

PINIGŲ SRAUTŲ VALDYMAS

Kastytis Senkus

Doktorantas
 Vilniaus universiteto
 Apskaitos ir audito katedra
 Saulėtekio al. 9, LT-2040 Vilnius
 Tel. (+370 612) 1 08 24
 El. paštas: Kastytis.Senkus@ef.vu.lt

Straipsnyje nagrinėjama Lietuvos įmonių pinigų srautų valdymo funkcijos – planavimas, organizavimas, prognozavimas, kontrolė. Apžvelgiami pinigų srautų valdymo etapai. Analizuojamas pinigų judėjimas įmonėje, išskiriamos pinigų srautų valdymo sritys, tikslai ir uždaviniai.

Pagrindiniai žodžiai: pinigų srautai, pinigų srautų valdymo etapai, pinigų srautų valdymo sritys, pinigų įplaukos, pinigų išmokos.

Įvadas

Kiekvienas ūkio subjektas, vykdydamas savo veiklą, siekia kuo didesnio pelno. Tačiau net ir pelningai dirbanti įmonė gali atsidurti ties bankroto riba, jei patirs nuolatinį pinigų trūkumą. Todėl, siekiant įvertinti pelno „kokybę“, rekomenduojama atsižvelgti į įmonės sukurtą pinigų srautus. Įmonės generuojami pinigų srautai svarbūs tiek įmonės vadovams ir darbuotojams, tiek ir akcininkams, kreditoriams ir investuotojams: leidžia įvertinti įmonės plėtros poveikį mokumui, galimybę išmokėti dividendus, apskaičiuoti darbo užmokesį, grąžinti paskolas ir palūkanas bei vykdyti kitus finansinius įsipareigojimus.

Sėkmingai įmonės veiklai labai svarbus veiksny yra tinkamas pinigų srautų valdymas.

Pinigų srautų valdymo sritis apima informacijos apie įmonės pinigų srautus rinkimą, jos analizę ir remiantis analizės rezultatais valdymo sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą. Reikia pažymėti, kad analizė ir valdymas labai glaudžiai susiję, analizės rezultatais remiantis priimami valdymo sprendimai. Daugeliu atvejų sunku griežtai nubrėžti valdymo ir analizės procedūrų ribą. Pinigų srautų valdymas dar nėra pakankamai išnagrinėtas. Tiek užsienio, tiek mūsų šalies literatūroje (D. S. Frederick, 1991, p. 261; E. A. Linaks, 1991, p. 40–42; R. Entoni, Dž. Ris, 1993, p. 220–226; V. Gronskas, 1997, p. 69–70; E. Buškevičiūtė ir I. Mačerinskienė, 1998, p. 108; A. V. Rutkauskas, 2000, p. 143–175) jie nagrinėjami epizodiškai, nors visuotinai pripažįstama pinigų srautų valdymo svarba.

Studijuojant tiek užsienio, tiek mūsų šalies literatūrą, išryškėjo problema: nėra pakankamai išsamios ir bendros pinigų srautų valdymo metodikos. Daugelis autorių pateikia atskirus tradiciškai taikomus pinigų srautų valdymo būdus. Dažnai jų rezultatai nėra kaip nors susiejami, todėl negaunama visapusiškos informacijos apie įmonę.

Tyrimo tikslas – išnagrinėti pinigų srautų valdymą įmonėje.

Tyrimo objektas – pinigų srautai Lietuvos perdirbamosios pramonės įmonėse.

Tyrimo metodai – literatūros šaltinių analizė, informacijos detalizavimas ir apibendrinimas, palyginimas ir grupavimas.

