

УДК 336.64

**ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ
ПОТОКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Коновалова Тамара Васильевна

кандидат экономических наук, профессор

kav111@rambler.ru

Коновалов Алексей Викторович

кандидат экономических наук, доцент

kav111@mail.ru

Скрябина Юлия Юрьевна

обучающийся института экономики и управления

j.martinova2012@yandex.ru

Мичуринский государственный аграрный университет

г. Мичуринск, Россия

Аннотация. Обозначены проблемы управления денежными потоками на предприятии и предложены пути повышения эффективности финансового менеджмента в этом направлении.

Ключевые слова: денежные потоки, центры финансовой ответственности, финансовый менеджмент, платежный календарь.

Многие финансовые задачи (включая управление денежными потоками) в организациях сельского хозяйства не решаются в связи с тем, что управленческий персонал недостаточно информирован, не умеет их решать либо не несет ответственности за свои действия [8-11]. В этих условиях назрела острая потребность в ответах на следующие вопросы:

- каким образом включить систему управления денежными потоками в организационную структуру предприятия?

- как наиболее эффективно распределить функции по управлению денежными потоками и ответственность между подразделениями предприятия?

- как обеспечить соответствие системы управления денежными потоками стратегическим и тактическим ориентирам развития предприятия?

- каким образом получать информацию о денежных потоках и контролировать их состояние?

Специалисты считают, что аграрные формирования, в которых отсутствует четко выстроенная система управления денежными потоками, чаще всего сталкиваются со следующими финансовыми проблемами:

- отсутствие единой политики и процедур управления денежными средствами;

- низкая эффективность управления ликвидностью денежных потоков;

- трудности при планировании движения денежных средств, даже на ближайшие несколько дней;

- потеря контроля над расходами предприятий, связанных с обеспечением денежных потоков [1].

При построении системы управления денежными потоками полагаем, что чрезвычайно важно оптимизировать бизнес-процессы на предприятии по следующим направлениям:

- участники процессов управления денежными потоками, их полномочия и обязанности;

- внутренняя нормативная база управления денежными потоками;

- состав центров финансовой ответственности, их иерархия и взаимосвязи;

– информационные технологии решения задач управления денежными потоками.

В зависимости от размеров сельскохозяйственного предприятия, по нашему мнению, возможны 2 варианта эффективной организационной структуры управления денежными потоками предприятия:

Вариант 1. Руководитель – профессиональный финансист и сам организует и координирует работу по управлению денежными потоками либо возлагает часть этих полномочий на финансового директора (менеджера). Мы считаем, что такой вариант наиболее подходит малым сельскохозяйственным предприятиям;

Вариант 2. Полномочия по управлению денежными потоками делегируются финансовому директору на правах заместителя руководителя предприятия и специальному подразделению предприятия (финансовому отделу, финансовой службе, финансовой дирекции). Данный вариант, по нашему мнению, оптимален для средних и крупных сельскохозяйственных предприятий.

Ключевой должностью в процессе эффективного управления денежными потоками предприятий (средних и крупных), как показывает опыт предприятий, является должность финансового директора. Эта должность именуется на предприятиях как «заместитель директора по финансам», «заместитель директора по экономике и финансам», «вице-президент по финансам», «финансовый управляющий» и так далее. Финансовый директор выступает главным стратегом предприятия (конечно после высшего руководства) в области управления денежными потоками и одновременно лицом, несущим полную ответственность за его результаты. При этом финансовый директор как управляющий новой формации должен обладать следующими основными качествами:

– концептуальными способностями, то есть чувствовать связь между денежными потоками предприятия и внешней средой;

– умением видеть факторы формирования денежных потоков, создающие благоприятные возможности или представляющие угрозу для предприятия;

– способностью прогнозировать и планировать денежные потоки, принимать решения в условиях риска [7, с. 132].

Для того чтобы финансовый директор наиболее эффективно осуществлял свои функции по управлению денежными потоками, он должен быть наделен реальными полномочиями по распоряжению денежными средствами (и не только на правах замещающего лица). Наиболее радикальным шагом в этом направлении, по опыту работы крупных российских компаний, например аграрной инвестиционной компании «АГРИКО» (г. Москва), является предоставление финансовому директору права решающей подписи документов, регламентирующих платежи (в части, утвержденной бюджетом) [13]. Обычно такое право предоставляется специальным распоряжением генерального директора предприятия.

