

УДК 336.64

## ***ЗНАЧЕНИЕ И ФОРМИРОВАНИЕ РЕГЛАМЕНТА ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ***

***Адамайтис Л.А.***

*к.э.н., доцент,*

*Вятский государственный университет,*

*Киров, Россия*

***Харюшина А.В***

*магистрант,*

*Вятский государственный университет,*

*Киров, Россия*

***Адамайтис И.М.***

*студент,*

*Вятский государственный университет,*

*Киров, Россия*

### **Аннотация**

Актуальность рассматриваемого вопроса обусловлена тем, что система бюджетирования денежных средств преследует важнейшую цель – обеспечение платежеспособности организации. Неполная и несвоевременная оплата по обязательствам, кассовые разрывы, а не только отрицательный финансовый результат, часто являются причиной финансового кризиса и даже банкротства компании. Однако вопросы формирования регламентов управления денежными потоками в современных исследованиях недостаточно конкретизированы. Большинство предлагаемых регламентов направлены на управление дебиторской задолженностью. Цель данной статьи – рассмотреть алгоритм формирования регламента движения денежных средств в системе управления денежными потоками компании с использованием инструментов

бюджетирования. Новизна и основные результаты исследования представлены разработанным вариантом регламента исполнения денежных платежей, который может быть сформирован в рамках бюджета денежных средств.

**Ключевые слова:** бюджет движения денежных средств, денежный поток, регламент, планирование, платежный календарь, управление.

### ***MEANING AND FORMATION OF CASH FLOW REGULATIONS***

***Adamaitis L.A.***

*PhD, Associate Professor,*

*Vyatka State University,*

*Kirov, Russia*

***Kharyushina A.V.***

*master's student,*

*Vyatka State University,*

*Kirov, Russia*

***Adamaitis I.M.***

*student,*

*Vyatka State University,*

*Kirov, Russia*

### **Annotation**

The relevance of the issue under consideration is due to the fact that the system of budgeting funds pursues the most important goal - to ensure the solvency of the organization. Incomplete and late payment of obligations, cash shortages, and not only a negative financial result, are often the cause of the financial crisis and even bankruptcy of the company. However, the issues of the formation of regulations for managing cash flows in modern research are not sufficiently specified. Most of the proposed regulations are aimed at managing accounts receivable. The purpose of this

article is to consider the algorithm for forming the cash flow regulations in the company's cash flow management system using budgeting tools. The novelty and the main results of the study are presented by the developed version of the regulations for the execution of monetary payments, which can be formed within the framework of the monetary funds budget.

**Key words:** cash flow budget, cash flow, regulations, planning, payment calendar, management.

Современные условия ведения бизнеса требуют, чтобы в каждой компании был сформирован бюджет движения денежных средств (БДДС), а также создан его регламент. Дополнительно рекомендуется использовать платежный календарь, который детализирует движение денежных потоков по периодам с точностью до дней. Данный алгоритм необходим для эффективного и оперативного управления финансовыми средствами.

БДДС считается одним из важных и довольно закрытых бюджетов, поскольку информация о движении денежных потоков является принципиально значимой для успешности бизнеса.

Различные аспекты теории и методологии бюджетирования денежных потоков рассматриваются в трудах таких ученых, как Керимов В.Э., Шиборщ К.В. [8 ], Воробьев С.Ю. [3] и других. а также в научных публикациях различных авторов [1, 2, 4, 5, 6, 7].

При этом формированию регламентов управления движением денежных средств во всех этих исследованиях, на наш взгляд, уделяется недостаточное внимание, либо этот вопрос недостаточно конкретизирован. Вообще большинство предлагаемых регламентов, как инструментов управления бизнес-процессами, направлены на управление задолженностью, прежде всего дебиторской. Между тем, регламент управления денежными средствами, описывающий правила, этапы (шаги), функции, взаимодействия исполнителей,

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

является, безусловно, важным элементом общей системы управления организацией и позволяет комплексно управлять платежеспособностью и не допускать кассовых разрывов.

