КОРПОРАТИВНАЯ ФИНАНСОВАЯ АНАЛИТИКА

Концептуальный подход к построению эффективной системы управления денежными потоками промышленных предприятий

Гуляев И.Л.¹⁴

В настоящее время активизируется роль финансов, особую актуальность приобретает совершенствование технологий управления денежными потоками промышленного предприятия.

При формировании эффективной системы управления денежными потоками предприятия выдвигаются следующие компоненты организации:

– всеобъемлющий, оперативный и достоверный учет составляющих, определяющих конкретные направления задач управления;

– эффективная структура данных, позволяющая осуществлять планирование финансово-хозяйственной деятельности и обеспечивающая необходимый объем информации для оперативного принятия управленческих решений;

– применение информационных технологий (управление денежными потоками на предприятии должно носить системный характер и базироваться на применении корпоративной информационной системы).

Внедрение представленной в работе модели управления денежными потоками, описывающей этапы функционального содержания деятельности по управлению денежными потоками, позволит путем проведения ряда последовательных аналитических операций сформировать отправную точку для создания эффективной системы финансового менеджмента промышленного предприятия.

JEL: G32

Ключевые слова: корпоративная информационная система, планирование, хеджирование рисков, контроль за достижением KPI, совершенствование, бюджетирование.

Анализ ключевых проблем, связанных с принятием управленческих решений относительно объектов хозяйственной деятельности, является важной задачей управления денежными потоками промышленных предприятий. В результате этого анализа необходимо сформировать технологию управления денежными потоками, базирующуюся на методах оценок и регулирования. Исследование в данном аспекте позволяет устранить имеющийся пробел в описании функциональных связей и финансовых факторов, влияющих на исполнение финансового плана, его разработку, корректировку, реализацию и анализ возникших отклонений, включая применение методов интерпретации движения денежных средств.

Постановка эффективного финансового менеджмента отечественных промышленных предприятий потребует, как представляется, коренной перестройки механизма управления хозяйствующим субъектом в целом.

При этом затраты на совершенствование управления на зарубежных предприятиях достигают 2–5% всех расходов, а практику тиражирования эффективных механизмов

¹⁴ Аспирант Пермского филиала Института экономики Уро РАН.

хозяйствования можно считать повсеместной. Фактический опыт успешных модернизаций на отечественных предприятиях незначителен, а уровень затрат на создание и поддержание технологий управления гораздо меньше 1% в структуре издержек (Дедов, 2008).

При формировании эффективной системы управления денежными потоками предприятия выдвигаются следующие компоненты организации:

- всеобъемлющий, оперативный и достоверный учет составляющих, определяющих конкретные направления задач управления;
- эффективная структура данных, позволяющая осуществлять планирование финансово-хозяйственной деятельности и обеспечивающая необходимый объем информации для оперативного принятия управленческих решений;
- применение информационных технологий.

Для формирования рассматриваемого механизма необходимо осуществить следующие действия:

1. Провести реструктуризацию механизма управления всего промышленного предприятия с целью обеспечения прозрачности бизнес-процессов.
2. Сформировать структуру управления с выделением центров финансовой ответственности.
3. Организовать функционирование финансовой службы так, чтобы существовала возможность информирования по следующим составляющим:
 - по процессам (планирование, корректировка, контроль, анализ);
 - по денежным потокам;
 - по объектам финансового управления.
4. Разработать стандарт управленческого учета, определяющий формы и сроки предоставляемой отчетности, систему информационных потоков и т.д.
5. Внедрить информационные технологии с целью автоматизации указанных мероприятий. Управление денежными потоками на предприятии должно носить системный характер и базироваться на применении корпоративной информационной системы (КИС), прогнозирующие и планирующие возможности которой позволяют существенно снизить затраты и повысить качество бизнес-процессов на предприятии (Дедов, 2008).

Таким образом, основными объектами целенаправленного воздействия системы управления денежными потоками промышленного предприятия являются следующие составляющие:

- регулирование финансового результата, т.е. определение лимитов и нормативов статей затрат, формирующих в конечном итоге себестоимость, управленческие и коммерческие расходы, распределение «котловых» издержек, модель ценообразования, систему налогообложения и т.д.;
- управление активами – вид деятельности, предполагающий формирование и использование основных и оборотных средств компании;
- управление источниками денежных средств – управление собственными, заемными и мобилизованными денежными средствами;
- управление финансовым результатом.

По мнению автора, одним из основных факторов, определяющих главный индикатор эффективности деятельности хозяйствующего субъекта, является продолжительность финансового цикла промышленного предприятия, который начинается с обеспечения производства необходимыми активами и заканчивается реализацией продукции с последующей ее оплатой.

