

УДК 331.109:316.48

Дёмина Е. Т.

ПЛАТЕЖНЫЙ КАЛЕНДАРЬ КАК ИНСТРУМЕНТ ОПЕРАТИВНОГО ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Постановка проблемы. В условиях современной нестабильности одной из ключевых задач, стоящих перед компанией является недопущение дефицита денежных средств [1]. Решение данной задачи достигается посредством грамотного управления денежными потоками [2]. Высокий динамизм денежных потоков компании, их зависимость от множества факторов определяют необходимость разработки планового финансового документа, обеспечивающего ежедневное управление поступлением и расходованием денежных средств компании [3].

Таким плановым документом выступает платежный календарь. Такой документ, разрабатываемый в компании в разнообразных вариантах, является самым эффективным и надежным инструментом оперативного управления ее денежными потоками [4].

Целью статьи является рассмотрение ценности платежного календаря как инструмента управления денежными потоками компании, он определяет целесообразность финансирования всех денежных расходов и их подкрепление реальными источниками денежных поступлений.

Изложение основного материала. Построение системы оперативного управления денежными потоками, как части системы управления финансами компании, требует четкой регламентации и разностороннего подхода к проблеме согласования и реализации всех процессов движения денежных платежей компании. Системой управления финансами можно считать такой механизм, который обеспечивает функционирование и взаимодействие всех уровней управления: стратегического, тактического и оперативного.

На стратегическом уровне принимаются решения, касающиеся долгосрочных вложений средств и методы их финансирования, а также существенных изменений в структуре компании и методах ведения бизнеса. Инструментом управления на данном этапе является годовой бюджет [1].

На тактическом уровне принимаются решения, связанные с обеспечением текущей ликвидности. Тактические решения реализуются в течение одного месяца и не имеют долгосрочных последствий.

В рамках системы тактического управления финансами задаются плановые показатели по возникновению и погашению обязательств и формируются детальные планы расходования средств на календарный месяц [2].

Оперативное управление финансами направлено на практическое выполнение тех решений, которые были приняты на тактическом уровне. Первоочередной целью оперативного управления финансами является поддержание необходимого для осуществления расчетов уровня абсолютной ликвидности. Стабильная и ритмичная работа основного и вспомогательного производств и других служб компании во многом зависит от возможностей своевременно оплачивать все виды потребляемых ими ресурсов. Должен быть сведен к минимуму риск возникновения ситуации, в которой финансовые менеджеры окажутся неготовыми к внезапно возникающим «провалам», когда обязательства компании не могут быть своевременно погашены из-за недостатка платежных средств [5].

Задача по составлению оперативного плана денежного оборота (платежного календаря) решается финансовыми службами по принятой в компании методологии составления этого планового документа.

Методологія включає в себе: визначення складу і ступеня деталізації статей документа, його форми, періодичності, порядку розробки статей, послідовність їх складу, строки виконання, прийнятий спосіб усунення дисбалансу притоку і відтоку грошових засобів.

Оперативний план грошового обороту складається не по проведеним по обліку джерелам грошових надходжень і грошових витрат, а по реальним грошовим засобам, рух яких фіксується на рахунках в національній і іноземній валютах. Це означає, що в центрі складання платіжного календаря лежать реальні грошові потоки на надходження і витрати грошовими засобами фінансових ресурсів.

Суть складання платіжного календаря – забезпечити закриття операційного дня, тижня, десятиденки. Особливо високе оперативне значення має платіжний календар, складаний по днях, дані по якому оновлюються в неперервному режимі [1].

Платіжний календар, розроблюваний в компанії в різноманітних варіантах, є найефективнішим і надійним інструментом оперативного управління її грошовими потоками. Він дозволяє вирішувати наступні завдання [4]:

- свести прогнозні варіанти плану надходження і витрат грошових засобів («оптимістичний», «реалістичний», «песимістичний») до одного реального завдання по формуванню грошових потоків компанії в межах одного місяця;

- в максимально можливій ступені синхронізувати позитивний і негативний грошові потоки, підвищив тим самим ефективність грошового обороту компанії;

- забезпечити пріоритетність платежів компанії за критерієм їх впливу на кінцеві результати її фінансової діяльності;

- в максимальній ступені забезпечити необхідну абсолютну ліквідність грошового потоку компанії, т. є. її платіжеспособність в межах короткочасного періоду;

- включити управління грошовими потоками в систему оперативного контролінгу, а відповідно і поточного моніторингу, фінансової діяльності компанії.

Основними цілями побудови системи платіжного календаря є:

- забезпечення стійкої абсолютної ліквідності і платіжеспособності компанії;

- максимізація економічного ефекту від використання грошових засобів.

Система оперативного управління фінансами виконує п'ять взаємопов'язаних функцій:

- планування надходжень, витрат і залишків грошових засобів в короткочасній перспективі (до одного місяця);

- виконання намечених планів витрат;

- облік виникаючих і погашених зобов'язань, руху і залишків грошових засобів;

- контроль виконання планів по виникненню і погашенню зобов'язань і витратами грошових засобів;

- аналіз даних про рух зобов'язань і грошових засобів і виявлення причин відхилень.

Таким чином, система оперативного управління фінансами несе достатньо високу функціональну важливість, відповідно грамотно спроектована система дозволить з найменшими втратами і витратами реалізувати основні виробничі і забезпечуючі функції компанії.

Слід виділити два аспекти побудови системи грошових платежів компанії.