При создании бюджета движения денежных средств нужно выстроить такой регламент, который бы позволил добиться максимально возможной определенности и точности выплат и поступлений денежных средств. В первую очередь это важно для предприятий, испытывающих проблему с ликвидностью и нехватку денежной наличности.

Целью разработки регламента является упорядочивание действий участников бюджетного процесса в сфере планирования, анализа и контроля исполнения бюджета движения денежных средств. В нем должно четко прослеживаться разграничение функций и ответственности.

Регламент определяет также состав необходимых для формирования бюджета данных, порядок их получения, принципы обработки и учета плановой и отчетной документации, права и обязанности всех участников бюджетного процесса на предприятии. Разделы Регламента обязательны для исполнения всеми участниками бюджетного процесса организации.

Ответственным за организацию работы в рамках регламента БДДС является финансовый директор компании. В его обязанность входит обеспечение выполнения регламентированных процедур всеми службами и сотрудниками организации. Соблюдение регламента обязательно к исполнению всеми, кто в нем указан. Исполнение процедур может выступать в качестве одного из критериев оценки работы всего подразделения.

Для эффективности функционирования системы бюджетирования необходимо использовать принцип распределения ответственности путем планирования как по статьям бюджета, так и по центрам финансовой ответственности (ЦФО).

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

При планировании движения денежных средств (план на год и план на месяц) осуществляется оптимизация движения денежных средств с ликвидацией кассовых разрывов; согласование плана движения в разрезе центров ответственности с их руководством; утверждение генерального и операционных бюджетов для ЦФО.

При формировании реестра входящих платежей осуществляется контроль соответствия существующих платежей дневному и месячному плану; а составление реестра исходящих платежей позволяет осуществлять контроль соответствия реальных платежей дневному и месячному плану.

Основной задачей прогнозирования на месяц является возможность предвидеть снижение денежных остатков от плана и, в результате, возникновения кассовых разрывов. Прогноз на год обычно корректируют в конце каждого месяца [7].

Формирование БДДС на основе заявок на расходование денежных средств осуществляется следующим образом. Расчет поступлений выполняется с учетом сложившейся практики взаимоотношений с покупателями. Для этого с помощью, например, статистических методов проводится анализ текущей деятельности предприятия и определяются следующие показатели:

- сроки погашения дебиторской задолженности;
- процент поступающих авансов от общей суммы, реализуемой продукции (товара);
- сроки от получения авансов до исполнения предприятием соответствующих обязательств.

Планирование выплат денежных средств осуществляется на основе утвержденных заявок и договоров. Это предполагает создание базы договоров, в которой регистрируются все заключенные с предприятием финансовые и хозяйственные договоры [6].

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

Составление графика выплат денежных средств проводится в два этапа - определение назначения (суммы выплат) и определение дат выплат. На первом этапе, после определения максимальной суммы выплат, производится выбор наиболее приоритетных статей оплат. Если максимальной суммы выплат недостаточно, чтобы покрыть наиболее приоритетные (обязательные к уплате) статьи, то делается вывод о необходимости получения кредита или займа в размере, необходимом для оплаты этих расходов.

Формат заявки выплат денежных средств на примере конкретного исследуемого предприятия представлен в таблице 1.

Таблица 1- Формат заявки выплат денежных средств (фрагмент)

Дата	Крайний срок оплаты	Статус	Назначение платежа	Тип оплаты	Статья БДДС	Сумма, руб.	Согласование			
							Руководитель ЦФО	Финансовый директор	Финансовый менеджер	Генеральный директор
12.05.21	01.06.21	оплачено	оплата поставщику ООО «Нилит»	Безналичн. расчет	закуп у поставщиков	45 000,00	+	+	+	+
12.05.21	02.06.21	оплачено	оплата поставщику ЗАО «ЭЭМИ»	Безналичн. расчет	закуп у поставщиков	15 000,00	+	+	-	+
18.06.21	03.06.21	оплачено	оплата поставщику ООО «Сфера»	Безналичн. расчет	закуп у поставщиков	35 900,00				
30.05.21	01.06.21	оплачено	Заработная плата	Наличными	Заработная плата	120 000,00	+	+	+	+
05.06.21	06.06.21	к оплате	покупка канцтоваров	Наличными	Хоз. расходы	9400,00	+	+	-	+

На втором этапе проводится определение дат выплат, для чего составляется график поступлений денежных средств, на основе которого

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

определяется остаток средств на каждый шаг планирования. Форма плана-календаря движения денежных средств представлена в таблице 2.