Рассмотрим каждую составляющую данного процесса более подробно.

Расчеты с контрагентами. При расчетах с контрагентами, на наш взгляд, необходимо использовать «Систему ускорения – замедления платежного оборота». Данная система предусматривает разработку на предприятии организационных мероприятий по ускорению привлечения денежных средств и замедлению их выплат, но при этом указанные

мероприятия не должны ставить под угрозу деловую репутацию компании и мешать ее стратегическому развитию.

Определение финансовых параметров производственного процесса. По мнению автора, на предприятии должна быть разработана нормативная карта, определяющая допустимые объемы использования материальных ресурсов, должны быть лимитированы прочие статьи расходов, разработана эффективная система оплаты труда сотрудников: во-первых, коррелирующая с качеством труда; во-вторых, ориентированная на достижение планируемых ключевых показателей эффективности деятельности компании (KPI).

Распределение и перераспределение поступивших денежных средств. В рассматриваемом сегменте финансовый менеджер исследует следующие проблемы:

- определение объема финансирования, обеспечивающего непрерывное производство и выполнение договорных обязательств с контрагентами;

- в случае дефицита денежных средств – привлечение денежных средств (при этом следует стремиться к минимизации стоимости капитала); в случае избытка – максимально эффективное размещение свободных средств;

- определение объема денежных средств для реализации инвестиционных программ и части чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов или распределяемых среди учредителей предприятия;

- определение объема вознаграждений персоналу и финансирования социальных программ;

- уплата налогов, взносов и иных обязательных платежей.

Отправной точкой в построении эффективной модели управления денежными потоками является, на наш взгляд, определение структурных подразделений, ответственных за предоставление информации, анализ, планирование, оптимизацию и контроль за денежными потоками. Для достижения наибольшего эффекта от управления денежными потоками необходимо добиться синергетического эффекта при взаимосвязи подразделений хозяйствующего субъекта.

В целом систему управления денежными потоками промышленного предприятия можно представить в виде следующих предметно-ориентированных и взаимосвязанных комплексов (см. рис. 1).

1. Мониторинг факторов, влияющих на денежные потоки промышленных предприятий. В ходе рассмотренного этапа производится анализ внешних и внутренних факторов, оказывающих прямое и косвенное воздействие на объем, характер, размер и другие параметры денежных потоков. Разработанная система факторов поможет определить объекты управленческого воздействия.

2. Идентификация и оценка рисков. В ходе предыдущего блока выявляются наиболее существенные угрозы, а также определяются потенциальные возможности управления обнаруженными рисками.

3. Анализ денежных потоков промышленного предприятия. Основой проведения указанного анализа служат прямой и косвенный методы. Также проводится анализ динамики объема и структуры денежных потоков, они распределяются равномерно, синхронно в разрезе отдельных временных интервалов, делается коэффициентный анализ, а также оценивается сбалансированность в отдельные интервалы времени.

При этом осуществляется сравнение результатов расчетов отдельных показателей с предельными границами, выявляются причины отклонений. Расчет показателей позволит оценить финансовое состояние предприятия, уровень платежеспособности, а также спрогнозировать финансовую устойчивость в будущем.

4. Планирование денежных потоков промышленного предприятия и мероприятий по преодолению рисков. На данном этапе производится планирование денежных потоков предприятия в разрезе отдельных их видов, при этом необходимо учесть все недостатки, выявленные в процессе анализа, а также возможные опасности, угрожающие хозяйствующему субъекту (целесообразно сформировать конкретную программу для

управления потенциальными угрозами). В ходе указанного процесса составляется план движения денежных средств промышленного предприятия, включающий все платежи и поступления в планируемом периоде.

Указанный бюджет целесообразно разрабатывать, на наш взгляд, на период до одного года с помесечной разбивкой предстоящих поступлений и выплат. План движения денежных средств является составной частью финансового планирования на предприятии. Также на этапе планирования, на наш взгляд, необходимо разработать систему КРІ – ключевых понятий эффективности, служащих критерием эффективности функционирования механизма управления денежными потоками.