Перший – це побудова системи в статичній формі, що включає в себе формування планів в середньотривалій перспективі, статей руху грошових засобів і інших даних (організації, договори, контрагенти), лімітуючих виплат грошових засобів. Результатом системи грошових платежів в статичній формі є документ – платіжний календар, який представляє

собой план движения денежных средств в краткосрочной перспективе (неделя-месяц), отражающий все виды деятельности компании (основную, финансовую, инвестиционную), утвержденный руководством в рамках лимитов и возможностей компании.

Вторым аспектом проектирования системы платежного календаря является описание движения заявок (платежных реестров) в динамике в разрезе участников процессов, временных рамок. Данное движение рассматривается как бизнес-процесс компании, направленный на реализацию документа «Платежный календарь» с точки зрения взаимодействия служб, отделов и менеджмента компании, требующий четкой координации и пристального внимания со стороны руководителей и исполняющего персонала.

Можно выделить основные этапы настройки платежного календаря, как документа, так и бизнес-процесса:

- формирование плановых данных. В любой современной компании в той или иной форме присутствует планирование деятельности, уже большинство компаний внедрили систему бюджетирования как инструмента управления компанией. Данный этап является основой для платежного календаря, т. к. проверка на возможность оплаты или поступления происходит в разрезе определенных плановых данных;

- описание бизнес-процесса «Платежный календарь», определение ответственных исполнителей по процедурам и задачам. Грамотно выстроенный бизнес-процесс позволяет решить актуальную задачу свести к минимуму риск злоупотреблений со стороны сотрудников компании за счет разделения функций контроля выплат и их инициации;

- регламентация и документальное оформление бизнес-процесса «Платежный календарь». Бизнес-процесс управления денежными потоками закрепляется в регламентных документах, например «Порядок осуществления расчетов компанией». Такие документы утверждаются внутренним приказом и являются обязательными для исполнения всеми подразделениями компании. Внутренний документ, определяющий правила функционирования платежной системы компании, обязательно должен содержать информацию о порядке прохождения заявок на оплату, сроках, ответственных за согласование, обязанностях и полномочиях сотрудников, последовательность действий;

- автоматизация бизнес-процесса «Платежный календарь». Разработанное программное обеспечение должно позволять создавать электронные учетные документы платежной системы, формировать электронную отчетность, необходимую для контроля исполнения платежей, выполнения регламентов платежной системы, бюджетов движения денежных средств, реализовать поддержку процедур контроля и согласования, разграничить права доступа к финансовой информации для различных уровней ответственности в компании.

На рис. 1 представлен укрупненный модуль «Управление финансами» крупной компании, позволяющий организовать весь цикл управления финансами компании от оперативного планирования денежных средств до регистрации всех видов оплаты и контроля выполнения бюджета движения денежных средств.



Рис. 1. Укрупненный модуль «Управление финансами» крупной компании

Средствами данного модуля обеспечивается решение следующих задач:

- поддержка использования в компании единой методики оперативного финансового планирования;
- единый порядок регистрации заявок на финансирование и поступлений денежных средств;
- единая процедура согласования платежей, финансовый план компании;
- контроль соответствия платежей утвержденному лимиту по статьям бюджета движения денежных средств: соотнесение каждого платежа со статьей бюджета; определение допустимых размеров превышения; недопущение сверхлимитных платежей;
- формирование платежного календаря, позволяющего оценить ожидаемую платежеспособность компании;
- максимально эффективное распределение денежных средств предприятия;
- прогнозирование «кассовых разрывов» и своевременное принятие необходимых управленческих решений;
- контроль не проведенных и просроченных платежей;
- регистрация всех видов оплаты при расчетах с контрагентами: ввод первичных документов по поступлению и выбытию денежных средств;
- организация передачи данных по движению денежными средствами между структурными подразделениями и ответственными за процессы оперативного финансового управления;
- организация сбора оперативных данных по движению денежных средств: разработка механизмов сбора данных по факту выполнения поступлений и платежей из различных источников (учетные системы, «Клиент-банк», таблицы Excel);
- определение алгоритмов обработки полученных данных; формирование единых форм корпоративной отчетности.

В зависимости решаемых задач, основными заказчиками модуля могут выступать менеджеры высшего звена компании, топ-менеджеры финансово-экономического блока, руководители подразделений, выполняющих роль центров финансовой ответственности.

ВЫВОДЫ

Правильно работающий платежный календарь позволяет:

- повысить финансовую дисциплину компании и осуществлять контроль над хозяйственной деятельностью;
- уменьшить время прохождения платежей от инициативы до оплаты;
- повысить прозрачность бизнеса для руководства и собственника компании и обеспечить отсутствие штрафов за несвоевременное выполнение обязательств и сохранять партнерские отношения с поставщиками.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бланк И. А. *Управление активами* / И. А. Бланк. – К. : К. : Ника – Центр : Эльга, 2000. – 715
2. Савчук В. П. *Управление прибылью и бюджетирование* / В. П. Савчук. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 432 с.
3. Карпов А. Е. *100 % практического бюджетирования. Книга 1. Бюджетирование как инструмент управления* / А. Е. Карпов. – М. : Результат и качество, 2005. – 392 с.
4. Платонова Н. А. *Планирование деятельности предприятия* / Н. А. Платонова, Т. В. Харитонова. – М. : Дело и Сервис, 2005. – 432 с.
5. *Концепция контроллинга. Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование* / Horvath Partners; пер. с нем. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.
6. *Внутрішньовиробниче планування на промислових підприємствах* / Свіцов М. В., Гречан А. П., Попович Л. М., Гавриленко Т. В., Божкова Т. В. – К. : Арістей., 2005. – 528 с.

Статья поступила в редакцию 13.05.2012 г.