

Ирина Кикоть, к.э.н., доцент,
УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской
кооперации»,
г. Гомель, Республика Беларусь

УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ НА БАЗЕ БЮДЖЕТА ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Управление денежными потоками является важнейшим компонентом системы управления предприятием. Денежные потоки играют ключевую роль в управлении бизнесом. Совокупный эффект от движения денежных средств должен проявляться в виде роста стоимости бизнеса, который обеспечивается только при условии превышения их поступлений над выплатами, причем в объемах, достаточных для удовлетворения целей и требований инвесторов [1, с.47]. Эффективное управление денежным потоком способствует их рациональному распределению, которое позволяет преодолевать кассовые разрывы через поиск дешевых источников покрытия дефицита денежных средств и выработки кредитной политики,

способствующей минимизации потребности во внешнем финансировании. Все это делает бюджет движения денежных средств уникальным инструментом управления эффективностью в целом, поскольку через рациональное управление денежным потоком сокращается самая весомая статья расходов – проценты за кредит.

Управление денежным потоком должно базироваться на следующих принципах:

1. Обеспечение взаимосвязи межвременного планирования: долгосрочного, краткосрочного и среднесрочного.
2. Реализация непрерывного контроля сбалансированности денежных потоков и эффективностью вложения средств.
3. Обеспечения достаточного финансирования в соответствии с заданными параметрами развития организации.

Одной из основных целей инвестирования является обеспечение необходимой ликвидности инвестиционного портфеля. В этих условиях планирование собственных ресурсов, направляемых в инвестиционную деятельность, целесообразно осуществлять на основании наличия в организации реальных денежных средств, свободных для инвестирования, то есть на основании данных бюджета денежных средств, а не бюджета доходов и расходов, как это принято в отечественной практике. Денежные средства, доступные для инвестирования – это денежный поток от текущей деятельности, уменьшенный на срочные платежи по финансовой деятельности (взносы по кредиту, проценты за кредит, дивидендные выплаты). В этом случае бюджет движения денежных средств становится одним из важнейших инструментов регулирования денежного потока и выявления степени ликвидности принятого инвестиционного портфеля.

Таким образом, бюджет движения денежных средств – это ключевой финансовый бюджет, позволяющий решать вопросы достаточной платежеспособности, сбалансированности денежных потоков и эффективного управления предприятием.

Особое значение бюджет движения денежных средств имеет в контроле за денежными потоками в многоменклатурных производствах, в условиях выделения различных видов деятельности в самостоятельные бизнесы с целью выявления степени их платежеспособности и ликвидности. Бюджет движения денежных средств позволяет контролировать целевое использование средств дочерних организаций в многоуровневых организациях, являясь при этом механизмом перекрестного финансирования и субсидирования в рамках холдинга.

Уникальность бюджета движения денежных средств состоит в том, что на его основе можно оценивать как бездефицитность денежного потока, так и финансовые показатели эффективности работы предприятия. Но в данном случае оцениваются показатели рентабельности (капитала, продаж), рассчитанные не по показателю бухгалтерской прибыли, а по значению управленческой прибыли, которую при соответствующем построении бюджета движения денежных средств есть возможность оценивать по каждому направлению бизнеса. Наиболее удобным форматом бюджета

движения денежных средств в данном случае является бюджет, сформированный косвенным методом. Исходными данными для его создания является управленческая прибыль бизнеса (товарной группы), рассчитанная на основании доходов соответствующей товарной группы и затрат прямого характера, связанных с изготовлением конкретной товарной группы (материалы, топливно-энергетические ресурсы, затраты по обслуживанию оборудования и производственных площадей, задействованных в данном производстве). Далее для формирования денежного потока оценивают изменения запасов, незавершенного производства, дебиторской и кредиторской задолженности. По каждой товарной группе длительность отсрочек товарного кредита, нормативы производственных запасов более однородны, чем в аналогичных расчетах в целом по предприятию. Поэтому изменения значений запасов и задолженности в потоварном аспекте могут быть выявлены более точно.

Необходимо также учитывать, что собственники могут жертвовать ликвидностью и прибылью для занятия новой ниши на рынке, что требует инвестиций. Поэтому должна присутствовать прямая связь между бюджетом движения денежных средств и инвестиционным бюджетом, что является одним из положений системы планирования, бюджетирования и контроля, предложенной Тепловой Т.В. [2, с.219]. В бюджете, с одной стороны, должны учитываться оттоки, связанные с инвестициями, с другой стороны, бюджет предоставляет информацию, необходимую для планирования источников финансирования капиталовложений.

