

УДК 334.735:336

И. Н. Новикова,
*старший преподаватель
Белорусского торгово-экономического
университета
потребительской кооперации*

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИНХРОНИЗАЦИИ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ

Потребность в создании действенного механизма управления денежными потоками в организациях потребительской кооперации обусловлена ограниченностью этого ресурса и высоким уровнем затрат по его дополнительному привлечению. Работа по сбалансированию денежных платежей и поступлений многогранна и предполагает наличие навыков управления не только источниками финансирования, но и активами организации с целью повышения их ликвидности. В связи с этим в статье рассматриваются методы обеспечения достаточности платежных средств для организации бесперебойной хозяйственно-финансовой деятельности.

Need to establish an effective mechanism for cash-flow management in organizations of consumer cooperatives is conditioned by the limitedness of this resource and high costs of its additional attraction. Activities aimed at balancing the cash payments and proceeds are multifaceted and require management skills not only from the sources of funding, but from the company assets to improve their liquidity. In this regard, the article describes how to ensure the adequacy of the means of payment for the smooth organization of business and financial activities.

Введение

Усиление интернационализации экономики, выход на зарубежные рынки сбыта определяет необходимость изменения экономического мышления, подходов к управ-

лению и усиление ответственности за принятые решения. Условием реализации стратегии устойчивого развития потребительской кооперации в первую очередь является достижение и сохранение платеже-

способности ее организаций. Данное условие может быть обеспечено путем организации оперативного управления денежными потоками.

В настоящее время в практике деятельности большинства организаций потребительской кооперации преобладает так называемый бухгалтерский подход к управлению. Обусловлено это историческим наследием, доставшимся от командно-административной экономики. Основным поставщиком информации, необходимой для управления финансами, является бухгалтерский учет. С его помощью не только собирают финансовую информацию об организации, но и обрабатывают ее, передают внутренним и внешним пользователям. Таким образом, бухгалтерский учет выступает связующим звеном между хозяйственно-финансовой деятельностью субъектов предпринимательской деятельности и лицами, принимающими управленческие решения. Однако следует помнить, что в учете фиксируются те денежные потоки, которые подтверждены документально. Поэтому информационные данные, представленные бухгалтерским учетом для принятия управленческих решений в области финансов, должны пройти некоторую обработку.

Это обусловлено тем, что в современных экономических условиях в процессе управления хозяйственно-финансовой деятельностью нельзя не принимать во внимание воздействие таких основных факторов, как:

1. Неопределенность и риск, т. е. когда развитие событий со 100%-ной точностью заранее не известно. Это усложняет процесс принятия управленческих решений, требует составления так называемой «матрицы решений» и выбора наилучшего из альтернативных решений по определенному критерию. Основными критериями могут быть следующие: критерий Вальда (критерий «максимина»), критерий «максимакса», критерий Гурвица (критерий «оптимизма-пессимизма» или «альфа-критерий»), критерий Сэвиджа (критерий потерь от «минимакса»).

Следовательно, принятие управленческого решения – процесс творческий, а составляемые экономические и финансовые планы должны быть многовариантными. Таким образом, в практике финансовой деятельности нецелесообразно использовать жесткое планирование. В процессе контроля за ходом реализации принятого к исполнению плана необходимо вносить корректировки с учетом изменения внешних и внутренних условий.

2. Требование ликвидности. Основным показателем, определяющим финансовое

состояние организации, является способность активов быть трансформированными в наиболее ликвидную форму – денежные средства. Поэтому основное внимание при планировании экономических показателей необходимо уделять не производству продукции, а объему ее реализации и поступлению платежей от покупателей. Это повышает актуальность управления денежными потоками.

3. Изменение временной стоимости денег. Разновременные денежные потоки имеют различную покупательную способность. На это влияют инфляционные процессы, потеря потенциального дохода и др. Если не принимать во внимание инфляционную составляющую прибыли, т. е. не учитывать потребность в резервировании части прибыли для сохранения (поддержания) капитала, то финансовая устойчивость организации значительно ухудшается вследствие падения его доли в общем объеме источников финансирования. Инфляционное обесценение денег следует принимать во внимание при определении нормы прибыли, закладываемой в цену продукции при различных сроках отсрочки платежей покупателями.