Изначально определяются сроки наиболее приоритетных статей выплат, исходя из требуемых сроков оплаты и возможностей предприятия по выполнению этих обязательств. Далее сроки оплаты определяются по остальным статьям, начиная с наиболее приоритетных статей и заканчивая менее приоритетными. При этом проводится контроль кассовых разрывов, т.е. периодов с отрицательными остатками на начало и конец периода, разрабатываются мероприятия по их устранению на основе изыскания возможных дополнительных поступлений денежных средств или перенос выплат на следующий плановый период.

Таблица 2 - Форма плана-календаря движения денежных средств, руб

(фрагмент)

Статья движения денежных средств	Контрагент	01.06.21	02.06.21	03.06.21	Всего
Остаток на начало периода		227427,00	74 927,00	120 427,00	х
<i>Поступления</i>					
Оплата за продукцию	ООО «Спарта»	12 500,00			12 500,00
Оплата за продукцию	ООО «Бриз»		20 500,00	8 000,00	28 500,00
Оплата за услуги	ООО «Доска»		40 000,00		40 000,00
<i>Платежи</i>					
Сырье и материалы	ООО «Нилит»	45 000,00			45 000,00
Сырье и материалы	ЗАО «ЭЭМИ»		15 000,00		15 000,00
Сырье и материалы	ООО «Сфера»			35 900,00	35 900,00
Заработная плата	Сотрудники	120 000,00			120 000,00
Остаток на конец периода		74 927,00	120 427,00	92 527,00	286 081,00

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

Заявки за период, сгруппированные и выведенные в форме отчета по подразделениям, представляются руководителю, ответственному за расход денежных средств. Отчет анализируется по приоритету заявок, по статьям расходов, по видам деятельности, и по каждой строке заявки проставляются сумма и дата оплаты по заявкам. Не утвержденные заявки должны быть предоставлены в следующий месяц наравне с новыми заявками [1].

Помимо бюджета движения денежных средств можно составить и Платежный календарь, который удобно делать как планово-учетную форму. Тогда из этого документа видна динамика платежей, что позволяет синхронизировать поступления и выплаты денежных средств в оперативном режиме и обеспечивать соблюдение приоритетов платежей.

Каждой статье расходования денежных средств присваивается один из следующих платежных приоритетов:

– приоритет первой очереди - платежи, задержка по которым может вызвать серьезные негативные последствия для компании, например, штрафные санкции или ухудшение деловой репутации. К таким платежам относятся оплата налогов и погашение кредитов. Платежи этой очереди должны осуществляться строго в соответствии со сроком платежа, указанным в заявке;

– вторая очередь – это платежи, по которым допустима задержка оплаты на срок до трех банковских дней без серьезных негативных последствий для компании (выплата заработной платы, оплата основным поставщикам);

– третья очередь - платежи, по которым допустим перенос сроков оплаты более чем на три банковских дня. При невыполнении плана поступлений по выручке финансовая служба имеет право инициировать сокращение таких статей в бюджете или отмену таких платежей. Если финансовая служба изменила сроки платежа, указанные его инициатором в заявке на оплату, то она обязательно извещает инициатора об этом.



## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

Целью платежного календаря является соблюдение баланса денежных потоков, чтобы будущие поступления стали гарантией оплаты расходов.

От бюджета движения денежных средств платежный календарь отличается следующим:

- периодом планирования - всегда ближайший к текущей дате период;
- постоянно вносимыми корректировками;
- большей детализацией.

