также утверждения должностных инструкций для новых функциональных сотрудников.

Образец

Образец дополнений к должностным инструкциям сотрудников бухгалтерской службы, связанных с целями и задачами в сфере бюджетирования и управления денежными потоками, приведен в Приложении 2.

² Профессиональный стандарт «Бухгалтер, разработанный ИПБ России, одобренный Минфином России и утвержденный приказом Минтруда России от 22.12.2014 № 1061н.

Должностные инструкции сотрудников подразделения разрабатывает его непосредственный руководитель, а утверждает руководитель организации. Утвержденная должностная инструкция в обязательном порядке доводится до сведения работника, занимающего соответствующую должность.

Регламенты и методики бизнес-процессов

Следующим этапом создания нормативной базы деятельности подразделений бухгалтерской службы является подготовка регламентов и методик отдельных бизнес-процессов, описывающих порядок управления процессами, выполнения процессов, требования к ресурсам, необходимым для выполнения процессов. Рекомендуется выбирать форму регламента в соответствии с ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов».

Регламент бизнес-процесса выполняет следующие задачи:

- описание и фиксация технологии выполнения процесса;
- определение полномочий и ответственности владельца (руководителя) процесса;
- определение полномочий и ответственности исполнителей процесса;
- закрепление ресурсов, необходимых для выполнения процессов и др.

Обязательными реквизитами регламента являются: наименование организации, наименование утверждающего документа, его дата и номер, место составления, подписи согласователей документа, гриф утверждения, подписи заинтересованных лиц об ознакомлении с документом.

Структура типового регламента обычно включает разделы:

- общие положения;
- определения терминов, обозначений и сокращений;
- порядок, схема выполнения процедур (этапов) регламентируемых процессов;
- ответственность за выполнение регламента;
- контроль выполнения регламента;
- приложения.

Общие положения включают описание назначения, области применения регламента, ссылки на нормативные документы, порядок утверждения, внесения изменений и дополнений в текст регламента.

Определения терминов, обозначений и сокращений – этот раздел включает термины, впервые вводимые в регламенте, используемые исключительно в рамках регламента, имеющие специализированный смысл в определенном процессе. Однозначное понимание терминологии обеспечивает согласованность действий исполнителей регламентируемого процесса. Если в организации существует отдельный словарь терминов и сокращений, данный раздел регламента может быть опущен.

Порядок, схема выполнения процедур регламентируемых процессов включают описание подпроцессов, функций, правил и методов работы. При описании процедур необходимо указать выполняемые действия, срок и место их выполнения, начальное событие, завершающее событие, параметры и методы выполнения, исполнителей, средства контроля и документирования процесса и т.д.

Отдельные процедуры в рамках процесса описываются в той последовательности, в которой реализуется процесс. Способы описания процедур: текстовое перечисление операций; таблицы с указанием операций, их сроков и ответственных лиц, блок-схемы. Например, для процесса бюджетирования последовательно описываются процедуры: установления целей, заполнения бюджетных форм, проверки бюджетов, их согласования, корректировки, утверждения, контроля исполнения, анализа отклонений «план-факт» и т.д.

Раздел «*Ответственность*» содержит перечень ответственных исполнителей регламента, список мер ответственности, а также описание оснований для их применения при неисполнении либо ненадлежащем исполнении установленных регламентом процедур.

Контроль выполнения регламента включает контроль выполнения процедур, контроль достижения результатов процессов, перечень действий, направленных на минимизацию нарушений и отклонений от правил, описанных в регламенте. В этом разделе также указываются контрольные показатели и сотрудники, ответственные за осуществление контроля.

Приложения к регламенту обычно включают: классификаторы и справочники, формы документов и правила их оформления, иллюстрации и схемы процессов, формулы и алгоритмы расчетов, матрицы ответственности или таблицы ролей исполнителей процессов.

Разработанные и утвержденные регламенты используются для регулярного контроля соблюдения указанных в них процедур и правил, обучения новых сотрудников, а также для оценки результативности и совершенствования регламентируемых процессов. Отсутствие регламентов и методик для ключевых процессов часто ведет к нарушениям технологии процесса, затруднению контроля его выполнения, оценки эффективности. Таким образом, руководителю подразделения важно обеспечить полноту регламентации процессов, которыми управляет или в которых участвует его подразделение.

КЕЙС

Система документов, регламентирующих процессы управления денежными потоками и финансовыми рисками в ОАО «Росгеология» включает регламенты:

- организации расчетно-кассового обслуживания, системы платежей;
- порядка выбора банков, инструментов для финансирования деятельности;
- процесса прогнозирования денежных потоков и ликвидности;
- процесса организации краткосрочного привлечения денежных средств;
- процесса контроля расходования денежных средств;
- операций размещения временно свободных денежных средств;
- процесса управления финансовыми рисками.

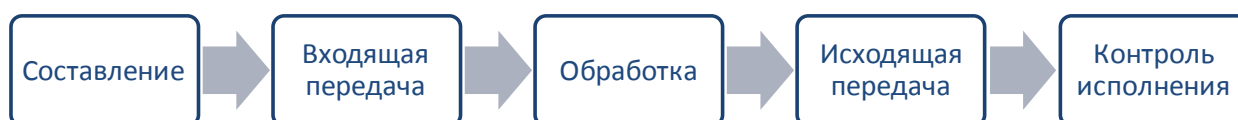
Организация документооборота

Российское законодательство в значительной степени регламентирует порядок работы бухгалтерской службы с документами, однако при расширении функций бухгалтерии необходимо организовать порядок делопроизводства, оптимизирующий процедуры обработки документов в области планирования и управления денежными потоками.

Важно!

Документооборот – процесс движения документов от момента их составления или поступления в организацию извне до завершения их внутренней обработки и последующей передачи в архив.

Этапы механизма финансового документооборота представлены на схеме:



Рассмотрим содержание этих этапов:

Составление финансового документа в рамках определенного бизнес-процесса осуществляется в подразделении-инициаторе по форме и в сроки, предусмотренные регламентом этого бизнес-процесса. Составленный документ передается в соответствующее подразделение бухгалтерской службы. Например, в соответствии с методикой бюджетирования, заполнение бюджетной формы происходит в подразделении (центре финансовой ответственности) в срок

согласно графику бюджетирования организации, затем заполненная форма передается в отдел контроллинга (планирования).

Входящая передача документа предполагает прием и регистрацию финансовых документов подразделениями бухгалтерской службы. Процедура включает проверку соответствия документа утвержденной форме (например, форме заявки на оплату), наличие необходимых реквизитов, данных, приложений согласно регламентам подразделения. При нарушении требований регламента документы возвращаются инициатору для доработки с комментарием о причинах возврата. Правильно оформленные документы регистрируются (если это предусмотрено регламентом) и передаются в обработку.

Обработка документов включает регламентированные действия в рамках бизнес-процессов подразделения бухгалтерской службы. Например, заявка на оплату подлежит согласованию и включению в сводный реестр платежей организации. Для каждого документа действуют собственные процедуры обработки и график сроков документооборота в соответствии с нормативными актами подразделения. В результате обработки документ получает следующие атрибуты:

- тип (входящий, исходящий, внутренний);
- регистрационный номер;
- лицо, подразделение-отправитель;
- ответственный исполнитель;
- код согласно кодировке, установленной регламентом.

Исходящая передача финансовых документов предполагает движение документа после завершения обработки. Документ может быть направлен внешнему получателю организации (например, банку), возвращен инициатору с результатом обработки (например, бюджетная форма с утвержденным бюджетом) или передан в архив.

Контроль исполнения финансовых документов является важной процедурой в рамках каждого бизнес-процесса бухгалтерской службы, он осуществляется в соответствии с регламентом бизнес-процесса. Например, исполнение заявок на оплату контролируется путем сверки с банком.

Эффективность этапов обработки документов влияет на скорость получения информации, необходимой для принятия управленческих решений. Рациональная организация документооборота предусматривает оптимальное количество процедур и участников всех его этапов, установление четких сроков каждого этапа. Признаками эффективного документооборота являются:

- выполнение установленных сроков обработки документов;
- однократная обработка документов в каждом подразделении, исключение дублирования операций обработки;
- наличие процедур проверки и согласования документов до момента утверждения управленческих решений.

Ответственность за разработку и контроль исполнения процедур финансового документооборота возлагается на руководителей подразделений бухгалтерской службы, которые управляют определенными бизнес-процессами в рамках своих задач. Формы и сроки этапов документооборота устанавливаются в регламентах бизнес-процессов. Практические примеры механизмов работы с финансовыми документами в области планирования, бюджетирования, управления денежными потоками и финансовыми рисками будут рассмотрены в следующих главах.

Хранение документов в сфере бюджетирования и управления денежными потоками необходимо для информационного обеспечения текущей и будущей деятельности организации. Однако в России отсутствуют нормативные акты, конкретно регламентирующие правила хранения документации в этой сфере. Поэтому необходимо руководствоваться общими стандартами документооборота, например, указаниями Национального стандарта ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Управление документами. Общие требования».

Рациональное хранение документов предполагает соблюдение сотрудниками подразделений бухгалтерской службы:

- условий хранения;
- сроков хранения;
- своевременности передачи документов в корпоративный архив;
- правил уничтожения документов после истечения срока хранения.

Условия хранения документов в сфере бюджетирования и управления денежными потоками предполагают, что документы хранятся на носителях, которые обеспечивают их пригодность для использования, достоверность, аутентичность и сохранность в течение установленного периода времени. При электронном документообороте документы должны оставаться доступными, достоверными и пригодными для использования независимо от любых изменений в ИТ системе на протяжении всего периода их хранения.

Сроки хранения документов в сфере бюджетирования и управления денежными потоками законодательно не установлены. Ориентиром для определения сроков хранения может служить приказ Минкультуры РФ №558 «Об утверждении «Перечня типовых управленческих архивных документов, образующихся в процессе деятельности государственных органов, органов местного самоуправления и организаций, с указанием сроков хранения» от 25.08.2010. В этом случае документы распределяются по категориям хранения: постоянно, в течение 5 лет.

Примеры документов с постоянным сроком хранения:

- бизнес-планы развития организации;
- годовые и оперативные (квартальные, месячные) планы, бюджеты организации;

- годовые аналитические отчеты об исполнении планов;
- документы по инвестиционному кредитованию.

Примеры документов с пятилетним сроком хранения:

- переписка по вопросам планирования;
- экономические нормативы для планирования;
- платежные документы, реестры платежей;
- квартальные, месячные аналитические отчеты об исполнении планов;
- переписка с банками, банковские договоры, кредитные договоры.

Организация также может устанавливать срок хранения документов «До минования надобности», однако этот срок не может быть менее одного года

Передача документов в корпоративный архив предполагает, что вся документация постоянного и долговременного хранения должна своевременно передаваться для хранения в архив организации по графику. На передаваемые документы составляется опись.

Деятельность корпоративного архива регулируется «Основными правилами работы архивов организаций» (одобрены решением Коллегии Росархива от 06.02.2002). Согласно правилам, каждое подразделение ежегодно составляет опись под непосредственным методическим руководством архива. По этим описям документы передаются в архив.

Передача документации в архив осуществляется по графику, составленному архивом, согласованному с руководителями структурных подразделений, передающих документы в архив, и утвержденному руководителем учреждения.

Документы передаются в архив в переплете (подшивке), с описью документов и указанием «Подшито ... листов». Листы документа располагаются в удобном для поиска порядке по одному из признаков: предметному, хронологическому, номерному, именному. Например, утвержденный бюджет организации может быть оформлен в порядке наименований подразделений-центров финансовой ответственности.

До момента передачи документов в архив они должны храниться в бухгалтерии в специальных помещениях или закрывающихся шкафах, позволяющих обеспечить их сохранность. Дальнейшая выдача документов из архива производится с разрешения руководителя организации

Уничтожение документов после истечения срока хранения должно быть санкционированным. Документы, связанные с судебными разбирательствами, не следует уничтожать. Уничтожение документов должно проводиться таким образом, чтобы сохранить конфиденциальность любой содержащейся в них информации. Следует уничтожить все копии документов, разрешенных к уничтожению (включая конфиденциальные), а также резервные копии.

Рациональная система хранения обеспечивает целостность и сохранность документов в течение установленных сроков, а также возможность пользования

ими при необходимости. Ответственность за организацию процессов своевременной передачи в архив документов в сфере бюджетирования и управления денежными потоками несет руководитель финансовой службы организации.

1.3. Планирование деятельности бухгалтерской службы

Важно!

При расширении целей и задач бухгалтерской службы, наделения ее функциями бюджетирования и управления денежными потоками главному бухгалтеру необходимо осуществить планирование новой деятельности, а именно:

- *определение объемов, состава и сроков выполнения работ;*
- *численности и квалификации работников;*
- *потребности в материально-технических, финансовых и иных ресурсах.*

Виды выполняемых работ, их объем и сроки, определяются регламентами бизнес-процессов бюджетирования и управления денежными потоками. Перечень целей и задач подразделения указываются в положении о подразделении, а круг обязанностей сотрудников – в их должностных инструкциях. Эти нормативные документы были рассмотрены выше.

Определение численности персонала бухгалтерской службы в сфере бюджетирования и управления денежными потоками производится с учетом особенностей ее деятельности, а именно, выполнения регулярных, повторяющихся регламентированных операций, а также исходя из стабильности бизнес-процессов. В этом случае расчет численности персонала может быть произведен на основе анализа затрат рабочего времени на отдельные операции, выполняемые сотрудниками в рамках бизнес-процессов. Расчетные методики оценки затрат рабочего времени и расчета численности персонала включают: фотографию рабочего дня, нормирование и хронометраж, моделирование. Рассмотрим содержание этих методик.

Фотография рабочего дня применяется для изучения состава и объема работ, диагностики загрузки персонала на отдельных участках бизнес-процессов. Для этого сотрудники отдела кадров анализируют выполняемые сотрудниками работы непосредственно на их рабочих местах. Результаты замеров дают объективную картину производительности и позволяют получить ответы на вопросы:

- *какие регулярные действия выполняет сотрудник?*
- *какого уровня квалификации требуют выполняемые действия?*
- *какова загрузка сотрудников и ее изменение в течение дня, недели, месяца?*

По итогам применения метода фотографии рабочего дня принимаются решения о корректировке численности и распределении обязанностей между сотрудниками, также производится обновление должностных инструкций персонала подразделений бухгалтерской службы.

Нормирование предполагает определение норм времени на выполнение стандартной операции, процедур. Для этого сотрудники отдела кадров производят замеры времени выполнения отдельных процедур непосредственно на рабочих местах (хронометраж). На основе анализа собранных данных рассчитывается нормативное время на выполнение операций, например, интервал времени на проверку и обработку стандартной заявки на оплату, поступившей в казначейство от инициатора.

Полученные нормативы позволяют определить потребность в персонале для выполнения типовых процедур, а также произвести сравнительную оценку производительности труда различных подразделений бухгалтерской службы, выполняющих сходные операции (например в разрезе филиалов).

Моделирование подразумевает составление математической модели, описывающей зависимости численности персонала от факторов трудоемкости деятельности. Для этого группа экспертов, состоящая из представителей отдела кадров, руководителей подразделений бухгалтерской службы и внешних консультантов определяет, какие ключевые факторы влияют на трудоемкость выполняемых процедур и операций. Затем определяется степень значимости каждого фактора (вес) для совокупных затрат времени сотрудников.

ПРИМЕР

Пример факторов, оказывающих влияние на трудоемкость процедуры контроля соответствия заявок на оплату утвержденному платежному календарю предприятия:

- количество проверяемых параметров (сумма, срок, статья, инициатор и т.д.);
- количество заявок на платеж в день;
- уровень автоматизации контроля;
- количество фактических нарушений правил оформления заявок за прошлый период;
- количество фактических жалоб инициаторов платежей на задержки и ошибки процедуры контроля за предыдущий период и т.д.

По итогам сбора данных и расчета влияния факторов составляется математическая модель трудоемкости отдельного процесса, которая служит базой для расчета оптимальной численности персонала соответствующего подразделения бухгалтерской службы.

Разумеется, некоторые виды работ сотрудников бухгалтерской службы носят аналитический, творческий характер, поэтому они не могут быть строго нормированы и напрямую включены в расчет численности персонала. В этом случае дополнительно к рассмотренным выше расчетным методикам может применяться экспертная оценка и индивидуальные корректировки.

Планирование потребности бухгалтерии в ресурсах (материально-технических, финансовых) строится на основе анализа длительности и трудоемкости бизнес-процессов подразделений, расчета численности персонала, определения степени автоматизации деятельности службы, а также других факторов. Наиболее распространенными методами определения потребности в ресурсах являются нормирование и бюджетирование.

Нормирование является основным методом, применяемым в отношении большинства стандартных элементов материально-технической базы деятельности бухгалтерии (мебель, компьютеры, канцелярские товары, автомобили и т.д.). Нормированию подлежит количество и стоимость отдельных элементов материально-технической базы.

Бюджетирование используется для планирования и закрепления необходимых бухгалтерской службе финансовых ресурсов. Бюджет бухгалтерской службы и ее подразделений включает: операционные бюджеты (например, бюджет оплаты труда сотрудников, социальных взносов, затрат на мобильную связь), а также бюджет капитальных затрат (затрат на приобретение мебели, компьютеров и т.д.) Приемы составления указанных бюджетов будут рассмотрены в следующих главах.

Рассмотренные методы планирования деятельности применяются как при первоначальном расширении функций бухгалтерской службы, так и в дальнейшем, на регулярной основе (например, при составлении годового бюджета), а также при изменении целей, задач, бизнес-процессов. Инициаторами процедур планирования являются руководители и сотрудники функциональных подразделений, а координатором всего процесса планирования в рамках бухгалтерии – главный бухгалтер.

1.4. Оценка результативности деятельности бухгалтерской службы

Важной задачей руководителя бухгалтерской (финансовой) службы является мотивация подчиненных на достижение поставленных перед ними целей и задач, контроль достижения целей и оценка результативности их работы, в том числе, в сфере бюджетирования, контроля и управления денежными потоками.

Система мотивации включает разнообразные формы мотивации, материальные и нематериальные стимулы. Недостаточно мотивировать сотрудников только с помощью оклада, премий, бонусов и опционов. В компании

также должна быть разработана система нематериальной мотивации сотрудников, ориентированная на удовлетворение их потребностей.

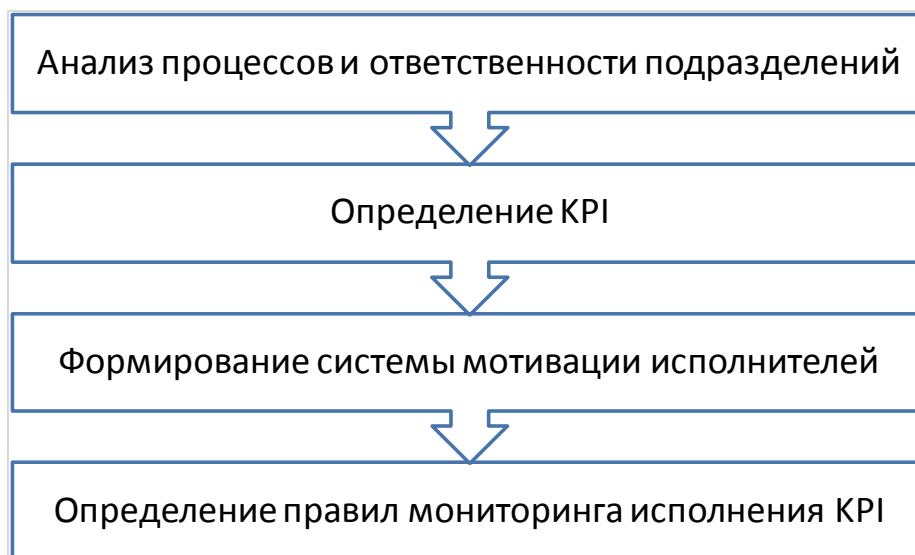
Главным критерием эффективной системы материальной мотивации персонала является наличие четкой взаимосвязи между результатами труда работников и их вознаграждением. Эта задача реализуется на основе системы ключевых показателей эффективности.

Важно!

Ключевой показатель результативности (key performance indicator, далее KPI) – количественный критерий оценки достижения целей и задач организации. KPI устанавливаются для проектов, процессов, подразделений, отдельных ответственных лиц с целью мотивировать их на достижение целей, а также для отслеживания и оценки результатов их деятельности.

Процесс разработки системы мотивации и контроля работы подразделений бухгалтерской службы на основе KPI является проектной деятельностью. Он начинается с формирования рабочей группы, разработки календарного плана работ, регламента проведения работ по проекту. В рабочую группу проекта, помимо специалистов бухгалтерской службы, целесообразно включить сотрудников отдела кадров для консультирования по методическим вопросам и для оценки согласованности методики KPI с общими целями и задачами организации.

Этапы процесса формирования системы KPI сотрудников бухгалтерской службы в сфере бюджетирования, контроля и управления денежными потоками можно схематически представить следующим образом:



Рассмотрим содержание этапов подробнее:

1. Анализ процессов и ответственности подразделений. На первом этапе определяются объекты исследования, то есть круг подразделений, для которых

формируются KPI (например, функциональные отделы в рамках бухгалтерской службы). Затем представители рабочей группы изучают документы подразделений, описывающие:

- организационную структуру;
- бизнес-процессы;
- распределение ответственности;
- регламенты и методики.

По итогам анализа документов составляется перечень бизнес-процессов, схема взаимодействия, функции сотрудников и распределение ответственности в рамках этих процессов.

2. Определение KPI. Процесс формирования KPI начинается с изучения корпоративных стратегических целей и их каскадирования на уровни подразделений, бизнес-процессов, проектов, конкретных исполнителей. На этом этапе важно выявить реальный вклад подразделения в достижение той или иной стратегической цели организации.

Для каждой группы KPI определяется вклад подразделения в их достижение, устанавливаются плановые значения, тестируется реалистичность планов, проверяется сбалансированность показателей, их соответствие стратегическим целям организации.

3. Формирование системы мотивации исполнителей. Определенные на предыдущем этапе KPI служат базой для формирования мотивационных показателей подразделений. Для этого составляется рейтинг KPI по важности их вклада в достижение стратегических целей, уточняется вес каждого критерия в премиальном фонде подразделения, разрабатывается механизм расчета премий для каждого участника системы мотивации.

4. Определение правил мониторинга исполнения KPI. Заключительный этап формирования системы KPI включает разработку процедур сбора аналитических данных для расчета фактических значений KPI, оценки отклонений «план-факт», определения причин существенных отклонений. Также необходимо создание механизма корректировки плановых значений KPI при наличии соответствующих обоснований.

Важной задачей проекта формирования системы KPI подразделений бухгалтерской службы является *регламентация* процессов, процедур и механизмов функционирования системы, для этого необходимо утвердить регламенты систем планирования, контроля и мотивации на основе KPI.

Методика выбора и расчета KPI

Определение перечня и плановых значений KPI в сфере бюджетирования, контроля и управления денежными потоками для подразделений бухгалтерской службы основано на следующих **принципах**:

- *связь со стратегией организации* предполагает, что выполнение KPI не противоречит, а содействует достижению корпоративных стратегических целей. В связи с этим важной задачей руководителей организации является полное и логичное каскадирование целевых показателей от верхнего уровня (корпоративные цели) до среднего уровня (KPI подразделений), а затем – до нижнего уровня (конкретных исполнителей);
- *измеримость* означает четко определенное значение показателя, которое можно рассчитать или наблюдать в деятельности организации;
- *достижимость* – реалистичность уровня KPI с учетом текущего положения бизнеса, доступных исполнителю ресурсов, установленных сроков исполнения;
- *релевантность* предполагает способность исполнителя влиять на KPI и полностью управлять его достижением. Для определения релевантности важно соотносить установленные для исполнителя KPI с его уровнем полномочий и квалификации.

Одним из распространенных вариантов **формирования набора KPI** компании в целом и любого подразделения в частности является *сбалансированная система показателей результативности (ССП)*, которая включает четыре группы (перспективы) критериев: финансы, клиенты, бизнес-процессы, персонал.

Рассмотрим практические примеры KPI в сфере бюджетирования, контроля и управления денежными потоками для подразделений бухгалтерской службы в разрезе групп (перспектив) критериев СПП:

Перспектива «Финансы» (финансовые показатели, на которые оказывают влияние подразделения бухгалтерской службы):

Наименование KPI	Формула расчета	Назначение
Удельные операционные расходы на сотрудника	Операционные расходы подразделения ÷ Количество сотрудников подразделения	Оценка экономичности деятельности подразделения
Сумма штрафных санкций со стороны контрагентов из-за нарушения договорных условий оплаты	Абсолютное значение или процент от оборота расчетов с контрагентами за период	Оценка соблюдения договорных условий расчетов подразделением
Сумма штрафных санкций со стороны регулирующих органов за нарушение законодательства в сфере осуществления наличных и безналичных расчетов	Абсолютное значение или процент от оборота всех расчетов за период	Оценка соблюдения законодательства подразделением

Средняя цена заемного финансирования	Средняя процентная ставка по кредитам, займам за период	Оценка экономичности финансирования
Рентабельность размещения временно свободных денежных средств	Доход от размещения ÷ Средняя сумма размещенных средств за период	Оценка результативности размещения временно свободных средств

Перспектива «Клиенты» (оценка взаимодействия с «клиентами» подразделений бухгалтерской службы – поставщиками, покупателями, банками, регулирующими органами, руководителями и сотрудниками компании):

Наименование KPI	Формула расчета	Назначение
Количество жалоб контрагентов и банков по оформлению платежных и иных документов	Абсолютное значение или процент от оборота расчетов за период	Оценка качества оформления документов
Количество замечаний сотрудников компании по процессу планирования	Абсолютное значение	Оценка соответствия методики планирования потребностям компании
Количество замечаний руководителей других подразделений в отношении управленческих отчетов	Абсолютное значение	Оценка качества аналитической информации, ее соответствия потребностям руководителей

Перспектива «Бизнес-процессы» (оценка качества и полноты соблюдения бизнес-процессов, владельцем или участником которых являются подразделения бухгалтерской службы):

Наименование KPI	Формула расчета	Назначение
Количество нарушений установленных сроков по вине подразделения бухгалтерской службы	Абсолютное или относительное значение	Оценка своевременности выполняемых работ
Количество ошибок при составлении планов, прогнозов, отчетов, аналитических записок по вине подразделения	Абсолютное значение или процент от количества документов за период	Оценка достоверности составляемых документов

Количество нарушений установленных процедур, механизмов, утвержденных регламентов по вине подразделения

Абсолютное значение

Оценка соблюдения подразделением корпоративных процедур, регламентов

Перспектива «Персонал» (оценка качественных и количественных характеристик персонала подразделений бухгалтерской службы):

Наименование KPI	Формула расчета	Назначение
Эквивалент полной занятости (full time equivalent)	Полное рабочее время сотрудников подразделения за период ÷ норма рабочего времени (обычно 40 часов в неделю)	Оценка степени загруженности сотрудников (ниже 100% - недогрузка, выше 100% - перегрузка)
Процент уволившихся сотрудников	Число уволившихся сотрудников подразделения ÷ Численность персонала подразделения	Оценка текучести кадров
Уровень квалификации сотрудников	Число сотрудников с подтвержденным необходимым уровнем квалификации ÷ Численность персонала подразделения	Оценка соответствия квалификации персонала
Темп повышения квалификации сотрудников	Число сотрудников повысивших квалификацию за период ÷ Численность персонала подразделения	Оценка профессионального развития персонала

Важно!

Количество KPI для каждого сотрудника бухгалтерской службы должно быть оптимальным. С одной стороны, малое количество KPI не позволит объективно и комплексно оценить результаты деятельности сотрудника. С другой стороны, большое количество KPI делает систему контроля громоздкой, может запутывать и демотивировать исполнителей.

Поэтому на практике обычно устанавливают от трех до пяти KPI для каждого сотрудника. Общее количество ключевых показателей бухгалтерской службы зависит от набора ее функций, количества операций, численности персонала.

КЕЙС

Перечень KPI финансового департамента компании отрасли розничной торговли - «Торговый двор «Аникс»³ включает показатели:

1. удовлетворенность клиентов качеством исполняемого функционала финансового департамента (ежемесячная оценка по 5-ти бальной шкале);
 - 1.1 по базовому функционалу;
 - 1.2 оценка клиентоориентированности;
- 2 обеспечение финансирования базовой инвестиционной программы;
3. ограничитель «Долг/EBITDA»;
4. финансовые резервы, % от общей суммы заемного капитала;
5. количество успешных инвестиционных проектов, %;
6. просроченная дебиторская задолженность, %;
7. контроль активов: срок реагирования на нарушение, не позднее (дней);
8. стоимость заемных ресурсов, % в год;
9. величина налоговой нагрузки (% к выручке);
10. дополнительная прибыль, млн.руб. (фактически):
 - 10.1 от реализации предложений сотрудников финансового департамента;
 - 10.2 от участия в программах государственной поддержки;
 - 10.3 от развития лизинговой деятельности;
11. удовлетворенность работой сотрудников департамента;
12. реализация программы развития сотрудников финансового департамента, количество человек (в т.ч. руководителей).

После составления перечня необходимо **рассчитать плановые значения** каждого KPI. Разработка методики расчета значений KPI является зоной ответственности отдела кадров организации. Приведем примеры использования разных типов нормативов для расчета значений KPI.

Базовый норматив KPI – основывается на прошлых фактических результатах деятельности. Такой норматив стабилизирует результаты, он не предполагает дальнейшего улучшения, повышения эффективности. Базовый норматив используется в случаях, когда, по мнению руководства, дальнейшее улучшение KPI мешает достижению других целей или просто не требуется. Например, фактический уровень текучести персонала казначейства составляет 2% в год, это значение устанавливается для KPI текучести на следующий период.

³ <http://www.kommersant.ru/region/novosibirsk/files/novosibirsk/Static/prezent23/14-Dudishev.pdf>

Текущий норматив KPI – базируется на текущих результатах, связанных с особыми условиями текущей деятельности подразделения. Особые условия могут быть связаны с экономическим кризисом, неожиданным изменением правил регулирования отрасли и т.д. Такой норматив является временным, до момента восстановления обычных условий бизнеса компании. Например, после ограничения доступа российских компаний к зарубежным финансовым рынкам фактическая цена привлечения заемных средств выросла с обычных 10% годовых до 15% годовых. Новый уровень станет KPI для казначейства до момента восстановления доступа компании к внешним рынкам.

Достижимый норматив KPI – предполагает желаемый экономичный характер деятельности. Он основан на отраслевых нормах и закономерностях. Например, если фактическая цена заемного капитала компании равна 15%, а конкуренты с сопоставимым кредитным рейтингом привлекают кредиты под 12% годовых, это может стать основой для расчета KPI казначейства компании.

Идеальный норматив KPI – представляет компанию в идеальной ситуации отсутствия факторов неэффективности деятельности: ошибок, потерь, брака и т.д. Достижимость такого KPI, как и любого идеального показателя, находится под вопросом, что может демотивировать ответственных сотрудников, поскольку они не увидят реальных путей для его выполнения. Однако такой KPI выполняет важную миссию, выступая стратегическим ориентиром, стимулом к постоянному поиску путей приближения к нему в долгосрочной перспективе. Примером такого KPI может быть нулевое количество ошибок, жалоб, замечаний в деятельности подразделения.

По итогам расчета плановых значений KPI устанавливаются **границы значений KPI**, при которых выплачивается премия или ее часть, а также **относительный вес** каждого KPI в итоговом показателе премирования сотрудника. Рассмотрим практический пример системы оценки и материальной мотивации на основе KPI.

ПРИМЕР

Заработная плата главного казначея компании «Альфа» в сумме 100 тыс.руб. в месяц включает постоянную часть в виде оклада (70%) и переменную часть в виде ежеквартальной премии (30%). Выплата переменной части зависит от уровня выполнения ключевых показателей:

Сбалансированная система KPI специалиста по управлению денежными потоками (казначей):

Перспектива	KPI	Единица измерения	Вес в премии, %
1 Финансы	Рентабельность размещения временно свободных денежных средств	Процентов годовых в руб.	10

2	Клиенты	Количество подтвержденных жалоб контрагентов и банков по оформлению платежных документов	<i>штук</i>	30
3	Бизнес-процессы	Количество нарушений установленных процедур, механизмов, утвержденных регламентов по вине казначейства	<i>раз</i>	40
4	Персонал	Темп повышения квалификации сотрудников казначейства	<i>Процент сотрудников, прошедших тренингов за год</i>	20
Итого:				100

Уровни плановых значений KPI казначей для расчета премии:

KPI	Уровень	Значение	Уровень премии по показателю, в %
1 Рентабельность размещения временно свободных денежных средств	<i>базовый</i>	6	50
	<i>плановый</i>	7	100
	<i>достижимый</i>	8	150
2 Количество подтвержденных жалоб контрагентов и банков по оформлению платежных документов	<i>базовый</i>	5	0
	<i>плановый</i>	3	100
	<i>достижимый</i>	1	110
3 Количество нарушений установленных процедур, механизмов, утвержденных регламентов по вине казначейства	<i>базовый</i>	3	0
	<i>плановый</i>	1	100
	<i>достижимый</i>	0	110
4 Темп повышения квалификации сотрудников казначейства	<i>базовый</i>	90	70
	<i>плановый</i>	95	100
	<i>достижимый</i>	100	110

Допустим, фактические значения KPI казначей за квартал составили:

	КРІ	Факт	Уровень премии по факту, %
1	Рентабельность размещения временно свободных денежных средств	7	100
2	Количество подтвержденных жалоб контрагентов и банков по оформлению платежных документов	5	0
3	Количество нарушений установленных процедур, механизмов, утвержденных регламентов по вине казначейства	0	110
4	Темп повышения квалификации сотрудников казначейства	95	100

Расчет квартальной премии казначея:

Процент премии по КРІ = Вес КРІ в премии × Уровень премии по факту =
 $= 10\% \times 100\% + 30\% \times 0 + 40\% \times 110\% + 20\% \times 100\% = 74\%.$

Сумма премии = 100000 руб. × 3 мес. × 74% = 222 000 рублей.

Важно!

Разработка системы КРІ сотрудников подразделений бухгалтерской службы, а также схемы мотивации на их основе является сложным многоступенчатым процессом, который осуществляет отдел кадров в партнерстве с сотрудниками. По итогам согласования оформляется документ с «мотивационной схемой» сотрудника. Сбалансированность целевых значений показателей также достигается с помощью моделирования и участия исполнителей в процедуре согласования показателей.

Таким образом, значение системы ключевых показателей результативности заключается в том, что они используются для оценки результатов труда сотрудников и одновременно являются стимулом к качественной работе. Эффективность согласованной системы зависит от обоснованности и достижимости установленных контрольных значений ключевых показателей. Регулярная критическая оценка перечня и значений КРІ является залогом успеха в достижении целей бухгалтерской службы и организации в целом.

Выводы главы

В этой главе мы рассмотрели элементы организации деятельности бухгалтерской службы при расширении ее функций и включении в ее сферу ответственности задач планирования, финансового анализа, управленческого учета, управления денежными потоками и рисками.

Первым элементом является *организационная структура* бухгалтерской службы, оптимальный выбор которой позволяет сделать управление финансовой деятельностью в компании прозрачным и результативным.

Вторым элементом является система *организационно-распорядительных документов* бухгалтерской службы (положений, регламентов, методик, должностных инструкций), от качества разработки которых зависит эффективность функционирования соответствующих бизнес-процессов организации.

Важной частью организации деятельности является *планирование объемов, состава и сроков выполнения работ* подразделений бухгалтерии, численности и квалификации их персонала, а также потребности в материально-технических, финансовых и иных ресурсах. Рассмотренные методы и приемы планирования позволяют рационально организовать работу бухгалтерской службы, оптимально использовать выделенные ресурсы.

Еще одной задачей главного бухгалтера является *мотивация подчиненных* на достижение поставленных перед ними целей и задач, контроль достижения целей и оценка результативности их работы. Эта задача реализуется на основе системы ключевых показателей эффективности, методы определения перечня и значений которых рассмотрены в этой главе. Созданная система мотивации будет результативной только в том случае, если установленные для сотрудников значения KPI будут реалистичными, достижимыми.

В приложениях к этой главе мы привели практические примеры регламентирующих документов, которые помогут читателю внедрить рассмотренные механизмы и инструменты в практику работы его организации, усовершенствовать действующие бизнес-процессы и в итоге добиться повышения результативности деятельности бухгалтерской службы.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Перечислите достоинства и недостатки основных типов организационной структуры бухгалтерской службы.
2. Охарактеризуйте типовую структуру и содержание разделов организационно-распорядительных документов бухгалтерской службы.
3. Перечислите основные функции сотрудников бухгалтерской службы в области финансового планирования (бюджетирования), контроля и финансового анализа деятельности.
4. Опишите последовательность и содержание этапов механизма финансового документооборота бухгалтерской службы.
5. Укажите практические примеры KPI для сотрудников подразделений бухгалтерской службы в сфере бюджетирования, контроля и управления денежными потоками.

КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1. Актуализация организационно-распорядительных документов

Особенностью организационно-распорядительных документов является необходимость их регулярного анализа и актуализации в соответствии с изменениями целей, задач и бизнес-процессов бухгалтерской службы.

Сравните структуру и содержание действующих организационно-распорядительных документов бухгалтерской службы вашей компании с образцами в приложениях к учебному пособию по элементам:

- положения о подразделениях;
- должностные инструкции сотрудников;
- регламенты и методики бизнес-процессов.

Составьте перечень необходимых корректировок и дополнений, необходимых, на ваш взгляд, к действующим организационно-распорядительным документам.

Задание 2. Совершенствование системы оценки результативности и мотивации

Система оценки результативности и мотивации сотрудников бухгалтерской службы нуждается в регулярной оценке и корректировке в соответствии с изменениями стратегии бизнеса, целей, задач, процессов деятельности.

Сравните перечень ключевых показателей результативности (KPI), методы их расчета и премирования сотрудников бухгалтерской службы вашей компании с примерами и методиками, приведенными в учебном пособии.

Составьте перечень необходимых поправок и дополнений, необходимых, на ваш взгляд, к действующей системе KPI и премирования сотрудников.

ТЕСТЫ

1. Какой метод наилучшим образом подходит для оценки трудоемкости нестандартных, разовых, творческих задач, выполняемых сотрудниками бухгалтерской службы?
 - a. Нормирование времени
 - b. Фотография рабочего дня
 - c. Моделирование времени
 - d. Экспертная оценка времени.

2. Какой ключевой показатель результативности (KPI) лучше всего подходит для оценки *достоверности* результатов деятельности сотрудников бухгалтерской службы?
 - a. Количество нарушений установленных сроков процедур за период
 - b. Количество ошибок в отчетах и документах за период
 - c. Процент уволившихся сотрудников за период
 - d. Количество нарушений регламентов по вине персонала за период.

3. При распределении функций и задач между подразделениями бухгалтерской службы к функциям *казначейства* будет отнесено:
 - a. Составление бизнес-плана организации
 - b. Составление аналитического отчета об исполнении бюджета доходов и расходов
 - c. Контроль правильности оформления договора на приобретение сырья
 - d. Контроль соответствия заявок на оплату утвержденному платежному календарю.

4. К этапам финансового документооборота организации *не относится*:
 - a. Оценка документов
 - b. Входящая передача
 - c. Контроль исполнения документа
 - d. Обработка документа.

Ответы к тестам:

1. **d** При оценке трудоемкости нестандартных операций необходим индивидуальный подход в каждом конкретном случае, поэтому оптимальным является метод экспертной оценки времени выполнения операции.
2. **b** Достоверность подразумевает отсутствие ошибок в документах, поэтому измерение количества ошибок за период является подходящим индикатором качества деятельности бухгалтерской службы.

- 3. d Казначейство является подразделением, которое управляет денежными потоками организации. Контроль соответствия заявок на оплату утвержденному платежному календарю является неотъемлемой функцией казначейства.
- 4. a Механизм финансового документооборота включает следующие этапы работы с документами: составление, входящая передача, обработка, исходящая передача, контроль исполнения. Этап оценки документов в механизме отсутствует.

3 ШАГА, ЧТОБЫ СТАТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ БУХГАЛТЕРОМ

1

Определиться с видом аттестата
профессионального бухгалтера

2

Пройти профессиональную
переподготовку

3

Сдать квалификационный
экзамен

📍 Москва, ул. Тверская, 22Б, стр. 3

☎ + 7(495) 720 54 55

✉ info@ipbr.org

🌐 www.ipbr.org

В vk.com/ipb_russia

f facebook.com/ipbrussia



Тема 2. Финансовое планирование

Краткое содержание темы

Система финансового планирования в организации. Виды планов и их особенности.

Прогнозирование. Методы прогнозирования.

Бюджетирование. Классификация бюджетов. Традиционные и современные методы составления бюджетов. Финансовая структура. Последовательность составления бюджетов (бюджетная модель). Бюджетный комитет. Подходы к участию исполнителей в бюджетировании. Бюджетные регламенты. Контроль и анализ исполнения бюджета. Современные тенденции в бюджетировании.

Бизнес-планирование. Современные методики составления бизнес-планов. Содержание разделов бизнес-плана. Показатели эффективности бизнес-плана компании.

Результаты изучения темы

Рассматриваемые в теме трудовые действия бухгалтера:

- разработка финансовой политики экономического субъекта, определение и осуществление мер по обеспечению ее финансовой устойчивости;
- руководство работой по управлению финансами исходя из стратегических целей и перспектив развития экономического субъекта;
- организация бюджетирования в экономическом субъекте;
- координация и контроль выполнения работ в процессе бюджетирования в экономическом субъекте;
- составление финансовых планов, бюджетов и смет экономического субъекта;
- представление финансовых планов, бюджетов и смет руководителю или иному уполномоченному органу управления экономического субъекта для утверждения;
- составление отчетов об исполнении бюджетов денежных средств, финансовых планов и осуществление контроля за целевым использованием средств, соблюдением финансовой дисциплины и своевременностью расчетов;
- участие в разработке планов продаж продукции (работ, услуг), затрат на производство и подготовка предложений по повышению рентабельности производства, снижения издержек производства и обращения.

По итогам изучения темы бухгалтер должен:

- знать:

- основы финансового менеджмента, методические документы по бюджетированию;
- передовой отечественный и зарубежный опыт в сфере бюджетирования;
- уметь:
 - определять объем работ по бюджетированию и финансовому планированию и потребность в трудовых, финансовых и материально-технических ресурсах;
 - разрабатывать внутренние организационно-распорядительные документы, в том числе регламентирующие порядок проведения работ в системе бюджетирования;
 - формировать структуру бюджетов денежных средств, а также перспективных, текущих и оперативных финансовых планов;
 - планировать объемы, последовательность и сроки выполнения работ по составлению бюджетов денежных средств и финансовых планов, контролировать их соблюдение;
 - координировать взаимодействие работников экономического субъекта в процессе выполнения работ по бюджетированию и управлению денежными потоками;
 - применять результаты финансового анализа экономического субъекта для целей бюджетирования и управления денежными потоками;
 - составлять прогнозные сметы и бюджеты, платежные календари, кассовые планы, обеспечивать составление финансовой части бизнес-планов, расчетов по привлечению кредитов и займов, проспектов эмиссий ценных бумаг экономического субъекта;
 - определять общую потребность экономического субъекта в финансовых ресурсах;
 - прогнозировать структуру источников финансирования;
 - осуществлять проверку качества составления бюджетов денежных средств и финансовых планов;
 - владеть методами финансовых вычислений;
 - обеспечивать доведение плановых показателей до непосредственных исполнителей.

2.1. Система финансового планирования в организации

Планирование позволяет организации уточнить направление своего развития, а также конкретизировать цели и задачи для руководителей всех уровней. Формализованный процесс планирования помогает скоординировать усилия руководителей по принятию решений и осуществлению действий, направленных на достижение целей.

Важно!

Планирование – это постановка целей, а также формулировка, оценка и выбор политик, методов и действий для их достижения⁴.

Финансовое планирование в организации служит основой для роста и развития бизнеса. Оно базируется на финансовой и инвестиционной политике организации и акцентирует внимание на механизме достижения стратегических и тактических целей.

Различные виды планов преследуют различные цели и горизонты планирования, однако планирование в целом имеет следующие преимущества:

- помогает логическому и стратегическому образу мышления руководителей;
- выявляет ключевые этапы достижения целей организации;
- позволяет руководителям отслеживать прогресс в достижении целей;
- уточняет, какие ресурсы понадобятся для выполнения задач и когда именно;
- помогает информировать персонал о направлении развития бизнеса;
- обеспечивает существенную информацию для принятия решений о финансировании со стороны инвесторов и кредиторов (бизнес-планирование).

Однако планирование также имеет и слабые стороны:

- является трудоемким и требует значительных затрат времени руководителей в ущерб их текущим обязанностям;
- требует регулярного обновления и корректировки.

В результате многие специалисты-практики недовольны соотношением затрат и выгод планирования, считая, что затрачиваемые на планирование ресурсы не дают соответствующей отдачи для организации.

Виды планов

Система планирования в организации включает четыре вида планов:

- стратегическое планирование;
- бизнес-планирование;
- бюджетное планирование;
- операционное планирование.

⁴ Официальная терминология Института СИМА.

Эти четыре категории планов являются взаимосвязанными, но имеют существенные различия. Сравнение видов планов по ключевым характеристикам представлено в таблице:

	Стратегическое планирование	Бизнес-планирование	Бюджетное планирование	Операционное планирование
Горизонт планирования	3-10 лет	3-5 лет	1 год	Менее 1 года
Фокус планов	Долгосрочный	Среднесрочный	Среднесрочный	Краткосрочный
Показатели планов	Качественные показатели, цели	Качественные и количественные показатели	Количественные показатели, задачи	Максимально детальные показатели
Состав планов	Миссия, видение, долгосрочные цели	Среднесрочные цели, механизм их достижения	Бюджеты компании, подразделений	Ежемесячные, ежедневные операционные планы
Ответственность за планирование и исполнение	Руководители высшего звена	Руководители высшего и среднего звена	Руководители среднего звена	Руководители низшего звена, сотрудники

Стратегическое планирование связано с подготовкой *долгосрочных* планов, направленных на достижение стратегических целей организации. Типичным горизонтом стратегического планирования является период от трех до десяти лет, в России период стратегического планирования часто сокращается из-за трудностей прогнозирования изменения макроэкономической ситуации и динамики внешних рыночных факторов.

При стратегическом планировании топ-менеджеры организации формируют *миссию* и *видение* деятельности организации в общих терминах её будущего развития. На основе видения готовится *перечень целей* и качественных показателей, определяющих будущий рост и развитие бизнеса. Генеральные цели организации затем декомпозируются и детализируются на уровне подразделений, трансформируясь в *задачи* для исполнения. Пример видения и целей компании отрасли ремонта электротоваров приведен ниже.

ПРИМЕР

Видение компании, оказывающей услуги ремонта электротоваров:

Компания стремится сохранить свое положение лидера отрасли ремонта электротоваров и обеспечить достаточную доходность инвестиций для собственников.

Цели компании:

- обеспечить рост стоимости бизнеса минимум на 4% в год;

- сконцентрироваться на основном бизнесе по ремонту электротоваров;
- обеспечить обслуживание клиентов в сервисных центрах и на дому;
- сфокусироваться на географических нишах пригородов с жителями, преимущественно относящимися к среднему классу;
- стремиться увеличить долю рынка в этих географических нишах до 20%;
- поддерживать валовую рентабельность продаж на уровне 30%.

Бизнес-планирование является инструментом обоснования целей и выработки механизма их достижения в *среднесрочной* перспективе трех-пяти лет. Бизнес-план отражает ожидаемый курс действий организации в конкретных условиях отрасли, рынка, ассортимента продукции, производственных мощностей и ограниченных финансовых ресурсов. Это не однократно составляемый, а регулярно используемый и корректируемый документ.

Изначально бизнес-планы использовались в предпринимательской среде для обоснования идеи бизнеса и привлечения финансирования. Современное понимание бизнес-планирования также включает широкое применение бизнес-планов во внутренней корпоративной среде для уточнения и согласования целей между собственниками и наемными руководителями. Соответственно, бизнес-план организации сегодня выступает как инструмент обоснования и конкретизации стратегии, а также как поэтапный план достижения стратегических целей в среднесрочной перспективе, он включает качественные и количественные показатели. Структура и методика составления бизнес-планов будут рассмотрены в конце данной главы.

Бюджетное планирование связано с подготовкой *годовых* планов организации. Задачи бюджетов основываются на целях стратегического плана и бизнес-планов (при их наличии), конкретизируя их в количественных показателях. Таким образом, бюджеты выступают промежуточным звеном в достижении долгосрочных целей организации. Важной частью бюджетирования является контроль выполнения планов, осуществляемый путем сравнения плановых и фактических показателей, а также действий по корректировке выявленных отклонений. Принципы и методика бюджетного планирования будут подробно рассмотрены ниже.

Операционное планирование предполагает процесс *краткосрочного* планирования деятельности на период менее одного года, а также планирование ежедневных операций. Примерами операционных планов являются ежемесячные графики производства, почасовые планы работы смен, графики регулярной доставки грузов и др. Операционные планы основаны на показателях *бюджетов* организации и помогают их выполнению. Ответственность за составление и исполнение операционных планов обычно несут руководители низшего звена, например, начальники участков, бригадиры и т.д.

2.2. Бюджетирование

Бюджетирование, как и планирование, является взглядом в будущее. Если планирование стремится настроить деятельность организации для соответствия будущему, то бюджетирование помогает предсказать объем доступных для использования ресурсов. Формализованный бюджет помогает координировать деятельность разных подразделений и заставляет руководителей постоянно смотреть вперед, оценивая свои действия на соответствие плану.

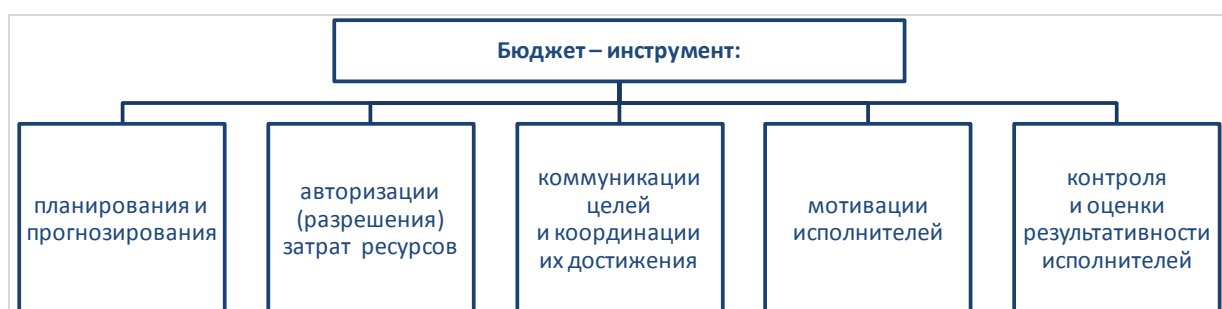
Важно!

Бюджет – план на определенный период времени, выраженный в количественных показателях и направленный на достижение целей организации.

Бюджеты в организации играют двойную роль:

- разрешают затраты ресурсов, то есть закрепляют за ответственными руководителями определенные ресурсы для выполнения поставленных им задач;
- выступают объектом сравнения и оценки текущей результативности путем анализа «план-факт», так что они могут служить основой системы мотивации руководителей.

Технология бюджетирования имеет различные практические аспекты полезности для организации, они представлены на схеме:



Ответственной за организацию бюджетного процесса является бухгалтерская (финансовая) служба компании. При постановке бюджетирования и его дальнейшем совершенствовании финансовому директору важно оценить признаки эффективности технологии бюджетирования, приведенные ниже.

Объективность: если бюджет составляется на основе прошлого факта, есть опасность ограниченного включения в бюджет текущих условий внешней среды. Важно обеспечить широкую и независимую оценку бюджетных показателей.

Участие исполнителей в бюджетировании: учет опыта и знаний исполнителей бюджета, бесценных для обеспечения реалистичности плановых показателей.

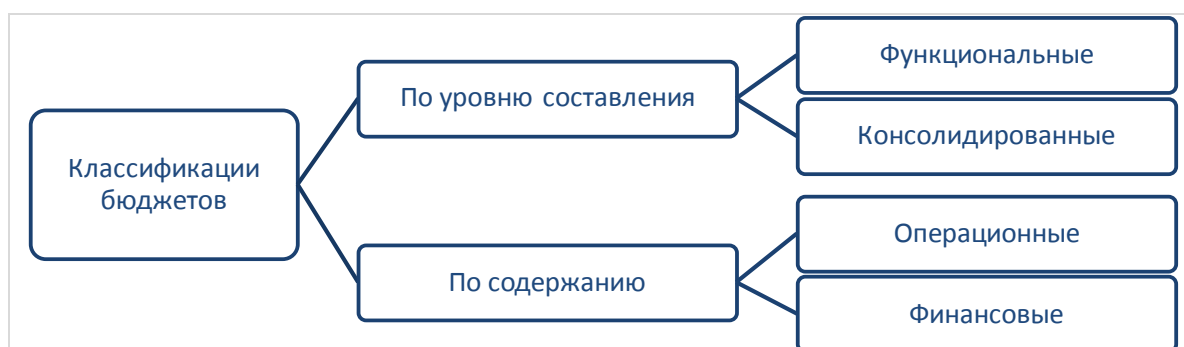
Равновесие: распределение ресурсов бюджета согласно приоритетам целей и задач организации.

Обоснованность: реалистичность поставленных целей и наличие ресурсов, достаточных для их достижения.

Поддержка исполнителей: наличие согласия исполнителей с утвержденной версией бюджета, стремления выполнить поставленные задачи.

Соблюдение бюджетных договоренностей: фактическое выделение ресурсов в соответствии с утвержденным бюджетом, оценка результативности исполнителей путем сравнения факта с утвержденным бюджетом, а не другими показателями или версиями плана.

Классификация бюджетов организации предполагает их разделение по уровню составления на функциональные и консолидированные бюджеты, а по содержанию – на операционные и финансовые бюджеты.



Функциональные бюджеты – бюджеты отдельных функций, подразделений или бизнес-процессов организации. Примерами таких бюджетов являются бюджет продаж, бюджет расходов на персонал, бюджет закупок сырья, бюджет офисных расходов и т.д.

Назначением функциональных бюджетов является количественное обозначение задач подразделений, а также закрепление за ними ресурсов для выполнения поставленных задач. Функциональные бюджеты составляются руководителями соответствующих функций (подразделений) в соответствии с финансовой структурой организации, которая будет рассмотрена ниже. Формы и последовательность составления функциональных бюджетов не фиксированы, они разрабатываются с учетом специфики деятельности организации.

Консолидированный бюджет составляется в целом по организации с целью проверить укрупненную плановую информацию на соответствие стратегическим целям и утверждение руководителями. Он формируется путем объединения данных функциональных бюджетов и включает комплект итоговых бюджетных форм: бюджет прибыли и убытков, бюджетный баланс и бюджет движения денежных средств.

ОБРАЗЕЦ

Образцы бюджетных форм консолидированного бюджета приведены в Приложении 3.

Операционные бюджеты подразумевают бюджеты всех подразделений, участвующих в обычной операционной деятельности организации и помогающие генерированию ее доходов. Основными составляющими операционных бюджетов являются продажи, производство, запасы, труд, накладные расходы, научные исследования и разработки.

Финансовые бюджеты используются для анализа и контроля финансовых аспектов бизнеса, а именно влияния операционных бюджетов на финансовое состояние организации и потенциал достижения ее стратегических целей. Финансовые бюджеты включают: бюджет прибыли и убытков, бюджетный баланс, бюджет движения денежных средств, бюджет капитальных вложений.

Нетрудно заметить, что приведенные выше классификации бюджетов достаточно близки. Это логично, поскольку финансовая составляющая бюджетов традиционно рассматривается в консолидированном виде для комплексной оценки потребности в финансировании и изменения финансового состояния организации в целом. Утверждение консолидированных (финансовых) бюджетов является прерогативой высшего руководства организации.

Изучая технологию бюджетирования, важно понимать ее ключевые составляющие, которые определяют успех внедрения этой технологии в организации. С одной стороны, технология включает *методические элементы*: метод бюджетирования, финансовую структуру, подход к участию исполнителей в бюджетировании, регламентирующие документы. С другой стороны, важно учесть *процессуальные элементы* технологии: последовательность составления бюджетов, правила работы бюджетного комитета, процедуры контроля и анализа исполнения бюджетов.

Важно!

При постановке бюджетирования в организации бухгалтерской (финансовая) службе рекомендуется предпринять следующие шаги:

- выбрать метод бюджетирования;
- сформировать финансовую структуру компании;
- определить последовательность составления бюджетов (бюджетную модель);
- выбрать один из подходов к участию исполнителей в бюджетировании;
- создать бюджетный комитет;
- разработать и утвердить регламентирующие документы системы бюджетирования;
- разработать процедуры контроля и анализа исполнения бюджета.

Рассмотрим содержание и практические особенности каждого из этих элементов технологии бюджетирования подробнее.

