

СКОЛЬЗЯЩЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ В СИСТЕМЕ КРИЗИСНОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Савина Т.О.

Научный руководитель — доцент Николаева Н.В.

Сибирский федеральный университет, г. Красноярск

В период экономического кризиса 2008–2009 гг. многие предприятия понесли убытки, в том числе - из-за неэффективного управления денежными потоками.

В системе финансового кризисного и посткризисного оздоровления предприятия необходимо, прежде всего, активно использовать внутренние резервы финансовой стабилизации, успешное применение которых позволяет не только снять угрозу банкротства, но и избавить предприятие от нужды в использовании заемного капитала, ускорить его восстановление, сократив при этом издержки.

Одним из основных направлений антикризисного управления хозяйствующего субъекта должна стать его «кровеносная система» - денежный поток.

В экономической литературе широко применяются следующие словосочетания «денежные потоки», «финансовые потоки», «движение денежных средств», «движение денежных потоков», «движение потоков денежных средств» или cash flow (кэш-фло). Что же такое денежные потоки? Как известно, в экономике есть два основных способа измерения величин: на определенную дату (остаток) и за определенный период (поток). При первом способе фиксируется моментное состояние, при втором – движение. Исходя из этого, наиболее распространены два определения денежных потоков:

- денежные потоки как разница между полученными и выплаченными предприятием денежными средствами за определенный период времени;
- денежные потоки как движение денежных средств за определенный период времени.

Актуальность управления денежными потоками определяется тем, что они занимают значительное место в производственно-хозяйственной деятельности предприятия:

- обслуживают все аспекты финансово-экономической деятельности предприятия;
- обеспечивают финансовое равновесие организации на всех этапах жизненного цикла;
- снижают риск неплатежеспособности;
- способствуют ускорению оборачиваемости капитала;
- позволяют снизить потребность в заемном капитале;
- генерируют дополнительную прибыль, которая может быть направлена на финансирование инвестиционной деятельности;
- повышают ритмичность производственного процесса за счет соблюдения принципов логистики.

Таким образом, оценка движения денежных средств предприятия за отчетный период, а также планирование денежных потоков на перспективу являются важнейшим дополнением анализа финансового состояния предприятия.

В качестве основного инструмента формирования и анализа денежных потоков предприятия выступает бюджетирование.

Необходимо отметить, что бюджетирование – это, с одной стороны, процесс составления и реализации бюджетов в практической деятельности предприятия, а с дру-

гой – управленческая технология, предназначенная для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений.

Также нужно помнить, что бюджетирование - это, в свою очередь, система, под которой понимаются увязанные в единую технологическую цепочку бюджеты компании, а также сопутствующий документооборот, позволяющие управлять выбранными целевыми и контрольными показателями с определением сфер ответственности, функций и полномочий по стадиям бюджетного процесса.

Однако на сегодняшний день бюджетирование на многих российских предприятиях носит сугубо фрагментарный характер, что не позволяет эффективно управлять денежными потоками, принимать точные и взвешенные в финансовом отношении управленческие решения. Причинами такого положения является следующее:

- Система целей, которые ставят перед собой руководители предприятий. В качестве основной цели бизнеса выступает получение прибыли, о построении же системы финансовых целей, позволяющей разрабатывать сбалансированные финансовые планы, руководители даже не догадываются.

- Бюджетирование не рассматривается с точки зрения управленческой технологии, которая должна включать технологию (инструментарий), организацию (регламенты и процедуры) и автоматизацию бюджетирования. Руководители не осознают, что только все вышеназванные аспекты позволяют эффективно поставить бюджетирование, обеспечить должный уровень системности в решении возникающих проблем.

Однако в условиях, когда заемные средства резко подорожали, а ситуация с платежами обострилась, даже такие инструменты как бюджетирование движения денежных средств становятся громоздкими и «неповоротливыми». Целесообразно использовать более легкие, но обеспечивающие достаточную точность и надежность, методы планирования.

