

# Оперативный бюджет денежных потоков как инструмент финансового планирования

## Operational Cash Flow Budget As a Financial Planning Tool

DOI 10.12737/2306-627X-2022-11-4-27-30

Получено: 04 октября 2022 г. / Одобрено: 10 октября 2022 г. / Опубликовано: 28 декабря 2022 г.

**Фридрих М.М.**

Д-р экон. наук, профессор,  
Краснодарский филиал ФГБОУ ВО «Российский экономический  
университет им. Г.В. Плеханова», г. Краснодар

**Friedrich M.M.**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Krasnodar branch of Plekhanov Russian University of Economics,  
Krasnodar

**Гарнов А.П.**

Д-р экон. наук, профессор,  
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет  
им. Г.В. Плеханова», г. Москва

**Garnov A.P.**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

### Аннотация

Хозяйствующие субъекты в рамках процесса планирования формируют бюджеты, которым предшествует составление планов (продаж, производства, расходов на оплату труда, денежных потоков и др.). Бюджетное планирование доходов и расходов, от которого необоснованно отказались при переходе к рыночной экономике, вновь приобрело популярность в бизнес-сообществе. Основное назначение — экономия денежных средств, мобильность в принятии решений об их распределении, минимизация рисков, повышение верифицируемости и прозрачности ключевых плановых показателей и др. Как правило, бюджеты составляются на текущий год, возможна детализация по отчетным периодам. Существуют различные подходы к составлению бюджетов в зависимости от целей, к достижению которых стремится бизнес. В настоящем исследовании на примере составления оперативного бюджета денежных потоков апробирован методика его формирования, в основу которой заложен принцип контроля за расходованием средств в зависимости от поступлений, что позволяет синхронизировать фактический расход с пропорцией, обозначенной в плане денежных потоков.

**Ключевые слова:** оперативный бюджет, денежные потоки, финансовое планирование.

### Abstract

As part of the planning process, economic entities form budgets, which are preceded by plans (sales, production, labor costs, cash flows, etc.). Budget planning of income and expenses, which was undeservedly abandoned during the transition to a market economy, has regained popularity in the business community. The main purpose is to save money, mobility in making decisions on their distribution, minimizing risks, increasing the verifiability and transparency of key planned indicators, etc. As a rule, budgets are drawn up for the current year, detailing by reporting periods is possible. There are different approaches to budgeting depending on the goals that the business is trying to achieve. In this study, using the example of compiling an operational budget for cash flows, the methodology for its formation was tested, which is based on the principle of controlling the expenditure of funds depending on income, which allows you to synchronize the actual expenditure with the proportion indicated in the cash flow plan.

**Keywords:** operating budget, cash flow, financial planning.

### 1. Введение

В процессе управления финансами осуществляется взаимоувязка показателей, отражаемых в ключевых документах, предназначенных для детализации информационно-аналитического обеспечения результатов (планируемых или достигнутых) деятельности хозяйствующего субъекта. Так, смета в общем виде представляет собой калькуляцию затрат, которые необходимо понести для реализации проекта, мероприятия [2]. В бюджете конкретизируются доходы и расходы на плановый период — месяц, квартал, год и др. Доходная часть бюджета обобщает потенциальные источники поступлений денежных средств, расходная часть — выплачиваемые денежные средства на покрытие расходов, сгруппированные в статьи по определенным признакам. В финансовом плане находит отражение процесс ведения бизнеса и обозначены результаты для достижения [8, 10]. Следовательно, от достоверности представ-

ленных в нем значений показателей напрямую зависит успешность реализации стратегии устойчивого развития. Особое внимание уделяется распределению ресурсов, как правило, ограниченных, между программными мероприятиями. В этой связи бюджет является обязательной составной частью финансового плана. Если в общем бюджете обозначаются источники финансирования и сферы деятельности, требующие вложений, то в оперативных бюджетах представлена детализация отдельных проектов и мероприятий, календарных планов и др.

В состав сводных финансовых бюджетов входит бюджет денежных потоков (движения денежных средств), основной целью которого является сохранение денежных средств на определенном уровне, позволяющем хозяйствующему субъекту функционировать бесперебойно, удовлетворяя потребности заинтересованных сторон (например, в оговоренные соглашениями сроки производить оплату постав-

щикам, своевременно рассчитываться с персоналом и др.) [4, 6].

При традиционном подходе бюджет денежных потоков включает потенциальные поступления (информационно-аналитической базой служат бюджет продаж и другие бюджеты пополнения средств) и платежи (информация отражена в прочих видах оперативных бюджетов). Основной целью бюджета денежных потоков является выведение конечного сальдо, которое может быть сформировано на счетах ведения наличных и безналичных расчетов. Безусловно, информация важная, расставляющая ориентиры для контроля за поступлениями и выплатами [1, 5]. В настоящем исследовании предлагается подход к ведению оперативного бюджета денежных потоков в рамках реализации процесса финансового планирования.

