

© **Алексеев С. Ю., 2019**

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Управление финансами является неотъемлемой частью деятельности любой компании, ведь большинство хозяйственных операций сопровождаются движением денег. Именно поэтому менеджменту компании так важно понимать, как грамотно выстроить систему управления денежными потоками, чтобы не нести убытки от внезапно возникающих кассовых разрывов, чтобы деньги компании всегда работали и не теряли свою стоимость, а уровень платежеспособности при этом всегда оставался высоким. В данной статье будет проведен анализ современных подходов к управлению денежными потоками. Будут рассмотрены цели и задачи финансового менеджмента, классификация денежных потоков, основы финансового планирования, а также возможные причины и последствия возникновения кассовых разрывов.

Ключевые слова: финансовый менеджмент, денежный поток, кассовый разрыв

Финансовый менеджмент является одним из важнейших аспектов управления деятельностью предприятия. Денежные средства — это единственный актив, который может с наименьшими затратами времени обмениваться на любые другие виды активов: здания, оборудование, материалы, трудовые ресурсы и т.д. При этом деньги обладают еще одной важной особенностью — они сами по себе могут быть источником различных видов доходов.

В настоящее время управление финансами является одним из наиболее динамично развивающихся разделов экономической науки и позволяет решать огромное количество задач в управлении организацией. Это объясняется тем, что большинство процессов в жизни компании являются причиной притока или оттока денежных средств, именно поэтому эффективность финансовой

работы, управления денежными потоками является одним из ключевых факторов в обеспечении стабильности функционирования бизнеса и достижении высоких экономических результатов.

Все вышеназванное обуславливает огромную роль управления финансами в целом и денежными потоками в частности в хозяйственной деятельности предприятия, вне зависимости от сферы его деятельности и вида производимой продукции.

Любое предприятие должно поддерживать достаточный объем денежных средств для полного и своевременного погашения обязательств, осуществления текущих платежей, приобретения сырья и материалов, выплаты заработной платы сотрудникам и т. д. В краткосрочном периоде нехватка денежных средств приводит к возникновению кассовых разрывов, негативное влияние которых на деятельность компании мы

рассмотрим далее, а в долгосрочной перспективе это приводит к потере ликвидности, деятельность организации становится зависимой от внешних субъектов, например, кредиторов, а менеджмент компании утрачивает возможность принимать гибкие и независимые решения [1].

Управление денежными потоками компании является важной частью ее финансовой стратегии, которая регулирует систему управления финансами таким образом, чтобы максимально приблизить компанию к достижению ее стратегических и тактических целей.

Финансовый менеджмент организации направлен на достижение двух главных целей, которые в определенные моменты могут вступать в противоречия:

- повышение стоимости компании;
- обеспечение высокого уровня финансовой устойчивости.

Главной целью любой коммерческой организации является повышение ее стоимости, что как правило формулируется как максимизация прибыли. Установление приоритета на увеличении прибыли, несомненно, дает положительный эффект в краткосрочной перспективе, но зачастую многие решения, обусловленные желанием максимизировать прибыль здесь и сейчас, в долгосрочной перспективе могут иметь негативные последствия. Нередки ситуации, когда с точки зрения стратегии лучше пожертвовать частью прибыли сейчас, но зато получить гораздо больше выгод (причем не обязательно денег) в дальнейшем [2].

С другой стороны, поддержание высокого уровня финансовой устойчивости, как правило, предполагает реализацию достаточно осторожной политики в управлении компанией. Это может выражаться в отказе от рискованных высокодоходных операций или от внедрения инноваций, ведь порой достаточно трудно спрогнозировать, когда предприятие сможет получить положительный эффект от их реализации. Но при этом важно помнить, что наука и технологии не стоят на месте, постоянно появляются новые товары и услуги, рынки меняются, конкуренция на них становится только сильнее, поэтому консервативная политика, направленная по большей части только на выживание компании, не может служить залогом дальнейшего успешного развития.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что стремление к одновременному достижению целей по повышению стоимости компании (максимизации прибыли) и поддержанию финансовой устойчивости вносит баланс в развитие бизнеса и не позволяет проявляться негативным сторонам, возникающим в процессе достижения каждой цели в отдельности.