Методы бюджетирования

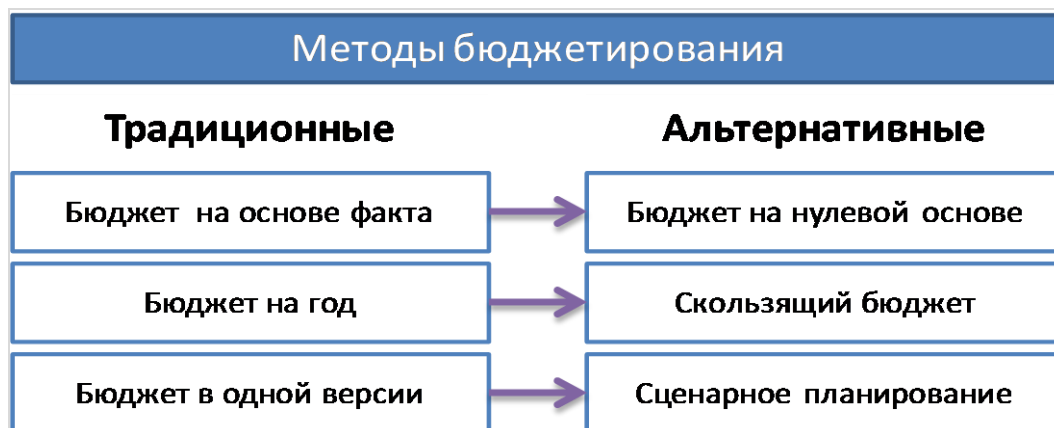
Традиционным методом бюджетирования является составление одной версии годового бюджета на основе анализа прошлого факта. Такой подход позволяет упростить и стандартизировать процесс заполнения форм, обосновать плановые показатели, отталкиваясь от факта предыдущего периода. Однако в этом случае бюджет обладает рядом потенциальных *недостатков*.

1. Факт предыдущего периода, используемый для обоснования следующих бюджетов, не обязательно является отражением прошлой эффективной деятельности. Планируя в бюджете сохранение существующих процессов и технологий, организация фактически консервирует их неэффективность. Кроме того, исчезает заинтересованность руководителей в оптимизации текущей деятельности. Наконец, в самом плохом случае, некоторые руководители намеренно искажают факт, чтобы облегчить защиту бюджета следующего периода на его основе. Например, они стремятся полностью освоить выделенные в текущем году, но в реальности ненужные им ресурсы.

2. Годовая версия бюджета заставляет руководителей мыслить преимущественно в рамках текущего года. Проекты и решения, влияющие на следующие периоды, часто становятся второстепенными, поскольку бюджет следующего года отсутствует, будущие задачи и доступные ресурсы неизвестны. Горизонт принятия решений сужается, данный феномен носит название «краткосрочного видения» (short-termism). В крайнем проявлении, руководители стремятся выполнить текущий бюджет в ущерб следующим периодам, бюджет которых еще не утвержден. Например, повышая текущую прибыль за счет сокращения экономии затрат на рекламу будущих продуктов компании. Такое поведение менеджмента затрудняет достижение долгосрочных стратегических целей организации.

3. Единая версия бюджета ведет к негибкости планов и их быстрому устареванию. Поскольку отклонения от бюджета не поощряются, руководители часто не в состоянии отреагировать на неожиданные изменения рыночной среды в рамках выделенных ресурсов текущего бюджета. Кроме того, прогнозы факторов внешней среды, положенные в основу бюджета, могут внезапно потерять актуальность. Например, фактический обменный курс валюты может резко отклониться от прогнозного. В результате бюджет становится неактуальным, а организация теряет конкурентоспособность и прибыль.

Для исключения вышеописанных недостатков применяются альтернативные методы бюджетирования, представленные на схеме:



Бюджет на нулевой основе (*zero based budgeting*) – альтернативный метод бюджетирования, когда каждый бюджет составляется без опоры на фактические данные предыдущего периода («с нуля»), причем каждый плановый показатель должен быть обоснован другими аргументами, нежели сложившейся практикой бизнеса и прошлыми результатами.

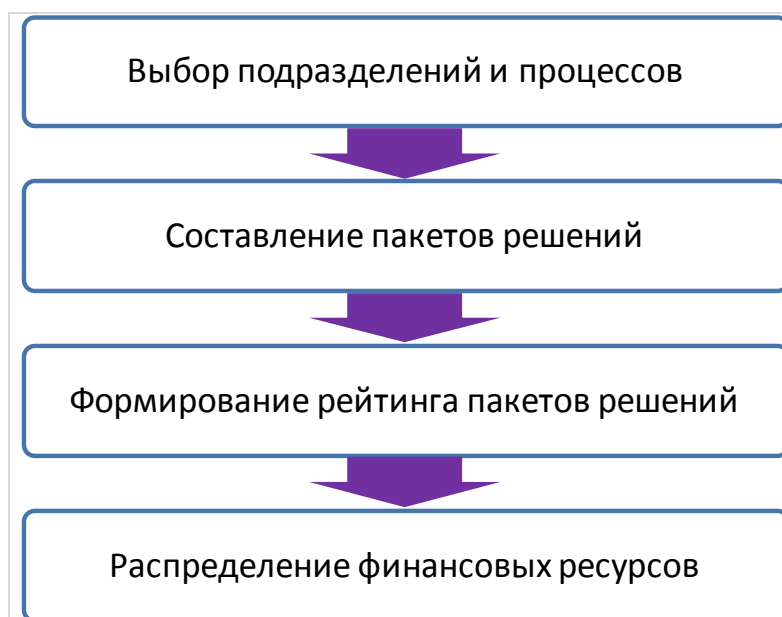
Важно!

Бюджет на нулевой основе – метод бюджетирования, при котором все бизнес-процессы организации переоцениваются каждый раз при составлении очередного бюджета. Необходимость и размер затрат на каждый бизнес-процесс требуют обоснования, оценки и приоритизации в соответствии со стратегическими целями организации и доступным объемом финансовых ресурсов.

В рамках данного метода руководитель подразделения должен обосновать не только размер требуемых ресурсов и каждый элемент затрат, но саму необходимость бизнес-процессов своего подразделения, а также механизм и технологии своей работы. Без такого обоснования бюджет подразделения окажется нулевым.

Данный метод бюджетирования часто используется в проектных бизнес-процессах организации, таких как научные исследования и разработки, реклама, обучение персонала.

Процесс бюджетирования на нулевой основе состоит из четырех этапов и представлен на схеме:



Рассмотрим содержание этапов подробнее.

1. *Выбор подразделений и процессов*: определяются подразделения и процессы, которые будут участвовать в бюджетировании, и деятельность которых будет оцениваться «с нуля». Таким образом, применение метода не обязательно распространяется на всю организацию.

2. *Составление пакетов решений*: каждый бизнес-процесс подлежит описанию в виде «пакета решений». Пакет решений включает затраты и выгоды процесса, он обычно составляется для различных вариантов организации работы или сценариев доступных ресурсов. Например, руководитель формирует пакеты решений процесса обучения сотрудников для трех сценариев доступности ресурсов: 100% необходимого, 120% необходимого, 80% необходимого. Пакеты решений должны быть составлены таким образом, чтобы их можно было оценить и сравнить между собой, а также с пакетами решений других процессов.

3. *Формирование рейтинга пакетов решений*: на основе анализа затрат и выгод составляется рейтинг пакетов решений. Ответственными за формирование рейтинга являются топ-менеджеры организации.

4. *Распределение финансовых ресурсов*: финансовые ресурсы распределяются согласно рейтингу и закрепляются за руководителями подразделений путем утверждения соответствующих пакетов решений.

При бюджетировании на нулевой основе исходные предположения на основе прошлого факта деятельности отсутствуют. Каждая функция и процесс рассматриваются как создаваемые «с нуля» и исследуются на предмет их необходимости, экономичности и добавленной ценности для организации. Для этого руководитель, составляющий бюджет, должен ответить на следующие вопросы:

- процесс является необходимым?

- процесс добавляет ценность?
- если процесс исключить, каковы будут последствия?
- какой размер (уровень) процесса необходим?
- процесс реализуется экономично?

Формат пакета решений обычно включает описание:

- функции, выполняемой процессом;
- ключевых показателей оценки результативности процесса;
- затрат и выгод процесса в разрезе заданных сценариев.

В результате подготовки пакетов решений формируются два типа пакетов.

1. *Взаимоисключающие пакеты решений*, содержащие альтернативные методы осуществления операций. Например, для процесса доставки товара клиентам могут быть составлены взаимоисключающие пакеты решений о доставке собственным транспортом или доставке с помощью логистических компаний (аутсорсинге). Такие пакеты сравниваются по параметрам затрат и выгод.

2. *Приростные пакеты* предполагают рассмотрение различных уровней интенсивности процесса. Первый пакет включает описание необходимых ресурсов для минимального уровня деятельности, а остальные – затраты и выгоды увеличения (прироста) деятельности.

Ключевым аргументом оценки пакета решений и определения его места в рейтинге является размер добавленной им ценности для компании. Формирование рейтинга осуществляется путем экспертной оценки топ-менеджерами с участием исполнителей на основе стратегических целей.

По итогам составления рейтинга производится распределение финансовых ресурсов согласно позициям пакетов решений в рейтинге. Финансовые ресурсы последовательно закрепляются за пакетами, начиная с первого места в рейтинге и до тех пор, пока планируемые ресурсы не будут исчерпаны. Бюджеты подразделений, чьи пакеты получили финансирование, считаются утвержденными. Пакеты решений, не получившие финансирования, прекращают свое действие, то есть соответствующие им существующие бизнес-процессы ликвидируются. Если пакет предполагал осуществление нового процесса, его реализация откладывается до следующего периода составления рейтинга и распределения ресурсов.

Преимущества бюджетирования на нулевой основе:

- является источником организационных изменений;
- фокусируется на стратегических целях;
- руководители акцентируют внимание на будущем, а не прошлом;
- позволяет установить приоритеты для распределения ресурсов и их оптимального использования;
- способствует росту мотивации при планировании с участием исполнителей;

- способствует улучшению координации и коммуникации в организации;
- помогает выявить неэффективные и устаревшие бизнес-процессы;
- помогает выявить экономичные пути повышения результативности деятельности.

Однако бюджетирование на нулевой основе также обладает некоторыми недостатками:

- требует более высоких затрат времени руководства по сравнению с традиционным подходом;
- определение единиц и пакетов принятия решений часто затруднено;
- необходимо обучение сотрудников данному методу;
- оценка эффекта от внедрения нового метода обычно занимает долгое время.

В заключение рассмотрим пример алгоритма бюджетирования на нулевой основе.

ПРИМЕР

Компания «Альфа» формирует бюджет процесса хранения товаров на складе с использованием приростных пакетов решений.

1. Руководитель складского подразделения составляет **базовый пакет решений** с оценкой *минимальных ресурсов*, необходимых для осуществления функции хранения товаров на складе. Пакет предполагает работу складского персонала без дополнительного оборудования. Он включает затраты на оплату труда пяти кладовщиков и равен 4 млн.руб. в год.
2. Далее руководитель складского подразделения составляет **приростный пакет решений № 1**, в котором предполагаются *дополнительные затраты* на наем двух погрузчиков за 0,5 млн.руб. в год. Этот вариант принесет дополнительные выгоды, поскольку товары можно будет размещать на верхних полках стеллажей, их перемещение по складу ускорится, риски причинения вреда здоровью сотрудников склада снизятся, а также сократится оплата сверхурочной работы кладовщиков на 0,1 млн.руб. в год.
3. **Приростный пакет № 2** подразумевает установку ИТ системы для автоматизации составления графика хранения товаров. *Дополнительные затраты* на приобретение и установку системы будет стоить 0,8 млн.руб., а *дополнительные выгоды* – 0,1 млн. руб. в год за счет сокращения простоев транспорта «Альфы» из-за отсутствия товара на складе.
4. При составлении рейтинга пакетов решений базовый пакет был оценен топ-менеджерами «Альфы» как жизненно важный и получил высший

приоритет в рейтинге (первое место). Приростный пакет №1 был оценен как более приоритетный (второе место), чем пакет №2 (третье место).

5. При распределении финансовых ресурсов в рамках функции склада выяснилось, что «Альфа» сможет выделить средства для реализации пакетов рейтинга до второго места включительно.
6. Таким образом, для процесса хранения товаров утвержден бюджет приростного пакета №1, предполагающий организацию работы склада на основе пяти кладовщиков и найма двух погрузчиков. Внедрение ИТ системы отложено из-за отсутствия достаточных финансовых ресурсов и низкого приоритета данной опции для компании «Альфа».

Механизм бюджетирования с использованием рейтинга пакетов решений также носит название *бюджетирования по приоритетам (priority based budgeting)*. Его алгоритм аналогичен методу бюджетирования на нулевой основе, за исключением необязательного использования нулевой основы для оценки пакетов решений. То есть при бюджетировании по приоритетам возможно использовать прошлые фактические данные для обоснования затрат и выгод пакетов решений.

Скольльзящий бюджет (rolling budget) применяется в случае высокой неопределенности внешней рыночной и макроэкономической среды организации.

Важно!

Скольльзящий бюджет – метод бюджетирования, при котором бюджет регулярно обновляется путем добавления еще одного будущего планового интервала (месяца или квартала) при истечении текущего интервала. Оставшиеся интервалы текущего года также корректируются в процесс обновления.

Принципиальная схема скольльзящего бюджетирования представлена ниже:



Как видно на схеме, первоначально утверждается бюджет на год с разбивкой на квартальные интервалы. По истечении первого квартала бюджет обновляется

путем актуализации данных оставшихся 2-4 кварталов и добавления в конце нового планового периода – 5-го квартала. Таким образом, получается обновленный бюджет с плановым горизонтом 12 месяцев. По истечении следующего квартала процесс повторяется, так что годовой бюджетный горизонт «скользит» по кварталам.

Главным преимуществом такого метода является регулярная актуализация бюджетов в соответствии с изменениями внешней среды. Причиной этого является сложность прогнозирования внешних факторов, такие прогнозы могут быстро устаревать. Тогда вместо хаотичной корректировки бюджетов при неожиданном изменении прогнозов в организации внедряется системный подход к обновлению плановой информации.

Скользящее бюджетирование помогает руководителям продлить горизонт принятия решений в будущее. Представим, что организация составила традиционный бюджет на календарный год. Тогда, например, в ноябре руководитель подразделения сможет принимать решения, оперируя горизонтом утвержденных планов лишь на один месяц (декабрь), в то время как бюджет на будущий год еще не утвержден, точные задачи и выделенные ресурсы следующего года руководителю неизвестны. Такая практика бюджетирования провоцирует краткосрочное видение ситуации руководителями (*short termism*), часто в ущерб достижению долгосрочных стратегических целей организации. Скользящий бюджет включает утвержденные планы на следующие 12 месяцев, независимо от текущей даты принятия решений, что помогает менеджерам смотреть в будущее.

Обобщим преимущества скользящего бюджета:

- планирование и контроль основаны на более точном обновленном бюджете;
- сокращается степень неопределенности внешних факторов в бюджете;
- горизонт принятия решений увеличивается до 12 месяцев;
- бюджеты более точные и актуальные.

Наряду с достоинствами скользящий бюджет имеет и недостатки:

- является более трудозатратным по сравнению с традиционным подходом (особенно в случае выбора ежемесячного интервала обновления бюджетов);
- может приводить к дезориентации и демотивации руководителей из-за частой смены показателей бюджета;
- увеличивает вероятность путаницы между версиями бюджетов;
- может препятствовать контролю фактических результатов;
- регулярная актуализация может сводиться к формальной поправке бюджетов.

Рассмотрим практический пример скользящего бюджета.

ПРИМЕР

Компания «Альфа» составляет скользящий бюджет по следующим этапам:

1. Формируется исходный бюджет на предстоящий год (например, с января по декабрь 2016 года) с разбивкой на квартальные плановые интервалы.
2. В конце первого интервала (квартала), то есть 31 марта 2016 года, производится сравнение плановых и фактических результатов компании, а также анализ причин выявленных отклонений.
3. Выводы по итогам сравнения и анализа отклонений выступают основой для корректировки оставшихся плановых интервалов (2-й – 4-й кварталы 2016 года) и добавления нового интервала (1-й квартал 2017 года). Таким образом, «Альфа» утверждает обновленный бюджет на 12 месяцев с апреля 2016 года по март 2017 года.
4. По истечении каждого следующего квартала, например, 30 июня, процесс обновления (этапы 2 и 3) повторяется.

Скользящий бюджет широко используется компаниями в отраслях с быстро меняющейся внешней рыночной средой, постоянно обновляющимися трендами и технологиями. Также скользящий бюджет полезен для компаний, ведущих деятельность в странах с нестабильной макроэкономической средой, например, скачками курсов национальной валюты или инфляции.

Если процесс скользящего бюджетирования не предполагает утверждения новой версии бюджета, а лишь индикативного обновления прогнозной информации, такой подход носит названия *скользящих прогнозов (rolling forecasts)*.

Сценарное планирование – исследование будущих вариантов деятельности организации с целью снижения влияния неопределенности факторов внешней среды.

Важно!

Сценарное планирование, в отличие от традиционного бюджетирования, не ограничивается единственным прогнозом, являющимся основой бюджета, а включает расчет нескольких правдоподобных исходов (сценариев) развития ситуации с целью оценки действий организации в каждом из случаев. Если традиционный бюджет рассматривается как наилучший путь для достижения стратегических целей, то сценарное планирование предполагает возможность равноценных альтернативных путей развития.

Сценарное планирование начинается с определения перечня факторов неопределенности внешней среды, часто с помощью экспертной оценки. Различное сочетание значений факторов неопределенности формирует набор альтернативных сценариев будущего. Признаком качественного сценария

является его правдоподобность. Неожиданные или критические потенциальные последствия реализации сценариев стимулируют мышление руководителей за пределами стереотипов и корпоративных традиций. Схема этапов процесса сценарного планирования, описанная Институтом CIMA представлена ниже⁵:



1. *Определить границы сценариев* – договориться на основе критерия полезности о том, какие периоды, продукты, рынки и подразделения организации будут рассматриваться в сценариях. Периодом долгосрочного сценарного планирования часто выступает диапазон от 5 до 20 лет, а в случае бюджетирования – от 1 года до 3 лет.
2. *Выявить главных заинтересованных лиц* – определить, кто из собственников, кредиторов или топ-менеджеров предприятия будет участвовать в рассмотрении сценариев и определении плана действий на их основе. Кроме того, рассматриваются и внешние заинтересованные стороны, являющиеся источником неопределенности: ключевые клиенты, поставщики, государственные органы и т.д.
3. *Выявить ключевые факторы неопределенности* – определить рыночные, отраслевые, макроэкономические элементы внешней среды, неподконтрольные организации, но оказывающие ключевое влияние на ее деятельность. Примерами таких факторов могут служить темп роста ВВП, технологический прогресс, уровень инфляции, динамика курсов валют, налоговая нагрузка, темп индексации тарифов естественных монополий, уровень конкуренции, тенденции изменения потребительского спроса,

⁵ http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/fm_march07_p35-40.pdf

процентные ставки по заемным средствам и т.д. Такие тенденции, варианты их развития, необходимо учесть в сценариях.

4. *Сформировать сюжеты сценариев* – разработать логичные и правдоподобные сюжеты сочетания факторов неопределенности в будущем. Каждый сюжет включает различную динамику факторов неопределенности, выявленных на предыдущем этапе. Часто предполагается некое ключевое событие, провоцирующее тот или иной сюжет. Например, один из сценариев развития ситуации в России на ближайшие годы может предполагать отмену внешних санкций, что приведет к росту внешнеэкономической активности, оживлению инвестиций, повлияет на темп роста ВВП и т.д. Большинство компаний формируют от двух до четырех сюжетов сценариев, необязательно только лучший и худший варианты развития событий.
5. *Проверить внутреннюю логику и правдоподобность сценариев* – оценить сюжеты сценариев на основе критерия внутренней логики, предполагающего, что рассматриваемые в сценарии события действительно могут произойти вместе или последовательно, в них нет внутренних противоречий. Правдоподобие сценариев анализируется с позиции реалистичности оценок и исходов. Например, сюжет, предполагающий развитие технологий добычи сырья на Марсе будет быстро сочтен неправдоподобным. Однако, например, реалистичность резкого роста добычи сланцевой нефти требует более глубокой оценки.
6. *Определить потребность в исследованиях* – составить перечень исходных данных, необходимых для глубокой проработки сюжетов сценариев и превращения их в полноценные количественные модели. Примерами таких данных могут служить маркетинговые исследования, отраслевая аналитика, правительственные прогнозы развития экономики и т.д.
7. *Разработать количественные сценарии* – сформировать комплексную модель каждого сценария, включающую количественные показатели факторов внешней среды, их влияния на деятельность организации, наличия доступных ресурсов и, наконец, прогнозных значений ключевых стратегических показателей. Результатом этого этапа станет возможность оценить степень достижения стратегических целей организации в различных условиях внешней среды, а также определить перечень потенциальных действий руководителей в каждой ситуации.
8. *Разработать сценарные бюджеты* – рассчитать бюджеты для каждого из сценариев и использовать их в процессе согласования и утверждения финальной версии бюджета организации следующего года. Фактически, вначале выбирается один из сценариев развития ситуации, а затем утверждается бюджет, соответствующий этому сценарию. Важно, что в случае изменения внешней ситуации менеджмент организации сможет быстро отреагировать на него, перейдя к другому, заранее разработанному сценарию и соответствующему бюджету. Следовательно, не потребуются масштабная корректировка бюджета, предпринимаемая в традиционном подходе.

Сценарное планирование не создает точную картину будущего, но оно помогает руководителям лучше подготовиться к различным вариантам развития ситуации. Другие преимущества метода перечислены ниже:

- обеспечивает более глубокое понимание внешней среды организации;
- позволяет выработать перечень ключевых факторов внешней среды для их регулярного мониторинга;
- повышает информированность руководителей о динамике внешней среды;
- позволяет «имитировать» будущее в случае выбора той или иной стратегической альтернативы;
- стимулирует креативность мышления руководителей.

Сценарии позволяют взглянуть на будущее с различных точек зрения. В случае правильного применения сценарное планирование помогает повысить гибкость организации по отношению к вызовам внешней среды, а также снизить негативное влияние факторов неопределенности.

При выборе метода бюджетирования важно учитывать **специфику деятельности организации**. Операционные, отраслевые, производственные особенности ведения бизнеса оказывают непосредственное влияние на последовательность этапов финансового планирования, длительность процесса бюджетирования, перечень и уровень целевых финансовых показателей, размер потребности компании в финансовых ресурсах. Рассмотрим основные факторы, определяющие специфику финансового планирования организации.

- *Организации с длительным операционным циклом* – периодом оборота операционного капитала компании от момента приобретения сырья до момента получения денежных средств от клиента. Чем длиннее операционный цикл, тем дольше приходится ожидать получения прибыли и денег в результате деятельности, тем выше потребность компании во внешних финансовых ресурсах, которые необходимо предусмотреть в рамках составления бюджета. Примерами таких организаций являются строительные компании, сельскохозяйственные предприятия и др.
- *Организации с высокой потребностью в оборотном капитале* – ресурсах для финансирования запасов, дебиторской задолженности, за вычетом кредиторской задолженности поставщикам. Чем выше размер оборотного капитала, тем выше потребность в ресурсах для его финансирования, которую необходимо оценить и запланировать в бюджете. Примером такой организации может быть представитель любой отрасли, который сталкивается с необходимостью поддерживать высокий уровень запасов для своей деятельности или предоставлять длительную отсрочку оплаты клиентам, не имея при этом возможности получить существенную отсрочку оплаты поставщикам.
- *Организации с капиталоемкими видами деятельности* – то есть с высокой потребностью в финансовых ресурсах для инвестиций. Чем более капиталоемким является вид деятельности, тем выше потребность в финансовых ресурсах для приобретения долгосрочных

активов. Кроме того, проектный характер инвестиционной деятельности усложняет и удлиняет бюджетный процесс, поскольку помимо составления бюджета в разрезе статей и подразделений требуется составлять планы по каждому проекту. Примерами организаций с капиталоемкой деятельностью выступают фармацевтические фирмы, компании отраслей капитального строительства, авиастроения, предприятия топливно-энергетического комплекса, добычи сырья и др.

- *Организации с неравномерным поступлением доходов*, например, из-за цикличности экономики, сезонности бизнеса, сроков завершения долгосрочных проектов. Чем сильнее такие факторы влияют на бизнес, тем сложнее процесс финансового планирования доходов, определения потребности в финансовых ресурсах. Примерами организаций с неравномерным поступлением доходов могут являться сельскохозяйственные предприятия, транспортные компании, компании по продаже сезонных товаров, предприятия сегмента ресторанно-гостиничного бизнеса, туристические фирмы.
- *Организации с высокой потребностью в финансовых резервах* – резервах денежных средств для непредвиденных ситуаций или покрытия убытков бизнеса. Размер резервов напрямую связан с уровнем операционных, финансовых и прочих рисков бизнеса. Чем выше риски, например, неплатежеспособности клиентов или изменения валютного курса, тем более высокие резервы компании необходимо создать. Примерами организаций с высокими резервами являются компании с высокорискованной деятельностью, банки, брокерские фирмы.

Таким образом, выбор метода бюджетирования определяется его достоинствами и недостатками, а также особенностями бизнеса организации. После выбора метода составления бюджета бухгалтерская (финансовая) служба переходит к формированию или актуализации финансовой структуры компании.

Финансовая структура

В целях планирования, контроля и оценки результативности деятельности подразделений в компании разрабатывается и утверждается финансовая структура – структура центров финансовой ответственности.

Важно!

Центр финансовой ответственности (ЦФО) – производственная или сервисная площадка, подразделение, функция, процесс или другая организационная единица компании, результативность которого является прямой ответственностью определенного руководителя. Руководитель ЦФО имеет три одновременных признака:

- отвечает за выполнение определённой части бюджета;

- уполномочен использовать ресурсы в рамках бюджета;
- отчитывается об исполнении бюджета в рамках процедур контроля.

Согласно классификации Института CIMA различают следующие виды ЦФО, в зависимости от масштаба полномочий и ответственности их руководителей⁶:

1. *Центр затрат (расходов)* – ЦФО, руководитель которого отвечает и контролирует определенные затраты, но не доходы. Примерами таких ЦФО являются юридический отдел, ИТ отдел, служба логистики, производственный цех, отдел снабжения, отдел маркетинга, бухгалтерия и т.д. Задачи и мотивация руководителя центра затрат направлены на максимизацию экономичности деятельности ЦФО, то есть достижение фиксированного результата (например, набора услуг) с минимальными ресурсами.
2. *Центр доходов (выручки)* – ЦФО, руководитель которого отвечает и контролирует определенные доходы, но не затраты. Примером такого ЦФО является отдел продаж. Задачей руководителя центра доходов является максимизация доходов.
3. *Центр прибыли* – ЦФО, руководитель которого отвечает одновременно за определенную часть доходов и затрат. Финансовый результат центра прибыли определяется на основе доходов и затрат нижестоящих центров доходов и центров затрат. Примером такого центра может быть филиал, дивизион или компания в целом. Показатели мотивации руководителя центра прибыли направлены на максимизацию операционной эффективности, то есть достижения максимальной прибыли на единицу доступных ресурсов.
4. *Центр инвестиций* – ЦФО, руководитель которого одновременно отвечает за доходы, затраты, а также инвестиции. Таким образом, центр инвестиций образуется путем расширения ответственности и полномочий центра прибыли. В организации может не быть центров инвестиций, если полномочия по принятию инвестиционных решений не делегированы руководителям, а оставлены за собственниками. Задачей руководителя центра инвестиций, помимо операционной эффективности, также будет максимизация инвестиционной эффективности, обычно на основе показателя «рентабельность вложенного капитала» ROCE.

Параллельно вышеописанным центрам в финансовой структуре организации также существуют аналитические центры (учетные центры, места возникновения затрат), используемые для целей учета, контроля и анализа. Примерами таких центров в рамках организации могут быть склады, магазины, цеха и др. Важно помнить, что руководитель аналитического центра (если таковой имеется), может составлять его бюджет, но не несет ответственности за результаты центра, он не имеет для этого достаточных полномочий по управлению ресурсами.

⁶ CIMA Official Terminology.

Ответственной за разработку финансовой структуры и поддержание ее актуальности несет финансовая служба организации. При формировании финансовой структуры важно соблюдать следующие правила:

1. Четкое определение границ полномочий и ответственности каждого ЦФО. Нельзя допускать пересечение зон ответственности ЦФО, двойную ответственность за одну и ту же статью.
2. Четкое соответствие полномочий и ответственности руководителя ЦФО. При недостатке полномочий руководитель ЦФО будет нести лишь формальную ответственность, не в состоянии повлиять на исполнение бюджета.
3. Достаточный, но не излишний перечень статей бюджетов для ЦФО, позволяющий руководителям управлять бюджетами, а именно, планировать, контролировать и анализировать их исполнение.
4. Соблюдение нормы управляемости, чтобы руководитель ЦФО действительно мог управлять подчиненными ему руководителями ЦФО. Например, если менеджеру ЦФО прибыли подчиняются 20 ЦФО доходов и затрат, вряд ли такой менеджер сможет полностью управлять исполнением бюджета своего ЦФО.
5. Соблюдение логики соответствия ЦФО доходов и затрат в разрезе продуктов, регионов, клиентов и т.д.

Разработка финансовой структуры является сложным организационным процессом, который часто требует привлечения внешних консультантов, способных не только объективно оценить реальные полномочия и ответственность руководителей, но и рекомендовать изменения организационной структуры и бизнес-процессов, чтобы сделать управление компанией более логичным и прозрачным, таким образом, оптимизировав и ее финансовую структуру.

Последовательность составления бюджетов (бюджетная модель)

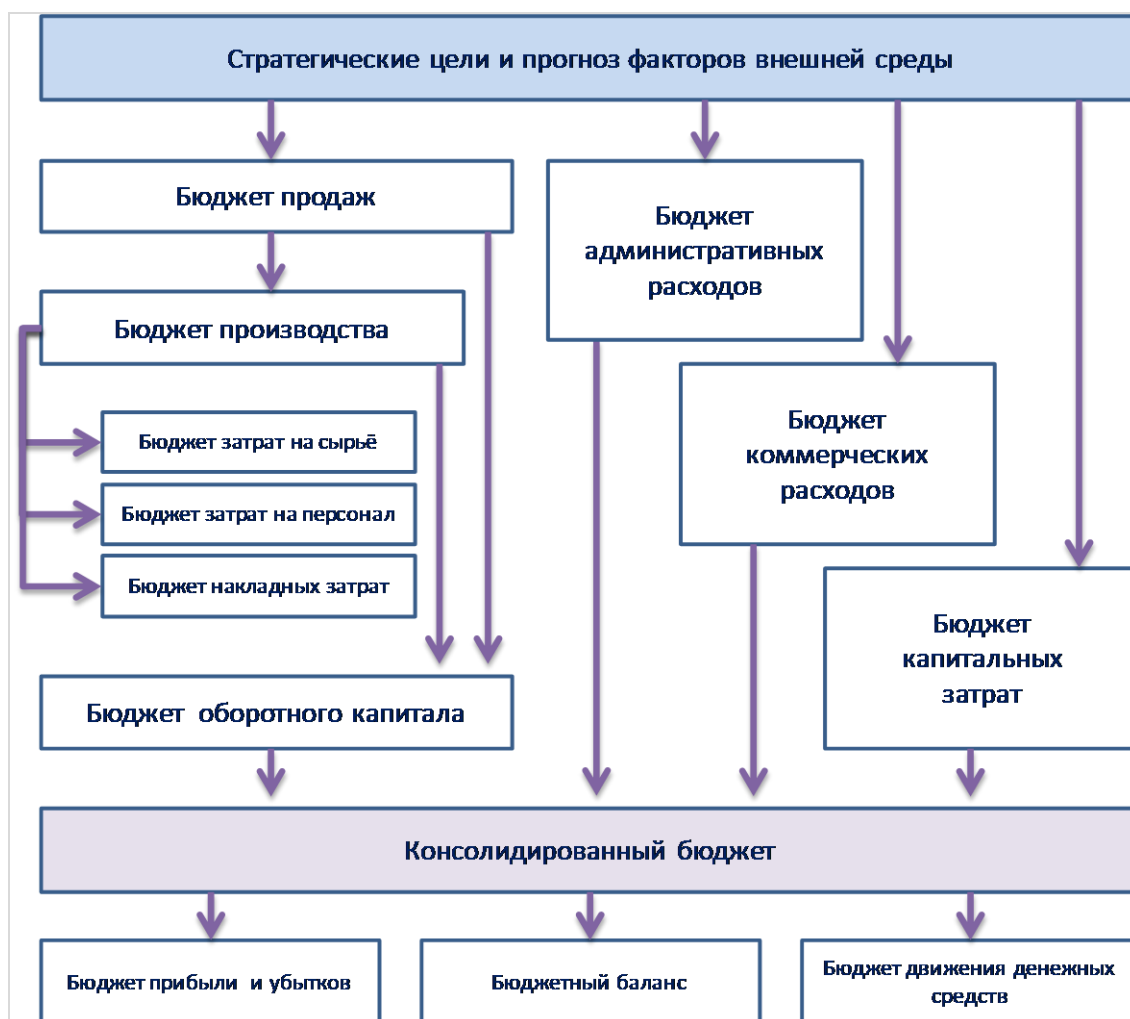
Бюджетная модель представляет собой логическую последовательность составления бюджетов в организации. Все бюджеты взаимосвязаны и включают данные других бюджетов, целевые показатели и прогнозы факторов внешней среды. Составление бюджетов начинается с ключевого бюджета.

Важно!

Ключевой бюджет (key budget) – бюджет фактора, ограничивающего деятельность организации. Ограничивающий фактор является главным лимитированным ресурсом, препятствующим развитию организации.

Раннее выявление такого фактора является важным элементом системы бюджетирования, поскольку определяет, какой бюджет будет составляться первым. Примеры ограничивающих факторов: редкий вид сырья, сотрудники уникальной квалификации, дефицитный вид оборудования, объем доступного финансирования и др. Поскольку часто главным лимитом развития компании выступает ограниченный рыночный спрос, то ключевым бюджетом обычно является бюджет продаж, формируемый на основе прогноза рыночного спроса. Остальные бюджеты составляются на основе плановых данных бюджета продаж. Однако, если основным ограничителем выступает, например количество оборудования, то ключевым бюджетом станет бюджет производства. Ошибки при выявлении ограничивающего фактора ведут к задержкам на последующих стадиях бюджетного процесса и даже нежизнеспособности сформированных планов.

Пример стандартной бюджетной модели на основе ключевого бюджета продаж представлен на схеме:



На первом этапе уточняются *видение* и *стратегические цели* организации, актуальные для интервала бюджетирования, а также формируется *прогноз факторов внешней среды* (например, уровень инфляции, курсы валют, уровень индексации тарифов естественных монополий), необходимый для составления функциональных бюджетов различных уровней.

Затем составляются **функциональные бюджеты**, начиная с бюджета продаж, включающего плановый объем продаж в количественном выражении в разрезе продуктов и подразделений, а также плановые цены с учетом политики скидок. Плановая выручка организации рассчитывается путем умножения планового объема на плановые цены. Исходными данными для расчета бюджета продаж обычно являются прогноз рыночного спроса в разрезе продуктов и сегментов, утвержденная политика ценообразования организации. Форма бюджета продаж выглядит следующим образом:

	январь	февраль	март	...	Итого за год
1 Объем продаж в единицах					
Продукт 1					
Продукт 2					
...					
2 Плановая цена за единицу					
Продукт 1					
Продукт 2					
...					
3 Совокупная выручка = стр1 × стр2					
Продукт 1					
Продукт 2					
...					

На основе бюджета продаж формируется производственная программа предприятия и *бюджет производства*. В бюджете производства сначала приводится расчет планового объема производства с детализацией по продуктам. Исходными данными для его составления являются бюджет продаж, фактические запасы готовой продукции на начало периода и целевые запасы готовой продукции на конец периода:

$$ЗГП_{Н} + \text{Производство} - \text{Продажи} = ЗГП_{К},$$

где ЗГП_Н и ЗГП_К - запасы готовой продукции на начало и конец планового периода соответственно. Отсюда:

$$\text{Производство} = \text{Продажи} + ЗГП_{К} - ЗГП_{Н}$$

Для торговых организаций вместо плана производства составляется *бюджет закупок товаров*. В организациях сферы услуг данный план отсутствует.

Затем бюджет производства составляется по статьям в разрезе затрат на сырье, на производственный персонал, а также остальных накладных затрат:

1. Плановые затраты на сырье планируются как произведение объема закупок на плановую цену закупки. Исходными данными для расчета объема закупок являются план потребления сырья в производстве (для планового объема производства, по нормативам), фактические запасы сырья на начало периода и целевые запасы сырья на конец периода:

$$ЗС_{\text{Н}} + \text{Закупки} - \text{Потребление в производстве} = ЗС_{\text{К}},$$

где ЗС_Н и ЗС_К – запасы сырья на начало и конец планового периода соответственно. Отсюда:

$$\text{Закупки} = \text{Потребление в производстве} + ЗС_{\text{К}} - ЗС_{\text{Н}}$$

2. Затраты на производственный персонал планируются как произведение трех факторов: объема производства в единицах, норматива трудозатрат в часах, плановой ставки оплаты труда в час. Если на предприятии часть производства остается незавершенной в конце месяца, в расчет берется объем начатого за период производства, то есть с учетом незавершенного производства. Важно проверить рациональность совокупной бюджетной потребности в трудовых ресурсах, так как необходимый персонал может быть недоступен на рынке.
3. Накладные затраты планируются по всем элементам таких затрат, например, по аренде производственных помещений, ремонту, техническому обслуживанию, коммунальным услугам, хранению и доставке сырья и т.д. Каждая статья планируется в соответствии с утвержденной предприятием методикой, обычно на основе нормативов.

Вышеперечисленные плановые затраты формируют совокупный бюджет производственных затрат по форме:

	январь	февраль	март	...	Итого за год
1 Затраты на сырье					
Продукт 1					
Продукт 2					
...					
2 Затраты на персонал					
Продукт 1					
Продукт 2					
...					
3 Накладные затраты					
Продукт 1					
Продукт 2					
...					

4 Совокупные производственные затраты = стр1+стр2+стр3
<i>Продукт 1</i>
<i>Продукт 2</i>
...

Необходимо отметить, что для целей последующего составления бюджета прибылей и убытков отдельно требуется рассчитать бюджетную себестоимость реализации продукции. Для этого расчет бюджета производства повторяется на основе планового объема продаж без учета запасов сырья, незавершенного производства, готовой продукции.

Модельный пример расчета бюджета производственных затрат приведен ниже.

ПРИМЕР

УСЛОВИЕ:

Малое предприятие «Деора» начинает деятельность по производству и продаже настольных рамок для фотографий. План продаж предприятия на следующий квартал уже составлен и приведен в таблице:

	Бюджет			Справочно: прогноз	
	<i>Январь</i>	<i>Февраль</i>	<i>Март</i>	<i>Апрель</i>	<i>Май</i>
<i>Продажи рамок, единиц</i>	10 000	12 000	8 000	9 000	9 000

«Деора» планирует поддерживать ежемесячный запас готовых рамок в размере продаж предстоящего месяца плюс половина продаж следующего за ним месяца. Для начала деятельности предприятие однократно приобретет соответствующее количество рамок в декабре по 300 рублей за штуку.

Затраты материалов составляют 54 рубля на рамку. Менеджеру по закупкам удалось добиться скидки на материалы от поставщика в размере 2.5 рубля на рамку, она начнет действовать с февраля.

Почасовая ставка заработной платы производственных сотрудников составляет 100 рублей. По окончании испытательного срока работников (с апреля) заработная плата будет повышена на 10% до 110 рублей в час.

Норматив затрат времени на изготовление каждой рамки составляет 2 часа труда. К 1 марта «Деора» планирует приобрести станок для автоматизации части производственных операций, это сократит время труда на 0.5 часа на рамку.

Максимальное число часов труда в дневное время составляет 17000 часов. Некоторые работники готовы работать сверхурочно в вечернее время с надбавкой 50% к обычной ставке. Политика предприятия предполагает, что сверхурочная работа нежелательна, но возможна в некоторые пиковые периоды.

Налоговая ставка страховых взносов составляет 30% от фонда оплаты труда. Регрессия налога отсутствует.

Нормативные накладные затраты составят 40% производственных затрат на материалы и труд.

РЕШЕНИЕ:

1. Составим план производства на 1 квартал в единицах:

	Январь	Февраль	Март
План продаж	10 000	12 000	8 000
Плюс ЗГПк	16 000	12 500	13 500
Минус ЗГПн	16 000	16 000	12 500
План производства в единицах	10 000	8 500	9 000
Справочно: Часов труда на единицу	2,0	2,0	1,5
Справочно: План работы (часов труда)	20 000	17 000	13 500

2. Составим бюджет производственных затрат:

	Январь	Февраль	Март
План производства в единицах (из таблицы выше)	10 000	8 500	9 000
Цена материалов на рамку	54,0	51,5	51,5
Затраты на сырье	540 000	437 750	463 500
План работы (из таблицы выше), в том числе:	20 000	17 000	13 500
<i>Часы труда по нормативной ставке</i>	<i>17 000</i>	<i>17 000</i>	<i>13 500</i>
<i>Часы труда по сверхурочной ставке</i>	<i>3 000</i>		
Ставка заработной платы нормативная	100	100	100
Ставка заработной платы сверхурочная	150		
Затраты на труд	2 150 000	1 700 000	1 350 000

Страховые взносы с ФОТ (30% затрат на труд)	645 000	510 000	405 000
Накладные затраты (40% затрат на сырье, труд, стр.взносы)	1 334 000	1 059 100	887 400
Итого бюджетные производственные затраты	4 669 000	3 706 850	3 105 900

Бюджеты продаж и производства определяют график поступлений денежных средств от клиентов и платежей поставщикам. На их основе формируется *бюджет оборотного капитала*, включающий плановый уровень запасов в разрезе видов сырья, незавершенного производства, готовой продукции, плановый размер дебиторской задолженности в разрезе групп клиентов, а также плановые суммы кредиторской задолженности поставщикам, подрядчикам, персоналу.

Исходными данными для расчета бюджета оборотного капитала являются: плановая выручка, плановая себестоимость реализации, а также целевые (нормативные) периоды оборачиваемости запасов, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности, выраженные в днях. Расчет плановых остатков запасов и кредиторской задолженности производится по формуле:

$$\text{Плановый остаток} = \text{Себестоимость реализации} \times \frac{\text{Целевой период оборачиваемости}}{365}$$

Расчет плановых остатков дебиторской задолженности производится по формуле:

$$\text{Плановый остаток} = \text{Выручка от реализации} \times \frac{\text{Целевой период оборачиваемости}}{365}$$

Форма бюджета оборотного капитала приведена ниже:

	январь	февраль	март	...	Итого за год
1 Запасы готовой продукции					
Продукт 1					
Продукт 2					
...					
2 Дебиторская задолженность					
Продукт 1					

Продукт 2
...
3 Кредиторская задолженность
Продукт 1
Продукт 2
...
4 Оборотный капитал = стр1+стр2–стр3
Продукт 1
Продукт 2
...

Бюджет административных расходов, включает расходы на офисную, управленческую функцию организации: оплату труда офисного персонала, аренду офиса, услуги связи, консультационные и аудиторские услуги и т.д. Особенностью этого бюджета является отсутствие прямой зависимости данных расходов от объема деятельности организации. Многие офисные расходы носят постоянный характер. Поэтому исходными данными для их планирования являются фактические показатели предыдущего периода, нормативы, дополнительная потребность в расширении офиса из-за новых проектов. Поскольку многие офисные службы являются центрами затрат в финансовой структуре, важно оценивать бюджет административных расходов на предмет роста его экономичности. Традиционным инструментом оценки экономичности, то есть снижения затрат на офис при сохранении объема и качества его работы, являются соглашения об уровне сервиса (service level agreements).

Примерная форма бюджета административных расходов приведена ниже:

	январ.	февр.	март	...	Итого за год
1 Расходы на оплату труда					
2 Аренда офиса					
3 Расходные материалы офиса					
4 Коммунальные расходы офиса					
5 Уборка помещений офиса					
6 Связь					

7	Банковские услуги
8	Консультационно-информационные услуги
9	Страхование
10	Налоги
11	Прочие админ. расходы
12	Итого административные расходы

Бюджет коммерческих расходов, включает расходы на рекламу, маркетинг, доставку продукции клиентам и другие расходы, связанные с продажей продукции клиентам. Расчет бюджета предполагает умножение количественного фактора каждой статьи на плановую или нормативную цену. Например, количество проданной продукции умножается на среднюю стоимость доставки. Исходными данными для планирования являются бюджет продаж, маркетинговая политика организации, данные о затратах и нормативах в части продажи логистики.

Пример укрупненной формы бюджета коммерческих расходов:

	январь	февр.	март	...	Итого за год
1	Реклама				
2	Оплата труда менеджеров по продажам				
3	Расходы на хранение товара				
4	Расходы на доставку				
5	Маркетинговые расходы				
6	Прочие коммерческие расходы				
7	Итого коммерческие расходы				

Бюджет капитальных затрат включает инвестиции организации в разрезе основных статей: здания, оборудование, транспорт, новое строительство, капитальный ремонт и т.д. Он формируется на основе перечня утвержденных или планируемых инвестиционных проектов, необходимых для достижения стратегических целей. Особенностью бюджета является долгосрочный характер инвестиционных затрат. Инвестиционные проекты часто подразумевают затраты капитального характера в течение периода свыше года. Тогда бюджет

капитальных затрат на ближайший год будет включать часть затрат проекта, относящуюся к соответствующему интервалу планирования.

Примерная форма бюджета капитальных затрат:

	январь	февраль	март	...	Итого за год
1 Здания, сооружения					
2 Оборудование					
3 Транспортные средства					
4 Капитальный ремонт и неотделимые улучшения					
5 Прочие капитальные затраты					
6 Итого капитальные затраты					

После завершения формирования вышеописанных функциональных бюджетов на их основе составляется **консолидированный бюджет** организации, включающий три формы: бюджет прибыли и убытков, бюджетный баланс, бюджет движения денежных средств.

Бюджет прибыли убытков составляется с учетом данных бюджета продаж, бюджета производства, бюджета коммерческих расходов и бюджета административных расходов. В процессе его составления рассчитываются плановые показатели финансовых результатов: маржинальная прибыль, валовая прибыль, операционная прибыль, EBITDA, EBIT, прибыль до налогообложения, чистая прибыль.

Бюджетный баланс составляется на основе данных бюджета оборотного капитала и бюджета капитальных затрат. Его результатом является оценка потребности в источниках финансирования на плановый период в разрезе собственного и заемного капитала. Финансовая служба (казначейство) организации конкретизирует плановую структуру финансирования в виде плана-графика привлечения и погашения кредитов, размещения облигационных займов, размещения акций и т.д.

Бюджет движения денежных средств включает плановые денежные потоки по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Он обычно составляется косвенным методом с разбивкой по кварталам или по месяцам. Назначение бюджета движения денежных средств состоит в определении значительных кассовых разрывов и дефицита денежных средств в конкретных периодах в течение интервала планирования (года). На базе этой информации финансовая служба (казначейство) организации планирует соответствующие действия по оптимизации денежных потоков. Методы управления денежными средствами организации будут рассмотрены в следующей главе.

Рассмотрим пример составления консолидированного бюджета организации.

ПРИМЕР

УСЛОВИЕ:

Компания «Альфа» производит велосипеды и запасные части для них. Предприятие ведет деятельность в течение трех лет и сейчас составляет бюджет следующего года. Фактическая информация за третий год работы приведена ниже.

Отчет о доходах и расходах за 3-й год

	тыс.руб.
Выручка	2 500
Себестоимость реализации:	1300
Сырье	300
Заработная плата рабочих	300
Настройка оборудования	100
Электроэнергия	100
Амортизация	500
Коммерческие и административные расходы:	500
Заработная плата офиса	200
Аренда офиса	200
Реклама	100
Расходы на проценты	120
Прибыль до налогообложения	580
Налог на прибыль (20%)	116
Чистая прибыль	464

Баланс на конец 3-года:

	тыс.руб.
Активы:	
Денежные средства	150
Дебиторская задолженность покупателей	200
Запасы сырья и готовой продукции	60
Основные средства по первоначальной стоимости	7000
- Накопленная амортизация	-2000
Итого активы:	5410
Пассивы:	
Кредиторская задолженность поставщикам	100
Долгосрочный кредит	1600
Собственный капитал	2300
Нераспределенная прибыль прошлых лет	1410
Итого пассивы:	5410

Отдел маркетинга компании «Альфа» прогнозирует сильный рост спроса на велосипеды в следующем году. Поэтому в текущем году приобретено дополнительное сборочное оборудование, оно введено в эксплуатацию 31 декабря текущего (третьего) года. Это позволит удовлетворить растущий спрос и увеличить плановую выручку от реализации на 20% по сравнению с предыдущим годом. Новое оборудование будет амортизироваться так же, как и действующее – линейным методом на основе 10-летнего срока полезного использования.

Для планирования расходов на предприятии действует их классификация на постоянные (не зависящие от объема продаж) и переменные (прямо пропорционально зависящие от объема деятельности). Расходы на амортизацию, электроэнергию и аренду офиса считаются постоянными, а все остальные производственные, коммерческие и административные расходы являются переменными.

В связи с увеличением продаж запланирован рост запасов и дебиторской задолженности клиентов на 15%. Также достигнута договоренность с поставщиком деталей из Китая об увеличении суммы отсрочки оплаты на 10%.

Согласно бюджету движения денежных средств на следующий год плановый чистый денежный поток составит 62 тыс.руб.

Взносы собственников и получение новых кредитов в течение следующего года не планируется. Наоборот, запланировано погашение части долгосрочного кредита на сумму 865 тыс.руб. 31 декабря следующего (четвертого) года. Проценты по кредиту будут начисляться от суммы кредита на начало года по ставке 10% годовых.

Согласно дивидендной политике компании, половина чистой прибыли следующего года будет выплачена в виде дивидендов.

РЕШЕНИЕ:

Бюджет прибыли и убытков:

Выручка от реализации	3 000
Себестоимость реализации:	
Сырье	360
Настройка оборудования	120
Зарплата рабочих	360
Амортизация	700
Электроэнергия	100
Валовая прибыль	1 360
Заработная плата офиса	240
Реклама	120
Аренда офиса	200
Операционная прибыль	800
Расходы на проценты	160
Прибыль до налогообложения	640
Налог на прибыль (20%)	128
Чистая прибыль	512

Бюджетный баланс:

Денежные средства	212
Дебиторская задолженность	230
Товарно-материальные запасы)	69
Первоначальная стоимость основных средств	7000
- Накопленная амортизация	-2700
Итого активы	4811

Обязательства и собственный капитал:

Кредиторская задолженность	110
Долгосрочный кредит	735

Собственный капитал	2300
Нераспределенная прибыль	1666

Итого обязательства и собственный капитал:	4811
---	-------------

Бюджет движения денежных средств:

Чистая прибыль	512
Плюс: амортизация	700
Минус: изменение запасов	9
Минус: изменение дебиторской задолженности	30
Плюс: изменение кредиторской задолженности	10
Операционный денежный поток	1183
Капитальные вложения	0
Инвестиционный денежный поток	0
Погашение кредитов	-865
Выплата дивидендов	-256
Финансовый денежный поток:	-1121
Чистый денежный поток	62
Остаток денежных средств на начало периода	150
Остаток денежных средств на конец периода	212

В случае соответствия стратегическим целям организации и выполнения других целевых показателей консолидированный бюджет подлежит утверждению соответствующим органом управления, например, бюджетным комитетом или советом директоров организации.

Бюджетный комитет

Важно!

Бюджетный комитет является основным координирующим органом бюджетного процесса. В его состав входят руководители центров финансовой ответственности, высшее руководство компании и представители бухгалтерской (финансовой) службы.

Задачами бюджетного комитета являются:

- проверка соответствия бюджета стратегическим целям;
- рассмотрение и утверждение прогнозных индикаторов, нормативов;
- рассмотрение и утверждение функциональных бюджетов центров финансовой ответственности и консолидированного бюджета организации;
- рассмотрение отчетов об исполнении бюджетов;
- оптимизация системы бюджетирования.

Бюджетный комитет также помогает реализовать важные аспекты эффективности бюджетирования путем коммуникации целей, участия исполнителей в процессах согласования бюджетов. В результате руководители центров финансовой ответственности более мотивированы, лучше понимают цели организации, а утвержденный бюджетным комитетом вариант бюджета более обоснован и реалистичен.

Организация работы бюджетного комитета является ответственностью финансовой службы организации, а именно финансового директора. В то время как общие положения бюджетной системы и процесса регламентированы бюджетным кодексом организации, работу бюджетного комитета необходимо регламентировать отдельно, поскольку этот комитет выполняет множество задач, в его работе принимает участие большинство руководителей.

Подходы к участию исполнителей в бюджетировании

Последовательность и логика бюджетирования зависит от полномочий и степени участия исполнителей бюджета в процессе составления и утверждения бюджетов. В современной практике используются три основных подхода к участию исполнителей в бюджетировании:

1. Директивное бюджетирование
2. Бюджетирование с участием исполнителей
3. Переговорное бюджетирование

Директивное бюджетирование (бюджетирование «сверху-вниз») осуществляется путем формирования бюджета топ-менеджерами без консультаций с нижестоящими руководителями и исполнителями. Распределение ресурсов осуществляется централизованно, а утвержденные бюджеты каскадируются специалистами финансовой службы до уровня каждого ЦФО и доводятся до сведения исполнителей директивно, без обсуждения с ними. Схема составления бюджета «сверху-вниз» выглядит следующим образом:



Преимущества директивного бюджетирования являются: низкие трудозатраты на составление бюджета в отсутствие участия исполнителей, быстрота составления из-за отсутствия согласований бюджетов на различных уровнях, соответствие бюджета стратегическим целям организации при его составлении топ-менеджерами.

К недостаткам директивного бюджетирования относят: потенциальный отрыв бюджета от реальности, низкая обоснованность при отсутствии участия исполнителей в составлении бюджета, недоверие исполнителей к бюджетным показателям и их нежелание исполнять бюджет.

В итоге директивный бюджет часто становится «красивым», но нереалистичным вариантом плана, высока вероятность его неисполнения и недостижения целей организации.

Бюджетирование с участием исполнителей («снизу-вверх») подразумевает включение в составление, обсуждение и согласование бюджетов всех руководителей и исполнителей, являющихся участниками бюджетного процесса. При таком подходе плановые данные вначале формируются «внизу» организации, на уровне исполнителей, затем бюджеты консолидируются специалистами финансовой службы и представляются на рассмотрение и утверждение топ-менеджменту организации. Схема составления бюджета «снизу-вверх» выглядит следующим образом:

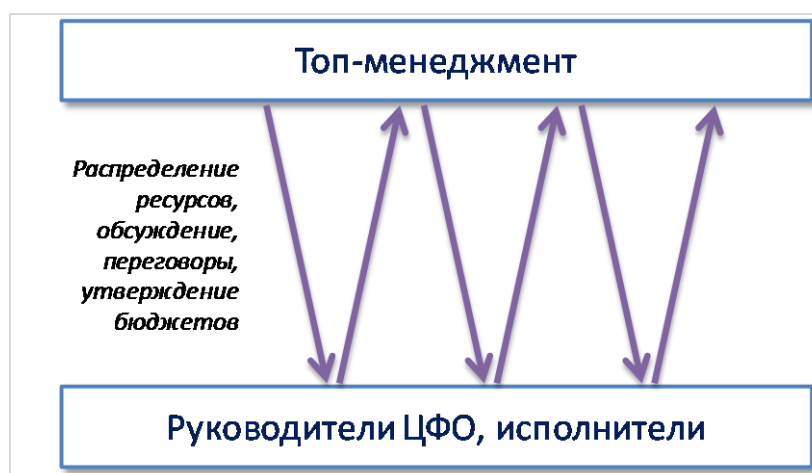


Преимуществами бюджетирования с участием исполнителей являются: высокая обоснованность и реалистичность бюджетов при составлении их исполнителями, поддержка и согласие с бюджетом со стороны исполнителей.

К недостаткам бюджетирования с участием исполнителей относят: высокие затраты ресурсов и времени на долгий процесс составления бюджета, игнорирование стратегических целей исполнителями как по причине неосведомленности о них, так и из-за непонимания собственной роли в достижении целей, преследование собственных интересов и планирование избыточных ресурсов исполнителями, так что совокупная бюджетная потребность в ресурсах превышает возможности организации.

В итоге бюджет, составленный с участием исполнителей, выглядит реалистичным и полностью поддерживается исполнителями, однако часто не способствует достижению стратегических целей и включает избыточные ресурсы.

Переговорное (параллельное) бюджетирование является, по сути, расширением подхода к формированию бюджетов с участием исполнителей. Ключевыми аспектами данного подхода являются установка целей и ограничений бюджетов топ-менеджерами, распределение ресурсов с активным участием исполнителей в виде дискуссий и переговоров. Схематически переговорное бюджетирование можно представить следующим образом:



Преимуществами переговорного бюджетирования являются: рост мотивированности исполнителей из-за включения в переговорный процесс, высокая реалистичность бюджета с учетом условий и требований каждого ЦФО, рост понимания исполнителями своих задач и действий по их выполнению, усиление приверженности руководителей целям организации и улучшение координации работы подразделений.