Бюджет движения денежных средств является отправной точкой инвестиционного планирования, который отражает реальный денежный поток, доступный для финансирования инвестиций. Бюджет доходов и расходов отражает прибыль, сформированную на базе тех составляющих, которые не связаны с реальными денежными поступлениями (списанная кредиторская задолженность, выявленные при инвентаризации излишки), поэтому планирование источников капиталовложений будет более достоверным на базе плана движения денежных средств.

Данные инвестиционного баланса отражают долгосрочные и среднесрочные ожидания в инвестиционной сфере. Скорректированные значения плана вносятся в баланс на основании ежемесячно составляемых форм оперативного реагирования в потребности в средствах, в ответ на динамику капиталовложений. В инвестиционном балансе приводятся сведения о стоимости денежных средств, задействованных в конкретном периоде, что может использоваться в мониторинге эффективности инвестиций.

Технологию взаимодействия инвестиционных бюджетов и плана движения денежных средств в долгосрочном (годовом), среднесрочном (квартальном) и краткосрочном (месячном) аспектах опишем следующим образом:

1. Годовой бюджет капиталовложений, отражающий принятый к финансированию портфель инвестиций, детализируем в инвестиционном балансе поквартально, где выявляем степень сбалансированности

капиталовложений с источниками их финансирования. Источники финансирования капиталовложений и запланированные объемы капиталовложений продублированы в годовом бюджете движения денежных средств.

2. По окончании месячного периода выявляется степень исполнения краткосрочных инвестиционных бюджетов, освоения выделенных средств. По результатам анализа освоения выделенных средств оценивается невыполнение или перевыполнение инвестиционной программы. Принимаются соответствующие управленческие решения, направленные на выполнение инвестиционной программы, выявление возможностей перекрестного финансирования, перелива денежных средств между проектами.

3. Далее осуществляется пересчет доступных для инвестирования денежных средств с учетом не освоенных денежных средств или дефицита средств вследствие перевыполнения бюджета капиталовложений, пересчитывается потребность в заемном капитале. Выявленные отклонения плановых данных от данных скорректированного бюджета и отклонения фактических данных от данных скорректированного бюджета позволяют оценить эффективность принятых управленческих решений.

4. Соответствующие поправки вносятся в бюджет движения денежных средств, инвестиционный баланс.

В целом, организацию планирования и регулирования денежных потоков может отражать следующая последовательность действий:

1. Разработка годового бюджета движения денежных средств при необходимости по подразделениям, бизнесам, товарным группам.

2. Разработка состава норм, нормативов, номенклатуры статей поступлений и платежей бюджета движения денежных средств.

3. На основании годового бюджета составляются средне-краткосрочные бюджеты.

4. Инвестиционный бюджет согласуется с возможностями разработанного бюджета движения денежных средств и выявляется степень сбалансированности бюджета движения денежных средств.

5. Принятие управленческих решений по корректировке плана следующего периода на основании план-фактного анализа выявленных отклонений, проведенного по итогам отчетного периода.

6. Оценка эффективности принятых управленческих решений путем анализа отклонений плановых показателей и скорректированных плановых показателей.

7. На основании скорректированных месячных бюджетов вносятся соответствующие поправки в среднесрочные, долгосрочные инвестиционные бюджеты и бюджет движения денежных средств и оценивается степень сбалансированности капиталовложений и источников финансирования и бюджета движения денежных средств.

Продуктовый формат бюджета движения денежных средств позволяет выявлять и оценивать товарную платежеспособность, на основании которой целесообразно формировать ассортиментную программу и оценивать

выбранные/предлагаемые кредитные условия поставок материалов/отгрузок готовой продукции. Оценка денежных потоков, доступных для финансирования капиталовложений на основе бюджета движения денежных средств, и внесение их в инвестиционные бюджеты разного временного горизонта обеспечивает большую достоверность бюджета источников финансирования инвестиций.

Список использованных источников:

1. Лукасевич И.Я. Анализ денежных потоков как инструмент принятия решений в бизнесе / И. Я. Лукасевич // Финансы. – 2016. – №7. – С.47-51.
2. Теплова Т.В. Инвестиционные рычаги максимизации стоимости компании. Практика российских предприятий / Т.В.Теплова. – Москва: Вершина,2007. – 272с.