

Beata Filipiak

Uniwersytet Szczeciński

BUDŻETOWANIE ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH – PROCEDURA I ZNACZENIE JAKO INSTRUMENTU ZARZĄDCZEGO

1. Wstęp

Zarządzanie, jako swego rodzaju funkcja sprawcza, kieruje użyciem zasobów i wykonywaniem funkcji rzeczowych. Podstawową cechą procesu zarządzania jest ryzyko, a konieczność jego utrzymania w pewnych granicach wymaga uwzględnienia w toku planowania zasobów i działań kompensacyjnych.

W celu eliminacji ryzyka podejmuje się działania zmierzające do zabezpieczenia swoich pozycji z punktu widzenia sprawnego funkcjonowania, koordynowania podejmowanych działań oraz ich usystematyzowania. Do realizacji wskazanych celów może zostać wykorzystane przede wszystkim budżetowanie, jako metoda zarządzania, która pomaga decydentom, czyli wszystkim organom podejmującym decyzje w zakresie alokacji środków i zasobów [6, s. 3-4].

Jednym z podstawowych zasobów, niezwykle cennym z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa jest gotówka, która wskazuje na pozytywny stan środków na rachunkach bankowych i w kasie. Posiadanie jej pozwala na prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa, natomiast jej brak w pożądanej wysokości uniemożliwia sprawne działanie, powoduje utratę płynności finansowej i jest przyczyną wielu kryzysów. Prawidłowe zarządzanie nią może w znacznym stopniu zwiększyć dochody firm, gdyż środki zamrożone jako gotówka na rachunkach bankowych nie tworzą żadnych dochodów dla przedsiębiorstwa i dlatego muszą być ograniczane do racjonalnego poziomu lub inwestowane.

2. Zarządzanie gotówką jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem

Przed zarządzaniem okresowo wolnymi środkami pieniężnymi stawia się podstawowy cel, jakim jest zapewnienie [8, s. 222]:

- minimalizacji stanu bieżącej gotówki oraz maksymalizacji korzyści płynących z jej posiadania,
- jak najszybszego przepływu gotówki przez przedsiębiorstwo.

Ponadto celem samym w sobie jest zachowanie zdolności do wywiązywania się ze zobowiązań zarówno w dłuższym, jak i krótszym okresie. Zarządzanie gotówką opiera się na następujących założeniach [4, s. 156-157]:

- przyspieszanie inkasowania należności, co zwiększa stan gotówki znajdujące się w dyspozycji przedsiębiorstwa,
- opóźnianie regulowania zobowiązań wobec dostawców w sytuacji, kiedy występuje zwiększenie zapotrzebowania na gotówkę lub przedsiębiorstwo otrzymało korzystne warunki płatności,
- zapewnienie synchronizacji wpływów i wydatków,
- zwiększenie zyskowności bez ograniczania działalności gospodarczej i dodatkowego ryzyka (np. dzięki lokowaniu okresowo wolnych zasobów gotówkowych w wybranych instrumentach na rynku finansowym).

W zarządzaniu gotówką istotne jest wykorzystanie metod planowania wpływów i wydatków w czasie. Do wskazywanych w teorii należą: model optymalizacji gotówki w przedsiębiorstwie W.J. Baumola, model kontroli przypadkowych stanów gotówki Millera-Orra oraz model Stone'a. Ich zastosowanie w praktyce wydaje się być korzystne jedynie wtedy, gdy zarządzający jest świadomy ograniczeń związanych zarówno z ich konstrukcją, jak i z trudnością oszacowania niezbędnych do ich zastosowania parametrów oraz założeń. Ponadto wskazane modele są praco-, czasochłonne i nie są w stanie spełnić warunku optymalności. Stosując je, decydent uzyskuje jedynie pewne wytyczne i postulaty odnośnie do procesu zarządzania gotówką.

Mając na uwadze postulowane cele stawiane przed zarządzaniem gotówką, można dzięki zastosowaniu metod budżetowania znacznie poprawić synchronizację wpływów i wydatków przedsiębiorstwa oraz wpłynąć na obniżenie kosztów finansowej obsługi przedsiębiorstwa.

3. Budżetowanie środków pieniężnych

Budżetowanie środków pieniężnych odgrywa szczególną rolę, gdyż pozwala nie tylko na zaplanowanie środków w ujęciu ich wpływu i wypływu z rachunków bankowych przedsiębiorstwa, ale również na ich kontrolę oraz ocenę stopnia realizacji przyjętego celu. Podstawowym instrumentem jest budżet gotówki, który pozwala na udzielenie odpowiedzi na pytania: kiedy i w jakiej wysokości nastąpi spływ gotówki z dokonanych transakcji oraz w jakich terminach i jakie kwoty należy wydatkować?