Слабой стороной переговорного бюджетирования является сложность достижения компромисса путем переговоров, особенно в кризисной ситуации, когда цели выглядят слишком напряженными, а ресурсы – крайне ограниченными.

Подводя итог рассмотрению подходов к бюджетированию, отметим, что выбор компанией конкретного подхода зависит от ее размера, структуры и аспектов организационной культуры. При этом порождаемые разными подходами проблемы бюджетирования часто лежат не в плоскости бюджетного процесса, а являются отражением низкой степени доверия между различными уровнями руководителей организации.

Бюджетные регламенты

Бюджетный процесс является сложным бизнес-процессом организации, его необходимо формализовать с помощью основополагающего регламента. Такой регламент часто называют *бюджетным кодексом* или *положением о бюджетировании* организации. Ответственной за разработку, согласование и регулярное обновление регламента является финансовая служба, а именно финансовый директор организации.

Бюджетный регламент имеет следующее типовое содержание:

- **введение**, содержащее цели и ожидаемые результаты бюджетирования. Участники бюджетного процесса должны быть осведомлены о пользе планирования и контроля в организации, понимать свою роль в этом процессе, представлять количество и качество данных, доступных для них в бюджетной системе;
- **последовательность составления бюджетов**, в форме диаграммы порядка формирования бюджетов и их взаимосвязи;
- **график составления бюджетов**, определяющих сроки и ответственных за каждый этап формирования, проверки, согласования и утверждения бюджетов;
- **финансовая структура**, закрепляющая ответственность центров финансовой ответственности (ЦФО) организации за составление и исполнение бюджетов;
- **образцы бюджетных форм** для каждого участника бюджетного процесса, с указанием методики заполнения отдельных строк и показателей бюджетов;
- **классификаторы** или коды бюджетных статей с указанием их содержания и разрешенных целей использования;

- **ключевые предположения**, касающиеся факторов внешней среды организации, необходимые участникам бюджетного процесса для формирования бюджетов, например, прогнозный уровень инфляции, курсы валют и др.
- **бюджетный комитет**, являющийся координатором и ключевым органом принятия решений в бюджетном процессе. Регламент деятельности бюджетного комитета может быть включен в бюджетный кодекс организации или представлен отдельным документом;
- **ответственность** участников бюджетного процесса за соблюдение регламента бюджетирования.

Контроль и анализ исполнения бюджета

Управленческий контроль является частью системы внутреннего контроля организации, он выполняется с использованием различных инструментов с целью помочь достижению руководителями поставленных целей. Контроль является неотъемлемой частью процессов планирования, бюджетирования, управления, учета и аудита.

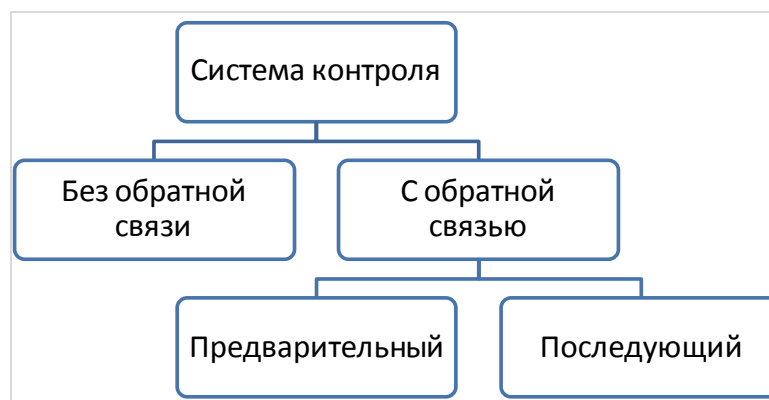
Важно!

Бюджетный контроль – проверка того, что предпринятые фактические действия ведут к желаемым результатам⁷.

Цели системы бюджетного контроля:

- установка качественных и количественных показателей результативности;
- измерение фактической результативности;
- сравнение фактических результатов с целевыми;
- инициирование корректирующих действий (управление по отклонениям).

Классификация систем бюджетного контроля представлена на схеме:



⁷ CIMA Official Terminology, 2005.

Система бюджетного контроля **без обратной связи** направлена лишь на выявление отклонений от бюджета, она не включает корректирующие действия. По сути, такая система контроля носит информирующий, индикативный характер. Поскольку на практике руководители организации ответственны за предотвращение и исправление негативных ситуаций в бизнесе, для них важен контроль с обратной связью.

Система бюджетного контроля **с обратной связью** предполагает обязательные корректирующие действия в рамках контрольных процедур и имеет две разновидности:

1. **Предварительный контроль** (*feedforward control*) – сравнение прогнозируемых фактических результатов с бюджетом, инициирование действий по предотвращению нежелательных событий, неблагоприятных отклонений от бюджета. Предварительный бюджетный контроль осуществляется до фактической реализации события, что позволяет предупредить негативный исход и заранее предпринять действия по оптимизации ситуации. Примером предварительного контроля является сравнение прогноза денежных потоков с бюджетом движения денежных средств. Этот пример будет подробнее рассмотрен в следующей главе.
2. **Последующий контроль** (*feedback control*) – сравнение плановых и фактических результатов, инициирование корректировки бюджета и/или совершения новых действий для достижения желаемых результатов в будущем. Последующий контроль проводится после фактических событий, когда негативный результат уже получен, изменить его невозможно, однако есть возможность попытаться исправить негативные последствия, предприняв соответствующие корректирующие шаги. Критики последующего контроля считают, что он проводится слишком поздно, и называют его «посмертным контролем», отмечая, что в современной динамичной среде бизнеса компании важно сосредоточиться на предварительном контроле, то есть предупреждении неблагоприятных отклонений. Примером последующего контроля является анализ исполнения бюджета «план-факт», в том числе в разрезе факторов, он будет рассмотрен ниже.

Предварительный и последующий бюджетный контроль предполагают сравнение прогнозных или фактических результатов с плановыми показателями, а затем осуществление управленческих действий. Однако руководители могут отвечать за отклонения и принимать решения только по статьям бюджета в своей зоне ответственности, что предполагает применение **принципа контролируемости**.

Важно!

Принцип контролируемости – руководители должны нести ответственность только за те результаты, на которые они могут оказать существенное влияние.

Таким образом, при проведении бюджетного контроля и составлении отчетов об исполнении бюджета важно выделять контролируемые и неконтролируемые показатели каждого руководителя ЦФО. К неконтролируемым факторам обычно относят:

- факторы внешней конкурентной и макроэкономической среды (например, уровень инфляции, валютных курсов);
- природные факторы (например, погодные явления, землетрясения);
- затраты, управление которыми осуществляется в других ЦФО (например, затраты головного офиса для филиалов организации);
- совместные затраты нескольких ЦФО, которыми управляют несколько руководителей (например, общий склад двух филиалов).

В организации необходимо составить перечень контролируемых элементов бюджета для каждого руководителя ЦФО, что может стать непростой задачей, поскольку степень контроля тех или иных затрат варьируется в широком диапазоне между полным контролем и полным отсутствием контроля. Правила применения принципа контролируемости могут выглядеть следующим образом:

- если руководитель может контролировать цену и количество закупаемых товаров, оказываемых услуг, тогда он полностью отвечает за бюджет по этой статье затрат;
- если руководитель может контролировать только количественный фактор, но не цену (она определяется другим подразделением), тогда он несет ответственность только за отклонение «план-факт» по количественному фактору;
- если руководитель не имеет контроля над ценой и количеством закупаемых товаров, такие затраты признаются неконтролируемыми этим руководителем.

Практическое применение принципа контролируемости выражается в разделении оценки результатов подразделения и оценки результатов руководителя подразделения. Это выражается в составлении отчетов об исполнении бюджета с выделением контролируемых доходов, расходов, расчетом прибыли руководителя ЦФО, а затем добавлением (распределением) остальных доходов, расходов и расчетом итоговой прибыли ЦФО. Пример применения принципа контролируемости приведен ниже.

ПРИМЕР

Компания «Альфа» имеет несколько филиалов и составляет отчет об исполнении бюджета одного из них - филиала А. Руководитель филиала А контролирует цены и объем продаваемой продукции, а также все прямые расходы филиала. Также на филиал распределяются общие расходы компании: расходы центрального офиса и склада. Отчет об исполнении бюджета филиала А за период приведен ниже.

Статья	План	Факт
Доходы филиала А	1000	1000
Прямые расходы филиала А:		
Заработная плата	250	250
Сырье	335	330
Услуги	300	300
Контролируемая прибыль филиала А	115	120
Общекорпоративные распределенные расходы:		
Управляющей компании	60	80
Склада	50	70
Прибыль филиала А	+5	-30

По итогам анализа данного отчета результаты работы руководителя филиала А могут быть признаны успешными (фактическая контролируемая прибыль 120 против плана 115), руководитель получит премию по показателям исполнения бюджета. Однако результаты работы всего филиала А будут признаны неудовлетворительными (убыток -30 против плановой прибыли +5). Причиной убытка стали высокие общекорпоративные расходы управляющей компании и склада, на которые руководитель филиала А не оказывает влияния, его вины в росте этих расходов нет.

Если предположить, что методика распределения общекорпоративных расходов верна, а сумма этих расходов выросла обоснованно, совет директоров компании «Альфа» может принять решение о закрытии филиала А, который не в состоянии успешно функционировать в новых общекорпоративных условиях бизнеса.

По итогам отчетного периода финансовая служба составляет отчет об исполнении бюджета, в котором производится сравнение плановых и фактических показателей, расчет отклонений в разрезе статей бюджета.

Важно!

Анализ отклонений – оценка результативности бизнеса путем расчета отклонений «план-факт» и составления отчета об отклонениях, максимизирующего возможности для своевременного принятия управленческих решений и действий⁸.

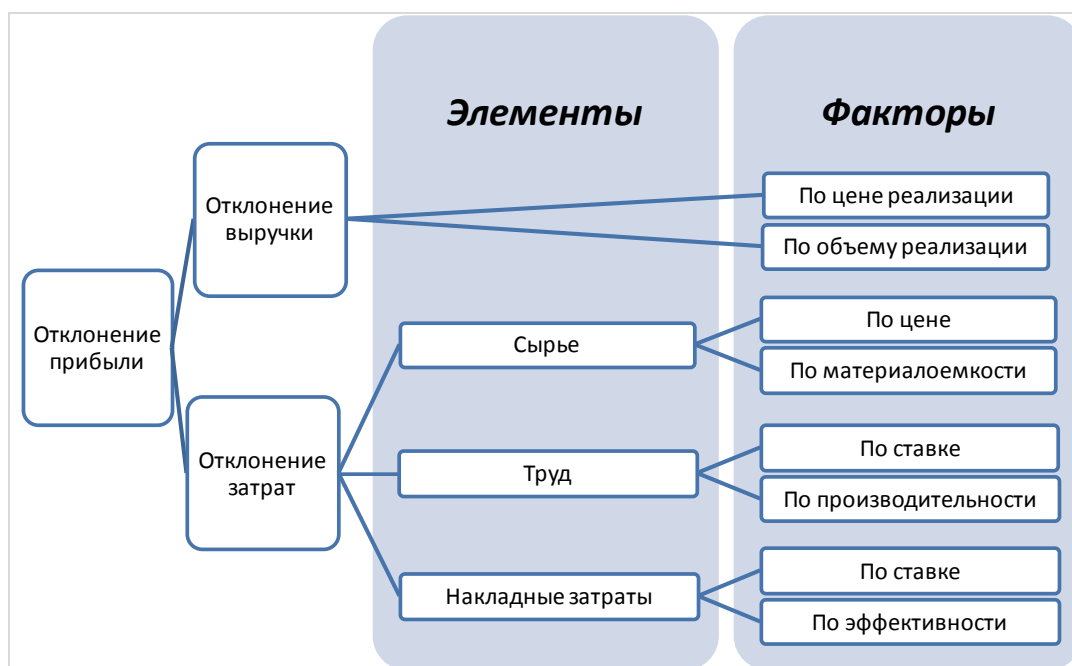
Процедура анализа отклонений включает три этапа:

- расчет отклонений (стандартный и углубленный);

⁸ CIMA Official Terminology, 2005.

- оценку значений выявленных отклонений;
- выявление причин существенных отклонений.

Алгоритм **расчета отклонений** предполагает, что каждое отклонение рассчитывается как разница между *нормативным* и *фактическим* значением доходов/затрат компании. Вначале отклонения рассчитываются для *элементов* доходов и затрат, например, для выручки, затрат на сырье, труд и т.д. Затем каждое выявленное отклонение разбивается на *факторы*, например, фактор цены и фактор количества. Общая схема элементов и факторов традиционного анализа отклонений приведена ниже:



По итогам расчета необходимо провести **оценку значений отклонений**, которая предполагает интерпретацию влияния каждого отклонения на прибыль согласно простому правилу: отклонения роста доходов и снижения затрат трактуются как *благоприятные*, а отклонения снижения доходов и роста затрат – как *неблагоприятные*.

Рассмотрим алгоритм расчета и оценки **отклонения по выручке** (доходам). Отклонение фактической выручки от плановой разбивается на отклонения по двум факторам: отклонение по цене реализации и по объему реализации.

Отклонение по цене реализации показывает, была ли фактическая цена реализации каждой единицы продукта выше или ниже плановой. Если цена была ниже, компания недополучила выручку, отклонение будет признано неблагоприятным. Если цена была выше плановой, компания получила дополнительный доход из-за роста цены, отклонение будет признано благоприятным.

Отклонение по объему реализации показывает, был ли фактический объем реализации продуктов выше или ниже планового. Если объем был ниже, компания недополучила выручку, отклонение будет признано неблагоприятным. Если объем был выше планового, компания получила дополнительный доход из-за роста объема реализации, отклонение будет признано благоприятным.

Формулы расчета отклонений по выручке (доходам):

$$ОВ = ОЦ + ОК = ФЦ \times ФК - ПЦ \times ПК$$

$$ОЦ = ФЦ \times ФК - ПЦ \times ФК = (ФЦ - ПЦ) \times ФК$$

$$ОК = ПЦ \times ФК - ПЦ \times ПК = (ФК - ПК) \times ПЦ$$

где:

ОВ, ОЦ, ОК – отклонение по выручке, цене, количеству (объему) реализации соответственно;

ПЦ, ФЦ – плановая цена, фактическая цена реализации соответственно;

ПК, ФК – плановый объем, фактический объем реализации соответственно.

Ниже приведен пример расчета отклонений по выручке.

ПРИМЕР

Компания «Альфа» имеет следующие данные для расчета отклонений по выручке:

Бюджет: 10 000 изделий по цене 6,0 руб. за одно изделие;

Факт: 8 000 изделий по цене 6,2 руб. за одно изделие.

Рассчитаем отклонения по выручке компании «Альфа» за период:

$$ОВ = 8000 \times 6,2 - 10000 \times 6,0 = 10400 \text{ руб. (неблагоприятное);}$$

$$ОЦ = (6,2 - 6,0) \times 8000 = 1600 \text{ руб. (благоприятное);}$$

$$ОК = (8000 - 10000) \times 6,0 = 12000 \text{ руб. (неблагоприятное);}$$

$$\text{Проверка: } ОВ = ОЦ + ОК = 1600 - 12000 = -10400 \text{ руб.}$$

Вывод: бюджет продаж компании «Альфа» не был выполнен на 10400 руб., в том числе за счет более высокой цены было получено сверх плана 1600 руб., а за счет более низкого объема продаж потеряно 12000 руб. доходов.

Отметим, что если в компании присутствуют несколько категорий выручки или видов продукции и услуг, то расчет отклонений вначале производится в разрезе этих элементов (например, продукт 1, продукт 2 и т.д.). Затем по каждому из элементов рассчитываются отклонения по факторам цены и объема реализации (например, по цене и объему реализации продукта 1, по цене и объему реализации продукта 2 и т.д.)

Алгоритм расчета **отклонений по затратам** в общем повторяет логику расчета отклонений по выручке. Расчет производится в отношении каждого элемента затрат: затрат на сырье, труд, накладных затрат и т.д. Однако при расчете необходимо учитывать удельный фактор эффективности использования ресурса (например, материалоемкость изделия для затрат на сырье или трудоемкость изделия для затрат на труд).

Отклонение *по цене (ставке)* показывает, была ли фактическая цена ресурса в затратах на каждую единицу продукта выше или ниже плановой. Если цена была ниже, компания сэкономила затраты, отклонение будет признано благоприятным. Если цена была выше плановой, компания допустила перерасход из-за роста цены, отклонение будет признано неблагоприятным.

Отклонение *по количеству* показывает, был ли фактический удельный объем затраченных ресурсов на единицу продукции выше или ниже планового. Если удельный объем был ниже, компания сэкономила ресурсы, отклонение будет признано благоприятным. Если удельный объем был выше планового, компания допустила перерасход из-за потери экономичности, отклонение будет признано неблагоприятным.

Формулы расчета отклонений по затратам:

$$ОЗ = ОЦ + ОК = ФЦ \times ФУК \times ФК - ПЦ \times НУК \times ФК$$

$$ОЦ = ФЦ \times ФУК \times ФК - ПЦ \times ФУК \times ФК = (ФЦ - ПЦ) \times ФУК \times ФК$$

$$ОК = ФУК \times ПЦ \times ФК - НУК \times ПЦ \times ФК = (ФУК - НУК) \times ПЦ \times ФК$$

где:

ОЗ, ОЦ, ОК – отклонение по затратам, цене ресурса, эффективности использования ресурса соответственно;

ПЦ, ФЦ – плановая цена, фактическая цена затрат соответственно;

ФК – фактический объем реализации (или производства);

ФУК, НУК – фактическое, нормативное удельное количество ресурса на единицу продукции соответственно.

Ниже приведен пример расчета отклонений по факторам затрат на труд.

ПРИМЕР

Компания «Альфа» анализирует результаты исполнения бюджета за предыдущий квартал. Фактические расходы на оплату труда оказались значительно выше бюджета.

Исходные данные для расчета отклонений:

За период фактически изготовлено 7000 единиц продукции;

Бюджетные затраты на оплату труда составляют 4 часа по 90 руб. в час;

Фактические затраты на оплату труда составляют 6 часов по 80 руб. в час.

Рассчитаем отклонения по затратам на труд компании «Альфа» за период:

$$ОЗ = 80 \times 6 \times 7000 - 90 \times 4 \times 7000 = 840\,000 \text{ руб. (неблагоприятное)}$$

$$ОЦ = (90 - 80) \times 6 \times 7000 = 420\,000 \text{ руб. (благоприятное)}$$

$$ОК = (6 - 4) \times 90 \times 7000 = 1\,260\,000 \text{ руб. (неблагоприятное)}$$

$$\text{Проверка: } ОЗ = ОЦ + ОК = 420\,000 - 1\,260\,000 = -840\,000 \text{ руб.}$$

Вывод: фактические затраты на оплату труда превысили бюджетные на 840 тыс.руб., в том числе отклонение по ставке оплаты труда (80 руб. в час против бюджетных 90) позволило сэкономить ресурсы в сумме 420 тыс.руб., однако ухудшение производительности труда (6 часов труда на изделие против 4 часов по плану) привело к перерасходу в размере 1260 тыс.руб.

Расчет и оценка значения отклонений по другим элементам затрат производится аналогичным образом. Результаты расчета и оценки отклонений должны быть систематизированы и представлены в виде *отчета об отклонениях*. Отчет состоит из двух частей: таблицы выявленных отклонений и аналитической записки с описанием причин отклонений и рекомендациями. Логика составления табличной части отчета предполагает переход от бюджетной прибыли к фактической через расшифровку отклонений по всем значимым элементам и факторам доходов и затрат компании. Примерный вид табличной части отчета об отклонениях представлен ниже.

Элемент/фактор отклонения		Значение	Оценка (Н/Б)
Бюджетная прибыль		X	
Отклонения доходов:	<i>по объему реализации</i>	X	Н/Б
	<i>по цене реализации</i>	X	Н/Б
Отклонения затрат:			
Сырье:	<i>по цене</i>	X	Н/Б
	<i>по эффективности</i>	X	Н/Б
Труд:	<i>по цене (ставке)</i>	X	Н/Б
	<i>по производительности</i>	X	Н/Б

Накладные затраты	по цене	X	Н/Б
	по эффективности	X	Н/Б
Прочие затраты	по цене	X	Н/Б
	по эффективности	X	Н/Б
Фактическая прибыль		X	

Выявление причин отклонений является завершающим этапом анализа отклонений и составления отчета об отклонениях. Причины отклонений могут быть связаны с внешними по отношению к организации, рыночными условиями, а также с внутренними факторами эффективности, подконтрольными менеджерам. Важно различать эти типы причин в отчете, поскольку они ведут к разным управленческим решениям. Ниже приведены примеры причин отклонений затрат на сырье в разрезе цены и количества использованного сырья:

Фактор отклонения	Причины благоприятных отклонений	Причины неблагоприятных отклонений
Отклонение по цене сырья	Худшее качество сырья	Лучшее качество сырья
	Оптовая скидка поставщика	Смена поставщика на более дорогого
	Смена поставщика	Неожиданное изменение рыночной цены
	Ошибка планирования	Ошибка планирования
Отклонение по эффективности использования сырья	Лучшее качество сырья	Худшее качество сырья
	Рост экономичности	Отсутствие опыта у рабочих
	Изменение технологии	Изменение технологии
	Ошибка планирования	Ошибка планирования

Причины отклонений могут быть выявлены специалистами финансовой службы как самостоятельно, на основе изучения данных управленческого учета, счетов, договоров, так и путем опроса руководителей, ответственных за статьи бюджета с выявленными отклонениями. Во втором случае специалист финансовой службы направляет руководителю ЦФО таблицу отклонений и запрашивает пояснительную записку о причинах отклонений в его зоне ответственности. По итогам сбора и анализа пояснительных записок составляется общая аналитическая записка к отчету об отклонениях, которая включает систематизированное описание причин существенных отклонений и рекомендации по их предотвращению в будущем.

Углубленный анализ отклонений включает расчет и оценку отклонений подфакторов для рассмотренных выше факторов отклонений. Например, стандартный анализ отклонений выручки включал расчет отклонений двух факторов: по цене реализации и объему реализации. При наличии в структуре продаж нескольких изделий отклонение по объему можно исследовать глубже и рассчитать отклонения подфакторов – по количеству проданных единиц и по ассортименту продаж.

Отклонение *по количеству проданных единиц* показывает, был ли фактический совокупный объем проданных единиц всех изделий выше или ниже плана. Если объем был ниже плана, компания недополучила выручку, отклонение будет признано неблагоприятным. Если объем был выше планового, компания получила дополнительный доход из-за роста продаж, отклонение будет признано благоприятным.

Отклонение *по ассортименту продаж* показывает, был ли фактический ассортимент продаж лучше или хуже планового. При расчете производится сравнение структуры продаж: если доля продаж более прибыльных изделий превышала плановую, компания получила дополнительную прибыль, отклонение благоприятное. Обратная ситуация будет признана неблагоприятным отклонением.

Схема стандартного и углубленного анализа отклонений выручки представлена ниже:



Формулы расчета отклонений подфакторов по объему реализации:

$$OK = UOK + UOA$$

$$UOK = [(FK_1 - PK_1) + (FK_2 - PK_2) + \dots + (FK_n - PK_n)] \times \text{СВПЦ}$$

$$UOA = (FK_1 - FKPA_1) \times \text{ПЦ}_1 + (FK_2 - FKPA_2) \times \text{ПЦ}_2 + \dots + (FK_n - FKPA_n) \times \text{ПЦ}_n$$

где:

- OK – отклонение по объему реализации;
- UOK, UOA – отклонение по количеству проданных единиц, ассортименту продаж соответственно;
- ПК, FK – плановый, фактический объем реализации изделий от 1 до n соответственно;
- СВПЦ – средневзвешенная плановая цена реализации всех изделий;
- ПЦ – плановая цена соответствующего изделия от 1 до n;
- FKПА – условный фактический объем реализации изделия от 1 до n при плановой доле в ассортименте продаж.

Рассмотрим практический пример углубленного анализа отклонений выручки.

ПРИМЕР

Компания «Альфа» производит и продает два вида пакетированных соков: яблочный и вишневый. Компания планировала продать в прошедшем месяце 3000 литров яблочного и 9000 литров вишневого соков. Таким образом, продажи яблочного сока по плану должны были составить 25% объема продаж в натуральных единицах, а продажи вишневого сока – 75%. Плановая цена составляет 3 руб./литр для яблочного сока, и 6 руб./литр – для вишневого.

Фактически за прошедший месяц было продано 12200 литров сока, в том числе 4700 литров яблочного и 7500 – вишневого. Фактическая цена составила 2,8 руб./литр для яблочного сока и 6,5 руб./литр – для вишневого.

Сначала рассчитаем стандартные отклонения выручки:

$$ОВ = (4700 \times 2,8 + 7500 \times 6,5) - (3000 \times 3 + 9000 \times 6) = 1090 \text{ руб. (неблагоприятное)}$$

$$ОЦ = (2,8 - 3) \times 4700 + (6,5 - 6) \times 7500 = 2810 \text{ руб. (благоприятное)}$$

$$ОК = (4700 - 3000) \times 3 + (7500 - 9000) \times 6 = 3900 \text{ руб. (неблагоприятное)}$$

Таким образом, компания недополучила выручку в сумме 1090 руб., в том числе за счет повышения цен (вишневого сока) доход увеличился на 2810 руб. Одновременно произошло падение количественного объема реализации (вишневого сока), что привело к потере 3900 руб. выручки.

Теперь рассчитаем отклонения подфакторов объема реализации: количества проданных единиц и ассортимента продаж:

$$\begin{aligned} УОК &= [(ФК1 - ПК1) + (ФК2 - ПК2)] \times СВЦ = \\ &= [(4700 - 3000) + (7500 - 9000)] \times [3 \times 25\% + 6 \times 75\%] = \\ &= 1050 \text{ руб. (благоприятное)} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} УОА &= (ФК1 - ФКПА1) \times ПЦ1 + (ФК2 - ФКПА2) \times ПЦ2 = \\ &= (4700 - 12200 \times 25\%) \times 3 + (7500 - 12200 \times 75\%) \times 6 = \\ &= 4950 \text{ руб. (неблагоприятное)} \end{aligned}$$

$$ОК = УОК + УОА = -1050 + 4950 = 3900 \text{ руб. (неблагоприятное)}$$

По итогам расчета подфакторов можно сделать вывод, что недополученный компанией «Альфа» доход в сумме 3900 руб. из-за невыполнения объема реализации произошел не по причине невыполнения общего количественного плана продаж (фактически продано 12200 литров соков против 12000 литров по плану, это позволило заработать 1050 руб. дополнительного дохода). Проблемой являлся ассортимент (структура) продаж, в котором фактическая доля дорогого вишневого сока оказалась ниже плановой (61% против плановых 75%), что привело к потере 4950 руб. дохода.

Углубленный анализ отклонений затрат производится аналогичным образом. Отклонение фактора эффективности элемента затрат (сырье, труд и т.д.) может быть разделено на отклонения подфакторов: количества и ассортимента.

Также можно выделить и другие варианты отклонений в рамках углубленного анализа. Популярным является расчет отклонений, связанных с ошибками планирования. В этом случае отклонение любого фактора разделяется на *плановое* отклонение (связанное с ошибкой планирования, не является проблемой операционной деятельности, требует лишь корректировки бюджета) и *операционное* отклонение (результат операционных проблем, требует вмешательства руководства для исправления ситуации).

Общее количество анализируемых отклонений конкретной организации зависит от:

- количества видов продукции, регионов, филиалов;
- порога существенности отклонений;
- выполнения принципа соотношения «затраты-выгоды» анализа.

Важно проводить анализ отклонений регулярно, чтобы иметь возможность оценивать динамику факторов, результативность предпринятых действий по предотвращению и исправлению выявленных проблем.

Современные тенденции в бюджетировании

Достоинства технологии бюджетирования привели к ее широкому распространению, большинство коммерческих организаций планируют свою деятельность на основе бюджетов, однако критики отмечают практические недостатки бюджетирования для организации:

- низкая гибкость годовых бюджетов;
- высокие затраты времени на составление и согласование бюджетов;
- поощрение включения «резервов» при бюджетировании;
- акцент на краткосрочные (годовые) цели в ущерб стратегическим целям;
- отсутствие инициативы достичь большего, чем запланировано в бюджете;
- составление бесполезных отчетов об отклонениях, которые не дают ответов на вопросы – что и как делать для достижения целей.

Эти недостатки существенно снижают полезность технологии бюджетирования для организации, они повышают риски недостижения стратегических целей. Многие руководители компаний считают, что эти недостатки невозможно преодолеть, поскольку они являются неотъемлемой частью метода бюджетирования. Радикальный подход решения этих проблем

состоит в отказе от бюджетирования и носит название **«за пределами бюджетирования»** («beyond budgeting»)⁹.

Однако большинство организаций не отказываются от бюджетов, а совершенствуют его методику. Согласно опросу руководителей британских предприятий, проведенному Институтом CIMA в 2010 году, наблюдаются следующие изменения в методике бюджетирования¹⁰:

- усиление включения линейных исполнителей и руководителей низшего звена в процессы составления, обсуждения и согласования бюджетов;
- углубление детализации анализа исполнения бюджета;
- интенсификация бюджетного процесса.

Вышеперечисленные улучшения технологии составления бюджетов могут быть реализованы в рамках комплексного подхода, получившего название «продвинутого» бюджетирования.

«Продвинутое» бюджетирование («advanced budgeting» или «better budgeting») предполагает использование разнообразных подходов и техник повышения качества бюджетного процесса: экономичный контроль, сокращение длительности цикла планирования, широкое применение скользящих бюджетов вместо годовых планов. Целью новых техник является повышение адаптивности организации с помощью регулярной оценки ее положения на рынке. «Продвинутое» бюджетирование включает следующие изменения технологии планирования:

- сокращение детализации бюджетов, уровень деталей зависит от общей ситуации и конкретного ЦФО;
- непрерывные скользящие прогнозы вместо фиксированного годового бюджета;
- скользящее стратегическое планирование, в том числе корректировка стратегического плана в середине года при необходимости;
- нефинансовые целевые показатели эффективности ЦФО, ориентированные на результат включаются в бюджеты. Значения целевых показателей устанавливаются с учетом сравнения с рынком, конкурентами;
- конфликты интересов между долгосрочными и краткосрочными задачами (например, между инвестициями в НИОКР и прибылью текущего года) максимально рано выявляются в процессе бюджетирования с целью активного управления ими;
- четкие цели устанавливаются методом «сверху-вниз», но процесс бюджетирования децентрализован, составление бюджетов ведется в операционных подразделениях;
- процессы планирования и анализа результатов исполнения планов автоматизированы на основе специализированных ИТ программ или моделей ERP-систем.

⁹ См подробнее: Хоуп Д., Фрейзер Р. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов. М.: Вершина, 2005.

¹⁰ Budgeting practice and organisational structure, CIMA, 2010.

Подводя итог рассмотрению темы составления бюджетов, отметим, что технология бюджетирования не теряет актуальности, она продолжает эволюционировать. Новые методы и техники помогают компаниям быстрее адаптироваться к изменениям внешней среды. Кроме того, поскольку результаты компании достигаются на уровне линейного персонала, происходит ярко выраженный сдвиг в сторону более активного включения исполнителей в процессы составления и обсуждения бюджетов.

Каждая компания выбирает собственный подход к совершенствованию технологии бюджетирования с учетом своих особенностей и целей. Финансовая служба компании регулярно оценивает актуальность методик планирования и выступает инициатором изменений бюджетного процесса, что является выражением ее современной роли ключевого бизнес-партнера.

2.3. Бизнес-планирование

Решения руководителей организации должны всегда вести к достижению стратегических целей. Процесс принятия управленческих решений можно облегчить с помощью ясного и понятного бизнес-плана. Этот документ направлен на конкретизацию стратегии бизнеса с помощью конкретных действий и операционных показателей на основе тщательного анализа рыночных потребностей и доступных ресурсов. Утвержденный бизнес-план является базой для оценки эффективности работы команды руководителей.

Важно!

Бизнес-план – план создания и развития бизнеса, отражающий стратегические цели организации, механизм их достижения, потребности в ресурсах, а также результаты бизнеса. С другой стороны, это документ инвестиционного проекта, описывающий суть бизнеса, его характеристики, финансовые показатели, эффективность для инвесторов.

Бизнес-план выполняет **две функции** для организации: внешнюю и внутреннюю. Внешняя функция – помощь в привлечении финансирования для роста и развития бизнеса. Внутренняя функция бизнес-плана – он выступает планом для стратегического корпоративного развития, создает ориентиры для собственников и руководителей.

Международная ассоциация бухгалтеров IFAC определяет следующие задачи бизнес-плана в организации¹¹:

- *план действий* – детализированный перечень задач и этапов работ на ближайшие двенадцать месяцев с указанием конкретных сроков и ответственных лиц. Это позволяет систематически подойти к решению проблем и достижению целей;

¹¹ Business planning guide: practical application for SMEs, IFAC, 2006.

- *дорожная карта* – бизнес-план задает направление развития организации на 2-3 года, что позволяет при выполнении ежедневных задач сохранить фокус на достижении стратегических целей;
- *инструмент оценки результативности* – позволяет установить реалистичные цели и задачи в отношении эффективности деятельности, дает основу для оценки и контроля результативности в будущем;
- *инструмент привлечения финансирования* – бизнес-план является необходимым документом при переговорах с инвесторами и кредиторами о привлечении дополнительного финансирования на развитие бизнеса.

Принципы составления бизнес-планов помогают составить конкретный и полезный план для различных групп пользователей. Рассмотрим их подробнее.

Бизнес-план должен быть *отформатированным и легко читаемым* документом. Этот принцип ярко проявляется при подготовке резюме (executive summary) бизнес-плана. Резюме является ключевым разделом, который суммирует содержание бизнес-плана и предоставляет пользователю главную информацию для принятия решений. Использование понятного и лаконичного стиля повысит качество восприятия документа пользователями.

Бизнес-план должен включать *анализ рынка*, на котором действует организация. Инвесторы и клиенты заинтересованы в понимании рыночной ситуации, а также реакции рынка на продукты и услуги организации. Анализ рынка основывается на маркетинговых исследованиях, демонстрируя полезность и ценность продукции для потребителей. Также следует проанализировать модель дистрибуции компании, то есть методы логистики, складирования и доставки товара клиентам.

В бизнес-плане важно отразить уникальность бизнеса и формулировать его *конкурентные преимущества*. Такими преимуществами могут быть, например, патенты, авторские права, торговые марки, стратегические альянсы, новые технологии.

Также важно подчеркнуть сильные стороны *команды руководителей* организации. Профессионализм менеджеров следует отразить на основе их квалификации и опыта работы в отрасли. Кроме того, необходимо раскрыть наличие системы корпоративного управления, регламентов и процедур, позволяющих руководителям работать эффективно, в единой слаженной команде.

Бизнес-план должен включать *реалистичные прогнозы* и исходные предположения. Расчеты следует делать обоснованно, целевые показатели бизнеса должны быть достижимыми.

Необходимо подготовить *различные версии* бизнес-планов для различных групп пользователей. Кредиторов в первую очередь интересует стабильность, безопасность бизнеса и наличие достаточных ресурсов для погашения обязательств. В то же время венчурный инвестор готов нести повышенный риск и увеличить долговую нагрузку с целью максимизации прибыли. Руководители должны понимать систему вознаграждения при достижении целей бизнес-плана и т.д. Таким образом, структура бизнес-плана будет варьироваться в зависимости от интересов конкретных пользователей.

Финансовый раздел бизнес-плана должен включать направления использования привлекаемого финансирования, а также *показатели финансовой эффективности*. Пользователи документа желают знать, куда будут направлены финансовые ресурсы бизнеса, а также, насколько быстро и эффективно эти ресурсы начнут приносить выгоду. Традиционно рассчитываются показатели рентабельности, деловой активности, ликвидности, окупаемости, дисконтированной приведенной стоимости и т.д.

Участниками процесса составления бизнес-плана в организации являются: генеральный директор, руководители отделов развития, производства, продаж, маркетинга, а также финансовый директор.

Генеральный директор несет главную ответственность за результаты составления и исполнения бизнес-плана. Он также руководит процессом бизнес-планирования.

Функциональные руководители участвуют в составлении и исполнении своих частей бизнес-плана а именно плана продаж, производства, графика разработки и внедрения новых продуктов, плана капитальных вложений и т.д.

Финансовый директор несет ответственность за расчет форм финансового раздела бизнес-плана, определение потребности в финансовых ресурсах, а также показателей его финансовой эффективности. Если процесс составления и контроля исполнения бизнес-планов является регулярным, целесообразно создать сектор бизнес-планирования в рамках финансовой службы организации.

Процесс составления бизнес-плана состоит из девяти шагов, представленных на схеме:



Составление бизнес-плана начинается с формулирования *бизнес-идеи*. Бизнес идея – концепция бизнеса, связанная с пониманием ценности (value), предлагаемой клиенту. Формулирование жизнеспособной и привлекательной для инвесторов бизнес-идеи является краеугольным камнем стратегии компании,

а значит – качественного бизнес-плана. При этом важно оценить степень рисков, связанных с осуществлением такой идеи.

Например, идеи могут быть оригинальными или заимствованными (уже реализованными другой компанией). Заимствованные идеи являются менее рискованными для реализации, поскольку имеется возможность проанализировать результаты ее реализации другой компанией, однако защита авторских прав и наличие фактической конкуренции могут затруднить осуществление такой идеи.

Бизнес-идеи могут быть связаны, как с новыми, так и с существующими на рынке продуктами, а также новыми или существующими рынками. Очевидно, что вывод абсолютно нового продукта на новый рынок может быть потенциально выгодным, но сопряженным с крайне высокими рисками, неприемлемыми для инвесторов и кредиторов.

Разработка бизнес-модели включает формирование системы стратегических целей и операционных планов по их достижению. Бизнес-модель показывает, каким образом бизнес-идея будет реализована с выгодой для компании. Элементы бизнес-модели (план маркетинга, план производства, план финансирования и т.д.) отражаются в структуре и содержании бизнес-плана, формируемых на следующих этапах.

Выбор пользователя – определение, кому предназначена данная редакция бизнес-плана. Поскольку у разных пользователей могут быть разные интересы и требования, их необходимо учитывать при подготовке бизнес-планов.

Выбор структуры – определение последовательности и содержания разделов бизнес-плана. Существуют различные стандарты и методики составления бизнес-планов (наиболее распространенные подходы будут рассмотрены ниже), поэтому важно определиться, какой из них соответствует интересам организации и ожиданиям пользователей.

Сбор внешних данных – получение и анализ данных, оказывающих значительное влияние на бизнес организации, так что их следует учесть при составлении бизнес-плана. Обычно это предполагает проведение исследования рынка, изучение поведения потребителей, анализ конкурентной среды, оценку макроэкономических параметров и др.

Формирование содержания – подготовка текста, таблиц и иллюстраций для каждого из разделов бизнес-плана. Содержание разделов на примере методики составления бизнес-планов консультационной компании РwС будет рассмотрен далее.

Редактирование – совершенствование структуры и содержания бизнес-плана в рамках следующих версий документа. Редактирование проводится при выявлении ошибок и неточностей, а также на основе замечаний, обратной связи пользователей документа.

Внедрение – фактическое исполнение бизнес-плана в соответствии с его целями, задачами и графиком этапов его реализации. Важно распределить обязанности и ответственность за исполнение между руководителями различных подразделений организации, а также производить регулярный контроль исполнения, который возлагается на специалистов финансовой службы.

Актуализация – обновление содержания бизнес-плана при значительном изменении характера деятельности или факторов внешней среды организации. Стоит помнить, что бизнес-план является документом, обеспечивающим достижение стратегических целей, поэтому он должен оставаться актуальным в текущих условиях бизнеса. Задача отслеживания актуальности и инициирования обновления бизнес-плана возлагается на специалистов финансовой службы организации.

Составление бизнес-плана опирается на *стандартную структуру*, описанную в отечественных и зарубежных стандартах и методиках бизнес-планирования, которые приведены в следующем разделе.

Современные методики составления бизнес-планов

Наиболее распространенные стандарты и методики составления бизнес-планов или их частей представлены на схеме:



Рассмотрим эти методики подробнее:

Комитет профессиональных бухгалтеров в бизнесе Международной Федерации бухгалтеров (IFAC) разработал стандарт по практическому использованию бизнес-планирования¹² как инструмента управления и привлечения финансирования предприятиями малого и среднего бизнеса. Целью разработки инструкции является помощь предприятиям в оценке потенциала своего бизнеса и связанных с ним рисков. Методика IFAC включает описание:

- принципов и техник подготовки бизнес-планов;
- обязательных элементов структуры бизнес-плана;
- практических примеров составления бизнес-плана.

Структура бизнес-плана согласно стандарту IFAC:

- резюме;
- описание бизнеса: обзор бизнеса, видение, миссия, ценности компании, стратегические цели и задачи, стратегический план, риск менеджмент, сценарии деятельности;

¹² Business Planning Guide: Practical Application for SMEs, IFAC, 2006

- организационная структура и управление: структура, ключевые компетенции организации, резюме и способности менеджеров;
- план операций;
- анализ рынка и отрасли: описание целевого рынка, сегментация рынка и позиционирование товаров и услуг компании, анализ конкурентов;
- продукты и услуги: анализ продуктового портфеля;
- маркетинговая стратегия;
- финансовое положение и прогнозы: отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, отчет о финансовом положении (баланс), базовые предположения, ключевые коэффициенты и критерии эффективности;
- приложения.

Организация ООН по промышленному развитию (UNIDO) опубликовала методику по подготовке бизнес-планов¹³ в рамках проекта технической поддержки привлечения финансовых ресурсов компаниями из развивающихся стран. Целью документа является обучение менеджмента бизнес планированию, а также использование методики в качестве инструкции по разработке планов для внешних пользователей. Методика UNIDO предназначена широкому кругу предприятий: от стартапов до акционерных обществ и международных холдингов. Особо отмечается, что методика не является исчерпывающей, компания может изменять и дополнять содержание своего бизнес-плана в соответствии с собственными потребностями и особенностями деятельности.

Структура бизнес-плана согласно методике UNIDO:

- резюме;
- описание предприятия и отрасли;
- описание продукции (услуг);
- маркетинг и сбыт продукции (услуг);
- производственный план;
- организационный план;
- финансовый план;
- направленность и эффективность проекта;
- риски и гарантии;
- приложения.

Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) представил рекомендации по составлению бизнес-планов для компаний, претендующих на банковское кредитное финансирование долгосрочных проектов. Данные рекомендации отражают взгляд кредитора на бизнес-план, как документ, в первую очередь, раскрывающий финансовое состояние компании, подробности использования и гарантии возврата финансирования. Структура бизнес-плана по стандарту ЕБРР:

- титульный лист;
- меморандум о конфиденциальности;
- резюме;

¹³ How to Prepare Your Business Plan, UNITED NATIONS, 2002.

- предприятие: история развития предприятия и его состояние на момент создания бизнес-плана, описание текущей деятельности; собственники, руководящий персонал, работники предприятия; текущая деятельность; финансовое состояние; кредиты;
- проект: общая информация о проекте; инвестиционный план проекта; анализ рынка, конкурентоспособность; описание производственного процесса; финансовый план; экологическая оценка;
- финансирование: графики получения и погашения кредитных средств; залог и поручительство; оборудование и работы, которые будут финансироваться за счет кредитных средств; SWOT – анализ; риски и мероприятия по их снижению;
- приложения.

Международная аудиторско-консультационная компания PwC (PricewaterhouseCoopers) разработала методику составления бизнес-планов¹⁴ с целью предоставления практических рекомендаций собственникам и руководителям предприятий малого и среднего бизнеса по разработке и редактированию бизнес-планов. По мнению консультантов PwC, роль этого документа критически важна при долгосрочном планировании деятельности и привлечении финансирования. Структура бизнес-плана согласно методике PwC представлена ниже:

- резюме;
- компания;
- миссия, видение, стратегия;
- продукты и услуги;
- рынок и клиенты;
- конкуренты;
- маркетинг;
- снабжение и производство;
- руководство и организация;
- возможности и риски;
- финансовый план;
- план внедрения;
- приложения.

Министерство экономического развития РФ (МЭР) представило рекомендуемую форму бизнес-плана¹⁵ в целях проведения экспертной оценки проектов и компаний, намеревающихся получить статус резидента особой экономической зоны. Структура бизнес-плана для оформления заявок согласно данной методике следующая:

¹⁴ *Business Plan: Make Your Ideas Become Reality. PricewaterhouseCoopers, 2009.*

¹⁵ *Приказ №75 «Об утверждении форм бизнес-планов, представляемых для заключения (изменения) соглашений о ведении промышленно-производственной (техничко-внедренческой) деятельности, критериев отбора банков и иных кредитных организаций для подготовки заключения на бизнес-планы, критериев оценки бизнес-планов, проводимой Экспертным советом по технико-внедренческим особым экономическим зонам» от 23 марта 2006 г.*

- резюме бизнес-плана;
- общие сведения о заявителе;
- анализ положения дел в отрасли и описание организации-претендента;
- описание продукции (работ, услуг);
- маркетинг и сбыт продукции (работ, услуг);
- логистика производства;
- производственный план;
- организационный план;
- финансовый план;
- оценка эффективности проекта и рисков его реализации;
- приложения.

Сравнение структуры разделов бизнес-плана в различных методиках показывает, что, по сути, они достаточно схожи. Наименования разделов могут различаться, однако содержание в целом определяется интересами пользователей и поэтому в основном совпадает. Сравнение содержания бизнес-планов представлено на схеме:

	IFAC	UNIDO	ЕБРР	PwC
Резюме				
Анализ рынка и клиентов				
Описание компании, проекта				
Маркетинг и сбыт				
Продукты и услуги				
Операции (производство)				
Финансовый план				
Описание рисков				

Выбор структуры и последовательности разделов бизнес-плана зависит от целей его составления и групп ключевых пользователей. Некоторые разделы, такие как, резюме, анализ рисков, финансовый план, являются обязательными в любой редакции. Другие части, например, описание компании или процессов снабжения и производства, являются опциональными и заполняются в определенных случаях. Сравнение структуры бизнес-плана в различных ситуациях его составления представлено в таблице:

	IFAC	UNIDO	EBRR	PwC	Минэконом- развития
Резюме	•	•	•	•	•
Компания			•		
Миссия, видение, стратегия	•	•	•	•	•
Продукты и услуги	•	•	•	•	•
Рынок и клиенты	•	•	•	•	•
Конкуренты	•	•		•	
Маркетинг	•	•		•	
Снабжение и производство	•				
Руководство и организация	•		•	•	•
Возможности и риски	•	•	•	•	•
Финансовый план	•	•	•	•	•
План внедрения	•	•	•	•	•

Содержание разделов бизнес-плана

Рассмотрим содержание разделов бизнес-плана на примере наиболее подробной методики консультационной компании PwC¹⁶.

Раздел **«Резюме»** (executive summary) является концентрацией ключевых аспектов бизнес-плана. Резюме должно привлекать внимание пользователя к проекту или бизнесу в целом. Для этого резюме следует ориентировать на критерии принятия решений и информационные нужды целевой аудитории бизнес-плана.

Содержанием резюме является краткое описание организации или проекта, продуктов и услуг, рынка, а также команды руководителей. Главный акцент стоит сделать на конкурентном преимуществе бизнеса – факторах, которые делают организацию успешной на рынке. Также указываются ключевые сильные стороны и возможности компании. Представляются выборочные финансовые показатели прошлой деятельности, прогнозные значения прибыли, потребность в финансовых ресурсах. Общий объем резюме не должен превышать 3-4 страниц.

Пример основных элементов резюме бизнес-плана представлен на схеме.

¹⁶ Business Plan: Make Your Ideas Become Reality. PricewaterhouseCoopers, 2009.

1. Введение

- Причина подготовки бизнес-плана
- Чего мы хотим достичь с помощью этого бизнес-плана?

2. Компания и продукты

- Название компании / проекта
- Как компания развивалась до текущего момента?
- Какие достижения были в прошлом?
- Предлагаемые продукты / услуги?

3. Рынок и клиенты

- Почему этот рынок интересен?
- Текущая позиция компании на рынке?
- Кто наши клиенты – сегодня и в будущем?
- Кто наши конкуренты?
- Почему наши продукты и услуги более успешны, чем у конкурентов?

4. Ключевые сотрудники

- Собственники
- Топ-менеджеры
- Какой опыт и знания они принесли в компанию?
- Структура собственности

5. Финансы

- Динамика фактических ключевых финансовых показателей за последние 3 года
- Прогноз прибылей и убытков, денежных потоков на следующие три года
- Ключевые факторы успеха, важнейшие риски

6. Сумма, форма и цели привлечения финансирования

- Как много финансовых ресурсов требуется?
- Заемный или собственный капитал?
- Цели привлечения финансирования
- Сроки погашения / возврата средств
- Возможности и риски для кредитора / инвестора

Раздел **«Компания»** представляет описание организации, ее отрасли и видов продукции. Важно указать причины начала деятельности компании или проекта, текущие достижения и будущие направления развития. Информация о деятельности организации и ключевых факторах успеха покажет пользователю бизнес-плана, почему стоит ожидать успешного развития организации в будущем.

Содержанием раздела является бизнес-модель, юридическая структура, структура собственности, ключевые этапы развития (успехи и ошибки). Если бизнес-план составляется для новой организации, необходимо описать прошлые достижения команды её основателей. Другими элементами раздела являются взаимоотношения организации с сотрудниками, клиентами. Примерами инструментов, применяемых для структурирования содержания этого раздела, могут быть SWOT-анализ, анализ пяти сил Портера и др.

Источниками данных для заполнения этого раздела могут служить отчеты, пресс-релизы, публикации конкурентов, партнерские контакты, выдержки из устава предприятия, организационная, географическая структура холдинга, протоколы совещаний, финансовые отчеты предыдущих лет, данные управленческого учета, отраслевая аналитика.

Раздел **«Миссия, видение, стратегия»** дает ответы на вопросы: для чего ведется деятельность, какие цели ставятся перед организацией, как планируется их достигать? Стартовой точкой бизнеса является нерешенная рыночная проблема и неудовлетворенная рыночная потребность. Миссия организации описывает эту проблему и подход к ее решению. Параллельно миссии формируется видение организации, которое представляет собой четко сформулированный целевой ориентир – где организация видит себя в будущем. Важно показать пользователям бизнес-плана, что видение является не просто идеей, что оно основано на реалистичных предположениях, понимании природы бизнеса, его причинно-следственных связях. Стратегия описывает, как будет выполнена миссия и как будут достигнуты ориентиры видения.

Раздел **«Продукты и услуги»** составляется с акцентом на уникальность продукта или услуги (качество, цена, ноу-хау, дополнительные опции и т.д.) Если технология производства продукта сложна, не следует перегружать раздел техническими деталями, их необходимо разместить в приложении. Критерием качественного содержания этого раздела будет его ясность для неспециалиста в данной отрасли.

Пользователи бизнес-плана также нуждаются в информации о научных исследованиях и разработке новых продуктов, затратах на расширение продуктовой линейки. Важно указать наличие патентов и торговых знаков, защищающих права на продукцию компании. В заключение следует описать планируемые действия компании в ответ на изменение рыночных условий и трендов. Содержание раздела может быть разбито на подразделы:

- *физическое описание* – описание физических свойств/основных технических характеристик продукта с иллюстрациями, схемами и чертежами;
- *преимущества для потребителя* – способы использования продукта клиентами, уникальные особенности, функциональность, дизайн и т.д.;
- *текущая стадия жизненного цикла* – текущее состояние разработки или производства продукта, готовности к выходу на рынок.

Раздел **«Рынок и клиенты»** характеризует привлекательность выбранного компанией рынка, раскрывает релевантные рыночные сегменты на основе информации о рыночном потенциале, объеме рынка, цикличности и прогнозных темпах роста. Пользователь бизнес-плана должен понять, насколько велика текущая и целевая доля рынка, принадлежащая компании, а также механизм ее завоевания (за счет общего роста рынка или вытеснения конкурентов). Также важно проанализировать степень ценовой эластичности потребительского спроса, подверженность бизнеса изменениям моды и другим рыночным тенденциям.

Раздел **«Конкуренты»** содержит сравнение организации с ее прямыми и косвенными конкурентами, что позволяет до определенной степени понять, насколько значимы сильные и слабые стороны конкурентоспособности фирмы. Поэтому в разделе помещается информация о ключевых конкурентах: их описание, история, стратегия, модель бизнеса, сильные и слабые стороны в сравнении с другими участниками рынка, проблемы и возможности, критические факторы успеха, подходы к решению проблем.

Раздел **«Маркетинг»** включает детальное описание концепции и стратегии маркетинга в организации. Пользователь бизнес-плана должен понимать механизм входа компании на рынок, развития и проникновения на другие рынки. Содержание раздела состоит из описания ценовой политики, каналов сбыта и дистрибуции, политики в области рекламы, продвижения, PR. В результате изучения данного раздела у пользователя должно сложиться впечатление, что компания находится в центре рыночных тенденций, успешно удовлетворяет потребности клиентов и при этом зарабатывает достаточную прибыль.

Данный раздел может быть разбит на подразделы:

- *рынок и его возможности* – спрос на продукты или услуги, описанные выше. Важно! Должен определить как сам рынок, так и существующие на нем возможности, то есть рынок в целом, первичный и вторичный целевые сегменты рынка, их характер, значение и степень устойчивости.
- *маркетинговая политика* – объясняет, как в рамках данного бизнеса будут применяться имеющиеся маркетинговые инструменты. Описание политики должно охватывать механизмы распространения, рекламы, продвижения, ценообразования, стимулирования продаж, а также анализ местных условий. Уровень активности отдела маркетинга будет зависеть от стадии развития и потенциала компании. Часто план маркетинга включает несколько этапов, важно указать сроки проведения маркетинговых мероприятий в течение периода действия бизнес-плана.
- *исследование рынка* – следует подкрепить выводы и утверждения раздела данными формального исследования рынка, что поможет пользователю бизнес-плана лучше понять ситуацию на рынке.
- *прогнозы продаж* – часть финансового плана, однако полезно привести в данном разделе прогнозные показатели продаж: рост объемов, долю рынка, продажи с разбивкой по периодам, по продуктам или услугам, по клиентам.
- *вспомогательные материалы* – материалы, способные внушить доверие к сделанным в разделе заявлениям, а именно, исследования отрасли, отзывы клиентов, брошюры, статьи, относящиеся к продукту или услуге.

Раздел **«Снабжение и производство»** позволяет пользователю бизнес-плана оценить модель деятельности, структуру затрат и прибыльность бизнеса. Раздел содержит описание ресурсов, используемых для изготовления готовой продукции, характеристику ключевых бизнес-партнеров, структуру деятельности

в соотношении закупаемых компонентов и компонентов, производимых самостоятельно, перспективы повышения эффективности, качества, внедрения технологических инноваций.

Описание механизма производства следует дополнить указанием «узких мест» и дефицитных ресурсов бизнеса, сильных и слабых сторон производственной технологии. Полезно привести краткую справку о фактически сделанных инвестициях (если таковые были) и механизме финансового контроля капитальных вложений. Раздел завершается описанием будущих планов развития систем производства и снабжения компании.

Раздел **«Руководство и организация»** включает важную информацию о сотрудниках компании, которые принимают ключевые решения и распоряжаются финансовыми ресурсами. В этом разделе описывается организационная структура компании, перечисляются опыт, квалификация, прошлые отраслевые успехи её руководства. На основе этих данных пользователи бизнес-плана должны иметь возможность оценить степень эффективности инструментов, используемых для принятия управленческих решений в организации, стиль работы менеджмента с подчиненными, наличие контроля исполнения решений. Стоит отметить, что только ясная декларация командного стиля работы поможет уверить пользователей в реалистичности достижения видения организации.

Раздел **«Возможности и риски»** является важной частью бизнес-плана, поскольку демонстрирует понимание менеджментом наличия возможностей для развития, а также ключевых рисков, их вероятности и потенциальных последствий. Для перечисленных в разделе возможностей уместно указать, как их планируется с выгодой использовать в интересах организации. Риски должны быть перечислены, измерена степень их вероятности и влияния, представлены действия по минимизации критических рисков, альтернативные сценарии действий руководства в случае неблагоприятного развития событий.

Раздел **«Финансовый план»** бизнес-плана строится на основе данных и заключений вышеописанных разделов, он суммирует информацию в цифровом виде. Традиционно в раздел включаются три отчета: отчет о прибылях и убытках, отчет о финансовом положении (баланс) и отчет о движении денежных средств.

Анализ данного раздела показывает пользователю документа, насколько ясно и трезво авторы бизнес-плана оценивают финансовые последствия своих действий. Для этого в разделе должны быть представлены финансовые отчеты за предыдущие три года, а также прогнозные отчеты на три-пять лет вперед. Очевидно, что прогнозная информация не является абсолютно точной, но она позволяет читателю оценить тенденции финансовой результативности и устойчивости.

