

10.2. ПОСТРОЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ

Агеева Э.А., аспирант, кафедра информационных систем в экономике

Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет

При построении финансовой модели новой компании расходы рассчитываются на основе сценариев развития бизнеса. Можно сделать вывод, что формирование экономической модели предприятия на базе бюджета доходов, расходов и движения денежных средств основано на моделировании развития торговой компании. Формирование схемы построения бюджетов предполагает несколько вариантов прогнозирования остатка денежных средств для того, чтобы заранее определить размер дефицита ликвидности.

Одним из основных инструментов управления развития является разработка и внедрение экономической модели компании – бизнес-модели.

Построение финансовой модели целесообразно начинать с формирования бюджета доходов и расходов (БДР). Так как мы формируем модель для молодой вновь созданной компании (при отсутствии статистики прошлых периодов), в нашей модели все константы в расходных статьях будут представлять из себя формулы, зависящие от параметров, которые позволят моделировать различные варианты развития бизнеса.

Другими словами, необходимо:

- определить перечень параметров, от которых зависит статья;
- определить формулы зависимости;
- сформировать исходные значения параметров, в виде, удобном для моделирования вариантов развития;
- ввести формулы в БДР;
- создать необходимые связи с параметрами.

Особого внимания требует формирование и прогнозирование доходной части БДР. Если методика моделирования расходной части мало зависит от типа продуктового и клиентского рынка, то прогноз доходов строится в каждом случае по-разному.

После формирования бюджета доходов и расходов, мы переходим к построению бюджета движения денежных средств (БДДС). БДДС рассчитывается на основе БДР и ряда дополнительных параметров. На рис. 1 представлена схема расчета БДДС торговой компании. В представленном примере для расчета БДДС используются такие параметры как оборачиваемость по складу, условия оплаты реализации клиентами, условия оплаты поставщикам товаров и услуг, планы продаж, планы инвестиционной и финансовой деятельности.

Таким образом, мы получаем БДР и БДДС, данные в которых зависят от параметров моделирования, и можем приступить к моделированию вариантов развития бизнеса.

Важный этап моделирования экономики предприятия – это учет рисков. Ряд параметров экономической модели имеет вероятностный характер. Каждый вариант сокращения необходимо проверить на предмет чувствительности к вариациям этих параметров.

Современные программы бизнес-моделирования позволяют просчитать устойчивость экономической модели к рискам [3].

В результате работы по моделированию экономики предприятия владельцы компании получают инструмент, позволяющий просчитать прогноз финансового результата и рисков каждого из вариантов развития бизнеса. Важно, что решение принимается на основе объективных данных.

В период экономического кризиса проблема денежного дефицита обостряется по причине дефицита и высокой стоимости кредитных ресурсов, а также вследствие сокращения рынка сбыта [2]. Однако нередко выясняется, что проблема ликвидности, связана с отсутствием средств управления финансами.

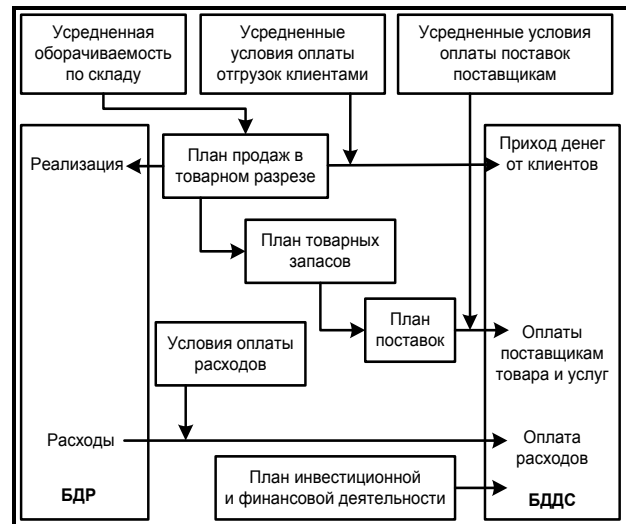


Рис. 1. Построение бюджетов доходов и расходов и движения денежных средств

Контуры системы управления финансами традиционно делят на долговременный, текущий и оперативный [1]. Рассмотрим более детально оперативный.