## 2. Методы исследования

В процессе исследования использовались такие методы, как бюджетирование, сравнение, обобщение,

синтез. Эмпирическую основу исследования составили данные управленческого учета хозяйствующего субъекта.

## 3. Результаты

Предлагаемый подход к формированию оперативного бюджета денежных потоков заключается в установлении контроля за расходованием денежных средств на покрытие текущих расходов в зависимости от их удельного веса в совокупных расходах, определяемых от величины полученных доходов. В табл. 1 отражено структурное представление оперативного бюджета денежных потоков коммерческой организации, сферой деятельности которой является оптовая реализация санитарно-гигиенической продукции.

Как правило, каждому бюджету соответствует план. Так, оперативному бюджету денежных потоков соответствует план финансовых потоков (табл. 2). В плане финансовых потоков зафиксированы величины планируемых расходов, которые перено-

Таблица 1

### Оперативный бюджет денежных потоков за отчетный период

За период с 01.10.22 по 31.10.22

Доходы (фактически полученные), руб.
2 890 560,00

№ п/п	Статьи	Расходы, запланированные на текущий год (отражены в плане денежных потоков), руб.	Удельный вес отдельных расходов в совокупных расходах, %	Расходы, которые могут быть произведены согласно удельному весу в зависимости от поступивших доходов, руб.	Фактически произведенные расходы, руб.	Отклонения (+экономия / -перерасход)
1	Расходы на приобретение товаров для перепродажи	7 572 019,53	69,46	2 007 732,64	1 890 567,00	117 165,64
2	Транспортные расходы, связанные с перевозкой товаров	125 307,00	1,15	33 225,34	22 689,00	10 536,34
3	Расходы на оплату труда персонала, непосредственно связанного с реализацией товаров (зароботная плата + страховые взносы)	562 464,00	5,16	149 138,20	46 872,00	102 266,20
4	Расходы на аренду торговых помещений	345 600,00	3,17	91 636,37	28 800,00	62 836,37
5	Расходы на рекламу	348 075,00	3,19	92 292,62	35 600,00	56 692,62
6	Представительские расходы	139 230,00	1,28	36 917,05	13 400,00	23 517,05
7	Другие аналогичные по назначению коммерческие расходы	80 000,00	0,73	21 212,12	15 200,00	6012,12
8	Административно-управленческие расходы (материалы для управленческих нужд)	23 205,00	0,21	6152,84	4800,00	1352,84
9	Расходы на оплату труда общехозяйственного персонала, не связанного с производственным процессом (зароботная плата + страховые взносы)	796 824,00	7,31	211 279,11	67 550,00	143 729,11
10	Арендная плата за помещения общехозяйственного назначения	259 200,00	2,38	68 727,28	21 600,00	47 127,28
11	Расходы на информационные услуги	180 000,00	1,65	47 727,28	12 300,00	35 427,28
12	Расходы на консультационные и другие услуги	100 000,00	0,92	26 515,15	18 000,00	8515,15
13	Другие аналогичные по назначению управленческие расходы	69 615,00	0,64	18 458,52	5600,00	12 858,52
14	Проценты, уплачиваемые организацией за получение в пользование денежных средств (кредитов, займов)	100 000,00	0,92	26 515,15	12 000,00	14 515,15
15	Расходы, связанные с оплатой услуг, оказываемых кредитными организациями	40 000,00	0,37	10 606,06	2890,00	7716,06
16	Прочие аналогичные расходы	160 000,00	1,47	42 424,25	7843,00	34 581,25
Итого:		10 901 539,53	100,00	2 890 560,00	2 205 711,00	684 849,00