Важно смоделировать и представить несколько сценариев развития ситуации, включая оптимистическую и пессимистическую версии. Кроме того, должны быть описаны предположения, сделанные при моделировании, а также их обоснование. Подробности расчетов и перечень исходных данных лучше перенести в приложение к бизнес-плану.

В заключение раздела также следует указать размер потребности в финансовых ресурсах для выполнения показателей бизнес-плана. Кроме того, инвесторам и кредиторам будут интересны денежные потоки, связанные с дивидендами и процентами по кредитам.

Раздел **«План внедрения»** представляет будущие цели организации и действия по их достижению в виде дат на временной шкале. Важно указать ключевые этапы развития и их финальные даты, отметить моменты роста потребности в финансовых ресурсах в будущем. Указанные в разделе сроки должны быть реалистичными и подтвержденными со стороны руководителей организации. Этапы развития должны согласовываться с данными финансовых прогнозов и плана-графика привлечения финансирования.

Приложения к бизнес-плану содержат данные и расчеты для описанных выше разделов. Они должны включать только информацию, полезную для пользователей. Например: диаграмму организационной структуры, технические детали описания продукции и услуг, резюме топ-менеджеров, финансовые модели, фотографии предприятия, протоколы о намерениях, ключевые контракты и др.

Показатели эффективности бизнес-плана компании

Финансовые коэффициенты и другие показатели эффективности отражают результаты бизнеса для заинтересованных сторон (кредиторов, собственников, менеджеров). Кроме того, они позволяют выявить проблемные области деятельности, нуждающиеся в повышении эффективности или снижении рисков. В рамках бизнес-плана показатели эффективности позволяют пользователям документа оценить привлекательность бизнеса и их соответствие ожиданиям.

Показатели эффективности бизнес-плана разделяются на две категории: операционные и инвестиционные. Операционные показатели характеризуют эффективность текущей деятельности, инвестиционные – долгосрочную эффективность с учетом стоимости денег во времени. Система показателей эффективности бизнес-плана приведена на схеме:



Показатели рентабельности характеризуют степень прибыльности бизнеса, отвечая на вопрос «как много мы зарабатываем прибыли?». Примерами таких показателей являются: рентабельность продаж, активов (ROA), собственного капитала (ROE), инвестированного капитала (ROI, ROIC), вложенного капитала (ROCE). Также стоит использовать современные показатели эффективности: экономическая добавленная стоимость (EVA), денежная рентабельность инвестиций (CFROI) и др. Чем выше значение показателей рентабельности, тем привлекательнее бизнес-план для его пользователя.

Показатели деловой активности (оборачиваемости) отражают другую сторону эффективности бизнеса, отвечая на вопрос «как часто мы зарабатываем прибыль?». Примерами таких показателей служат срок оборота дебиторской задолженности, кредиторской задолженности, запасов, активов в целом, а также интегрированные показатели длительности операционного цикла, денежного цикла компании. Чем ниже значение показателей в днях (за исключением длительности оборота кредиторской задолженности), тем быстрее происходит возврат денежных средств, получение прибыли, и тем привлекательнее выглядит бизнес-план для его читателя.

Показатели ликвидности и финансовой устойчивости характеризуют способность компании своевременно и в полном объеме погашать свои обязательства по заемным средствам. При этом ликвидность отражает краткосрочную платежеспособность (возможность погашения обязательств со сроком уплаты менее одного года), а финансовая устойчивость – долгосрочную платежеспособность (возможность погашения всех обязательств). Примерами показателей в этой категории являются коэффициенты покрытия, срочной, абсолютной ликвидности, структуры капитала, отношения «долг/EBITDA», а также более современные аналоги – «долг/операционный денежный поток» и др. Чем выше значения показателей ликвидности и финансовой устойчивости, тем ниже вероятность неплатежеспособности организации, что важно для всех пользователей бизнес-плана.

Показатели безубыточности отражают инвестиционную привлекательность бизнеса, они позволяют понять минимальный порог объемов деятельности, при котором компания начнет зарабатывать прибыль. Пользователи бизнес-плана могут критически оценить достижимость уровня безубыточности и степень рисков, связанных с возможным невыполнением плана продаж. Примерами показателей в этой категории являются «безубыточный объем продаж», «безубыточная выручка», «запас прочности». Чем ниже безубыточный объем, тем легче его достичь, и тем меньше риск падения объема продаж ниже порога прибыльности.

Показатели, основанные на дисконтированных денежных потоках, характеризуют долгосрочную эффективность инвестиций с учетом стоимости денег во времени. Примеры показателей: чистая приведенная стоимость (NPV), внутренняя норма доходности (IRR), индекс доходности (PI), дисконтированный период окупаемости (DPP). Часто стоит применить современные версии показателей: скорректированная приведенная стоимость (APV), модифицированная внутренняя норма доходности (MIRR), экономическая добавленная стоимость (EVA). Результаты расчета показателей зависят

от выбора ставки дисконтирования. Значения показателей оценивают индивидуально, в зависимости от требования конкретных пользователей бизнес-плана.

Анализ показателей эффективности бизнес-плана будет неполным без *оценки финансовых рисков*, связанных с недостижением целевых прогнозов по прибыли и денежным потокам. Поэтому наряду с расчетом коэффициентов важно использовать инструменты оценки рисков, например, анализ чувствительности финансовых результатов бизнес-плана к изменению его ключевых предположений, расчет запаса финансовой прочности, корректировку ставки дисконтирования с учетом индивидуальных рисков деятельности.

Ответственными за расчет и анализ показателей эффективности бизнес-плана являются специалисты финансовой службы. Они включают итоговые значения показателей в раздел «Финансовый план» бизнес-плана, а вспомогательные расчеты и пояснения предположений – в соответствующее приложение к бизнес-плану.

Выводы главы

В этой главе мы рассмотрели характерные черты и содержание методов планирования деятельности организации, а также контроля исполнения планов с акцентом на процедуры и практические инструменты, применяемые в рамках каждого метода.

Система финансового планирования в организации включает четыре вида планов: стратегическое планирование, бизнес-планирование, бюджетное планирование, операционное планирование. Каждый из этих видов планов имеет свои цели, задачи, достоинства и недостатки.

Стратегическое планирование связано с подготовкой долгосрочных планов, направленных на достижение стратегических целей организации. Оно включает миссию, видение, перечень целей и качественных показателей, определяющих будущий рост и развитие бизнеса. Реалистичность и актуальность стратегии являются ключом к успеху бизнеса в целом.

Бизнес-планирование является инструментом обоснования целей и выработки механизма их достижения в среднесрочной перспективе. Бизнес-план опирается на стратегический план компании и отражает ожидаемый ее курс действий в конкретных условиях отрасли, рынка, ассортимента продукции и ограниченных финансовых ресурсов. Бизнес-план выступает как внешним документом (для привлечения финансирования), так и внутренним (для контроля достижения поставленных целей).

Бюджетирование чаще всего является методом годового планирования. Бюджеты конкретизируют цели и задачи в количественном выражении, а также закрепляют за подразделениями ресурсы для выполнения поставленных задач. Важной частью бюджетирования является контроль, осуществляемый путем сравнения плановых и фактических показателей, а также действий по корректировке выявленных отклонений.

Операционное планирование предполагает процесс краткосрочного планирования деятельности на период менее одного года, а также планирование ежедневных операций.

Современная научная дискуссия о системе планирования в организации не достигла консенсуса в отношении вопроса: кем является финансовая служба в рамках бизнес-процессов планирования – владельцем или фасилитатором процессов. Однако мнение о результате этих процессов однозначно – планы должны способствовать увеличению стоимости бизнеса. Для этого управленческие решения и действия должны быть основаны на актуальных, реалистичных планах. Читателю данного пособия рекомендуется оценивать качество системы планирования организации с точки зрения ключевого критерия – создания стоимости бизнеса.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Сравните ключевые характеристики различных видов планов: стратегический план, бизнес-план, бюджет, операционные планы.
2. Перечислите ключевые признаки, характеризующие эффективное внедрение технологии бюджетирования в организации
3. Охарактеризуйте суть альтернативных методов бюджетирования: бюджет на нулевой основе, скользящий бюджет, сценарное планирование.
4. Опишите различные типы центров финансовой ответственности в рамках финансовой структуры организации.
5. Раскройте последовательность и содержание этапов составления бюджетов (бюджетную модель) организации.
6. Охарактеризуйте состав и задачи бюджетного комитета.
7. Перечислите основные разделы бюджетного регламента.
8. Сравните различные типы бюджетного контроля: без обратной связи, предварительный, последующий.
9. Охарактеризуйте современные тенденции технологии бюджетирования.
10. Опишите структуру и содержание разделов бизнес-плана согласно методике РwC.
11. Перечислите ключевые показатели эффективности бизнес-плана организации.

КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1. Составление бюджета

Компания «Компьютекс» производит и продает ноутбуки. Бюджетирование компании основано на фактическом объеме продаж и данных производства предыдущего года. Бюджеты компании на 2015 год представлены ниже:

Бюджет доходов и расходов 2015 г.

Статья	Тыс.руб.
Выручка от реализации	25 550
Себестоимость реализации	-16 565
Валовая прибыль	8 985
Расходы на рекламу	-3 200
Общие и административные расходы	-2 000
Операционная прибыль до налогообложения	3 785

Плановая себестоимость реализации в 2015 году:

Статья	Тыс.руб.
Материалы:	
Запасы материалов 01.01.15	1 200
Закупки материалов	11 400
Запасы материалов 01.01.16	1 480
Использовано материалов	11 120
Заработная плата производственного персонала	980
Вспомогательные материалы	1 112
Общезаводские расходы	2 800
СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА	16 012
Запасы готовой продукции 01.01.15	930
Себестоимость, доступная для продажи	16 942
Запасы готовой продукции 01.01.16	377
СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ	16 565

В апреле 2015 года бюджетный комитет компании рассмотрел результаты исполнения бюджета в 1 квартале. По итогам обсуждения комитет распорядился внести следующие изменения в бюджет:

1. Годовой план производства должен быть изменен с 140 000 до 145 000 ноутбуков, который будет реализован равномерно в течение оставшихся 9 месяцев года, с учетом факта 1 квартала (25 000 ноутбуков).

2. Плановые запасы готовой продукции в размере 3300 ноутбуков на 01.01.15 остаются неизменными. Они оцениваются по среднегодовой производственной себестоимости. Фактические запасы готовой продукции снизились с 9300 штук на 01.01.15 до 9000 штук на 01.04.15.

3. В связи с новым коллективным трудовым договором заработная плата увеличилась на 8% с 1.10.15 вместо 01.01.16, как прогнозировали ранее.

4. Плановые запасы материалов не изменились (16000 на 01.01.15 и 18500 на 01.01.16). Запасы оцениваются методом ФИФО. В течение 1 квартала были приобретены материалы на сумму 2200 тыс.руб. для производства 27500 ноутбуков. Цена материалов увеличится на 5% с начала 3 квартала 2015 г. На один ноутбук приобретается один комплект материалов (комплектующих).

5. Вспомогательные материалы по-прежнему составят 10% стоимости затрат на прямые материалы.

6. Половина общезаводских расходов и все рекламные расходы считаются постоянными. Остальные являются переменными (изменяются пропорционально объему производства в штуках).

Задание: подготовьте скорректированный бюджет компании «Компьютекс» на 2015 год.

Задание 2. Анализ отклонений затрат «план-факт»:

Коммерческая клиника «Инномед» специализируется на проведении косметических хирургических операций. Клиника привлекает сторонних хирургов и платит им за отработанные часы. Отчет об исполнении бюджета клиники за январь:

	<i>Бюджет</i>	<i>Факт</i>
Количество операций	20	22
Время работы хирургов (часов)	40	47
Сумма оплаты труда хирургов (руб.)	600 000	754 000
Постоянные накладные затраты	480 000	460 000

Задание: составьте отчет об отклонениях затрат клиники «план-факт» за январь.

Задание 3. Модели предварительного контроля:

Компания «Моментум» имеет дивизиональную структуру и использует компьютерные модели в своей системе планирования и контроля. Три из этих моделей описаны ниже.

1. Для дивизионов устанавливаются целевые остатки денежных средств на конец каждого месяца. После этого используется модель в MS Excel для прогнозирования чистых денежных потоков и денежных остатков на конец каждого месяца.

2. Дивизионы используют модель экспоненциального сглаживания для подготовки прогноза объемов продаж на каждую неделю. Если эти прогнозы показывают, что бюджетный уровень продаж не будет достигнут, дивизиону необходимо предпринять соответствующее регулирующее действие.

3. Контрольная модель используется для определения минимального и максимального уровней для каждого элемента запасов, используемых дивизионом. Модель выдает сообщение каждый раз, когда уровень запасов достигает минимума или максимума, и тогда при необходимости могут быть предприняты соответствующие регулирующие действия.

Задание: Определите, какие из описанных моделей – модели предварительного контроля.

ТЕСТЫ

1. К принципам эффективного бюджетирования *не относится*:
 - a. Объективность
 - b. Своевременность
 - c. Поддержка исполнителей
 - d. Обоснованность
 - e. Соблюдение бюджетных договоренностей.
2. При постановке бюджетирования *не проводится*:
 - a. Формирование финансовой структуры компании
 - b. Создание бюджетного комитета
 - c. Разработка регламентирующих документов
 - d. Выбор организатора бюджетирования
 - e. Выбор метода бюджетирования.
3. Альтернативным методом бюджетирования, *не использующим* фактические данные предыдущих периодов для расчета и обоснования бюджетов, является:
 - a. Бюджетирование по приоритетам
 - b. Скользящий бюджет
 - c. Сценарное планирование
 - d. Бюджет на нулевой основе.

4. Бюджетная модель предполагает логическую последовательность составления бюджетов, началом которой *всегда* является:
 - a. Бюджет основного ограничивающего фактора
 - b. Бюджет продаж
 - c. Бюджет движения денежных средств
 - d. Бюджет капитальных затрат.
5. При составлении бизнес-плана график достижения будущих целей организации целесообразно включить в раздел:
 - a. Финансовый план
 - b. Продукты и услуги
 - c. План внедрения
 - d. Возможности и риски.

Ответы к заданиям:

Ответ к заданию 1:

Скорректированный бюджет компании «Компьютекс» на 2015 год:

Статья	Расчет:	Тыс.руб.
Выручка от реализации	1,2,3	26 425
Себестоимость реализации	14,15,16	17 377
Валовая прибыль		9 048
Расходы на рекламу		3 200
Общие и административные расходы		2 000
Операционная прибыль		3 848

Вспомогательные расчеты:

1. Объем продаж = Запасы н.г. + План производства – Запасы к.г. = 9300+145000–3300 = 151 000 шт.
2. Цена реализации изделия = 25 550 000 ÷ 146 000 = 175 руб.
3. Выручка от продаж = Объем продаж × Цена реализации = 151000 × 175 = 26 425 000 руб.
4. Закупка материалов = План пр-ва + Запасы к.г. – Запасы н.г. = 145000+18500–16000 = 147500 шт.
5. Плановая цена материалов 1 и 2 квартала = 2200000 ÷ 27500 = 80 руб./шт.
6. Плановая цена материалов 3 и 4 квартала = Плановая цена × 1,05 = 80 × 1,05 = 84 руб./шт.

7. Затраты на закупку материалов = $27500 \times 80 + 40000 \times 80 + 80000 \times 84 = 12\,120\,000$ руб.
8. Затраты на материалы = Запасы н.г. + Затраты на закупку – Запасы к.г. = $1200000 + 12120000 - 18500 \times 84 = 11\,766\,000$ руб.
9. Ставка оплаты труда в 1,2,3 кв. = $980000 \div 140000$ шт. = 7 руб. на шт.
10. Ставка оплаты труда в 4 кв. = $7 \times 1,08 = 7,56$ руб. на шт.
11. Затраты на труд = $25000 \times 7 + 80000 \times 7 + 40000 \times 7,56 = 1\,037\,400$ руб.
12. Затраты на вспом. материалы = 10% затрат на осн. мат-лы = $11\,766\,000 \times 10\% = 1\,176\,600$ руб.
13. Общезаводские затраты = $1400000 + 1450000 = 2\,850\,000$ руб.
14. Расчет плановой себестоимости производства:

Статья	Расчет:	Тыс.руб.
Материалы	5,6,7,8	11 766
Заработная плата	9,10,11	1 037
Вспомогательные материалы	12	1 177
Общезаводские расходы	13	2 850
Себестоимость производства		<u>16 830</u>

15. Стоимость запасов гот. продукции к.г. = Количество $\times$ Цена = $3300 \times 16830000 \div 145000 = 383\,028$ руб.
16. Себестоимость реализации = Запасы н.г. + Себестоимость пр-ва – Запасы к.г. = $930\,000 + 16\,830\,000 - 383\,028 = 17\,376\,972$ руб.

Ответ к заданию 2:

Предварительные расчеты:

Бюджетная ставка оплаты труда хирургов = $600\,000 \div 40 = 15\,000$ руб. в час

Отчет об отклонениях затрат клиники «Инномед» за январь:

	Расчет	Сумма
Бюджет затрат на 20 операций	$= 600\,000 + 480\,000$	1 080 000
Затраты на 2 дополнительные операции	$= 2 \times 2 \text{ часа} \times 15\,000 \text{ руб.}$	60 000
Бюджет затрат на 22 операции		<u>1 140 000</u>

Отклонения:

По ставке оплаты труда хирургов	$= 47 \times 15000 \text{ руб.} - 754\,000$	49 000 Н
По производительности хирургов	$= (22 \times 2 \text{ часа} - 47 \text{ часов}) \times 15000 \text{ руб.}$	45 000 Н
Постоянных накладных затрат	$= 480\,000 - 460\,000$	20 000 Б
Фактические затраты	$= 754\,000 + 460\,000$	1 214 000

Таким образом, клиника допустила перерасход затрат в январе по сравнению с бюджетом на 134 тыс.руб. по причинам:

- проведения двух сверхплановых операций (60 т.р.);
- более высокой почасовой ставки оплаты труда хирургов (49 т.р.);
- сверхнормативной длительности операций (45 т.р.);
- при этом достигнута экономия накладных затрат (20 т.р.).

Ответ к заданию 3:

Предварительный контроль – сравнение прогнозируемых фактических результатов с бюджетом, инициирование действий по предотвращению нежелательных событий. Предварительный бюджетный контроль осуществляется до фактической реализации события, что позволяет предупредить негативный исход и заранее предпринять действия по оптимизации ситуации.

Модели 1 и 2 – модели предварительного контроля, так как включают прогнозирование будущих исходов и сравнение с желаемыми исходами, позволяя дивизионам совершить упреждающее регулирующее действие.

Модель 3 – модель выявляющего контроля, так как предоставляет информацию о произошедших событиях, которые нельзя предотвратить.

Ответы к тестам:

- 1. b** Принципы эффективного бюджетирования включают: объективность, участие исполнителей в бюджетировании, равновесие, обоснованность, поддержку исполнителей, соблюдение бюджетных договоренностей. Своевременность (соблюдение сроков этапов бюджетирования) относится к требованиям бюджетной системы.
- 2. d** При постановке бюджетирования бухгалтерская (финансовая) служба компании должна предпринять следующие шаги: выбрать метод бюджетирования; сформировать финансовую структуру компании; определить последовательность составления бюджетов (бюджетную

модель); выбрать один из подходов к участию исполнителей в бюджетировании; создать бюджетный комитет; разработать и утвердить регламентирующие документы системы бюджетирования; разработать процедуры контроля и анализа исполнения бюджета. Организатором бюджетирования является бухгалтерская служба.

- 3. d** Бюджет на нулевой основе – альтернативный метод бюджетирования, когда каждый бюджет составляется без опоры на фактические данные предыдущего периода («с нуля»), причем каждый плановый показатель должен быть обоснован другими аргументами, нежели сложившейся практикой бизнеса и прошлыми результатами.
- 4. a** Бюджетная модель представляет собой логическую последовательность составления бюджетов в организации. Составление бюджетов начинается с ключевого бюджета. Ключевой бюджет – бюджет фактора, ограничивающего деятельность организации. Ограничивающий фактор является главным лимитированным ресурсом, препятствующим развитию организации.
- 5. c** Раздел «План внедрения» представляет будущие цели организации и действия по их достижению в виде дат на временной шкале. Важно указать ключевые этапы развития и их финальные даты.

ВСЕРОССИЙСКИЙ КОНКУРС НА ЗВАНИЕ «ЛУЧШИЙ БУХГАЛТЕР РОССИИ»

В начале осени ИПБ России традиционно проводит конкурс для студентов, работников бухгалтерских служб коммерческих организаций и бюджетных учреждений.

Он призван повысить профессиональное мастерство и качество работы бухгалтеров, престиж и общественную значимость бухгалтерской профессии, популяризировать ее.

-  **Проводится с 2001 года**
-  **Тысячи участников со всей России**
-  **Бесплатное участие для всех желающих**

 **Москва, ул. Тверская, 22Б, стр. 3**

 **+ 7(495) 720 54 55**

 **konkurs@ipbr.org**

 **www.ipbr.org**

В vk.com/ipb_russia

f facebook.com/ipbrussia



Тема 3. Управление денежными потоками

Краткое содержание темы

Денежный оборот в организации. Роль и задачи казначейства в управлении денежными потоками.

Система расчетов в организации. Формы безналичных расчетов и расчетных документов. Правила осуществления наличных расчетов.

Традиционные и современные методы финансирования деятельности.

Оптимизация денежных потоков и платежей. Модель Баумоля. Модель Миллера-Орра.

Прогнозирование денежных потоков.

Планирование движения денежных средств. Формирование платежного календаря.

Контроль движения денежных средств.

Составление отчета о движении денежных средств. Прямой метод. Косвенный метод.

Результаты изучения темы

Рассматриваемые в теме трудовые действия бухгалтера:

- разработка финансовой политики экономического субъекта, определение и осуществление мер по обеспечению ее финансовой устойчивости;
- руководство работой по управлению финансами исходя из стратегических целей и перспектив развития экономического субъекта;
- организация управления денежными потоками в экономическом субъекте;
- координация и контроль выполнения работ в процессе управления денежными потоками в экономическом субъекте;
- составление финансовых планов, бюджетов и смет экономического субъекта;
- составление отчетов об исполнении бюджетов денежных средств, финансовых планов и осуществление контроля за целевым использованием средств, соблюдением финансовой дисциплины и своевременностью расчетов.

По итогам изучения темы бухгалтер должен:

- знать:
 - основы финансового менеджмента, методические документы по управлению денежными потоками;
 - внутренние организационно-распорядительные документы экономического субъекта;

- передовой отечественный и зарубежный опыт в сфере управления денежными потоками.
- уметь:
 - разрабатывать финансовые программы развития экономического субъекта, инвестиционную, кредитную и валютную политику экономического субъекта;
 - разрабатывать внутренние организационно-распорядительные документы, в том числе регламентирующие порядок проведения работ в системе управления денежными потоками;
 - формировать структуру бюджетов денежных средств;
 - планировать объемы, последовательность и сроки выполнения работ по составлению бюджетов денежных средств, контролировать их соблюдение;
 - координировать взаимодействие работников экономического субъекта в процессе выполнения работ по управлению денежными потоками;
 - применять результаты финансового анализа экономического субъекта для целей управления денежными потоками;
 - составлять прогнозные сметы и бюджеты, платежные календари, кассовые планы, обеспечивать составление финансовой части бизнес-планов, расчетов по привлечению кредитов и займов, проспектов эмиссий ценных бумаг экономического субъекта;
 - определять общую потребность экономического субъекта в финансовых ресурсах;
 - прогнозировать структуру источников финансирования;
 - осуществлять проверку качества составления бюджетов денежных средств;
 - владеть методами финансовых вычислений;
 - обеспечивать доведение плановых показателей до непосредственных исполнителей.

3.1. Денежный оборот в организации

Денежные средства являются наиболее ликвидным активом организации, доступным для финансирования бизнеса, погашения обязательств или других целей. Компания накапливает и использует денежные средства по трем мотивам:

- *транзакции* – использование денежных средств в сделках и операциях текущего, инвестиционного и финансового характера (например, погашение кредита, оплата приобретения сырья, выплата заработной платы и т.д.);
- *безопасность* – хранение остатка денежных средств для непредвиденных ситуаций, случаев, не предусмотренных бюджетом движения денежных средств;

- *спекуляции* – получение прибыли от операций с денежными средствами на финансовом рынке (например, купля-продажа ценных бумаг, валюты, размещение депозитов).

Денежный оборот организации включает денежные оттоки и притоки по различным операциям, которые классифицируются по следующим видам деятельности:

- *операционная* – основная деятельность предприятия по получению дохода, а также виды деятельности, которые не являются ни инвестиционной, ни финансовой деятельностью;
- *инвестиционная* – приобретение и продажа долгосрочных активов и финансовых инвестиций, не включенных в денежные эквиваленты. Эта деятельность связана с вложением собственных средств в другие компании (в виде займов, покупки акций, лизинга), с целью получения дохода в виде процентов и дивидендов;
- *финансовая* – деятельность, результатом которой является изменение в размере и составе собственного капитала и полученных займов предприятия. Эта деятельность связана с привлечением ресурсов (в виде краткосрочных и долгосрочных кредитов, выпуска облигаций, эмиссии акций, лизинга), что приводит к дополнительным расходам в виде процентов и дивидендов.

Полный перечень элементов денежного потока по видам деятельности согласно стандарту МСФО IAS 7 приведен в следующей таблице:

Операционная	Инвестиционная	Финансовая
• Денежные поступления от продажи товаров и предоставления услуг • Денежные поступления в виде роялти, гонораров, комиссионных и прочая выручка • Денежные выплаты поставщикам за товары и услуги • Денежные выплаты работникам и от имени работников	• Денежные выплаты для приобретения основных средств, нематериальных и других долгосрочных активов • Денежные поступления от продажи основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов • Денежные выплаты для приобретения долевых или долговых инструментов других предприятий и долей участия в совместном предпринимательстве (кроме платежей за инструменты, рассматриваемые как эквиваленты денежных средств или предназначенные для коммерческих или торговых целей) • Денежные поступления от продажи долевых или долговых инструментов других предприятий и долей участия в совместном предпринимательстве	• Денежные поступления от эмиссии акций или других долевых инструментов • Денежные выплаты собственникам для приобретения или погашения акций предприятия • Денежные поступления от выпуска долговых обязательств, займов, векселей, облигаций, залоговых и других краткосрочных и долгосрочных заимствований

- Денежные выплаты или возвраты налога на прибыль, если они не могут быть непосредственно соотнесены с финансовой или инвестиционной деятельностью - Денежные поступления и выплаты по договорам, заключенным в коммерческих или торговых целях	- Авансы и займы, предоставленные другим лицам (кроме авансов и займов, предоставляемых финансовыми институтами) - Денежные поступления от возврата авансов и займов, предоставленных другим лицам - Денежные выплаты или поступления по фьючерсным или форвардным контрактам, опционам и договорам «своп», кроме случаев, когда контракты заключены в коммерческих или торговых целях, или выплаты или поступления классифицируются как финансовая деятельность	- Денежные выплаты по заемным средствам - Денежные выплаты арендатора для уменьшения непогашенной задолженности по финансовой аренде - Денежные поступления и выплаты страховой компании по страховым премиям, требованиям, аннуитетам и прочим страховым вознаграждениям
--	--	---

Соотношение денежных притоков и оттоков по всем видам деятельности влияет на потребность организации в денежных средствах, а также на остаток денег на её счетах. Управление денежными потоками предполагает систему действий по:

- выявлению источников получения денежных средств;
- удовлетворению потребностей в денежных средствах для всех видов деятельности;
- определению путей использования свободных денежных ресурсов.

Задачи организации денежного оборота в организации выполняет специальное подразделение финансовой службы – казначейство. Рассмотрим его задачи и функции подробнее.

Роль казначейства в управлении денежными потоками

Казначейство является одним из подразделений финансовой службы организации. Целью его деятельности является обеспечение ликвидности организации, то есть достаточных денежных средств для бесперебойной деятельности и роста ее бизнеса.

Задачами казначейства являются:

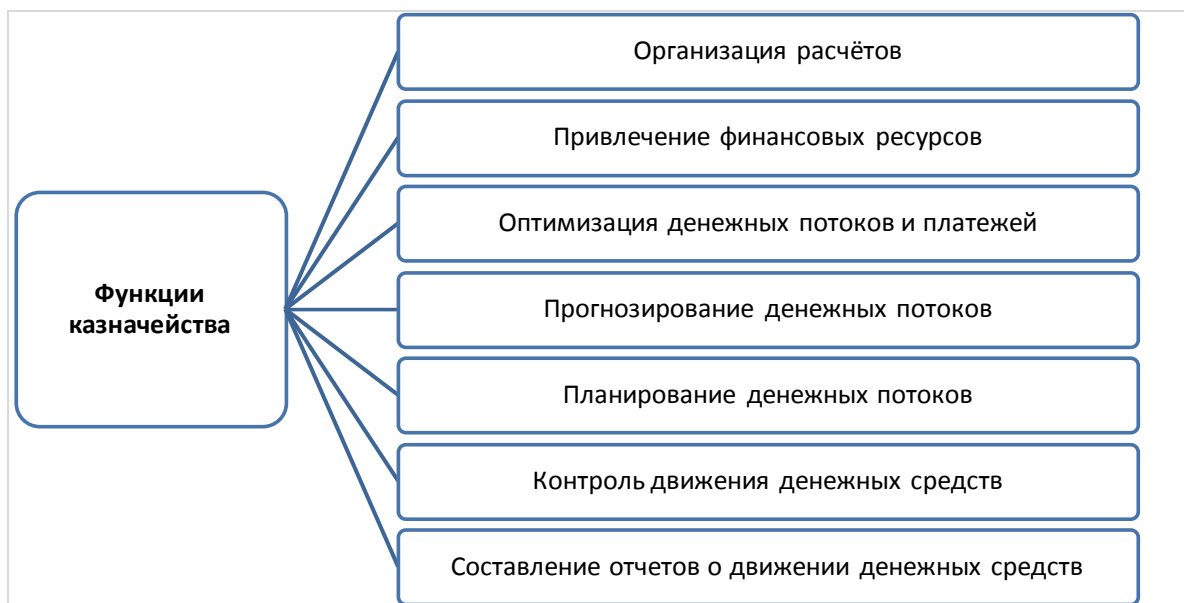
- управление денежными потоками и валютными операциями;
- привлечение финансовых ресурсов из внешних источников;
- взаимодействие с банками, биржами, органами регулирования финансового рынка;

- краткосрочное инвестирование в ценные бумаги и другие финансовые активы;
- управление рисками, страхование, хеджирование.

Зачастую в рамках финансовой службы отсутствует самостоятельное казначейское подразделение, а его функции выполняются другими специалистами финансовой службы. Есть несколько аргументов в пользу создания казначейского подразделения:

- размер бизнеса и международный характер деятельности организации, которые увеличивают количество и сложность финансовых операций;
- интернационализация рынков заимствований, валюты, ценных бумаг, что усложняет операции по привлечению финансирования, обмену валют и инвестированию временно свободных средств;
- новые технологии финансирования, предоставляющие организации дополнительные возможности привлечения ресурсов (например, краудфандинг), расширения бизнеса и экономии на плате за капитал.

По этим причинам крупные организации в обязательном порядке создают в рамках финансовой службы самостоятельное казначейское подразделение. Основные *функции* казначейства показаны на схеме:



Помимо перечисленных на схеме, функции казначейства также могут включать:

- организацию валютных операций;
- разработку и реализацию дивидендной политики;
- управление финансовыми рисками;
- управление инвестициями на финансовом рынке.

Руководитель казначейства подчиняется финансовому директору и совместно с ним отвечает за управление структурой капитала, распределением денежных потоков, стратегию в области валютных операций, дивидендов, финансовых инвестиций, а также финансовый риск-менеджмент. Важно включить специалистов казначейства в процесс оценки инвестиционных проектов, поскольку определение и обеспечение источников финансирования проекта является задачей казначейства.

3.2. Система расчетов в организации

Расчёты – это процесс исполнения денежных обязательств.

Важно!

Расчетные отношения регулируются:

- *Гражданским кодексом Российской Федерации;*
- *федеральными законами, например, законом № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» от 07.08.2001 года (ред. от 29.06.2015 г.);*
- *нормативными правовыми актами Банка России, например, Положением №383-П «О правилах осуществления перевода денежных средств» от 19.06.2012 г.;*
- *банковскими правилами и применяемыми в банковской практике обычаями делового оборота.*

В зависимости от требований законодательства и соглашения сторон надлежащее исполнение денежных обязательств (расчеты) может осуществляться посредством наличных или безналичных расчетов.

Наличные денежные расчеты осуществляются с помощью передачи соответствующей суммы наличных денежных знаков, которыми согласно российскому законодательству могут быть только банковские билеты (банкноты) и монеты Центрального банка РФ, обладающие свойством законного платежного средства.

Безналичные расчеты – любые операции банков по получению или передаче денег, которые осуществляются ими по поручению клиентов путем совершения записей по соответствующим счетам. В настоящее время записи на банковских счетах клиентов приобрели денежные функции и стали называться безналичными (кредитными) деньгами.

Расчеты, осуществляемые между юридическими лицами и с участием граждан, по-разному регулируются законодательством. *Расчеты граждан* между собой или с юридическими лицами могут осуществляться по выбору сторон наличными или безналичными деньгами без ограничения суммы. *Расчеты между*

юридическими лицами, а также расчеты с участием граждан-предпринимателей также могут производиться в безналичном порядке или наличными деньгами по выбору сторон. Рассмотрим перечень применяемых расчетных документов, законодательные нормы и порядок осуществления наличных и безналичных расчетов.

Расчётные документы для безналичных расчётов

Современная практика осуществления безналичных расчетов в России опирается на законодательную базу в виде федеральных законов, положений Банка России, внутренних банковских инструкций и обычаев деловой среды. Банкам предоставлена значительная свобода и самостоятельность в определении формы расчетных документов в зависимости от той или иной формы безналичных расчетов.

Формы расчетных документов перечислены в Гражданском Кодексе РФ, положениях Банка России и других нормативных документах. На текущий момент организации могут использовать следующие формы, описанные в законодательстве: платежное поручение, инкассовое поручение, платежное требование, платежный ордер, аккредитив, чек, платежная карта, электронные денежные средства.

В свою очередь формы безналичных расчетов, указанные в различных законодательных актах, включают: расчеты платежными поручениями, расчеты по аккредитиву, расчеты инкассовыми поручениями, расчеты чеками, расчеты в форме перевода денежных средств по требованию получателя средств (прямое дебетование), расчеты в форме перевода электронных денежных средств, расчеты платежными картами, расчеты платежными ордерами.

Рассмотрим подробнее формы расчетных документов, а затем перейдем к анализу форм безналичных расчетов.

Безналичные расчеты путем перевода денежных средств осуществляются банками на основании расчётных документов – распоряжений клиентов, взыскателей средств, других банков, в электронном виде или на бумажных носителях. В разных формах безналичных расчетов используются различные виды распоряжений, процедуры их оформления и исполнения. Виды распоряжений, применяемых в настоящее время в Российской Федерации, приведены на схеме.



Реквизиты, форма, номера реквизитов всех видов распоряжений регулируются Положением Банка России №383-П «О правилах осуществления перевода денежных средств» от 19.06.2012 г. Рассмотрим особенности каждого вида распоряжений подробнее.

Платёжное поручение – распоряжение владельца счёта (плательщика) обслуживающему его банку, оформленное расчётным документом, перевести определённую денежную сумму на счёт получателя средств, открытый в этом или другом банке.

Оформление платежного поручения осуществляется в соответствии с нормативными актами Банка России, в которых установлены разные требования к форме и содержанию платежных поручений юридических лиц в зависимости от вида безналичных расчетов (бумажные или электронные). Формы платежных поручений о перечислении средств на бюджетные счета также имеют свои особенности¹⁷.

Перечень необходимых реквизитов, их пространственное размещение и порядок заполнения платежных поручений на бумажном носителе установлены приложениями 1-3 к Положению №383-П. Стандартный бланк платежного поручения представлен в форме 0401060 Общероссийского классификатора управленческой документации. Он должен содержать следующие реквизиты:

- наименование и номер платежного поручения, число, месяц и год его выписки;
- код формы по ОКУД ОК 011-93;
- наименование плательщика и получателя средств и их номера счетов;
- ИНН плательщика и получателя;
- наименование и местонахождение банка плательщика и получателя, их банковские идентификационные коды (БИК), номера корреспондентских счетов или субсчетов;
- назначение, сумма и очередность платежа;
- вид операции;
- подписи уполномоченных лиц и оттиск печати (в установленных случаях).

Платежное поручение в *электронной форме* может быть оформлено в системе «клиент-банк». Для электронных платежных поручений, передаваемых по каналам связи, банк самостоятельно определяет порядок оформления, приема и защиты.

Рассмотренные формы платежных поручений применяются для внутренних расчетов юридических лиц, как в рублях, так и в иностранной валюте. Законодательством не установлены типовые формы платежных поручений для международных расчетов юридических лиц, а также для расчетов физических лиц. Они разрабатываются банками самостоятельно.

¹⁷ См. Правила указания информации, идентифицирующей плательщика и получателя средств, в расчетных документах на перечисление налогов, сборов и иных обязательных платежей в бюджетную систему Российской Федерации, утв. Приказом МНС России, ГТК России и Минфина России № БГ-3-10/98/197/22н от 03.03.2003 г.

Инкассовое поручение – расчётный документ, на основании которого производится списание денежных средств со счетов плательщиков в бесспорном порядке. Инкассовое поручение составляется, предъявляется, принимается к исполнению и исполняется в электронном виде или на бумажном носителе.

Реквизиты, бумажная форма, номера реквизитов инкассового поручения установлены приложениями 1, 4, 5 к Положению Банка России №383-П. Электронная форма определяется банком самостоятельно.

Платёжное требование – расчётный документ, при помощи которого взыскатель предлагает плательщику перевести определенную сумму в уплату долга за поставку товаров или услуг. Этот документ применяется при осуществлении безналичных расчетов в форме перевода денежных средств по требованию получателя средств (прямого дебетования).

Реквизиты, бумажная форма, номера реквизитов платежного требования установлены приложениями 1, 6 и 7 к Положению Банка России №383-П «О правилах осуществления перевода денежных средств» от 19.06.2012 г. Стандарт формы платежного требования – 0401061 Общероссийского классификатора управленческой документации. Электронная форма определяется банком самостоятельно.

Платёжный ордер – документ, используемый банком для *частичного* исполнения распоряжений плательщиков, получателей средств, взыскателей средств, в случаях, предусмотренных законодательством или договором.

Реквизиты, бумажная форма, номера реквизитов платежного ордера установлены приложениями 8-10 к Положению Банка России №383-П. Электронная форма определяется банком самостоятельно.

После соответствующего оформления распоряжение поступает в банк, который указывает дату поступления и проводит контрольные мероприятия. **Процедуры приёма к исполнению** рассмотренных выше распоряжений включают:

1. удостоверение права распоряжения денежными средствами;
2. контроль целостности распоряжений;
3. структурный контроль распоряжений;
4. контроль значений реквизитов распоряжений;
5. контроль достаточности денежных средств.

Содержание этих процедур различается для распоряжений в электронном виде и на бумажном носителе. Сравнение процедур приведено в таблице:

Процедура	Электронный вид	Бумажный носитель
1 Удостоверение права распоряжения денежными средствами	Проверка электронной подписи, аналога собственноручной подписи и (или) кодов, паролей, иных средств	Проверка наличия и соответствия собственноручной подписи и оттиска печати образцам, заявленным банку в карточке с образцами подписей и оттиска печати

2	Контроль целостности распоряжений	Проверка неизменности реквизитов распоряжения	Проверка отсутствия в распоряжении внесенных изменений (исправлений)
3	Структурный контроль распоряжений	Проверка установленных реквизитов и максимального количества символов в реквизитах распоряжения	Проверка соответствия распоряжения установленной форме
4	Контроль значений реквизитов распоряжений	Проверка в порядке, установленном банком, с учетом требований законодательства, значений реквизитов распоряжений, их допустимости и соответствия	
5	Контроль достаточности денежных средств	Проверка в порядке, установленном банком плательщика, при приеме к исполнению каждого распоряжения, многократно или однократно	

Если результат процедур приема к исполнению распоряжения положителен, банк принимает его к исполнению и направляет отправителю распоряжения уведомление с указанием идентификаторов распоряжения и даты приема его к исполнению.

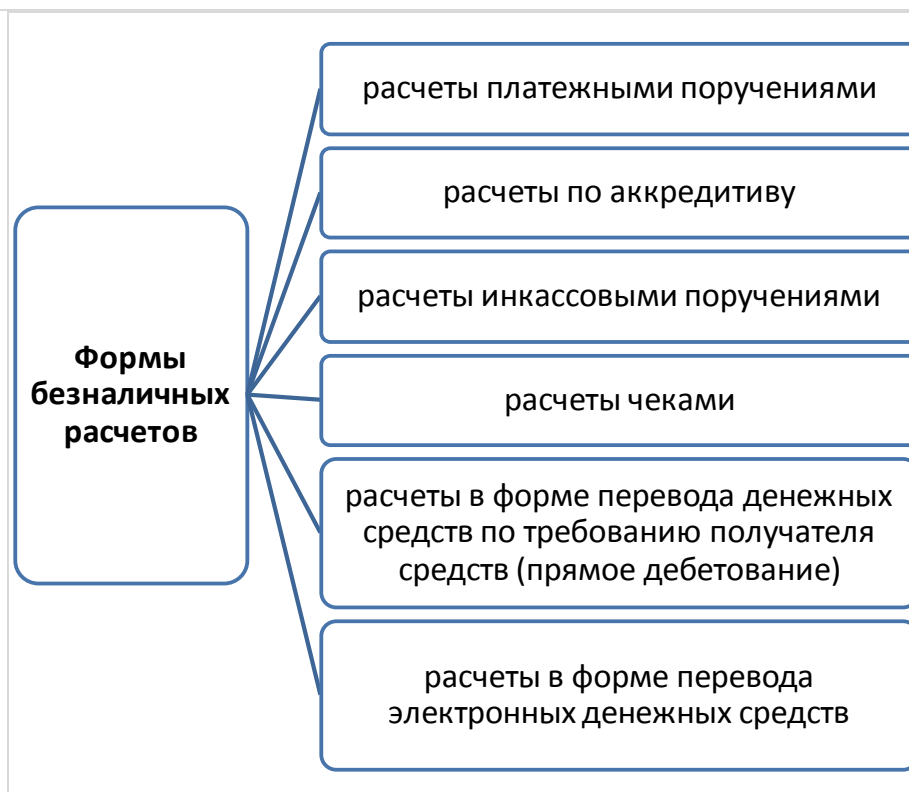
Процедуры исполнения зависят от выбранной отправителем формы безналичных расчетов, рассмотрим их подробнее.

Формы и правила осуществления безналичных расчётов

Формы и правила осуществления безналичных расчетов различаются видами расчётных документов (распоряжений), порядком документооборота, а также наличием или отсутствием условий предоставления денег в распоряжение получателя платежа.

Гражданский кодекс РФ определяет следующие *формы безналичных расчетов*: расчеты платежными поручениями, расчеты по инкассо, по аккредитиву, чеками. В нем также указано, что формы безналичных расчетов устанавливаются банковскими правилами. В Положении Банка России №383-П «О правилах осуществления перевода денежных средств» от 19.06.2012 г. представлены следующие формы безналичных расчетов (см. схему).

Помимо вышеперечисленных форм безналичных расчетов законодательством разрешено применение иных форм безналичных расчетов. В РФ получили распространение *расчеты платежными картами*, а также *расчеты платежными ордерами* (при частичном исполнении распоряжений банками). Эти формы расчётов и правила их применения будут рассмотрены ниже наряду с другими формами безналичных расчётов.



Расчёты платежным поручением подразумевают, что банк обязуется по поручению плательщика за счет средств, находящихся на его счете, перевести определенную денежную сумму на счет указанного плательщиком лица в этом или в ином банке в определенный срок.

Важно!

Порядок осуществления расчетов платежными поручениями регулируется следующими законодательными актами: §2 главы 46 Гражданского кодекса РФ, Положением Банка России №383-П «О правилах осуществления перевода денежных средств» от 19.06.2012 г., а также установленными в соответствии с ними банковскими правилами и применяемыми в банковской практике обычаями делового оборота.

Банк плательщика обязан осуществить перевод средств при соблюдении клиентом следующих условий:

- правильного оформления платежного поручения;
- наличия на его счете денежных средств в сумме, достаточной для исполнения принятого расчетного документа;
- представления клиентом документов, необходимых для его идентификации¹⁸.

¹⁸ В соответствии с требованиями Федерального закона №115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» от 07.08.2001 г. (ред. от 29.06.2015 г.).

Расчеты в иностранной валюте, а также рублевые операции нерезидентов подчиняются требованиям валютного законодательства РФ, в котором установлены валютные ограничения. Уполномоченный банк как агент валютного контроля обязан проверить соблюдение плательщиком требований валютного законодательства до исполнения его платежного поручения.

При оформлении платежного поручения нельзя допускать исправления и ошибки при заполнении реквизитов. Банк не принимает к исполнению платежные поручения, не соответствующие требованиям.

Количество оформляемых и предъявляемых в банк экземпляров платежного поручения определяется числом участников расчетов. Обычно составляются четыре экземпляра поручения. На первом экземпляре, который остается в банке, наличие подписи и оттиска печати (при наличии) плательщика обязательно. На одном из экземпляров платежного поручения банк делает отметку об исполнении и возвращает его владельцу счета.

Платежное поручение действительно к предъявлению в банк в течение 10 дней. Об исполнении поручения банк обязан проинформировать плательщика не позже следующего рабочего дня после его подачи в банк, если иной срок не предусмотрен договором банковского счета.

Платежные поручения принимаются банком независимо от наличия денежных средств на счете плательщика. Банк полностью исполняет поручение, если на счете клиента достаточно денежных средств для осуществления платежа. При недостаточности средств на счете их списание происходит с соблюдением определенной законом очередности.

Банк получателя платежа зачисляет средства, поступившие в адрес его клиента, на основании следующих документов:

- выписки из лицевого счета или электронного справочно-информационного документа, подтверждающего зачисление средств на счет в Банке России;
- исполненного полноформатного электронно-платежного документа (или сокращенного формата, а также расчетного документа на бумажном носителе, оформленного в соответствии с требованиями Банка России, если это условие предусмотрено договором между банком и клиентом).

Клиент банка вправе требовать от него информации об исполнении поручения (отчета). *Отчеты* о произведенных операциях могут предоставляться периодически в виде выписок по счету в отношении каждой операции или группы произведенных операций. Порядок и периодичность выдачи выписок по счету должны определяться в карточке образцов подписей и оттиска печати. Обычно выписки по счету клиента выдаются один раз в несколько дней.

Расчёты по аккредитиву – расчетная операция, в соответствии с которой банк обязуется осуществить, по указанию клиента, одно из следующих действий: произвести платеж третьему лицу, оплатить переводной вексель, акцептовать его, учесть его при представлении получателем документов, определенных условиями аккредитива.

Важно!

Порядок осуществления расчетов по аккредитиву регулируется следующими законодательными актами: §3 главы 46 Гражданского кодекса РФ, Положением Банка России №383-П «О правилах осуществления перевода денежных средств» от 19.06.2012 г., а также установленными в соответствии с ними банковскими правилами и применяемыми в банковской практике обычаями делового оборота.

Реквизиты и форма аккредитива устанавливаются банком. В аккредитиве должна быть указана следующая обязательная информация:

- номер и дата аккредитива;
- сумма аккредитива;
- реквизиты плательщика;
- реквизиты банка-эмитента;
- реквизиты получателя средств;
- реквизиты исполняющего банка;
- вид аккредитива;
- срок действия аккредитива;
- способ исполнения аккредитива;
- перечень документов, представляемых получателем средств, и требования к представляемым документам;
- назначение платежа;
- срок представления документов;
- необходимость подтверждения (при наличии);
- порядок оплаты комиссионного вознаграждения банков.

По способу предоставления денежного покрытия исполняющему банку аккредитивы подразделяются на покрытые и непокрытые.

Покрытый (депонированный) аккредитив – при его открытии банк-эмитент перечисляет собственные средства плательщика или предоставленный ему кредит в распоряжение исполняющего банка на специальный счет, открытый в банке-эмитенте.

Непокрытый (гарантированный) аккредитив – банк-эмитент предоставляет исполняющему банку право списывать средства с ведущегося у него счета банка-эмитента, либо указывает в аккредитиве иной способ возмещения исполняющему банку сумм, выплаченных по аккредитиву в соответствии с его условиями.

Аккредитивы также классифицируются на отзывные (могут быть изменены или отменены банком-эмитентом без предварительного уведомления получателя средств) и безотзывные (не могут быть отменены без согласия получателя средств).

Механизм аккредитивной операции состоит из двух сделок.

Первая сделка заключается между плательщиком и банком-эмитентом. Плательщик предъявляет в обслуживающий банк заявление на аккредитив по форме банка, в котором предлагает банку принять на себя обязательство перед получателем средств (выставить аккредитив). Банк-эмитент обязан акцептовать заявление клиента во исполнение договора банковского счета. Акцепт осуществляется путем выставления аккредитива.

Вторая сделка заключается между банком-эмитентом и получателем платежа (бенефициаром). Банк-эмитент направляет бенефициару оферту, из которой следует, что он готов исполнить обязательство плательщика (произвести платеж, оплатить, акцептовать или учесть переводный вексель), если бенефициар представит ему определенные документы. Бенефициар акцептует оферту банка-эмитента путем представления требуемых документов в течение срока аккредитива. Исполнение аккредитива осуществляется посредством перевода денежных средств платежным поручением исполняющего банка на банковский счет получателя средств или посредством зачисления соответствующей суммы на банковский счет получателя средств в исполняющем банке.

Закрытие аккредитива в исполняющем банке производится:

- по истечении срока аккредитива;
- по заявлению получателя средств об отказе от использования аккредитива до истечения срока его действия (если возможность такого отказа предусмотрена условиями аккредитива);
- по требованию плательщика о полном или частичном отзыве аккредитива (если такой отзыв возможен по условиям аккредитива).

Неиспользованная сумма покрытого аккредитива подлежит возврату банку-эмитенту незамедлительно одновременно с закрытием аккредитива. Банк-эмитент обязан зачислить возвращенные суммы на счет плательщика, с которого депонировались средства.

Расчеты инкассовыми поручениями (расчеты по инкассо) предполагают, что банк обязуется по поручению клиента осуществить за счет клиента действия по получению от плательщика платежа и (или) акцепта платежа.

Важно!

Расчеты инкассовыми поручениями регулируются следующими законодательными актами: §4 главы 46 Гражданского кодекса РФ, Положением Банка России № 383-П «О правилах осуществления перевода денежных средств» от 19.06.2012 г.

Банк, получивший от клиента инкассовое поручение, называется банком получателя. Банк, который предъявляет требование о платеже и (или) акцепте непосредственно обязанному лицу, называется банком плательщика.

Механизм осуществления инкассовой операции можно условно разделить на два этапа:

На этапе *представления инкассового поручения* получатель средств представляет в свой банк (банк получателя) соответствующие документы. Банк получателя может либо самостоятельно выполнить все действия по инкассированию документов, представленных получателем средств, либо привлечь для этой цели банк плательщика путем пересылки ему представленных документов. Затем банк плательщика представляет их плательщику для получения акцепта или совершает необходимые действия для последующего безакцептного списания средств.

Этап *получения платежа от должника* и передача его получателю платежа начинается с момента списания банком плательщика суммы, обозначенной в расчетных документах. Инкассированные суммы подлежат переводу на расчетный счет получателя платежа по правилам, аналогичным расчетам платежными поручениями.

Расчёты чеками основаны на использовании чеков – ценной бумаги, содержащей ничем не обусловленное распоряжение чекодателя банку произвести платеж указанной в нем суммы чекодержателю.

Важно!

Порядок осуществления расчетов чеками регулируется следующими законодательными актами: §5 главы 46 Гражданского кодекса РФ, Положением Банка России №383-П «О правилах осуществления перевода денежных средств» от 19.06.2012 г., а также установленными в соответствии с ними банковскими правилами и применяемыми в банковской практике обычаями делового оборота.

Чек должен отвечать признакам ценной бумаги:

- составлен в виде документа установленной формы с обязательными реквизитами;
- представляет право чекодержателя на получение от плательщика обозначенной в нем суммы денежных средств;
- необходимо предъявление чека для осуществления или передачи прав, удостоверенных им.

Обязательные реквизиты чека:

- наименование «чек», включенное в текст документа;
- поручение плательщику выплатить определенную денежную сумму;
- наименование плательщика и указание счета, с которого должен быть произведен платеж;
- указание валюты платежа;
- указание даты и места составления чека;
- подпись лица, выписавшего чек (чекодателя).

Отсутствие в документе какого-либо из указанных реквизитов лишает его силы чека. Чек также может содержать реквизиты, определяемые кредитной организацией. Форма чека устанавливается кредитной организацией¹⁹. При предъявлении чека кредитная организация обязана удостовериться в подлинности чека, а также в том, что предъявитель чека является уполномоченным по нему лицом.

Участниками отношений по чеку являются чекодатель, чекодержатель и плательщик. *Чекодателем* считается лицо, выписавшее чек; *чекодержателем* - лицо, являющееся владельцем выписанного чека. В качестве *плательщика* по чеку может быть указан только банк, где чекодатель имеет средства, которыми он вправе распоряжаться путем выставления чеков.

Виды чеков:

- *чек на предъявителя*, который содержит надпись «на предъявителя» и не имеет каких-либо данных о чекодержателе;
- *переводной чек*, в тексте которого может содержаться оговорка «приказу» с обязательным указанием наименования (имени) своего первого приобретателя;
- *именной чек*, который выписан на определенного чекодержателя и содержит оговорку «не приказу».

В зависимости от способа платежа (получения денег) чеки подразделяются на *кассовые* (сумма выплачивается владельцу счета или третьему лицу наличными) и *расчетные* (оплата должна производиться только в безналичном порядке, лицевая сторона кроссирована надписью «расчетный»).

Чек должен быть предъявлен в банк в течение срока его действия. Этот срок одновременно является сроком существования обязательства банка-плательщика перед чекодателем оплатить чек. Чекодержатель вправе самостоятельно обратиться в банк, на который выписан чек, и получить платеж. Другим способом получения платежа по чеку является выставление чека на инкассо, т.е. представление чека в банк, обслуживающий чекодержателя, на инкассо для получения платежа.

Расчёты в форме перевода денежных средств по требованию получателя средств (прямое дебетование) – метод платежа, который позволяет третьим сторонам (поставщикам, кредиторам) списывать средства со счетов клиентов банка при условии, что клиент банка (плательщик) сформировал банку поручение о проведении таких операций, оговаривающее условия и сроки проведения подобных операций. Поручение владельца счета банку содержит просьбу регулярно снимать с его счета суммы и выплачивать их третьей стороне. Однако, в отличие от обычного постоянного поручения, при прямом дебетовании суммы, подлежащие выплате, заранее не устанавливаются. Владелец счета доверяет третьей стороне (поставщику, кредитору) самой определять соответствующие суммы и требовать их выплаты банком.

¹⁹ Положение Банка России №383-П «О правилах осуществления перевода денежных средств» от 19.6.2012 г.

Важно!

Расчёты в форме перевода денежных средств по требованию получателя средств регулируются Положением Банка России № 383-П «О правилах осуществления перевода денежных средств» от 19.06.2012 г., а также Федеральным законом №161-ФЗ «О национальной платёжной системе» (ред. от 29.12.2014, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2015).

При осуществлении безналичных расчетов в форме перевода денежных средств по требованию получателя средств может использоваться платёжное требование. Платёжное требование может быть выставлено в двух формах: с акцептом (получением согласия плательщика), либо в безакцептном порядке.

Списание денежных средств в безакцептном порядке возможно только по основаниям, прямо указанным в договоре, или на основании закона:

Для списания денежных средств в безакцептном порядке *по договору*, плательщику необходимо предоставить его в банк. Кроме того, такая форма расчетов должна быть оговорена в договоре на расчетно-кассовое обслуживание с банком. Далее организация может указывать в платёжном требовании в соответствующем поле фразу «Без акцепта», и денежные средства будут переводиться ей автоматически.

Также денежные средства в безакцептном порядке могут списываться *по закону*. Для этого в соответствующем поле вписывается основание: наименование закона, его номер, дата принятия и соответствующая статья. Безакцептное списание допускается в ситуациях:

- оплаты за электроэнергию и тепловую энергию, водоснабжение, почтовые, телеграфные, телефонные и иные услуги. При этом указываются показания измерительных приборов и действующие тарифы или расчеты по ним;
- штрафы и излишне полученные суммы по договорам поставки, провозной платы и штрафы в транспортных обязательствах;
- признание должником претензии на определенную сумму;
- при исполнении решения суда.

Платёжное требование, предъявляемое через банк получателя средств, действительно для представления в банк в течение 10 календарных дней со дня, следующего за днем его составления.