Z punktu widzenia realizacji bieżących celów przedsiębiorstwa oraz łatwości jego zastosowania ze względu na opór wobec zmian, budżet wydaje się być efek-

tywniejszym narzędziem zarządzania gotówką niż wskazane modele. Umożliwia on operacyjne zarządzanie gotówką, przyczyniając się zwłaszcza do koordynacji jej wpływów na rachunek bankowy i wypływów z niego, może być także instrumentem planowania długookresowego.

Aby budżet gotówki mógł być efektywnym narzędziem zarządczym, muszą być spełnione warunki jego stosowalności [1, s. 136-137; 5, s. 302-303; 8, s. 236-237]:

- należy ująć w nim wszystkie faktyczne przychody i wydatki,
- należy podjąć rozmowy z dostawcami dotyczące korzystniejszych warunków płatności,
- nie uwzględnia się takich wydatków, które są związane tylko z zapisem księgowym, a nie powodują wpływu lub wypływu środków,
- budżet wymaga wszechstronnych i dokładnych danych na temat wszystkich operacji finansowych przedsiębiorstwa,
- w sprawach planowania wydatków wymaga współdziałania z jednostkami i komórkami operacyjnymi.

Zaletą tego narzędzia jest elastyczność jego wykorzystania. Może być on sporządzany na dowolny okres – miesięczny, kwartalny, roczny, dla całego przedsiębiorstwa czy też działu (oddziału).

Istotny z punktu widzenia sprawności jest prawidłowy przebieg procesu przygotowania budżetu gotówkowego. Proces ten winien przebiegać w następujących etapach [1, s.136; 7, s. 195]:

- **Etap 1:** czynności przygotowawcze, obmyślenie warunków i sposobów realizacji, ustalenie spływu i wypływu gotówki z przedsiębiorstwa, określenie kanałów informacyjnych.
- **Etap 2:** korekta dotychczasowego sposobu wydatkowania gotówki i polityki sprzedaży. Te działania mają na celu dokonanie analizy cyklu spływu należności i regulowania zobowiązań, co odpowiada analizie przychodów i kosztów. Docelowo należy się kierować wyżej podanymi zasadami przyspieszania poboru należności i opóźniania płatności na rzecz dostawców.
- **Etap 3:** analiza rozwiązań alternatywnych względem przechowywania środków na rachunku bieżącym (kredyt krótkoterminowy, kredyt kupiecki, zakup papierów wartościowych, lokaty na rynku międzybankowym).
- **Etap 4:** skonstruowanie budżetu przepływów gotówkowych zgodnie z posiadanym zasobem informacyjnym.
- **Etap 5:** wdrożenie i kontrola zastosowania budżetu oraz jego efektywności.

Samo skonstruowanie budżetu można oprzeć na dwóch niezależnych podejściach do przepływów [3, s. 13; 10, s. 13]:

1. Podejście typu *fund-flow*, zwane podejściem pośrednim, czyli funduszowym (finansowym) ujęciem; polega na przekształceniu kwoty wyniku finansowego netto w kwotę uzyskanej lub utraconej gotówki netto. Punktem wyjścia w tej metodzie jest memoriałowy wynik netto, będący efektem zestawienia przychodów i kosztów

ze wszystkich rodzajów działalności, a nie tylko z działalności operacyjnej. W celu sprowadzenia wyniku netto do postaci gotówkowej podlega on określonym korektom [3, s. 19].

2. Podejście typu *cash flow*, zwane jest podejściem bezpośrednim, czyli kasowym (pieniężnym) ujęciem; polega na wykazaniu poszczególnych operacyjnych wpływów i wydatków przedsiębiorstwa, które można ustalić dwoma sposobami [3, s. 18-19; 10, s. 20-21]:

- poprzez precyzyjne zestawienie wszystkich operacji gotówkowych firmy w danym okresie,
- poprzez konwersję przychodów i kosztów na odpowiadające im wpływy i wydatki gotówkowe.

Zanim przystąpi się do wyboru podejścia, należy wskazać na rodzajowy podział wpływów i wydatków (wyływów). Kształtują się one w następujący sposób [2, s. 72-74; 9, s. 32-33]:

- z działalności operacyjnej obejmującej pieniężne odzwierciedlenie podstawowej działalności operacyjnej przedsiębiorstwa z tytułu przychodów i kosztów,
- z działalności inwestycyjnej obejmującej wszystkie transakcje dotyczące majątku trwałego firmy i papierów wartościowych przeznaczonych do obrotu,
- z działalności finansowej obejmującej transakcje związane z długoterminowymi pasywami oraz kredytami, pożyczkami i własnymi dłużnymi papierami wartościowymi.