Таблица 2

## План денежных потоков на 2022 г.

№	Показатель	Сумма, руб.
1	<b>Поступление денежных средств</b>	<b>11 944 630,27</b>
1.1	Доходы от реализации покупных товаров	11 736 630,27
1.2	Доходы от сдачи в аренду складских помещений	88 000,00
1.3	Доходы от продажи активов	120 000,00
2	<b>Выбытие денежных средств</b>	<b>10 901 539,53</b>
2.1	<i>Расходы, формирующие себестоимость продаж продукции, товаров, работ и услуг</i>	<i>7 572 019,53</i>
2.1.1	Расходы на приобретение сырья и материалов, связанные с изготовлением продукции, с приобретением товаров, с выполнением работ, с оказанием услуг:	7 572 019,53
	• расходы на приобретение товаров для перепродажи	7 572 019,53
2.2	<i>Коммерческие расходы (расходы, связанные с продажей продукции, товаров, работ и услуг):</i>	<i>1 600 676,00</i>
	• транспортные расходы, связанные с перевозкой товаров;	125 307,00
	• расходы на оплату труда персонала, непосредственно связанного с реализацией товаров (зарплата + страховые взносы);	562 464,00
	• расходы на аренду торговых помещений;	345 600,00
	• расходы по хранению и подработке товаров;	
	• расходы на рекламу;	348 075,00
	• на представительские расходы;	139 230,00
	• другие аналогичные по назначению расходы	80 000,00
2.3	<i>Управленческие (общехозяйственные) расходы (расходы для нужд управления, не связанных непосредственно с производственным процессом):</i>	<i>1 428 844,00</i>
	• административно-управленческие расходы (материалы для управленческих нужд);	23 205,00
	• расходы на оплату труда общехозяйственного персонала, не связанного с производственным процессом (зарплата + страховые взносы);	796 824,00
	• суммы начисленной амортизации и расходы на ремонт основных средств управленческого и общехозяйственного назначения;	
	• арендная плата за помещения общехозяйственного назначения;	259 200,00
	• расходы на информационные услуги;	180 000,00
	• расходы на консультационные и др. услуги;	100 000,00
	• другие аналогичные по назначению управленческие расходы	69 615,00
2.4	<i>Прочие расходы</i>	<i>300 000,00</i>
	• проценты, уплачиваемые организацией за предоставление ей в пользование денежных средств (кредитов, займов)	100 000,00
	• расходы, связанные с оплатой услуг, оказываемых кредитными организациями	40 000,00
	• прочие аналогичные расходы	160 000,00
3	<b>Единый налог по упрощенной системе налогообложения (15% с разницы между доходами и расходами)</b>	<b>156 463,61</b>

ся в бюджет. Для каждой статьи расходов определяется ее удельный вес в совокупных расходах. Для осуществления контроля за расходованием денежных средств определяются величины расходов, которые могут быть произведены согласно удельному весу в зависимости от поступивших доходов в конкретном отчетном периоде. Для определения экономии или перерасхода по статьям сравниваются суммы запланированных и фактически произведенных расходов. В представленном оперативном бюджете финансовых потоков торговой организации перерасход не зафиксирован.

При формировании планов, а на их основе впоследствии бюджетов, используются различные источники информации: данные бухгалтерского (финансового) и управленческого учета, учетная политика для целей бухгалтерского (налогового, управленческого) учета, прогнозные расчеты (продаж, спроса, уровня цен и др.), прочее информационно-аналитическое обеспечение, формируемое хозяйствующим субъектом [3, 7].

Бюджет движения денежных потоков представляет собой алгоритм управления денежным оборотом организации. Практика показывает, что его формируют в расчете на год в разрезе отчетных периодов (кварталов, месяцев) для повышения оперативности покрытия финансовых обязательств перед основными представителями стейкхолдеров — сектором государственного управления, поставщиками, сотрудниками и др. [9, 11] В основу оценки платежеспособности хозяйствующего субъекта заложены ключевые показатели бюджета движения денежных потоков.

Вывод: для реализации стратегии устойчивого развития хозяйствующему субъекту необходимо поддерживать собственную платежеспособность. С этой целью составляется бюджет движения денежных потоков на основе одноименного плана, формируемого в процессе финансового планирования. В настоящем исследовании приведен пример плана движения денежных средств, структура которого соответствует Отчету о финансовых результатах, позволяющему выйти на прогнозную величину прибыли. В соответствии с обозначенной идеологией выстроен оперативный бюджет движения денежных потоков, основу которого составляет возможность контроля за покрытием расходов в зависимости от поступлений в текущем отчетном периоде — месяце. Подобный подход обеспечивает балансировку доходной и расходной частей бюджета в соответствии со значениями ключевых показателей, зафиксированных в плане движения денежных потоков.

