

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Н.Д. Вагина, к.э.н., доцент

Кузбасский государственный технический университет им. Т.Ф Горбачева
65000, г. Кемерово, ул. Весенняя, 28

Чтобы сохранить свой бизнес в сложившихся условиях неопределенности хозяйствующим субъектам следует минимизировать любую зависимость от внешнего мира. Какие же проблемы необходимо решить при бюджетировании и управлении в текущих условиях, поскольку система бюджетирования уже много лет является основным инструментом для эффективного повседневного управления компанией?

Проблема 1. Снижение доступности финансирования

Рост стоимости кредитных ресурсов, ужесточение требований банков к обеспечению и качеству заемщиков вынуждают постепенно уменьшать долговое бремя компании. Сделать это можно, мобилизовав внутренние ресурсы, повысив требования к качеству работы и учету в бюджетировании по следующим направлениям:

Работа с торговым рабочим капиталом (ТРК), в частности:

- дебиторская задолженность — минимизация рисков невозврата денежных средств, сокращение и удорожание отсрочек, преференции клиентам, осуществляющим предоплату;
- товарный запас — ускорение оборачиваемости, снижение требований к наличию товара, пересмотр ассортиментной матрицы, централизация складов с целью оптимизации товарного запаса;
- кредиторская задолженность — максимизация выгод от своевременной оплаты, сохранение докризисных условий работы, перевод объемов поставщиков на крупных надежных дистрибьюторов.

Повышение требований к качеству работы с инвестиционными проектами:

- рост ставки дисконтирования — в данном показателе должен найти свое отражение рост стоимости капитала. Важно для долгосрочных проектов корректно спрогнозировать будущую межвременную стоимость денежных средств, так как краткосрочный уровень ставок в кризисных условиях может серьезно превышать долгосрочный;
- консервативные прогнозы доходов — на смену докризисному оптимизму маркетологов и сбытовиков при прогнозировании доходной части проектов должен прийти суровый пессимизм финансового директора;
- фокус внимания на анализе чувствительности и рисков проекта — данные разделы анализа инвестиционных проектов зачастую не получают

должного внимания при рассмотрении на инвестиционных комитетах — в условиях кризиса возможны многократные изменения внешних параметров проекта, и это необходимо учесть.

Проблема 2. Риски финансовой несостоятельности клиентов

Сейчас важнее не заработать, а сохранить ранее «нажитые» активы, не допустить их утраты, возможной распродажи по низким ценам. И одним из таких активов является дебиторская задолженность. Своевременный возврат дебиторской задолженности является ключевым фактором в текущих условиях, и это необходимо учесть как в текущей работе компании, так и при бюджетировании.

По возможности стоит использовать при работе с дебиторской задолженностью следующие инструменты минимизации рисков и мониторинга контрагентов:

- безрегрессный факторинг — требование о безрегрессности факторинга сейчас является ключевым, поскольку именно он снимает риски неплатежеспособности контрагента, в то время как регрессный факторинг является лишь инструментом финансирования и выравнивания денежного потока;
- различные виды обеспечения — банковские гарантии, поручительства акционеров и других компаний, залоги и пр.;
- мониторинг отчетности дебиторов, анализ их финансового положения и устойчивости (по аналогии с банками);
- мониторинг банков, обслуживающих клиентов, особенно в сфере малого бизнеса. Банкротство банка, с которым работает ваш клиент, способно парализовать его деятельность;
- минимизация предоплаты потенциально рискованным поставщикам и подрядчикам;
- учет в бюджете резерва под сомнительную дебиторскую задолженность и целеполагание менеджменту с учетом компенсации потенциальных потерь под безнадежную дебиторскую задолженность.

Проблема 3. Стагнация валовой прибыли

Для многих 2015 год станет годом стагнации прибыли. Причиной этому будет сразу несколько факторов:

- сокращение конечного платежеспособного спроса потребителей — в силу ухудшения конъюнктуры на внешних сырьевых рынках и ожидаемого спада ВВП снижается уровень доходов населения РФ;
- наиболее доходные клиенты несут больший риск — в условиях борьбы за сохранность активов идет отказ прежде всего от таких контрагентов, что, безусловно, снижает доходность операций;
- снижение наценок по причине сокращения отсрочек;
- усиление конкуренции на сужающемся рынке между основными игроками, которое может перерасти в борьбу на выбывание..

С точки зрения управления и бюджетирования, вышеобозначенные факторы должны найти отражение в следующем:

- снижение операционных издержек для поддержания конкурентоспособности и повышения прибыльности, так как рост прибыли за счет доходной части в условиях снижения спроса является проблематичным;
- снижение инвестированного капитала для повышения отдачи на единицу капитала в условиях стагнации прибыли.

Также в условиях стагнации прибыли важным аспектом является адекватная мотивация персонала. Сейчас, когда прежние подходы не работают (мотивация на прирост, сложность прогнозирования и выставления адекватных плановых цифр), хорошей альтернативой может служить мотивация на показатели отдачи на инвестированный капитал (ROIC) либо экономическую добавленную стоимость (EVA).

Проблема 4. Валютные риски

Жизнь не первый раз учит нас работать с валютными рисками, набор инструментов уже достаточно традиционен и хорошо проработан.

1. Максимальный переход на контракты, номинированные в рублях. Зачастую поставщики для сохранения своей доли рынка готовы взять на себя валютные риски.

2. Договоренности с поставщиками о компенсации курсовых потерь. Финансовый крах дебитора не входит в интересы ваших поставщиков, и это порождает возможности получения компенсации.

3. Ценообразование от цены последней поставки. Данный механизм позволит вашей компании не допустить «слива» активов по старым докризисным ценам.

4. Максимизация товарного запаса при возможности фиксации «старых» цен.

5. Учет возможных валютных рисков при инвестиционных проектах.

6. Хеджирование валютных рисков.

В целом нынешняя ситуация стимулирует компании избавиться от многих болезней роста, таких как закредитованность, излишние операционные затраты и инвестиционные проекты, неэффективные бизнес-процессы в сфере управления торговым рабочим капиталом. Но все же хочется, чтобы ориентация на внутренние источники ресурсов была временным явлением.

Список литературы:

1. Данилов, М. Принципы «чучхе»: бюджетирование в системе самоизоляции //Финансовый директор, –2015, №4.
2. Карпов, А.Е. Финансовая модель бюджетирования. М. : езульта т и качество, 2009.
3. Степочкина, Е.А. Финансовое планирование и бюджетирование: учебное пособие. – М.: Директ Медиа, 2014.