

**Жумабай Айсулу Рахымкызы**

Магистрант

**Направление:** Экономика

**Магистерская программа:** Экономика фирмы

**Проблемные вопросы управления денежными потоками  
промышленных предприятий**

**Аннотация.** В статье рассмотрены проблемы управления финансовыми рисками и оптимизации денежных потоков предприятий на основе анализа денежных потоков. Акцент придается анализу и оценке кредитно-ресурсного управления кредитным риском предприятия ТОО «АтырауБетонСнаб». Определены методы обеспечения эффективности денежных потоков по операционной деятельности.

**Ключевые слова:** денежный поток, дебиторская задолженность, кредитный риск.

К числу важнейших проблем промышленных предприятий Атырауского региона относится проблема обеспечения эффективности и гибкости в управлении денежными потоками. В условиях пандемии, когда деятельность многих предприятий была ограничена, руководители большинства предприятий:

– не смогли своевременно принять меры по обеспечению, как самого производственного процесса, так и процессов, обслуживающих его (к таким процессам относятся, в частности, финансовые потоки);

– упустили время оценки риска будущей деятельности предприятия.

Подобная недооценка значимости эффективности денежных потоков сказалась на снижении рентабельности производства, конкурентоспособности. Пренебрежение оценкой таких факторов риска привело к «шаткости» деятельности предприятия, к снижению финансовой устойчивости.

Осознанности руководством потребности в управлении денежными потоками мало. Необходимо умело оперировать инструментами своевременного анализа и оценки рисков, касающихся денежных потоков и прогнозирования развития и реализации запланированных проектов. К таким инструментам относится моделирование денежных потоков и составление реального и прогнозного движения денежных средств [4, с. 92].

Оценка и управление рисками всегда должны сопровождаться учетом как внутренних, так и внешних факторов. Учитывая тот факт, что руководитель предприятия не всегда пользуется услугами риск-менеджера, оценку производственного, ресурсного, маркетингового и кредитного рисков он обязан проводить сам. Одним из основных инструментов оценки рисков является анализ денежных потоков, поскольку он используется в управлении кредитными рисками предприятия [1, с. 67].

На сегодня проблема ТОО «АтырауБетонСнаб» связана с острой конкуренцией с компаниями ТОО «Евробетон», ТОО «Атырау Бетон». Компания в своей деятельности использует стратегию «стимулирования» покупателей путем предоставления отсрочки оплаты за реализованную продукцию, что в конечном итоге часто приводит к росту дебиторской задолженности, к увеличению объема реализованной продукции и быстрому росту операционных долгов.

К примеру, в ТОО «АтырауБетонСнаб» в 2020 году произошло увеличение дебиторской задолженности на сумму 8,198 млн тенге на фоне уменьшения кредиторской задолженности (табл. 1).

*Таблица 1*

**Анализ источников притока и оттока денежных средств ТОО  
«АтырауБетонСнаб» косвенным методом**

	<b>Показатели</b>	<b>2020 г.</b>
Денежные средства на начало периода		500577
Прибыль до подоходного налога		131272
Поправки на:		
+ Износ и амортизация		30786
— (+) увеличение (уменьшение) дебиторской задолженности		8198
— (+) увеличение (уменьшение) товарных запасов		16230

— (+) увеличение (уменьшение) прочих оборотных активов	358403
+ (—) увеличение (уменьшение) кредиторской задолженности	–360781
+ (—) увеличение (уменьшение) процентов к уплате	–14589
+ (—) увеличение (уменьшение) резервов предстоящих платежей	–67800
+ (—) увеличение (уменьшение) задолженности по налоговым платежам	–
= Денежный поток от операционной деятельности	–29553
Инвестиционная деятельность	
Поступления	560091
Платежи	521576
Финансовая деятельность	
Приток	37235
Отток	52798
Изменения денежных средств	993399

Предприятие в текущем 2021 году применяет программу предоставления финансовых отсрочек при покупке изделия металлопроката и товарного бетона. Такая политика требует от руководства четко продуманной кредитной политики, иначе она негативно скажется на финансовой устойчивости предприятия. Применение такой стратегии объясняется тем, что не все компании г. Атырау в 2021 году (после пандемии с марта 2020 г.) вышли на уровень апреля 2020 года. Многие предприятия даже спустя полтора года испытывают потребность в приемлемых заемных средствах.

