

## МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ

В. П. Бочаров, С. В. Булгакова, А. А. Сугуняев

*Воронежский государственный университет*

Поступила в редакцию 19 октября 2010 г.

**Аннотация:** *исследуются организационно-методические проблемы бюджетирования денежных потоков коммерческой организации, критически оцениваются применяемые в практике хозяйственной деятельности приемы и способы расчета показателей при построении бюджета денежных средств. Предлагается авторская методика оценки эффективности действующей в субъекте хозяйствования системы бюджетирования денежных потоков. Формулируются рекомендации по использованию бюджетизируемых показателей в прогнозировании денежных потоков организации.*

**Ключевые слова:** *бюджетирование, денежные потоки, притоки и оттоки денежных средств, методы (приемы и способы) и методики бюджетирования денежных потоков, методическое обеспечение внутриорганизационного бюджетирования денежных потоков, оценка эффективности внутриорганизационной модели системы бюджетирования денежных потоков.*

**Abstract:** *we study the organizational and methodical problems of budgeting cash flow of a commercial organization, critically evaluate applied in practice, business techniques and methods of calculating the construction budget funds. Invited to author's method of evaluating the effectiveness of existing business entity in the system of budgeting cash flow. Makes recommendations on the use of budgeted parameters in forecasting cash flows of the organization.*

**Key words:** *budgeting, cash flows, inflows and outflows of cash, the methods (techniques and methods) and methods of budgeting of cash flow, methodological support for intra-budgeting cash flows, evaluating the effectiveness of intra-organizational model of the system of budgeting cash flow.*

В современной экономике коммерческой организации бюджетирование денежных потоков приобретает решающее значение, поскольку объективно определяет финансовые возможности, а вслед за этим – перспективы развития хозяйствующего субъекта. Одним из действующих инструментов бюджетирования потоков денежных ресурсов, обусловленных их поступлениями и выбытиями, остается бюджет денежных средств (БДС). Он занимает существенное место в управленческом учете коммерческой организации, в котором бюджетирование рассматривается как неотъемлемая часть, объективно присутствующий элемент.

Разработка методического обеспечения управления денежными потоками направлена на создание действенного контроля повышения эффективности их формирования и использования. Важнейшими задачами процесса управления денежными потоками следует признать обеспечение по времени и объемам сбалансированности, синхронности денежных потоков по видам хозяйственной деятельности, а также роста чистого денежного потока организации. Объектами такого бюджетирова-

ния выступают положительный и отрицательный денежный поток, сальдо денежных средств, непосредственно чистый денежный поток организации. Среди традиционных методов бюджетирования денежных потоков в организации преобладают расчетные, основанные на последовательном определении прогнозных значений поступления и расходования денежных средств по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности, а также бюджетирование чистого денежного потока по организации в целом [1].

Примером бюджетирования поступления и расходования денежных средств расчетным методом является следующая последовательность действий.

**Этап 1** – бюджетирование поступления и расходования денежных средств по текущей деятельности. Осуществляется двумя основными способами, исходя из 1) бюджетизируемого объема продаж продукции и 2) бюджетирования целевой суммы чистой прибыли. При бюджетировании поступления и расходования денежных средств по текущей деятельности исходя из бюджетизируемого объема продаж продукции расчет отдельных показателей бюджета осуществляется в последовательности,

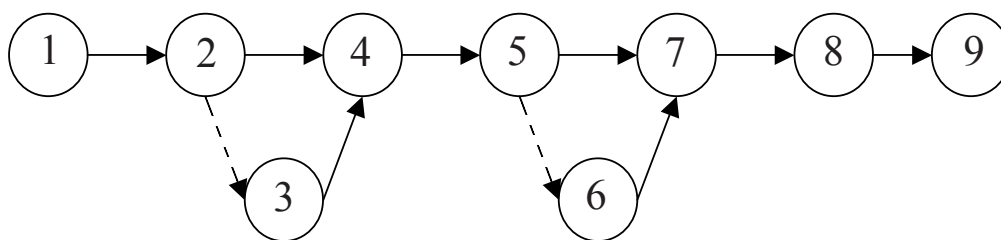


Рис. 1. Сетевой график бюджетирования денежных средств по текущей деятельности исходя из объема продаж продукции: определение бюджетлируемого объема продаж продукции (1); расчет бюджетлируемой суммы: поступлений денежных средств от продаж продукции (притока денежных средств) (2); налоговых платежей, уплачиваемых от объема продаж (выручки от продаж) продукции (3); текущих затрат по производству и продаже продукции (4); прибыли/убытка от продаж продукции (от текущей деятельности) (5); налога на прибыль (6); чистой прибыли от текущей деятельности (7); расходований денежных средств (оттока денежных средств) от текущей деятельности (8); чистого денежного потока (9)

представленной нами с использованием сетевого графика (рис. 1).

