

Целью внедрения системы *Total Cash Management (TCM)* является генерирование положительных денежных потоков в компании, а также эффективное их использование с целью генерирования последующих денежных потоков.



Как управлять денежным потоком?

Принципы использования концепции TCM в условиях ограниченных ресурсов

КРИЗИС в Украине начался тогда, когда его меньше всего ожидали, и многие компании оказались просто не готовы к нему. Еще полгода — год назад, во время бурного роста рынков, усилия большинства предприятий были направлены во внешний мир: на работу с клиентами, на завоевание долей рынков, на борьбу с конкурентами. А минимально необходимые организационные изменения внутри самих компаний зачастую не производились — либо не доходили руки, либо считалось, что «и так сойдет». Сейчас наведение порядка внутри бизнеса стало просто необходимым, ведь оптимизация деятельности и грамотное использование имеющихся ресурсов — один из немногих шансов для выживания в современных условиях.

Суть изменений, в которых остро нуждается бизнес, достаточно проста. У многих компаний сейчас есть две основные проблемы. Во-первых, не хватает денег, поскольку произошло и продолжается падение объемов продаж на многих рынках — соответственно снижается количество клиентов, сделок и доходов. Во-вторых, не хватает времени — ситуация меняется очень быстро, и иногда на принятие важного решения у руководителя есть всего несколько часов. Усилия компании должны быть направлены на извлечение и разумное использование всех возможных резервов, а также на обеспечение оперативного контроля и управления бизнесом. Решив эти две задачи, получаем реальную возможность удержать компанию на плаву и обеспечить ее жизнедеятельность.

СУЩНОСТЬ ПРОБЛЕМЫ

ПРЕЖДЕ ЧЕМ перейти к практическим вопросам управления денежным потоком (ДП), нужно сделать очень важный акцент — «управлять можно только тем, что можно измерить». Для того чтобы понять, есть ли вообще в компании управление денежным потоком, нужно четко знать,

56

какие показатели являются ключевыми, выполняются ли эти показатели и какая между ними взаимосвязь.

Без конкретных показателей любые действия компании по решению проблемы будут хаотичными и малоэффективными — от жесткого контроля расходов на канцтовары до массовых сокращений персонала. Такие «серьезные» меры по экономии обычно предпринимают в первую очередь, но зачастую они не дают ощутимого результата. Ведь проблема не устранена, и денежные потери все равно будут больше, чем эффект от единичных «пожарных» мероприятий.

Рассмотрим очень популярную во многих компаниях проблему: «Нет денег». Такая формулировка проблемы на самом деле ни о чем не говорит, и, соответственно, решить ее невозможно. При грамотном подходе к управлению денежным потоком эта проблема раскладывается на элементы, каждый из которых имеет свои причины и так далее. Таким образом, можно выйти на конкретные измеряемые фундаментальные показатели, которыми уже можно эффективно управлять, определять направления и конкретные действия по исправлению ситуации. Нет проблемы, пока не определен показатель, характеризующий эту проблему. С другой стороны, как только показатель четко определен, появляется возможность повлиять на его положительное изменение.