Уровень просроченной задолженности компании оценивается как приемлемый, но стоит учитывать, что неконтролируемый подход к управлению кредитным риском приведет к увеличению просрочек, а заложить такой риск в цену товара не представляется возможным. Остается единственный способ борьбы с ростом таких потерь – это регулярная оценка платежеспособности дебиторов при определении лимита отсрочки и реализация работы с просроченной задолженностью.

Поэтому в управлении кредитным риском необходимо при разработке кредитной политики, учитывающей экспресс оценку риска потенциального дебитора, введение системы ограничений (лимита) и контроль дебиторской задолженности [3]. Рекомендательный характер предложения руководству ТОО заключается в установлении лимита на нового дебитора (не превышая среднемесячный объем выручки от остальных дебиторов). Руководителю

ТОО «АтырауБетонСнаб» (риск менеджеру) рекомендуется придерживаться принципа «двукратного уменьшения лимита» при коэффициенте меньше 1 отношения оборотных активов к краткосрочным пассивам. Такая мера позволит сохранить денежные средства и не приведет к снижению ликвидности баланса, а также будет свидетельствовать о регулируемой жесткой кредитной политике предприятия [2].

На наш взгляд, необходимо использовать «классический вариант» мониторинга дебиторской задолженности с ведением календарного плана платежей дебиторской задолженности, с учетом обязательных показателей, представленных в табл. 2.

Таблица 2

**Календарный план поступления и выбытия денежных средств по дебиторской задолженности (тыс. тг)**

Предприятие дебитор	Дата	Задолженность к погашению	Размер задолженности всего	в т.ч. размер текущей просроченной задолженности	в т.ч. размер сомнительной для взыскания задолженности
ТОО «Гадилов»	28.10.2021	190,1	790,1	600	–
ТОО «Саржанов и К»	28.10.2021	270,2	1854,7	1584,5	48,1
ТОО «Мунай Курылыс Сервис»	1.11.2021	623,5	3741,2	3117,7	117,3
ИП «Краснов»	29.10.2021	150,0	899,5	749,5	–
ИП «К.И.Т»	30.10.2021	152,1	912,5	760,4	–
Итого:		1385,9	8198	6812,1	165,4

Такая мера позволяет прогнозировать приток денежных средств, при снижении платежной дисциплины дебиторов изыскать другие средства для покрытия разрыва ликвидности.

Руководству товарищества необходимо своевременно реагировать на просроченные платежи путем введения, например, запрета на отпуск новой партии изделий компаниям с просрочкой оплаты предыдущих отгрузок.

Своевременный анализ денежных потоков позволяет определить необходимый объем вливаний в оборотный капитал, и объем дополнительных издержек в виде потерь от просроченных долгов.

Особо следует отметить риск потерь, связанный с сезонностью. В зимнее время года спрос на изделия предприятия значительно снижается, тем самым снижается выручка предприятия, снижается чистый денежный поток. Поэтому компания начинает наращивать объемы производства ранней весной выходя на пик летом, и на конец осенних месяцев исходя из принципа осторожности снижает объемы производства бетонных изделий.

Если в 2019 году преобладал приток денежных средств над оттоком, то в 2020 году произошло преобладание оттока денежных средств над притоком, иногда у предприятия не хватало средств, чтобы рассчитаться с кредиторами. Данный факт объясняется вынужденным снижением активности многих предприятий, связанного с пандемией COVID-19 и введением на всей территории Казахстана локдауна.

Прогнозная доля поступлений от реализации продукции, оказания услуг в 2021 г. составит 84,1%. Для поддержания тенденции нужно стремиться быстрее превращать дебиторскую задолженность в денежные средства. Видно, что доля дебиторской задолженности в имуществе предприятия растет.