Определение бюджетлируемого объема продаж продукции базируется на разрабатываемой в организации производственной программе – бюджете производства продукции, учитывающей потенциал соответствующего товарного рынка. Такой подход позволяет увязывать бюджетлируемый объем продаж продукции с ресурсным потенциалом организации и уровнем его использования, а также емкостью соответствующего товарного рынка. Базовым показателем расчета бюджетлируемой суммы продаж продукции выступает в этом случае бюджетлируемый объем производства готовой продукции. Формула расчета бюджетлируемого объема продаж продукции имеет вид:

$$ОП_б = ЗГП_н + ППП - ЗГП_к,$$

где  $ОП_б$  – бюджетлируемый объем продаж продукции в рассматриваемом периоде;  $ЗГП_н$  – сумма запасов готовой продукции на начало рассматриваемого периода;  $ППП$  – суммарный объем производства готовой продукции в рассматриваемом периоде;  $ЗГП_к$  – сумма запасов готовой продукции на конец рассматриваемого периода.

Бюджетлируемый объем продаж продукции дифференцируется в разрезе продаж за наличный расчет и с предоставлением коммерческого кредита с учетом сложившейся хозяйственной практики. Расчет бюджетлируемого коэффициента инкассации дебиторской задолженности осуществляется исходя из фактического его уровня в отчетном периоде с учетом намечаемых мероприятий по изменению политики предоставления коммерческого кредита.

Расчет бюджетлируемой суммы поступлений

денежных средств от продаж продукции, т.е. непосредственного притока денежных средств, осуществляется по формуле:

$$ПДС_б = ОПН_б + (ОПК \times КИ_{дз}) + НО_{дз},$$

где  $ПДС_б$  – бюджетлируемая сумма поступлений денежных средств от продаж продукции в рассматриваемом периоде;  $ОПН_б$  – бюджетлируемый объем продаж продукции за наличный расчет в рассматриваемом периоде;  $ОПК$  – объем продаж продукции в кредит в текущем периоде;  $КИ_{дз}$  – коэффициент текущей инкассации дебиторской задолженности;  $НО_{дз}$  – сумма ранее не инкассированного остатка дебиторской задолженности, подлежащего инкассации в плановом порядке.

Рассчитанный показатель бюджетлируемой суммы поступления денежных средств от продаж продукции характеризует бюджетлируемый объем положительного денежного потока (притока денежных средств) организации по текущей деятельности. Расчет бюджетлируемой суммы налоговых платежей, уплачиваемых от объема продаж (выручки от продаж) продукции, производится исходя из бюджетлируемого объема продаж отдельных видов продукции и соответствующих ставок НДС, акцизов и других аналогичных платежей.

Расчет бюджетлируемой суммы текущих затрат по производству и продаже продукции является одним из наиболее трудоемких этапов бюджетирования денежных потоков организации. В его основе лежит процесс калькулирования себестоимости (производственной и полной) отдельных видов продукции. В состав бюджетлируемой себестоимости конкретного вида продукции включаются все прямые и косвенные затраты на ее производство и

продажу. В наиболее общем виде бюджетлируемая сумма совокупных текущих затрат может быть представлена следующей формулой:

$$ТЗ_б = \Sigma (ПЗ_б + ОПР_б) \times ОП_б + \Sigma ЗП_б \times ОП_б + ОХР_б,$$

где  $ТЗ_б$  – бюджетлируемая сумма текущих затрат по производству и продаже продукции;  $ПЗ_б$  – бюджетлируемая сумма прямых затрат на производство единицы продукции;  $ОПР_б$  – бюджетлируемая сумма общепроизводственных расходов (затрат) на производство единицы продукции;  $ОП_б$  – бюджетлируемый объем производства отдельных видов продукции в натуральном выражении;  $ЗП_б$  – бюджетлируемая сумма затрат на продажу единицы продукции;  $ОХР_б$  – бюджетлируемая сумма общехозяйственных расходов (затрат) организации в целом.

Расчет бюджетлируемой суммы прибыли/убытка от продаж продукции производится по формуле:

$$ПП_б = ОП_б - ТЗ_б - Н_б,$$

где  $ПП_б$  – бюджетлируемая сумма прибыли от продаж продукции (по текущей деятельности);  $ОП_б$  – бюджетлируемый объем продаж продукции в рассматриваемом периоде;  $ТЗ_б$  – бюджетлируемая сумма текущих затрат по производству и продаже продукции;  $Н_б$  – бюджетлируемая сумма налоговых платежей, уплачиваемых от объема продаж (выручки от продаж) продукции.