Pinigų srautų valdymo funkcijos

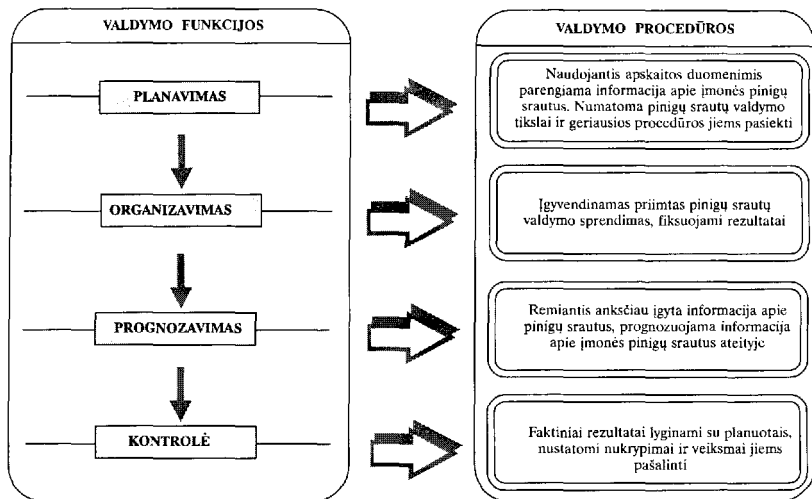
Kiekvienos įmonės vadovai, norėdami užtikrinti užsibrėžtų tikslų įgyvendinimą, privalo tinkamai valdyti įmonę. Valdymas – tikslingas veiklos procesas, kurio metu nustatomos užduotys, gaunama informacija apie jų vykdymą ir duodamos naujos komandos. Valdymas yra nenutrūkstamas procesas, vykdomas tam tikroje aplinkoje. Šio proceso metu renkama tiek aplinkos, tiek paties valdymo rezultatų informacija, ji sisteminama, pertvarkoma, vėliau ja remiantis priimami nauji valdymo sprendimai, numatomi nauji uždaviniai. Be abejonės, valdymo sprendimai priimami siekiant įgyvendinti įmonės tikslus, t. y. valdymo tikslai tapatūs įmonės tikslams. Remiantis šiomis nuostatomis galima teigti, kad pinigų srautų valdymas – tai pinigų srautų valdymo sprendimų priėmimas, jų vykdymas ir kontrolė. Daugelis užsienio (P. Drucker, 1974, p. 3; G. Welsch, R. Hilton, p. Gordon, 1988, p. 3; C. Drury, 1992, p. 13; R. Garrisson, E. Noreen, 1997, p. 4; James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, 1999, p. 10–12; V. Palij, E. Sokolov, 1988, p. 20; M. Vachrūšina, 1999, p. 25–26;

V. Kerimov, 2001, p. 19) ir šalies autorių (J. Žvinklys, E. Vabalas, 1998, p. 115; B. Martinkus, V. Žilinskas, 1997, p. 331; p. Zakarevičius, 1998, p. 9; R. Česnienė, D. Diskienė, V. Kulvinskienė, A. Marčinskas, V. Tamaševičius, 2002, p. 7–143) valdymo procesą siūlo skaidyti į sudedamąsias dalis – valdymo funkcijas. Šios funkcijos glaudžiai susijusios. Svarbiausios funkcijos, susijusios su pinigų srautų valdymu, yra planavimas, organizavimas, prognozavimas ir kontrolė. Šios funkcijos apima visas reikšmingas pinigų srautų valdymo sritis, jų įgyvendinimas užtikrina tinkamą įmonės pinigų srautų valdymą. Pinigų srautų valdymo funkcijos, jų ryšys ir ypatumai pateikiami 1 pav. Kiekvienos pinigų srautų valdymo funkcijos vykdymas apima tam tikrą atliekamų valdymo proceso veiksmų – valdymo procedūrų – seką.

Pinigų srautų valdymo planavimas reiškia, jog vadovai apgalvotai numato pinigų srautų valdymo tikslus, kryptis, veiksmus ir būdus pasiekti norimus rezultatus. Be to, planai yra tam tikros gairės, kuriomis vadovaudamasi įmonė gauna tam tikrą informaciją tikslams pasiekti, jais disponuoja. Įmonės darbuotojai taip pat veikia pagal pasirinktus tikslus ir procedūras. Planavimas leidžia įsivaizduoti norimas ateities aplinkybes atsižvelgiant į išteklius, anksčiau įmonės patirtį ir pan.

Pinigų srautų valdymo organizavimas pasireiškia kaip valdžios, darbo ir piniginių išteklių paskirstymo įmonės nariams ir jų suderinimo procesas, kuris leidžia jiems pasiekti numatytus tikslus. Organizavimas turi apimti visus įmonės pinigų srautų valdymo etapus. Organizavimo metu yra numatoma atskiros užduotys įvairiems įmonės darbuotojams, kurie yra susiję su įmonės pinigų srautų valdymu.