В той или иной форме в любой компании есть информация о расходах будущих периодов, а также есть более или менее достоверные ожидания по поступлению денежных средств. Оптимальным решением для визуализации и контроля потоков денежных средств является таблица с прогнозируемыми денежными остатками.

Главная задача плана денежных поступлений и выплат – спланировать синхронность поступления и расходования денежных средств и таким образом поддерживать текущую платежеспособность предприятия [4].

Что же нужно сделать для того, чтобы решение, принимаемое финансовыми специалистами и далее, менеджментом корпорации, было основано не только на сегодняшних данных, но и на графике выбитий и поступлений, иными словами на оперативном БДДС?

Для этого необходимо:

- определить перечень статей БДДС;
- выбрать период планирования;
- внести в таблицу суммы запланированных платежей;
- спрогнозировать поступление денежных средств. Стоит отметить, не стоит путать прогноз поступлений для целей оперативного планирования с планами продаж компании. План – это цель, а прогноз в данном случае – это наиболее вероятный сценарий.

- Внести в таблицу остатки денежных средств на дату запуска системы оперативного управления платежами.

В результате у вас получится таблица, используя которую, можно не только прогнозировать финансовую ситуацию на ближайший период, но и моделировать различные сценарии, передвигая даты будущих оплат.

До сих пор речь шла о ситуации, когда дефицита денег уже не избежать, а можно только смягчить его последствия решением, основанным на объективном прогнозе. Возникает вопрос: как избежать этой форс-мажорной ситуации или, по крайней мере, снизить потери, гарантированно связанные с хроническим дефицитом ликвидных активов? Ответ: увеличить интервал планирования.

Если вы сможете спрогнозировать дефицит денег заранее, возможностей для маневра будет гораздо больше: можно поискать новые источники финансирования, предотвратить затоваривание склада, перенести некоторые платежи на более комфортный период. В основе текущего планирования лежат те же принципы, процедура и форматы, что и в основе оперативного, но:

- интервал планирования должен позволять совершить тот или иной маневр, направленный на предотвращение дефицита денег. Как правило, он должен быть не менее трех месяцев;
- период планирования можно выбрать больше;
- прогноз поступления денег на больший период составляет еще большую сложность и в значительной степени зависит от рынка компании.

А вот долговременный контур финансового планирования как раз связан с планами компании.

Логика годового планирования представляет собой последовательность: целеполагание → стратегия → планирование ресурсов → бюджеты → оценка финансового результата. Именно в годовом БДДС определяется сумма инвестиций, требуемых для выполнения плана, и период их поступления. Выполнение плана инвестиций при условии выполнения плана поступлений от основной деятельности и выбытий на расходы обеспечивает отсутствие дефицита денежных средств.

В заключение отметим, что автоматизация управления финансами с помощью специализированного программного обеспечения облегчает и повышает эффективность управления финансовыми потоками компании.

На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы, отражающие научную новизну данной статьи.

1. Оптимальным сроком планирования бюджета движения денежных средств в условиях российской действительности, является один год (12 месяцев) с разбивкой на недели или декады.
2. Основной целью формирования БДДС выступает контроль за уровнем ликвидности корпорации и нивелирование рисков возникновения дефицита денежных средств.
3. Планируемые конечные остатки в БДДС от оперативной и инвестиционной деятельности могут быть скорректированы бюджетом ДДС по финансовой деятельности корпорации, а именно, за счет планирования графиков получения и погашения кредитов (займов, кредитных линий).