Расчет бюджетлируемой суммы налога на прибыль осуществляется по формуле:

$$НП_б = (ПП_б \times Н_{ст}) / 100,$$

где  $НП_б$  – бюджетлируемая сумма налога на прибыль;  $ПП_б$  – бюджетлируемая сумма прибыли от продаж продукции (по текущей деятельности);  $Н_{ст}$  – ставка налога на прибыль в процентах.

Расчет бюджетлируемой суммы чистой прибыли от текущей деятельности производится по формуле:

$$ЧП_б = ПП_б - НП_б,$$

где  $ЧП_б$  – бюджетлируемая сумма чистой прибыли от текущей деятельности;  $ПП_б$  – бюджетлируемая сумма прибыли от продаж продукции (по текущей деятельности);  $НП_б$  – бюджетлируемая сумма налога на прибыль.

Расчет бюджетлируемой суммы расходования денежных средств (оттока денежных средств) по

текущей деятельности осуществляется по формуле:

$$РДС_б = ТЗ_б + Н_б + НП_б + А_б,$$

где  $РДС_б$  – бюджетлируемая сумма расходования (оттока) денежных средств по текущей деятельности в рассматриваемом периоде;  $ТЗ_б$  – бюджетлируемая сумма текущих затрат по производству и продаже продукции;  $Н_б$  – бюджетлируемая сумма налоговых платежей, уплачиваемых от объема продаж (выручки от продаж) продукции;  $НП_б$  – бюджетлируемая сумма налога на прибыль;  $А_б$  – бюджетлируемая сумма амортизационных отчислений по основным средствам и нематериальным активам.

Расчитанный показатель бюджетлируемой суммы расходования денежных средств характеризует бюджетлируемый объем оттока, т.е. отрицательного потока денежных средств организации по ее текущей деятельности.

Расчет бюджетлируемой суммы чистого денежного потока может производиться по любой из представленных ниже формул:

$$ЧДП_б = ЧП_б + А_б \text{ или } ЧДП_б = ПДС_б - РДС_б,$$

где  $ЧДП_б$  – бюджетлируемая сумма чистого денежного потока организации в рассматриваемом периоде;  $ЧП_б$  – бюджетлируемая сумма чистой прибыли от текущей деятельности;  $А_б$  – бюджетлируемая сумма амортизационных отчислений по основным средствам и нематериальным активам;  $ПДС_б$  – бюджетлируемая сумма поступлений денежных средств по текущей деятельности (положительный денежный поток);  $РДС_б$  – бюджетлируемая сумма расходования денежных средств по текущей деятельности (отрицательный денежный поток).

При бюджетировании поступления и расходования денежных средств по текущей деятельности исходя из бюджетлируемой целевой суммы чистой прибыли расчет отдельных показателей БДС осуществляется в соответствующей последовательности также с использованием сетевого графика (рис. 2).

Определение бюджетлируемой целевой суммы чистой прибыли (прибыли от текущей деятельности) организации является наиболее сложным в системе расчетов денежных потоков. Целевая сумма чистой прибыли представляет собой бюджетную потребность в финансовых ресурсах, формируемых за счет этого источника, обеспечивающую реализацию целей развития организации в предстоящем периоде. Расчет целевой суммы чистой прибыли организации ведется в разрезе отдель-

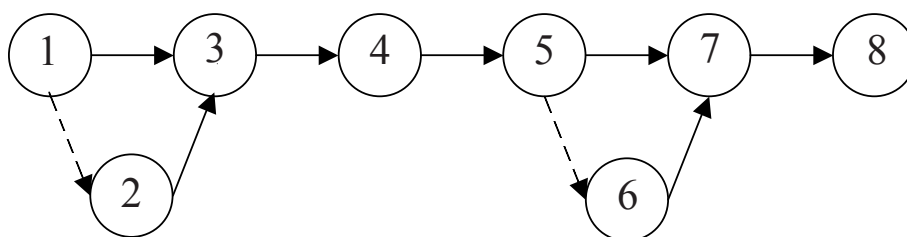


Рис. 2. Сетевой график бюджетирования денежных средств по текущей деятельности исходя из целевой суммы чистой прибыли организации: определение бюджетлируемой целевой суммы чистой прибыли организации (1); расчет бюджетлируемой суммы: налогов, уплачиваемых за счет прибыли (налога на прибыль) (2); валовой прибыли организации (3); текущих затрат по производству и продаже продукции (4); поступлений (притока) денежных средств от продаж продукции (5); налоговых платежей, уплачиваемых от объема продаж (выручки от продаж) продукции (6); расходования (оттока) денежных средств по текущей деятельности (7); чистого денежного потока (8)