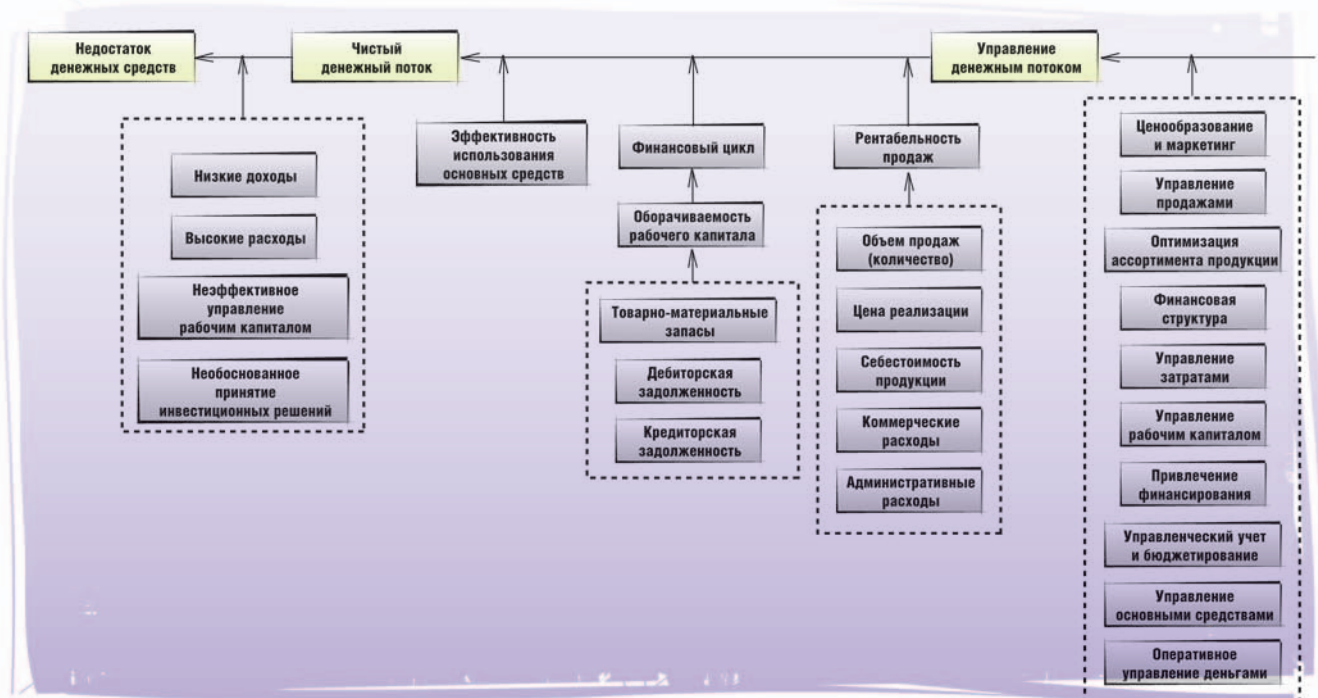
Данный подход продемонстрирован на [Рисунке 1]. Он отображает логические связи проблем с их причинами и показателей с инструментами решения проблем.

ЧТО ТАКОЕ TOTAL CASH MANAGEMENT?

Total Cash Management (TCM) переводится буквально как «Тотальное управление деньгами». Но необходимо отметить важный момент, который заключается в первом слове данного определения «total». Ударение на нем производится для того, чтобы подчеркнуть, что речь пойдет не о простом управлении деньгами на счетах компании, а о возможных управленческих решениях, которые могут являться причинами положительного или отрицательного денежного потока.

TCM — это не только практический инструмент менеджмента, но и корпоративная идеология управления денежным потоком, также подразумевающая рост значимости финансовой функции. Целью внедрения этой системы является генерирование положительных де-

1 Проблемы — причины — показатели — инструменты



нежных потоков в компании, а также эффективное их использование с целью генерирования последующих денежных потоков. Таким образом, применение системы *TSM* позволяет согласованно решать и текущие, и долгосрочные задачи в управлении финансами компании.

В основе практического применения системы *TSM* лежат два принципа. Во-первых, все подразделения компании должны использовать имеющиеся в распоряжении или принципиально доступные денежные ресурсы. Во-вторых, каждый работник предприятия может оказать влияние на состояние денежных ресурсов. В практической работе это позволяет направить деятельность руководителей всех структурных подразделений компании, а не только финансовой службы, на эффективное управление денежным потоком.

На [Рисунке 2] отображена классическая модель концепции *TSM* и ее основных элементов.

Блоки *TSM* в своей совокупности характеризуют всю ситуацию в компании — внутренние процессы и взаимоотношения с внешними контрагентами и партнёрами. Кроме того, обеспечивается согласование действий между руководителями определенного центра финансовой ответственности и, соответственно, повышается внутренняя эффективность деятельности. Таким образом, каждая проблема может быть рассмотрена с точки зрения работы определенного структурного подразделения во взаимодействии с другими, могут быть найдены реальные причины, и решение проблемы может быть оптимальным для работы компании в целом. И главное, это решение будет направлено на улучшение самого важного для компании показателя в современных условиях — чистого денежного потока.

Структура *Total Cash Management* дает понимание того, в каких направлениях анализировать и улучшать свою работу. А задача финансового директора — по каждому блоку определить инструменты и выработать программу действий.

2 Основные элементы Total Cash Management



ПРАВИЛО ЧЕТЫРЕХ «Н»

В УПРАВЛЕНИИ денежным потоком руководители компании сталкиваются со следующими типичными трудностями:

- **Несинхронность платежей** — необходимость совершения платежей может наступать раньше, чем происходит поступление денежных средств.
- **Несопоставимость платежей** — сумма платежей может быть больше, чем денежные средства, которыми располагает компания.
- **Нерегулярность поступлений** — сезонность может оказывать существенное влияние на работу компании (например аграрный сектор).
- **Непредсказуемость** — повышение рисков и снижение точности прогнозов поступления денежных средств, что особенно актуально в условиях всеобщего экономического кризиса.