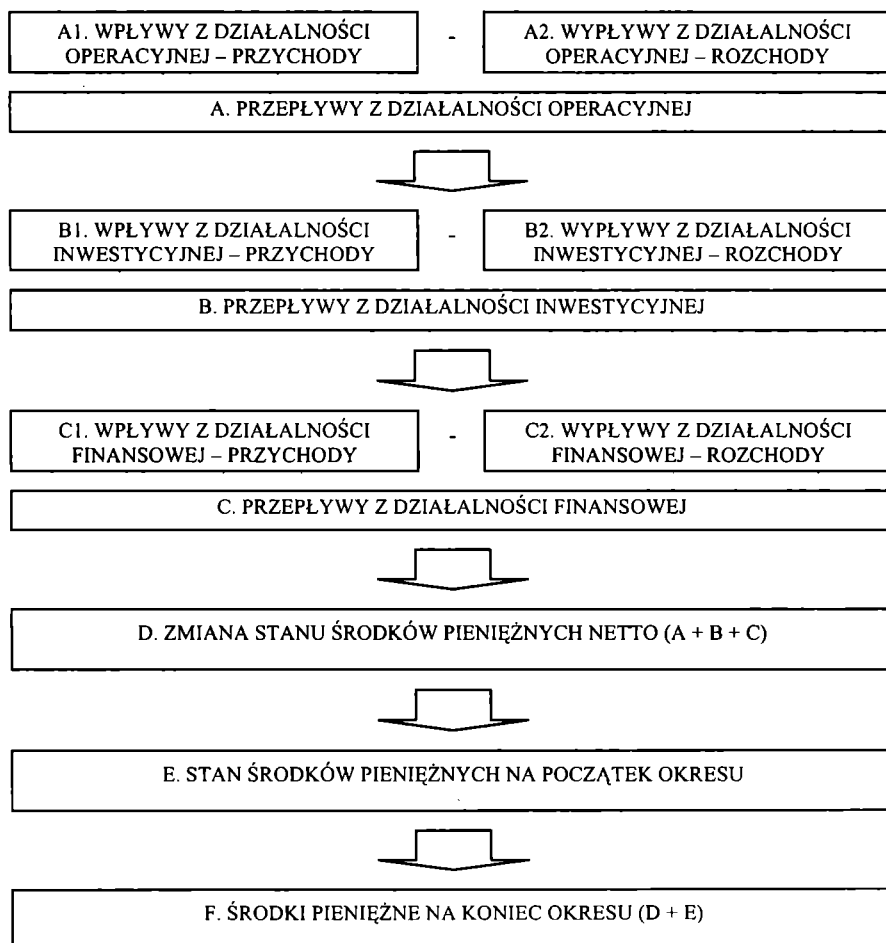
Obie metody odnoszą się wyłącznie do działalności operacyjnej, a pozostałe pozycje dotyczące działalności inwestycyjnej i finansowej sporządza się podobnie. Schemat ideowy budżetowania gotówki prezentuje rys. 1.

Budżet gotówkowy daje pełny obraz planowanych zmian w poziomie gotówki w przedsiębiorstwie. Umożliwia oszacowanie wielkości zapotrzebowania na nią, a tym samym wcześniejsze i prewencyjne działanie w zakresie utrzymania płynności finansowej przedsiębiorstwa. Jak się wydaje, dla całości przedsiębiorstwa, z punktu widzenia zarządzania w skali makro, przydatniejsze jest ujęcie przepływów pieniężnych metodą pośrednią, jako że wyraźniejsze są zaszły i planowane zmiany w aktywach i pasywach przedsiębiorstwa oraz w poziomie osiąganych przez nie efektów. Natomiast metoda bezpośrednia znakomicie nadaje się do budżetowania zadań, jednostek organizacyjnych czy też programów [2, s. 73].

Opracowując budżet gotówkowy na najniższym szczeblu, trzeba pamiętać, że limitowane koszty czy też planowane do osiągnięcia przychody nie muszą być równoznaczne z faktycznymi wpływami i wydatkami pieniężnymi. Konieczne jest zatem w skali całego przedsiębiorstwa dokonanie scalenia poszczególnych budżetów gotówkowych. Z punktu widzenia efektywności funkcjonowania całego przedsiębiorstwa najistotniejszymi elementami są osiągnięcie zakładanych przychodów z poszczególnych tytułów oraz zrealizowanie kosztów w wysokości nie wyższej niż zakładane limity. Oznacza to spełnienie poniższej relacji:

$$\sum_1^n W_p + \sum_1^n W_y \geq 0,$$

gdzie: W_p – wpływy poszczególnych komórek organizacyjnych lub jednostek,
 W_y – wypływy poszczególnych komórek organizacyjnych lub jednostek,
 n – liczba jednostek.