Говоря о прибыли предприятия, также важно отметить, что показатели прибыли и денежные потоки не являются эквивалентами. Зачастую даже

в бизнес-среде у людей не всегда есть четкое понимание отличий между этими понятиями. Наиболее значимыми причинами несоответствия прибыли и денежным потоком являются:

- несовпадение момента осуществления доходов и расходов (фактических притоков и оттоков денежных средств) и момента их признания, расходы, связанные с производством и реализацией товаров, будут признаны только в момент их продажи, хотя фактически эти затраты могли быть понесены в другое время. Также сюда можно отнести особенности учета запасов на предприятии;
- существование неденежных статей расходов (например, амортизация);
- существование статей, которые приводят к движению денежных средств, но в расчете прибыли напрямую не учитываются (капитальные вложения, получение или погашение займов и т. д.).

Теперь рассмотрим подробнее понятие «денежный поток», которое является одним из ключевых в финансовом менеджменте. Он представляет собой движение денежных средств, возникающее в результате хозяйственных операций экономического субъекта и привязанное к определенному моменту времени. Для того, чтобы денежными потоками можно было эффективно управлять, необходимо уметь их классифицировать. Основопологающим является деление денежных потоков на положительные (притоки) и отрицательные (оттоки), а также классификация по видам хозяйственной деятельности, в соответствии с которой выделяются три крупных денежных потока:

- операционный;
- инвестиционный;
- финансовый.

Операционный денежный поток — это средства, полученные от реализации продукции компании, уменьшенные на величину средств, израсходованных на выполнение этих операций (оплата сырья, материалов, работ и услуг, оплата труда работников предприятия и страховых платежей по заработной плате, выплаты в бюджет, выплаты процентов по долговым обязательствам и прочие платежи).

Большая величина операционного денежного потока позволяет разрабатывать новые товары и услуги, осваивать новые рынки сбыта, расплачиваться по обязательствам или выплачивать дивиденды. Если операционный поток компании отрицательный, то ей приходится привлекать заемные средства для финансирования своей деятельности.

Операционный денежный поток очень важен для оценки эффективности основной деятельности организации, он может быть более надежным показателем успешности бизнеса, чем показатель чистой прибыли, так как на него оказывают влияние

неденежные доходы и расходы (например, амортизационные отчисления).

Инвестиционный денежный поток представляет собой поступления и расходования денежных средств в связи с приобретением или продажей долгосрочных активов компании, а также проценты и дивиденды от финансовых активов и суммы от их погашения или продажи.

Инвестиционный денежный поток в большинстве случаев имеет отрицательную величину, так как компании, если бизнес у них идет хорошо, обычно стремятся к расширению и модернизации производственных мощностей, чтобы увеличить объем производства, занять большую долю рынка, разработать новую линейку продуктов или усовершенствовать уже имеющуюся.

Если величина инвестиционного денежного потока положительна на протяжении длительного периода времени, то это может быть следствием уменьшения масштабов хозяйственной деятельности, что выражается в продаже или реструктуризации активов и бизнес-единиц.

Финансовый денежный поток — это средства, полученные от привлечения долгосрочных и краткосрочных займов, от продажи акций, долей, паев, а также средства, направленные на выплату собственникам, погашение долгов.

Величина финансового денежного потока, как правило, является положительной, так как главной целью финансовой деятельности является увеличение объема денежных средств в распоряжении компании для финансирования операционной и инвестиционной деятельности.

Рассмотрим подробнее систему управления денежными потоками предприятия. Важность эффективно выстроенной системы управления денежными потоками подчеркивает И. Я. Лукасевич [3], сравнивая денежные потоки в организации с системой кровообращения в организме человека: «Подобно крови внутри человеческого организма, денежные потоки циркулируют по всем бизнес-процессам («артериям») внутри фирмы, непрерывно «питают» ее подразделения («органы») необходимыми ресурсами. Очевидно, что даже незначительные нарушения или задержки в этом процессе, не говоря уже о его остановке, неизбежно влекут за собой значительные проблемы».

Система управления денежными потоками на предприятии решает следующие задачи:

формирование достаточного объема денежных средств для финансирования хозяйственной деятельности. Для реализации данной задачи определяются необходимые объемы денежных средств, выявляются возможные источники их привлечения, проводится работа по минимизации стоимости привлечения денежных средств;

обеспечение оптимального распределения сформированного объема денежных средств по видам хозяйственной деятельности и центрам финансовой ответственности;

обеспечение высокого уровня финансовой устойчивости организации. Выполнение задачи предполагает рационализацию структуры источников финансирования деятельности компании путем определения оптимального соотношения собственных и заемных источников, определения оптимальных объемов краткосрочного и долгосрочного финансирования;

поддержание платежеспособности организации. Предполагает работу по обеспечению равномерности поступления денежных средств, увеличению эффективности управления остатками денежных средств, а также формирование резерва денежных средств и выбор наиболее выгодных условий расчета с контрагентами;