ных элементов – капитализируемой и потребляемой частей – предстоящей потребности, состав которых определяется следующим образом. Капитализируемая часть чистой прибыли организации обеспечивается приростом производственных основных фондов (основных средств и нематериальных активов), собственных оборотных активов, портфеля долгосрочных финансовых инвестиций, формированием резервного капитала. Потребляемая часть чистой прибыли организации обуславливает выплату доходов собственникам, формирует бюджет участия наемных работников в прибыли, разработку и выполнение бюджетов внутренней и внешней социальных программ. Результаты расчетов бюджетлируемой целевой суммы чистой прибыли организации в разрезе этих элементов позволяют не только сформировать исходную базу бюджетирования денежных потоков организации, но и определить внутренние пропорции предстоящего их использования.

Расчет бюджетлируемой целевой суммы валовой прибыли организации производится по формуле:

$$\text{ЦВП}_б = \text{ЦЧП}_б / (1 - \text{НП}),$$

где  $\text{ЦВП}_б$  – бюджетлируемая целевая сумма валовой прибыли организации;  $\text{ЦЧП}_б$  – бюджетлируемая целевая сумма чистой прибыли организации; НП – сводная ставка налога на прибыль, выраженная десятичной дробью.

Расчет бюджетлируемой суммы текущих затрат по производству и продаже продукции при этом методе бюджетирования носит обобщенный характер, так как предполагает, что производственная программа под целевую сумму прибыли еще не сформирована, поэтому осуществляется с использованием упрощенной формулы:

$$\text{ТЗ}_б = \text{ПостТЗ}_ф + \text{ПерТЗ}_ф \times (\text{ЦВП}_б / \text{ВП}_ф),$$

где  $\text{ТЗ}_б$  – бюджетлируемая сумма текущих затрат по производству и продаже продукции в рассматриваемом периоде;  $\text{ПостТЗ}_ф$  – фактическая сумма постоянных текущих затрат в аналогичном предшествующем периоде;  $\text{ПерТЗ}_ф$  – фактическая сумма переменных текущих затрат в аналогичном предшествующем периоде;  $\text{ЦВП}_б$  – бюджетлируемая целевая сумма валовой прибыли по текущей деятельности;  $\text{ВП}_ф$  – фактическая сумма валовой прибыли по текущей деятельности в аналогичном предшествующем периоде.

Отдельной позицией в составе бюджетлируемых текущих затрат отражается сумма амортизационных отчислений.

Расчет бюджетлируемой суммы поступлений (притока) денежных средств от продаж продукции производится по формуле:

$$\text{ПДС}_б = (\text{ЦВП}_б + \text{ТЗ}_б) / (1 - \text{НД}),$$

где  $\text{ПДС}_б$  – бюджетлируемая сумма поступления денежных средств от продаж продукции в рассматриваемом периоде;  $\text{ЦВП}_б$  – бюджетлируемая целевая сумма валовой прибыли организации;  $\text{ТЗ}_б$  – бюджетлируемая сумма текущих затрат по производству и продаже продукции в рассматриваемом периоде; НД – сводная ставка налога на добавленную стоимость и других налогов, уплачиваемых за счет доходов, выраженная десятичной дробью.

Расчет бюджетлируемой суммы налоговых платежей, уплачиваемых от объема продаж (выручки от продаж) продукции, т.е. уплачиваемых за счет дохода и входящих в цену продукции, может выполняться по формуле:

$$\text{ПН}_б = \text{ПДС}_б - \text{ТЗ}_б - \text{ЦВП}_б,$$



где  $ПН_б$  – бюджетлируемая сумма налогов, уплачиваемых от продаж продукции в рассматриваемом периоде;  $ПДС_б$  – бюджетлируемая сумма поступления денежных средств от продаж продукции в рассматриваемом периоде;  $ТЗ_б$  – бюджетлируемая сумма текущих затрат по производству и продаже продукции в рассматриваемом периоде;  $ЦВП_б$  – бюджетлируемая целевая сумма валовой прибыли организации.

Расчет бюджетлируемой суммы расходования (оттока) денежных средств по текущей деятельности основывается на бюджетировании текущих затрат организации (без суммы амортизационных отчислений) и бюджетировании суммы налогов, уплачиваемых от выручки от продаж. Формула этого расчета представлена ранее. Расчет бюджетлируемой суммы чистого денежного потока также базируется на рассмотренных выше алгоритмах. Этот показатель может быть определен путем суммирования целевой суммы чистой прибыли и амортизационных отчислений, либо как разность между суммой поступления и расходования денежных средств в бюджетлируемом периоде [2].

