

Н. А. Алексеенко, Е. С. Осипенко

natalidiary@mail.ru, osipenko.you@gmail.com

Гомельский государственный университет им. Ф. Скорины, г. Гомель, Беларусь

АНАЛИЗ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ В СИСТЕМЕ TOTAL CASH MANAGEMENT

В статье рассматриваются направления и методы оптимизации денежных потоков организации, определяется необходимость оптимизации денежных потоков для обеспечения финансовой устойчивости организации, принципы и структурные элементы системы TOTAL CASH MANAGEMENT

Денежный поток (от англ. Cash Flow) или поток наличных денег – одно из важнейших понятий современного финансового анализа, финансового планирования и управления финансами в управлении денежным потоком руководители организаций сталкиваются со следующими типичными трудностями:

1) Несинхронность платежей – необходимость совершения платежей может наступать раньше, чем происходит поступление денежных средств.

2) Несопоставимость платежей – сумма платежей может быть больше, чем денежные средства, которыми располагает организация.

3) Нерегулярность поступлений – сезонность может оказывать существенное влияние на работу организации (например аграрный сектор).

4) Непредсказуемость – повышение рисков и снижение точности прогнозов поступления денежных средств, что особенно актуально в условиях всеобщего экономического кризиса [1].

Необходимость в оптимизации денежных потоков возникает, прежде всего, для обеспечения движения материальных потоков финансовыми ресурсами в необходимых объемах, в нужные сроки с использованием наиболее эффективных источников финансирования. От того, насколько притоки и оттоки денежных средств синхронизированы между собой во времени и по объемам, в значительной мере определяются темпы экономического роста и финансовая устойчивость организации. Высокий уровень такой синхронизации обеспечивает оптимизацию и эффективность финансового управления, существенное ускорение реализации стратегических целей развития организации. С середины 1990-х гг. и до настоящего времени самая передовая концепция в области финансового менеджмента – концепция системы «Тотальное управление деньгами (TOTAL CASH MANAGEMENT)» (далее – TCM), которая основана на приоритете денежных потоков над всеми остальными объектами управления. Ее отцом считается Альфред М. Кинг (Alfred M. King), который впервые дал обоснование метода TCM в своей книге «Total Cash Management». [2] TCM – это не только практический инструмент менеджмента, но и корпоративная идеология управления денежным потоком, также подразумевающая рост значимости финансовой функции. Целью внедрения этой системы является генерирование положительных денежных потоков в компании, а также эффективное их использование с целью генерирования последующих денежных потоков. Таким образом, применение системы TCM позволяет согласованно решать и текущие, и долгосрочные задачи в управлении финансами компании. В основе практического применения системы TCM лежат два принципа. Во-первых, все подразделения компании должны использовать имеющиеся в распоряжении или принципиально доступные денежные ресурсы. Во-вторых, каждый работник предприятия может оказать влияние на состояние денежных ресурсов. В практической работе это позволяет направить деятельность руководителей всех структурных подразделений компании, а не только

финансовой службы, на эффективное управление денежным потоком.

Основной показатель, который характеризует работу организации – чистый денежный поток (ЧДП). Для расчета и управления ЧДП на практике применяются три основных отчета: отчет о движении денежных средств, баланс и отчет о прибылях и убытках. Анализ финансовой отчетности позволяет увидеть причины и составляющие части денежного потока. На основании этих данных компания может определить цели для руководителей центров финансовой ответственности на ближайший период по каждому блоку ТСМ – дебиторской задолженности, по товарным запасам, по затратам и т. д., при достижении которых будет получен целевой денежный поток. При таком подходе управление денежным потоком становится системой, а не набором разрозненных действий по сокращению затрат, урезанию бюджетов, увольнению персонала, сворачиванию направлений деятельности и так далее [3], [4]. Управлять необходимо не просто деньгами на счетах, а действиями, которые могут повлиять на наличие денег на счетах. Основные элементы системы тотального управления денежным потоком представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Элементы системы тотального управления денежным потоком [2]