Действие этих факторов предполагает необходимость изменения подходов к управлению как всей организацией, так и ее финансовыми отношениями. Высокий динамизм движения денежных средств в организациях требует больших усилий по их управлению. Особое внимание в этом направлении уделяется краткосрочным финансовым потребностям (на срок менее трех месяцев), т. е. «коротким деньгам», «наличности». В зарубежной практике движение денежных средств получило название Cash Flow – движение наличности, т. е. получение и выплата наличных денег организацией в процессе хозяйственной деятельности. Понятие наличности, используемое в зарубежных странах, не тождественно понятию наличности, используемому в Республике Беларусь. Оно означает движение абсолютно ликвидных активов (которые включают средства в кассе (наличные) и на счетах организации), т. е. движение денежного потока.

Оптимальным методом управления денежными потоками является прогнозирование. В основной своей массе потребности в краткосрочных ресурсах имеют вполне предсказуемую основу. У каждой организации имеются регулярные платежи: выплата заработной платы, уплата налогов и сборов, расчеты с постоянными контрагентами и др. Соответственно, существуют и встречные платежи, прежде всего за поставленную продукцию. Но на практике эти два потока, как правило, не совпадают во време-

ни. Поэтому, чтобы произвести платежи, организации потребительской кооперации иногда накапливают на своих счетах денежные средства в течение нескольких дней. Прибегая к вынужденному накоплению денежных средств, организация, по сути, наносит себе ущерб в виде недополученного дохода. При условии организации оперативного управления денежными потоками появляется возможность краткосрочного размещения денежных средств на счетах в банках, что позволит получить дополнительный доход.

Инструментом оперативного управления денежными потоками организации, используемым как в мировой, так и в отечественной практике, является платежный календарь. Его структура зависит от особенностей хозяйственной деятельности конкретной организации. В общем виде он представляет собой таблицу, в которой календарно взаимосвязаны все источники денежных поступлений и платежи за определенный отрезок времени.

При прогнозировании денежных потоков определяется, когда конкретно и сколько денег поступит или будет уплачено по счетам, чтобы обеспечить нормальную деятельность организации. Все поступления и платежи отображаются в платежном календаре в периоды времени, соответствующие фактическим датам осуществления этих

платежей, т.е. с учетом условий реализации товаров, продукции (с отсрочкой платежа, авансовым платежом), времени задержки оплаты за реализованные товары, продукцию или услуги, условий формирования товарных и производственных запасов, а также времени задержки платежей за поставки товаров и сырья.

В данном случае порядок организации платежей будет выглядеть следующим образом (рисунок 1).

Источники и регулярность поступлений денежных средств зависят от отрасли деятельности организации. Так, у организаций, осуществляющих розничную торговлю и оказывающих услуги общественного питания, преобладают поступления наличных денежных средств, у производственных, оптовых и заготовительных организаций в составе поступлений преобладает погашение дебиторской задолженности. Реализация продукции с отсрочкой платежа – это вынужденная мера. С одной стороны, реализация продукции по предоплате устраняет риск возникновения сомнительных долгов, повышает платежеспособность, снижает потребность в кредитовании. Однако при прочих равных условиях такая система взаимоотношений с покупателями снижает спрос на продукцию, что немаловажно в современных экономических условиях. С другой стороны, отсрочка платежа,



Рисунок 1 – Схема осуществления платежей при наличии платежного календаря

предоставляемая покупателям, позволяет увеличить их количество, но одновременно увеличивает риск неплатежей, потерь из-за инфляции, повышает потребность в привлечении заемного финансирования. Учет реальных потерь или выгод от используемой кредитной политики в отношении покупателей может использоваться как инструмент увеличения продаж и, как следствие, притока денежных средств в организацию.