Денежные средства направляются в основном на оплату товаров. Доля таких расходов составляет в 2019-2020 годах 59,8%, 57% и 52,6% в прогнозном 2021 году (табл. 3). Выручки от реализации продукции вполне хватит на оплату труда. Однако средств для дополнительных инвестиций в оборотный капитал практически не остается, что является негативным фактором для обеспечения эффективной работы предприятия.

*Таблица 3*

**Прогнозная оценка источников притока и оттока денежных средств от текущей деятельности ТОО «АтырауБетонСнаб» на 2021 г.**

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.
------------	---------	---------	---------

			<b>прогноз</b>
Поступило денежных средств всего, в т.ч.	1678995	1749282	1932311
Выручка от реализации товаров, работ, услуг	1567310	1486991	1626329
Прочая выручка	8515	73100	93120
Авансы, полученные от покупателей, заказчиков	89567	137235	168317
Полученные вознаграждения	12567	14868	12445
прочие поступления	1036	37088	32100
Направлено денежных средств всего, в т.ч.	1292759	1778835	1862321
Платежи поставщикам за товары и услуги	1004560	997375	1015622
Авансы, выданные поставщикам товаров и услуг	89456	40702	46300
Выплаты по оплате труда	98345	127223	136866
Выплата вознаграждения	45312	50722	59185
Платежи в бюджет	36412	25725	32260
Прочие выплаты	18674	537088	572088
Чистый денежный поток от операционной деятельности	386236	-29553	69990

Рассмотрим движение денежных средств ТОО «АтырауБетонСнаб» в таблице 4. Как видно из таблицы, в целом предприятие на конец года выходит с прибылью. Пандемия в 2020 году оказала негативное влияние на общий чистый денежный поток. Но в 2021 году руководство предприятия за счет грамотной стратегии увеличило чистый денежный поток. В целом, предприятие работает достаточно стабильно, для производственного предприятия динамика чистого денежного потока является достаточно высокой.

Таблица 4

**Динамика денежных потоков по видам деятельности ТОО  
«АтырауБетонСнаб» 2018-2020 гг.**

Показатели, тыс. тенге	2019г.	2020г.	2021 г прогноз	Отклонение, +/-	
				2021 г. в сравн. 2019г.	2021 г. в сравн. 2020г.
<b>Операционная (текущая деятельность)</b>					
Приток	1678995	1749282	1932311	253316	183029
Отток	1292759	1778835	1862321	569562	83486
Чистый денежный поток	386236	-29553	69990	-316246	99543
<b>Финансовая деятельность</b>					
Приток (Займы)	47800	37235	57969	10169	20734
Отток (погашение займов)	75230	52798	76171	941	23373
Чистый денежный поток	-27430	-15563	-18202	9228	-2639
<b>Инвестиционная деятельность</b>					
Приток	635740	576091	621020	-14720	44929

Отток	602560	521576	560961	-41599	39385
Чистый денежный поток	33180	54515	60059	26879	5544
По всем видам деятельности					
Приток	2362535	2362608	2611300	248765	248692
Отток	1970549	2353209	2499453	528904	146244
Итого ЧДП	391986	9399	111847	-280139	102448

Практика предоставления отсрочки платежа покупателям влияет на поступление денежных средств и приводит к оттоку денежных средств от операционной деятельности до конца 2-го квартала и притоку в 3-4 кварталах. Таким образом, в первой половине года происходит наращивание дебиторской задолженности, а во втором полугодии происходит ее погашение. Поэтому руководству предприятия необходимо использовать такую модель движения денежных средств, при которой в период межсезонья возможно спрогнозировать и обеспечить дополнительные финансовые (заемные) ресурсы, что позволит оценить риски финансовой неустойчивости предприятия и, в случае необходимости, принять меры по их хеджированию.

### Литература

1. Воронцовский А.В. Управление рисками. М.: Юрайт, 2017.
2. Герасименко А. Финансовый менеджмент для практиков: Полный курс МВА по корпоративным финансам ведущих бизнес-школ мира 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.