В приведенном выше перечне указаны проблемы, с которыми компании сталкиваются практически каждый день. Однако кризисные явления лишь усиливают проявление и влияние этих проблем, особенно если мы говорим о проблеме непредсказуемости, которая заставляет компании искать все более быстрые и эффективные пути их решения. Система *TSM* позволяет компаниям действовать в решении этих проблем более оперативно и гибко, существенно повышая качество управления денежным потоком.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СМЫСЛ TSM

КАК УЖЕ упоминалось выше, основная задача применения системы *TSM* заключается в том, чтобы обеспечить генерирование и эффективное управление денежным потоком. Говоря проще, смысл *TSM* в том, чтобы повысить ликвидность бизнеса.



Основной показатель, который характеризует работу компании, — Чистый Денежный Поток (ЧДП). Для расчета и управления ЧДП на практике применяются три основных отчета: отчет о движении денежных средств, баланс и отчет о прибылях и убытках. Эти три отчета хорошо знакомы каждому руководителю и финансисту, но стоит отдельно уделить внимание тому, как каждая статья отчетности влияет на денежный поток.

Отчет о прибылях и убытках (ОПУ) показывает доход, который был получен, затраты, которые были понесены, и прибыль как разницу между доходом и затратами. Кроме этого, определяются статьи расходов, участие и ответственность подразделений в формировании маржинального дохода (как промежуточного результата). Основой для построения данного отчета является финансовая структура компании с определением центров финансовой ответственности и основных показателей.

Отчет о движении денежных средств (ОДДС) описывает поступления и оплаты. Зачастую ОДДС представляет собой простой перечень всех произошедших поступлений и оплат за период. При этом с точки зрения анализа такой отчет является мало информативным. И чтобы разобраться в нем, необходимо проанализировать каждую запись, а на это требуется слишком много времени и усилий. Например, очень часто можно увидеть, как в разделе «Поступления» рядом располагаются строки «Приход денег от реализации» и «Получение кредита». Хотя это принципиально разные по своему смыслу операции, относящиеся к разным видам деятельности. В предложенном на **[Рисунке 3]** виде ОДДС разделен на три части: операционная, инвестиционная и финансовая деятельность — это общепринятый в мировой практике формат. По каждой части отчета видна разница между поступлениями и оплатами — значение (Δ_i , $i=1, 2, 3$), а сумма этих значений по трем разделам и представляет собой Чистый Денежный Поток.

У такого вида отчета есть ряд преимуществ.

- Отчет нагляден и прост для понимания. Очень быстро видны результаты деятельности и «узкие места» в работе.
- Разные виды платежей имеют принципиально разное значение для бизнеса, и такая форма отчета позволяет учитывать это при принятии решений, выполнение которых можно проконтролировать при помощи этого же отчета за следующий период.
- Руководителю для оценки ситуации не нужно изучать весь отчет. Достаточно посмотреть разницу («дельту») по каждой его части, чтобы понять, приносит ли, например, операционная деятельность положительный результат.
- Такая раскладка цифр позволяет понять, кто управляет конкретным показателем и кто несет за него ответственность.
- Этот вид отчета совпадает с МСФО, что также может существенно упростить работу компании с финансовыми учреждениями.