Одной из острейших проблем сельскохозяйственных предприятий, по нашему мнению, является отсутствие четко осознанной стратегии управления денежными потоками. Большинство из них избегает делать стратегический выбор, занимаясь в основном текущей эффективностью денежных потоков. По мнению, доктора экономических наук В.Д. Марковой, это вполне объяснимо, поскольку «текущая эффективность, в отличие от стратегии, более конкретна» [12, с. 20]. Между тем только правильно выбранная стратегия управления денежными потоками и соответствующие ей тактические и оперативные мероприятия позволят сохранять финансовую устойчивость предприятия в долговременной перспективе. Стратегический финансовый менеджмент на предприятии должен быть непрерывным и пронизывать все уровни управления денежными потоками [5, 14, 15].

Для того чтобы общие стратегические цели управления денежными потоками были достигнуты, а результативность работы в этом направлении можно было измерить, необходимо:

1. Выделить стратегические показатели денежных потоков (коэффициенты ликвидности и рентабельности денежных потоков, коэффициенты ликвидности баланса);

2. Придать стратегическим показателям денежных потоков целевые значения на среднесрочную и долгосрочную перспективу.

Для эффективного функционирования системы управления денежными потоками в ООО «Новый Нектар» необходимо его нормативное обеспечение по 5 важнейшим направлениям: организация, планирование, учет, контроль и анализ.

Для обеспечения повседневного управления поступления и выбытия денежных средств, организации ООО «Новый Нектар», по нашему мнению, необходимо разработать платежный календарь, который представляет собой план движения денежных средств, в котором указаны все источники денежных доходов и расходов за определенный период времени.

Стратегические цели функционирования организационной структуры управления денежными потоками сельскохозяйственного предприятия, должны быть закреплены документально, например, в периодически обновляемом паспорте предприятия, обязательным приложением к которому будет выступать стратегия развития предприятия (долгосрочный бизнес-план).

Большинство сельскохозяйственных организаций и ООО «Новый Нектар» не исключение, в настоящее время переживают острейший дефицит денежной наличности, вследствие чего для этих предприятий крайне важное значение имеет оптимизация денежных потоков. Оптимизация денежных потоков традиционно определяется в экономической литературе как «процесс выбора наилучших форм их организации на предприятии с учетом условий и особенностей осуществления его хозяйственной деятельности» [6, с. 408]. При этом учеными и практиками сформулированы ключевые цели такой оптимизации:

- обеспечение сбалансированности объемов денежных потоков;
 - обеспечение синхронности формирования денежных потоков во времени;
 - обеспечение роста чистого денежного потока предприятия.

Финансовый менеджер располагает множеством финансовых рычагов для достижения этих целей. Среди них присутствуют как краткосрочные, так и долгосрочные меры, принятие которых позволит организации существенно увеличить поток денежных средств и пополнить запасы денежных ресурсов.

Росту поступлений денежных средств в ООО «Новый Нектар», по нашему мнению, наиболее всего могут способствовать следующие мероприятия:

- создание стимулов для покупателей платить быстрее по счетам путем предоставления специальных скидок за досрочную оплату, увеличение их размера по проблемным с точки зрения инкассации денежных средств видам сельскохозяйственной продукции;

- обеспечение полной или частичной предоплаты за продукцию, пользующуюся высоким спросом на рынке;

- замещение деловых отношений с контрагентами, использующими бартерные сделки и зачетные схемы денежными расчетами;

- проведение анализа оборота запасов по видам с целью уменьшения объемов тех видов запасов, которые не являются критическими для функционирования бизнеса, оценка возможности распродажи залежавшихся запасов со скидками с тем, чтобы получить дополнительные денежные средства;

- для кредиторов – отсутствие эффективных механизмов контроля за товарно-денежными потоками заемщиков;

- для заемщиков – отсутствие планомерности в привлечении кредитных ресурсов, которые поступают на предприятие лишь в периоды максимальной потребности, когда их цена максимально высока [4].

Между тем роль банковской системы в совершенствовании денежных отношений особенно существенна. Коммерческие банки на основе глубокого изучения проблем (в том числе потенциальных) в области организации денежных потоков предприятий должны разрабатывать и предлагать клиенту эффективные, включая ранее не известные способы решения данных проблем и

на этой основе обеспечивать получение дополнительного дохода. Суть таких партнерских отношений можно выразить следующим образом: приумножение денежных потоков клиента и их оптимальное использование в интересах клиента и банка.

