

формирования и использования резервных фондов местных исполнительных и распорядительных органов. Компетенция по расходованию резервных фондов перешла от местных Советов депутатов к местным исполнительным и распорядительным органам, в связи с чем решения областных и Минского городского Советов депутатов в части формирования и использования резервных фондов местных Советов депутатов (в том числе на финансирование расходов, связанных со стихийными бедствиями, авариями и катастрофами) необходимо признать утратившими силу. Местными исполнительными и распоря-

дительными органами, в рамках приведения законодательства в соответствие с Кодексом, могут быть разработаны порядки, детально регламентирующие вопросы подготовки решений о расходовании резервных фондов.

Также обращаем внимание, что в соответствии с действующей бюджетной классификацией по разделу 01 «Общегосударственные расходы» подразделу 01 09 «Резервные фонды» планируются средства на оказание финансовой помощи юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям (§ 570). При этом объем указанных средств не включается в размер резервных фондов, ог-

раниченный Бюджетным кодексом одним процентом от доходов местных бюджетов. Оказание государственной поддержки юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям осуществляется в соответствии с требованиями Указа Президента Республики Беларусь от 28 марта 2006 г. № 182 «О совершенствовании правового регулирования порядка оказания государственной поддержки юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям» и решений областных и Минского городского Советов депутатов, принятых во исполнение названного Указа (при наличии источников финансирования данных расходов). ■

## Денежные потоки: управление на предприятии

**В** КОНЦЕ 80-х годов XX столетия появляются теории, обосновывающие методы регулирования денежных потоков крупных корпораций. Они рассматриваются как важнейший элемент комплексного управления их деятельностью. Постепенно эти методы совершенствуются и распространяются на большинство субъектов хозяйствования стран с развитой рыночной экономикой.

**Ольга ПУЗАНКЕВИЧ,**  
кандидат экономических наук,  
доцент БГЭУ

В настоящее время этот участок работы предприятий становится одним из наиболее перспективных с точки зрения увеличения прибыли и рыночной стоимости имущества. Решить эти задачи можно путем обоснованных действий в области:

- ▶ оптимизации объема денежных средств;
- ▶ ускорения их оборота;
- ▶ синхронизации расходов и поступлений, а также их эффективного использования.

Ключевая задача – определение величины денежных потоков, которая в конкретной ситуации обеспечит непрерывное функционирование хозяйствующего субъекта при минимальных потерях. Опытные менеджеры решают эту проблему на основе глубокого анализа обширной информации, характеризующей динамику и структуру денежных поступлений и расходов за последние 2-5 лет. Одновременно изучают возможности их изменения в текущем году.

На стадии планирования общих потребностей в деньгах

необходимо обоснование главных источников их поступлений и платежей на текущий год в разрезе кварталов. Общая величина денежных средств в хозяйственном обороте предприятия должна обеспечить:

- ▶ текущие операции, т.е. транзакции, связанные с приобретением материальных ценностей, оплатой за оказанные услуги, и обязательные платежи в бюджет и специальные фонды;

- ▶ создание страхового резерва (2-5% к текущим операциям) на случай изменения условий хозяйствования и нахождения денег в пути;

- ▶ планируемые финансовые операции, направленные на увеличение доходов (вложения в инвестиции, ценные бумаги, депозиты и т.п.).

Итоговые суммы финансовых потоков находят отражение в балансе денежных доходов и расходов на предстоящий год.

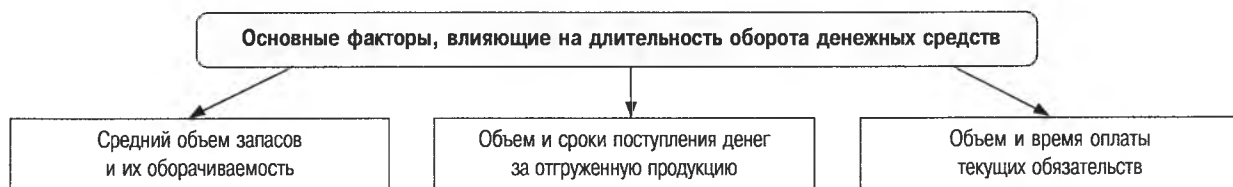


Рис. 1. Факторы, влияющие на длительность оборота денежных средств

Он отражает поступления по важнейшим видам доходов, соответственно и расходы, а также остатки денежных средств на начало и конец года. Следует отметить, что этот баланс (cash flow) хотя и обосновывается расчетами, все равно остается лишь формой прогнозирования потребности в денежных средствах. Фактически регулирование денежных потоков осуществляется на основе краткосрочных планов, прогнозов в конкретном отрезке времени (месяц, декада, несколько дней). Об этом – немного дальше.