Литература

1. Ковалев В.В. Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью [Текст] : учебно-практ. пособие / В.В. Ковалев. – М. : Проспект, 2007. – 336 с.
2. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии [Текст] / О.Н. Лихачева. – М. : Проспект, 2003. – 264 с.
3. Минько А.А. Прогнозирование в бизнесе с помощью Excel [Текст] / А.А. Минько. – М. : Эксмо, 2007. – 208 с.

4. Платонова Н.А. Планирование деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие / Н.А. Платонова, Т.В. Харитоновна. – М. : Дело и сервис, 2005. – 432 с.
5. Примеры бизнес-моделей и процессов предприятий [Электронный ресурс]. – Бизнес-инжиниринговые технологии : информ. портал. Режим доступа: <http://www.betec.ru>

Ключевые слова

Бизнес-модель; бюджетирование; бюджет доходов; бюджет расходов; бюджет движения денежных средств; планирование.

Агеева Эмилия Анатольевна

РЕЦЕНЗИЯ

Статья аспиранта кафедры информационных систем в экономике Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета Агеевой Эмилии Анатольевны «Построение финансовой бизнес-модели управления развитием торговой компании» написана на актуальную тему разработки и внедрения в корпорации системы финансового моделирования деятельности.

Актуальность статьи обусловлена тем, что данная задача внедрения бизнес-моделирования стоит перед большинством российских и зарубежных компаний различных сфер бизнеса, особенно перед крупными корпорациями, имеющими разветвленную филиальную сеть. Целью выступает оптимизация конечного финансового результата корпоративных структур, поиск оптимального сценария развития на основе возможностей проигрывания различных вариантов прогноза финансового результата и просчета рисков каждого из вариантов развития.

Однако следует заметить, что составление расходной части бюджета доходов и расходов основываясь целиком на формулах, отражающих зависимость от параметров, как предлагает автор статьи, будет не совсем корректным. Так, целый ряд статей может планироваться в абсолютных значениях и не определяться в виде процента, например, от плановой выручки. Выбор и закрепление перечня параметров, от которых зависит размер статьи расходов, зачастую требует трудозатрат и опирается на практические результаты работы компании в течение определенного периода времени. Этот анализируемый период должен составлять как минимум – полугодие, а лучше от 12 до 24 месяцев (1-2 года), чтобы учесть фактор сезонности.

В противном случае созданный проектный бюджет доходов и расходов (БДР) будет оторванным от реальности и невозможным для исполнения и руководства к действию элементом финансовой модели корпорации, особенно, вновь созданной.

Именно, зависимость поведения издержек от предварительно установленных параметров позволит внести соответствующие коррективы в исходные формулы зависимости.

Важной является идея автора, которая заключается в том, что при разработке бюджетов доходов и расходов, а также, соответственно, и бюджета движения денежных средств, важно учитывать различные варианты / сценарии развития корпорации в плановом периоде. Это выражается в конечном утверждении двух или более вариантов / подвариантов годового БДР, каждому из которых будет соответствовать свой вариант бюджета движения денежных средств (БДДС).

Вариативное составление БДДС, предлагаемое автором, позволит более гибко управлять ликвидностью компании, что особенно актуально на современном этапе развития мировой экономики и последствий первой волны кризиса, когда многие компании сталкиваются с нарушением порядка оплаты и возникновением периодов наличия дефицита денежных средств.

Научный интерес представляет подробное рассмотрение автором принципов составления долговременного, текущего и оперативного бюджетов движения денежных средств. Из предлагаемой автором схемы построения БДР и БДДС четко видно, что бюджет доходов и расходов, инвестиционный бюджет и кредитный бюджет служат источниками для формирования сводного БДДС корпорации. К специфике торговой компании относится наличие таких элементов в схеме, как оборачиваемость по складу и план товарных запасов.

Можно сделать вывод, что статья Агеевой Эмилии Анатольевны может быть рекомендована к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Барыкина Т.С., к.э.н., Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов