

Жумабай Айсулу Рахымкызы

Магистрант

Направление: Экономика

Магистерская программа: Экономика фирмы

Оптимизация управления денежными потоками промышленных предприятий

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы оптимизации управления денежными потоками предприятия ТОО «АтырауБетонСнаб». Даны определения тактического и стратегического управления денежными потоками на основе формирования модели. Представлен алгоритм построения прогноза денежных потоков, расчеты прогнозной оценки объемов реализации продукции и прогнозного прироста оборотного капитала.

Ключевые слова: денежный поток, оборотный поток, модель формирования денежных потоков, управление рентабельностью.

В современной экономике, с организационной точки зрения выделяются тактическое (операционное) и стратегическое управление денежными потоками. Тактическое управление подразумевает оптимизацию финансовых потоков предприятия, заключающуюся в оптимизации остатка денежных ресурсов и оптимизацию платежного оборота (на основе учета внешних и внутренних факторов влияния). В целях управления денежными потоками появляется необходимость построения модели формирования денежных потоков, которая выявит реальную «картину» денежного потока и даст оценку возможности для исправления ситуации.

Поскольку функционирование предприятия в основном зависит от выполнения объемов реализации продукции (услуг) и составлением баланса денежных расходов и поступлений, то тщательное прогнозирование денежных потоков предприятия необходимо также проводить через них.

Важно добиться синхронности входящих (поступления) и исходящих (расходования) денежных потоков, а также ликвидности предприятия при реализации утвержденных планов [4, с. 45].

Такой подход подразумевает разработку стратегии финансирования (количество, источники финансовых ресурсов, форма получения, срок возврата вложенных средств) и анализа развития предприятия. Оптимизацию платежного оборота можно достичь применением системы «замедления и ускорения платежей», суть которой заключается в замедлении собственных выплат и ускорения поступлений средств на счет предприятия.

Такие мероприятия можно предложить и руководству ТОО «АтырауБетонСнаб». Они отражены в табл. 1.

Таблица 1

**Мероприятия влияющие на формирование денежных потоков
предприятия**

Ускорение привлечения денежных средств	Замедление выплат денежных средств
Предоставление максимально возможных ценовых скидок за наличный расчет по реализованной покупателям продукции.	Замедление инкассации собственных платежных документов.
Обеспечение частичной или полной предоплаты за продукцию высокого спроса (предоставленную услугу).	Увеличение по согласованию с поставщиками сроков предоставления предприятию товарного (коммерческого) кредита.
Сокращение сроков предоставления товарного (коммерческого) кредита покупателям.	Замена приобретения долгосрочных активов, требующих обновления, на их аренду (лизинг).
Ускорение возврата просроченной дебиторской задолженности.	Минимизация суммы постоянных издержек предприятия.
Использование современных форм рефинансирования дебиторской задолженности (учет векселей, факторинга, форфейтинга).	Реструктуризации портфеля полученных финансовых кредитов путем перевода краткосрочных их видов в долгосрочные.
Ускорение инкассации платежных документов покупателей продукции (времени нахождения их в пути).	Временной отказ от финансового инвестирования (до выправления ситуации).
Продажа (или сдача в аренду) неиспользуемых видов основных средств.	

Управление расчетными операциями (для получения быстрой эффективности) должно сопровождаться оптимизацией управления остатками денежных средств. Большой остаток наличных средств, конечно повышает ликвидность и способствует укреплению финансового состояния, но с другой стороны уменьшает эффективность использования финансовых ресурсов.

Прежде чем рекомендовать предприятию внедрение эффективных мероприятий, необходимо, чтобы руководство заранее провело оценку потенциального их эффекта, выбрав только те мероприятия, которые дадут максимальный эффект. Такая оценка достигается только разработкой стратегического плана развития денежного потока предприятия [3].