Pinigų srautų prognozavimas padeda remiantis anksčiau įgyta informacija apie įmonės pinigų srautus prognozuoti būsimuosius pinigų srautus. Tai viena iš svarbiausių pinigų



1 pav. Pinigų srautų valdymo funkcijos, jų ryšys ir ypatybės*

srautų valdymo funkcijų, kadangi pinigų srautų prognozavimas turi didelę įtaką įmonės finansiniams rezultatams. Netiksliai atlikta pinigų srautų prognozė gali turėti neigiamų padarinių įmonei ateityje.

Siekiant užtikrinti tinkamą priimto sprendimo vykdymą, būtina nuolatinė pinigų srautų valdymo kontrolė. Ji gali būti vidaus ir išorės. Vidaus kontrolę vykdo vadovų paskirti atsakingi asmenys, o išorinės kontrolės funkciją atlieka samdomi auditoriai.

Pinigų srautams valdyti svarbesnė vidaus kontrolė, nes būtina užtikrinti pinigų srautų valdymo sprendimų įgyvendinimo kokybę, nuo

kurios priklauso įmonės veiklos sėkmė. Vis dėlto auditoriams taip pat svarbu įvertinti įmonės pinigų srautų valdymą, ypač mokumo ir likvidumo požiūriu, ir nustatyti galimas įmonės veiklos tęstinumo problemas.

Pinigų srautų valdymo etapai

Pinigų srautų valdymas atliekamas nuosekliai, tam tikrais etapais. Iš 1 pav. matyti, kad pinigų srautų valdymo procesas pradedamas informacijos parengimu, naudojant valdymo ir finansinės apskaitos duomenis. Toliau atliekama informacijos analizė ir remiantis gautais rezultatais priimamas valdymo sprendimas. Priimtas pinigų srautų valdymo sprendimas įgyvendinamas, fiksuojami jo rezultatai – taigi vėl renkama informacija apie pinigų srautus. Faktiniai rezultatai lyginami su planuotais, t. y. vėl atliekama analizė. Nustatomi nukrypimai ir

* Sudaryta autoriaus remiantis: James A. F. Stoner, R. Edvard Freeman, Daniel R. Gilbert, 1999, p. 10–12; R. Garrisson, E. Noreen, 1997, p. 4; R. Česnyienė, D. Diskienė, V. Kilvinskienė, A. Marčinskas, V. Tamaševičius, 2002, p. 7–143; V. Kerimov, 2001, p. 19.

veiksmai jiems pašalinti – priimamas naujas valdymo sprendimas.

Tikslinga skirti tokius pinigų srautų valdymo etapus (žr. 2 pav.):

Kaip matyti iš 2 pav., pinigų srautų valdymas susideda iš penkių etapų. Pirmu etapu parengiama visa įmonės informacija, kuri yra ar gali būti susijusi su įmonės pinigų srautais. Ši informacija gali būti skaidoma ar grupuojama pagal įvairius požymius (pvz., įmonės veiklos

sritis ir pan.), kurie padėtų ją geriau suprasti ir panaudoti tolesniems pinigų srautų valdymo etapams. Antru etapu, pasinaudojant surinkta informacija apie įmonės pinigų srautus, analizuojami praėjusių laikotarpių ir atskaitinio laikotarpio pinigų srautai. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, padaromos tam tikros išvados, kurios yra panaudojamos trečiu pinigų srautų valdymo etapu – prognozuoti pinigų srautus. Ketvirtu etapu, remiantis informacija, gauta analizuojant ir prognozuojant įmonės pinigų srautus, priimamas atitinkamas pinigų srautų valdymo sprendimas, kuris toliau yra vykdomas.

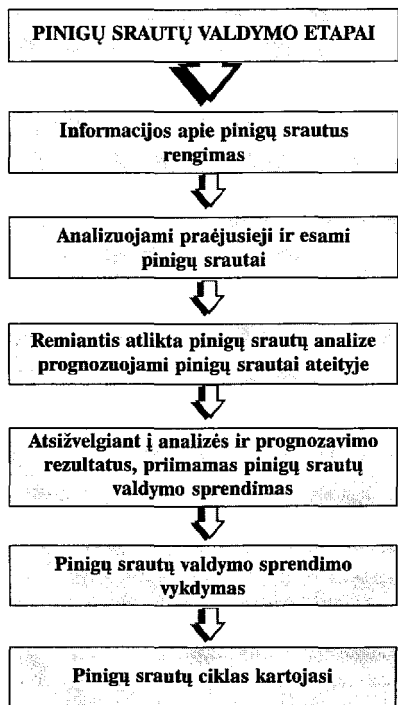
Pinigų srautų valdymo ciklas vėl kartojamas, pradedant informacijos apie sprendimo įgyvendinimą rinkimu, analize ir t. t.