максимизация чистого денежного потока. Одна из ключевых задач, так как чистый денежный поток является одним из ключевых показателей бизнеса и определяет финансовое состояние компании и ее способность повышать свою стоимость и инвестиционную привлекательность. Однако реализация данной задачи зависит не столько от эффективности финансового менеджмента, сколько от эффективности хозяйственной деятельности предприятия в целом;

минимизация потерь стоимости денег во времени в процессе их использования в хозяйственной деятельности. Предполагает минимизацию негативного влияния факторов времени, инфляции, риска и т. п. путем определения оптимального размера остатков денежных средств, избегания отдельных видов финансового риска и т. д.

Вышеизложенные задачи, стоящие перед системой управления денежными потоками, тесно взаимосвязаны между собой, однако, как отмечалось ранее, могут и вступать в противоречия, например, минимизация потерь стоимости денег во времени, предполагающая как можно меньшее количество просто лежащих на счету денег, может вступать в противоречие с задачей по поддержанию высокого уровня платежеспособности, которая требует наличия определенного неснижаемого остатка денежных средств. Ввиду этого крайне важно соблюдать баланс и не концентрировать все усилия на выполнении только одной задачи. Однако в процессе управления денежными потоками все перечисленные задачи все-таки должны быть ранжированы по приоритетности и согласованы между собой исходя из особенностей финансовой стратегии компании и общей стратегии развития компании.

Основой функционирования системы финансового менеджмента компании является

планирование движения денежных средств. Даже если компания имеет значительные и стабильные денежные поступления, неправильно составленный прогноз денежных потоков может привести к тому, что имеющиеся у фирмы деньги не будут зарабатывать для нее прибыль. Для компаний, у которых поступления денежных средств не столь значительны и стабильны, неправильное финансовое планирование может привести к полному исчерпанию денежных средств и даже к прекращению деятельности компании [1].

Основным инструментом в финансовом планировании является бюджет движения денежных средств, который представляет собой прогноз будущих притоков и оттоков денежных средств за определенный период. БДДС помогает финансовому менеджменту компании определить будущую потребность компании в денежных средствах и заранее проверить наличие источников финансирования всех потребностей. Бюджет движения денежных средств может охватывать любой временной период, но, как правило, он составляется на год, квартал и месяц с разной степенью детализации. Годовой бюджет может должен быть детализировать периодом не крупнее месяца, квартальный — по неделям, а БДДС на месяц — по дням.

Бюджет движения денежных средств составляется на основе различных планов предприятия, охватывающих все сферы его хозяйственной деятельности. Сюда относятся планы производства, продаж, закупа сырья и материалов, налоговый план и т.д.

Другим важным аспектом системы управления денежными потоками является анализ движения денежных средств, который позволяет получить следующую информацию о деятельности компании:

- способность компании генерировать чистый денежный поток для выплаты процентов по займам, погашения тел кредитов, выплаты дивидендов;
- результаты финансовых и инвестиционных транзакций;
- потребность компании в привлечении внешнего финансирования;
- причины различий между чистым денежным потоком по операционной деятельности и чистой прибылью.

Теперь рассмотрим возможные последствия ошибок в управлении финансами. Как правило, такие ошибки приводят к возникновению кассового разрыва — временного недостатка денежных средств, необходимых для финансирования деятельности предприятия. Обычно кассовый разрыв является следствием несоответствия финансового и операционного циклов компании.

Деятельность компании сопряжена с рядом аналогичных операций, таких как закупки сырья и материалов, производство продукции, ее реализация и т. д. При этом любой из этих процессов имеет как финансовую составляющую, т. е. вызывает

движение денежных средств (например, оплата товаров), так и операционную составляющую — потребность обеспечить достаточное для производства количество сырья и материалов. Если финансовый цикл предприятия соответствует операционному, то на момент, когда возникает необходимость оплатить товары или услуги, у компании достаточно денежных средств, чтобы расплатиться за них [4].

Возникновение кассового разрыва может привести к таким негативным последствиям для предприятия, как:

- существенные репутационные потери, ухудшение отношений с контрагентами;
- начисление штрафов или другие санкции за неисполнение обязательств, предусмотренные договорами с контрагентами;
- нарушение или полная остановка производственного процесса, если оплата сырья и материалов происходит по отгрузке, а не с отсрочкой.

Таким образом, мы видим, что один кассовый разрыв может в дальнейшем привести к существенным проблемам. Нарушение производственных процессов сокращает объем произведенной продукции, и как следствие потенциальные денежные поступления, а штрафы сами по себе могут являться значительным денежным оттоком.