Расчеты платёжными ордерами применяются для частичного исполнения распоряжений получателей средств, взыскателей средств банком. Платёжный ордер составляется банком в целях частичного исполнения распоряжения получателя средств, при недостаточности денежных средств на банковском счете плательщика. При этом по платёжному ордеру должен быть получен акцепт плательщика.

Важно!

Порядок осуществления расчетов платежными ордерами регулируется Положением Банка России № 383-П «О правилах осуществления перевода денежных средств» от 19.06.2012 г., а также установленными в соответствии с ними банковскими правилами.

Частичное исполнение распоряжения плательщика (получателя средств) подтверждается в порядке, установленном банком, посредством направления платежного ордера в электронном виде или на бумажном носителе с указанием даты исполнения, штампа и подписи уполномоченного лица банка.

Расчёты в форме перевода электронных денежных средств предполагают операции с денежными средствами, которые предварительно предоставлены одним лицом другому лицу, учитывающему информацию о размере предоставленных денежных средств без открытия банковского счета (обязанному лицу), для исполнения денежных обязательств лица, предоставившего денежные средства, перед третьими лицами.

Важно!

Расчёты в форме перевода электронных денежных средств регулируются Федеральным законом № 161-ФЗ «О национальной платежной системе» (ред. от 29.12.2014, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2015), а также Положением Банка России № 383-П «О правилах осуществления перевода денежных средств» от 19.06.2012 г.

Не являются электронными денежными средствами: денежные средства, полученные организациями, осуществляющими профессиональную деятельность на рынке ценных бумаг, клиринговую деятельность и (или) деятельность по управлению инвестиционными фондами, паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами и осуществляющими учет информации о размере предоставленных денежных средств без открытия банковского счета в соответствии с законодательством, регулирующим деятельность указанных организаций.

При осуществлении безналичных расчетов в форме перевода электронных денежных средств клиент предоставляет денежные средства банку на основании заключенного с ним договора, только с использованием своего банковского счета.

Перевод электронных денежных средств осуществляется на основании *распоряжений* плательщиков в пользу получателей средств путем одновременного принятия банком распоряжения клиента, уменьшения им остатка электронных денежных средств плательщика и увеличения остатка электронных денежных средств получателя средств на сумму перевода.

Расчёты в форме перевода электронных денежных средств, как и расчеты других форм, могут осуществляться с применением *электронного средства платежа*. Это средство, позволяющее клиенту кредитной организации составлять, удостоверять и передавать распоряжения в целях осуществления перевода денежных средств с использованием информационно-коммуникационных технологий, электронных носителей информации, в том числе платежных карт.

При осуществлении операций с использованием электронных средств платежа кредитная организация получателя средств в случаях, предусмотренных договором, получает согласие кредитной организации плательщика на осуществление операции с использованием электронного средства платежа (процедура *авторизации*). В случае положительного результата авторизации кредитная организация плательщика обязана предоставить денежные средства кредитной организации получателя средств в порядке, установленном договором.

Расчёты платёжными картами предполагают совершение держателем платежной карты операций с денежными средствами, находящимися у эмитента платёжной карты, в соответствии с законодательством РФ и договором с эмитентом. Эмитентами платежной карты могут являться кредитная организация или иное юридическое лицо. Таким образом, термин «платёжная карта» включает два вида инструментов: банковские карты (эмитент – кредитная организация) и небанковские карты (эмитент – юридическое лицо, не являющееся кредитной организацией, например, American Express).

Важно!

Расчеты денежными средствами с использованием платежных карт регулируются Положением Банка России от № 266-П «Об эмиссии банковских карт и об операциях, совершаемых с использованием платежных карт» от 24.12.2004 г. (ред. от 14.01.2015). Права, обязанности и ответственность сторон при осуществлении сделок с использованием банковских карт регулируются Гражданским Кодексом, федеральными законами «О банках и банковской деятельности», «О валютном регулировании и валютном контроле», а также договорами между кредитной организацией и клиентами.

Участниками правоотношений с использованием платежных карт являются:

- кредитная организация – эмитент карты;
- держатель банковской карты – клиент кредитной организации;
- банк-эквайер, который должен произвести расчеты с предприятиями торговли по операциям, совершаемым с использованием банковских карт, или осуществить выдачу наличных денежных средств держателям банковских карт, не являющимся клиентами этой кредитной организации;
- предприятие торговли, ведущее расчеты с применением банковских карт;

- процессинговый центр, обеспечивающий технологическое и информационное взаимодействие участников расчетных правоотношений.

Кредитная организация вправе осуществлять эмиссию банковских карт следующих видов: расчетных (дебетовых) карт, кредитных карт и предоплаченных карт, держателями которых являются физические лица, в том числе уполномоченные юридическими лицами, индивидуальными предпринимателями.

Расчетная (дебетовая) карта как электронное средство платежа используется для совершения операций ее держателем в пределах расходного лимита - суммы денежных средств клиента, находящихся на его банковском счете, и (или) кредита, предоставляемого кредитной организацией - эмитентом клиенту при недостаточности или отсутствии на банковском счете денежных средств (овердрафт).

Кредитная карта как электронное средство платежа используется для совершения ее держателем операций за счет денежных средств, предоставленных кредитной организацией - эмитентом клиенту в пределах расходного лимита в соответствии с условиями кредитного договора.

Предоплаченная карта как электронное средство платежа используется для осуществления перевода электронных денежных средств, возврата остатка электронных денежных средств в пределах суммы предварительно предоставленных держателем денежных средств кредитной организации - эмитенту в соответствии с требованиями Федерального закона № 161-ФЗ.

Эмиссия банковских карт осуществляется кредитной организацией на основании договора, предусматривающего совершение операций с использованием банковских карт.

Держатель банковской карты осуществляет с ее использованием следующие операции:

- получение наличных денежных средств в валюте РФ или иностранной валюте, как на территории РФ, так и за ее пределами;
- оплату товаров (работ, услуг, результатов интеллектуальной деятельности) в валюте РФ на территории РФ, а также в иностранной валюте - за пределами территории РФ;
- иные операции в валюте РФ, в отношении которых законодательством РФ не установлен запрет (ограничение) на их совершение;
- иные операции в иностранной валюте с соблюдением требований валютного законодательства РФ.

При совершении операции с использованием платежной карты составляется документ по операциям с использованием платежной карты. Он является основанием для осуществления расчетов по указанным операциям и служит подтверждением их совершения.

Документ по операциям с использованием платежной карты должен содержать следующие обязательные реквизиты, позволяющие достоверно установить соответствие между реквизитами платежной карты и соответствующим счетом клиента:

- идентификатор банкомата, электронного терминала или другого технического средства, предназначенного для совершения операций с использованием платежных карт;
- вид операции;
- дата совершения операции;
- сумма операции;
- валюта операции;
- сумма комиссионного вознаграждения;
- код авторизации;
- реквизиты платежной карты.

В заключение отметим, что очевидное соответствие форм расчетных документов и форм безналичных расчетов наблюдается не всегда, что является отражением гибкости текущих правил законодательного регулирования операций, осуществляемых безналичным путем. Формы безналичных расчетов избираются плательщиками, получателями средств самостоятельно и могут предусматриваться договорами, заключаемыми ими со своими контрагентами. Это дает возможность диалога финансовой службы организации и обслуживающего её банка, выбора подходящих форм расчетов и даже совместной разработки расчетных инструментов для конкретных операций организации.

Правила осуществления наличных расчетов

Согласно Гражданскому Кодексу РФ, расчеты между юридическими лицами, а также расчеты с участием граждан, связанные с осуществлением ими предпринимательской деятельности, могут производиться наличными деньгами, если иное не установлено законом.

Наличные денежные расчеты – произведенные с использованием средств наличного платежа расчеты за приобретенные товары, выполненные работы, оказанные услуги.

Согласно законодательным актам, все российские организации при осуществлении ими наличных денежных расчетов и расчетов с использованием платежных карт в случаях продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг обязаны применять *контрольно-кассовую технику* (далее - ККТ), за исключением ситуаций:

- оказания услуг населению при условии выдачи ими соответствующих бланков строгой отчетности (далее - БСО);

- статуса плательщика единого налога на вмененный доход (далее ЕНВД) или применения патентной системы налогообложения, при условии выдачи по требованию покупателя документа (товарного чека, квитанции), подтверждающего прием денежных средств за соответствующий товар (работу, услугу);
- нахождения в труднодоступной местности или осуществлении видов деятельности из закрытого перечня, определенного п.3 статьи 2 Федерального закона № 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт» от 22.05.2003 г. (ред. от 08.03.2015 г.)

Важно!

Порядок осуществления наличных расчетов законодательно регулируется в отношении:

- применения ККТ – Федеральным законом № 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт» от 22.05.2003 г. (ред. от 08.03.2015 г.);
- применения БСО – Постановлением Правительства РФ № 359 «О порядке осуществления наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт без применения контрольно-кассовой техники» от 06.05.2008 г. (ред. 15.04.2014 г.);
- проведения кассовых операций с наличными денежными средствами и порядка ведения кассовой книги – Указанием Банка России №3210-У «О порядке ведения кассовых операций юридическими лицами и упрощенном порядке ведения кассовых операций индивидуальными предпринимателями и субъектами малого предпринимательства» от 11.03.2014 г.;
- предельной величины расчетов наличными деньгами между юридическими лицами — Указанием Банка России №3073-У "Об осуществлении наличных расчетов" от 07.10.2013 г.

Порядок осуществления наличных расчетов с применением ККТ устанавливает следующие обязанности организации:

- осуществлять регистрацию ККТ в налоговых органах;
- применять при осуществлении наличных расчетов исправную ККТ;
- выдавать покупателям в момент оплаты кассовые чеки, отпечатанные ККТ;
- обеспечивать ведение и хранение в установленном порядке документации, связанной с приобретением и регистрацией, вводом в эксплуатацию и применением ККТ;
- производить введение в фискальную память ККТ информации и замену накопителей фискальной памяти с участием представителей налоговых органов.

Порядок осуществления наличных расчетов с применением БСО предполагает, что на БСО оформляются следующие документы, связанные с оказанием услуг населению: квитанции, билеты, проездные документы, талоны, путевки, абонементы и другие документы, приравненные к кассовым чекам.

БСО должен содержать следующие реквизиты:

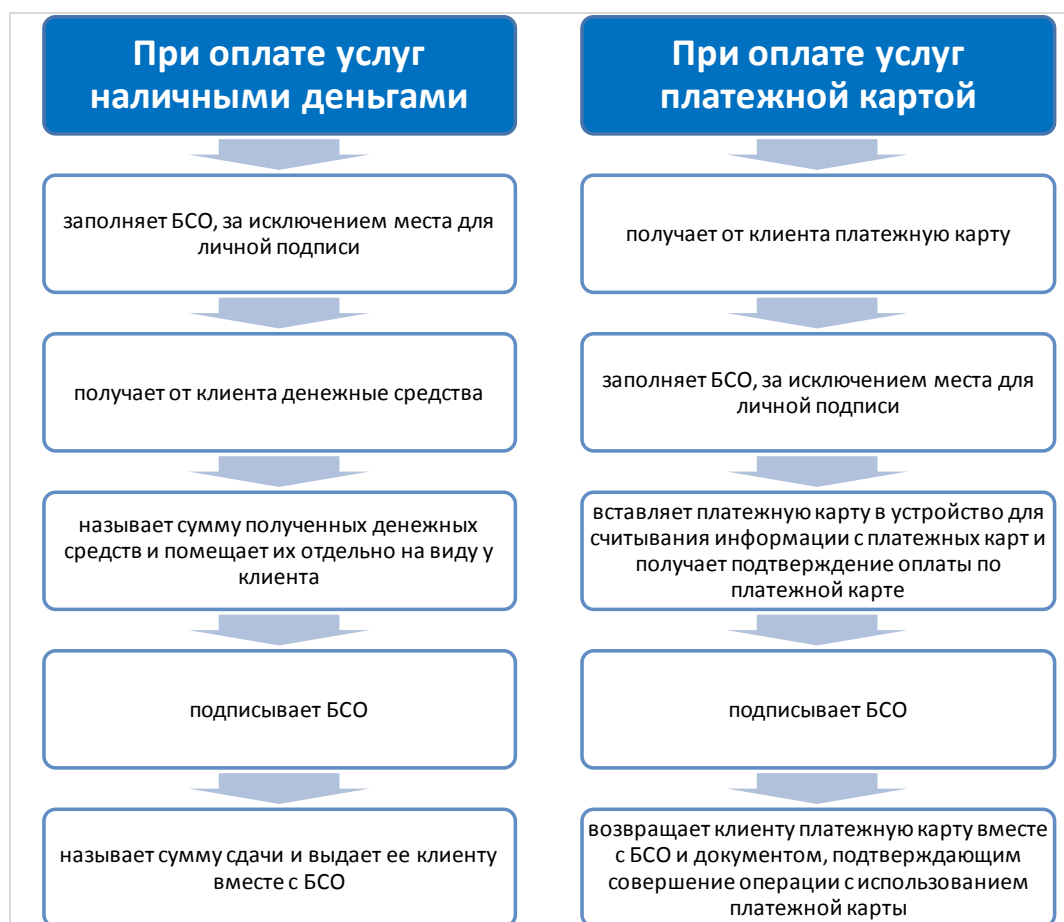
- наименование документа, шестизначный номер и серия;
- наименование и организационно-правовая форма организации;
- место нахождения постоянно действующего исполнительного органа юридического лица;
- идентификационный номер налогоплательщика;
- вид услуги;
- стоимость услуги в денежном выражении;
- размер оплаты, осуществляемой наличными денежными средствами или с использованием платежной карты;
- дата осуществления расчета и составления документа;
- должность, фамилия, имя и отчество лица, ответственного за совершение операции и правильность ее оформления, его личная подпись, печать организации;
- иные реквизиты, которые характеризуют специфику оказываемой услуги и которыми организация вправе дополнить документ.

БСО должен заполняться четко и разборчиво, исправления не допускаются. При заполнении БСО оформляется как минимум одна копия оригинала, либо бланк должен иметь отрывные части.

Также формирование БСО может производиться с использованием *автоматизированной системы*. При этом должно обеспечиваться выполнение следующих требований:

- автоматизированная система должна иметь защиту от несанкционированного доступа, идентифицировать, фиксировать и сохранять все операции с БСО в течение не менее пяти лет;
- при заполнении БСО и его выпуске автоматизированной системой сохраняются уникальный номер и серия его бланка.

При наличных денежных расчетах и расчетах с использованием платежных карт в случае применения БСО ответственное лицо осуществляет действия в следующем порядке:



Руководитель организации заключает с работником, которому поручаются получение, хранение, учет и выдача БСО, а также прием от населения наличных денежных средств согласно документам, договор о материальной ответственности в соответствии с законодательством РФ.

При осуществлении контроля за надлежащим использованием БСО проверяется наличие печати организации и подписи главного бухгалтера (бухгалтера) на обложках использованных книжек с квитанциями (сброшюрованных бланков), а также наличие копий документов (корешков документов), отсутствие в них исправлений, соответствие сумм, указанных в копиях (корешках документов), суммам, отраженным в кассовой книге.

Стоит отметить, что неприменение организацией БСО является основанием для привлечения её к административной ответственности, предусмотренной статьей 15.1 Кодекса об административных правонарушениях. Размер штрафа для юридического лица составит от 40 до 50 тыс. рублей.

Проведение кассовых операций с наличными денежными средствами и порядок ведения кассовой книги: для осуществления расчетов наличными деньгами каждая организация должна иметь кассу и вести кассовую книгу.

Кассовые операции включают операции по приему наличных денег, их пересчету, выдаче наличных денег из кассы. Кассой является место для проведения кассовых операций, определенное руководителем организации. Кассовые документы подписываются главным бухгалтером или бухгалтером, а также кассиром.

Прием наличных денег в кассу организации производится по приходным кассовым ордерам. При получении приходного кассового ордера кассир проверяет наличие подписи главного бухгалтера или бухгалтера и ее соответствие образцу, проверяет соответствие суммы наличных денег, проставленной цифрами, сумме наличных денег, проставленной прописью, наличие подтверждающих документов, перечисленных в приходном кассовом ордере.

Кассир принимает наличные деньги полистным, поштучным пересчетом. После приема наличных денег кассир сверяет сумму, указанную в приходном кассовом ордере, с суммой фактически принятых наличных денег.

Выдача наличных денег из кассы проводится по расходным кассовым ордерам, расчетно-платежным ведомостям, платежным ведомостям. При получении расходного кассового ордера кассир проверяет наличие подписи главного бухгалтера или бухгалтера и ее соответствие образцу, соответствие сумм наличных денег, проставленных цифрами, суммам, проставленным прописью, а также наличие подтверждающих документов, перечисленных в расходном кассовом ордере.

Кассир выдает наличные деньги после проведения идентификации получателя наличных денег по предъявленному им паспорту (или другому документу, удостоверяющему личность), либо по предъявленным доверенности и документу, удостоверяющему личность. Выдача наличных денег осуществляется кассиром непосредственно получателю наличных денег, указанному в расходном кассовом ордере или в доверенности.

При *выдаче наличных денег в подотчет* на расходы, связанные с осуществлением деятельности организации, оформляется расходный кассовый ордер согласно письменному заявлению подотчетного лица, содержащему собственноручную надпись руководителя о сумме наличных денег и сроке, на который выдаются наличные деньги.

В течение трех дней после дня истечения срока, на который выданы наличные деньги, подотчетное лицо должно представить авансовый отчет и документы, подтверждающие произведенные расходы. Оправдательные документы, прилагаемые работником к авансовому отчету, должны быть оформлены должным образом.

Получение наличных денег из банка происходит посредством выставления кассового чека. Расходование наличных денег, полученных в таком порядке, осуществляется на цели, указанные в чеке.

Для ведения кассовых операций организация устанавливает *лимит остатка наличных денег* – максимально допустимую сумму наличных денег, которая может храниться в кассе после окончания рабочего дня. Лимит устанавливается двумя методами:

1. Расчет лимита по объему *поступлений* денежных средств в кассу.

Для определения лимита остатка наличных денег учитывается объем поступлений наличных денег за выполненные работы, оказанные услуги, товары и др. Вновь созданное юридическое лицо может указывать в расчете ожидаемый объем поступлений выручки. Расчет производится по формуле:

$$L = \frac{V}{P} \times N_c$$

где:

L – лимит остатка наличных денег в рублях;

V – объем поступлений наличных денег за работы, услуги за расчетный период в рублях;

P – расчетный период (устанавливается организацией самостоятельно, но не может превышать 92 рабочих дней)

N_c – период времени между днями сдачи денежной наличности в банк (не более 7 рабочих дней).

Рассмотрим пример расчета лимита по объему поступлений наличных денег.

ПРИМЕР

Компания «Альфа» имеет следующие показатели:

- в качестве расчетного периода P выбран интервал с 01.07.15 по 31.08.15, который включает 62 календарных дня;
- объем поступлений наличных денег V за работы, услуги за расчетный период составил 500 тыс.рублей;
- период времени между днями сдачи денежной наличности в банк N_c составляет 3 дня.

Тогда лимит остатка наличных денег равен = 500000 ÷ 62 × 3 = 24193 рубля.

2. Расчет лимита по объему *выдачи* денежных средств в подотчет.

Этот метод применяется при отсутствии поступлений наличных денежных средств от реализации выполненных работ, оказанных услуг. Тогда организация учитывает объем выдачи наличных денег (за исключением выплат заработной платы, премий, материальной помощи и других выплат, включенных в фонд заработной платы и выплат социального характера). Вновь созданное юридическое лицо может указывать в расчете ожидаемый объем выдачи денежных средств в подотчет. Расчет производится по формуле:

$$L = \frac{R}{P} \times N_n$$

где:

L – лимит остатка наличных денег в рублях;

R – объем выдачи наличных денег в подотчет;

P – расчетный период (устанавливается организацией самостоятельно, но не может превышать 92 рабочих дней);

N_n – период времени между днями получения по денежному чеку в банке организацией наличных денег (не более 7 рабочих дней).

Рассмотрим пример расчета лимита по объему выдачи наличных денег.

ПРИМЕР

Компания «Альфа» имеет следующие показатели:

- в качестве расчетного периода P выбран интервал с 01.07.15 по 31.08.15, который включает 62 календарных дня;
- объем выдачи наличных денег R в подотчет за расчетный период составил 30 тыс. рублей;
- период времени между днями получения по денежному чеку в банке организацией наличных денег N_n составляет 7 календарных дней.

Тогда лимит остатка наличных денег равен = 30000 ÷ 62 × 7 = 3387 рублей.

Свободные денежные средства сверх установленного лимита остатка наличных денег организация обязана хранить на банковских счетах в банках. Накопление наличных денег в кассе сверх установленного лимита остатка наличных денег допускается только в дни выплат заработной платы, а также в выходные, праздничные дни в случае ведения кассовых операций в эти дни.

Кассовая книга предназначена для учета всех поступлений и выдач наличных денег из кассы организации. Каждая организация ведет только одну кассовую книгу, которая должна быть пронумерована, прошнурована и опечатана.

Записи в кассовой книге осуществляются кассиром по каждому приходному и расходному кассовому ордеру. В конце рабочего дня кассир сверяет данные, содержащиеся в кассовой книге, с данными кассовых документов, выводит в кассовой книге сумму остатка наличных денег и проставляет подпись.

Записи в кассовой книге сверяются с данными кассовых документов главным бухгалтером или бухгалтером и подписываются лицом, проводившим указанную сверку.

Предельная величина расчетов наличными деньгами между юридическими лицами регулируется законодательным актом²⁰, который устанавливает закрытый перечень допускаемых целей и лимитов расходования наличных средств из кассы организаций в зависимости от источника поступлений наличных денег в их кассу:

- 1) от продажи товаров, выполнения работ и (или) оказания услуг;
- 2) с банковского счета;
- 3) из других источников.

В первом случае разрешены следующие цели расходования без ограничения по сумме:

- выплаты работникам, включенные в фонд заработной платы, и выплаты социального характера;
- выдача наличных денег на личные (потребительские) нужды индивидуального предпринимателя, не связанные с осуществлением им предпринимательской деятельности;
- выдача наличных денег работникам под отчет.

Разрешены, но ограничены лимитом в 100 тыс.руб. в рамках одного договора:

- выплаты страховых возмещений (страховых сумм) по договорам страхования физическим лицам, уплатившим ранее страховые премии наличными деньгами;
- оплата товаров (кроме ценных бумаг), работ, услуг;
- возврат за оплаченные ранее наличными деньгами и возвращенные товары, невыполненные работы, неоказанные услуги;
- выдача наличных денег при осуществлении операций банковским платежным агентом.

В втором случае разрешены следующие цели расходования с лимитом в 100 тыс.руб. в рамках одного договора сумме:

- операции с ценными бумагами;
- платежи по договорам аренды недвижимого имущества;
- выдача (возврат) займов (процентов по займам);
- деятельность по организации и проведению азартных игр.

Организация проведения наличных и безналичных расчетов в организации должна осуществляться в соответствии с изложенными законодательными нормами и правилами, с учетом размера бизнеса, юридической структуры холдинга, отраслевой специфики деятельности, наличия валютной составляющей и других факторов. Ответственным за организацию системы расчетов является казначейство организации, рассмотрим его задачи и правила деятельности подробнее.

²⁰ Указание Банка России №3073-У «Об осуществлении наличных расчетов» от 07.10.2013.

3.3. Методы финансирования деятельности

Одной из ключевых функций казначейства является привлечение финансовых ресурсов для обеспечения деятельности организации, решения ее текущих и инвестиционных задач.

Существуют различные классификации методов финансирования:

В зависимости от *срока*, на который требуется финансирование, различают:

- краткосрочное финансирование (не более одного года), привлекаемое с целью пополнения оборотного капитала, обеспечения выполнения текущих задач;
- долгосрочное финансирование (свыше одного года), используемое для обеспечения инвестиций, развития бизнеса, достижения стратегических целей организации.

В зависимости от *источника* финансовых ресурсов по отношению к организации выделяют следующие методы финансирования:

- внутренние, полученные в результате деятельности организации (прибыль, поступления от продажи активов, оптимизации оборотного капитала, амортизация);
- внешние, привлеченные из внешних по отношению к организации источников (кредиты, займы, государственные гранты, поступления от эмиссии акций, факторинг, лизинг и др.)

В зависимости от *возвратности* финансовых ресурсов источники финансирования можно разделить на:

- собственные, то есть принадлежащие собственникам организации или полученные из внешних источников на безвозвратной основе (венчурный капитал, акционерный капитал, прибыль, дотации, гранты);
- заёмные, которые являются возвратными и привлекаются организацией на определенный срок (кредиты, факторинг, лизинг, облигационные займы, векселя и др.)

Рассмотрим содержание внешних методов финансирования по классификации Института присяжных бухгалтеров Англии и Уэльса²¹, представленной на схеме:

²¹ The Business Finance Guide, The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, Corporate Finance faculty, 2014.



Собственные источники финансирования связаны с привлечением капитала от собственников, инвесторов, при этом владельцы финансовых ресурсов получают долю в капитале организации, контроль принятия управленческих решений, право участия в распределении прибыли организации. На ранней стадии развития бизнеса, когда заемные источники финансирования недоступны, и организация нуждается в долгосрочном партнере, который готов предоставить финансовые ресурсы независимо от текущих результатов продаж и размера прибыли, собственные источники финансирования являются единственно доступными и играют ключевую роль в капитале.

Преимущества собственных источников капитала для организации:

- собственный капитал остается в бизнесе даже при изменении стратегии, часто собственники готовы внести дополнительный капитал;
- собственники разделяют риски бизнеса, их интересы направлены на развитие компании и достижение успеха;
- с случае привлечения капитала бизнес-ангелов или венчурных фондов, помимо финансовых средств компания получает доступ к навыкам, опыту и контактам новых собственников;
- с случае публичного размещения акций (IPO) компания получает возможность привлечения средств на бирже в будущем в рамках последующих размещений;
- с случае использования краудфандинга привлечение капитала происходит максимально быстро.

Недостатками собственных источников финансирования могут быть:

- привлечение новых собственников может быть долгим, затратным процессом, поскольку необходимо убедить инвесторов в привлекательности инвестиций, это может отвлекать руководителей от контроля текущей деятельности компании;
- привлечение новых собственников может существенно размыть долю текущих владельцев бизнеса, затруднить принятие управленческих решений из-за разногласий между акционерами;
- возникает необходимость «делиться успехом» с новыми акционерами, что означает их участие в распределении будущей прибыли организации;
- необходимо соблюдать законодательные и регулирующие нормы при размещении и дальнейшем обращении акций компании.

Рассмотрим методы привлечения собственного капитала подробнее.

Посевное финансирование (seed financing) – первоначальный капитал, вносимый на самой ранней стадии развития организации. Это финансирование, предоставляемое на исследования, оценку и формирование начальной концепции компании, перед тем как она достигнет фазы «старта».

Финансирование на «посевной» стадии осуществляется за счет средств основателей компании, средств бизнес-ангелов (рассмотрены ниже) или средств, взятых в займы у знакомых. Также финансовые ресурсы могут предоставлять «посевные» инвесторы, «посевные» фонды, государственные фонды, например, Фонд посевных инвестиций Российской венчурной компании.

Бизнес-ангелы – индивидуальные инвесторы, вкладывающие свой капитал в компании с высоким риском и высоким потенциалом роста. Они инвестируют на ранней стадии развития компании или позднее, когда бизнес достиг определенных успехов, и требуются ресурсы для его расширения. Бизнес-ангелы часто объединяются в группы, синдикаты, например, по отраслевому признаку. Примером такого объединения является некоммерческое партнерство «Национальное содружество бизнес-ангелов».

Бизнес-ангелы способны предоставить больший объем финансирования по сравнению с посевными инвестициями. Синдикаты бизнес-ангелов часто предлагают несколько раундов финансирования, а также выступают соинвесторами при использовании других методов привлечения собственного капитала.

Кроме финансовых ресурсов, бизнес-ангелы могут принести пользу компании, применяя свой опыт и навыки развития бизнеса. Привлечение финансовых ресурсов от бизнес-ангела является быстрым процессом, поскольку он не проводит доскональную проверку бизнеса, однако поиск подходящего бизнес-ангела может занимать много времени.

Венчурное финансирование – привлекается от венчурных инвесторов, рассматривающих проекты с высоким риском, высоким потенциалом получения прибыли, новейшими товарами и услугами или уникальными конкурентными преимуществами. Ключевой особенностью венчурного инвестирования является составление портфеля венчурных проектов, в котором большинство объектов

инвестирования по факту потерпят крах, но оставшиеся станут успешными и обеспечат компенсацию всех потерь и получение необходимой совокупной прибыли.

Венчурные инвесторы глубоко анализируют бизнес-план компании, изучают историю бизнеса, его текущее состояние. Поэтому венчурное финансирование доступно не на старте деятельности, а по прошествии определенного периода, появления истории операций.

Аналогично бизнес-ангелам, венчурные инвесторы привносят в компанию собственный опыт, навыки, полезные контакты. Они не участвуют в процессах ежедневного принятия решений, а помогают сфокусироваться на стратегии развития бизнеса. Примером венчурного инвестора (фонда фондов) является Российская венчурная компания.

Привлечение венчурного финансирования является долгим и затратным процессом. В первую очередь, компании необходимо составить реалистичный и привлекательный бизнес-план. Поскольку венчурный инвестор является *временным* инвестором для компании, важным аспектом бизнес-плана будет указание момента выхода венчурного инвестора из капитала путем продажи его доли бизнеса другим собственникам. Алгоритм и особенности составления бизнес-плана рассмотрены в следующей главе.

Корпоративное венчурное финансирование предполагает получение финансовых ресурсов от другой компании (обычно крупной корпорации), которая заинтересована в развитии своего бизнеса путем поиска, стимулирования развития и дальнейшего поглощения новых компаний своей отрасли. Финансовое сотрудничество с корпорацией включает три направления:

- получение прямых инвестиций в обмен на долю в бизнесе;
- получение займов для дальнейшего развития;
- получение доступа к базе знаний, маркетинговым каналам и сети дистрибуции.

Краудфандинг (crowd funding) – «народное» финансирование, предполагающее контакт компании с большим количеством потенциальных мелких инвесторов через специализированные интернет сайты. Это популярный метод получения финансовых ресурсов на начальной стадии развития бизнеса. Для привлечения инвесторов компании необходимо показать необходимость и потенциальный результат инвестиций. Для этого может использоваться бизнес-план, финансовые прогнозы, видеоролики о продукте и т.д. Проверка достоверности сведений осуществляется оператором интернет сайта, который имеет право запросить более детальную информацию о бизнесе. Даже при положительном результате проверки и размещении информации о компании на сайте получение инвестиций не гарантировано.

Частное размещение акций – акции компании предлагаются заранее определенному кругу инвесторов, чаще всего институциональным, например, инвестиционным фондам или банкам. Цена размещения определяется путем переговоров. Данный метод является более быстрым и дешевым по сравнению с публичным размещением акций.

Частное размещение позволяет привлечь долгосрочные финансовые ресурсы. Инвесторы, участвующие в таком размещении, обычно помогают повысить прибыль компании путем повышения эффективности ее деятельности, роста выручки от новых продуктов, экспансии в новые регионы и т.д. Также инвесторы частного размещения активно участвуют в процессах принятия решений, способствуя повышению качества корпоративного управления, стратегической, операционной и финансовой экспертизы руководителей, закладывая основу будущего успеха компании в качестве крупной корпорации.

Публичное размещение акций (initial public offering – IPO) – размещение ценных бумаг путем открытой подписки, в том числе размещение ценных бумаг на торгах фондовых бирж и/или иных организаторов торговли на рынке ценных бумаг²². Акции предлагаются институциональным, крупным инвесторам, а также широкому кругу частных инвесторов по фиксированной цене.

Публичное размещение акций позволяет: привлечь новый капитал для развития, финансировать сделки слияния и поглощения, улучшить финансовую устойчивость, расширить базу инвесторов, обеспечить ликвидность акций, создать возможность мотивации руководителей с помощью опционных планов на акции.

Процесс IPO является длительным (обычно более года) и высокзатратным. Он состоит из двух этапов: подготовки к IPO и размещения акций. Этап подготовки к IPO включает:

- диагностику состояния бизнеса и его перспектив;
- уточнение стратегии;
- повышение эффективности операций;
- разрешение юридических споров и проблем;
- подготовку финансовой отчетности по МСФО;
- совершенствование системы корпоративного управления;
- формирование команды проекта с привлечением внешних консультантов;
- выбор банка-организатора IPO и андеррайтеров;
- выбор площадки для размещения и типа акций для размещения.

Этап размещения включает:

- составление проспекта эмиссии;
- проведение маркетинга и роуд-шоу;
- определение цены акций на IPO;
- распределение акций и начало торгов.

Проведение IPO переводит организацию в статус публичной компании с более высокой степенью открытости и ответственности перед акционерами. Становится обязательным регулярное составление финансовой отчетности по МСФО, соблюдение стандартов корпоративного управления, постоянное взаимодействие с инвесторами через службу IR (investor relations). В дальнейшем публичной компании легче провести повторное размещение акций, поскольку все необходимые процессы уже будут внедрены в ее деятельности.

²² Федеральный Закон «О рынке ценных бумаг» №39-ФЗ от 22.04.1996 г.

Выпуск прав – вариант размещения акций, когда они предлагаются только существующим акционерам, пропорционально их доле в капитале организации, путем подписки на новые акции. Цена размещения устанавливается со скидкой к текущим биржевым котировкам для повышения заинтересованности инвесторов. Затраты организации на выпуск прав ниже, чем при публичном размещении, но выше, чем при частном размещении.

Заемные источники финансирования дают кредиторам преимущество перед собственниками, поскольку они имеют определенный срок погашения, приоритет при уплате процентов (до формирования чистой прибыли и дивидендов), приоритет в погашении долга при ликвидации фирмы. Кроме того, доход кредитора является защищенным, сумма процентов не зависит от размера прибыли организации, она определена договором. Однако кредиторы обычно не имеют права голоса при принятии решений в организации.

Преимущества заемного капитала для компании:

- низкая стоимость по сравнению с собственным капиталом. Кредиторы несут меньшие риски по сравнению с собственниками бизнеса, потому они согласны на меньшую доходность капитала. Кроме того, проценты по кредиту уменьшают налогооблагаемую базу организации по налогу на прибыль. Например, если процентная ставка по кредитному договору составляет 10%, а ставка налога на прибыль - 20%, то реальная стоимость кредита составит 8% [$10\% \cdot (1 - 20\%)$];
- затраты ограничены договорными условиями заимствований, они не могут вырасти, как дивиденды при увеличении прибыли;
- контроль не размывается, поскольку кредиторы не имеют права голоса при принятии решений в организации.

Недостатки заёмного капитала:

- проценты по кредитам уплачиваются даже при снижении или отсутствии прибыли;
- фиксированная дата погашения долга может быть неудобна компании;
- фиксированные процентные ставки по долгосрочным заимствованиям могут быть обременительны в ситуации, когда краткосрочные ставки снижаются;
- плавающие процентные ставки создают риск роста затрат в период увеличения рыночных ставок;
- чрезмерный уровень долга увеличивает риски неплатежеспособности и потери капитала инвесторов.

Рассмотрим основные варианты источников заемного финансирования.

Банковские кредиты – договорное обязательство между банком-кредитором и заемщиком, предполагающее определенную сумму заимствований на определенный период с определенной процентной ставкой. Кредиты часто также требуют наличия обеспечения (залога) в виде ликвидных активов заемщика или гарантий.

Банковские кредиты представляют собой широкий спектр вариантов заимствований от банковских структур. Условия кредитов различаются по срокам, цене (размеру процентов), целевому характеру, требованиям по обеспечению, условиям выдачи. Кроме того, на условия сделки влияют макроэкономическая ситуация, отраслевые особенности, кредитный рейтинг заемщика и другие факторы. Конкретные условия кредитования определяются путем переговоров кредитора и заемщика.

Важно!

Для снижения рисков кредитора в кредитном договоре предусматриваются ограничения, накладываемые на заемщика в период действия кредита (ковенанты). Они обычно включают требование соблюдения определенного уровня финансовых коэффициентов, лимитирование уровня дивидендов, требования предоставления промежуточных и дополнительных финансовых отчетов, лимиты привлечения новых обязательств. В случае нарушения ковенант кредитор получает право требования досрочного погашения кредита.

Банковский овердрафт – источник краткосрочного банковского кредитного финансирования. Овердрафт предполагает возможность платежей с текущего счета организации за счет средств банка (при отсутствии достаточной суммы собственных денежных средств), но не более определенного банком лимита. На использованную сумму овердрафта начисляются проценты. Затем, при поступлении денежных средств от контрагентов на счет организации, они автоматически направляются на погашение остатка овердрафта. После погашения овердрафт снова доступен организации для использования. Лимит овердрафта устанавливается банком на основе статистики движения денежных средств по счету клиента за прошлые периоды.

Преимущества овердрафта:

- гибкость, т.е. использование при необходимости;
- низкие затраты на проценты, которые взимаются только при пользовании овердрафтом и только на использованную сумму (а не на весь лимит).

Недостатки овердрафта:

- автоматическое погашение при поступлении денежных средств на счет заемщика;
- может потребоваться дополнительное обеспечение или гарантии собственников;
- расходы на проценты могут расти при изменении рыночных процентных ставок.

Факторинг – продажа дебиторской задолженности клиентов организации третьей стороне (факторинговой компании) со скидкой, в обмен на немедленную выплату денежных средств. Факторинг с *регрессом* означает, что в случае неплатежеспособности дебитора обязанность погашения долга снова переносится на организацию.

Механизм классического факторинга предполагает возможность оказания факторинговой компанией трех видов услуг:

- *предоставление финансирования* клиенту двумя частями: немедленный платеж в размере 80-90% счета дебитора; затем, при погашении долга дебитором, остаток счета (10-20%) за вычетом комиссии (например, 3%);
- *ведение учета продаж* клиента, включая оценку платежеспособности дебиторов и переговоры с ними об условиях отсрочки, с взиманием комиссии за эту услугу, например, в размере 2% выручки клиента;
- *принятие рисков неплатежеспособности* дебиторов на себя, что предполагает предоставление финансирования клиенту без регресса, то есть без права обращения взыскания задолженности на клиента при банкротстве дебитора.

Преимущества факторинга для организации:

- *гибкость* условий, при росте выручки и соответствующем росте дебиторской задолженности у организации может наблюдаться растущий дефицит денежных средств. В этом случае есть возможность удовлетворить потребность в финансовых ресурсах за счет расширения факторинга, что сделать быстрее и легче, чем получить банковский кредит;
- *снижение рисков* убытков из-за неплатежеспособности дебиторов (при факторинге без регресса);
- *отсутствие необходимости залога* активов при получении финансирования;
- *экономия затрат* на оценку платежеспособности дебиторов, которая осуществляется с помощью кредитного анализа факторинговой компании.

Основным недостатком факторинга является его более высокая стоимость по сравнению с банковским кредитом. Поэтому важной задачей финансовой службы является сравнительный анализ стоимости факторинга и кредита. Рассмотрим пример такого анализа.

ПРИМЕР

Компания «Альфа» продает свою продукцию небольшому кругу надёжных покупателей. Её прогнозная годовая выручка равна 4000 тыс. руб. Средняя отсрочка платежа, предоставляемая клиентам, составляет 2,5 месяца. В период отсрочки компания пользуется овердрафтом по ставке 12,5% годовых.

Компания рассматривает возможность использования факторинга с регрессом вместо овердрафта. Факторинговая компания предлагает сразу оплачивать 85% суммы счета и начисляет 13% годовых за использование этого финансирования. Кроме того, комиссия за ведение книги продаж составит 2,5% выручки «Альфы». Экономия затрат компании на оценку платежеспособности дебиторов (будет выполняться факторинговой компанией) составит 105 тыс. руб. в год.

Сравнительный анализ затрат:

Факторинг:	руб.	
Комиссия	100 000	$= 2,5\% \times 4\,000\,000 =$
Проценты	92 083	$= 13\% \times 4\,000\,000 \times 85\% \times 2,5 \div 12$
Экономия затрат	- 105 000	
Чистые затраты	77 875	
Овердрафт:		
Проценты	88 542	$= 12,5\% \times 4\,000\,000 \times 85\% \times 2,5 \div 12$
Чистая выгода факторинга	1 458	

Таким образом, использование факторинга более выгодно для компании «Альфа», чем привлечение овердрафта, и позволит сэкономить 1458 руб. в год.

Кредитование «peer-to-peer» (равноправное кредитование, P2P кредитование) – альтернативный метод получения кредитов от третьих лиц без привлечения финансового посредника в виде банка. Кредиты предоставляются онлайн на специализированных интернет сайтах, включающих различные инструменты проверки кредитоспособности потенциального заемщика. Кредиторами могут быть как партнеры по бизнесу, клиенты, друзья, члены семьи, так и любые желающие. Максимальный размер займа со стороны одного кредитора невелик, однако участие широкого круга кредиторов позволяет увеличить общий лимит P2P кредита для заемщика.

Интернет платформа определяет минимальные требования для организаций-заемщиков, например, наличие финансовой отчетности и истории бизнеса. После проверки платежеспособности заявка заемщика размещается на сайте, и потенциальные кредиторы предлагают свои условия кредитования (сумму займа, процентную ставку). Заемщик выбирает подходящие условия (обычно по минимальной процентной ставке) и заключает соглашение. Дальнейшее обслуживание и погашение кредита осуществляются в соответствии с соглашением.

Облигационные займы – предполагают выпуск долговых ценных бумаг (облигаций) с обязательством по регулярной выплате процентов (купонного дохода) и основной суммы долга в определенный момент в будущем. Преимуществами облигаций является отсутствие требования обеспечения (залога) со стороны заемщика, а также долгий срок обращения, позволяющий получить долгосрочные финансовые ресурсы.

Конвертируемый долг – предполагает размещение долговых обязательств (например, облигаций) с опционом на их конвертацию в акции в определенный момент в будущем по фиксированной цене (варрантом). Такая дополнительная возможность повышает привлекательность долговых бумаг у инвесторов и позволяет облегчить привлечение финансирования. Выгода инвестора от реализации варранта зависит от рыночной цены акций компании-заемщика на момент его исполнения. Если рыночная цена выше цены варранта, инвестор

реализует свое право конвертации и получает дополнительную прибыль от разницы цен. Если биржевые котировки ниже цены варранта, инвестор не использует свое право и получает основную сумму долга при погашении облигации.

Продажа с обратным выкупом (sale leaseback) – предполагает продажу организацией высококачественных активов специализированному фонду с последующей арендой этих активов и обязательством обратного выкупа этих активов через несколько лет (обычно 25+). Качество активов определяется в первую очередь их ликвидностью для снижения рисков покупателя. Стоит обратить внимание, что, по сути, данная сделка является привлечением заемного финансирования на определенный срок, поэтому в отчетности организации по МФСО вместо сделок продажи и аренды будет отражено получение долгосрочного кредита и уплата процентов по нему в течение всего срока договора.

Лизинг – контракт на определенный актив между лизингодателем и лизингополучателем. Лизингодатель является собственником актива, а лизингополучатель имеет право пользования активом в течение срока контракта. За предоставление этого права лизингодатель получает специальные платежи от лизингополучателя. Срок лизинга обычно превышает год, максимальный срок ограничивается сроком службы актива. Законодательство, регулирующее операции лизинга в Российской Федерации, включает Гражданский кодекс РФ (ст. 665, 666), Федеральный закон «О финансовой аренде (лизинге)» от 29.10.1998 г., а также многочисленные подзаконные акты.

Согласно законодательству, существенные условия договора лизинга: предмет лизинга; наименование продавца предмета лизинга; срок лизинга; цена (размер лизинговых платежей). В случае отсутствия данных условий в тексте договора он будет считаться незаключенным.

Лизинг имеет две формы в зависимости от срока полезного использования объекта лизинга и экономической сущности договора:

Финансовый лизинг предполагает срок договора лизинга, сравнимый со сроком полезного использования предмета лизинга. Как правило, по окончании договора лизинга остаточная стоимость объекта лизинга близка к нулю, и объект лизинга может без дополнительной оплаты перейти в собственность лизингополучателя. По сути, рассматривается как покупка предмета лизинга в рассрочку. Согласно МСФО, лизингополучатель отразит в отчетности приобретенный актив и сумму задолженности перед лизингодателем, а затем будет ежегодно амортизировать актив и отражать погашение долга и процентов по нему.

Операционный лизинг подразумевает, что срок договора лизинга существенно меньше срока полезного использования объекта лизинга. Предметом лизинга выступают имеющиеся в распоряжении лизингодателя активы. По окончании договора объект лизинга либо возвращается лизингодателю, либо выкупается лизингополучателем по остаточной стоимости. Ставка лизинговых платежей по операционному лизингу обычно выше, чем по финансовому. По сути такой вид лизинга рассматривается как аренда имущества. Стоит отметить, что ожидаемые изменения стандарта МСФО IAS 17,

регулирующего учет операций лизинга, предполагают классификацию операционного лизинга сроком свыше 12 месяцев, как приобретение актива с привлечением финансирования от лизингодателя. Таким образом, видение экономической сути операционного и финансового лизинга в МСФО сближается.

Кредиторская задолженность – задолженность по договору оплаты товаров или услуг с отсрочкой платежа перед поставщиками и подрядчиками (товарный кредит), а также по авансам, полученным от клиентов. Кроме того, кредиторская задолженность возникает перед персоналом организации, бюджетом, внебюджетными фондами в случаях, когда сроки платежей наступают позже сроков признания обязательств перед ними.

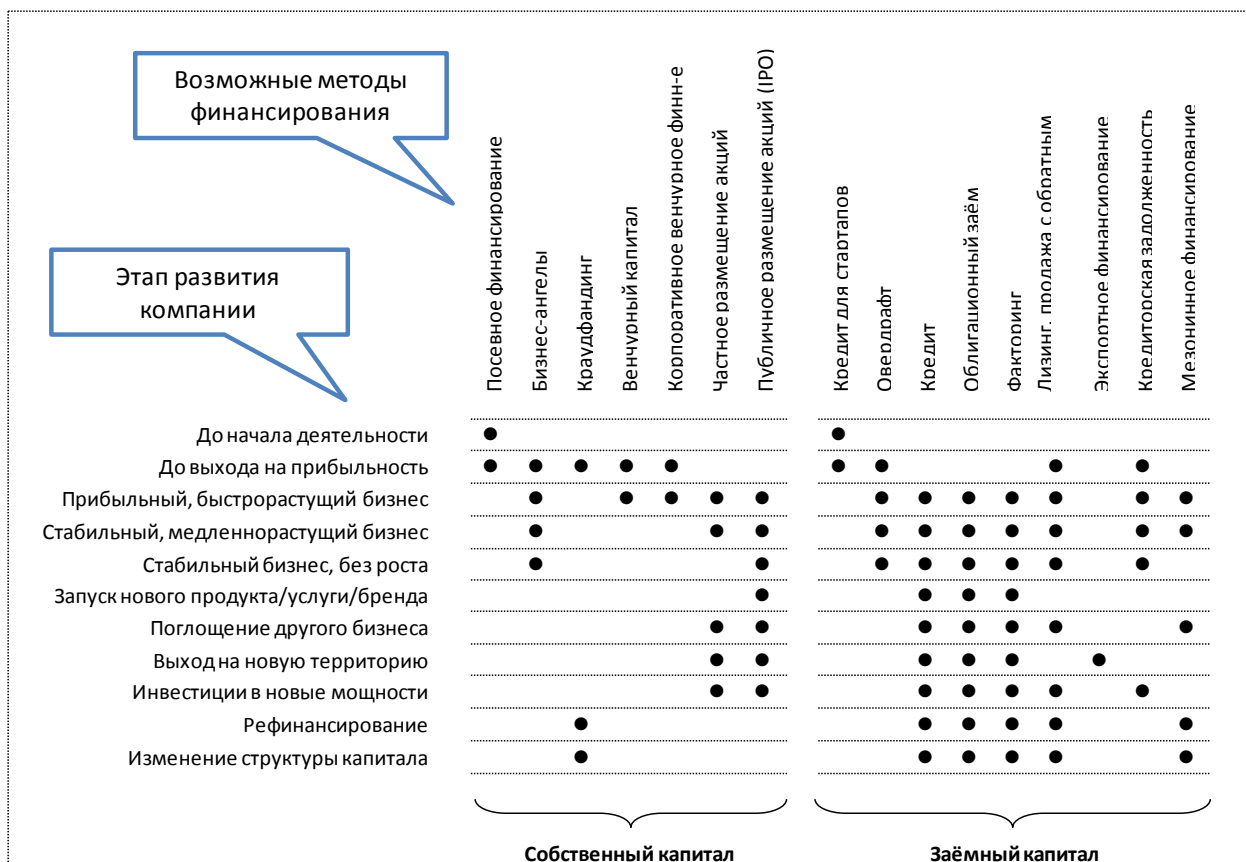
Кредиторская задолженность является одним из распространенных источников финансирования, поскольку затраты на ее привлечение (проценты по долгу) и требование залога активов отсутствуют. Однако поставщик, предоставляющий отсрочку, вправе повысить цену на товар или услугу в договоре, в результате цена отсрочки может оказаться выше стоимости аналогичного кредита. Кроме того, отсрочка предоставляется на короткий период времени (обычно на 1-3 месяца), поэтому данный финансовый ресурс является краткосрочным и не может использоваться для финансирования инвестиций и других долгосрочных нужд организации. Наконец, нарушение условий договора отсрочки, задержка платежей несет риск начисления штрафов, пеней, потери репутации организации.

Мезонинное финансирование (mezzanine loan) – является примером *гибридного* финансового инструмента, сочетающего признаки собственного и заемного финансирования. В основе этого инструмента находится кредит, дающий право кредитору конвертировать долг в акции компании-заемщика, если кредит не будет погашен заемщиком вовремя и полном размере. Мезонинный кредит является гибким продуктом, его условия определяются степенью риска бизнеса заемщика, удобными для него сроками погашения кредита, спецификой конкретной сделки, для которой привлекается финансирование.

Срок возврата мезонинного кредита обычно превышает пять лет и предполагает погашение основной суммы долга в конце срока. Кредит сопровождается отрывным сертификатом, дающим кредитору право на приобретение определённого числа акций по указанной цене в течение определённого срока или аналогичным механизмом, дающим кредитору возможность участвовать в будущем успехе проекта.

Мезонинные кредиты могут использоваться при финансировании новых продуктов, выхода компании на новые рынки, в сделках слияния и поглощения. Как правило, мезонинный кредит предоставляется в рамках более крупного пакета финансирования и не предполагает залога активов, что может стать дополнительным удобством для заемщика.

Мы рассмотрели основные источники финансовых ресурсов, доступные организации на разных стадиях ее развития. Варианты доступных методов финансирования в зависимости от этапа развития организации и текущего состояния ее бизнеса приведены в таблице.



При выборе источников финансирования организация может руководствоваться следующими критериями:

- сравнительная цена источника финансирования;
- срок погашения (длительность использования в организации);
- ограничения кредиторов (например, ковенанты);
- размер долговой нагрузки;
- валюта источника финансирования;
- влияние на показатели финансовой отчетности;
- влияние на налогообложение организации;
- доступность получения.

Рассмотренные выше методы привлечения финансовых ресурсов обладают уникальными характеристиками: затраты на привлечение, затраты на обслуживание, степень размывания контроля принятия решений, срок использования, налоговые эффекты. Выбор источников финансирования на конкретном этапе развития организации определяется ее финансовой стратегией. В задачи казначейства по привлечению финансовых ресурсов входит:

- проведение переговоров с потенциальными инвесторами и кредиторами;
- оформление необходимых договоров;
- обеспечение выполнения договорных условий;
- своевременное погашение обязательств;
- уплата процентов и дивидендов.

Данная работа может быть регламентирована в рамках политики привлечения финансирования, утвержденной руководством организации.

Потребность в финансовых ресурсах определяется путем планирования движения денежных потоков. Одним из методов планирования является косвенный метод составления отчета о движении денежных средств, рассмотрим его подробнее.

3.4. Оптимизация денежных потоков и платежей

Методы и модели оптимизации денежных потоков и платежей внутри холдинга направлены на минимизацию затрат, которые несет организация в связи с необходимостью поддерживать определенный остаток денежных средств на своих счетах. Такие затраты включают:

- затраты на привлечение денежных средств при их недостатке (например, банковские или брокерские комиссии);
- альтернативные затраты от неиспользования временно свободного остатка денежных средств (упущенную выгоду).

Если организация делает чрезмерный акцент на обеспечении ликвидности, тогда на счетах находится много свободных денежных средств, однако велика и упущенная выгода от неиспользования этих денег, например, в краткосрочных инвестициях, на депозитах. Наоборот, если акцент делается на максимальную прибыльность использования свободных денег, то ликвидность бизнеса находится под угрозой, вероятны задержки платежей контрагентам из-за дефицита средств на счетах.

Казначейству организации необходимо обеспечить баланс между ликвидностью бизнеса и прибыльностью использования свободных денежных средств. Для этого разработаны модели оптимизации денежных потоков, помогающие ответить на вопросы: «в какой момент необходимо пополнить остаток денежных средств?» и «какую сумму свободных средств необходимо держать на счетах?».

Наиболее распространенными на практике моделями управления денежными средствами являются модель Баумоля и модель Миллера-Орра. Рассмотрим их подробнее.

Модель Баумоля

Модель Баумоля представляет собой математическую модель определения оптимизации остатка денежных средств при определенных условиях. Целью оптимизации является одновременная минимизация суммы альтернативных затрат (упущенной выгоды) на хранение остатка денежных средств и затрат на конвертацию рыночных ценных бумаг в денежные средства. Модель разработана на основе схожей модели оптимального размера материальных запасов EOQ.

Предположения в основе модели:

- компания имеет возможность прогнозировать потребность в денежных средствах;
- отток денежных средств из компании осуществляется равномерно;
- альтернативные затраты (упущенная выгода) на хранение остатка денежных средств известны и стабильны во времени;
- затраты на конвертацию рыночных ценных бумаг в денежные средства известны и стабильны во времени.

Формула оптимального остатка денежных средств согласно модели Баумоля выглядит следующим образом:

$$C = \sqrt{\frac{2 \times c \times T}{k}}$$

где:

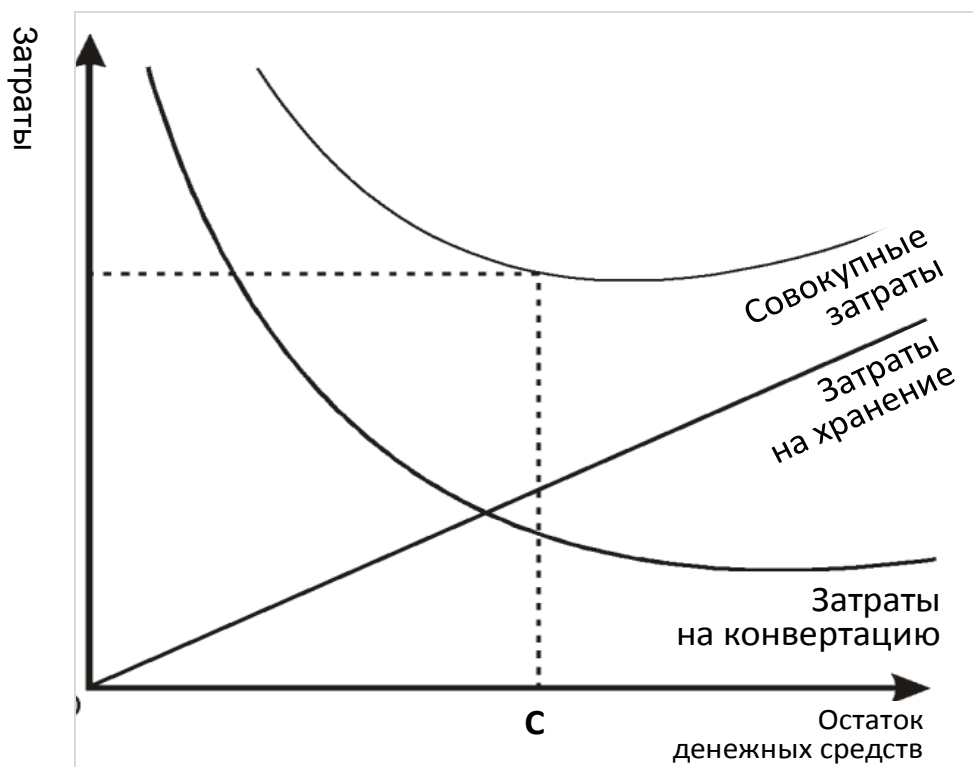
C – оптимальный остаток денежных средств;

c – затраты на сделку конвертации рыночных ценных бумаг в денежные средства;

T – совокупная потребность в денежных средствах за период;

k – альтернативные затраты на хранение остатка денежных средств.

Графически модель выглядит следующим образом:



Рассмотрим применение модели Баумоля на примере.