**Этап 2** – бюджетирование поступления и расходования денежных средств по инвестиционной деятельности. Основу расчетов этого этапа определяет метод прямого счета, который применяется при разработке:

– программы реального инвестирования, которая характеризует объем вложения денежных средств в отдельные осуществляемые или намечаемые к реализации инвестиционные проекты;

– проектируемого к формированию портфеля долгосрочных финансовых инвестиций. Если такой портфель в организации уже сформирован, то определяется необходимая сумма денежных средств для обеспечения его прироста или объем реализации инструментов долгосрочных финансовых инвестиций;

– предполагаемой суммы поступления денежных средств от продажи основных средств и нематериальных активов; в основу этого расчета должен быть положен план их обновления;

– прогнозируемого размера инвестиционной прибыли. Так как прибыль от завершенных реальных инвестиционных проектов, вступивших в стадию эксплуатации, показывается в составе прибыли от текущей деятельности, то на этом этапе бюджетлируется размер прибыли только по долгосрочным финансовым инвестициям – дивидендам и процентам к получению.

Расчеты обобщаются в разрезе позиций, предусмотренных форматом отчета о движении денежных средств организации по инвестиционной деятельности.

**Этап 3** – бюджетирование поступления и расходования денежных средств по финансовой деятельности. Осуществляется исходя из потребности организации во внешнем финансировании, определенной по отдельным ее элементам (капитализируемой и потребляемой частям). Основу осуществления этих расчетов составляют:

1) намечаемый объем дополнительной эмиссии собственных акций или привлечения дополнительного паевого капитала. В бюджет поступления денежных средств включается только та часть дополнительной эмиссии акций, которая может быть реализована в конкретном предстоящем периоде;

2) намечаемый объем привлечения долгосрочных и краткосрочных финансовых кредитов и займов во всех их формах (привлечение и обслуживание товарного кредита, а также краткосрочной внутренней кредиторской задолженности отражается денежными потоками по текущей деятельности);

3) сумма ожидаемого поступления средств в порядке безвозмездного целевого финансирования. Эти показатели включаются в бюджет на основе утвержденных бюджетов различных уровней либо соответствующих бюджетов государственных и негосударственных органов (фондов, ассоциаций и т.п.);

4) сумма предусмотренного к выплате в бюджетлируемом периоде основного долга по долгосрочным и краткосрочным финансовым кредитам и займам. Расчет этих показателей осуществляется на основе конкретных кредитных договоров организации с банками или другими финансовыми институтами (в соответствии с условиями амортизации основного долга);

5) предполагаемый объем дивидендных выплат акционерам (процентов на паевой капитал). Основу этого расчета обеспечивает бюджетлируемая сумма чистой прибыли организации и осуществляемая ею дивидендная политика.

Производимые расчеты обобщаются в разрезе позиций, предусмотренных форматом отчета о движении денежных средств организации по финансовой деятельности.

Отметим, что показатели разрабатываемого в представленной последовательности БДС могут служить основой как краткосрочного (предпочти-

тельно оперативного), так и долгосрочного бюджетирования денежных потоков, что предполагает построение модели прогноза движения денежных средств на перспективу.

Построение оперативного бюджета движения денежных средств (сроком до одного месяца) обеспечивает ежедневное управление поступлением и расходованием денежных средств организации. Однако процедура формирования краткосрочного бюджета движения денежных средств (на период от нескольких месяцев до одного года) не всегда оказывается эффективной при подготовке оперативного БДС. Для решения этой проблемы в специальной литературе [3; 4; 5] предлагается к применению заявочно-договорная методика формирования БДС и платежного календаря. Основу алгоритма расчета соответствующих показателей по этой методике обеспечивает анализ заявок на расходование денежных средств организации. В частности, первоначально проводится оценка текущей потребности подразделений и сложившейся к концу периода структуры платежей по договорным взаимоотношениям. Затем заложенные в БДС и инвестиционный бюджет доходы и расходы анализируются с позиций потребностей по текущему движению денежных средств. В результате такого сравнения возможна разработка корректирующих мероприятий как в отношении краткосрочного БДС, так и относительно изменений БДС и инвестиционного бюджета. Заявочно-договорная модель формирования БДС демонстрирует процедуру бюджетирования приходной и расходной частей БДС.