Akivaizdu, kad informacijos rengimo ir analizės bei pinigų srautų valdymo sprendimo priėmimo etapais įgyvendinamos kontrolės ir planavimo valdymo funkcijos. Vykdamas sprendimą sukaupia informacija, atlikus jos analizę, gali būti naudojama tiek pinigų srautų kontrolei, tiek planavimui. Kontrolei atlikti lyginami planiniai ir faktiniai duomenys, o planuojant turimi duomenys panaudojami vertinti esamą padėtį. Pinigų srautų valdymo organizavimo funkciją atitinka pinigų srautų sprendimo įgyvendinimo etapas.

Pinigų srautų valdymo sritys

Pinigų srautų valdymas susijęs su planavimu ir kontrole tų veiksmų, kurie daro įtaką grynųjų pinigų įplaukų, išmokų dydžiui ir lygiui (J. Mackevičius, D. Poškaitė, 1997, p. 230). Todėl, siekiant nustatyti šiuos veiksmus, pirmiausia reikia iširti pinigų judėjimą įmonėje (žr. 3 pav.). Įmonė, vykdydama savo veiklą:

- pasirenka finansavimo šaltinius;
- investuoja į ilgalaikį ar trumpalaikį turtą;
- naudodama turtą, vykdo savo pagrindi-



2 pav. Pinigų srautų valdymo etapai*

* Sudaryta autoriaus.

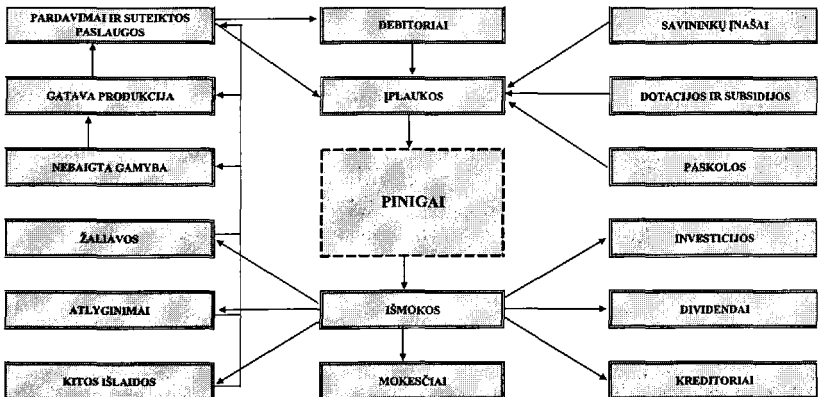
ne veiklą (gamina ir parduoda produkciją ar teikia paslaugas klientams) ir uždirba pinigus;

- pinigai naudojami dividendams, palūkanoms, mokesčiams ir kt. sumokėti ir tolesnei veiklai finansuoti;
- pinigai – likvidžiausias įmonės turtas. Tam tikras pinigų kiekis būtinas užtikrinti ilgalaikį ir trumpalaikį mokumą. Pinigai įmonėje naudojami atsiskaitymams su tiekėjais, kreditoriais, investicijoms vykdyti, išmokėti dividendus. Savo ruožtu įmonė už teikiamas paslaugas ir produkciją gauna pinigų, kuriuos panaudoja tolesnei veiklai. Pinigų svarba įmonei akivaizdi. Kiekvienos įmonės sėkminga veikla susijusi su jos gebėjimu generuoti pinigus. Todėl vienas iš pinigų valdymo prioritetų – pinigų srautų valdymas (R. Laughlin, R. Gray, 1988, p. 291).

Galima išskirti tokias pinigų srautų valdymo sritis:

- pinigų įplaukų valdymas;
- pinigų išmokų valdymas;
- pinigų optimalaus lygio palaikymas;
- pinigų biudžetų ir prognozių rengimas;
- efektyvus pinigų pertekliaus investavimas.