Для более достоверного прогноза поступления денежных средств от дебиторов необходимо проводить их оценку. Для определения сумм реального погашения дебиторской задолженности, на наш взгляд, целесообразно провести анализ дебиторов с позиции их надежности, разделив на три условные группы:

1. Покупатели с положительной кредитной историей, от которых организация имеет большие и долгосрочные заказы, оплата которых производится в оговоренные сроки.

2. Покупатели с положительной кредитной историей, от которых организация имеет средние и небольшие, но постоянные заказы, оплата которых производится в сроки, близкие к договорным.

3. Покупатели с ненадежной или неизвестной кредитной историей, от которых организация имеет небольшие непостоянные или разовые заказы.

При этом объемы задолженности покупателей первой группы могут быть включены в платежный календарь в полном объеме в соответствии с договорными сроками. Задолженность покупателей второй группы должна быть скорректирована с учетом средней задержки платежей, сложившейся в предшествующем периоде. Объем поступления денежных средств от дебиторов третьей группы целесообразно планировать за вычетом сумм резервов по сомнительным долгам.

При составлении платежного календаря надо иметь в виду, что ряд платежей носит обязательный временной характер (например, оплата налогов, заработной платы), соответственно, организация не вправе маневрировать сроками оплаты данных платежей. Если организация испытывает недостаток платежных средств, то она должна соблюдать целевую очередность платежей, установленную Указом Президента Республики Беларусь от 29 июня 2000 г. № 359 «Об утверждении порядка расчетов между юридическими лицами, индивидуальными предпринимателями в Республике Беларусь» (в редакции Указа от 24 октября 2011 г. № 482), а именно:

1. Вне очереди производить платежи в счет:

- неотложных нужд в размере до 20% средств, поступивших на счета (за исключением сумм банковских кредитов) за предыдущий месяц;

- погашения задолженности по выплата заработной платы в суммах, соответствующих 1,5 размера бюджета прожиточного минимума для трудоспособного населения, скорректированного в период между утверждениями его размеров на индекс потребительских цен на каждого работника с учетом коэффициентов повышения тарифных ставок рабочих в установленном порядке;

- погашения банковских кредитов, выданных на выплату задолженности по заработной плате, в пределах 1,5 размера утвержденного бюджета прожиточного минимума на одного работающего.

2. В первоочередном порядке производить следующие платежи:

- в бюджет, государственные целевые бюджетные и внебюджетные фонды;

- по исполнительным документам о взыскании алиментов, вреда, причиненного здоровью;