Критическая оценка содержания заявочно-договорной модели формирования БДС позволяет сделать вывод о том, что помимо общей трудоемкости разработки, она предусматривает выполнение обязательных операций контроля

- соответствия статей БДС лимитам, определяемым бюджетом движения расходов и инвестиционным бюджетом;
- целесообразности производимых расходов и перерасходов (в сравнении с производственной программой);
- лимита остатков денежных средств на конец периода на случай непредвиденных расходов;
- возникновения «кассовых разрывов», т.е. возможного превышения расходной части БДС над доходной и появления вследствие этого отрицательного сальдо денежных средств на конкретную дату.

Поскольку в современной внутриорганизационной экономике адекватная разработка бюджета

денежных средств во многом определяет развитие хозяйствующего субъекта, вопросом первостепенной важности оказывается оценка соответствия действующей системы бюджетирования денежных средств коммерческой организации определенным критериям. В качестве инструмента такой оценки нами предлагается методика определения соответствия установленным критериям действующей системы бюджетирования. По сути, она определяет одно из направлений методического обеспечения внутриорганизационного бюджетирования денежных потоков.

Предлагаемая методика должна реализовываться в форме последовательных приближений. Это означает, что если на первых этапах производится предварительная оценка адекватности существующей модели бюджета движения денежных средств, то с каждым последующим этапом такая проверка осуществляется все точнее. Отметим, что если не выполнены более ранние этапы методики, то последующие этапы выполнены не будут. Условием реализации методики будет также предположение о том, что действующий способ построения БДС субъектам методического обеспечения внутриорганизационного бюджетирования денежных потоков неизвестен, и в качестве первоначальных данных представлены только бюджетлируемые и фактические показатели БДС за определенный период времени. Это позволит расширить универсальность предлагаемых критериев оценки эффективности действующей внутриорганизационной модели системы бюджетирования денежных потоков.

В авторской разработке методика основана на пошаговой многокритериальной оценке эффективности действующей внутриорганизационной системы бюджетирования денежных потоков и предусматривает возможность ее улучшения.

Методика состоит из следующих разделов.

1. Формирование целей и задач оценки эффективности действующей внутриорганизационной системы бюджетирования денежных потоков.
2. Идентификация объектов, субъектов, информационной базы и этапов оценки эффективности действующей внутриорганизационной системы бюджетирования денежных потоков.
3. Оценка действующей внутриорганизационной системы бюджетирования денежных потоков по формальным признакам:

3.1. Оценка полноты и удобства использования действующей внутриорганизационной системы бюджетирования денежных потоков

(опросы, интервьюирование субъектов бюджетирования потоков денежных средств организации);

3.2. Оценка наличия необходимых разделов БДС (должны присутствовать разделы поступлений, выбытий, избытка/дефицита денежных средств, раздел расчета различных финансовых коэффициентов);

3.3. Оценка наглядности представления в БДС информации, возможностей ее дальнейшего использования.

4. Расчетно-аналитический раздел оценки эффективности действующей внутриорганизационной системы бюджетирования денежных потоков:

4.1. Графическое представление денежных потоков по бюджетлируемым и фактическим показателям;

4.2. Оценка действующей модели внутриорганизационного бюджетирования денежных потоков на основе расчета статистических показателей;

4.3. Оценка адекватности имеющихся данных для модели внутриорганизационного бюджетирования денежных потоков на основе использования эконометрических методов.

5. Интерпретация результатов оценки эффективности действующей внутриорганизационной системы бюджетирования денежных потоков.

Представим содержание каждого из разделов предлагаемой методики в отдельности.

1. *Определение цели и задач оценки эффективности действующей внутриорганизационной системы бюджетирования денежных потоков.* Цель состоит в количественной оценке адекватности действующей внутриорганизационной модели системы бюджетирования денежных средств на основе использования количественных методов исследования. Задачами являются:

1) определение соответствия действующей внутриорганизационной модели системы бюджетирования денежных потоков одновременно трем критериям адекватности;

2) разработка оснований для признания действующей внутриорганизационной модели системы бюджетирования адекватной либо неадекватной на основе ее одновременного соответствия трем критериям адекватности;

3) разработка мер по улучшению прогноза модели внутриорганизационного бюджетирования денежных потоков.

2. *Объекты, субъекты, информационная база и периодичность оценки эффективности действующей внутриорганизационной системы бюджетирования денежных потоков.* Объектами оценки являются значения бюджетлируемых и фактических показателей денежных средств организации. Субъектами анализа являются бухгалтерские, и/или аналитические, планово-экономические службы организации. Информационную базу оценки составляют данные бюджетов денежных средств и их фактические значения за анализируемый период. Периодичность проведения анализа устанавливается руководством организации.

