

Оптимизация денежных потоков как элемент финансового управления кризисным предприятием

А.А. Бокеева

leslibok@sibmail.com

Научный руководитель: к.э.н., доцент Н.Д. Шимширт

Сейчас в мире во всю бушует мировой кризис. Эта экономическая стихия затронула все сферы нашей жизни. Особенно это касается предпринимателей и руководителей каких-либо компаний.

Все это предопределило предрасположенность многих предприятий к кризису и предбанкротному состоянию.

Особенную роль в углублении кризиса сыграло то, что большинство отечественных предприятий разных отраслей энергоемки и имеют на своем балансе чрезвычайно сложную производственную и социальную инфраструктуру. Предприятия часто имеют излишки активов – неиспользованные постройки, транспортные средства, машины и оборудование. Кроме этого, на них недостаточно автоматизированы как производственные, так и управленческие процессы. Конкуренция возрастает, многие проблемы системы управления становятся критичными для деятельности компании. Борьба предприятий за выживание в кризисных условиях требует взаимосвязи организационных, правовых, финансовых и управленческих аспектов. На сегодняшний день предпринимателю достаточно сложно в одном месте получить развернутую и достоверную информацию в области управления, инвестирования, налогообложения и пр. сферах финансовой деятельности.¹

Однако наряду с комплексом объективных причин в несостоятельности и кризисном состоянии многих отечественных предприятий виновата недостаточная компетентность высшего руководства самих предприятий. Четверть руководителей предприятий не знает, какие меры необходимо применить для преодоления кризисного состояния, а почти 4% опрошенных не собираются использовать их. Среди способов, которые планируют использовать или используют предприятия, самым распространенным есть повышение отпускных цен (30,3%), переориентация на другие рынки сбыта (30,3%), изменения в организации управления предприятием (27,7%). Около трети предприятий имеют намерение применять меры, связанные с сокращением количества занятых или увольнение работников (18,8%), или отправка их в принудительные отпуска (18,3%). Наиболее характерна такая позиция для предприятий тяжелой промышленности, где цифры составляют соответственно 38,1 и 19,0%.²

Все это свидетельствует о том, что руководители предприятий не готовы адекватно реагировать на кризис.

Скорость и методы преодоления кризиса во многом зависят от того, каковы причины его возникновения и как быстро он будет выявлен. В процессе развития финансового кризиса можно выделить три его основные стадии:

1. снижение эффективности использования капитала, сокращение рентабельности и абсолютных значений объемов прибыли;
2. возникновение убыточности производства;
3. резкое снижение платежеспособности компании.

Выход из кризиса возможен только при устранении причин его появления. Для этого необходимо провести тщательный и всесторонний анализ внешней и внутренней среды, выделить те компоненты, которые действительно имеют приоритетное значение для предприятия (запасы, оборудование, ключевой персонал), собрать информацию по каждому компоненту, а также оценить реальное положение предприятия. Комплексная диагностика возможных причин развития кризиса на предприятии включает:

- ✓ анализ эффективности текущей стратегии и ее функциональных направлений (стратегия в области управления финансами, продажами и производством). Для этого проводится мониторинг изменения ключевых показателей деятельности компании по функциональным направлениям;
- ✓ анализ конкурентных преимуществ компании, ее сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз (SWOT-анализ);
- ✓ анализ конкурентоспособности цен и издержек предприятия. Для этого проводятся периодические маркетинговые исследования и оперативный мониторинг работы конкурентов.

Несмотря на то, что для всех предприятий причины возникновения финансового кризиса индивидуальны, можно выделить несколько универсальных инструментов управления, позволяющих преодолеть кризис:

¹ <http://www.bankinform.ru/news/SingleNews.aspx?newsId=23332§ionId=217>

² <http://crizismanagement.ru/keywords?key=20090213001737>

1. снижение затрат;
2. стимулирование продаж;
3. оптимизация денежных потоков;
4. работа с дебиторами и реформирование политики коммерческого кредитования³.

В условиях кризиса сокращение издержек - один из наиболее действенных инструментов, которым предприятие может воспользоваться для стабилизации финансового положения.