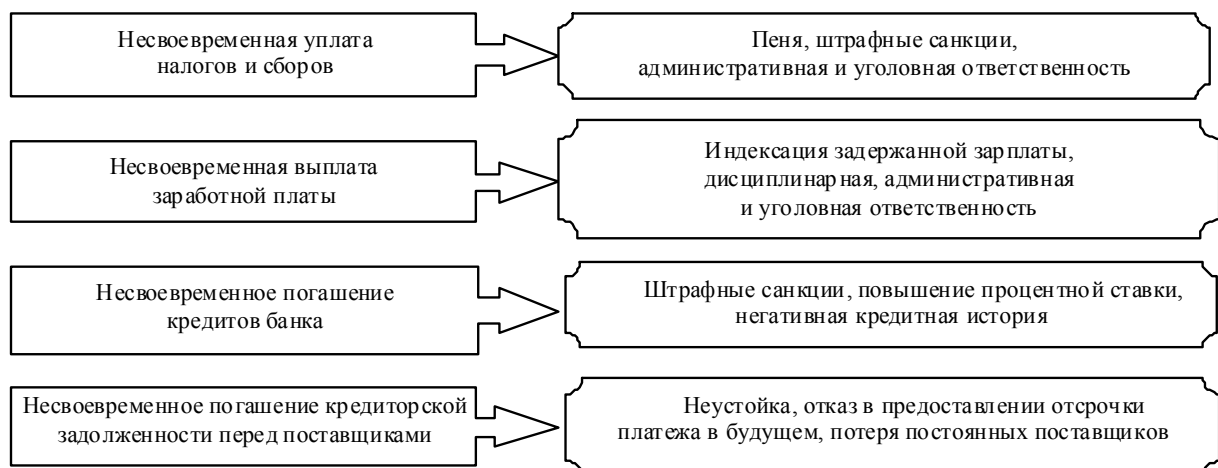


Рисунок 2 – Финансовые последствия несвоевременных платежей

- за реализованное имущество, обращенное в доход государства;
- за реализованные материальные ценности государственного и мобилизационного материальных резервов;
- по исполнению обеспеченных залогом обязательств по банковским кредитам за счет средств, полученных от реализации заложенного имущества;
- в счет погашения задолженности по кредитам, выданным банками Республики Беларусь под гарантии Правительства Республики Беларусь.
- в счет погашения задолженности по активам, приобретенным открытым акционерным обществом «Банк развития Республики Беларусь» в соответствии с перечнем таких активов и порядком, утверждаемым Советом Министров Республики Беларусь, у банков Республики Беларусь, и по кредитам, предоставленным данным обществом на финансирование проектов, включенных в программы, утверждаемые Президентом Республики Беларусь или Правительством Республики Беларусь.

3. Во вторую очередь осуществлять иные платежи, не указанные ранее.

Маневрируя сроками остальных платежей, следует учитывать величину штрафных санкций, предусмотренных нормативными документами или договором (рисунок 2).

Если остаток денежных средств отрицателен или меньше минимально установленного норматива, то с целью выявления дополнительных резервов необходимо провести анализ притоков и оттоков денежных средств следующим образом:

1. Провести анализ дебиторской задолженности и обратиться к тем дебиторам, у которых уже просрочены или наступили сроки платежей, с требованием погасить задолженность.
2. Оценить возможность получения предоплаты от своих покупателей в счет будущих поставок товаров. При этом возможно использовать систему специальных скидок (за предоплату или оплату в более короткие сроки).
3. Проанализировать экономический эффект и возможность продажи организацией своей дебиторской задолженности – факторинга, что позволяет ускорить поступление денег продавцу, хотя и требует дополнительных расходов.

4. Провести инвентаризацию всех активов организации с целью изменения режима их использования. Инвентаризация основных средств позволит определить объекты, которые без ущерба для производственной деятельности могут быть реализованы или сданы в аренду. Незавершенные капитальные вложения (незавершенное строительство) должны быть оценены с точки зрения целесообразности их дальнейшего финансирования, сроков его завершения и перспектив его использования в будущем.

5. Оценить обоснованность остатков производственных запасов, размера партий их поставок, что позволит уменьшить объемы закупок и, как следствие, объемы платежей поставщикам.

6. Рассмотреть возможность организации работы на условиях давальческого сырья (толлинг).

7. Сравнить фактическую доходность финансовых активов с ожидаемой, что позволит определить те активы, которые целесообразно обратить в наличные, что, в свою очередь, приведет к росту денежных поступлений.

Только после анализа внутренних резервов можно переходить к поиску внешних заемных источников денежных средств.

Тем не менее, составление платежного календаря не является целью. Задача, стоящая перед финансовой службой – скользящее планирование денежных потоков, т.е. ежедневная корректировка платежного календаря на основании данных оперативного учета поступления денежных средств и изменений в составе обязательств, подлежащих удовлетворению. Это позволит укрепить платежеспособность организации, снизить потребность в финансировании и улучшить финансовое положение.

Заключение

Таким образом, прогнозирование денежных потоков – это важнейший элемент финансового управления ими. Его важность и значение трудно переоценить, поскольку от качества принимаемых решений зависит не только финансовая устойчивость субъекта предпринимательской деятельности в конкретный период времени, но и способность к дальнейшему развитию, достижению финансового успеха на долгую перспективу.