ПРИМЕР

Компания «Альфа» прогнозирует свою потребность в денежных средствах на 2016 год в размере 10 млн. руб. Компания может инвестировать свободные ресурсы с доходностью 20% годовых, что при отсутствии инвестиций составляет ее альтернативные затраты (упущенную выгоду). Оценочные затраты на конвертацию рыночных ценных бумаг в денежные средства включают брокерские и банковские комиссии и составляют 0,01% суммы конвертации. Определим оптимальный остаток денежных средств на счетах «Альфы»:

$$C = \sqrt{\frac{2 \times c \times T}{k}} = \sqrt{\frac{2 \times (0,01\% \times 10 \text{ млн.}) \times 10 \text{ млн.}}{20\%}} = 316 \, 228 \text{ руб.}$$

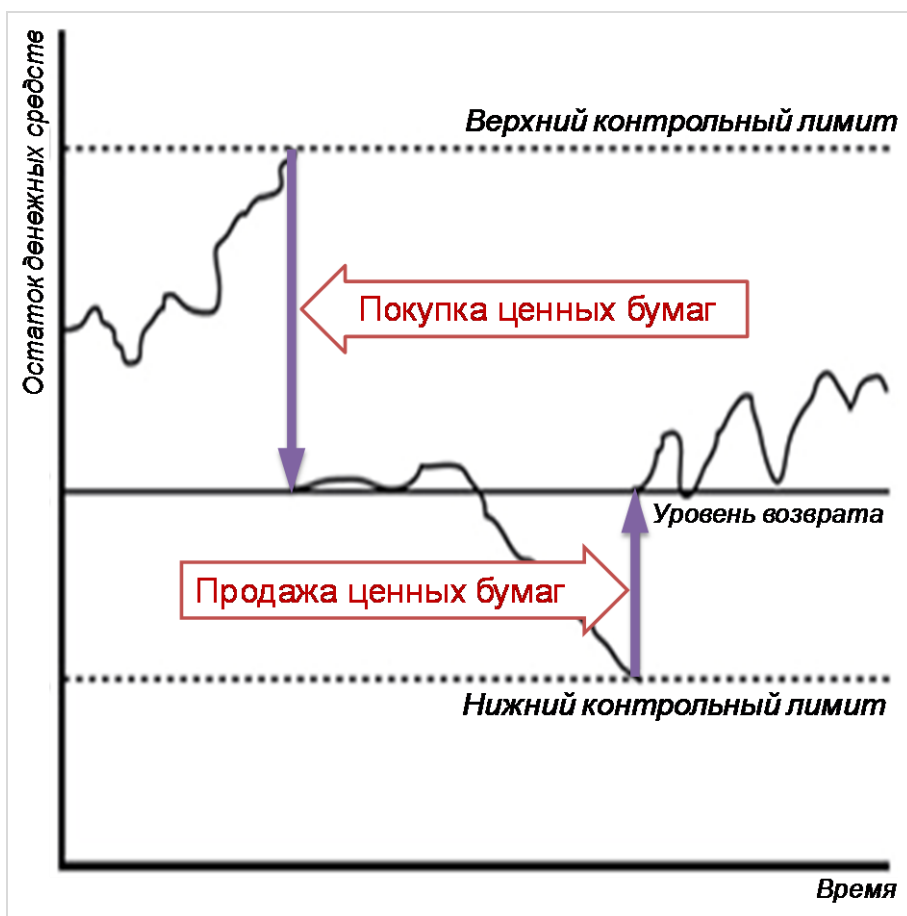
Таким образом, согласно модели Баумоля, компании «Альфа» необходимо поддерживать остаток денежных средств на уровне около 316 тыс. руб., чтобы одновременно минимизировать затраты на конвертацию ценных бумаг в денежные средства (0,01% сделки) и альтернативные затраты на хранение остатка денежных средств на счетах (20% остатка).

Важно отметить, что предположения математической модели Баумоля ограничивают её практическую полезность, поскольку в реальной деятельности денежные потоки компании обычно нестабильны, оттоки и притоки колеблются во времени. Кроме того, компании часто не могут точно прогнозировать потребность в денежных средствах и равномерно расходовать свои денежные средства. Для преодоления этих недостатков разработана модель Миллера-Орра.

Модель Миллера-Орра

Модель управления денежными потоками Миллера-Орра предполагает, что компания позволяет остатку денежных средств колебаться в определенных границах (между верхним и нижним контрольными лимитами). Каждый раз, когда остаток денежных средств достигает верхнего лимита, компания должна приобрести ценные бумаги, уменьшив остаток денежных средств до целевого уровня (уровня возврата). Если остаток достигает нижнего лимита, необходимо продать часть ценных бумаг, превратив их в денежные средства, таким образом вернув остаток денег на целевой уровень (уровень возврата).

Графически модель Миллера-Орра выглядит следующим образом:



Модель базируется на статистическом предположении нормального распределения денежных потоков. Для применения модели компании необходимо определить:

- процентную ставку доходности рыночных ценных бумаг, приобретенных компанией;
- размер фиксированных затрат на сделки купли-продажи ценных бумаг;
- размер стандартного отклонения ежедневного чистого денежного потока.

Нижний контрольный лимит остатка денежных средств устанавливается требованиями компании к минимальной ликвидности и «безопасному» минимуму денег на счетах.

Для расчета верхнего контрольного лимита и уровня возврата определяется спрэд:

$$\text{Спрэд} = \left(\frac{3/4 \times c \times \sigma^2}{i} \right)^{1/3}$$

где:

c — фиксированные затраты на сделку купли-продажи ценных бумаг;

i – процентная ставка доходности ценных бумаг, процентов в день;

σ – стандартное отклонение ежедневного чистого денежного потока.

Размер спреда денежных потоков между верхним и нижним контрольными лимитами связан прямой зависимостью с размером затрат на сделки с ценными бумагами и размахом ежедневных колебаний денежных потоков компании, и обратной зависимостью – с процентной ставкой доходности ценных бумаг. Таким образом, если затраты компании на сделки с ценными бумагами или размах колебаний ежедневных денежных потоков высоки, тогда верхний и нижний контрольные лимиты расположены далеко друг от друга. Напротив, если процентная ставка доходности ценных бумаг высока, лимиты сближаются.

Верхний контрольный лимит и уровень возврата рассчитываются по формулам:

Верхний лимит = Нижний лимит + $3 \times \text{Спрэд}$.

Уровень возврата = Нижний лимит + Спрэд.

Рассмотрим пример применения модели Миллера-Орра.

ПРИМЕР

Компания «Альфа» установила минимально допустимый остаток денежных средств на уровне 200 тыс. руб. Затраты компании на конвертацию ценных бумаг с целью пополнения или уменьшения денежных средств составляют 5 тыс. руб. за сделку. Анализ денежных потоков предыдущего года показал, что стандартное отклонение составляет 300 тыс. рублей в день. Процентная ставка доходности ценных бумаг равна 0,03% в день.

Результаты моделирования приведены на схеме:



Таким образом, каждый раз, когда фактический остаток денежных средств компании «Альфа» упадет до 200 тыс. руб. (нижнего контрольного лимита), казначей компании продаст рыночные ценные бумаги на сумму 1220 тыс. руб. для возвращения остатка к 1420 тыс. руб. (уровень возврата). Если фактический остаток денежных средств составит 3320 тыс. руб. (верхний контрольный лимит), казначей «Альфы» осуществит покупку ценных бумаг на сумму 1900 тыс. руб. с целью возвращения остатка к 1420 тыс. руб.

Модель Миллера-Орра является более удобной и реалистичной моделью оптимизации остатка денежных средств, она позволяет контролировать остаток в рамках лимитов. Регулирующие действия предпринимаются только в случаях, когда фактический остаток выходит за пределы контрольных лимитов.

3.5. Прогнозирование денежных потоков

Прогноз денежных потоков – оценка поступлений и платежей денежных средств организации в будущем периоде в существующих условиях бизнеса. Практическая полезность составления прогнозов движения денежных средств для организации может состоять в следующем:

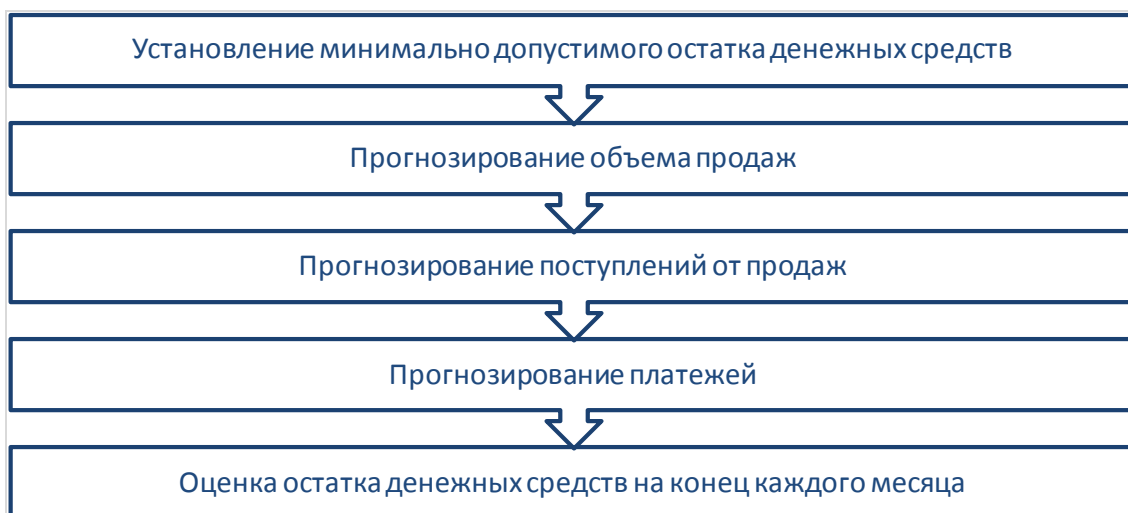
- четкое представление будущего распределения денежных потоков;

- увеличение информированности руководителей о будущей ситуации с деньгами;
- увеличение размера поступлений и ускорение получения денежных средств;
- сокращение размера платежей и замедление оттока денежных средств;
- систематизация программ привлечения и возврата финансовых ресурсов;
- снижение затрат по заемным средствам;
- оптимизация остатка денежных средств;
- подготовленность к влиянию фактора сезонности на бизнес;
- получение финансовых ресурсов для развития бизнеса;
- экономия денежных средств.

При составлении прогноза отдельно оценивается каждый вид будущего денежного потока, его размер и момент времени. Прогноз движения денежных средств отличается от прогноза прибылей и убытков по причинам:

- не все поступления и выплаты денежных средств влияют на прибыль (например, продажа излишнего оборудования по цене приобретения);
- некоторые элементы прибылей и убытков не связаны с движением денег (например, начисление резервов, списание имущества);
- период движения денег может не совпадать с периодом начисления прибыли (например, продажа товара с отсрочкой оплаты).

Процесс составления прогноза денежных потоков состоит из пяти шагов, представленных на схеме:



Рассмотрим содержание этих шагов подробнее:

1. **Установление минимально допустимого остатка** денежных средств основывается на *статистике* прошлых периодов. Прошлый опыт показывает, какая сумма денег на счетах достаточна для бесперебойного осуществления текущей деятельности. Например, может быть признан оптимальным остаток в размере выручки за десять дней продаж. Также можно

использовать специальные модели для определения оптимального остатка денег, они рассмотрены в этой главе. При установлении минимального допустимого остатка важно учесть сезонность бизнеса.

2. **Прогнозирование объема продаж** является главным элементом прогноза, поскольку продажи являются ключевым источником денежных поступлений, а также стимулируют закупки запасов и их оплату. Прогноз продаж стабильного бизнеса может быть основан на *статистике прошлых периодов*, при этом важно учитывать *фактор сезонности* деятельности, который приводит к тому, что годовой прогноз продаж обычно нельзя просто разделить на 12 и получить ежемесячные прогнозы. Для выделения фактора сезонности и прогнозирования продаж используются различные *методы прогнозирования*: линейное программирование, регрессионный анализ, анализ временных рядов, экспоненциальное сглаживание и др. Общепринятой практикой является составление нескольких версий прогнозов продаж, например, оптимистической, пессимистической и наиболее вероятной, а затем формирование прогнозов денежных потоков для каждой из этих версий.
3. **Прогнозирование поступлений от продаж** позволяет отразить денежные поступления на основе прогноза продаж из предыдущего шага. Основным фактором, влияющим на расчет поступлений, является система предоставления отсрочек оплаты товара клиентам (система погашения дебиторской задолженности). Например, статистика прошлых периодов может отражать следующую модель поступлений денег: 30% проданного товара оплачивается наличными (немедленное поступление денег), 40% – оплачивается через 30 дней, 29% – через 60 дней, 1% – никогда (являются потерями). Кроме того, на этом этапе составления прогноза важно учесть прочие поступления денежных средств, не связанные с продажей товара (доходы от сдачи помещений в аренду, проценты по депозитам, дивиденды к получению и т.д.)
4. **Прогнозирование платежей** производится после составления прогноза поступлений и начинается с составления *списка основных статей* расходования денег. Список может быть составлен на основе прошлой статистики, бюджетных классификаторов, экспертных оценок руководителей. Примеры распространенных статей прогноза платежей: оплата сырья, выплата заработной платы, выплата кредита и процентов, оплата рекламы, налоговые платежи, коммунальные платежи, прочие платежи и т.д.

Затем по каждой статье указывается прогнозная сумма платежа и период оплаты (месяц). Для оценки прогнозной суммы оплат можно проанализировать прошлую статистику, а также использовать коэффициентный метод. В рамках этого метода компания устанавливает нормативные значения коэффициентов оборачиваемости элементов оборотного капитала, которые служат основой для расчета сумм платежей поставщикам, персоналу, по налогам и т.д.

При прогнозировании суммы платежа важно реалистично оценивать ее размер, добавлять резервы для неожиданных оплат (например, в размере 10-25% исходного прогноза платежей, в зависимости от степени неопределенности бизнеса).

5. Оценка остатка денежных средств на конец каждого месяца производится с учетом начального остатка, прогноза поступлений денег и прогноза платежей. Отрицательный остаток денежных средств в любом периоде свидетельствует о дефиците денег и необходимости его покрытия путем увеличения поступлений, сокращения оплат или привлечения внешних финансовых ресурсов. Далее прогноз должен быть уточнен на основе выбранных методов покрытия дефицита, и в результате остаток денежных средств в каждом прогнозном периоде должен оказаться *выше* минимально допустимого остатка, установленного на первом этапе прогнозирования.

Образец формы прогноза денежных средств представлен в таблице:

	Месяц 1	Месяц 2	...	Месяц 12	Год
Поступления:					
От продаж	x	x	x	x	x
...	x	x	x	x	x
Прочие	x	x	x	x	x
Итого поступления	x	x	x	x	x
Платежи:					
Сырье	x	x	x	x	x
Заработная плата	x	x	x	x	x
....	x	x	x	x	x
Прочие	x	x	x	x	x
Итого платежи	x	x	x	x	x
Чистый денежный поток	x	x	x	x	x
Остаток ден. средств на начало периода	x	x	x	x	x
Остаток ден. средств на конец периода	x	x	x	x	x

Рассмотрим практический пример составления прогноза движения денежных средств торговой компании по трем сценариям.

ПРИМЕР

Торговая компания «Альфа» составляет прогноз движения денежных средств на 2-й квартал текущего года по трем сценариям (оптимистический, наиболее вероятный, пессимистический) на основе следующих исходных данных и предположений:

- остаток денежных средств на 31 марта текущего года равен 12 млн. руб.;
- Минимально допустимый остаток денег на счетах составляет 10 млн. руб.;

- Структура продаж: 25% – за наличные, 75% – с отсрочкой оплаты;
- Погашение отсрочки платежа осуществляется следующим образом: 60% – в первый месяц после продажи, 30% – во второй месяц, 5% – в третий месяц, 5% – никогда (являются потерями);
- Себестоимость закупаемых компанией товаров составляет 70% цены реализации. Оплата закупок производится в виде предоплаты за месяц до закупки;
- Выплата заработной платы по месяцам составит (млн. руб.): апрель - 30, май- 40, июнь – 45;
- Платежи за аренду помещений составляют 2 млн. руб. в месяц;
- Выплата процентов по кредитам в июне составит 7,5 млн. руб. в месяц;
- Выплата налога на прибыль в июне составит 50 млн. руб.;
- Оплата ремонта ожидается в мае в сумме 130 млн. руб.;
- Оплата коммунальных услуг равна 0,85 млн. руб. в месяц;
- На прочие расходы необходимо предусмотреть 0,07 млн. руб. в месяц;
- Процентные доходы ожидаются в мае в сумме 0,2 млн. руб.

Фактические продажи компании «Альфа» в первом квартале текущего года составили (млн.руб.): январь - 300, февраль - 350, март - 400. Прогноз продаж компании «Альфа» на 2-й квартал по трем сценариям (млн. руб.):

Месяц	Пессимистический	Наиболее вероятный	Оптимистический
Апрель	120	150	175
Май	160	200	250
Июнь	160	200	250
Июль (справочно)	250	300	340

На основе исходных данных и предположений составим сценарии прогноза движения денежных средств:

Пессимистический сценарий прогноза (млн. руб.):

	Апр.	Май	Июнь
ПОСТУПЛЕНИЯ:			
Продажи за наличные (25%)	30,000	40,000	40,000
Погашение отсрочки (75%):			
60% - в первом месяце после продаж	180,000	54,000	72,000
30% - во втором месяце после продаж	78,750	90,000	27,000
5% - в третьем месяце после продаж	11,250	13,125	15,000
Процентные доходы		0,200	
Итого поступления денежных средств	300,000	197,325	154,000

ПЛАТЕЖИ:

Предоплата закупки товаров	112,000	112,000	175,000
Выплата заработной платы	30,000	40,000	45,000
Оплата аренды	2,000	2,000	2,000
Оплата коммунальных услуг	0,850	0,850	0,850
Выплата процентов по кредитам			7,500
Уплата налога на прибыль			50,000
Оплата ремонта		130,000	
Прочие платежи	0,070	0,070	0,070
Итого платежи денежных средств:	144,920	284,920	280,420
Чистый денежный поток	155,080	-87,595	-126,420
Остаток ден. средств на начало месяца	12,000	167,080	79,485
Остаток ден. средств на конец месяца	167,080	79,485	-46,935
<i>Привлечение/погашение кредита</i>			56,935
Остаток ден. средств на конец месяца после кредита	167,080	79,485	10,000

Наиболее вероятный сценарий прогноза (млн. руб.):

	Апр	Май	Июнь
ПОСТУПЛЕНИЯ:			
Продажи за наличные (25%)	37,500	50,000	50,000
Погашение отсрочки (75%):			
60% - в первом месяце после продаж	180,000	67,500	90,000
30% - во втором месяце после продаж	78,750	90,000	33,750
5% - в третьем месяце после продаж	11,250	13,125	15,000
Процентные доходы		0,200	
Итого поступления денежных средств	307,500	220,825	188,750
ПЛАТЕЖИ:			
Предоплата закупки товаров	140,000	140,000	210,000
Выплата заработной платы	30,000	40,000	45,000
Оплата аренды	2,000	2,000	2,000
Оплата коммунальных услуг	0,850	0,850	0,850
Выплата процентов по кредитам			7,500
Уплата налога на прибыль			50,000
Оплата ремонта		130,000	
Прочие платежи	0,070	0,070	0,070
Итого платежи денежных средств:	172,920	312,920	315,420
Чистый денежный поток	134,580	-92,095	-126,670
Остаток ден.средств на начало месяца	12,000	146,580	54,485
Остаток ден.средств на конец месяца	146,580	54,485	-72,185
<i>Привлечение/погашение кредита</i>			82,185
Остаток ден. средств на конец месяца после кредита	146,580	54,485	10,000

Оптимистический сценарий прогноза (млн.руб.):

	Апр.	Май	Июнь
ПОСТУПЛЕНИЯ:			
Продажи за наличные (25%)	43,750	62,500	62,500
Погашение отсрочки (75%):			
60% - в первом месяце после продаж	180,000	78,750	112,500
30% - во втором месяце после продаж	78,750	90,000	39,375
5% - в третьем месяце после продаж	11,250	13,125	15,000
Процентные доходы	0,000	0,200	0,000
Итого поступления денежных средств	313,750	244,575	229,375
ПЛАТЕЖИ:			
Предоплата закупки товаров	175,000	175,000	238,000
Выплата заработной платы	30,000	40,000	45,000
Оплата аренды	2,000	2,000	2,000
Оплата коммунальных услуг	0,850	0,850	0,850
Выплата процентов по кредитам			7,500
Уплата налога на прибыль			50,000
Оплата ремонта		130,000	
Прочие платежи	0,070	0,070	0,070
Итого платежи денежных средств:	207,920	347,920	343,420
Чистый денежный поток	105,830	-103,345	-114,045
Остаток ден. средств на начало месяца	12,000	117,830	14,485
Остаток ден. средств на конец месяца	117,830	14,485	-99,560
<i>Привлечение/погашение кредита</i>			109,560
Остаток ден. средств на конец месяца после кредита	117,830	14,485	10,000

Сравнивая составленные сценарии, можно отметить, что компания «Альфа» испытывает дефицит собственных финансовых ресурсов в июне при любом варианте прогноза продаж. Причем, в оптимистическом сценарии наблюдается наибольшая потребность в привлечении кредитов в июне, что связано с наибольшим объемом предоплаты за товар для продаж следующего месяца.

Во всех сценариях наблюдается значительный избыток денежных средств по сравнению с минимально допустимым остатком в апреле и мае. Компании необходимо рассмотреть возможность размещения временно свободных денежных средств на депозитах или в других инструментах финансового рынка для минимизации остатка денег и получения дополнительной прибыли.

Полученная в сценариях прогнозная информация о денежных потоках поможет руководителям организации предпринять необходимые действия для их оптимизации и предотвращения ситуаций кассового разрыва, дефицита денег или, наоборот, избыточной ликвидности.

3.6. Планирование движения денежных средств

Важной задачей казначейства является планирование денежных потоков. Для этого составляется бюджет движения денежных средств, рассмотренный в главе, посвященной практике бюджетирования. Однако денежные потоки организации, отраженные в годовом бюджете или прогнозе денежных средств, позволяют оценить общую потребность в финансовых ресурсах, но не подходят для регулярного контроля и анализа движения денежных средств, поскольку запланированы укрупненно, без разбивки по дням оплаты, по платежным документам (заявкам). Для этих целей используется платежный календарь.

Формирование платежного календаря

Важно!

Платежный календарь – финансовый план поступления и расходования денежных средств организации на определенный период, обеспечивающий оперативное управление и контроль денежных потоков.

Важно отличать назначение платежного календаря от задач бюджета движения денежных средств и прогноза денежных потоков. Сравнение особенностей и задач этих инструментов приведено в таблице:

	Бюджет	Прогноз	Платежный календарь
Исходные данные	Бюджетный баланс, бюджет прибыли и убытков	Прогноз продаж, предположения, статистика поступлений и платежей прошлых периодов	Подробный план продаж, заявки инициаторов платежей
Результат составления	Укрупненный бюджет денежных потоков на год с поквартальной или помесечной разбивкой	Прогнозные сценарии денежных потоков, оценочные модели развития компании на любой период	Подробный план поступлений и платежей на месяц
Задачи	- оценка реалистичности сводного бюджета компании, - определение общей потребности в денежных средствах на плановый период, - оценка влияния бюджета на финансовую устойчивость и ликвидность	- моделирование вариантов ситуации с денежными средствами в зависимости от комбинации внешних и внутренних факторов, - оценка потребности в денежных средствах в разные периоды прогноза, - анализ «что-если», - оптимизация остатка денежных средств	- ежедневный контроль движения денежных средств - анализ обоснованности заявок на оплату - управление денежными потоками, остатками денег на разных счетах компании - предотвращение и ликвидация дефицитов денег и временных кассовых разрывов

	компания		
--	----------	--	--

Формирование платежного календаря производится в три этапа:

На *первом этапе* производится оценка денежных **притоков** в плановом периоде в разрезе операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Примерами источников поступления денежных средств являются платежи клиентов, выручка от продажи внеоборотных активов, дивиденды по инвестициям, проценты по депозитам и др.

На *втором этапе* планируются денежные **оттоки**, также в разрезе трех видов деятельности. Примерами оттоков являются платежи поставщикам, выплата заработной платы персоналу, платежи при приобретении оборудования, других внеоборотных активов, выплата дивидендов, процентов, погашение кредитов и займов и т.д.

На *третьем этапе* производится расчет **дефицита или профицита** денежных средств в плановом периоде путем объединения плановых денежных притоков и оттоков. Кроме того, определяются **кассовые разрывы**, то есть недостаток денежных средств в определенные моменты при общей достаточности средств за период.

Ликвидация дефицита и кассовых разрывов может осуществляться в рамках *операционной* деятельности, что предполагает реализацию мероприятий по управлению оборотным капиталом, например ускорение получения денежных средств от клиентов (погашения дебиторской задолженности) или замедление оплат поставщикам (погашения кредиторской задолженности) путем переговоров с ними. Также могут быть изменены планы капитальных вложений для снижения потребности в денежных средствах в рамках *инвестиционной* деятельности.

Для покрытия дефицита или кассовых разрывов в рамках *финансовой* деятельности планируется привлечение дополнительных источников финансирования, например, получение овердрафта, кредитов, размещение акций или облигаций. При наличии профицита планируется инвестирование временно свободных средств на финансовом рынке или их использование на другие цели, например, погашение кредитов. Сумма излишних денежных средств на счетах может быть определена на основе моделей оптимизации. Примеры таких моделей (Баумоля и Миллера-Орра) приводятся в этой главе.

3.7. Контроль движения денежных средств

Контроль движения денежных средств является неотъемлемой частью корпоративной системы контроля. *Предварительный* контроль денежных потоков предполагает сравнение прогноза денежных потоков с бюджетом движения денежных средств, выявление потенциальных неблагоприятных отклонений, дефицитов, кассовых разрывов, а также инициирование действий по их предотвращению. Пример предварительного контроля приведен ниже.

ПРИМЕР

Компания «Альфа» утвердила годовой бюджет денежных средств, согласно которому в июне положительный операционный денежный поток составит 2 млн. руб., и за счет него запланировано приобретение станка.

В апреле компания составляет прогноз денежных потоков до конца года и выясняется, что июньский операционный денежный поток с учетом факта 1 квартала составит лишь 1 млн. руб., и его будет недостаточно для приобретения станка.

Тогда же, в апреле казначей компании «Альфа» инициирует корректирующие действия для предотвращения дефицита денежных средств в июне. Например, ускорение получения оплат за проданный товар, переговоры с поставщиками о дополнительной отсрочке оплаты, переговоры с банком о получении дополнительного кредита и т.д.

Последующий контроль движения денежных средств означает сравнение фактических денежных потоков, произведенных платежей, с бюджетом (платежным календарем), анализ причин отклонений денежных потоков, сбор рекомендаций по недопущению отклонений в будущем, исправлению ситуации.

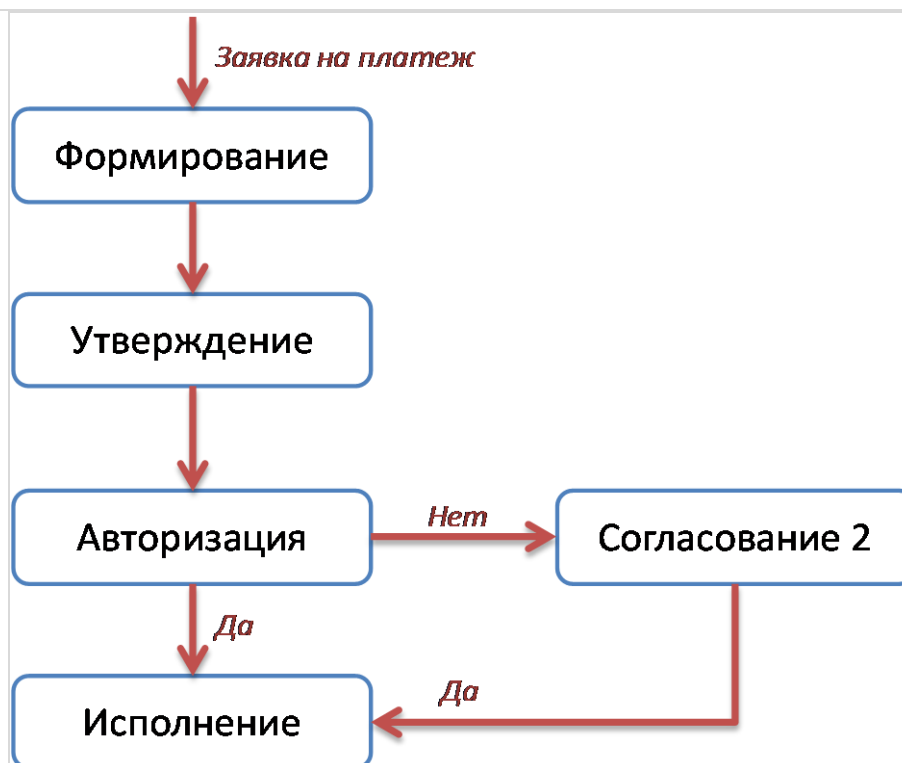
Организация системы контроля движения денежных средств входит в зону ответственности казначейства компании. Принципы организации системы контроля включают:

Своевременность: информация для контроля должна быть доступна в необходимый момент времени, отчеты об исполнении бюджета движения денежных средств должны составляться максимально быстро по окончании отчетного периода.

Точность: информация в заявках на оплату и фактические данные должны быть точными, не содержать ошибок, что позволит принимать своевременные контролирующие и корректирующие действия.

Существенность: контроль осуществляется по значимым для организации элементам и суммам. Для этого казначейство устанавливает лимиты существенности в абсолютном и относительном выражении. Например, превышение плана оплат до 1% или до 100 тыс.руб. считаются незначительными и не требуют немедленных корректирующих действий со стороны руководителей.

Контроль является регулярным процессом, поэтому казначейству необходимо разработать процедуру осуществления контрольных действий и регламентировать её. Процедура предварительного контроля для заявок на оплату схематически выглядит следующим образом:



Формирование заявки на платеж производится инициатором платежа в момент необходимой оплаты. Заявка также может быть сформирована заранее, но с указанием будущей даты платежа.

Утверждение заявки производится руководителем центра финансовой ответственности, который отвечает за планирование и фактическое исполнение бюджета по конкретной статье, к которой относится заявка на платеж.

Авторизация утвержденной заявки производится специалистом казначейства путем сверки заявки с планом по статье бюджета. В случае соответствия заявки бюджету результат авторизации является положительным («да»), при превышении бюджета по статье результат авторизации будет отрицательным («нет»), и заявка передается на согласование превышения.

Согласование превышения бюджета для заявок с отрицательным результатом авторизации включает один или несколько этапов визирования руководителями подразделений, ответственных за исполнение группы статей бюджета или совокупного бюджета компании. Процедура согласования может различаться в зависимости от масштаба превышения бюджета, например, полномочиями по согласованию крупнейших превышений может быть наделен только генеральный директор компании.

Исполнение заявки предполагает фактическое осуществление платежа в соответствии с ее данными. По итогам исполнения всех заявок за период формируется отчет об исполнении бюджета с указанием всех отклонений, анализом их причин и рекомендациями по оптимизации денежных потоков в следующих периодах.

По итогам планового периода составляется отчет о фактическом исполнении бюджета движения денежных средств, проводится анализ отклонений «план-

факт» по факторам. Алгоритм факторного анализа отклонений описан в предыдущей главе. Рассмотрим подробнее методы формирования отчета о движении денежных средств.

3.8. Составление отчета о движении денежных средств

Формирование отчетов о фактическом движении денежных средств является одной из ключевых функций деятельности казначейства. Отчеты обеспечивают информацию для анализа финансового положения, ликвидности, потребности в финансировании, для принятия решений руководителями. В МСФО разрешены два метода составления отчета о движении денежных средств: прямой и косвенный.

Прямой метод

Прямой метод (direct method) предполагает отражение ключевых элементов операционных денежных поступлений и платежей. Притоки и оттоки денежных средств показываются укрупненно. Статьи раздела операционной деятельности отчета о движении денежных средств, составленного прямым методом, включают:

- поступления от покупателей;
- платежи поставщикам;
- выплаты персоналу;
- проценты уплаченные;
- налог на прибыль уплаченный;
- прочие операционные платежи.

Преимущества использования прямого метода:

- соответствует цели составления отчета - « информирование о денежных поступлениях и платежах»;
- помогает проанализировать динамику денежных потоков;
- помогает оценить и прогнозировать будущие денежные потоки;
- помогает сравнить денежные потоки с аналогичными в других компаниях;
- наглядно представляет денежный цикл компании;
- помогает проанализировать отклонения «план-факт» денежных потоков;
- помогает провести анализ чувствительности денежных потоков к изменению объема деятельности.

Таким образом, прямой метод составления отчета о движении денежных средств соответствует изначальной цели составления такого отчета и предоставляет качественную информацию инвесторам, кредиторам, руководителям для анализа, прогнозирования и принятия решений. Однако, по данным AICPA, этот метод используют на практике менее 3% компаний.

Рассмотрим расчетный пример применения прямого метода составления отчета.

ПРИМЕР

Торговая компания «Альфа» завершила 2014 финансовый год и заполнила предварительные формы финансовой отчетности по МСФО:

Баланс компании «Альфа» за 2014 год (млн.руб.):

АКТИВЫ:	31.12.2013	31.12.2014
Денежные средства	28	8
Дебиторская задолженность	65	50
Авансы по страхованию	14	10
Запасы	68	74
Внеоборотные активы	540	632
Накопленный износ	-60	-90
Итого активы:	655	684
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА и КАПИТАЛ:		
Кредиторская задолженность поставщикам	32	36
Задолженность по заработной плате персоналу	14	8
Банковский кредит	320	346
Акционерный капитал	168	176
Нераспределенная прибыль	121	118
Итого обязательства и капитал:	655	684

Отчет о прибылях и убытках компании «Альфа» за 2014 год (млн.руб.):

Статья	2014
Выручка от реализации	400
Себестоимость реализации	246
Амортизация	30
Страхование	22
Заработная плата	100
Чистая прибыль	2

Кроме того, начисленные и выплаченные дивиденды компании «Альфа» за 2014 год составили 5 млн.руб. Также компания за год приобрела оборудование на сумму 92 млн.руб.

Составим отчет о движении денежных средств за 2014 год прямым методом:

Статья	Расчет	Результат
Поступления от клиентов	$= 400 - (50 - 65) =$	415
Платежи поставщикам	$= - (246 + (74 - 68) - (36 - 32)) =$	-248
Оплата страхования	$= - (22 + (10 - 14)) =$	-18
Выплата заработной платы	$= - (100 - (8 - 14)) =$	-106
Операционный денежный поток		43
Оплата оборудования	по условию	-92
Инвестиционный денежный поток		-92
Выплата дивидендов	по условию	-5
Привлечение кредитов	$= 346 - 320 =$	+26

Поступления от выпуска акций	= 176 – 168 =	+8
Финансовый денежный поток		29
Чистый денежный поток		-20
Остаток денежных средств на начало периода		28
Остаток денежных средств на конец периода		8

Таким образом, ключевой аналитический показатель отчета – операционный денежный поток – является положительным (+43), он намного превышает чистую прибыль компании. Денежные средства, полученные в операционной деятельности, направлены на инвестиции (-92), причем для этих целей также были привлечены кредиты и выпущены новые акции. Полученные результаты прямого метода также можно использовать для анализа исполнения бюджета движения денежных средств компании «Альфа», а также прогнозирования ее будущих денежных потоков.

Косвенный метод

Косвенный метод (indirect method) составления отчета подразумевает расчет планового или фактического операционного денежного потока на основе ряда корректировок чистой прибыли организации. Согласно стандарту МСФО IAS 7, перечень корректировок включает:

- влияние изменения оборотного капитала: товарно-материальных запасов, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности;
- исключение неденежных элементов, влияющих на чистую прибыль, а именно амортизации, резервов, отложенных налогов, нерезализованных прибылей или убытков и др.;
- исключение элементов инвестиционной и финансовой деятельности, влияющих на чистую прибыль.

Влияние изменения оборотного капитала оказывает сильное влияние на операционный денежный поток, кроме того, важно понять суть изменений, связанных с операционным циклом компании. Например, продажа товара с отсрочкой оплаты приведет к начислению выручки и прибыли, однако компания не получит денежных средств. Поэтому при изменении дебиторской задолженности компании за период необходимо сделать поправку денежного потока: денежный поток *уменьшается* на сумму увеличения задолженности.

Аналогично, если компания приобрела товары с отсрочкой оплаты, денежные средства остаются в обороте компании в период действия отсрочки. Поэтому при изменении кредиторской задолженности за период необходимо сделать поправку денежного потока: денежный поток *увеличивается* на сумму роста задолженности поставщикам. Варианты учета корректировок, связанных с оборотным капиталом, приведены в таблице:

Элемент оборотного капитала:	Корректировка чистой прибыли для получения операционного денежного потока:
Дебиторская задолженность:	
Рост	Вычитать
Снижение	Добавить
Товарно-материальные запасы:	
Рост	Вычитать
Снижение	Добавить
Прочие текущие операционные активы:	
Рост	Вычитать
Снижение	Добавить
Кредиторская задолженность:	
Рост	Добавить
Снижение	Вычитать
Прочие текущие операционные обязательства:	
Рост	Добавить
Снижение	Вычитать

Важно помнить, что не все изменения текущих активов и обязательств за период могут быть связаны с операционной деятельностью (они относятся к инвестиционной или финансовой деятельности), тогда такие изменения не учитываются в корректировках операционного денежного потока.

Преимущества использования косвенного метода:

- более легок в использовании по сравнению с прямым методом;
- наглядно отражает причины изменения операционного денежного потока;
- наглядно отражает факторы, влияющие на различия чистой прибыли и операционного денежного потока.

Продолжим предыдущий расчетный пример, составив отчет компании «Альфа» косвенным методом.

Отчет о движении денежных средств «Альфы» за 2014 год косвенным методом:

Статья	млн.руб.
Чистая прибыль	+2
Амортизация	+30
Изменение дебиторской задолженности	+15
Изменение авансов	+4
Изменение запасов	-6
Изменение кредиторской задолженности	4
Изменение задолженности по зарплате	-6
Операционный денежный поток	43
Оплата оборудования	-92
Инвестиционный денежный поток	-92
Выплата дивидендов	-5
Привлечение кредитов	+26

Поступления от выпуска акций	+8
Финансовый денежный поток	29
Чистый денежный поток	-20
Остаток денежных средств на начало периода	28
Остаток денежных средств на конец периода	8

В таком формате мы можем понять причины отличий чистой прибыли компании «Альфа» и ее операционного денежного потока. Помимо амортизации, позитивное влияние оказали сокращение дебиторской задолженности и выданных авансов, увеличение кредиторской задолженности поставщикам. При этом негативно отразились на денежном потоке рост запасов и сокращение задолженности по заработной плате. Таким образом, отчет, составленный косвенным методом, позволяет лучше проанализировать причины и факторы изменения денежного потока компании «Альфа».

Таким образом, косвенный метод составления отчета о движении денежных средств является более легким для использования, а также более полезным с точки зрения анализа причин отличия чистой прибыли от денежного потока организации. В современной практике составления финансовой отчетности по МСФО косвенный метод является преобладающим.

Выводы главы

Стратегической целью деятельности коммерческой организации является повышение стоимости бизнеса, что ведет к росту благосостояния ее собственников. Стоимость бизнеса оценивается, в том числе, на основе фактических и прогнозных денежных потоков. В связи с этим ключевое значение в деятельности компании приобретает правильная организация ее денежного оборота. Ответственным за организацию денежного оборота является казначейское подразделение финансовой службы.

Во-первых, правильная организация денежного оборота предполагает соблюдение законодательных норм и правил, например, касающихся процессов наличных и безналичных расчетов. Здесь казначейство несет ответственность за формирование условий работы в соответствии с законодательством.

Во-вторых, правильная организация денежного оборота подразумевает привлечение финансовых ресурсов из подходящего источника в необходимый момент времени для покрытия потребности в денежных средствах. Роль казначейства в этом процессе предполагает анализ потенциальных путей привлечения финансирования, переговоры с владельцами капитала, оформление необходимых документов, выполнение требований регулирующих органов финансового рынка, своевременное исполнение обязательств перед инвесторами и кредиторами.

В-третьих, организация денежного оборота включает задачу рационального использования остатка денежных средств компании. В связи с этим задачами

казначейства являются моделирование оптимального остатка денежных средств (например, на основе моделей Баумоля или Миллера-Орра), выбор инструментов инвестирования временно свободных денежных средств, ликвидация дефицита денег и кассовых разрывов.

В-четвертых, организация денежного оборота включает процессы планирования, прогнозирования, контроля, представления отчетности о движении денежных средств компании. Казначейство участвует в этих процессах путем составления бюджета движения денежных средств, моделирования прогнозных сценариев денежных потоков, формирования платежного календаря, контроля целевого использования средств, соблюдения финансовой дисциплины и своевременности расчетов, составления отчетов о фактическом движении денежных средств за определенный период.

Таким образом, рассмотренные в этой главе вопросы эффективной организации денежного оборота, перечень задач и обязанностей казначейства, позволят компании рационально использовать собственные денежные средства, поддерживать необходимый уровень ликвидности, соблюдать законодательные нормы в области денежного оборота, а также получить необходимые финансовые ресурсы для развития бизнеса в долгосрочной перспективе.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Опишите цель, задачи и функции казначейского подразделения компании.
2. Охарактеризуйте особенности расчетных документов, используемых для безналичных расчетов.
3. Опишите формы и правила осуществления безналичных расчетов организаций.
4. Опишите правила осуществления наличных расчетов организаций.
5. Раскройте содержание традиционных и современных методов финансирования деятельности организации.
6. Охарактеризуйте особенности моделей оптимизации денежных потоков: модели Баумоля и Миллера-Орра.
7. Опишите механизм формирования платежного календаря организации.
8. Раскройте содержание этапов алгоритма контроля движения денежных средств.
9. Сравните особенности прямого и косвенного методов составления отчета о движении денежных средств.

КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1. Выбор источников финансирования

Компания Канцлер производит офисную мебель и работает с полной загрузкой мощностей. В 2014 году спрос на новую офисную мебель значительно вырос. Для поддержания доли рынка компании ее директора решили расширить мощности с 1 января 2015 года.

Компания решила профинансировать расширение завода путем долгосрочного облигационного займа на сумму 15 млн. руб. под 11% годовых. Однако инвестиционные консультанты компании посоветовали также рассмотреть вариант расширения капитала на 15 млн. руб. путем продажи 250 000 обыкновенных акций.

В настоящее время (на 31 декабря 2014 года) финансирование компании осуществляется за счет долгосрочного долга на сумму 20 млн. руб. и акционерного капитала в размере 40 млн. руб. Средняя цена существующего долга равна 8,5% годовых.

Отчет о совокупном доходе компании «Канцлер» по состоянию на 31 декабря 2014 года представлен ниже:

	млн. руб.
Выручка от реализации	160,0
Переменные операционные затраты	70,0
Маржинальная прибыль	90,0
Постоянные операционные затраты	80,3
Прибыль до вычета процентов и налогов	9,7

Согласно бизнес-плану расширение мощностей приведет к увеличению годовой маржинальной прибыли компании на 4,75 млн. руб., а годовых постоянных операционных затрат – на 1,7 млн. руб.

Дивидендная политика компании предполагает выплату 55% годовой чистой прибыли в качестве дивидендов. Эффективная ставка налога на прибыль компании составляет 40%.

Ключевым стратегическим показателем результативности деятельности компании является рентабельность собственного капитала ROE (рассчитывается путем деления чистой прибыли за период на сумму собственного капитала на конец периода).

Предположим, что «Канцлер» сохранит текущие доходы и выполнит показатели бизнес-плана расширения мощностей, новое финансирование будет привлечено 1 января 2015 года и расширение завода завершится в эту же дату.

Задания:

- а. Составьте отчет о совокупном доходе компании Канцлер за 2015 год и рассчитайте показатели рентабельности собственного капитала для двух сценариев финансирования проекта расширения:
 - за счет облигационного займа;
 - за счет выпуска обыкновенных акций.
- б. Рекомендуйте руководителям компании оптимальный вариант привлечения финансовых ресурсов.

Задание 2. Составление прогноза движения денежных средств

Компания «СпортЭксперт» – быстроразвивающаяся компания в сфере оптовой торговли спортивными товарами. Компания формирует прогнозы на 2015 год. Дирекция маркетинга завершила прогнозирование выручки на 2015 год:

Месяц:	млн.руб.	Месяц:	млн.руб.
Январь	1,8	Июль	3,0
Февраль	2,0	Август	3,0
Март	1,8	Сентябрь	3,2
Апрель	2,2	Октябрь	3,2
Май	2,5	Ноябрь	3,0
Июнь	2,8	Декабрь	3,4

Отдел планирования собрал информацию, необходимую для составления прогноза денежных потоков:

- Компания успешно управляет расчетами с покупателями и дебиторской задолженностью. 60% счетов оплачиваются в месяце, следующем после продаж, а 40% - во втором месяце, следующем после продаж.
- Закупка спорттоваров является крупнейшим расходом компании, они осуществляются с отсрочкой платежа. Стоимость закупки товаров – около 50% выручки от продаж. 60% товаров приобретаются в месяце, предшествующем продаже, 40% - в течение месяца продажи.
- Предыдущий опыт показывает, что 80% счетов к оплате (кредиторской задолженности за товар) оплачиваются через месяц после получения товара, а оставшиеся 20% - через два месяца после получения.
- Оплата труда персонала магазинов напрямую зависит от выручки от продаж и равна 20% выручки текущего месяца. Выплата заработной платы происходит в этом же месяце.
- Общие и административные расходы планируются в 2015 г. на уровне 2,64 млн.руб. в год. Все расходы начисляются и оплачиваются равномерно в течение года, за исключением налога на имущество. Налог на имущество начисляется и уплачивается четырьмя равными суммами

в последний месяц каждого квартала. Расшифровка общих и административных расходов приведена в таблице ниже.

Таблица 2

Статья:	Млн.руб.
Заработная плата административного персонала	0,48
Расходы на рекламу и продвижение	0,66
Налог на имущество	0,24
Страхование	0,36
Коммунальные услуги	0,30
Амортизация	0,60
ИТОГО:	2,64

- Платежи налога на прибыль осуществляются в первый месяц каждого квартала, на основе прибыли до налогообложения предыдущего квартала. Эффективная ставка налога - 40%. Чистая прибыль «СпортЭксперта» в 1 квартале 2015 г. планируется на уровне 0,612 млн.руб.
- Политика управления денежными средствами компании предусматривает поддержание остатка денежных средств на конец каждого месяца в сумме 0,1 млн.руб. Для поддержания остатка Компания инвестирует или занимает деньги ежемесячно при необходимости. Расходы на проценты по инвестициям/займам для поддержания остатка не учитываются в бюджете.

Задания:

- Подготовьте прогноз денежных потоков компании «СпортЭксперт» на 2 квартал 2015 года, помесечно.
- Объясните, какие факторы приводят к дефициту/избытку денежных средств в конце каждого месяца.

Задание 3. Определение оптимального остатка денежных средств по модели Баумоля

Компания «Рондо» прогнозирует свою потребность в денежных средствах на 2016 год в размере 20 млн.руб. Компания может инвестировать свободные ресурсы с доходностью 12% годовых, что при отсутствии инвестиций составляет ее альтернативные затраты (упущенную выгоду). Оценочные затраты на конвертацию рыночных ценных бумаг в денежные средства включают брокерские и банковские комиссии и составляют 0,03% суммы конвертации.

Задание:

Определите оптимальный остаток денежных средств на счетах «Рондо».

ТЕСТЫ

1. Организация имеет следующие данные для расчета лимита остатка кассы: объем поступлений наличных денег за услуги за расчетный период (93 календарных дня) составил 1 млн. рублей. Период времени между днями сдачи денежной наличности в банк составляет 3 дня. Расчетный лимит остатка кассы согласно методу по объему поступлений наличных денег составит (рублей):
 - a. 32 258
 - b. 3 100 000
 - c. 96 774
 - d. 10 753.
2. К возможным методам финансирования расширения бизнеса действующей компании (например, инвестиции в новый региональный филиал) *не относится*:
 - a. Кредит
 - b. Облигационный заем
 - c. Публичное размещение акций
 - d. Венчурный капитал.
3. Ежедневный контроль движения денежных средств осуществляется посредством:
 - a. Прогноза движения денежных средств
 - b. Бюджета движения денежных средств
 - c. Платежного календаря
 - d. Списка платежей.
4. Расчётный документ, на основании которого производится списание денежных средств со счетов плательщиков в беспорядном порядке:
 - a. Платежное поручение
 - b. Платежное требование
 - c. Инкассовое поручение
 - d. Платежный ордер.

Ответы к заданиям

Ответ к заданию 1:

Отчет о совокупном доходе компании Канцлер за 2015 год (млн. руб.):

	Выпуск облигаций	Выпуск акций
Текущая прибыль до вычета процентов и налогов	9700	9700
Дополнительная маржинальная прибыль	4750	4750
Дополнительные постоянные операционные затраты	-1700	-1700
Новая прибыль до вычета процентов и налогов	12750	12750
Расходы на проценты	-3350	-1700
Прибыль до налогообложения	9400	11050
Налог на прибыль	3760	4420
Чистая прибыль	5640	6630
Рентабельность собственного капитала (ROE)*	14,1%	12,1%

$$*ROE_{обл} = 5640 \div 40000 = 14,1\%, ROE_{акц} = 6630 \div 55000 = 12,1\%$$

Рекомендация: компании рекомендуется выбрать метод финансирования проекта расширения на основе облигаций, поскольку рентабельность собственного капитала в этом случае будет выше на 2% (14,1% против 12,1% при выпуске акций).

Ответ к заданию 2:

Прогноз денежных потоков компании «СпортЭксперт» на 2 квартал 2015 года (млн. руб.):

	Апрель	Май	Июнь
Поступления от оплаты счетов покупателями (продажи прошлого месяца) = 60%	1,080	1,320	1,500
Поступления от оплаты счетов покупателями (продажи два месяца назад) = 40%	0,800	0,720	0,880
Закупки товара	-1,004	-1,156	-1,310
Заработная плата персонала магазинов	-0,440	-0,500	-0,560
Общие и административные расходы	-0,150	-0,150	-0,210
Налог на прибыль	-0,408		
Операционный денежный поток	-0,122	0,234	0,300
Инвестиции излишних денежных средств	0	-0,234	-0,300
Займы при недостатке денежных средств	+0,122	0	0
Финансовый денежный поток	+0,122	-0,234	-0,300
Чистый денежный поток	0	0	0
Остаток ДС на начало месяца	0,100	0,100	0,100
Остаток ДС на конец месяца	0,100	0,100	0,100

Факторы недостатка/избытка денежных средств по месяцам:

Апрель: недостаток -0,122
млн.руб.

- Уплата налога на прибыль
- Низкие поступления от продаж

Май: избыток 0.234 млн.руб.

- Высокие поступления от продаж
- Незначительный рост расходов, нет уплаты налога

Июнь: избыток 0,3 млн.руб.

- Максимальные поступления от продаж
- Незначительный рост расходов, нет уплаты налога

Ответ к заданию 3:

Оптимальный остаток денежных средств по модели Баумоля:

Расчет:

$$C = \sqrt{\frac{2 \times c \times T}{k}} = \sqrt{\frac{2 \times (0,03\% \times 20 \text{ млн.}) \times 20 \text{ млн.}}{12\%}} = 1\,414\,214 \text{ руб.}$$

Согласно модели Баумоля, компании «Рондо» необходимо поддерживать остаток денежных средств на уровне около 1,4 млн.руб., чтобы одновременно минимизировать затраты на конвертацию ценных бумаг в денежные средства (0,03% сделки) и альтернативные затраты на хранение остатка денежных средств на счетах (12% годовых на остаток).

Ответы к тестам:

1. а Расчет по формуле: $L = \frac{V}{P} \times N_c = \frac{1\,000\,000}{93} \times 3 = 32\,258$ рублей
2. d Венчурное финансирование привлекается от венчурных инвесторов, рассматривающих проекты с высоким риском, но и высоким потенциалом получения прибыли. Выход действующей компании в новый регион не сулит максимальную прибыльность и обычно не является привлекательным объектом для инвестиций венчурных инвесторов.
3. c Платежный календарь содержит подробные сведения о плановых платежах и наиболее подходит для контроля денежных потоков.
4. c Инкассовое поручение – расчётный документ, на основании которого производится списание денежных средств со счетов плательщиков в бесспорном порядке.

20 лет
ИПБ России

Стабильность в настоящем,
уверенность в будущем

29-30 ноября 2018 года
Москва, КЗ «Измайлово»

КОНГРЕСС ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БУХГАЛТЕРОВ И АУДИТОРОВ РОССИИ

Ежегодное проведение Конгресса профессиональных бухгалтеров и аудиторов России стало для ИПБ России доброй традицией.

Посвященный Дню профессионального бухгалтера (28 ноября), конгресс каждый раз дарит бухгалтерам возможность встретиться с коллегами-единомышленниками, расширить и освежить свои знания, приобрести новые полезные знакомства, окунуться в атмосферу профессионального единства.

 АКТУАЛЬНЫЕ ТЕМЫ

 ВЕДУЩИЕ СПЕЦИАЛИСТЫ

 ПОВЫШЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО УРОВНЯ

 Москва, ул. Тверская, 22Б, стр. 3

 + 7(495) 720 54 55

 congress@ipbr.org

 www.ipbr.org

 vk.com/ipb_russia

 facebook.com/ipbrussia



Тема 4. Риски в управлении финансами коммерческой организации

Краткое содержание темы

Сущность риска и неопределенности. Типы рисков.

Организация системы управления рисками (риск-менеджмента). Стандарт системы риск-менеджмента Института риск-менеджмента США. Цикл управления рисками CIMA. Система управления рисками COSO.

Методы выявления рисков.

Методы оценки рисков.

Методы противодействия риску.

Оценка и управление риском процентной ставки. Методы хеджирования риска процентной ставки.

Оценка и управление валютным риском. Теории изменения валютных курсов. Методы хеджирования валютного риска.

Управление прочими финансовыми рисками.

Результаты изучения темы

Рассматриваемые в теме трудовые действия:

- разработка финансовой политики экономического субъекта, определение и осуществление мер по обеспечению ее финансовой устойчивости;
- осуществление анализа и оценки финансовых рисков, разработка мер по их минимизации.

По итогам изучения темы бухгалтер должен:

- знать:
 - методические документы по управлению рисками.
- уметь:
 - вырабатывать сбалансированные решения по корректировке стратегии и тактики в области финансовой политики экономического субъекта;
 - владеть методами финансовых вычислений

4.1. Сущность риска и неопределенности

Одной из ключевых областей менеджмента в организации является управление рисками. Риски, с которыми сталкивается организация, влияют на достижение ее целей. Руководителям необходимо выявлять основные источники рисков и оценивать их влияние на текущую деятельность и достижение стратегических целей компании.

Важно!

Риск в деятельности организации означает вероятность того, что будущие события или результаты не совпадут с ожиданиями. **Неопределенность** связана с ситуацией недостатка информации или ее игнорирования. Если при неопределенности будущее непредсказуемо из-за отсутствия информации о будущих исходах, то в случае риска неблагоприятный исход можно предотвратить.

Риск часто рассматривается как негативный исход деятельности (downside risk), однако позитивное отклонение, то есть фактические результаты лучше ожиданий, также является риском (upside risk). Риск может оказаться и двунаправленным, например, инвестиции в автоматизацию производства могут привести как к превышению прогноза роста производительности труда, так и к отставанию от него.

Основными причинами принятия рисков организациями являются стремление к увеличению доходности и достижение конкурентного преимущества. Рост доходности бизнеса связан с концепцией взаимосвязи доходности и риска.