Элементы TOTAL CASH MANAGEMENT	Характеристика элемента
1	2
Управление затратами	Управление затратами начинается с подготовки ОПУ и проведения глубокого анализа статей расходов с использованием принципа Парето 80/20 (в наиболее общем виде формулируется как «20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий – лишь 20 % результата»). Это позволяет сконцентрировать внимание на самых существенных статьях и направить усилия по определению причин возникновения этих затрат. Понимание «драйверов затрат» дает возможность оцифровать эффективность работы персонала и выявить резервы для снижения любого вида затрат. Так как никакие затраты без участия человека не возникают.
Оперативное управление деньгами	Основная задача в управлении деньгами – найти и придерживаться золотой середины между агрессивной и инертной позицией. На практике это означает поиск оптимального формата в отношениях с поставщиками.. Аналогично инертной клиентская политика может привести к росту дебиторской задолженности, а агрессивный сбор денег – к потере клиентов.
Управление продажами и маркетинг	Разработка кредитной политики, улучшение качества работы с клиентами, проведение акций и предоставление скидок, изменение системы мотивации всего персонала, причастного к работе с клиентами, внедрение CRM-технологии (Customer Relationship Management – направленная на построение устойчивого бизнеса концепция и бизнес стратегия, ядром которой является "клиенто-ориентированный" подход).
Управленческий учет и бюджетирование	Необходимо сам процесс бюджетирования превратить в инструмент согласования действий между руководителями организаций и подразделений и таким образом повысить внутреннюю производительность труда, экономическую эффективность работы как в целом организации, так и каждого бизнес-направления.
Управление рабочим капиталом	Проведение анализа товаров по степени влияния на конечный результат (ABC-анализ) и прогнозируемости этого результата (XYZ-анализ) позволяет существенно повысить эффективность системы товародвижения компании. А это в свою очередь незамедлительно скажется на денежном потоке. Необходимо еженедельно осуществлять качественный анализ состояния дебиторской задолженности. Стоит критически подходить к оценке вероятности ее погашения по проблемным клиентам. Для этого менеджеры по продажам должны проводить тщательную работу по изучению состояния потенциальных клиентов и научиться планировать не только свою работу, но и быть в состоянии сделать прогноз развития дел у заказчика. Основным отчетом для анализа дебиторской задолженности является реестр ее старения. Важной задачей является обеспечение минимизации финансового цикла, который рассчитывается как разница между суммой периода оборота товарных запасов и дебиторской задолженности с вычитанием периода оборота кредиторской задолженности.

Окончание таблицы 1

1	2
Управление основными средствами	Оценка ситуации и ресурсов, которыми компания располагает, позволит выработать оптимальную программу действий в этом направлении. Например, если прогнозируется использование некоторых основных средств на 20–30 %, то может иметь смысл продать их и возместить производственную потребность арендованным оборудованием. Таким образом, можно обеспечить существенный положительный денежный поток.

Таким образом, основная задача применения системы ТСМ заключается в том, чтобы обеспечить генерирование и эффективное управление денежным потоком с целью повышения ликвидности бизнеса. Успех постановки и внедрения подходов ТСМ на практике состоит в системности действий, обусловленных основными акцентами ТСМ:

- эффективно генерировать денежный поток, то есть увеличивать объем поступлений денежных средств;
- эффективно и оптимально использовать поступившие денежные средства.

Литература

1. Бердникова Т.Б., Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Т.Б. Бердникова. – М.: Инфра-М, 2013. – 213 с.
2. Альфред М. Кинг. Тотальное управление деньгами. – М.: OZON.ru, 1999. – 448 с.
3. Организация международного управления денежными средствами / Авторы: Джуст Берген, Уильям ван Альфэн, Лекс ван дер Уилен – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 448 с.
4. Косиняева Н. С., Сидорин А. А. Основные направления оптимизации денежных потоков // Молодой ученый. – 2016. – №12. – С. 42–44.