В бюджете строки показываются укрупненно, а для календаря такого недостаточно и приводится дополнительная аналитика в разрезе контрагентов, видов оплачиваемых услуг, наименований расчетных счетов.

Для более эффективного формирования платежного календаря необходимо составить регламент, как порядок инициирования, согласования, контроля, утверждения и исполнения платежей.

Регламент должен отвечать на следующие вопросы:

- кем и с какой частотой будет формироваться платежный календарь;
- как будет формироваться информация о плановых поступлениях;
- кто обобщает заявки на платеж, с кем они согласовываются, в какое время передаются исполнителям для перевода денег;
- как контролировать платежи и что делать, если платеж превышает лимит по соответствующей бюджетной статье;
- каковы приоритеты и очередность платежей, если остаток средств не позволяет заплатить всем;
- каков не снижаемый остаток предусмотрен по кассе и расчетным счетам [2].

При большом объеме выплат платежный календарь может формироваться ежедневно, обычно в первой половине дня. Заявки, инициированные и отправленные на согласование соответствующим сотрудникам Компании, после установленного времени, оплачиваются в следующий рабочий день (либо в иной день, указанный в Заявке).

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

Главный бухгалтер компании, получив Заявку, проверяет следующее:

- состояние взаиморасчетов с контрагентом;
- наличие расчетных документов;
- соответствие расчетных документов требованиям бухгалтерского учета и Регламента;
- соответствие данных в документах - основаниях и в Заявке, а именно:
  - a. сумму в расчетных документах и Заявке;
  - b. наименование контрагента в документах-основаниях и Заявке;
  - c. соответствие номера и даты расчетных документов, на которые ссылается Заявка;

Он может отклонить Заявку (отправляет ответное письмо Инициатору с указанием причин отклонения), если:

- a. по перечислении денежных средств под отчет не предоставлен авансовый отчет по предыдущей полученной сумме ( согласно утвержденному графику документооборота);
- b. по платежу за поставленные товары/оказанные услуги подтверждающие документы не переданы в бухгалтерию компании;
- c. параметры Заявки не соответствуют требованиям бухгалтерского учета и Регламенту, или не содержат достаточной информации, позволяющей идентифицировать планируемый платеж и прикрепленные к Заявке первичные документы;
- d. к Заявке приложена не вся первичная документация, необходимая для осуществления платежа по ней.

При утверждении Заявки (если она соответствует всем требованиям) бухгалтер направляет утвердительное письмо Финансовому контролеру. Контролер, получив Заявку, согласованную с главным бухгалтером Компании, проверяет:

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

- a. экономическую целесообразность расходования денежных средств, указанных в заявке;
- b. соответствие формы и полноты оформления Заявки требованиям Регламента;
- c. соответствие Заявки актуальному бюджету и ежемесячному БДДС.
- d. вносит Заявку в платежный календарь, если она соответствует всем требованиям Регламента [5].

Заявки исполняются главным бухгалтером компании на основании Платежного календаря (поручения на оплату). Поручение на оплату направляется Финансовым контролером в электронном виде на имя главного бухгалтера.

Рассмотренный порядок регламентирования движения денежных средств обладает следующими достоинствами:

- простота - методика довольно проста в применении и реализации на практике;
- достоверность - данные представляются только о реально необходимых затратах, и все подразделения предприятия участвуют в планировании;
- наглядность - исполнители оперативно получают отчет об утвержденных и неутвержденных расходах.