Rys. 1. Ogólne ujęcie budżetowania środków pieniężnych w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Wskazana relacja, kształtowana jako większa od zera, pozwala na zapewnienie płynności finansowej całego przedsiębiorstwa. Oczywiście poziom płynności finan-

sowej poszczególnych jednostek organizacyjnych lub komórek przygotowujących swoje częściowe budżety może się kształtować jako większy od zera, mniejszy lub równy zeru.

Budżet gotówkowy może być konstruowany jako wynik oddolnego zapotrzebowania na gotówkę i przewidywanych wpływów z tytułu sprzedaży realizowanej przez firmę.

4. Wymierne efekty budżetowania w przedsiębiorstwie

Budżet gotówkowy zwiększa efektywność gospodarowania nadwyżkami finansowymi poprzez plasowanie środków w terminowe instrumenty finansowe oraz obniżenie kosztu związanego z posiadaniem okresowo wolnych środków pieniężnych. Dzięki niemu uzyskuje się informacje na temat okresowych niedoborów i nadwyżek środków pieniężnych. Ponadto pozwala on na zapewnienie pewnego bufora bezpieczeństwa finansowego w danym okresie przez określenie momentu zapotrzebowania na środki. Daje czas na poszukiwanie ich na rynku w celu podstawienia ich na dany okres, który jest równy zgłaszanych niedoborom finansowym.

Wykorzystanie budżetu gotówkowego wspomaga proces decyzyjny, a tym samym zarządzanie w następujący sposób [4, s. 166; 5, s. 302-303; 8, s. 236-237]:

- w zakresie zawarcia z bankiem umowy umożliwiającej przedsiębiorstwu skorzystanie z krótkookresowego kredytu (np. krótkoterminowego kredytu rewolwingowego); określa moment zapotrzebowania na środki pieniężne, jak również wskazuje na potencjalne możliwości spłaty zadłużenia,
- pozwala, w terminie bezpiecznym z punktu widzenia utrzymania płynności finansowej, na poszukiwanie nowych dostawców lub na negocjacje z istniejącymi dostawcami, jeżeli przewidywane wstępnie wpływy są zbyt niskie w porównaniu z planowanymi wydatkami w zakresie uzyskania korzystniejszych warunków kredytów handlowych,
- w sytuacji wystąpienia ryzyka błędnej kalkulacji wpływów lub zatorów płatniczych ze strony odbiorców na jego podstawie dokonuje się kalkulacji w zakresie ograniczenia sprzedaży kredytowej odbiorcom (zmniejszenia jej udziału w sprzedaży ogółem) lub skrócenia okresu udzielania kredytu kupieckiego i przesunięcia niektórych mniej pilnych zakupów na późniejsze okresy.

5. Podsumowanie

Znaczenie budżetu gotówki jako instrumentu zarządczego wydaje się być niezaprzeczalne. Warto zauważyć, że oprócz realizacji celów krótkoterminowych, wspomagających decyzje bieżące, budżetowanie gotówki wspomaga również pro-

ces decyzyjny w ujęciu długoterminowym. Odpowiednio sporządzony budżet gotówki umożliwia utrzymanie płynności finansowej całego przedsiębiorstwa. Ponadto należy dodać, że stanowi on punkt wyjścia do podjęcia czynności kontrolnych i wyjaśniających odchylenia od wykonania budżetu, tym samym przyczyniając się do osiągnięcia sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa.

Literatura

- [1] Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 1999.
- [2] Dylewski M., *Budżetowanie w sektorze komercyjnym i samorządowym*, FNUS, Szczecin 2004.
- [3] Eljasiaś E., Parteka W., *Przepływy gotówkowe*, ODDK, Gdańsk 1996.
- [4] Filipiak B., Dylewski M., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, WSAP, Szczecin 2003.
- [5] *Finanse przedsiębiorstwa z elementami zarządzania i analizy*, red. M. Wypych, Absolwent, Łódź 1999.
- [6] Hempenstall E., *Being Successful in Budgeting*, Blackhall Publishing, Dublin 1999.
- [7] Jog V., Suszyński C., *Zarządzanie finansami organizacji gospodarczych*, CIM, Warszawa 1993.
- [8] Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997.
- [9] Śnieżek E., *Jak czytać cash flow*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1997.
- [10] Śnieżek E., *Przepływy pieniężne ex post i ex ante*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1999.

CASH BUDGET – PROCEDURE AND MEANING AS FOR A MANAGEMENT INSTRUMENT

Summary

The article presents problems of the procedure of preparing and meaning cash budget in management process. The author defined and described particular elements of cash budgeting process in enterprises. There are discussed effects of a cash budget in management process in enterprises.