По мнению специалистов, существуют такие способы удовлетворения банком интересов своих клиентов в рациональной организации денежных потоков, как:

- построение клиринговой расчетной системы для учета и погашения встречных платежей, проведения взаимозачетов с поставщиками и покупателями;

- открытие корреспондентских счетов для ускоренного прохождения платежей в режиме реального времени;

- разработка программ привлечения денежных средств, управления средствами предприятия с целью снижения непроизводительных расходов;

- построение схем оптимизации движения денежных и товарных потоков предприятия-клиента;

- консультации по вопросам организации денежных потоков [2, 3, 6, 7].

Наиболее эффективными мерами, способствующими сокращению оттока денежных средств в ООО «Новый Нектар», на наш взгляд, являются:

- нормирование оборотных средств;

- оптимизация затрат предприятия;

- оптимизация организационной структуры;

- использование возможностей налогового планирования;

- списание изношенного оборудования;

- оптимизация выплат кредиторам;

- оптимизация структуры капитала, минимизация стоимости используемых источников средств.

Список литературы:

1. Альбетков А. Роль казначейства в российских компаниях// Финансовый директор. – 2004. - №5// www.fd.ru.

2. Анализ денежных потоков: Учебно-методический комплекс Электрон. ресурс [режимдоступа: <http://window.edu.ru>]
3. Анализ финансовой отчетности: Учебное пособие/ Под ред. О.В. Ефимовой, М.В. Мельник. - М.: Омега-Л, 2004. - 408
4. Антонов Г.М. О мерах по повышению эффективности кредитного механизма АПК (территориальный аспект)/ Г.М. Антонов// Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2006. - №3. –С.46-48.
5. Белоусов, В.М. Обоснование системы целей устойчивого развития аграрного сектора экономики / В.М. Белоусов // Агропродовольственная политика России. - 2017. - № 1 (61). - С. 33-39.
6. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс/ И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2004. – 658
7. Бочаров В.В. Управление денежным оборотом предприятий и корпораций / В.В.Бочаров. – М.: Финансы и статистика, 2012. –144с.
8. Зацепина, Г.Н. Совершенствование организационно-управленческой структуры агрохолдинга / Г.Н. Зацепина, М.В. Лёвина // Теория и практика мировой науки. - 2017. - № 7. - С. 16-19.
9. Зацепина, Г.Н. Эффективность функционирования сельскохозяйственных организаций / Г.Н. Зацепина // Теория и практика мировой науки. - 2017. - № 3. - С. 12-14.
10. Зацепина, Г.Н. Эффективность экономической безопасности предприятия / Г.Н. Зацепина // Инновационная экономика и право. - 2020. - № 1 (15). - С. 91-92.
11. Коновалова, Т.В. Совершенствование финансового менеджмента в организациях / Т.В. Коновалова, Ю.Ю. Скрыбина // Наука и Образование. - 2019. - Т. 2. - № 2. - С. 363.
12. Маркова В.Д. Разработка стратегии развития предприятия – требование времени/ В.Д. Маркова// ЭКО. – 1998. - №11. – С. 13-23.

13. Оперативное управление денежными потоками/ Ф. Башкиров, А. Романов, А. Кленин, А. Зайцев и др.// Финансовый директор. -2006. -№6 28

14. Сабетова, Л.А. Тенденции инновационного развития свеклосахарного подкомплекса / Л.А. Сабетова, Т.Л. Ларшина // Сб.: Приоритетные направления регионального развития: материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции с международным участием. - 2020. - С. 279-282.

15. Сабетова, Л.А. Формирование и использование оборотных средств в сельском хозяйстве: монография / Л.А. Сабетова, А.В. Зюзя. - Мичуринск-наукоград РФ, 2006.

UDC 336.64

WAYS TO IMPROVE CASH MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE

Konovalova Tamara Vasilievna

Candidate of Economic Sciences, Professor

kav111@rambler.ru

Konovalov Alexey Viktorovich

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

kav111@mail.ru

Scriabina Yulia Yurievna

student

j.martinova2012@yandex.ru

Michurinsk State Agrarian University

Michurinsk, Russia

Annotation. The problems of cash flow management at the enterprise are identified and the ways to improve the efficiency of financial management in this direction are proposed.

Key words: cash flows, centers of financial responsibility, financial management, payment calendar.