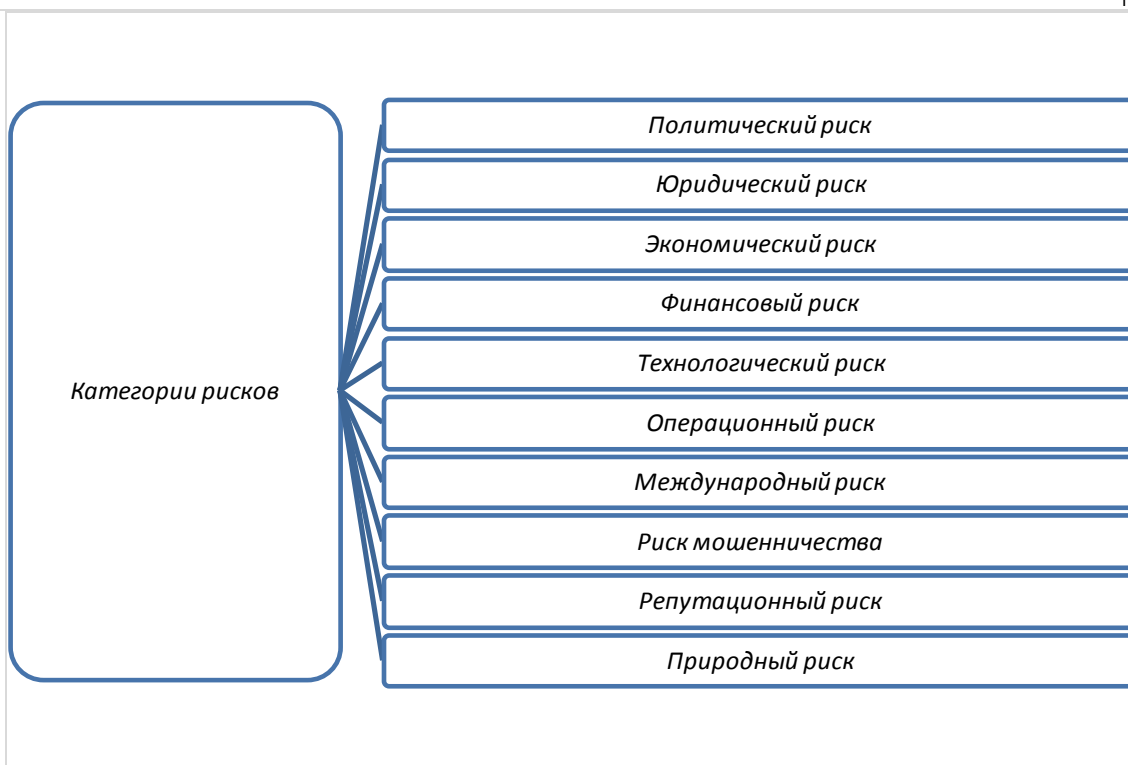
Важно!

Концепция взаимосвязи доходности и риска состоит в том, что получение прибыли в бизнесе сопряжено с риском, причем связь размера прибыли и степени риска является прямо пропорциональной: чем выше требуемая доходность, тем выше степень риска, связанная с возможным неполучением этой доходности.

Конкурентное преимущество часто достигается путем рискованных действий и проектов. Например, разработка нового продукта связана с риском инвестирования значительных ресурсов, однако сулит значительную выгоду в случае рыночного успеха продукта. С другой стороны, попытки избежать рисков могут приводить к потере конкурентного преимущества. Следовательно, руководителям организации необходимо выбрать политику управления рисками, избежав при этом ограничений роста бизнеса и обеспечив достаточную доходность для собственников.

Типы рисков

Организации часто используют классификацию типов рисков, которая помогает в процессах выявления и оценки рисков. Единая классификация отсутствует. Категории рисков различаются в разных организациях и отраслях, они зависят от обстоятельств деятельности. Наиболее часто выделяемые категории рисков приведены на схеме:



Политический риск связан с политической нестабильностью, он обычно является внешним по отношению к организации. Смена правительства может привести к значительному изменению государственной политики, например, в области налогообложения. Это окажет непосредственное и серьезное влияние на бизнес.

Юридический риск связан с изменением законодательства, правил и стандартов регулирования отрасли, а также с невыполнением этих требований, что может привести к штрафам и другим негативным последствиям. Регулирующие стандарты могут применяться к отрасли в целом, например, ГОСТы, а их несоблюдение может приводить к рискам судебных исков, штрафов и убытков.

Экономический риск является риском изменения макроэкономической ситуации, например, уровня инфляции, безработицы. Этот риск является внешним по отношению к организации, но оказывает непосредственное влияние на ее деятельность, поэтому он не может быть проигнорирован.

Финансовый риск является одним из ключевых рисков, влияющих на бизнес. Он связан с изменением финансовых условий деятельности, а именно колебаниями валютных курсов, процентных ставок, возможными неплатежами клиентов, снижением финансовой устойчивости предприятия. Основные виды финансового риска:

- кредитный риск - риск неплатежей со стороны клиентов, который зависит от объема дебиторской задолженности, длительности отсрочки, процедур отслеживания и взыскания задолженности;
- валютный риск - риск колебаний валютных курсов в зависимости от изменения стоимости одной валюты относительно другой;

- процентный риск - риск изменения процентных ставок по инвестиционным или заемным ресурсам. Например, рост ставок по кредитам приведет к дополнительным затратам на проценты, а снижение депозитных ставок может привести к потере части дохода от размещения временно свободных средств на депозитах;
- риск финансовой устойчивости, возникающий из-за слишком высокой доли заемных средств в источниках финансирования организации, что приводит к сильной зависимости от кредиторов и повышению вероятности неплатежеспособности заемщика.

Технологический риск связан с изменением технологий и процессов деятельности, что, с одной стороны, дает новые возможности для развития бизнеса, а с другой, приводит к устареванию существующих технологий предприятия и появлению новых угроз для него. Например, развитие интернета ведет к расширению возможностей для онлайн-продаж, но одновременно повышает актуальность вопроса защиты от кибершпионажа.

Операционный риск в широком понимании связан с рисками ведения бизнеса в целом, а именно риском провала в реализации стратегии компании, неудачного запуска нового вида продукции на рынке, неправильного исполнения бизнес-процессов, нарушения контрактов с поставщиками и подрядчиками и т.д.

Международный риск возникает в случае выхода организации на международные рынки. Факторами риска могут быть различия культурных аспектов, законодательного регулирования, таможенной политики, которые могут привести к непредвиденным задержкам в деятельности, дополнительным расходам, убыткам.

Риск мошенничества означает вероятность мошеннических действий в деятельности организации. Его величина зависит от вероятности мошенничества и потенциального размера убытка. Например, банки традиционно считаются хозяйствующими субъектами с высоким риском мошенничества из-за стремления многих преступников овладеть деньгами, а также потенциально большого убытка от преступных действий.

Репутационный риск связан с потенциальным ухудшением репутации организации в результате ее собственных действий или внешних факторов, например, негативных комментариев в прессе. Ключевыми областями репутационного риска являются влияние предприятия на экологию, его взаимодействие с обществом, забота о здоровье и безопасности сотрудников.

Природный риск - это риск природных явлений, катастроф, изменения климата. Для многих видов деятельности такой риск является значительным. Например, страховые компании учитывают природный риск при расчете страховых премий, однако непредсказуемые стихийные бедствия могут сильно повлиять на доходность страхового бизнеса.

Ниже представлен практический пример классификации рисков деятельности ОАО «Газпром нефть»²³.

²³ <http://ar2012.gazprom-neft.ru/mda/risk-management/industry-risks/>

КЕЙС

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ВОЗМОЖНЫМ ИЗМЕНЕНИЕМ ЦЕН НА ПРИОБРЕТАЕМОЕ СЫРЬЕ, УСЛУГИ:

В процессе осуществления хозяйственной деятельности «Газпром нефть» использует инфраструктуру монопольных поставщиков услуг по транспортировке нефти и нефтепродуктов и поставке электроэнергии. Компания не имеет контроля над инфраструктурой указанных монопольных поставщиков и размером взимаемых тарифов. Размер тарифов регулируется контролирующими органами Российской Федерации, однако, несмотря на это, тарифы ежегодно повышаются, что приводит к увеличению затрат компании.

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ВОЗМОЖНЫМ ИЗМЕНЕНИЕМ ЦЕН НА НЕФТЬ И НЕФТЕПРОДУКТЫ:

Финансовые показатели деятельности компании напрямую связаны с уровнем цен на сырую нефть и нефтепродукты. Компания не имеет возможности в полном объеме контролировать цены на свою продукцию, которые зависят от колебаний баланса спроса и предложения на мировом и внутреннем рынках нефти и нефтепродуктов, а также действий контролирующих органов.

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ОТРАСЛЕВОЙ КОНКУРЕНЦИЕЙ:

В нефтегазовой отрасли России существует острая конкуренция между ведущими российскими нефтегазовыми компаниями по основным направлениям производственно-хозяйственной деятельности, включая следующие:

- приобретение лицензий на право пользования недрами с целью добычи углеводородов на аукционах, организуемых российскими государственными органами;
- приобретение других компаний, владеющих лицензиями на право пользования недрами с целью добычи углеводородов или существующими активами, связанными с добычей углеводородного сырья;
- реализацию зарубежных проектов;
- привлечение ведущих независимых сервисных компаний;
- приобретение высокотехнологичного оборудования;
- приобретение существующих предприятий розничной сбытовой сети и земельных участков для строительства новых;
- расширение рынков сбыта и объемов реализации.

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ГЕОЛОГОРАЗВЕДОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ:

Основным риском, связанным с геологоразведочной деятельностью, является неподтверждение плановых уровней запасов углеводородов. Немаловажным фактором является проведение геологоразведочных работ в различных географических регионах, включая территории с неблагоприятными климатическими условиями, что зачастую приводит к возникновению риска увеличения уровня затрат.

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ЗАРУБЕЖНЫМИ АКТИВАМИ:

Компания реализует ряд зарубежных проектов, нацеленных на расширение географии производственной деятельности. Выход в новые регионы связан как с возможностью получения дополнительных конкурентных преимуществ, так и с рисками недооценки экономической и политической ситуации в государствах, в которых находятся активы Компании, что впоследствии может привести к недостижению плановых показателей эффективности.

КОРРУПЦИОННЫЕ РИСКИ:

В рамках активного выхода Компании на новые международные рынки возрастают риски распространения на нее антикоррупционных законов США и Великобритании. При этом в законодательство РФ вводятся новые нормы антикоррупционной направленности, складывается практика привлечения организаций к ответственности за их нарушение.

ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ РИСКИ:

Производственная деятельность «Газпром нефти» сопряжена с потенциальным риском нанесения ущерба окружающей среде или ее загрязнения, что, как следствие, может привести к возникновению гражданской ответственности и необходимости проведения работ по устранению такого ущерба.

Рассмотренные категории рисков являются обобщенными. Одной из первых задач специалиста по управлению рисками является выработка классификации рисков, присущих конкретной отрасли и бизнесу организации. Понимание этих категорий риска позволяет разработать политику выявления, оценки и управления рисками в организации, которая изучается далее.

4.2. Организация системы управления рисками (риск-менеджмента)

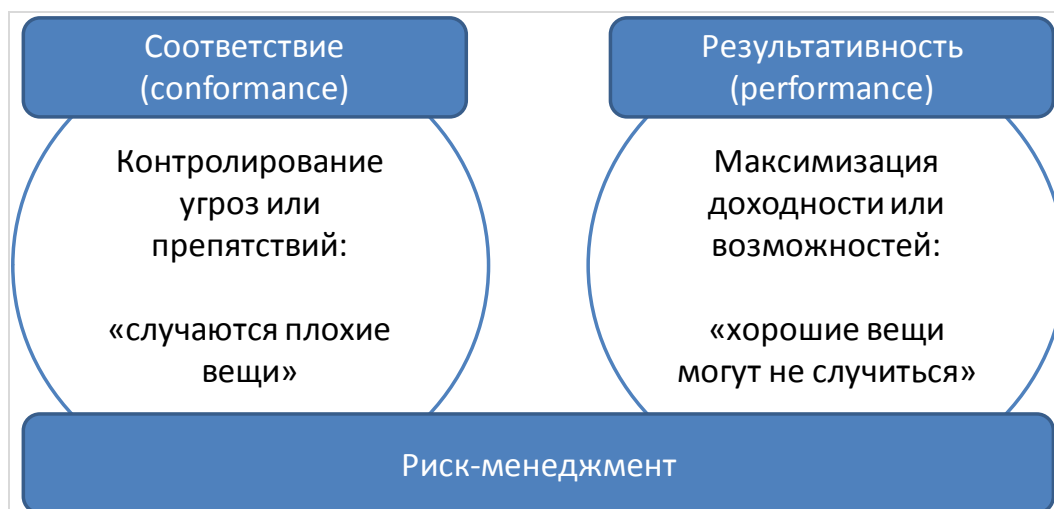
Важно!

Риск-менеджмент – процесс понимания и управления рисками, объектом которых является организация в стремлении достичь своих корпоративных целей²⁴.

Традиционное видение риск-менеджмента предполагает защиту организации от потерь путем внедрения контрольных процедур и техник защиты от *негативных* последствий реализации рисков. Современный подход к риск-менеджменту означает получение конкурентного преимущества и увеличение доходности бизнеса путем использования *позитивных* возможностей, которые

²⁴ CIMA Official Terminology.

дают рискованные действия. Взаимосвязь традиционного и современного подходов представлена на диаграмме ниже²⁵:



Глубокий подход к пониманию концепции и роли риск-менеджмента в организации разработан Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO). По мнению Комитета, риск-менеджмент организации направлен на управление рисками и возможностями, влияющими на *создание или сохранение стоимости бизнеса*.

Управление рисками – это процесс, осуществляемый советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, который начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность организации. Он направлен на определение событий, которые могут влиять на организацию, и управление связанным с этими событиями риском, а также контроль того, чтобы не был превышен риск-аппетит организации и предоставлялась разумная гарантия достижения целей организации²⁶.

Данный подход отражает важные фундаментальные концепции, он предполагает, что риск-менеджмент организации:

- представляет собой непрерывный процесс, охватывающий всю организацию;
- осуществляется сотрудниками на всех уровнях организации;
- используется при разработке и формировании стратегии;
- применяется во всей организации, на каждом ее уровне и в каждом подразделении и включает анализ портфеля рисков на уровне организации;
- нацелен на определение событий, которые могут влиять на организацию и управление рисками таким образом, чтобы они не превышали готовности организации идти на риск (риск-аппетит);
- дает руководству и совету директоров организации разумную гарантию достижения целей.

²⁵ Enhancing shareholder wealth by better management risk, IFAC, 1999.

²⁶ Концептуальные основы управления рисками организаций, COSO, 2004 (версия на русском языке, проверенная Институтом внутренних аудиторов, Москва).

Подход COSO имеет намеренно широкое содержание. Он охватывает основополагающие концепции управления рисками предприятий и организаций, предоставляя основу для управления рисками в различных организациях, отраслях и секторах экономики. Он фокусируется непосредственно на достижении целей, установленных конкретной организацией, и является основой для определения эффективности процесса управления рисками.

Управление рисками реализуется в рамках *долгосрочной стратегии* риск-менеджмента. В 2004 году CIMA (Chartered Institute of Management Accountants) и IFAC (International Federation of Accountants) в совместном исследовании практики корпоративного управления указали ключевые элементы стратегии риск-менеджмента организации:

- фиксированный уровень баланса организации между риском и необходимостью достигать поставленные цели;
- уровень склонности к риску (риск-аппетита) в организации;
- цели стратегии риск-менеджмента;
- факторы организационной культуры в отношении рисков;
- ответственность руководителей при реализации стратегии риск-менеджмента;
- внутренние организационные системы управления рисками (например, система внутреннего контроля);
- критерии результативности управления рисками.

Организация функции риск-менеджмента в организации начинается с выбора структуры органов управления рисками. Типичные роли участников процесса риск-менеджмента описаны ниже:

Орган корпоративного управления	Ответственность в рамках системы риск-менеджмента организации:
Совет директоров	• Общая ответственность за эффективность функции риск-менеджмента • Определение уровня риск-аппетита организации
Аудиторский комитет Совета директоров	• Анализ систем внутреннего контроля организации • Взаимодействие с внутренними и внешними аудиторами
Комитет по управлению рисками Совета директоров	• Ответственность за систему риск-менеджмента организации и все ее составляющие
Группа риск-менеджмента (риск-менеджер)	• Ответственность за реализацию процессов риск-менеджмента • Мониторинг эффективности процессов риск-менеджмента • Формирование рекомендаций по улучшению системы риск-менеджмента
Служба внутреннего аудита	• Анализ систем внутреннего контроля • Поддержка руководителей в процессах риск-менеджмента

Следует помнить, что все сотрудники организации являются участниками системы риск-менеджмента, то есть имеют свои роли и несут ответственность за их исполнение. Каждый сотрудник должен быть *осведомлен* о возможных рисках, связанных с его деятельностью, а также должен быть *подотчетным* определенному менеджеру в системе управления рисками (путем формальной процедуры отчетности или неформальных бесед).

Взаимодействие участников процесса риск-менеджмента может быть выстроено различными путями. Практический пример схемы взаимодействия органов управления рисками в Трубной металлургической компании (ТМК) приведен ниже.

КЕЙС



Следующим этапом организации системы риск-менеджмента является определение целей стратегии риск-менеджмента и задач органов управления рисками. Практической иллюстрацией формулирования целей и задач риск-менеджмента в организации может служить интегрированная система управления рисками компании «Газпром нефть»²⁷.

КЕЙС

Целью ОАО «Газпром нефть» в области управления рисками является обеспечение дополнительных гарантий достижения «Газпром нефтью» стратегических целей за счет раннего предупреждения / выявления рисков и обеспечения максимальной эффективности мероприятий по управлению ими.

Основной целью процесса управления рисками в «Газпром нефти» является обеспечение непрерывности производственного процесса и стабильности деятельности путем предупреждения угроз и ограничения степени воздействия внешних и внутренних негативных факторов на деятельность Компании.

²⁷ <http://ar2012.gazprom-neft.ru/mda/risk-management/risk-management-system/>

Управление рисками является неотъемлемой частью внутренней среды и включает:

- внедрение риск-ориентированного подхода во все аспекты производственной и управленческой деятельности;
- проведение систематического анализа выявленных рисков;
- построение системы контроля рисков и мониторинга эффективности деятельности по управлению рисками;
- понимание всеми работниками Компании базовых принципов и подходов к управлению рисками, принятых в Компании;
- обеспечение необходимой нормативной и методологической поддержки;
- распределение полномочий и ответственности за управление рисками среди структурных подразделений Компании.

Важным этапом организации функции риск-менеджмента является *регламентация* процесса управления рисками. Система регламентов включает типовые элементы.

В рамках регламентов должны быть предусмотрены как минимум, следующие разделы:

- цели управления рисками в системе управления предприятием;
- определения терминов;
- этапы построения системы риск-менеджмента на предприятии;
- основные методологические принципы управления рисками;
- процесс управления рисками (идентификация рисков, оценка рисков, управление риском, мониторинг и контроль);
- роли и ответственность участников процесса;
- порядок взаимодействия участников при управлении рисками.

Вышеперечисленные разделы могут быть объединены в рамках единого документа - политики управления рисками, а могут быть разбиты на несколько регламентов для каждого из органов риск-менеджмента организации. Кроме того, отдельные регламенты могут быть разработаны для управления ключевыми рисками.

Примеры форм для выявления, оценки и управления рисками приведены в приложении 4.

Практическим примером такой системы регламентов может служить перечень документов, действующий в Трубной металлургической компании (ТМК):

- Положение о Комитете по управлению рискам Группы компаний ТМК;
- Политика по управлению рисками Группы компаний ТМК;
- Положение по управлению финансовыми рисками Группы компаний ТМК;
- Положение о страховании Группы компаний ТМК;
- Порядок страхования грузов ТМК Глобал.

Внедрение системы риск-менеджмента является длительным процессом, часто требующим привлечения внешних консультантов. Практический пример этапов построения интегрированной системы управления рисками (ИСУР) в ОАО «Газпром нефть» приведен ниже.

КЕЙС

2008-2010

- Разработана и утверждена Концепция внедрения ИСУР
- Введена в действие Политика в области управления рисками
- Введен в действие стандарт Компании «ИСУР. Порядок выявления, оценки рисков, разработки мероприятий и мониторинга их выполнения»
- Расширен периметр ИСУР до 29 объектов (20 дочерних обществ и 9 подразделений Корпоративного центра)

2011-2012

- Расширение периметра ИСУР — дочерние общества, СП и Крупные проекты.
- Систематизированы процедуры риск-менеджмента в управлении крупными проектами
- Внедрено риск-ориентированное планирование во внутреннем аудите
- Начало интеграции системы управления рисками в процесс бизнес-планирования — систематизация информации о рисках и мероприятиях, учитываемых в процессе бизнес-планирования
- Проведен анализ ИСУР на соответствие мировым практикам (Ernst & Young)
- Интеграция процессов ИСУР в процессы принятия управленческих решений

2013-2015

- Совершенствование методов количественной оценки рисков
- Совершенствование методов анализа рисков в рамках разработки и пересмотра комплексных планов развития месторождений
- Интеграция ИСУР с управлением по целям (обоснование целевых показателей эффективности с учетом оценки рисков)
- Продолжение интеграции процедур риск-менеджмента в операционное управление
- Развитие информационной системы, поддерживающей процессы ИСУР

При создании органов управления рисками и регламентации процессов риск-менеджмента в компании важно выбрать подход к управлению, отвечающий ее целям и потребностям. Рассмотрим наиболее популярный вариант организации системы управления рисками — систему управления рисками Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO).

Система управления рисками COSO

Широко распространенной и уважаемой системой риск-менеджмента является система Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO). Опубликованный Комитетом в 2004 году документ под названием

«Концептуальные основы управления рисками организаций» отразил интегрированную модель риск-менеджмента с акцентом на стоимость бизнеса. Согласно этому документу, управление рисками позволяет руководству эффективно действовать в условиях неопределенности и связанных с ней рисков и использовать возможности, увеличивая потенциал для роста стоимости компании. Рост стоимости будет максимальным, если руководство определяет стратегию и цели таким образом, чтобы обеспечить оптимальный баланс между ростом компании, ее прибыльностью и рисками; эффективно и результативно использует ресурсы, необходимые для достижения целей организации²⁸.

Важно!

Система риск-менеджмента COSO предполагает, что управление рисками организации не является линейным процессом, в котором один элемент оказывает влияние на следующий. Он является многонаправленным, циклическим процессом, в котором почти все компоненты могут воздействовать и воздействуют друг на друга.

В результате система COSO приобретает вид кубической матрицы, в которой находят отражение взаимосвязи целей, организационных уровней и элементов. Матрица представлена на схеме:



²⁸ Концептуальные основы управления рисками организаций, COSO, 2004 (версия на русском языке, проверенная Институтом внутренних аудиторов, Москва).

Четыре категории целей представлены на верхней грани куба, восемь компонентов – горизонтальными рядами, а подразделения организации – вертикальными рядами. Данная диаграмма отражает способность организации рассматривать управление рисками во всей его полноте или же по категориям целей, компонентам, подразделениям, или на более низком уровне.

Четыре категории целей (стратегические, операционные, подготовки отчетности и соблюдения законодательства) отражают зоны ответственности руководителей различных уровней и отвечают разным потребностям:

- *стратегические цели* – цели высокого уровня, соотнесенные с миссией/видением организации;
- *операционные цели* – эффективное и результативное использование ресурсов;
- *цели в области подготовки отчетности* – достоверность отчетности;
- *цели в области соблюдения законодательства* – соблюдение применимых законодательных и нормативных актов.

Четыре организационных уровня (компания, подразделение, хозяйственная единица, дочернее предприятие) акцентируют внимание на важности управления рисками на всех уровнях организационной структуры компании.

Восемь элементов жизненно необходимы для эффективного функционирования системы риск-менеджмента:

- *Внутренняя среда.* Внутренняя среда представляет собой атмосферу в организации и определяет, каким образом риск воспринимается сотрудниками организации, и как они на него реагируют. Внутренняя среда включает философию управления рисками и риск-аппетит, честность и этические ценности, а также ту среду, в которой они существуют.
- *Постановка целей.* Цели должны быть определены до того, как руководство начнет выявлять события, которые потенциально могут оказать влияние на их достижение. Процесс управления рисками предоставляет «разумную» гарантию того, что руководство компании имеет правильно организованный процесс выбора и формирования целей, и эти цели соответствуют миссии организации и уровню ее риск-аппетита.
- *Определение событий.* Внутренние и внешние события, оказывающие влияние на достижение целей организации, должны определяться с учетом их разделения на риски или возможности. Возможности должны учитываться руководством в процессе формирования стратегии и постановки целей.
- *Оценка рисков.* Риски анализируются с учетом вероятности их возникновения и влияния с целью определения того, какие действия в отношении них необходимо предпринять. Риски оцениваются с точки зрения присущего и остаточного риска.

- *Реагирование на риск.* Руководство выбирает метод реагирования на риск - уклонение от риска, принятие, сокращение или перераспределение риска, - разрабатывая ряд мероприятий, которые позволяют привести выявленный риск в соответствие с допустимым уровнем риска и риск-аппетитом организации.
- *Средства контроля.* Политики и процедуры разработаны и установлены таким образом, чтобы обеспечивать «разумную» гарантию того, что реагирование на возникающий риск происходит эффективно и своевременно.
- *Информация и коммуникации.* Необходимая информация определяется, фиксируется и передается в такой форме и в такие сроки, которые позволяют сотрудникам выполнять их функциональные обязанности. Также осуществляется эффективный обмен информацией в рамках организации как по вертикали сверху вниз и снизу вверх, так и по горизонтали.
- *Мониторинг.* Весь процесс управления рисками организации отслеживается и по необходимости корректируется. Мониторинг осуществляется в рамках текущей деятельности руководства или путем проведения периодических оценок.

Все восемь компонентов процесса управления рисками не могут функционировать одинаково в каждой организации. Их применение на предприятиях малого и среднего бизнеса, например, может быть менее формализовано и менее структурировано. В то же время, небольшие предприятия могут иметь эффективную систему управления рисками только в том случае, если каждый из компонентов в ней присутствует и должным образом функционирует.

4.3. Методы выявления рисков

Методики риск-менеджмента предполагают идентификацию рисков и оценку их потенциальных последствий для бизнеса. Некоторые риски являются очевидными, другие достаточно легко выявить, однако некоторые существенные риски бывает сложно обнаружить.

Организацией работы по выявлению и оценке рисков занимается комитет по рискам (группа риск-менеджмента), состав и задачи которого описаны выше. Результаты работы вносятся в журнал рисков, представляющий собой простой перечень выявленных рисков и их оценку (когда она возможна). Ключевые методы выявления рисков представлены на схеме.

Рассмотрим методы, представленные на схеме.

PEST анализ представляет собой модель оценки ключевых факторов внешней среды, влияющих на деятельность организации, а именно: политических (Political), экономических (Economical), социальных (Social) и технологических (Technological) факторов. Модель позволяет систематизировать процесс выявления рисков и не упустить важные области при анализе деятельности. Современная версия модели имеет аббревиатуру PESTEL и включает две дополнительные группы факторов: экологические (Ecological) и законодательные

(Legal) факторы. Стоит обратить внимание, что модель описывает лишь факторы внешней среды, тогда как многие риски связаны с внутренними элементами организации.



SWOT анализ является широко используемым и уважаемым инструментом анализа бизнеса. Деятельность компании рассматривается по четырем направлениям, два из которых относятся к внутренней среде (сильные стороны – Strengths, слабые стороны – Weaknesses), а два – к внешней (возможности – Opportunities, угрозы – Threats). В таком ключе проводится анализ рисков, связанных с каждым фактором в матрице SWOT.

Консультирование предполагает привлечение внешних консультантов в области оценки рисков, которые помогут выявить и оценить ключевые риски, а также посоветуют процессы, помогающие ограничить и контролировать их последствия. Преимуществом работы с консультантами является доступ к их отраслевой базе знаний, накопленной на предыдущих проектах.

Интервью, вопросники используются для сбора сведений от ключевых руководителей организации. Вопросы направлены на выявление главных рисков и оценку их размера. Ограничением данного метода является квалификация участников опроса. Кроме того, результаты опроса нескольких руководителей могут быть противоречивыми.

Внутренний аудит среди прочих задач включает функцию предоставления рекомендаций по управлению рисками. Следовательно, частью работы внутренних аудиторов является выявление рисков в деятельности организации.

Мозговой штурм представляет собой неформальный метод выявления рисков. Преимуществом такого подхода является разнообразие точек зрения и, в результате, обнаружение скрытых рисков.

Важно!

Все рассмотренные методы позволяют выявить риски, однако финальным результатом процесса выявления рисков является определение ключевых рисков. Именно для ключевых рисков в первую очередь разрабатываются методы контроля и ограничения их последствий.

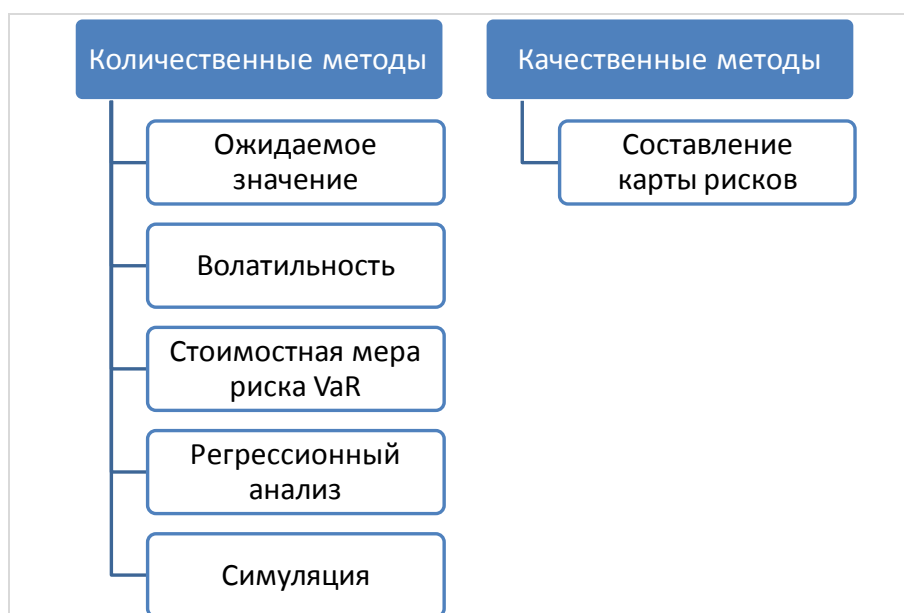
4.4. Методы оценки риска

Выявленные риски необходимо оценить с точки зрения их последствий. Точность оценки зависит от информации, доступной аналитику. В некоторых отраслях, например в банковской сфере и страховании, применяются статистические методы оценки рисков на основе исторических данных. Во многих случаях измерение риска производится экспертным методом.

Важно!

Масштаб каждого из выявленных рисков оценивается с использованием качественных и количественных методов. Затем на основе этой оценки производится приоритизация рисков, результатом которой является рейтинг рисков. В соответствии с рейтингом рисков организация выбирает инструменты реакции на риск.

Методы оценки рисков представлены на схеме:



Количественные методы критически важны для понимания степени подверженности организации риску, а также для оценки масштабов последствий. Эти методы предполагают измерение влияния каждого риска на доходы, затраты, денежный поток или стоимость бизнеса в целом.

Ожидаемое значение является статистическим показателем, произведением значения конкретного исхода события на его вероятность. Например:

ПРИМЕР

Финансовый аналитик компании оценивает влияние риска кредитоспособности клиентов. У него есть следующие данные:

- выручка от реализации продукции с отсрочкой платежа – 12 млн руб.;
- длительность отсрочки платежа для клиентов составляет 2 месяца;
- по статистике, отсрочка в размере 1,5% выручки никогда не оплачивается.

Масштаб влияния риска в этой ситуации составит 2 млн руб. ($12 \text{ млн} \times 2/12$).

Ожидаемое значение убытка составит $12 \text{ млн} \times 1,5\% = 180 \text{ тыс. руб.}$

Расчет ожидаемого значения достаточно прост и широко применяется на практике. Рассмотрим практический пример использования данной методики в Трубной металлургической компании (ТМК).

КЕЙС

Управление по риск-менеджменту ТМК использует следующую методику выявления ключевых рисков:

- расчёт ожидаемого убытка (ОУ): $\text{ОУ} = \text{вероятность} \times \text{убыток}$;
- ожидаемый убыток ранжируется по всем рискам;
- определяется риск-аппетит компании (в 2011 году – 5 млн. долл.);
- все, что выходит за пределы 5 млн. долл., расценивается как ключевой риск;
- подразделения ТМК готовят план по сокращению вероятности / размеров убытков по ключевым рискам.

Стоимостная мера риска VaR. Концепция этого метода оценки риска базируется на предположении, что инвесторов в первую очередь беспокоит вероятность значительного убытка. Показатель стоимостной меры риска – Value at risk (VaR) – характеризует максимальный убыток для портфеля инвестиций за данный период времени при определенной вероятности (обычно низкой).

Расчет VaR включает три составляющих: период времени, уровень достоверности, убыток в количественном или процентном выражении. Для расчета возможных отклонений в стоимости инвестиционного портфеля за определенный период времени используются статистические методы, например стандартное отклонение. Если предположить, что эти отклонения в стоимости имеют нормальное статистическое распределение, можно предсказать максимальный убыток для инвестиций за определенный период времени. Расчет однодневного показателя VaR в этом случае выглядит как произведение стандартного отклонения на переменную Z-score, значение

которой можно взять из таблиц нормального распределения. Пример расчета приведен ниже.

ПРИМЕР

Российская организация ожидает поступление 14 млн. евро от экспорта продукции в Европу. Сумма рублевой выручки зависит от обменного курса евро к рублю, что создает валютный риск потерь от обесценивания рубля. Предположим, текущий курс обмена составляет 50 руб. за евро, а дневная волатильность (размах колебаний курса) составляет 0,5%.

Таким образом, текущая рублевая оценка экспортной выручки составляет $14 \times 50 = 70$ млн. руб., стандартное отклонение равно 350000 руб. ($0,5\% \times 70$ млн.) Рассчитаем однодневный показатель VaR с 95%-ным уровнем достоверности:

Значение переменной Z для 95%-ного уровня достоверности составляет 1,645 (из таблиц нормального распределения). Тогда $VaR = 1,645 \times 350000 = 575750$ руб. Это означает, что максимальный дневной убыток от обесценивания рубля с 95%-ной вероятностью не превысит 575500 руб. С другой стороны, можно утверждать, что есть 5%-ный шанс того, что дневной убыток все-таки превысит 575500 руб.

Рассчитаем однодневный показатель VaR с 99%-ным уровнем достоверности:

Значение Z для 99%-ного уровня достоверности составляет 2,326. Тогда $VaR = 2,326 \times 350000 = 814100$ руб. Таким образом, максимальный дневной убыток от обесценивания рубля с 99%-ной вероятностью не превысит 814100 руб. Также есть 1%-ный шанс того, что дневной убыток превысит 814100 руб.

Расчет показателя VaR для периода свыше одного дня производится по формуле:

$$VaR_n = VaR_1 \times \sqrt{n}$$

где n – число дней периода расчета.

Рассчитаем 30-дневный показатель VaR с 99%-ным уровнем достоверности:

$$VaR_{30} = VaR_1 \times \sqrt{n} = 814100 \times \sqrt{30} = 4459009 \text{ рублей}$$

Максимальный 30-дневный убыток от обесценивания рубля по отношению к евро с 99%-ной вероятностью не превысит 4459009 руб., при этом остается 1%-ный шанс того, что за 30 дней убыток превысит 4459009 руб.

Важно!

Значение показателя VaR растет с увеличением длительности периода оценки. То есть при определенном уровне достоверности при удлинении периода времени риск повышается. Инвестор может контролировать риск путем установления лимитов VaR за различные периоды времени (день, неделя, месяц, квартал и т.д.).

Регрессионный анализ - это попытка понять, как одна переменная зависит от изменений других переменных, которые, по мнению аналитика, влияют на нее. Например, сумма денежного потока от реализации продукции может зависеть от цены реализации, количественного объема продаж, валютных курсов и т.д.

Несмотря на широкое распространения метода, недостатком регрессионного анализа является использование в расчетах прошлых фактических данных, которые могут быть слабо связаны с текущей или будущей картиной деятельности.

Симуляция применяется для оценки влияния факторов риска на денежные потоки или стоимость организации. На первом этапе генерируются значения (размеры) риска на основе распределения их вероятности. Затем рассчитываются среднее арифметическое значение и стандартное отклонение полученной статистической выборки. На их основе получается ожидаемое значение, являющееся измерением степени риска.

Метод симуляции является технически сложным и занимает много времени. Он ограничен предположениями, сделанными в отношении распределения вероятности риска.

Анализ сценариев – популярный метод количественной оценки рисков. Он подразумевает стресс-тестирование или анализ «что-если» для различных возможных ситуаций бизнеса. Аналитик финансовой службы формирует прогнозную финансовую модель деятельности и оценивает изменения в модели под влиянием различных сценариев изменения ситуации. Сценарии должны быть реалистичными для конкретной компании. Например, аналитик может рассмотреть следующие ситуации:

- что, если процентная ставка по кредитам вырастет в три раза?
- что, если валютный курс упадет на 50 процентов?
- что, если фирма потеряет ключевого клиента X?

Количественной оценкой риска может быть, например, размер максимального убытка среди всех возможных сценариев.

Несмотря на принципиальную простоту, сценарный анализ сложен в практическом применении, так как в стресс-тестировании могут участвовать разные события, типы и факторы риска, страны и регионы; могут применяться различные методики расчета, инструменты прогнозирования; могут предъявляться разные требования к качеству исходных данных и др.

Современный анализ сценариев базируется на сложных моделях и алгоритмах, он проводится с помощью компьютерных программ, например, MS Excel. Отдельной полезностью такого метода является понимание подверженности организации внешним кризисным явлениям, таким как:

- изменение стоимости или доступности заимствований;
- резкое падение уровня ликвидности на финансовом рынке;
- риски концентрации, когда анализ выявляет высокую зависимость фирмы в момент кризиса от конкретного клиента, поставщика или другого фактора риска;

- макроэкономические факторы, например, уровень валютных курсов, стадия экономического цикла и т.д.

Стоит отметить, что методика сценарного анализа достаточно гибкая и может использоваться для оценки широкого круга рисков. Чаще всего анализ сценариев применяется в оценке влияния риска кредитоспособности. Например, организации обычно рассматривают сценарий потенциальных убытков в случае банкротства ключевого клиента, имеющего значительную дебиторскую задолженность. Также выполняются стресс-тесты подверженности рискам ликвидности или прекращения доступа к заемным источникам финансирования. Полезность такого анализа ярко проявилась в период финансового кризиса 2008 года, а также во время экономических сложностей 2014 года.

Ниже представлен практический пример использования сценарного моделирования в Трубной металлургической компании (ТМК).

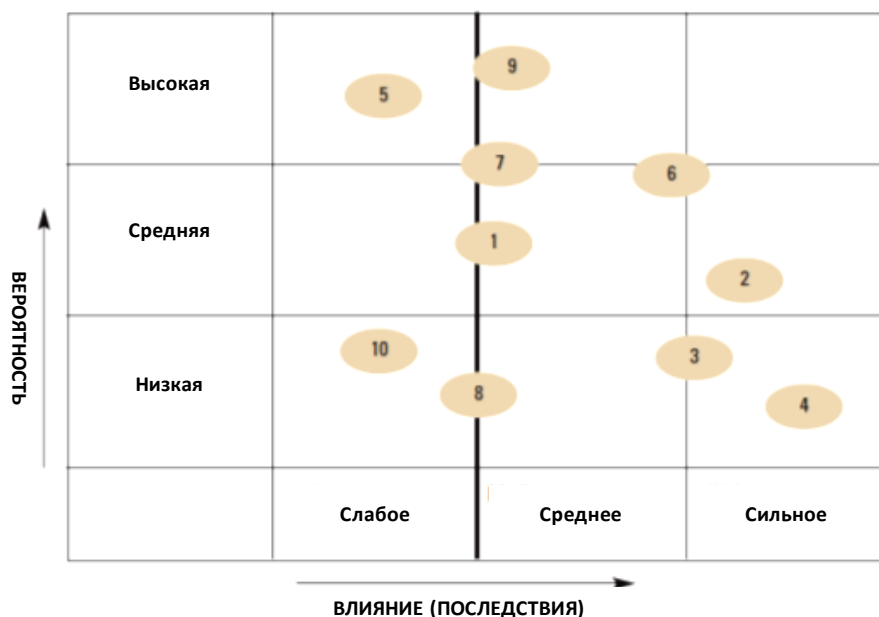
КЕЙС

Управление по риск-менеджменту ТМК использует следующую методику оценки убытков и вероятности рисков на основе сценарного моделирования:

- ответственные подразделения компании направляют управлению по риск-менеджменту параметры пессимистического сценария по своим направлениям деятельности с указанием вероятности его наступления (например, на сколько меньше труб будет продано по сравнению с бюджетом);
- управление по риск-менеджменту рассчитывает возможные убытки (снижение EBITDA, чистой прибыли или денежного потока) по сравнению с бюджетом, используя финансовую модель;
- управление по риск-менеджменту отдельно разрабатывает специальные модели для оценки валютного и процентного рисков.

Составление карты рисков является наиболее распространенным методом *качественной оценки рисков*. Карта имеет вид матрицы с двумя осями: сравнительная вероятность (низкая, средняя, высокая) и влияние/последствия для бизнеса (слабое, среднее, сильное). Чем вероятнее реализация риска и значительнее размер его влияния, тем более существенным является риск. Особенно важно выявить и оценить риски, которые могут представлять потенциальную опасность для достижения целей организации, или даже угрожать ее дальнейшему существованию.

Влияние каждого отдельно взятого риска может быть выражено как в финансовых (количественных) показателях, так и в нефинансовых (качественных) характеристиках. Например, коммерческие организации могут рассчитать последствия риска в виде упущенной выручки, прибыли, денежных средств. Оценка вероятности и влияния рисков базируется на суждениях и опыте экспертов, нежели на подробных расчетах и статистическом анализе. Затем каждый риск отражается на карте рисков, пример которой представлен на рисунке:



Карта рисков наглядно отражает приоритетные и второстепенные категории рисков:

- риски с высокой вероятностью и сильным влиянием (номер 6 на рисунке) являются ключевыми, приоритетными для руководителей с точки зрения их мониторинга, контроля и управления. Для каждого ключевого риска проводится более глубокий анализ вероятности и влияния. Задача специалиста по управленческому учету на данном этапе состоит в предоставлении релевантных финансовых данных для анализа.
- риски с низкой вероятностью и слабым влиянием (номера 8, 10) могут быть приняты организацией в рамках лимитов допустимого риска;
- риски с высокой вероятностью/слабым влиянием (номера 5, 7, 9) или низкой вероятностью/сильным влиянием (номера 3, 4) требуется глубже проанализировать для выбора подходящих действий по управлению ими.

Элементы карты рисков, их вероятность и влияние, могут сильно различаться в зависимости от специфики бизнеса и отрасли, а также оценочных суждений руководителей компании. Пример таких различий приведен ниже.

ПРИМЕР

Предположим, риск номер 5 на вышеприведенном рисунке является риском влияния роста процентных ставок на размер безнадежных долгов. Если эту карту рисков составляла компания-продавец недорогих потребительских товаров, то ожидаемая вероятность риска правильно оценена как высокая (возможно, из-за текущих экономических условий), а влияние на бизнес – как сравнительно слабое (поскольку клиенты в основном оплачивают покупки сразу, без образования дебиторской задолженности).

Однако если карту рисков составляет ипотечный банк, очевидно, что при тех же экономических условиях оценочное влияние риска роста процентной ставки на его бизнес будет гораздо более сильным. Причиной этого станет вероятная неплатежеспособность части ипотечных заемщиков, взявших кредит с плавающей ставкой и после её повышения обнаруживших, что они не в состоянии погасить долг. Для ипотечного банка это основной бизнес, так что влияние роста невыплат по кредитам будет сильным.

Карта рисков является полезным инструментом для выявления главных рисков и определения приоритетных зон мониторинга и контроля. Многие компании ведут журнал рисков, включающий данные о типе риска, его вероятности, потенциальных последствиях, возможных убытках, взаимосвязи с другими рисками. Журнал рисков также может включать информацию о прогнозах ключевых показателей, сделанные при расчетах предположения, планируемые действия для реагирования на риск. Журнал необходимо вести регулярно, ежемесячно обновляя его содержимое.

Рассмотрим практическую иллюстрацию составления карты рисков в Трубной металлургической компании (ТМК).

КЕЙС

Карта рисков ТМК показывает, каким образом риски могут повлиять на исполнение текущего бюджета компании. Карта рисков охватывает все дивизионы ТМК, включая Российский, Европейский и Американский, а также отражает классификацию рисков на стратегические, операционные и финансовые.

Карта рисков представляет из себя графическое отображение рисков компании и её дочерних предприятий в форме двумерной системы координат, где по оси абсцисс указана вероятность возникновения возможных потерь в течение определённого временного периода, а по оси ординат – ущерб от реализации рисков, рассчитанный относительно определенного объекта риска.

Процесс составления карты рисков ТМК координируют Комитет по управлению рисками. Методология составления карты рисков в ТМК:

1. Перед построением Карты рисков проводится идентификация рисков. Процедура идентификации рисков включает выявление факторов и объектов риска, например:

Объект риска	Фактор риска	Подразделение, ответственное за фактор риска
EBITDA	Снижение объёмов продаж труб	Заводы ТМК Российского дивизиона

2. Члены комитета по управлению рисками дают оценку реализации факторов риска (экспертно, исходя из собственного опыта ответственных подразделений), например:

Объект риска	Фактор риска	Подразделение, ответственное за фактор риска	Возможный убыток, млн. \$	Вероятность возникновения, %
EBITDA	Снижение объёмов продаж труб	Заводы ТМК Российского дивизиона	X	X

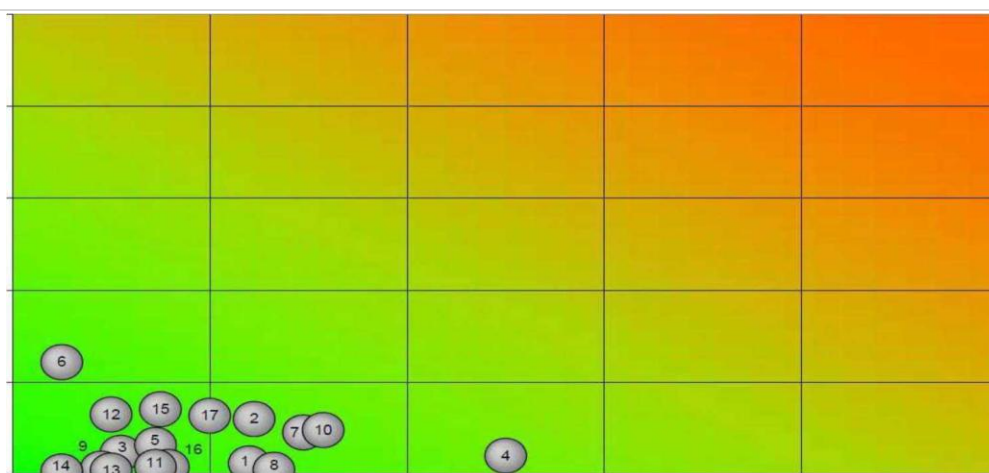
Для заполнения колонки возможного убытка используется шкала убытков:

Категория риска	млн. \$
Минимальный	< 5
Умеренный	5-50
Высокий	50-100
Критический	100-300
Катастрофический	> 300

Для заполнения колонки вероятности убытка используется шкала вероятности:

Вероятность возникновения риска	%	Комментарии
Минимальная	< 10%	Риск не реализуется
Незначительная	10-19%	
	20-29%	Вероятность существует, но менее 50%
Маловероятная	30-39%	
	40-49%	
Вероятная	50-59%	50/50
Высокововероятная	60-89%	Высокая вероятность, более 50%
Ожидаемая	>90%	Риск точно реализуется

3. На основе полученных оценок составляется карта операционных, финансовых и иных рисков. Вариант для российского дивизиона ТМК представлен на рисунке:



Вероятность, %

Карта рисков отражает мнение менеджеров ТМК о рисках и их значимости для бизнеса, а также помогает компании определить наиболее существенные риски.

4.5. Методы противодействия риску

После выявления рисков, оценки уровня их вероятности и влияния, определения ключевых рисков следующим этапом управления является выбор метода реагирования на риски. Практика риск-менеджмента предполагает наличие следующих элементов:

- минимизирована подверженность серьезным рискам;
- исключены ненужные риски;
- внедрены необходимые системы контроля;
- установлен приемлемый баланс между рискованностью бизнеса и его доходностью.

Важно!

Необходимо сравнить размер потенциального убытка каждого риска с допустимым лимитом, установленным в организации. Если риск выше установленного лимита, следующим этапом методики риск-менеджмента является выбор метода реагирования или контроля риска для снижения его размера.

Для противодействия риску могут использоваться различные методы, например: исключение риска, передача риска, объединение рисков в пул, диверсификация, хеджирование, распределение риска. Рассмотрим эти методы подробнее:

Исключение риска предполагает отказ от действий или видов деятельности организации, которые связаны с неприемлемым риском. Этот метод широко применяется, однако его нельзя использовать в отношении всех рисков. Поскольку любые операции являются рискованными в той или иной степени, для полного исключения рисков пришлось бы прекратить всю деятельность компании.

Передача риска третьей стороне может применяться к определенным рискам, причем передача может осуществляться целиком или частично. Распространенным примером передачи риска является страхование. В этом случае компенсацию риска берет на себя страховая компания, однако за это она взимает страховую премию, зависящую от ряда характеристик риска, в том числе его вероятности и потенциального влияния.

Объединение рисков в пул предполагает объединение рисков различных сделок. Каждая отдельная операция компании несет свой потенциальный риск, который может быть негативным (фактический результат сделки хуже ожиданий, например, по причине неблагоприятного изменения валютного курса), а может быть и позитивным (фактический результат сделки лучше ожиданий, например, из-за благоприятного изменения валютного курса). Тогда риски различных сделок, объединенных в пул, будут стремиться к взаимному погашению, что снизит общий риск пула по сравнению с отдельными сделками.

Диверсификация похожа на метод объединения рисков в пул, но обычно применяется по отношению к операциям в разных отраслях или странах. Идея заключается в погашении риска, возникающего в одной области, путем инвестирования в другую область, риск которой отличается, а в идеале противоположен. То есть для обнуления совокупного риска коэффициент корреляции этих областей должен стремиться к -1.

Хеджирование предполагает сокращение риска путем осуществления специальных сделок с противоположной степенью риска для сокращения совокупного риска операции или всей деятельности. Хеджирование будет рассмотрено подробнее в отношении финансовых рисков бизнеса.

Распределение риска означает разделение его с партнерами по бизнесу. Это может производиться, например, путем создания совместного предприятия.

Важно!

Политика риск-менеджмента организации должна включать выбор подходящих методов реагирования на риски, внедрение бизнес-процессов реагирования на риски, распределение ответственности за исполнение этих процессов, а также утверждение ключевых показателей эффективности для мониторинга результативности реагирования со стороны топ-менеджеров организации.

Рассмотрим практический пример методов реагирования на риски в ОАО «Газпром нефть»²⁹.

²⁹ <http://ar2012.gazprom-neft.ru/mda/risk-management/industry-risks/>

КЕЙС

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ВОЗМОЖНЫМ ИЗМЕНЕНИЕМ ЦЕН НА ПРИОБРЕТАЕМОЕ СЫРЬЕ, УСЛУГИ:

ОАО «Газпром нефть» осуществляет долгосрочное планирование товарных потоков, своевременное резервирование объемов прокачки нефти и нефтепродуктов и необходимого подвижного состава. Компания проводит оптимальное перераспределение товарных потоков по видам транспорта, а также предпринимает меры по использованию альтернативных и собственных источников генерации электроэнергии. Данные мероприятия позволяют снизить риски, связанные с использованием услуг и приобретением товаров у монопольных поставщиков, до приемлемого уровня и обеспечить бесперебойность деятельности Компании.

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ВОЗМОЖНЫМ ИЗМЕНЕНИЕМ ЦЕН НА НЕФТЬ И НЕФТЕПРОДУКТЫ:

Разработаны комплексные мероприятия по снижению себестоимости добычи полезных ископаемых. Функционирует система бизнес-планирования, которая в своей основе имеет сценарный подход при определении ключевых показателей деятельности Компании в зависимости от уровня цен на нефть на мировом рынке. Данный подход позволяет обеспечить снижение издержек, в том числе за счет сокращения или переноса на будущие периоды инвестиционных программ. Данные мероприятия позволяют обеспечить снижение рисков до приемлемого уровня и обеспечить выполнение Компанией взятых на себя обязательств.

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ОТРАСЛЕВОЙ КОНКУРЕНЦИЕЙ:

Реализация менеджерами портфеля стратегических проектов, нацеленных на развитие ОАО «Газпром нефть» по ключевым направлениям деятельности, обеспечивает поэтапное укрепление позиций Компании в конкурентной среде нефтегазовой отрасли, обеспечивая снижение рисков, связанных с отраслевой конкуренцией.

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ГЕОЛОГО-РАЗВЕДОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ:

«Газпром нефть» обладает значительным опытом проведения геолого-разведочных работ и применения самых современных геофизических методов поиска и разведки углеводородов, а также передовых технологий в области бурения и обустройства месторождений, что в результате ведет к снижению вероятности наступления подобных рисков.

КОРРУПЦИОННЫЕ РИСКИ:

«Газпром нефть» разрабатывает программу по управлению коррупционными рисками. Суть стратегии состоит в действии на упреждение и, как следствие, в минимизации рисков ответственности за отсутствие процедур по предотвращению взяточничества. В рамках программы планируется произвести оценку места коррупционного риска в системе управления рисками Компании,

разработать локальный нормативный акт, сформировать стратегию по коммуникационному сопровождению проекта и обучению сотрудников.

ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ РИСКИ:

Политика «Газпром нефти» в области защиты окружающей среды направлена на обеспечение соответствия требованиям действующего экологического законодательства путем инвестирования существенных средств в проведение природоохранных мероприятий, включая применение технологий, обеспечивающих минимизацию негативного воздействия на окружающую среду. Результатом такой деятельности стало значительное снижение вероятности рисков, связанных с загрязнением окружающей среды.

Мы рассмотрели систему управления рисками организации, которая строится в отношении всех типов рисков, присущих ее бизнесу. Задачей финансовой службы является выявление, оценка и противодействие специфическим рискам, возникающим в связи с финансовой деятельностью организации, а именно - финансовым рискам, связанным с изменением финансовых условий бизнеса. Ключевыми финансовыми рисками, управление которыми лежит в зоне ответственности финансовой службы компании, являются риск процентной ставки и валютный риск. Рассмотрим их содержание и методы управления подробнее.

4.6. Оценка и управление риском процентной ставки

Важно!

Риск процентной ставки – риск прибыли или убытка из-за изменения процентной ставки. Подверженность организации этому риску зависит от размера процентных активов (например, депозитов, приобретенных облигаций) или платных обязательств (например, кредитов, выпущенных облигационных займов).

Виды риска процентной ставки:

- для активов/обязательств с плавающей процентной ставкой - *изменение суммы процентов к получению/уплате*. Такой риск ведет к явным последствиям, поскольку он влияет на денежные потоки и прибыль организации.
- для активов/обязательств с фиксированной процентной ставкой - *высокие затраты на проценты по обязательствам* в случае, если рыночные процентные ставки снижаются, а организация вынуждена продолжать выплачивать проценты по фиксированной ставке в кредитном договоре. Кроме того, финансовые активы с фиксированной процентной ставкой (например, приобретенные компанией облигации) также могут принести держателю убыток, поскольку *активы снижаются в цене* в случае роста рыночных процентных ставок.

Степень влияния риска при плавающей процентной ставке зависит от общей суммы таких активов или обязательств. Степень риска при фиксированной процентной ставке зависит от суммы активов/обязательств, срока до погашения, средней процентной ставки. Более долгий срок до погашения может быть как выгодным, так и убыточным для организации в зависимости от изменения рыночных ставок. Рассмотрим пример оценки влияния такого риска.

ПРИМЕР

Структура обязательств компании «Альфа» на 1 января 2015 года:

- облигационный заем на сумму 200 млн.руб. с номинальной купонной доходностью 6,5% и сроком погашения 30 июня 2018 года;
- облигационный заем на сумму 350 млн.руб. с номинальной купонной доходностью 6% и сроком погашения 30 сентября 2019 года.

Степень влияния риска при *фиксированной* процентной ставке измеряется средней процентной ставкой и средним сроком до погашения. Средняя процентная ставка по обязательствам составляет **6,18%** ($6,5\% \times 200/550 + 6\% \times 350/550$). Это значение необходимо сравнить с аналогичным показателем других компаний в отрасли. Понимание, насколько средняя ставка компании выше или ниже конкурентов, важно при прогнозировании динамики рыночных процентных ставок. Так, если ставка «Альфы» *выше* средней ставки конкурентов, при этом прогнозируется *снижение* рыночных ставок, тогда «Альфа» подвержена *значительному* риску уплаты высоких процентов в будущем, по сравнению с её конкурентами в отрасли, имеющими более дешевые обязательства.

Средний срок до погашения равен 3,3 года ($2,5 \text{ года} \times 200/550 + 3,75 \text{ года} \times 350/550$). Этот критерий также необходимо сравнить с аналогичным показателем других компаний в отрасли. Если средний срок до погашения у «Альфы» *дольше*, чем у конкурентов, при этом прогнозируется *снижение* рыночных ставок, тогда «Альфа» подвержена *значительному* риску длительной уплаты высоких процентов в будущем, по сравнению с её конкурентами в отрасли, имеющими более краткосрочные долги.

Риск процентной ставки также возникает в операциях *рефинансирования* обязательств, поскольку всегда существует вероятность провала рефинансирования в целом или рефинансирования по аналогичной процентной ставке. В периоды экономического кризиса банки стремятся быстрее вернуть выданные кредиты, при этом они неохотно выдают новые займы или же предлагают их на непривлекательных условиях. Следовательно, заемщик может столкнуться с невозможностью получения нового кредита взамен старого, или новый кредит будет иметь невыгодную процентную ставку.

Методы хеджирования риска процентной ставки

Важно!