5. Разработка и реализация мероприятий по управлению денежными потоками и комплекса хеджирования рисков. На данном этапе происходит реализация финансовых планов, составленных в предыдущем блоке. В частности, совершается управление денежным оборотом (политика управления финансовым циклом, определение оптимального уровня денежных средств, балансирование оборотного капитала, прибыли и чистого денежного потока, управление процессами формирования экономической прибыли и др.), управление собственным и заемным капиталом (управление и формирование оптимальной цены и структуры капитала, выявление потребности в финансировании, а также определение путей наиболее эффективного размещения свободных денежных средств и т.д.). В рамках данного блока обеспечивается оптимальное формирование и распределение денежных средств по основным направлениям расходования с целью достижения запланированных результатов, а также реализуется комплекс мероприятий по хеджированию рисков.

6. Контроль за денежными потоками и достижением планируемых КРІ. Данный уровень обеспечивается системой эффективного контроля за денежными потоками. Этот этап подразумевает проверку исполнения управленческих решений в области денежных потоков, наблюдение за ходом реализации финансовых заданий, разработку оперативных управленческих решений по нормализации денежных потоков предприятия в соответствии с предусмотренными задачами, корректировку политики управления денежными потоками в связи с изменением факторов, влияющих на денежные потоки, а также контроль за достижением запланированных КРІ.

7. Разработка мероприятий, способствующих формированию более эффективной системы управления денежными потоками промышленного предприятия. Указанные мероприятия должны быть направлены на обеспечение сбалансированности положительных и отрицательных денежных потоков во времени и по объемам, синхронности формирования денежных потоков во времени, а также на повышение суммы и качества чистого денежного потока предприятия, генерируемого его хозяйственной деятельностью.

Реализацию четвертого, пятого и шестого этапов указанной модели целесообразно, на наш взгляд, осуществлять с помощью бюджетирования.

Таким образом, наибольший практический интерес, на наш взгляд, представляют этапы планирования, регулирования, контроля исполнения бюджета и анализа возникших отклонений, а также разработка стратегии хеджирования как метода повышения эффективности управления денежными потоками.

Рассмотренная модель позволяет устранить такие наиболее важные внутренние проблемы промышленного предприятия (Дедов, 2008), как:

- отсутствие регулярности в исполнении функций управления, документированных методик и алгоритмов поведения при исполнении функций;
- недостаточное организационное и нормативное внутрифирменное регулирование и регламентация функций;
- отсутствие или несогласованность целей разных звеньев управления предприятием;
- отсутствие количественных и качественных критериев управления;
- отсутствие или недостаточность мотивации персонала в достижении поставленных целей;
- невозможность влияния на ход производственного процесса и финансовый результат;

- сложность достоверного планирования, оценки и анализа потребности в ресурсах, недостаточная детализация учета затрат;
- отсутствие оперативности в составлении финансового плана и оперативного контроля за движением денежных средств;– невозможность получения промежуточных данных для анализа результатов деятельности предприятия в течение отчетного периода.

Рисунок 1. Модель управления денежными потоками промышленного предприятия

Увеличивающийся интерес хозяйствующих субъектов к IPO, который является, по мнению некоторых исследователей, вершиной эволюции хозяйствующего субъекта (Росс, 2008), и переход некоторых отечественных предприятий на стандарты международной финансовой отчетности в еще большей степени обуславливает необходимость совершенствования системы управления денежными потоками промышленных предприятий.

Аналогичная мысль подчеркивается в исследовании профессора В.Ф. Палия: «Глобализация рынков товаров капиталов существенно повысила требования к качеству публичной финансовой отчетности. Стала очевидной потребность всех участников рынка в прозрачной информации о финансовом положении и результатах деятельности каждого участника рынка» (Палий, 2008).

Указанные тенденции обязывают промышленные предприятия «наводить порядок» в системе всех бизнес-процессов, особенно в механизме управления денежными потоками.

Таким образом, построение эффективной системы управления денежными потоками промышленных предприятий должно осуществляться в соответствии со следующими постулатами: комплексность финансового управления, непрерывность финансового планирования, его вариативность, корреляция достижения запланированных результатов и

системы мотивации, унификация и единство используемых форм документации, взаимосвязь и взаимозависимость функциональных подсистем организации.

Внедрение рассмотренной модели управления денежными потоками, описывающей этапы функционального содержания деятельности по управлению денежными потоками, позволит, на наш взгляд, путем проведения ряда последовательных аналитических операций сформировать отправную точку для создания эффективной системы финансового менеджмента промышленного предприятия, а также будет способствовать поддержанию финансового равновесия организации в процессе производственно-хозяйственной деятельности.

Список литературы

1. Дедов О.А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
2. Палий В.Ф. Международные стандарты учета и финансовой отчетности. М.: ИНФРА-М, 2008.
3. Росс Г. IPO и последующее размещение акций. М.: Олимп-Бизнес, 2007.