Таким образом, для увеличения эффективности операционной деятельности предприятия ТОО «АтырауБетонСнаб» предлагаются такие мероприятия:

- рассрочка платежей при покупке сырья и материалов даст возможность привлечения дополнительных ресурсов в оборотный капитал предприятия;

- привлечение товарных кредитов, использование фьючерсных контрактов снизит рыночные и инфляционные риски;

- в случае приобретения основных средств, можно использовать лизинг. Что позволит ускорить введение новых производственных мощностей, получить экономию на налоговых платежах, оставив тем самым возможность привлечения дополнительных заемных средств;

- разработать оптимальную ценовую политику;

- максимизировать скорость оборота дебиторской задолженности путем ограничения скидок и объемов товарного кредита. Такой шаг позволит эффективно использовать оборотный капитал и сократить кредитные риски.

Учитывая, что планирование денежных потоков является прогнозным в силу влияния различных факторов и предпосылок, необходимо прогноз

движения денежных средств строить 2-мя способами: сценарное прогнозирование (пессимистический, реалистичный, оптимистичный) или вероятностное прогнозирование. На практике наиболее приемлемым видится сценарное прогнозирование, поскольку позволяет оценить целесообразность проекта и риски при различных вариантах развития событий [2, с. 98].

Для компании ТОО «АтырауБетонСнаб» предлагается планирование денежных потоков на основе планируемой чистой прибыли и планируемого объема реализации продукции. Реализация намеченных планов немыслима без проведения постоянного мониторинга. Такой контроль основывается на:

- реализации установленных плановых заданий по формированию объема денежных средств и их расходованию;
- равномерности формирования финансовых потоков во времени;
- ликвидности денежных потоков и их эффективности;
- оценке воздействия рисков на каждый элемент денежного потока.

Исходя из этого, предлагается следующий алгоритм построения прогнозного денежного потока:

1-ый шаг. Построить отчет о движении денежных средств за прошлый год косвенным методом. Рассчитать показатель EBITDA основываясь на объеме выручки, себестоимости и прочих расходов, с проведением определенной корректировки. Посмотреть движение денежных средств по 3-м видам хозяйственной деятельности, акцентируя внимание на задолженности покупателей и заказчиков, запасы и кредиторскую задолженность.

2-ой шаг. Выбрать один из предложенных способов планирования финансовых потоков предприятия. Планирование на основе объема реализации продукции более простой и понятный пользователям информации. Но, и не стоит забывать прибыльность продукции, т.к. она влияет на срок окупаемости проекта. Очень важно, чтобы рост себестоимости, управленческих и прочих расходов был пропорциональным росту общего дохода.

3-ий шаг. Произвести коррекцию показателя прогнозной прибыли на денежные и неденежные изменения оборотного капитала. Сравнить, пропорционально ли изменяются запасы и себестоимость продукции. Учесть такой фактор, что изменение дебиторской и кредиторской задолженностей должно быть пропорциональной прогнозируемому росту выручки. Если планируется рост продаж, то возможно покупатели будут покупать товар на приемлемых для них условиях, что свидетельствует о вероятности увеличения общего срока оборачиваемости дебиторской задолженности, а поставщики будут запаздывать с поставкой сырья (ПГС, щебень, арматуры, цемент). Следовательно, планирование изменения оборотных активов с планированием объема продаж наиболее трудоемкая и чувствительная часть прогнозной модели.

4-ый шаг. Планировать инвестиционную деятельность: приобретение спецтехники, возведение склада, реконструкция объекта.

5-ый шаг. Выстраивание точно предсказуемых денежных потоков для операционной и инвестиционной деятельности, привлечения ресурсов, оплату лизинговых и других платежей.

6-ой шаг. После построения базового сценария движения финансовых средств, необходимо оценить риск деятельности предприятия и построить пессимистический сценарий. Акцентировать внимание на чувствительных денежных потоках. То есть такой сценарий необходим для отражения наихудшего варианта денежных потоков, который не приведет к отрицательному значению чистого денежного потока (ЧДП). Следует также, и оценить вероятность образования и размера отрицательного ЧДП за прогнозируемый период.

Таким образом, разработка прогнозной модели движения денежных средств, как сложный многоэтапный процесс, состоит из комплексного анализа всех факторов и рисков, которым подвержено предприятие. А ведь именно модель движения денежных средств выявляет наиболее уязвимые места в деятельности предприятия или в реализации проекта. На практике

менеджмент казахстанских предприятий пренебрегают этим инструментом, что зачастую приводит к ошибочным управленческим решениям [5, с. 115].