Для снижения затрат компании в условиях кризиса необходимо следующее:

- ✓ сформировать бюджет компании. Планирование затрат и передача полномочий по их управлению менеджерам подразделений позволят значительно снизить издержки компании;
- ✓ Анализ возможностей передачи на аутсорсинг дорогостоящих процессов.
- ✓ Внедрение новых форм расчетов с контрагентами (векселя, бартер).
- ✓ Ужесточение контроля всех видов издержек. Замечено, что когда компания, к примеру, начинает регистрировать исходящие междугородные звонки сотрудников, общее количество звонков снижается за счет уменьшения разговоров по личным вопросам.

Одна из широко распространенных ошибок заключается в том, что в условиях кризиса многие компании пытаются увеличить приток поступления денежных средств, поднимая цену на продукцию без предварительного исследования рынка. Активизация продаж в ситуации кризиса должна выражаться в развитии отношений с существующими клиентами и привлечении новых, предложении рынку новой продукции, т. е. пересмотр ассортиментной и ценовой политик компании. Необходимо оценить точку безубыточности для каждой категории товаров и сопоставить ее с данными об объемах продаж за несколько предыдущих периодов. Если точка безубыточности выше объемов продаж какого-либо из наименований продукции, то следует пересмотреть ценовую политику в отношении этого товара или проанализировать возможность снятия его с производства.⁴

Одним из наиболее важных и сложных этапов управления денежными потоками предприятия является их оптимизация.

Оптимизация денежных потоков представляет собой процесс выбора наилучших форм их организации на предприятии с учетом условий и особенностей осуществления его хозяйственной деятельности.

Основными целями оптимизации денежных потоков предприятия являются:

- ✓ обеспечение сбалансированности объемов денежных потоков;
- ✓ обеспечение синхронности формирования денежных потоков во времени;
- ✓ обеспечение роста чистого денежного потока предприятия.

Важнейшей предпосылкой осуществления оптимизации денежных потоков является изучение факторов, влияющих на их объемы и характер формирования во времени. Эти факторы можно подразделить на внешние и внутренние. В системе внешних факторов основную роль играют следующие:

1. Конъюнктура товарного рынка. Изменение конъюнктуры этого рынка определяет изменение главной компоненты положительного денежного потока предприятия — объема поступления денежных средств от реализации продукции
2. Система налогообложения предприятий. Налоговые платежи составляют значительную часть объема отрицательного денежного потока предприятия, а установленный график их осуществления определяет характер этого потока во времени
3. Доступность финансового кредита. Эта доступность во многом определяется сложившейся конъюнктурой кредитного рынка
4. Возможность привлечения средств безвозмездного целевого финансирования. Такой возможностью обладают в основном государственные предприятия различного уровня подчинения.

В системе внутренних факторов основную роль играют следующие:

1. Жизненный цикл предприятия. На разных стадиях этого жизненного цикла формируются не только разные объемы денежных потоков, но и их виды
2. Продолжительность операционного цикла. Чем короче продолжительность этого цикла, тем больше оборотов совершают денежные средства, инвестированные в оборотные активы.
3. Сезонность производства и реализации продукции.

Основу оптимизации денежных потоков предприятия составляет обеспечение сбалансированности объемов положительного и отрицательного их видов. На результаты хозяйственной деятельности предприятия отрицательное воздействие оказывают как дефицитный, так и избыточный денежные потоки.

Отрицательные последствия дефицитного денежного потока проявляются в снижении ликвидности и уровня платежеспособности предприятия, росте просроченной кредиторской задолженности поставщикам сырья и материалов, повышении доли просроченной задолженности по полученным финансовым кредитам, задержках выплаты заработной платы (с соответствующим снижением уровня производительности труда

³ Ван Хорн, Джеймс К. Основы управления финансами М. Финансы и статистика 1997г. 780 с. : ил

⁴ http://www.iteam.ru/publications/finances/section_30/article_2468/

персонала), росте продолжительности финансового цикла, а, в конечном счете — в снижении рентабельности использования собственного капитала и активов предприятия.

