

Эффективное управление денежными средствами на предприятиях

В рыночной экономике деятельность субъектов хозяйствования во многом зависит от аккумуляции денежных средств, их непрерывного движения и эффективного использования. Денежные средства участвуют во всех хозяйственных процессах и их управление является одним из важных элементов управления всей деятельностью предприятия. С учетом специфики трансформационного периода предприятиям Республики Беларусь необходимо использовать эффективную модель управления денежными средствами, которая направлена в основном на обеспечение непрерывности денежных потоков, их ускорения и регулирования.

Сознательное управление денежными средствами – это процесс руководства и организации денежными потоками через принятие соответствующих решений, их реализацию для достижения намеченных целей. Соответствующий процесс регулируют действия, принимаемые руководителем с целью сокращения количества денежных средств на текущих счетах и эффективного их использования.

Таким образом, управление денежными средствами можно рассматривать как процесс принятия решений, которые должны обеспечивать эффективное функционирование хозяйствующего субъекта. Достижение данной цели возможно при создании и соблюдении определенных процедур и правил, оправдавших себя как в теории, так и в практической деятельности зарубежных предприятий (рис. 1).

До 1995 г. на предприятиях Республики Беларусь не составлялись планы и отчеты о движении денежных потоков. Это было необязательным. Только некоторые субъекты разрабатывали платежные календари, в которых учитывались не все доходы и только часть расходов предприятия в определенные

периоды времени. В результате, в большинстве случаев движение денежных средств не было должным образом обосновано, контроль за их рациональным использованием осуществлялся нерегулярно. Следует отметить, что в прежние годы не существовало развитого финансового рынка, соответственно и возможностей эффективных вложений этих ресурсов в ценные бумаги, депозиты и т.д.

В условиях перехода к рыночной экономике значительно расширились возможности вложений денежных средств, появились новые инструменты и способы их использования. Главной целью управления ими

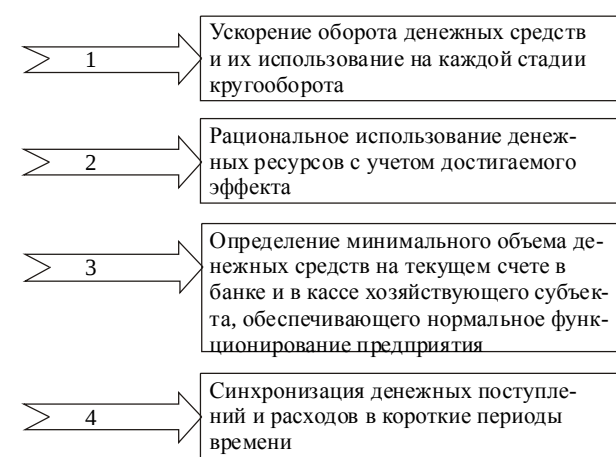


Рис. 1. Правила эффективности использования денежных средств

является оптимизация объема денежных ресурсов на текущем счете, в кассе и максимизация эффекта от их использования. Первостепенными остаются проблема своевременного регулирования текущих обязательств, ускорение оборота денег и синхронизация доходов и расходов в текущем периоде.

Максимизация эффекта использования денежных средств предполагает принятие решений,

касающихся определения такого объема денежных средств на предприятии, которое позволяет выполнять текущие обязательства и одновременно получать дополнительные отходы. Следует учитывать возможные потери при нерациональном использовании денежных средств, а также риск необеспеченности денежными ресурсами в установленном периоде.

Оптимизация объема денежных средств связана с реализацией следующих направлений (рис. 2).
Каждое предприятие для осуществления деятельности должно иметь оптимальное количество



Рис. 2. Направления оптимизации объема денежных средств

денежных средств, которые обеспечивают его непрерывное функционирование. Денежные потоки связаны с финансово-хозяйственной деятельностью и эффективное управление денежными средствами требует определения величины риска каждой финансовой операции. Для снижения степени риска необходимо учитывать возможности многовариантного использования денежных средств, выбирать наилучшие направления, исходя из их влияния на финансовый результат.