Важным моментом в решении проблемы повышения эффективности денежных средств является величина их остатков на текущих счетах в банке и в кассе. Как известно, лимит кассовой наличности строго регламентируется банками по видам деятельности предприятий с учетом их реальной потребности. Что касается остатков на текущих счетах в банке, то их также целесообразно ограничивать в зависимости от потребности предприятия и размера потенциальных потерь, связанных с их хранением на соответствующих счетах. В зарубежной экономической литературе представлены специальные способы моделирования остатков денег на текущих счетах (модель М. Баумоля, Миллера и др.) Все они направлены на снижение уровня потерь от нерационального замораживания денег, при условии что не будет нарушена установленная ритмичность производства. М. Баумоль предлагает свою модель управления запасами товароматериальных ценностей, которая построена на определении эффективной точки уровня посто-

янных и переменных затрат. К постоянным затратам денежных средств он относит оплату за маклерские услуги, канцелярские и другие расходы, связанные с превращением ценных бумаг в деньги. К переменным – потенциальные потери, вызванные нерациональным использованием денег. Однако такая модель может быть применена только для определения оптимальной величины остатков денежных средств тех предприятий, у которых величина денежных поступлений и платежей постоянна.

В современных условиях, когда часто изменяется конъюнктура рынка, наблюдаются зазоры в платежах, использование модели М. Баумоля не дает ожидаемых результатов. Поэтому большинство управляющих прогнозируют объем остатков денежных средств на основе исследования сложившихся тенденций, а также показателей ликвидности. Минимальные и максимальные границы остатков денежных средств на текущих счетах в банке устанавливаются с учетом объема и структуры оборотных активов, длительности конверсии денег, а также факторов, влияющих на скорость их оборота (рис. 1).

При этом в арсенале современного менеджера находятся прогрессивные методы и инструменты, которые активно регулируют денежные потоки для достижения высоких результатов. Вместе с тем центр тяжести управления денежными средствами переносится главным образом на текущее планирование и маневрирование ресурсами. Чтобы учесть динамичность денежных средств, их изменчи-

вость во времени и пространстве, необходима быстрая реакция на изменения в финансовом законодательстве, в конъюнктуре рынка, условиях приобретения денежных средств и т.д. Конкретные решения целесообразно принимать на основе разработки и реализации краткосрочных прогнозов.

Составление таких прогнозов, как правило, начинается с обоснования расходов на предстоящий период (месяц, декада, 5 дней). Основными статьями платежей выступают: оплата за приобретение товароматериальных ценностей (сырье, материалы, товары); выплата заработной платы и других вознаграждений; погашение обязательных платежей, задолженности кредитным учреждениям и прочие расходы. В основу краткосрочных прогнозов положена широкая информация о сроках, объеме и стоимости поставок материальных ценностей, формах их оплаты. Расчет расходов на выплату заработной платы работникам и других видов денежных вознаграждений (премии, отпуска) осуществляется с учетом фактического наличия работников, размера их средней зарплаты и установленных сроков выплат.

Основанием для прогнозирования суммы обязательных платежей являются сроки уплаты налогов и то, что их размеры учтены в соответствующих отчетах. Базой для обоснования суммы платежей банку и другим финансовым институтам являются кредитные договоры, а также договоры с лизинговыми, страховыми и другими организациями, в которых отражаются сроки и суммы, подлежащие погашению,

оплата за пользование заемным капиталом. В другой части краткосрочного прогноза учитываются денежные поступления, среди которых решающее место занимает выручка от реализации товаров и услуг. Конкретные данные для расчета этих поступлений содержатся в маркетинговых планах, прогнозах реализации продукции, заключенных контрактах. Эти материалы корректируются на основе фактического финансового состояния плательщиков, изменения форм оплаты счетов и т.д.

Кроме того, в доходной части прогноза учитываются и прочие поступления: от продажи излишних ценностей, подсобных хозяйств, полученных кредитов, а также от штрафов, пеней и др. Завершающим этапом разработки краткосрочных прогнозов является сбалансирование поступлений с расходами. *Синхронизация платежей и поступлений в короткие периоды времени достигается:*

- ▶ перемещением некоторых видов расходов на другое время или сокращением их объема. Вначале управленческие действия направляются на поиск более выгодных поставщиков материальных ценностей, ритмичности поставок, что, в конечном счете, ведет к снижению стоимости сырья и материалов. Одновременно некоторые виды расходов (ремонт, приобретение основных фондов и др.), терпящих отлагательства, передвигаются на время увеличения денежных поступлений;

- ▶ ростом объема доходов путем увеличения реализации продукции или излишних материальных ценностей. Дополнительные доходы могут также поступить вследствие продажи дебиторской задолженности, активных маркетинговых действий (распродажа, рекламная акция и т.п.);

- ▶ согласование более выгодных для предприятия условий погашения финансовых обязательств (отсрочка платежей, взаимозачеты и др.).

И только в тех случаях когда использованы все внутренние ресурсы для покрытия предстоящих расходов, можно привлечь заемные средства для ликвидации временных кассовых разрывов. При этом необходимо учесть, что заемные средства увеличивают затраты субъекта хозяйствования, поэтому в каждом случае следует взвесить цену заемного капитала и сумму получаемого в результате его привлечения эффекта. На передовых зарубежных предприятиях используются специальные программы разработки краткосрочных прогнозов и анализа их выполнения с помощью современной техники. В данном случае учитывается выполнение прогнозируемых заданий по доходам и расходам в предыдущих периодах. Выявленные размеры отклонений (при невыполнении прогнозов) передвигаются в последующие периоды. Корректировка ранее обоснованных данных производится с учетом двух-трех важнейших показателей исходя из намечаемых изменений решающих параметров (объем реализации продукции, стоимость приобретения материальных ценностей, величина средней заработной платы и т.п.).