Методы оптимизации дефицитного денежного потока зависят от характера этой дефицитности — краткосрочной или долгосрочной.

Сбалансированность дефицитного денежного потока в краткосрочном периоде достигается путем использования "Системы ускорения — замедления платежного оборота. Суть этой системы заключается в разработке на предприятии организационных мероприятий по ускорению привлечения денежных средств и замедлению их выплат.

Рост объема положительного денежного потока в долгосрочном периоде может быть достигнут за счет следующих мероприятий:

- привлечения стратегических инвесторов с целью увеличения объема собственного капитала;
- дополнительной эмиссии акций;
- привлечения долгосрочных финансовых кредитов;
- продажи части (или всего объема) финансовых инструментов инвестирования;
- продажи (или сдачи в аренду) неиспользуемых видов основных средств.

И соответственно снижение объема отрицательного денежного потока в долгосрочном периоде может быть достигнуто за счет следующих мероприятий;

- сокращения объема и состава реальных инвестиционных программ;
- отказа от финансового инвестирования;
- снижения суммы постоянных издержек предприятия.

В системе оптимизации денежных потоков предприятия важное место принадлежит их сбалансированности во времени. Это связано с тем, что несбалансированность положительного и отрицательного денежных потоков во времени создает для предприятия ряд финансовых проблем. Опыт показывает, что результатом такой несбалансированности даже при высоком уровне формирования чистого денежного потока является низкая ликвидность этого потока (а соответственно и низкий уровень абсолютной платежеспособности предприятия) в отдельные периоды времени. Объектом оптимизации выступают предсказуемые денежные потоки, поддающиеся изменению во времени. В процессе оптимизации денежных потоков во времени используются два основных метода — выравнивание и синхронизация.

Выравнивание денежных потоков направлено на сглаживание их объемов в разрезе отдельных интервалов рассматриваемого периода времени. Этот метод оптимизации позволяет устранить в определенной мере сезонные и циклические различия в формировании денежных потоков (как положительных, так и отрицательных), оптимизируя параллельно средние остатки денежных средств и повышая уровень ликвидности. Результаты этого метода оптимизации денежных потоков во времени оцениваются с помощью среднеквадратического отклонения или коэффициента вариации, которые в процессе оптимизации должны снижаться.

Заключительным этапом оптимизации является обеспечение условий максимизации чистого денежного потока предприятия. Рост чистого денежного потока обеспечивает повышение темпов экономического развития предприятия на принципах самофинансирования, снижает зависимость этого развития от внешних источников формирования финансовых ресурсов, обеспечивает прирост рыночной стоимости предприятия.

Результаты оптимизации денежных потоков предприятия получают свое отражение в системе планов формирования и использования денежных средств в предстоящем периоде⁵.

Литература:

1. Бланк Игорь Александрович Основы финансового менеджмента Т. 1 Киев Ника Эльга 2000г. 590 с.: ил.
2. Бобылева Алла Зиновьевна Финансовое оздоровление фирмы: Теория и практика: Учеб.пособие.-2-е изд., испр.- М.:Дело, 2004г. 256с
3. Ван Хорн, Джеймс К. Основы управления финансами М. Финансы и статистика 1997г. 780 с. : ил
4. Смит Дж. В. Финансовое управление компанией М. Правовая культура 1996г. 384 с. Ил
5. Кризис на предприятии: принимаем меры Источник: Группа компаний «Система»27.01.2009.- URL: <http://www.bankinform.ru/news/SingleNews.aspx?newsId=23332§ionId=217>
6. Особенности кризисного состояния отечественных предприятий Метка «Кризис» Антикризисное управление 2009.- URL: <http://crizismanagement.ru/keywords?key=20090213001737>

⁵ Смит Дж. В. Финансовое управление компанией М. Правовая культура 1996г. 384 с. Ил

7. Как вывести предприятие из финансового кризиса Попова Марина (старший консультант компании «Гориславцев и К0», канд. экон. наук) журнал «Финансовый директор» 2005.- http://www.iteam.ru/publications/finances/section_30/article_2468/