## Литература

1. Актуальные проблемы финансов (Магистратура). Учебное пособие, В.К. Бурлачков, В.А. Слепов, И.И. Волков. М.: КноРус, 2019, 154 с. ISBN: 9785406067949. Режим доступа: <https://knorus.ru/catalog/finansy-finansovyy-meneditzhment/502683-aktual'-nye-problemy-finansov-magistratura-uchebnoe-posobie/>
2. Арсенова Е.В., Крюкова О.Г. Экономика фирмы: схемы, определения, показатели: справочное пособие. М.: Магистр, ИНФРА-М, 2014.
3. Внутрикorporativное финансовое планирование и бюджетирование: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика» и «Менеджмент» / М.И. Ермилова, Е.О. Азази, М.Е. Косов, А.У. Солтаханов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. — 224 с.
4. Григорьева И.Т. Финансовый анализ для менеджеров. Оценка, прогноз. Учебник. М.: Юрайт. 2014. — 496 с.
5. Ермилова М.И., Грызунова Н.В., Косов М.Е., Церцейл Ю.С. Финансовый менеджмент. Учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика» и «Менеджмент». М., 2018 (<https://elibrary.ru/item.asp?id=36262040>)
6. Захарчук Е.А., Некрасов А.А., Пасынков А.Ф. Бюджетирование на основе общественного участия: зарубежный опыт и практика применения в России. Финансы: теория и практика / Finance: Theory and Practice. 2019; 23(1): 122–132. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2019-23-1-122-132>
7. КонсультантПлюс: учимся на примерах. Учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по направлению «Экономика». — М.: ООО «Консультант:АСУ», 2020.
8. Персональные финансы [Электронный ресурс]: учебник / под ред. проф. В.А. Слепова. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2019. 240 с. ISBN 978-5-9776-0498-7. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1012867>
9. Финансы и кредит: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Экономика» / Н.В. Балихина, М.Е. Косов, Я.Я. Иванова [и др.]. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2017. 264 с.
10. Шаталова Е.П. Банковские рейтинги в системе риск-менеджмента: процедуры мониторинга кредитных рейтингов: учебно-практическое пособие для студентов магистратуры по дисциплине «Банковские рейтинги в системе риск-менеджмента». М.: РУСАЙНС, 2018.
11. Экономика и финансы предприятия: Учебник / Т.С. Новашина, В.И. Карпунин, В.А. Леднев. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014.

## References

1. Aktual'nye problemy finansov (Magistratura). Uchebnoe posobie, V. K. Burlachkov, V. A. Slepov, Volkov I.I. M.: KnoRus, 2019, 154 s.. ISBN: 9785406067949. Rezhim dostupa: <https://knorus.ru/catalog/finansy-finansovyy-meneditzhment/502683-aktual'-nye-problemy-finansov-magistratura-uchebnoe-posobie/>
2. Arsenova E.V., Kryukova O.G. Ekonomika firmy: skhemy, opredeleniya, pokazateli: spravochnoe posobie. M.: Magistr, INFRA-M, 2014.
3. Vnutrikorporativnoe finansovoe planirovanie i byudzhetrovanie: uchebnik dlya studentov vuzov, obuchayushchikhsya po napravleniya podgotovki «Ekonomika» i «Menedzhment» / M.I. Ermilova, E.O. Azazi, M.E. Kosov, A.U. Soltakhanov. — Moskva: YuNITI-DANA, 2018. — 224 s.
4. Grigor'eva I.T. Finansovyy analiz dlya menedzherov. Ot-senka, prognoz. Uchebnik. Yurayt. 2014. — 496 s.
5. Ermilova M.I., Gryzunova N.V., Kosov M.E., Tsertseil Yu.S. Finansovyy meneditzhment. Uchebnik dlya studentov vuzov, obuchayushchikhsya po napravleniyam podgotovki «Ekonomika» i «Menedzhment»/Moskva, 2018 (<https://elibrary.ru/item.asp?id=36262040>)
6. Zakharchuk E.A., Nekrasov A.A., Pasyнков A.F. Byudzhetrovanie na osnove obshchestvennogo uchastiya: zaru-bezhnyy opyt i praktika primeneniya v Rossii. Finansy: teoriya i praktika/Finance: Theory and Practice. 2019; 23(1): 122–132. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2019-23-1-122-132>
7. Konsul'tantPlyus: uchimsya na primerakh. Uchebno-metodicheskoe posobie dlya studentov, obuchayushchikhsya po napravleniyu «Ekonomika». — M.: ООО «Konsul'tant: ASU», 2020.
8. Personal'nye finansy [Elektronnyy resurs]: uchebnik / pod red. prof. V. A. Slepova. — M.: Magistr: INFRA-M, 2019. — 240 s. ISBN 978-5-9776-0498-7. Rezhim dostupa: <http://znanium.com/catalog/product/1012867>
9. Finansy i kredit: uchebnoe posobie dlya studentov vysshikh uchebnykh zavedeniy, obuchayushchikhsya po napravleniyu podgotovki «Ekonomika» / N.V. Balikhina, M.E. Kosov, Ya.Ya. Ivanova [i dr.]. — 3-e izd., pererab. i dop. — Moskva: YuNITI, 2017. — 264 s.
10. Shatalova E.P. Bankovskie reytingi v sisteme risk-menedzhmenta: protsedury monitoringa kreditnykh reytingov: uchebno-prakticheskoe posobie dlya studentov magistratury po distsipline «Bankovskie reytingi v sisteme risk-menedzhmenta». Moskva: RUSAYNS, 2018.
11. Ekonomika i finansy predpriyatiya: Uchebnik / Novashina T.S., Karpunin V.I., Lednev V.A. — 2-e izd., pererab. i dop. — M.: Moskovskiy finansovo-promyshlennyy universitet «Sinergiya», 2014.