Таким образом, краткосрочные прогнозы используются в качестве важнейшего инструмента маневрирования денежными средствами и контроля за их эффективностью. *С их помощью решаются следующие основные проблемы:*

- ▶ сокращаются кассовые разрывы на протяжении всего хозяйственного оборота, что обеспечивает платежеспособность и непрерывность функционирования предприятий;

- ▶ уменьшается потребность привлечения краткосрочных заемных средств и тем самым снижается уровень финансовых затрат, связанных с их приобретением;

- ▶ более эффективно ведется учет конкретных условий хозяйствования и ритмичности

денежных поступлений. Одновременно обеспечивается бережливость в расходовании денежных средств, появляется возможность контролировать целесообразность их направления на конкретные статьи расходов;

- ▶ выявляются резервы определения реальных размеров временно свободных средств в конкретных периодах времени, что обеспечивает эффективное их вложение в ценные бумаги и депозиты. В последнее время расширяется объем краткосрочных вложений временно свободных средств, поскольку появляются новые условия их продажи на один или несколько дней. Эти мероприятия способствуют ускорению движения денег, приносят выгоду не только банкам, но и их собственникам, так как предоставляют возможность увеличения доходов.

Маневрирование денежными ресурсами означает регулирование денежных потоков с целью получения дополнительных доходов, сокращения объема затрат и обеспечения при этом ускорения оборота денег. В общем виде главные задачи, решаемые в процессе планирования и маневрирования денежными средствами, представлены на рис. 2.

Выполнение этих задач возможно лишь в условиях постоянного контроля на каждом этапе кругооборота денежных ресурсов. Текущий контроль обеспечивает быструю реакцию на негативные явления, позволяет снизить риск потерь и принять меры к достижению намеченных целей. По истечении квартала, года целесообразно анализировать важнейшие показатели движения денежных средств и на этой основе оценивать эффективность принятых решений. *К соответствующим показателям относятся:*

## 1. Количество оборотов денежных средств:

(Денежные средства / Объем реализации) x 100;

**2. Длительность оборота денежных средств в днях:**

Денежные средства / Объем реализации x 365 дней;

**3. Динамика остатков денежных средств:**

Остатки денежных средств в конце периода / на остатки в начале периода;

**4. Коэффициент абсолютной ликвидности:**

Денежные средства / Текущие обязательства;

**5. Удельный вес денежных средств в общем объеме оборотных активов:**

Денежные средства / Оборотные активы x 100%;

**6. Степень сбалансированности поступлений и расходов:**

Сумма отрицательных кассовых разрывов / Сумма общих денежных потоков в данном периоде x 100%.



**Рис. 2. Задачи планирования и маневрирования денежными средствами**

**Пример анализа состояния и использования денежных средств**

Показатели	2006 год	2007 год	Изменения 2006 г. к 2007 г. (%)
Объем реализации (тыс. руб.)	3 200	3 300	103
Денежные средства (тыс. руб.)	570	620	108
Количество оборотов (стр.2 / стр.1) x 100	17,8	18	
Длительность оборота денежных средств в днях (стр. 2/ стр. 1) x 365 дней	65	66	
Остатки денежных средств на начало периода (тыс. руб.)	210	290	138
Остатки денежных средств на конец периода (тыс. руб.)	290	300	103
Динамика остатков денежных средств (%) (стр.6 / стр.5) x 100	138	103	
Текущие обязательства (тыс. руб.)	1200	1600	
Коэффициент абсолютной ликвидности (стр.2 / стр. 8)	0,4	0,3	
Оборотные активы (тыс. руб.)	2 000	2 500	
Удельный вес денежных средств в общем объеме оборотных активов (%) (стр. 2/ стр. 10) x 100	28,5	24,8	
Величина отрицательных кассовых разрывов (тыс. руб.)	1 90	250	
Степень сбалансированности расходов и доходов (%) (стр. 12/ 2) x 100	33,3	40,3	

Приведенный анализ состояния оборотных средств позволяет сделать следующие выводы:

► объем денежных средств растет быстрее, чем величина реализованной продукции;

► количество оборотов и длительность денежной конверсии не претерпела значительных изменений;

► денежные средства занимают высокий удельный вес в оборотных активах, что свидетельствует о недостаточном эффективном их использовании. Доля денежных средств хотя и снизилась в 2007 г. до 24,8%, но она по-прежнему остается высокой и превышает максимальные границы, преду-

смотренные мировыми стандартами (10–15%);

► в течение анализируемого периода доходы и расходы не были сбалансированы. Сумма кассовых разрывов между ними колебалась с 33% до 40,3%.

Общий вывод – управленческие решения и действия на данном участке не отличались эффективностью. ■

*Раздел подготовил И. ЗНАТКЕВИЧ.*