Образец рекомендуемого нами регламента исполнения платежей (как части общего регламента управления движением денежных средств) представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Регламент исполнения денежных платежей

Процедура	Ответственное лицо (подразделение)
Обработка заявки, создание счета для покупателя (в первые 3 дня после обработки заявки)	Менеджер по продажам
Заключение договора, установление срока оплаты в пределах действия договора	

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

Формирование счета для закупа материалов (после оплаты счета покупателю)	Логист
Проверка счета, и стоимости	
Сдача счета в бухгалтерию для оплаты (оплата в течение 3 дней) Проверка соответствие расчетных документов требованиям бухгалтерского учета, проверка контрагента, определение расчетного счета соответствующего юридического лица, входящего в Группу для осуществления платежа	Финансовая служба
За 2-3 дня до наступления критического срока оплаты счета напоминание об окончании периода отсрочки, контроль оплаты	
Проверка на соответствие форме и полноте оформления Заявки требованиям Проверка на соответствие Заявки Актуальному Бюджету и Ежемесячному БДДС;	Финансовый директор
При неоплате в срок - звонок с выяснением причин	Менеджер по продажам
Прекращение поставок (до оплаты)	Коммерческий директор
Направление предупредительного письма о начислении штрафа	Финансовая служба
Начисление штрафа	Финансовая служба
Предарбитражное предупреждение	Юридический отдел
Ежедневные звонки с напоминанием об оплате	Менеджер по продажам
Официальная претензия (заказным письмом)	Юридический отдел
Подача иска в арбитражный суд	Юридический отдел

Таким, образом, Регламент движения денежных средств является одним из основных инструментов финансового бюджетирования, изначально предназначенным для решения целого спектра задач, то есть не только для управления денежными потоками, но, одновременно, расчетами,

платежеспособностью и ликвидностью коммерческой организации. Главное, чтобы компания не допускала возникновения дефицита денежных средств и кассовых разрывов. Также надо следить и за тем, чтобы не возникало неиспользуемого переизбытка денежной массы, поскольку средства всегда должны работать, принося организации прибыль за счет эффективных хозяйственных и финансовых операций.

### Библиографический список:

1. Абдрахманова Л.Р. Формирование бюджета движения денежных средств предприятия (организационный аспект) / Л.Р. Абдрахманова // COLLOQUIUM-JOURNAL.–2018.–№12-4(23) [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36496265> (Дата обращения 05.07.21).
2. Адаменко А.А., Жердева О.В., Вихренко И.А. Понятие и методы контроля за движением денежных потоков коммерческой организации / А.А.Адаменко, О.В. Жердева, И.А. Вихренко // ЕГИ. – 2021. –№2 (34). [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-metody-kontrolya-za-dvizheniem-denezhnyh-potokov-kommercheskoy-organizatsii> (Дата обращения: 25.10.2021).
3. Воробьев С.Ю. Бюджетирование и управление денежными потоками в коммерческих организациях / С.Ю. Воробьев [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: [ipbr.org/assets/documents/books/caf73530.pdf](http://ipbr.org/assets/documents/books/caf73530.pdf) (Дата обращения 27.10.21).
4. Гогачева О.В. Бюджетирование как инструмент финансового планирования организации / О.В. Гогачева // Вопросы экономики и права.–2018.–№ 8 (122) [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: [https://law-journal.ru/files/pdf/201808/201808\\_117.pdf](https://law-journal.ru/files/pdf/201808/201808_117.pdf) (Дата обращения 14.07.21).
5. Кондратьева М. Разработка регламента бюджета движения денежных средств / М.Кондратьева // [Российский экономический интернет-журнал](#).–2013.– № 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://readera.org/142110944> (Дата обращения 08.07.21)
6. Костенькова Т.А, Костина Е.Н. Приемы планирования и прогнозирования денежных потоков / Т.А. Костенькова, Е.Н. Костина // Актуальные вопросы современной экономики.–2020.– № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://админ.авсэ.пф/Files/ArticleFiles/c9e7cbfb-33f9-4730-8223-513a9e6e1ad8.pdf> (Дата обращения 10.07.21)

7. Носкова Н.Ю. Роль бюджета движения денежных средств в процессе бюджетирования // НАУЧНЫЙ ДИАЛОГ: ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ. Сборник научных трудов по материалам XIX международной научной конференции. Международная Объединенная Академия Наук, 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://ijournal.ru/article/spc-08-12-2018-02.pdf> (Дата обращения 15.07.21)
8. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. — М.: Издательство «Дело и Сервис», 2001. - 544 с.

*Оригинальность 83%*