Įmonė turi stengtis, kad jos pinigų išmokos neviršytų pinigų įplaukų, antraip pritruks pinigų ir teks skolintis iš kredito institucijos, taigi padidės įmonės išlaidos ir pablogės finansiniai rezultatai (turima omenyje palūkanų įtaka). Palaikydama optimalų pinigų kiekį, įmonė užtikrina efektyvų jų naudojimą, t. y. laisvi pinigai yra investuojami, o esant trūkumui, jų skolinamasi. Tačiau norėdama palaikyti optimalų pinigų lygį, įmonė privalo rengti pinigų biudžetus ir prognozes. Jų rengimas padeda atcityje nustatyti pinigų įplaukas ir įmokas ir žinoti preliminarų grynąjį pinigų srautą iš įmonės veiklos.



3 pav. Pinigų judėjimas įmonėje*

* Sudaryta autoriaus.

Pinigų srautų valdymas dažnai traktuojamas tik kaip viena iš pinigų valdymo sričių (Ch. P. Jones, 1992, p. 233). Tačiau toks požiūris nėra visiškai teisingas: nuo pinigų srautų valdymo rezultatų priklauso visos kitos nurodytos pinigų valdymo sritys. Akivaizdu, kad bet koks pinigų kiekio kitimas reiškia, kad buvo sukurtas atitinkamas pinigų srautas. Taigi pinigų ir pinigų srautų valdymo sritys sutampa.

Svarbu atskirai panagrinėti pinigų ir jų srautų valdymo sričių sąveiką. Įmonės palaikomas pinigų lygis turi būti pakankamas užtikrinti jos mokumą. Tačiau pinigai yra turtas, neduodantis pajamų, ilgesniu laikotarpiu dėl infliacijos jie netgi nuvertėja. Norint gauti pajamų, pinigų reikia investuoti. Todėl įmonė turi pasirinkti ir palaikyti būtinių pinigų lygį, o perteklių investuoti. Pinigų poreikiui nustatyti rengiami pinigų biudžetai ir prognozės. Remiantis tuo, kas buvo pasakyta, galima daryti išvadą, kad pinigų srautų valdymo tikslas – užtikrinti įmonės mokumą, kartu didinant pajamas.

Efektyvus pinigų valdymas yra įmonės sėkmės pamatas, būtina jos gyvavimo sąlyga. Svarbu nuolat rūpintis nepriekaištinga pinigų judėjimo dokumentų (iplaukų ir išmokų) ir pinigų likučių apskaita, nes pinigai turi tiesioginę įtaką finansinių ataskaitų rodikliams (turto elementams, savininko nuosavybei, pajamoms ir sąnaudoms). Įmonių vadovai ir buhalteriai turi užkirsti kelią nuostoliams dėl piktnaudžiavimo ir vagysčių, neskolinti lėšų neįsitikinus jų grąžinimo galimybėmis ir nepatikrinus, ar skolininkas turi pakankamai lėšų ūkinėms operacijoms vykdyti, nelaikyti banko sąskaitose daug grynųjų pinigų, kurie nesukuria pajamų. Kiek-

viena įmonė privalo turėti pinigų tiek, kad jų pakaktų atsiskaityti su kreditoriais suėjus skolų mokėjimo terminui. Priešinga situacija gali privesti prie bankroto.

Išvados

Tyrimas parodė, kad vienas iš svarbiausių įmonės valdymo prioritetų yra nuoseklus pinigų srautų valdymas. Tačiau šiai problemai tiek literatūroje, tiek praktiškai skiriama labai mažai dėmesio. Išskirtos ir ištirtos šios pinigų srautų valdymo funkcijos: 1) planavimas; 2) organizavimas; 3) prognozavimas; 4) kontrolė. Šios funkcijos yra glaudžiai susijusios, viena kitą lemia, apima visas reikšmingas pinigų srautų valdymo sritis. Tinkamas jų atlikimas garantuoja efektyvų pinigų srautų valdymą.

Įrodyta, kad pinigų srautų valdymo procesas turi vykti nuosekliai, t. y. tam tikrais etapais. Išskirti šie pinigų srauto valdymo etapai: 1) informacijos apie pinigų srautus rengimas; 2) praėjusių ir esamų laikotarpių pinigų srautų analizė; 3) pinigų srautų prognozavimas; 4) pinigų srautų valdymo sprendimo priėmimas; 5) pinigų srautų valdymo sprendimo vykdymas. Kiekvienu etapu gauta informacija padeda įmonių vadovams priimti optimalius pinigų srautų valdymo sprendimus.