Если в компании не уделяется должного внимания денежным потокам, то ей весьма сложно предсказывать кассовые разрывы. Это приводит к тому, что в конце месяца у нее не оказывается денег, чтобы оплатить счета поставщиков. Поэтому сотрудники различных служб вынуждены давать обещание, оплатить текущие счета в следующем месяце из ожидаемых поступлений. Однако из-за отсутствия системы управления денежными потоками (УДП) уверенности в том, что такая ситуация не повторится, нет.

Неплатежеспособность возникает в тот момент, когда денежный поток становится отрицательным. Важно, что такая ситуация может возникнуть даже в том случае, когда формально предприятие остается прибыльным. Именно с этим связаны проблемы доходных, но неликвидных компаний, стоящих на грани банкротства.

Чаще всего проблемы такого рода являются результатом неправильно организованных платежей или нарушения их условий.

Специфика отрасли может подразумевать некоторую отсрочку поступления денежных средств от клиентов. Но наличие существенной дебиторской задолженности и плохая работа с ней может приводить к недостатку денежных средств для оплаты текущей деятельности предприятия. Решать эту проблему можно только комплексно на этапах бюджетирования и оперативного управления платежами.

Проблема нарушения условий платежей как клиентами компании, так и ею самой решается преимущественно на этапе оперативного планирования за счет более качественной работы с клиентами по закрытию дебиторской задолженности. Если в компании существует регламент фиксации планируемых поступлений денежных средств, то при нарушении этих планов становится возможным оперативно установить, какие именно контрагенты нарушают условия платежей.

Недостаточное внимание к планированию и управлению денежными потоками приводит к нехватке ликвидности, нарушениям в сроках оплаты, ухудшению взаимоотношений с контрагентами, необоснованному использованию дополнительных заемных средств и т.п. Даже наличие полноценной системы бюджетирования не может гарантировать отсутствие кассовых разрывов. Необходима система оперативного внесения изменений в планы и инструменты для регулярного отслеживания их исполнения и отклонений план — факт.

Однако кризис показал, что в условиях динамично меняющейся ситуации жесткий план тормозит деятельность. От компании требуется быстрая реакция на изменение внешних условий, а жесткая система бюджетирования этому мешает. В крупных компаниях согласование действий занимает слишком много времени. Для любого решения требуется весомое обоснование, иногда его трудно сформулировать, особенно если оно находится на уровне интуиции. Как небольшим, так и крупным компаниям требуются инструменты быстрого изменения планов.

Управление денежными потоками можно представить как последовательность нескольких этапов с условными названиями: планирование на некоторый промежуток времени, оперативное планирование, факт и анализ.

При формировании бюджетов, исходя из плана продаж и закупок, составляются планы движения денежных средств на некоторый промежуток времени — бюджеты движений денежных средств (БДДС). Уже здесь можно выявить потенциальные кассовые разрывы и принять необходимые меры. Использование БДДС помогает ответить на вопросы: кто, когда, на какие цели и сколько сможет потратить денежных средств.

Этап оперативного планирования предназначен для планирования текущих потребностей и поступлений денежных средств. Конечной его целью является платежный календарь, который позволяет выявить кассовые разрывы более точно. Чаще всего платежный календарь составляется на основе планируемых поступлений и заявок на расходование денежных средств.

Оперативное планирование не может ограничиваться отражением заявок и корректировкой платежного календаря. Необходимы еще проверка и утверждение документов. Важно провести предварительный отбор заявок, которые должны быть согласованы с ответственными лицами компании. Причем процедура согласования должна быть достаточно быстрой. Одной из важных возможностей утверждения является запрос не к конкретному пользователю, а к некоторой группе ответственных лиц. Это дает возможность быстрее реагировать на ситуацию в случае отсутствия одного из ключевых сотрудников.