В зарубежной практике используют сложные модели обоснования потребности денежных средств на счетах в банке. Речь идет о модели Баумоля, Миллера и др. Эти модели применяются в основном при исчислении оптимальной суммы денежных средств на счетах крупных корпораций и требуют обработки значительной информации о финансовых и хозяйственных операциях. Их реализация в условиях белорусских предприятий невозможна и даже нецелесообразна из-за отсутствия соответствующих статистических материалов, а также неритмичности многих хозяйственных операций. В связи с этим следует искать способы применения более простых методов для оптимизации денежных потоков на предприятиях, учитывая в первую очередь специфику денежных поступлений и их расходование.

Управление денежными потоками связано с решением определенных задач.

1. Поступление денежных средств в полном объеме обеспечивается на основе составленных планов реализации продукции и других планируемых поступлений. Контроль за своевременным поступлением

этих средств должен осуществляться с помощью краткосрочных прогнозов, уточненных в соответствии с конъюнктурой рынка, изменениями других хозяйственных параметров.

2. Даже наиболее полное задание по поступлению средств не обеспечивает их эффективного расходования, которое во многом зависит от направлений движения денежных ресурсов, соответствующей организации цикла движения оборотных средств.

Хозяйственная деятельность предприятия связана с трансформацией стоимости денег. Полученные от реализации денежные средства направляются на покупку сырья, материалов, создание запасов и тем самым деньги становятся обязательным условием деятельности предприятия. Конечным результатом всех хозяйственных операций является прибыль или убыток. Рациональное использование денежных средств позволяет улучшить финансовую ситуацию субъекта хозяйствования. Сокращение длительности оборота денежных средств способствует дальнейшему их инвестированию. В свою очередь длительность оборота денежных средств зависит от факторов, приведенных на рис. 3.

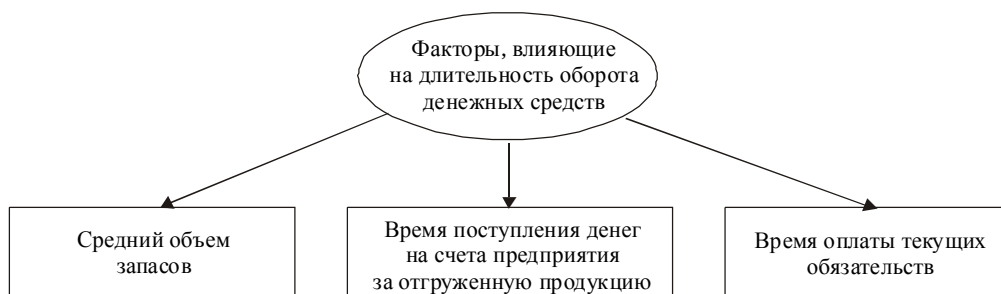


Рис. 3. Основные факторы, влияющие на длительность оборота денежных средств

Важное значение имеет обоснование всех видов, платежей, которые должны обеспечивать нормальное функционирование предприятия. На современном этапе следует руководствоваться принципом эффективности каждой операции, связанной с расходом денег. Требуется не только более точное определение направлений денежных ресурсов, но и целесообразность решений по их реализации с учетом достигаемого экономического эффекта. Во многих случаях его уровень зависит от способа финансирования предполагаемых работ, видов сырья, условий поставок, цен, что обеспечивается выбором наиболее рациональных решений.

3. Поступления и расходы должны балансироваться не только по объемам. Для сохранения платежеспособности предприятия важное значение имеет синхронизация денежных потоков на протяжении всего хозяйственного оборота. Недостаток денег, даже на короткий период, предполагает увеличение затрат и приводит к ухудшению финансового состояния. В то же время излишек свободных денег может быть использован для повышения объема денежных поступлений.

Поэтому рациональное управление денежными средствами должно решать также задачу синхронизации доходов и расходов в короткие промежутки времени.

Реализация вышеуказанных задач в области управления денежными средствами должно осуществляться на соответствующих этапах управления, учитывающих специфику предприятий

Республики Беларусь:

- планирование денежных средств;
- маневрирование денежными потоками;
- осуществление текущего контроля за своевременным поступлением и рациональным использованием денежных средств.

Планирование движения денежных средств субъектов хозяйствования вызвано необходимостью учета изменяющейся конъюнктуры, потребностей рынка, их реальных возможностей. Это в свою очередь делает особо подвижными условия и показатели деятельности. Назначение финансовых планов заключается в обеспечении синхронности платежей и денежных поступлений, ускорении их оборота, что достигается в основном через:

определение источников и объема денежных поступлений, а также возможностей их увеличения;

сбалансирование расходов с источниками их покрытия;

определение размеров свободных денежных средств и эффективных направлений их использования.