Таким образом, мы видим, что один кассовый разрыв может в дальнейшем привести к существенным проблемам. Нарушение производственных процессов сокращает объем произведенной продукции, и как следствие потенциальные денежные поступления, а штрафы сами по себе могут являться значительным денежным оттоком.

Ключом к предотвращению или по крайней мере к значительному снижению риска возникновения кассовых разрывов является понимание возможных причин их возникновения, поэтому постараемся подробно их классифицировать.

Все причины возникновения кассовых разрывов можно разделить на две большие группы: внутренние и внешние. Сущность внутренних причин заключается в воздействии факторов, которые предприятие в силах контролировать, они напрямую связаны с хозяйственной деятельностью организации.

Ко внутренним причинам возникновения кассовых разрывов можно отнести следующие:

- неэффективность или полное отсутствие процесса планирования денежных потоков компании. К этому пункту также следует отнести недостаточную детализацию временных периодов;
- неэффективное планирование хозяйственной деятельности в целом. К этому пункту можно отнести большие погрешности при составлении планов производства, продаж, закупа сырья и

материалов и т. д. Это автоматически делает дальнейший процесс синхронизации и балансирования движения денежных средств достаточно затруднительным;

- неэффективная работа с контрагентами. Получение отсрочек по платежам позволяет равномерно распределить будущие оттоки денежных средств, с другой стороны, возможно и ускорение получения денежных средств от дебиторов компании. Все это совокупности позволяет намного проще балансировать платежи и поступления и избегать кассовых разрывов.

Внешние причины возникновения кассовых разрывов находятся вне организации и не зависят от ее деятельности. Они оказывают на организацию хоть и косвенное, но при этом достаточно существенное воздействие. Как правило, они вызваны изменениями в макроэкономике и геополитике. Ярким примером служит изменение курсов валют. Если компания в производственном процессе в основном использует импортные сырье и материалы, повышение курса иностранной валюты может значительно увеличить оттоки денежных средств и перечеркнуть любые финансовые планы. Выходом может стать создание финансовых моделей для нескольких сценариев развития событий и соответственные мероприятия по подготовке к каждому из них, а также поддержание определенного остатка денежных средств на валютном счете фирмы, что нивелирует риски, связанные с повышением курса иностранной валюты.

Таким образом, любая компания должна непрерывно проводить анализ своей внутренней и внешней среды, чтобы впоследствии создать максимально приближенный к реальности финансовый план. Это поможет заранее выявлять возможные кассовые разрывы, что даст время на нахождение наиболее оптимального источника финансирования. Именно финансовое планирование является залогом эффективного функционирования системы управления денежными потоками, а соответственно, высокого уровня платежеспособности предприятия и максимизации чистого денежного потока. ■

1. Ван Хорн Д., Вахович Д. Основы финансового менеджмента / Ван Хорн Д., Вахович Д. — М.: «Вильямс», 2018. — 1232 с.

2. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / Брейли Р., Майерс С. — М.: «Олимп-Бизнес», 2016. — 1008 с.

3. Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент в 2 ч. Часть 1. Основные понятия, методы и концепции / И. Я. Лукасевич. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 377 с.

4. Бригхэм Ю., Эрхардт М. Финансовый менеджмент / Бригхэм Ю., Эрхардт М. — СПб.: Питер, 2009. — 960 с.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / Брейли Р., Майерс С. — М.: «Олимп-Бизнес», 2016. — 1008 с.

Бригхэм Ю., Эрхардт М. Финансовый менеджмент / Бригхэм Ю., Эрхардт М. — СПб.: Питер, 2009. — 960 с.

Ван Хорн Д., Вахович Д. Основы финансового менеджмента / Ван Хорн Д., Вахович Д. — М.: «Вильямс», 2018. — 1232 с.

Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент в 2 ч. Часть 1. Основные понятия, методы и концепции / И. Я. Лукасевич. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 377 с.

Analysis of modern approaches to company cash flow management

© **Alekseev S., 2019**

Financial management is an integral part of the activities of any company, because most business transactions are accompanied by the movement of money. That is why it is so important for company management to understand how to properly build a cash flow management system so as not to incur losses from sudden cash gaps, so that the company's money always works and does not lose its value, while the solvency level always remains high. This article analyzes modern approaches to cash flow management. The goals and objectives of financial management, the classification of cash flows, the basics of financial planning, as well as the possible causes and consequences of cash gaps will be considered.

Keywords: financial management, cash flow, cash gap