Išskirtos svarbiausios pinigų srautų valdymo sritys: pinigų iplaukų valdymas, pinigų išmokų valdymas, pinigų optimalaus lygio palaikymas, pinigų biudžetų ir prognozių rengimas, pinigų pertekliaus investavimas. Šių pinigų srautų valdymo sričių analizė padeda užkirsti kelią pinigų vagystėms ir neracionaliam jų naudojimui.

LITERATŪRA

1. Buškevičiūtė E., Mačerinskienė I. Finansų analizė. Kaunas: Technologija, 1998.
2. Česnienė R., Diskienė D., Kulvinskienė V., Marčinskas A., Tamaševičius V. Įmonių vadybos orientacijos. Vilnius: VU leidykla, 2002.
3. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Heineman, 1974.
4. Drury C. Management and Cost Accounting. Third Edition. London: Chapman & Hall, 1992.
5. Frederick D. S. Choi Handbook Of International Accounting. New York: John Wiley & Sons, 1991.
6. Garrison R., Noreen E. Managerial Accounting. Eight Edition. Irwin McGraw-Hill, 1997.
7. Gronskas V. Prekinės verslininkystės rizika. Kaunas: Technologija, 1997.
8. Jones Ch. P. Introduction to Financial Management. Boston: IRWIN, 1992.
9. Laughlin R., Gray R. Financial Accounting. London: Richard Clay Ltd., 1988.
10. Mackevičius J., Poškaite D. Finansinės ataskaitos. Vilnius: Katalikų pasaulis, 1997.
11. Martinkus B., Žilinskas V. Ekonomikos pagrindai. Kaunas: Technologija, 1997.
12. Rutkauskas A.V. Finansų ir komercijos kiekybiniai modeliai. Vilnius: Technika, 2000.
13. Stoner J., Freeman R., Gilbert D. Vadyba / Vertimas iš anglų k. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999.
14. Zakarevičius P. Vadyba. Kaunas: VDU, 1998.
15. Žvinklys J., Vabalas E., Įmonės ekonomikos pradžios. I dalis. Vilnius: VU leidykla, 1988.
16. Welsch G., Hilton R., Gordon P. Budgeting. Profit Planning and Control. Fifth Edition. Prentice Hall, 1988.
17. Энтони Р., Рис Дж. Учёт: ситуации и примеры. Москва: Финансы и статистика, 1993.
18. Керимов В. Управленческий учёт. Москва: Изд-во книготорговий центр „Маркетинг“, 2001.
19. Линнакс Э. А. Финансовый учёт акционерного общества в США. Москва: Финансы и статистика, 1991.
20. Палий В., Соколов Я. Теория бухгалтерского учёта. Москва: Финансы и статистика, 1988.
21. Вахрушина М. Бухгалтерский учёт. Москва: Финстатинформ, 1999.

MANAGEMENT OF CASH FLOWS

Kastytis Senkus

Summary

Consistent management of cash flows, predetermining the results of the Company's activities, serves as one of the most important priorities of management of the Company. However, very little attention has been devoted to this problem both in literature and in practical activities. The following functions of management of cash flows have been singled out and investigated: planning, organization, forecasting and administration. These functions are closely interrelated and stipulate each other.

It has been proved that the process of management of cash flows should be executed consistently, i.e. per stages. The following stages of management of cash flows have been singled out: accumulation of the information on cash flows, analysis of cash flows for the previous and current period under review, forecasting of cash flows, decision taking on management of cash flows, decision implementation on management of cash flows.

The following most important spheres of management of cash flows have been singled out, i.e. management of the cash in-flow, management of pays out, keeping of the optimal money level, issue of the monetary budgets and forecasts, investment of the cash surplus.

It's important to take care of irrefragable registration of the documents on cash circulation (inflows and pays out) and cash rests as the cash produces the direct impact on indices of financial accounts. It's necessary to block the way to losses through misuse and thefts, not to lend the cash funds without being sure about the possibilities of their return, not to keep large cash amounts, which do not create the income, at the bank accounts. Each company should have as much money as would be enough to settle up with its creditors after expiry of the payment term. The opposite situation may cause bankruptcy.