3. *Оценка действующей внутриорганизационной системы бюджетирования денежных потоков по формальным признакам.* Оценка полноты и удобства использования действующей внутриорганизационной системы бюджетирования денежных потоков проводится с использованием опросов, интервьюирования субъектов бюджетирования потоков денежных средств организации. Оценка наличия необходимых разделов бюджета денежных средств осуществляется на предмет присутствия разделов поступлений, выбытий, избытка/дефицита денежных средств, расчета различных финансовых коэффициентов. Оценка наглядности представления показателей бюджета денежных средств производится с целью выявления возможностей их дальнейшего использования.

4. *Расчетно-аналитический раздел оценки эффективности действующей внутриорганизационной системы бюджетирования денежных потоков:*

4.1. Графическое представление денежных потоков по бюджетлируемым и фактическим показателям. Оно обеспечивает возможность наглядного определения соответствия этих показателей;

4.2. Оценка действующей модели внутриорганизационного бюджетирования денежных потоков на основе расчета статистических показателей.

Оценка внутриорганизационной модели бюджетирования денежных потоков при помощи статистических показателей предусматривает расчет среднеквадратичного отклонения и коэффициента вариации. Среднеквадратичное отклонение рассчитывается по относительным отклонениям бюджетлируемых значений денежных потоков от фактических. В качестве среднего значения выбирается жестко заданный показатель в 5 %, признаваемый допустимым в мировом опыте. Расчет среднеквадратичного отклонения производится по формуле [6]:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (x_i - x_{cp})^2}{n}},$$

где  $\delta$  – среднеквадратичное отклонение,  $x_i$  – удель-

ный вес в  $i$  квартале,  $x_{cp}$  – среднее значение,  $n$  – количество  $i$ -х значений.

Расчет коэффициента вариации осуществляется по формуле:

$$K_{\text{вар}} = \delta / x_{cp} \times 100 \%$$

4.3. Оценка адекватности имеющихся данных для модели внутриорганизационного бюджетирования денежных потоков на основе использования эконометрических методов.

Оценка адекватности имеющихся данных позволяет наиболее точно оценить эффективность существующей в организации модели бюджетирования денежных потоков. Она включает анализ адекватности имеющихся данных для модели внутриорганизационного бюджетирования денежных потоков при помощи эконометрических методов с использованием свойств независимости остаточной компоненты, случайности и соответствия нормальному закону распределения. Расчет производится по формулам [7]:

$$r(1) = \frac{\sum_{t=2}^n (\epsilon_{(t)} - \bar{\epsilon}_1)(\epsilon_{(t-1)} - \bar{\epsilon}_1)}{\sqrt{\sum_{t=2}^n (\epsilon_{(t)} - \bar{\epsilon}_1)^2 (\epsilon_{(t-1)} - \bar{\epsilon}_1)^2}}$$

где  $\bar{\epsilon}_1 = \frac{\sum_{i=2}^n \epsilon_t}{n-1}$ ,  $\bar{\epsilon}_2 = \frac{\sum_{i=2}^n \epsilon_{t-1}}{n-1}$ ;

$$RS = [\epsilon_{\text{max}} - \epsilon_{\text{min}}] / S_e, \text{ где } S_e = \sqrt{\frac{\sum \epsilon^2(t)}{n-1}},$$

где  $\epsilon$  – остаток между плановым и фактическим значением;  $S_e$  – исправленное среднее квадратичное отклонение;  $\bar{\epsilon}$  – средний остаток между плановыми и фактическими значениями.

Окончательные значения по критериям адекватности заносятся в таблицу.

Следует отметить, что только адекватность по всем трем критериям свидетельствует об адекватности внутриорганизационной модели построения бюджета денежных средств. Если эта модель неадекватна хотя бы по одному из указанных критериев, то она должна быть признана неадекватной.

5. *Интерпретация результатов оценки эффективности действующей внутриорганизационной системы бюджетирования денежных потоков.* Предполагает разработку предложений по модификации (усовершенствованию) действующей модели внутриорганизационного бюджетирования денежных потоков.

Возможности усовершенствования действующей модели внутриорганизационного бюджетирования денежных потоков определяются исходя из проведенных статистических и эконометрических расчетов показателей. Кроме того, признание действующей модели внутриорганизационной системы бюджетирования денежных потоков неадекватной по представленным в таблице критериям обуславливает необходимость ее замены на новую. Также для разработки мероприятий по улучшению прогноза модели внутриорганизационного бюджетирования денежных потоков можно использовать следующий алгоритм (рис. 3).

Представленная методика позволяет не только оценить эффективность действующей внутриорганизационной системы бюджетирования денежных потоков и разработать рекомендации по ее усовершенствованию, но и, являясь элементом методического обеспечения внутриорганизационной системы бюджетирования, обуславливает повышение качества управления денежными средствами, эффективности бюджетного процесса в организации, а также создает условия для прогнозирования движения денежных потоков на бюджетной основе.