Одним из основных видов текущих планов движения денежных средств является кассовый план. Его объектом выступает движение денежных средств в конкретном периоде, отражающее в полном объеме платежи, денежные поступления и остатки денег на начало и конец периода. Кассовый план в основном охватывает текущий год, разбитый на кварталы, месяцы, дополняемый прогнозами более короткого времени: декады, дни. С помощью постоянной корректировки последующих прогнозов, с учетом реализации предыдущих заданий, фактического состояния ресурсов, изменений в хозяйственной и финансовой ситуации обеспечивается высокая реальность намечаемых параметров денежных средств.

В таких условиях центр тяжести управления денежными ресурсами в низовых звеньях переносится в решающей степени на текущее планирование денежных средств и уточнение краткосрочных прогнозов. Для этого предприятию целесообразно использовать упрощенную модель корректировки последних. Ее основное содержание заключается в применении базовых данных, учитывающих фактическое их выполнение в прошлом периоде и изменения основных параметров. В память компьютера следует заложить плановые данные о предполагаемом движении средств на год, квартал, месяц. Они устанавливаются аналитическим способом с использованием тенденции движения денежных средств прошлого периода при планируемых темпах роста (снижения) важнейших показателей (реализации продукции, уровня затрат, платежей).

По мере выполнения краткосрочных заданий по доходам и платежам отчетные данные сравниваются с прогнозами, выявляются отклонения. При существенном невыполнении заданий соответствующие позиции передвигаются в последующие краткосрочные прогнозы. Такую корректировку целесообразно производить с учетом реальных возможностей, принимая во внимание маркетинговые исследования, проект намечаемых мероприятий по стимулированию сбыта продукции и др.

В соответствии с разработанной программой можно постоянно уточнять краткосрочные прогнозы за

любой отрезок времени, что способствует успешному выполнению финансовых обязательств в данном периоде.

В переходный период перспективное финансовое планирование движения денежных средств в основном охватывает инвестиционные проекты, обосновывает финансовое обеспечение развития производства и его модернизации. Речь идет обо всех проектах, эффект которых предусмотрен в будущем, но в настоящее время предполагает значительное авансирование ресурсов. В перспективных финансовых планах обосновывается потребность в денежных средствах для реализации предполагаемого проекта в целом и на отдельных стадиях его осуществления. Одновременно определяются будущие денежные поступления, конечные результаты от реализации проекта в текущей (актуальной) стоимости.

Как уже отмечалось, действенность системы управления денежными ресурсами зависит от постоянной разработки планов их движения, контроля за выполнением и оценки последствий, а также рационального маневрирования всеми ресурсами. Повышение эффективности данной системы предполагает усиление материальной заинтересованности коллективов предприятий в ускорении оборота денежных средств и наращивании собственного капитала.

Умелое маневрирование потоками денежных средств во многих случаях позволит сократить кассовые разрывы между доходами и расходами, сгладить отрицательные последствия этих явлений и тем самым ускорить оборот денежных средств. Маневрирование денежными средствами предполагает реализацию правильных финансовых решений по устранению нарушений, препятствий, влекущих за собой задержки поступлений, а также рациональное использование денежных средств. Для этого целесообразно осуществлять ряд оправдывающих себя на практике действий: передвижение некоторых расходов на другое время; изменение направлений поставок; привлечение заемных средств; отсрочка некоторых обязательных платежей и т.п.

Постоянный контроль за выполнением плановых заданий, а при необходимости их корректировка с учетом изменений хозяйственной ситуации, дает возможность активно регулировать движение ресурсов. Это во многом зависит от выбора эффективных форм и способов контроля за перечисленными выше объектами. Предварительный и текущий контроль должен обеспечить принятие и реализацию соответствующих решений, а также оценку результативности фактических достижений. Для этого предлагается широко внедрить в практику управления денежными потоками разработку краткосрочных прогнозов, постоянно контролировать их выполнение и соответственно корректировать свои действия, что придаст контролю активный характер, поскольку его результаты немедленно будут учтены при маневрировании ресурсами, уточнении плановых заданий, осуществлении конкретных действий.

Улучшение организации процесса по управлению денежными средствами окажет положительное воздействие на стабилизацию финансового положения большинства белорусских предприятий, и, соответственно, на экономическую ситуацию в республике.