Анализ движения денежных потоков - это, по сути, определение моментов и величин притоков и оттоков денег. Во многом темпы развития и финансовая устойчивость предприятия определяются тем, насколько притоки и оттоки денежных средств синхронизированы между собой во времени и по объемам, поскольку высокий уровень такой синхронизации позволяет пользоваться меньшими кредитами и эффективно использовать имеющиеся денежные средства.

Традиционно процесс бюджетирования начинается с определения руководством компании направлений ее развития, темпов роста, ключевых показателей и занимает немало времени. Как правило, бюджеты ДДС составляются на квартал или год. Составление БДДС с нуля - довольно трудоемкий процесс, так как требуется обработать большой массив информации о предстоящих доходах и расходах. Работа над бюджетом следующего года может начинаться уже летом.

Чтобы облегчить этот процесс, часто за основу берутся данные предыдущих периодов. Однако в первой половине года компания располагает фактическими данными о выполнении текущего бюджета лишь за несколько месяцев. Ясно, что сформирован-

ный на основе таких данных бюджет имеет неточности, поэтому не может служить ориентиром для компании в течение всего следующего года. Выход из подобной ситуации видится в непрерывном пересмотре планов.

Скольльзящее планирование - технология, предполагающая после прохождения определенного периода времени изменение планов на будущее, отдавая границу на величину пройденного этапа. Например, еженедельно составляется план на ближайшие 12 недель. При этом детальность планов уменьшается пропорционально «удаленности» соответствующего периода от точки планирования. Так, план по дням для первой недели, понедельное разбиение для ближайшего месяца и укрупненный план по месяцам для последующих периодов. Методологически скольльзящее планирование решает все оперативные задачи и частично среднесрочные, которые стали актуальными в настоящее время.

Такая технология планирования имеет ряд преимуществ перед традиционным бюджетированием. Если традиционное бюджетирование иногда сравнивают с планированием «в стену», то есть, компания не видит своего будущего за пределами границ бюджета, то в скольльзящем планировании горизонт, необходимый для ежедневной работы, увеличивается и детализируется.

Скольльзящее планирование позволяет учитывать фактическое движение денежных средств и обещания контрагентов по платежам. Становится возможным оперативно вносить коррективы в графики платежей.

Технологические процессы осуществляются в массовом производстве непрерывно, а планирование происходит дискретно. Поэтому скольльзящее планирование приближает процесс планирования к темпу остальных процессов компании. При этом повышается качество и достоверность информации, на основании которой формируется скольльзящий план. Увеличивается и оперативность реагирования, так как все ответственные сотрудники регулярно вносят коррективы в свою часть плана.

Несмотря на некоторую трудоемкость регулярного пересмотра текущей ситуации и изменения планов, скольльзящее планирование имеет по сравнению с традиционным бюджетированием ряд преимуществ. Так как известны (с точностью вплоть до дня) поступления (по информации от клиентов и условий договоров) денежных средств и планируемые расходы, то имеется возможность оперативно:

- отслеживать планируемые остатки денежных средств и в случае их нехватки также оперативно вносить коррективы в расходы;
- корректировать план по поступлениям, если очередная оплата не поступила вовремя или более эффективно использовать дополнительные поступления;
- управлять дебиторской задолженностью.

Главное преимущество скольльзящего планирования в том, что при приближении конца периода видно и понятно, что делать дальше.

Управление денежными потоками является важным фактором ускорения оборота капитала предприятия. Это происходит, во-первых, за счет сокращения продолжительности операционного цикла. Во-вторых, за счет более экономного использования собственных и как следствие, уменьшения потребности в заемных средствах. Поэтому эффективность работы предприятия в значительной степени зависит от организации системы управления денежными потоками.

Кроме того, система управления денежными потоками необходима для выполнения как стратегических, так и краткосрочных планов предприятия, сохранения платежеспособности и финансовой устойчивости, более рационального использования его активов и источников финансирования, а также минимизации затрат на финансирование хозяйственной деятельности.