Т а б л и ц а

Критерии для оценки адекватности внутриорганизационной модели бюджета денежных средств

Критерий	Нормативное значение	Поступление	Выбытие
Критерии Дарбина-Уотса	$r(1)$ {abs < 0,36}		
Случайность (Пики)	Пики > 2		
Нормальность	RS < 3,2		
Вывод			



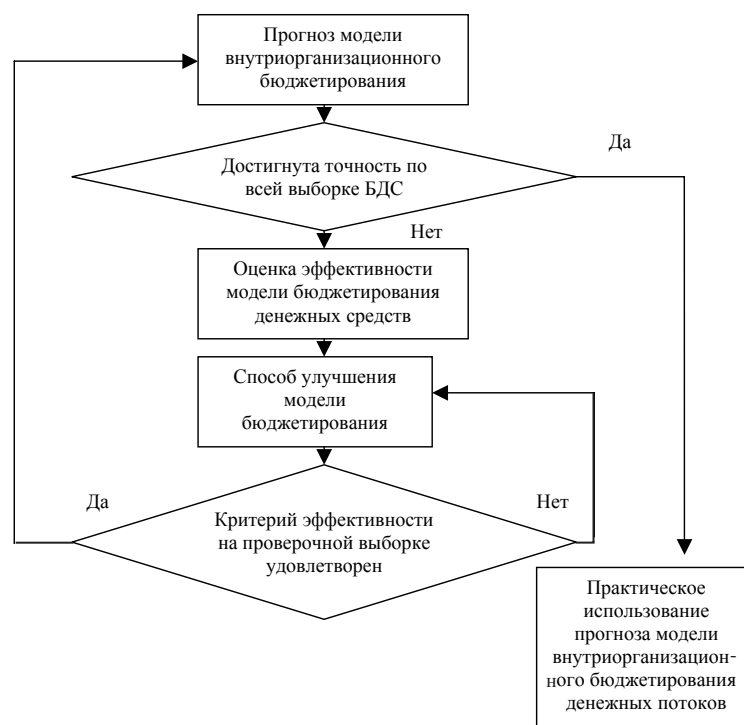


Рис. 3. Алгоритм разработки улучшений внутриорганизационной системы бюджетирования денежных потоков

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебный курс / И. А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : Эльга : Ника-Центр, 2004. – 656 с.
2. Сысоева Е. Ф. Финансовые ресурсы и капитал организации : сущность, управление, эффективность использования : монография / Е. Ф. Сысоева. – Воронеж : Воронеж. гос. ун-т, 2007. – 245 с.
3. Хахонова Н. Н. Концептуальные подходы к построению управленческого учета денежных потоков / Н. Н. Хахонова // Управленческий учет. – 2006. – № 2. – С. 33–38.
4. Казанцев К. А. Алгоритм формирования бюджета денежных средств при краткосрочном (оперативном)

планировании / К. А. Казанцев, Е. А. Попов. – Режим доступа: [http://www.econburo.ru/publication/alg\\_bdds\\_ea.htm](http://www.econburo.ru/publication/alg_bdds_ea.htm)

5. Щиборщ К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – 2-е изд., перераб. и доп. / К. В. Щиборщ. – М. : Дело и сервис, 2005. – 592 с.
6. Попов В. М. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств / В. М. Попов, С. И. Ляпунов, Т. А. Воронова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 399 с.
7. Елисеева И. И. Эконометрика / И. И. Елисеева, С. В. Курьшева, Т. В. Костеева. – М. : Финансы и статистика. 2001. – 341 с.

*Воронежский государственный университет*

*Бочаров В. П., доктор экономических наук, профессор кафедры экономического анализа и аудита*

*Тел.: 8(4732) 66-46-67*

*Булгакова С. В., доктор экономических наук, профессор кафедры бухгалтерского учета*

*Сугуняев А. А., аспирант кафедры экономического анализа и аудита*

*E-mail: hotin.03@rambler.ru*

*Тел.: 8-920-211-71-70*

*Voronezh State University*

*Bocharov V. P., Doctor of Economics, Professor of the Department of Economic Analysis and Audit*

*Tel.: 8(4732) 66-46-67*

*Bulgakova S. V., Doctor of Economics, Professor of the Department of Accounting*

*Sugunyaev A. A., Post-graduate Student of the Department of Economic Analysis and Audit*

*E-mail: hotin.03@rambler.ru*

*Tel.: 8-920-211-71-70*