Хеджирование – сокращение или исключение финансового риска путем передачи его третьему лицу. Хеджирование также может применяться внутри организации путем сокращения риска через взаимное погашение рискованных позиций.

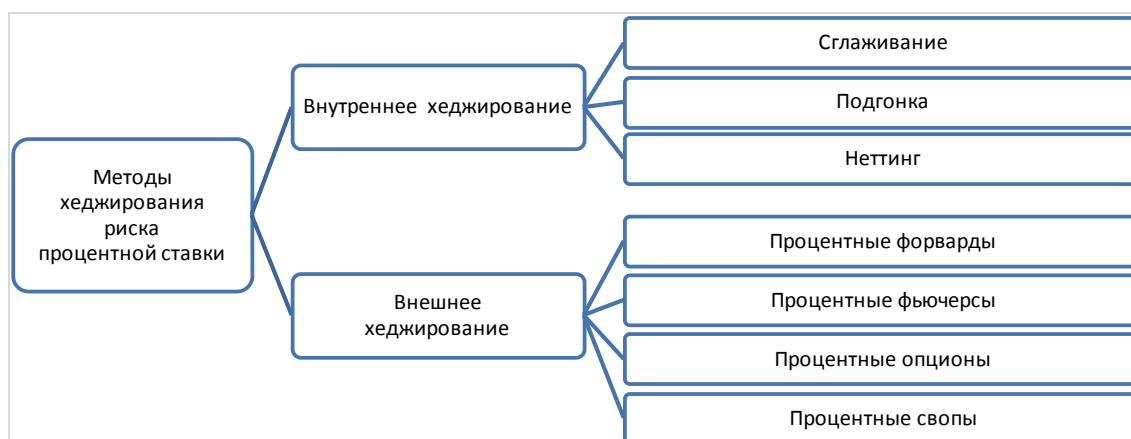
Преимущества хеджирования являются:

- снижение риска стимулирует одобрение инвестиционных проектов;
- определенность денежных потоков помогает при бюджетировании;
- снижение вероятности банкротства.

Недостатки хеджирования:

- затраты на сделки хеджирования;
- отсутствие опыта работы с инструментами хеджирования (деривативами и т.д.);
- сложность бухгалтерского учета и налогообложения инструментов хеджирования.

Ответственность за организацию хеджирования (переговоры, заключение сделок, контроль результатов) возлагается на казначейство компании. Методы хеджирования риска процентной ставки представлены на схеме:



Методы **внутреннего хеджирования** риска процентной ставки подразумевают реструктуризацию активов и обязательств организации с целью минимизации ее подверженности риску.

Сглаживание – поддержание определенного баланса между заимствованиями с постоянной процентной ставкой и заимствованиями с плавающей процентной ставкой. Такой баланс служит страховкой от крупных потерь при колебаниях процентных ставок. Однако минимизация потерь при неблагоприятном движении ставок будет сопровождаться снижением выгод от благоприятного движения ставок.

Подгонка (matching) – подбор активов и обязательств с одинаковым механизмом начисления процентных ставок (фиксированные или плавающие ставки). Например, получение кредита с плавающей ставкой и вложение финансирования с помощью кредитных средств инвестиционных проектов с плавающей отдачей.

Неттинг (netting) – агрегирование всех позиций в рамках активов и обязательств для определения нетто-влияния риска процентной ставки.

Методы **внешнего хеджирования** риска процентной ставки включают инструменты фиксации ставки, как процентные форварды, а также методы страхования (фьючерсы, опционы), обладающие большей гибкостью и позволяющие компании не только снизить риск потерь от неблагоприятного изменения процентных ставок, но и получить дополнительную выгоду в случае благоприятного изменения ставок.

Процентные форварды (forward rate agreements) – контракты на процентную ставку для будущего краткосрочного кредита или депозита. Форварды позволяют зафиксировать процентную ставку по кредиту или депозиту, начиная с определенной даты в будущем. Параметры контракта не зависят от суммы кредита или депозита, они предусматривают установление процентной ставки для условной базовой суммы (например, для номинала контракта в 1 млн. долл.). В день выдачи кредита/депозита происходит выплата по форвардному контракту, которая компенсирует разницу между процентной ставкой, указанной в контракте, и ставкой, действующей на рынке в текущий момент. Таким образом, кредитный заемщик будет выступать *покупателем* процентного форварда, и прибыль по контракту будет компенсировать ему потери от роста процентных ставок по кредиту. Рассмотрим пример.

ПРИМЕР

Через шесть месяцев компания «Альфа» собирается привлечь кредит в размере 1 млн .руб. сроком на три месяца. Текущая рыночная процентная ставка составляет 20% годовых. Специалист казначейства «Альфы» ожидает роста процентных ставок в ближайшем полугодии до 24% годовых и стремится избежать риска удорожания будущего кредита.

«Альфа» приобретает процентный форвард на 1 млн. руб., то есть заключает соглашение с банком о фиксации 20%-ной ставки по трехмесячному кредиту, который будет привлечен через шесть месяцев.

Допустим, через шесть месяцев рыночная процентная ставка действительно выросла до 24%. Тогда в день получения кредита продавец форвардного контракта (банк) уплатит покупателю («Альфе») сумму, эквивалентную разнице

процентных ставок для номинала контракта за три месяца – 10 тыс. руб. $[1000000 \times (24\% - 20\%) \times 3 \div 12]$.

Банк, уплачивающий разницу процентных ставок, компенсирует свои потери путем получения более высоких процентных платежей по выданным кредитам.

Процентные фьючерсы – похожи по механизму действия на процентные форварды. Однако, в отличие от форвардов, специально разрабатываемых для конкретной сделки, фьючерсные контракты стандартизированы по сумме и срокам, они торгуются на бирже. Стандартные периоды обращения процентных фьючерсов разделены на три месяца, они имеют сроки погашения в марте, июне, сентябре и декабре. Фьючерсные контракты обычно погашаются денежными средствами, а полученная по ним прибыль используется для покрытия убытков организации от неблагоприятного изменения процентных ставок.

Цена процентного фьючерса определяется путем вычета рыночной процентной ставки из 100. Например, если ставка равна 5%, цена фьючерса составит 95. Тогда, при росте ставки цена фьючерса на бирже будет падать, и наоборот. Разница между ценой фьючерса на дату заключения сделки с ним и ценой на дату истечения его срока является прибылью или убытком от сделки.

Кредитный заемщик стремится хеджировать риск роста процентной ставки, поэтому он выступает *продавцом* фьючерсов. Падение цены контракта при росте ставок приведет к прибыли продавца.

Недостатками фьючерсов являются стандартные номиналы контрактов, которые могут не подходить для хеджирования конкретной операции, а также наличие базового риска, возникающего из-за того, что динамика банковских процентных ставок не полностью совпадает с динамикой биржевых котировок фьючерсов.

Процентные опционы – дает право купить или продать процентный фьючерс по фиксированной цене в определенную будущую дату. Опционы позволяют зафиксировать размер процентов на определенную сумму (номинал) опционного контракта, фиксация действует на определенный период времени в будущем (например, шесть месяцев).

Опционы бывают двух типов:

1. «колл» - дает право держателю опциона купить процентный фьючерс;
2. «пут» - дает право держателю опциона продать процентный фьючерс.

Важно!

Организация, хеджирующая риск, всегда выступает покупателем опционного контракта. Держатель депозитов покупает «коллы» с правом купить фьючерс для хеджирования риска падения процентных ставок. Кредитный заемщик покупает «путы» с правом продать фьючерс для хеджирования риска роста процентных ставок. При неблагоприятном изменении валютного курса компания исполняет опцион. При благоприятном изменении валютного курса компания просто ожидает истечения срока опционного контракта без исполнения.

Процентный опцион является удобным инструментом хеджирования, однако он требует затрат в виде премии второй стороне опционной сделки в момент заключения контракта. В итоге выгода компании рассчитывается как разница прибыли от реализации контракта и уплаченной премии.

Процентные свопы – двухсторонние соглашения об обмене (swap) денежного потока в виде процентных платежей с плавающей ставкой на денежный поток в виде процентных платежей с фиксированной ставкой (или наоборот). Основная сумма соглашения (номинал) обмену не подлежит. Механизм сделки представлен на схеме:



На схеме представлены две организации-заемщика: «Альфа» и «Бета». «Альфа» привлекла кредит с плавающей ставкой и стремится хеджировать риск потерь от потенциального роста рыночной ставки путем фиксации ставки через процентный своп. «Бета» привлекла кредит с фиксированной ставкой и стремится с помощью свопа изменить ставку на плавающую, например, из-за подгонки обязательств к своим активам с плавающей ставкой (метод подгонки описан выше). Организации заключают своповое соглашение и «обмениваются» свои денежные потоки процентных платежей. Суммы кредитов обмену не подлежат.

Участниками таких сделок часто выступают банки, которые хеджируют собственные финансовые риски, связанные с привлеченными депозитами или выданными кредитами. На практике компании или банки-участники сделки, обычно обмениваются лишь нетто-платежом в виде разницы между денежными потоками с фиксированной и плавающей процентной ставками.

Преимуществом свопов является минимизация процентного риска с низкими затратами, при этом сохраняется возможность получения выгоды при благоприятном изменении процентных ставок. Недостатками являются трудности в поиске второй стороны сделки, а также вероятность неплатежеспособности партнера по сделке. Привлечение банка в качестве участника сделки или посредника позволяет облегчить эти трудности.

20 лет
ИПБ России

Стабильность в настоящем,
уверенность в будущем

ЖУРНАЛ «ВЕСТНИК ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БУХГАЛТЕРОВ»



 Выпускается с 2007 года

 Включен в новый перечень ВАК

 Включен в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)



Журнал посвящен вопросам развития бухгалтерского
и управленческого учета, финансового менеджмента и аудита.

Подписка на журнал осуществляется по каталогу «Пресса России»
(подписные индексы:
14257 — на полугодие, 25775 — на год),
а также через интернет-каталог:
на полугодие, год

 Москва, ул. Тверская, 22Б, стр. 3

 + 7(495) 720 54 55

 info@ipbr.org

 www.ipbr.org

В vk.com/ipb_russia

f facebook.com/ipbrussia



4.7. Оценка и управление валютным риском

Важно!

Валютный риск – риск, связанный с будущими изменениями обменных курсов валют. Он может иметь как негативные, так и позитивные последствия для компании, в зависимости от направления изменения курсов.

Влияние риска распространяется на:

- активы и обязательства компании, выраженные в иностранной валюте;
- доходы и расходы, выраженные в иностранной валюте;
- положение компании в отрасли, поскольку конкуренты могут получить преимущество в случае благоприятного для них изменения валютного курса.

Валютный риск оказывает влияние на бизнес в трех формах: экономической, транзакционной и трансляционной.

Экономическая форма валютного риска связана с изменениями в экономике страны, влияющими на валютный курс. Подверженность организации экономической форме валютного риска связана со следующими факторами:

- *конкурентная ситуация* – благоприятное для конкурентов изменение валютного курса может приводить к ослаблению компании. Например, укрепление национальной валюты может привести к удешевлению импорта сырья для производства продукции конкурента. Тогда конкурент получит возможность продавать свою готовую продукцию по более низкой цене, при этом сохраняя прежнюю рентабельность деятельности. Это вынудит нашу компанию также снизить цену, потеряв часть прибыли, или сохранить цену, но сократить свою долю рынка.
- *эластичность спроса* – влияние валютного курса на стоимость продукции компании. Если изменение курса делает продукцию более дорогой, спрос на неё, вероятно, снизится.
- *ценообразование* – конкуренты из стран, валюты которых обесценились, могут предложить продукцию по более привлекательной цене, что приведет к потере прибыли национальных компаний.

Управление экономической формой валютного риска может включать диверсификацию видов выпускаемой продукции, поставщиков и потребителей компании, источников финансирования, а также маркетинговые мероприятия.

Транзакционная форма валютного риска связана с приобретением или продажей товара с отсрочкой оплаты в иностранной валюте. Существует опасность, что за время отсрочки валютный курс значительно изменится, что неблагоприятно отразится на денежном потоке компании в момент погашения отсрочки. Управление транзакционным риском будет рассмотрено ниже.

Трансляционная форма валютного риска возникает, если какие-либо активы или обязательства организации выражены в иностранной валюте. Волатильность валютных курсов может привести к отрицательному изменению их стоимости, вызвав убыток для организации.

При консолидации финансовой отчетности холдинга, имеющего зарубежные филиалы, их финансовые отчеты обычно транслируются в функциональную (обычно национальную) валюту. Эта процедура является «бумажной» и не приводит к реальному движению денежных средств. Поэтому академический подход риск-менеджмента не предполагает управления трансляционным риском, однако на практике руководители часто стремятся снизить такой риск, особенно, если их премии зависят от суммы годовой прибыли холдинга.

Методы хеджирования валютного риска

Степень волатильности валютных курсов может быть намного более высокой, чем изменение процентных ставок, поэтому сопутствующий риск часто является для организации существенным и требует использования инструментов его снижения. Методы хеджирования валютного риска представлены на схеме:



Разница между внутренними и внешними методами хеджирования является важной: **внутреннее хеджирование** значительно проще и дешевле, оно более эффективно при управлении экономической формой валютного риска. Рассмотрим данные методы подробнее.

Выставление счетов в национальной валюте – если все счета компании, выставляемые клиентам и получаемые от поставщиков, выражены в рублях, валютный риск частично исключается. Некоторая его часть переносится на потребителей и поставщиков. Однако экономическая форма риска сохраняется, так как стоимость бизнеса упадет, если зарубежные конкуренты получат преимущество из-за благоприятного для них изменения валютного курса.

Практические сложности данного подхода к хеджированию связаны с тем, что не все контрагенты согласны принимать на себя валютный риск, есть вероятность разрыва контрактов с их стороны. Кроме того, контрагенты,

согласившиеся принять валютный риск, могут настаивать на изменении цены, невыгодном для организации.

Ускорение или задержка платежей – досрочная оплата счетов или, наоборот, максимальное откладывание платежей в рамках договорных условий, что позволяет получить дополнительную выгоду от изменения валютного курса. Подход применяется в случае уверенного прогноза будущей динамики валютного курса.

Этот подход также имеет недостатки. Досрочная оплата счетов приводит к упущенной выгоде за период между датой досрочной оплаты и предельным сроком оплаты по договору (например, от размещения денежных средств на депозите). С другой стороны, дополнительная задержка оплаты может огорчить получателя платежа, особенно в ситуации обесценивания валюты платежа. Прогноз будущей динамики курса, сделанный компанией, может оказаться ошибочным.

Взаимное погашение – включает несколько техник: подгонку, неттинг, объединение в пул.

Подгонка (matching) означает подбор активов и обязательств в одной и той же валюте. Например, финансирование инвестиций российской компании в Великобритании с помощью кредита в фунтах стерлингов снизит подверженность компании риску изменения обменного курса фунта по отношению к рублю. В этом случае изменение курса, неблагоприятное для, например, активов, станет благоприятным для обязательств, снижая общее влияние валютного риска.

Неттинг (netting) предполагает открытие счета в банке страны, валютный риск которой планируется снизить. Если компания ожидает получение валютной выручки, а затем осуществление валютных платежей, она может осуществить платежи за счет выручки, поступившей на открытый счет, таким образом исключив обменные операции и снизив подверженность валютному риску. Для реализации этой техники важно максимально сблизить даты получения выручки и осуществления платежей. Неттинг в холдинге означает, что аналогичные операции осуществляются между филиалами, один из которых получает валютную выручку, а другой осуществляет платежи в той же валюте.

Объединение в пул (pooling) является централизованной системой управления денежными средствами холдинга. Если компания имеет несколько банковских счетов, в конце каждого дня все остатки с этих счетов подлежат переводу на один главный счет. Если у компании есть непогашенные овердрафтные кредиты, они подлежат погашению путем перевода денежных средств с других счетов, где наблюдается свободный остаток средств. Данная техника позволяет снизить уплату процентов по овердрафтам и максимально эффективно использовать свободные денежные средства, объединив их на главном счете. Если объединение в пул осуществляется в разрезе валют, это также снижает подверженность организации валютному риску.

Бартер – старомодная техника прямого обмена товарами и услугами. Обмен производится без участия денежных средств, что исключает валютные риски. Однако отсутствие движения денежных средств затрудняет оценку реальной стоимости обмениваемых товаров, что резко увеличивает риск неверного начисления налогов. По этой причине бартерные операции с целью снижения валютного риска не распространены.

Для **внешнего хеджирования** используются деривативы – форварды, фьючерсы, опционы, свопы – вторичные финансовые инструменты, стоимость которых зависит от цены другого актива, финансового (например акции, валюта) или нефинансового (нефть, золото и др.). Решение руководства компании о применении деривативов для хеджирования рисков основывается на стратегии и риск-аппетите организации.

Валютные форварды – соглашения о покупке или продаже суммы иностранной валюты в определенный момент будущего по определенному форвардному курсу. Это самый популярный метод хеджирования валютного риска. С помощью покупки форвардного контракта у банка компания фиксирует будущий курс обмена валюты для конкретной сделки и передает валютный риск банку, который может более квалифицированно управлять им. Обычно банк снижает полученный риск, в тот же день осуществляя сделку с противоположным форвардным контрактом. Рассмотрим пример.

ПРИМЕР

Сегодня, 1 января компания «Альфа» заключила экспортную сделку продажи своей продукции за 1 млн. евро с отсрочкой оплаты клиентом до 30 апреля. Компания сразу приобретает форвардный контракт на продажу 1 млн. евро 30 апреля по фиксированному курсу 60 рублей за евро. Таким образом, компания гарантированно получит 30 апреля рублевый эквивалент сделки в размере 60 млн. рублей и исключит транзакционную форму валютного риска.

Преимущества валютных форвардов являются: низкие затраты на заключение контрактов, фиксированный курс валюты в контракте, гарантия исполнения контракта, выпускаемого одним из крупнейших банков, гибкость выбора суммы и срока исполнения контракта. К недостаткам форвардов относят сохранение риска платежеспособности клиента, который может не погасить дебиторскую задолженность в момент окончания отсрочки платежа, а также отсутствие возможности заработать на благоприятном движении курса валюты за период действия контракта.

Валютные фьючерсы – стандартизированные контракты на покупку или продажу суммы иностранной валюты в определенный момент будущего по определенному будущему курсу. Если форвардные контракты составляются с учетом потребностей сторон сделки и имеют индивидуальные условия (сумма, срок), то фьючерсные контракты имеют заранее фиксированный номинал и предполагают лишь несколько вариантов дат исполнения в будущем.

Осуществляя сделку с фьючерсом, компания делает ставку на финансовом рынке. Если компания ожидает получение выручки в иностранной валюте, например, в евро, через три месяца, она понесет потери при обесценивании евро по отношению к рублю за этот период. Используя фьючерсный контракт, компания делает «ставку» на обесценивание евро. Если этот прогноз исполнится, евро обесценится по отношению к рублю, прибыль от фьючерса покроет убыток от снижения рублевой выручки. А если евро, наоборот, подорожает, то убыток по фьючерсу будет компенсирован ростом рублевой выручки. Таким образом, операции хеджирования с использованием фьючерсов ведут к предотвращению потерь от колебаний валютных курсов.

Преимуществами фьючерсов являются отсутствие затрат на сделки, фиксация валютного курса в контракте, возможность выйти из контракта до даты его исполнения путем продажи на финансовом рынке. К недостаткам фьючерсов относят необходимость внесения гарантийной маржи на биржу до начала сделок с фьючерсами, а также не всегда подходящий номинал стандартного контракта для хеджирования конкретной операции.

Валютные опционы – выражают право, а не обязательство, купить или продать валюту по фиксированной цене в определенную будущую дату. При неблагоприятном изменении валютного курса компания исполняет опцион. При благоприятном изменении валютного курса компания просто ожидает истечения срока опционного контракта без исполнения.

Опцион является удобным инструментом хеджирования, однако он также требует затрат в виде премии второй стороне опционной сделки в момент заключения контракта. В итоге выгода компании рассчитывается как разница прибыли от реализации контракта и уплаченной премии.

Опционы бывают двух типов:

1. «колл» - дает право держателю опциона купить указанную в контракте валюту;
2. «пут» - дает право держателю опциона продать указанную в контракте валюту.

Преимуществом опционных контрактов являются полное хеджирование риска негативного изменения курса валюты, широкий выбор условий при заключении сделки, возможность не исполнять контракт (дождаться истечения его срока). К недостаткам опционов можно отнести потенциально высокие затраты в виде премии, ограниченное количество доступных валют для опционных сделок на российском финансовом рынке.

Валютные свопы – контракты, позволяющие двум сторонам сделки обменять (swap) свои денежные потоки в разных валютах. Например, компания может обменять с другой компанией платежи, ожидающиеся в евро, на аналогичные платежи в долларах. Механизм сделки «своп» имеет три этапа:

1. обмен основной суммы контракта между участниками контракта по согласованному курсу на согласованный период действия контракта;
2. уплата процентов между двумя сторонами сделки по согласованной процентной ставке;

3. обратный обмен основной суммы контракта на согласованных условиях.

Посредником в своповой сделке выступает банк, который ищет потенциальных участников сделки, оценивает их платежеспособность, помогает согласовать условия свопового контракта. Банк взимает комиссию за свои услуги с обеих сторон сделки.

Преимуществами свопов являются низкие по сравнению с другими деривативами затраты, а также высокая гибкость условий контрактов по срокам, сумме и т.д. Главным недостатком является появление риска неплатежеспособности второй стороны сделки, которая не исполнит свою часть контракта в случае банкротства.

Важно!

Применение методов хеджирования финансовых рисков на основе деривативов требует разработки политики хеджирования в организации. Международные стандарты учета и отчетности, а именно FAS133 (ГААП) и IAS 39 (МСФО) требуют документирования процедур использования деривативов в организации и обоснования необходимости их использования в целях хеджирования рисков. Также применяются различные принципы учета деривативов, используемых в спекулятивных целях, и деривативов, используемых для хеджирования.

При формировании политики хеджирования финансовому директору необходимо учесть три вопроса:

- **базовый риск** – риск потерь, связанный с неверным хеджированием позиции. Такой риск возникает в ситуации, когда выбранный инструмент хеджирования не соответствует сроку или размеру влияния хеджируемого риска. Следовательно, политика хеджирования должна четко отражать методы выбора инструмента хеджирования в типовых ситуациях деятельности организации, а также механизм подбора деривативов для нетиповых ситуаций;
- **леверидж** (плечо) – размер прибыли или убытка по деривативному контракту в сравнении с динамикой фактора риска (например, изменения валютного курса). Многие деривативы (особенно фьючерсы и опционы) предполагают высокий леверидж. Это полезно, поскольку позволяет организации застраховать «большой» риск с помощью «малого» дериватива. Однако высокий леверидж при неквалифицированном использовании деривативов может привести к экстремальным потерям от сделки;
- **ликвидность** – фактор достаточности ресурсов фирмы для совершения сделок с деривативами, а также фактор скорости превращения деривативов в деньги. Далеко не все варианты контрактов с деривативами, предлагаемых на финансовом рынке, являются ликвидными, то есть могут быть проданы или погашены досрочно. Кроме того, при сильном движении рынка возможна ситуация «маржин-колл»,

которая потребует от фирмы срочного увеличения гарантийного обеспечения по сделке за счет собственных средств.

Политика хеджирования также должна описывать, какие типы деривативов используются в различных ситуациях, а какие типы не применяются никогда. Главным правилом политики является запрет на применение инструментов, смысл сделок с которыми не понятен как минимум одному из высших руководителей организации.

4.8. Оценка функции риск-менеджмента в организации

Реализация стратегии управления рисками в организации требует регулярной оценки ее результатов. Как только руководители организации приняли решение о сферах, в которых необходимо сокращать риски, и методах, используемых для выполнения этой задачи, необходимо регулярно анализировать стратегию риск-менеджмента в двух направлениях: степень достижения поставленных целей и соотношение затрат и выгод в области управления рисками.

Оценка достижения целей риск-менеджмента предполагает постановку задач для различных подразделений организации, направленных на достижение стратегических целей по управлению рисками. Затем специалист службы внутреннего контроля сверяет фактические результаты с поставленными задачами и оценивает их исполнение. При выявлении отклонений необходимо проанализировать их причины и предпринять соответствующие действия для исправления ситуации.

Практический пример оценки достижения целей риск-менеджмента в Трубной металлургической компании (ТМК) представлен ниже.

КЕЙС

В конце года Комитет по управлению рисками ТМК проводит мониторинг результатов своей деятельности. Мониторинг включает анализ того, какие меры по сокращению вероятности наступления риска были успешно предприняты, какие риски были сокращены и минимизированы. В процессе мониторинга обновляется карта рисков ТМК на следующий год.

Процесс *оценки затрат и выгод* основан на принципе, что затраты на процедуры контроля и управления рисками не должны превышать выгоды от них. Процедуры контроля должны быть сопоставимы с потенциальными убытками в контролируемых областях.

ПРИМЕР

Например, в результате выявления кражи мелкой суммы из кассы предприятия введена процедура контроля, предусматривающая лимит средств в кассе в размере 1000 рублей, а также ежедневную сверку остатка кассы

в присутствии специалиста службы финансового контроля и представителя службы внутреннего аудита организации.

Такая процедура контроля, вероятно, снизит вероятность мелких краж, но станет крайне дорогостоящей для организации, в результате затраты на нее превысят выгоды.

Необходимо учитывать достоинства и недостатки различных методов оценки рисков. Наибольший эффект достигается при совместном использовании разных методов и последующем сопоставлении полученных результатов. Руководство организации также должно принимать во внимание долгосрочный характер управления рисками и необходимость наделения риск-менеджеров достаточными полномочиями для осуществления требуемых действий по оптимизации и ликвидации рисков.

Выводы главы

В заключительной главе мы рассмотрели сущность и содержание функции управления рисками, реализуемой командой подразделения риск-менеджмента предприятия. Необходимость управления рисками проистекает из вероятности недостижения поставленных целей, связанной с риском и неопределенностью.

Концепция доходности и риска отражает прямую зависимость между желаемой доходностью и степенью риска. В результате руководители, стремящиеся увеличить прибыль бизнеса, не могут игнорировать основные источники рисков, и вынуждены управлять ими.

Управление рисками является процессом, который начинается при разработке стратегии компании и затрагивает всю ее деятельность. Он направлен на определение событий, которые могут влиять на организацию, и управление связанным с ними риском, а также контролем приемлемого уровня рисков. В этой главе мы узнали, что процесс управления рисками может рассматриваться как многонаправленный, нелинейный (система COSO), и включает элементы: выявление, оценку, противодействие рискам.

Задачей бухгалтерской (финансовой) службы является выявление, оценка и противодействие специфическим рискам, возникающим в связи с финансовой деятельностью организации – финансовым рискам. Поэтому мы подробно рассмотрели методы оценки и управления рисками процентной ставки, валютным риском.

Реализация системы управления рисками требует регулярной оценки ее результатов. Оценка эффективности риск-менеджмента может осуществляться на основе анализа достижения его целей путем сравнения фактических результатов с поставленными задачами. Оценка затрат и выгод процесса риск-менеджмента основана на сравнении затрат на процедуры контроля и управления рисками и выгод от них.

В современном бизнесе организация риск-менеджмента в компаниях выходит на первый план. Для этого важно включить данную функцию в деятельность бухгалтерской (финансовой) службы для проведения комплексной

работы по идентификации и оценке рисков, дальнейшей разработки конкретных мер по снижению степени или ликвидации ключевых рисков. Базой этой деятельности является утвержденная в организации методика управления рисками, а также регламенты бизнес-процессов риск-менеджмента.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Охарактеризуйте суть концепции доходности и риска, и ее влияние на процессы принятия решений в коммерческой организации.
2. Перечислите основные типы рисков в деятельности организации.
3. Охарактеризуйте цели, организационные уровни и элементы системы управления рисками COSO.
4. Опишите содержание основных методов выявления рисков.
5. Перечислите и охарактеризуйте основные методы оценки рисков.
6. Опишите методы противодействия риску.
7. Охарактеризуйте методику оценки и управления риском процентной ставки.
8. Каким образом хеджируется риск процентной ставки?
9. Охарактеризуйте методику оценки и управления валютным риском.
10. Сопоставьте основные теории изменения валютных курсов.
11. Каким образом хеджируется валютный риск?
12. Опишите подходы к оценке функции риск-менеджмента в организации.

КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1. Хеджирование процентного риска с использованием форвардов

Процентные форварды – контракты на процентную ставку для будущего краткосрочного кредита или депозита. Форварды позволяют зафиксировать процентную ставку по кредиту или депозиту, начиная с определенной даты в будущем.

Через шесть месяцев компания «Бета» собирается привлечь кредит в размере 10 млн. руб. сроком на три месяца. Текущая рыночная процентная ставка составляет 15% годовых. Специалист казначейства «Альфы» ожидает роста процентных ставок в ближайшем полугодии до 20% годовых и стремится избежать риска удорожания будущего кредита.

«Бета» приобретает процентный форвард на 10 млн. руб., то есть заключает соглашение с банком о фиксации 15%-ной ставки по трехмесячному кредиту, который будет привлечен через шесть месяцев.

Задание:

Рассчитайте сумму, которую банк-продавец форвардного контракта уплатит «Бете» в день получения кредита.

ТЕСТЫ

1. Потенциальное ухудшение имиджа компании в результате ее собственных действий – это:
 - a. Репутационный риск
 - b. Природный риск
 - c. Операционный риск
 - d. Финансовый риск.
2. К элементам (компонентам) системы риск-менеджмента COSO не относится:
 - a. Средства контроля
 - b. Последствия рисков
 - c. Оценка рисков
 - d. Реагирование на риск.
3. Генерация значений рисков на основе распределения их вероятности, расчет среднего арифметического значения и стандартного отклонения полученной выборки для измерения степени риска производится в рамках метода оценки рисков:
 - a. Анализ сценариев
 - b. Регрессионный анализ
 - c. Стоимостная мера риска VaR
 - d. Симуляция.

Ответы к заданиям

Ответ к заданию 1:

В день получения кредита банк уплатит «Бете» сумму, эквивалентную разнице процентных ставок для номинала контракта за три месяца:

$$10\,000\,000 \times (20\% - 15\%) \times 3 \div 12 = 125 \text{ тыс. руб.}$$

Банк компенсирует свои потери путем получения более высоких процентных платежей по выданным кредитам.

Ответы к тестам

1. **a** Репутационный риск связан с потенциальным ухудшением репутации организации в результате ее собственных действий или внешних факторов, например, негативных комментариев в прессе.
2. **b** Система риск-менеджмента включает восемь элементов: внутренняя среда, постановка целей, определение событий, оценка рисков, реагирование на риск, средства контроля, информация и коммуникации, мониторинг. Последствия рисков не являются элементом системы риск-менеджмента.
3. **d** Симуляция применяется для оценки влияния факторов риска на денежные потоки или стоимость организации. На первом этапе генерируются значения риска на основе распределения их вероятности. Затем рассчитываются среднее арифметическое значение и стандартное отклонение полученной статистической выборки. На их основе получается ожидаемое значение, являющееся измерением степени риска.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В этой книге мы рассмотрели традиционные и современные технологии управления ключевыми областями финансов предприятия: планирование и бюджетирование, управление денежными потоками, управление рисками. При изучении материалов книги читатель приобретает необходимые базовые знания и навыки практического применения рассмотренных управленческих подходов. С одной стороны, финансовому специалисту необходимы навыки организации работы в указанных областях, то есть постановки задач, подбора персонала, регламентации деятельности подчиненных сотрудников, мотивации и оценки результатов их работы. С другой стороны, сотрудники должны владеть навыками непосредственного выполнения поставленных профессиональных задач в каждой из областей на основе специальных инструментов и методов. Поэтому в данном пособии изложены обе эти составляющие навыков, необходимые для качественного выполнения трудовой функции бухгалтера и финансового специалиста.

Для максимизации полезности изучения материалов книги, читателю рекомендуется составить пошаговый план внедрения необходимых изменений и полезных нововведений в практику работы финансовой службы своей организации. Комплексный план внедрения является проектом и потребует согласия руководства, выделения временных и материальных ресурсов, привлечения коллег, ИТ специалистов, внешних консультантов. При этом результаты внедрения являются лишь промежуточным шагом на пути непрерывного совершенствования деятельности финансовой службы. В современной динамичной среде бизнеса трудно переоценить ключевую роль финансиста, обеспечивающего информационную базу для принятия управленческих решений. В конкурентной среде, в ситуации замедления развития компании или временного кризиса возрастают требования к скорости и точности управленческих отчетов и планов. Поэтому руководителю и сотрудникам финансовой службы необходимо постоянно повышать уровень своей квалификации, анализировать новые технологии и подходы в финансовой сфере, совершенствовать финансовые бизнес-процессы, максимально содействуя достижению главной стратегической цели компании – устойчивого долгосрочного роста стоимости бизнеса с приемлемым уровнем рисков.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 21 октября 1994 г. Часть вторая от 22 декабря 1995 г.
2. Национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Управление документами. Общие требования».
3. Положение Банка России «О правилах осуществления перевода денежных средств» №383-П от 19.06.2012 г.
4. Положение Банка России «Об эмиссии банковских карт и об операциях, совершаемых с использованием платежных карт» №266-П от 24.12.2004 г. (ред. от 14.01.2015).
5. Постановление Правительства РФ «О порядке осуществления наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт без применения контрольно-кассовой техники» № 359 от 06.05.2008 г. (ред. 15.04.2014 г.).
6. Правила указания информации, идентифицирующей плательщика и получателя средств, в расчетных документах на перечисление налогов, сборов и иных обязательных платежей в бюджетную систему Российской Федерации, утв. Приказом МНС России, ГТК России и Минфина России № БГ-3-10/98/197/22н от 03.03.2003 г.
7. Приказ «Об утверждении «Перечня типовых управленческих архивных документов, образующихся в процессе деятельности государственных органов, органов местного самоуправления и организаций, с указанием сроков хранения» Минкультуры РФ №558 от 25.08.2010.
8. Приказ «Об утверждении форм бизнес-планов, представляемых для заключения (изменения) соглашений о ведении промышленно-производственной (технично-внедренческой) деятельности, критериев отбора банков и иных кредитных организаций для подготовки заключения на бизнес-планы, критериев оценки бизнес-планов, проводимой Экспертным советом по технико-внедренческим особым экономическим зонам» №75 от 23 марта 2006 г.
9. Профессиональный стандарт «Бухгалтер», разработанный ИПБ России, одобренный Минфином России и утвержденный приказом Минтруда России от 22.12.2014 № 1061н.
10. Указание Банка России №3073-У «Об осуществлении наличных расчетов» от 07.10.2013 г.
11. Указание Банка России №3210-У «О порядке ведения кассовых операций юридическими лицами и упрощенном порядке ведения кассовых операций индивидуальными предпринимателями и субъектами малого предпринимательства» от 11.03.2014 г.

12. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» № 395-І от 02.12.90 (ред. от 23.07.2013).
13. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» №173-ФЗ от 10.12.2003 (ред. от 29.06.2015).
14. Федеральный Закон «О рынке ценных бумаг» №39-ФЗ от 22.04.1996 г.
15. Федеральный закон «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт» № 54-ФЗ от 22.05.2003 г. (ред. от 08.03.2015 г.).
16. Федеральный закон «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» №115-ФЗ от 07.08.2001 года (ред. от 29.06.2015 г.).
17. Федеральный закон «О национальной платежной системе» №161-ФЗ (ред. от 29.12.2014, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2015)
18. Брейли Р., Майерс С., Франклин А. Принципы корпоративных финансов. Интенсивный курс. Изд. 2-е. – М.: Вильямс, 2014.
19. Бригхем Ю., Хьюстон Д. Основы финансового менеджмента. – П.: Питер, 2013.
20. Ван Хорн Д., Вахович Д. Основы финансового менеджмента. Изд. 13-е. – М.: Вильямс, 2014.
21. Гаррисон Р., Норин Э., Брюэр П. Управленческий учет. – П.: Питер, 2013.
22. Зайцев Г.Г., Лашманова Н.В., Саакян А.К. Управление персоналом в организации: Кадровая политика, мотивация, структура. СПб: Питер, 2001.
23. Ключков А. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2009.
24. Концептуальные основы управления рисками организаций, COSO, 2004.
25. Концепция контроллинга. Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование. – М.: Альпина Паблишер, 2009.
26. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ пер. с англ. М.: Дело, 2002.
27. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах: сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2010.
28. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели. Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2014.
29. Хоуп Д., Фрейзер Р. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов. М.: Вершина, 2005.
30. Шим Д., Сигел Д. Основы коммерческого бюджетирования. Пошаговое руководство для нефинансовых менеджеров. – М.: Пергамент, 2011.
31. Этрилл П., МакЛейни Э. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов. М.: Альпина Паблишер, 2012.

32. A risk management standard, Institute of Risk Management, 2002.
33. Budgeting practice and organizational structure, CIMA, 2010.
34. Business Plan: Make Your Ideas Become Reality. PricewaterhouseCoopers, 2009.
35. Business planning guide: practical application for SMEs, IFAC, 2006.
36. CIMA Official Terminology, CIMA, 2005.
37. Enhancing shareholder wealth by better management risk, IFAC, 1999.
38. How to Prepare Your Business Plan, UNITED NATIONS, 2002.
39. Risk management: A Guide to Good practice, CIMA, 2002.
40. The Business Finance Guide, The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, Corporate Finance faculty, 2014.

Приложение 1. Дополнения в положение о бухгалтерской службе

Дополнения, связанные с особенностями деятельности в сфере бюджетирования:

Цели

1. Организация процессов регулярного формирования, согласования и утверждения бюджетов компании в соответствии с положением о планировании и бюджетировании;
2. Организация процессов регулярного формирования управленческих отчетов компании в соответствии с положением о планировании и бюджетировании;
3. Организация функционирования системы контроля исполнения бюджетов согласно положению о системе контроля бюджетов;
4. Контроль соблюдения положений, регламентирующих процессы операционного планирования, контроля и анализа показателей компании;
5. Разработка и совершенствование методологии планирования, контроля и анализа показателей компании;
6. Участие в проектных работах по автоматизации процессов формирования бюджетов, контроля исполнения бюджетов, управленческого учета и формирования управленческой отчетности;
7. Подготовка разовых аналитических обзоров, прогнозов, отчетов и презентаций по запросам руководства для принятия управленческих решений.

Задачи

1. Своевременное и корректное формирование бюджетов компании согласно положению о планировании и бюджетировании;
2. Соблюдение правил и процедур контроля исполнения бюджетов компании согласно положению о системе контроля бюджетов, в части этапов, ответственными за которые являются сотрудники ОП;
3. Своевременное и корректное формирование регулярных отчетов компании согласно положению о планировании и бюджетировании компании;
4. Своевременное и корректное формирование разовых аналитических отчетов, расчетов, прогнозов и расшифровок финансовых данных по запросам других подразделений компании;
5. Соблюдение приказов, распоряжений и инструкций компании, в части, касающейся деятельности бухгалтерской (финансовой) службы.

Полномочия

1. Требовать соблюдения нормативных документов, регулирующих методологию планирования, контроля и анализа финансовых показателей компании;
2. Получать доступ ко всей имеющейся и доступной в компании информации, необходимой для реализации своих обязанностей;
3. Знакомиться с проектами решений руководства компании, касающимися его деятельности;
4. Обращаться к вышестоящему руководству с инициативой по повышению эффективности работы ОП;
5. Получать от руководства компании содействие в исполнении своих функций;
6. Сообщать вышестоящему руководству о выявленных в процессе исполнения своих должностных обязанностей недостатках в деятельности компании, а также вносить предложения.

Взаимодействие (с внутренней и внешней средой)

Подразделение, с которым осуществляется взаимодействие	Содержание взаимодействия
Служба информационных технологий	• получение доступа к необходимым базам данных и программам • участие в проектных работах по автоматизации процессов • получение плановых данных для бюджетов • получение пояснений по отклонениям от бюджетов • получение пояснений и расшифровок к отчетам и запросам • получение согласований в процессе контроля бюджетов
Служба логистики	• получение и согласование плановых данных для бюджетов • получение пояснений по отклонениям от бюджетов • получение пояснений и расшифровок к отчетам и запросам • получение согласований в процессе контроля бюджетов
Служба маркетинга	• получение и согласование плановых данных для бюджетов • получение пояснений по отклонениям от бюджетов • получение пояснений и расшифровок к отчетам и запросам • получение согласований в процессе контроля бюджетов
Служба персонала	• получение и согласование плановых данных для бюджетов • получение пояснений по отклонениям от бюджетов • получение пояснений и расшифровок к отчетам и запросам • получение согласований в процессе контроля бюджетов
Служба продаж	• получение и согласование плановых данных для бюджетов • получение пояснений по отклонениям от бюджетов • получение пояснений и расшифровок к отчетам и запросам • получение согласований в процессе контроля бюджетов
Служба закупок	• получение и согласование плановых данных для бюджетов • получение пояснений по отклонениям от бюджетов • получение пояснений и расшифровок к отчетам и запросам • получение согласований в процессе контроля бюджетов

Дополнения, связанные с особенностями деятельности в сфере управления денежными потоками:

Цели:

1. Рассмотрение и регистрация заявок на оплату от инициаторов платежа и филиалов, проверка комплекта сопроводительных документов.
2. Проверка представленных заявок на соответствие с бюджетом расчетов, определение периода исполнения заявки, предварительное распределение платежей по отчетному месяцу в соответствии с прогнозом исполнения бюджета.
3. Ежедневный мониторинг остатка денежных средств и ценных бумаг, доступного для производства платежей, подготовка реестра платежей к исполнению.
4. Проведение согласования реестра платежей с руководством.
5. Осуществление и документальное оформление платежей на основании авторизованного реестра платежей по всем формам оплаты.
6. Открытие/закрытие расчетных и ссудных счетов для осуществления платежей и финансовых операций, осуществление взаимодействия с банками по вопросам обслуживания данных счетов, налаживанию системы информационного обмена.
7. Организация хранения наличных денежных средств и ценных бумаг.
8. Проведение анализа состояния кредиторской задолженности (счетов на оплату) возникшей по консолидированным статьям затрат и по затратам управления и подготовка планов выплат для подготовки бюджета расчетов
9. Обработка информации от банков о прошедших операциях по расчетным счетам.
10. Подготовка единого реестра исполненных платежей (поступлений и выплат) по всем формам оплаты, осуществление привязки поступлений и выплат к аналитической информации (номера договоров, счетов, заявок и т.п.).
11. Подготовка оперативных отчетов для руководства компании и отдела контроллинга.
12. Осуществление операций по купле-продаже векселей с целью осуществления расчетов с контрагентами компании.
13. Краткосрочное планирование поступлений и выплат в рамках отчетного месяца.
14. Определение необходимости привлечения краткосрочных кредитных ресурсов для покрытия кассового разрыва или возможности их погашения.
15. Отслеживание состояния финансового рынка, определение рыночной процентной ставки для привлечения кредитов и погашения задолженности.
16. Подготовка и осуществление операций по привлечению кредитов, изменению условий кредитных договоров, сопровождение кредитных договоров,

взаимодействие с кредитными организациями по вопросам кредитных договоров.

17. Размещение ценных бумаг компании и привлечение денежных ресурсов (кредитов и займов) в соответствии с бюджетом компании.
18. Анализ финансового состояния кредитных организаций, с которыми взаимодействует компания.
19. Определение возможности инвестирования временно свободных денежных средств, выбор финансового инструмента, определение параметров операции (возможный срок вложений, степень ликвидности, порядок возврата вложений и пр.), осуществление сделки, отслеживание и сопровождение сделки.

Задачи:

1. Обеспечение своевременных расчетов с кредиторами по консолидированным статьям затрат в соответствии с договорными условиями и постановка целей филиалам по организации расчетов.
2. Разработка расчетных схем, позволяющих обеспечить компании более выгодные условия расчетов с кредиторами.
3. Осуществление оперативного контроля над расходованием средств в соответствии с бюджетом расчетов, недопущение перерасхода установленных лимитов, обеспечение финансирования филиалов на основе приоритетов, установленных в бюджете расчетов.
4. Оперативный контроль над целевым расходованием средств, недопущение повторной оплаты счетов или оплаты несуществующей задолженности, оплаты без необходимого набора сопроводительных документов.
5. Оперативное и безошибочное исполнение платежей наличными и безналичными денежными средствами, векселями.
6. Планирование и проведение операций по переводу дебиторской и кредиторской задолженности на третьих лиц для повышения ликвидности дебиторской задолженности или избежания санкций со стороны кредиторов.
7. Осуществление привлечения заёмных средств, выпуска и размещения ценных бумаг в соответствии с процедурами, предусмотренными бюджетом, Уставом и другими нормативными документами компании.
8. Размещение временно свободных денежных средств на финансовом рынке с целью поддержания ликвидности компании и получения дополнительных экономических выгод.
9. Представление руководству компании и другим заинтересованным пользователям регулярной оперативной отчётности о финансовых операциях компании, об остатках денежных средств и ценных бумаг, о прошедших поступлениях и выплатах за отчетный период по всем формам оплаты в установленной форме.
10. Своевременное и качественное составление и представление статистической и другой отчетности, справок и обоснований.

Полномочия:

1. Устанавливать правила представления информации для осуществления платежей.
2. Определять последовательность осуществления выплат внутри отчетного месяца в соответствии с бюджетом расчетов с учетом их приоритетности.
3. Вести от имени компании переговоры с контрагентами по вопросам формы и порядка расчетов.
4. Вести переговоры от имени компании с кредитными организациями по вопросам привлечения кредитных ресурсов.
5. Осуществлять операции с денежными средствами их эквивалентами.
6. Организовывать выполнение принятых органами управления компании решений, давать подразделениям рекомендации и разъяснения по их выполнению.

Ответственность:

Главный бухгалтер и/или его функциональный подчиненный несут ответственность за:

1. Непредставление, несвоевременное представление, недостоверное предоставление информации об операциях, прошедших по счетам и кассам компании и прочих видов оперативных отчетов.
2. Непредставление или несвоевременное представление первичных документов о проведенных расчетах в бухгалтерию, неисполнение прочих утвержденных формальных требованиях бухгалтерии по представлению информации.
3. Проведение выплат без установленных сопроводительных документов, или по документам, не прошедшим авторизацию в установленном порядке.
4. Сохранность наличных денежных средств и ценных бумаг.
5. Своевременное и точное осуществление оплаты заявок в соответствии с утвержденным бюджетом.
6. Результаты деятельности, получение компанией прибыли по финансовым операциям, за причиненные убытки в результате действий или бездействия.
7. Результаты размещения временно свободных денежных средств.

Степень ответственности и порядок взыскания за нарушения определяется правилами КЗоТ, Гражданского кодекса РФ и внутренних положений компании.

Приложение 2. Дополнения к должностным инструкциям

Дополнения, связанные с особенностями деятельности в сфере бюджетирования и управления денежными потоками:

Общие положения:

ЗНАТЬ:

1. Методологию бюджетирования и организации денежного оборота.
2. Законодательные акты и требования в области организации денежного оборота.

УМЕТЬ:

1. Составлять планы, прогнозы, бюджеты для коммерческой деятельности.
2. Организовать денежный оборот, платежи, привлечение финансовых ресурсов.
3. Анализировать показатели финансово-хозяйственной деятельности.

Должностные обязанности:

1. Обеспечивает своевременное и корректное формирование бюджетов компании.
2. Организует работу по соблюдению правил и процедур контроля исполнения операционных бюджетов компании.
3. Организует планирование и осуществление денежных поступлений и платежей компании.
4. Проводит регулярный финансово-экономический анализ результатов хозяйственной деятельности компании.
5. Обеспечивает своевременное и корректное формирование регулярных управленческих отчетов компании.
6. Осуществляет разработку и совершенствование методологии бюджетирования, организации денежного оборота, контроля и анализа.
7. Контролирует соблюдение нормативных документов, регламентирующих методику, правила и процедуры бюджетирования и управления денежными потоками.
8. Оказывает методическую помощь участникам бизнес-процессов в рамках процедур бюджетирования, контроля и анализа, управления денежными потоками.
9. Участвует в проектных работах по автоматизации процессов бюджетирования, контроля исполнения бюджетов, денежного оборота компании.

Приложение 3. Образцы бюджетных форм

БЮДЖЕТ ПРИБЫЛИ И УБЫТКОВ

Статья	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	ГОД
Розничные продажи													
Розничные продажи													
Оптовые продажи													
Себестоимость продаж													
Затраты на приобретение													
Затраты на таможенное оформление													
Затраты на доставку													
Затраты на предпродажную подготовку													
Маржинальная прибыль													
Маркетинговые доходы													
Бонусы от поставщиков													
Компенсации естественных потерь													
Валовая прибыль													
Коммерческие доходы													
Доходы от аренды													
Роялти													
Прочие операционные доходы													
Коммерческие, общие, административные расходы													
Расходы на оплату труда													
Аренда и лизинг													
Складская обработка													
Недостачи и потери													
Расходы на рекламу													
Расходы на ремонт													
Расходы на охрану													
Расходные материалы													
Коммунальные расходы													
Уборка помещений													
Агентское вознаграждение													
Связь													
Транспортные расходы													
Банковские услуги													
Консультационно-информационные услуги													
Страхование													
Налоги													
Прочие коммерческие, общие, административные расходы													
EBITDA													
Амортизация													
Недвижимость													
Торговое и складское оборудование													
Транспорт													
Прочие ОС													
EBIT													

Финансовые доходы и расходы													
Доходы по процентам													
Доходы по дивидендам													
Расходы по процентам													
Прочие прибыли/убытки													
Прибыль (убыток) от курсовых разниц													
Прибыль (убыток) от выбытия активов													
Прочие прибыли (убытки)													
Прибыль до уплаты налога на прибыль													
Налог на прибыль													
Чистая прибыль													

БЮДЖЕТНЫЙ БАЛАНС

Статья	янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен	окт	ноя	дек	ГОД
Текущие активы													
Денежные средства и эквиваленты													
Краткосрочные финансовые вложения													
Авансы выплаченные													
Авансы выплаченные товарные													
Авансы выплаченные нетоварные													
Дебиторская задолженность													
Дебиторская задолженность товарная													
Дебиторская задолженность нетоварная													
Товарно-материальные запасы													
Товары для перепродажи													
Прочие товарно-материальные запасы													
Резерв по потерям и недостачам													
Расчеты по налогам и сборам													
Расчеты по НДС													
Расчеты по прочим налогам и сборам													
Прочие текущие активы													
Внеоборотные активы													
Основные средства													
Недвижимость													
Торговое и складское оборудование													
Транспорт													
Незавершенное стр-во и расчеты с подряд.													
Прочие основные средства													
Долгосрочные финансовые вложения													
Гудвил													
Прочие нематериальные активы													
Прочие внеоборотные активы													
ВСЕГО АКТИВЫ													
Краткосрочные обязательства													
Кредиторская задолженность													
Кредиторская задолженность товарная													

Кредиторская задолженность нетоварная													
Налоги к уплате													
НДС к уплате													
Прочие налоги и сборы к уплате													
Краткосрочный долг													
Прочие краткосрочные обязательства													
Долгосрочные обязательства													
Долгосрочный долг													
Прочие долгосрочные обязательства													
Капитал													
Уставный, добавочный капитал и резервы													
Нераспределенная прибыль													
ВСЕГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И КАПИТАЛ													

БЮДЖЕТ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Статья	янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен	окт	ноя	дек	ГОД
Чистая прибыль до налогообложения													
Корректировки													
Финансовые расходы, net													
Амортизация													
Прочие прибыли (убытки)													
Изменения в оборотном капитале													
Уменьшение авансов выданных													
Уменьшение дебиторской задолженности													
Уменьшение товарно-материальных запасов													
Уменьшение расчетов по налогам и сборам													
Уменьшение прочих текущих активов													
Увеличение кредиторской задолженности													
Увеличение налогов к уплате													
Увеличение прочих текущих активов													
Проценты выплаченные													
Налог на прибыль выплаченный													
ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ													
Приобретение краткосрочных финансовых вложений													
Продажа краткосрочных финансовых вложений													
Приобретение основных средств													
Продажа основных средств													
Приобретение нематериальных активов													
Продажа нематериальных активов													
Приобретение долгосрочных финансовых вложений													
Продажа долгосрочных финансовых вложений													
Проценты полученные													

Дивиденды полученные													
ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ													
Эмиссия акций													
Привлечение краткосрочного, долгосрочного долга													
Погашение краткосрочного, долгосрочного долга													
Дивиденды выплаченные													
ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ													
ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ЭКВИВАЛЕНТЫ, Н.П.													
Изменение денежных средств и эквивалентов													
ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ЭКВИВАЛЕНТЫ, К.П.													

Приложение 4. Образцы форм процедур риск-менеджмента

1. Риск-отчёт

Объект риска	Планируемое (бюджетное) значение объекта риска, (тыс. руб.)	Значение объекта риска при сценарии 1 (негативном), вероятность реализации____%, (тыс. руб.)	Значение объекта риска при сценарии 2 (наиболее вероятн.), вероятность реализации____%, (тыс. руб.)	Значение объекта риска при сценарии 3 (позитивном), вероятность реализации____%, (тыс. руб.)
Выручка от продаж				
Чистая прибыль				
Денежный поток				
Внешняя задолженность				
Вложения в основные средства				
Капитализация (стоимость) предприятия				

2. Паспорт риска

Бизнес-единица
Бизнес-направление
Прочее

Классификация риска	
Уровень 1	1.Стратегия
Уровень 2	1.1 Определение общекорпоративной стратегии и видения
Уровень 3	1.1.1.Оценка внешней среды
Уровень 4	1.1.1.1.Прочее
Тип причины	

	Ф.И.О.	Подразделение
Инициатор риска		
Владелец риска		
Поставщик информации		

Оценка текущего риска							
Сценарий реализации риска				Вероятность наступления рискового события	Контроль: сумма вероятностей должна быть 100 %	Уровень принятия решений	Оценка VaR
№	Описание сценария	Вероятность, %	Степень воздействия, (тыс. руб.)				
1							
2							
3							
4							
5							

3. План мероприятий по управлению риском

Оценка текущего риска							
Сценарий реализации риска				Вероятность наступления рискового события	Контроль: сумма вероятностей должна быть 100 %	Уровень принятия решений	Оценка VaR
№	Описание сценария	Вероятность, %	Степень воздействия, (тыс. руб.)				
1							
2							
3							
4							

Оценка остаточного риска*							
Сценарий реализации риска				Вероятность наступления рискового события	Контроль: сумма вероятностей должна быть 100 %	Уровень принятия решений	Оценка VaR
№	Описание сценария	Вероятность, %	Степень воздействия, (тыс. руб.)				
1							
2							
3							
4							

*Оценка остаточного риска производится после определения плана мероприятий по управлению риском.

План мероприятий по управлению риском и его контроль											
План мероприятий по управлению рисками								Контроль реализации мероприятий по управлению риском			
№	Описание мероприятий	Ответственное лицо		Периодичность выполнения мероприятий	Срок выполнения мероприятий	Требуется сверх бюджета, (тыс. руб.)	Критичность мероприятий	Статус	Фактический срок исполнения мероприятий	Фактическая стоимость сверх бюджета, (тыс. руб.)	Подтверждающие документы
		Ф.И.О.	Подразделение								
1											
2											
3											

4. План мероприятий по реагированию на случай реализации риска.

Контроль мероприятий по реагированию на случай реализации риска

Как минимум одно мероприятие должно иметь высокий приоритет

Поля Контроля заполняются на этапе контроля по итогам завершения квартала

План мероприятий по реагированию на случай реализации риска и его контроль											
План мероприятий по реагированию на случай реализации риска.								Контроль реализации Плана мероприятий по реагированию на случай реализации риска			
№	Описание плана	Ответственное лицо		Периодичность выполнения мероприятий	Срок выполнения мероприятий	Требуется сверх бюджета, (тыс. руб.)	Критичность мероприятий	Статус	Фактический срок исполнения мероприятий	Фактическая стоимость сверх бюджета, (тыс. руб.)	Подтверждающие документы
		Ф.И.О.	Подразделение								
1											
2											
3											
4											
5											

5. Контроль мероприятий по управлению риском

Оценка остаточного риска							
Сценарий реализации риска				Вероятность наступления рискового события	Контроль: сумма вероятностей должна быть 100 %	Уровень принятия решений	Оценка VaR(Value at Risk)
№	Описание сценария	Вероятность, %	Степень воздействия, (тыс. руб.)				
1							
2							
3							
4				Очень низкая (событие почти не произойдет) 0-20%	Сумма вероятностей меньше 100% на 100%	Линейный менеджмент	Очень низкая 0,00

План мероприятий по управлению рисками и его контроль											
План мероприятий по управлению риском.								Контроль реализации Плана мероприятий по управлению риском			
№	Описание мероприятий	Ответственное лицо		Периодичность выполнения мероприятий	Срок выполнения мероприятий	Требуется сверх бюджета, (тыс. руб.)	Критичность мероприятий	Статус	Фактический срок исполнения мероприятий	Фактическая стоимость сверх бюджета, (тыс. руб.)	Подтверждающие документы
		Ф.И.О.	Подразделение								
1											
2											
3											
4											
5											