Рассмотрим модель прогнозного движения денежных средств ТОО «АтырауБетонСнаб» по проекту сдачи в аренду строящегося нового склада, а также вывода на рынок бетонных плит перекрытия размером 2,4м×8м и бетонных колец диаметром 1,2 м. В прогнозной модели до конца 2021 года заложен рост валовой доходности до 4,5 % и 27,1 % от показателя 2020 года. Природно-климатические условия г Атырау позволяют выпускать товарный бетон и бетонные изделия даже в конце года. Разработанная рекламная компания позволит повысить объем реализации продукции компании (табл. 2).

Таблица 2

**Прогнозная оценка объемов реализации бетонных изделий ТОО
«АтырауБетонСнаб»**

Период	2020	2021 прогноз	2022 прогноз
Выручка, тыс. тенге	2362608	2469000	3140000
Остаток денежных средств на конец года	509976	610000	700000

Данный проект требует вложения инвестиций в рекламную компанию и пополнение основных средств. Поэтому, чтобы избежать излишней нагрузки баланса предлагаю Необходимое оборудование приобрести в лизинг у производителей в РФ, а расширение запасов и расходов на рекламу привлечь в виде займа у банков.

Пройдя все 5 шагов построения прогноза денежных потоков, рекомендуется определить чувствительные стороны сделанного прогноза и составить пессимистический прогноз и оценить последствия наступления событий по такому сценарию, акцентируя внимание на изменении оборотного капитала. Темп роста оборотного капитала будет незначительным по сравнению с выручкой, поскольку оно связано с жесткой политикой предприятия по предоставлению товарных кредитов в прогнозный период, сокращая оборачиваемость дебиторской задолженности. Таким

образом, основной корректировкой будет увеличение инвестиций в оборотный капитал (табл. 3).

Таблица 3

Прогноз прироста оборотного капитала ТОО «АтырауБетонСнаб»

Период		2021 прогноз	2022 прогноз	2023 прогноз
Прирост выручки, тыс. тенге		106392	671000	685000
Прирост инвестиций в оборотный капитал, тыс. тенге	оптимистичный вариант	50000	450500	470000
	реалистичный вариант	40000	400000	420000
	пессимистичный вариант	20000	250000	255000

Реалистичный вариант заключается в том, что оборотный капитал растет пропорционально росту выручки. Для пессимистичного варианта свойственен опережающий рост оборотных активов и замедленная их оборачиваемость. На основании достигнутого уровня доверия банков второго уровня данному предприятию, руководство предприятия вполне надеется на получение кредита в размере 250 млн тенге, что удовлетворит потребность в оборотных средствах.

Однако нельзя снимать со счетов риск невыхода на запланированный уровень рентабельности вследствие меньшего объема продаж, что может привести к формированию отрицательного ЧДП. Поэтому обеспечение роста объема продаж и появление на рынок новых видов ж/б изделий является наиболее важным моментом в движении денежных средств. Поэтому необходима разработка графика роста продаж новых изделий и реализация постоянного его выполнения. Руководству предприятия следует постоянно контролировать реализацию финансовых планов и достижения показателей, а также на ранних этапах выявлять ошибки и просчеты планирования, своевременно корректировать финансовую политику [1, с. 113].

Таким образом, важнейшими принципами составления денежных средств являются: достоверность информации, сбалансированность потоков

по видам, объемам; эффективность использования активов, ускорение оборачиваемости активов; обеспечение ликвидности активов.

Предложенная выше методика дает возможность получить различные варианты прогнозов развития и оптимизации управления текущими активами в условиях дефицита (неопределенность) информации, что значительно снижает возможные риски.

Литература

1. Авдеенко И.А., Каёв Ю.А., Косенко Т.Г. Факторы повышения прибыли и рентабельности // Новая наука: От идеи к результату. 2016. № 5-1 (84).
2. Герасименко А. Финансовый менеджмент для практиков. М.: Альпина Паблишер, 2021.
3. Лысенко Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. М.: Инфра-М, 2017.
4. Низовкина Н.Г. Управление затратами предприятия: Учебное пособие. М.: Юрайт, 2017.
5. Соколова А.А. Финансовый анализ (продвинутый уровень): практикум. Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016.