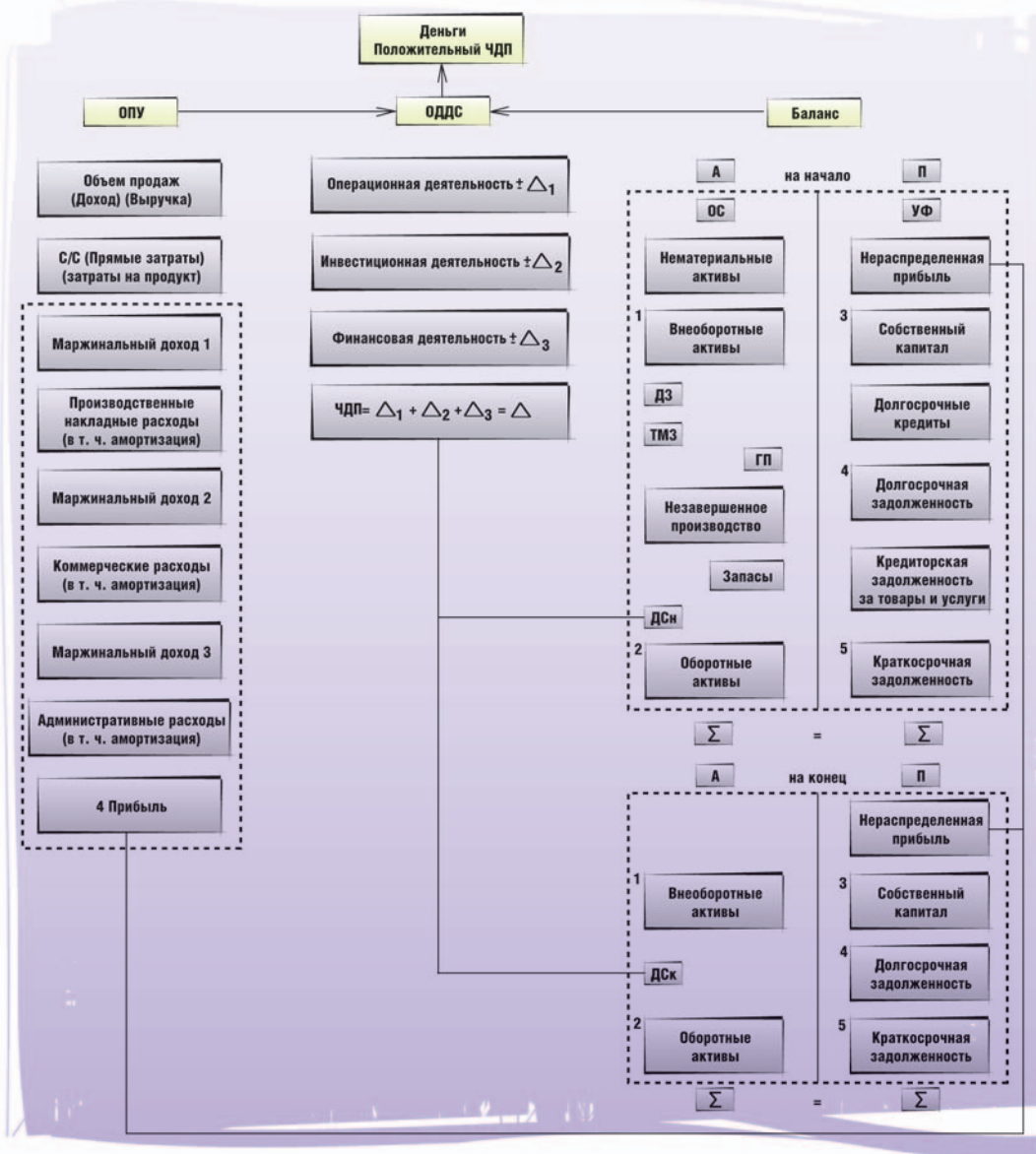
С точки зрения ответственности за результат (Δ) по денежному потоку можно провести следующее разделение:

- по операционной деятельности — исполнительный и/или коммерческий директор;
- по инвестиционной деятельности — генеральный директор и/или собственник;
- по финансовой деятельности — финансовый и/или генеральный директор.

Необходимо четко понимать, что за выполнение показателя несет ответственность тот руководитель компании, который может оказывать на это влияние, а не сам финансовый директор, только потому, что он отвечает за своевременную и качественную подготовку отчета.

Баланс дополняет собой финансовую картину предприятия. Представленный вид баланса является упрощенным и отличается от бухгалтерского, но указанных пяти разделов достаточно для понимания состояния компании, проведения анализа и принятия необходимых управленческих решений.

Указанные выше отчеты являются **тремя китами финансов**. Понять, что происходит с бизнесом, получив только один отчет, — невозможно. Например, нельзя точно сказать,



что значит для компании рост дебиторской задолженности, если при этом не учитывать другие показатели, такие как объем продаж или товарные запасы. А в своей совокупности они дают представление о полной картине, а также о причинах тех или иных явлений.

Анализ финансовых показателей даёт понимание ситуации в компании и причин, которые привели к её возникновению. Благодаря этому у собственника и топ-менеджмента компании появляется возможность провести оценку, определить тенденции, причины тех или иных явлений еще во время отчетного периода, что в свою очередь позволяет оперативно реагировать и вносить коррективы в работу компании.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМ ПОТОКОМ И ЕЕ ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

ПРЕДСТАВЛЕННЫЕ отчеты являются основой управленческого учета, позволяют получить данные, необходимые собственнику и руководству компании для быстрого и правильного принятия управленческих решений. Следует отме-

титель, что отчетность для эффективного управления нужно составлять как можно чаще. Если есть возможность делать отчеты каждый день — нужно делать каждый день, чтобы видеть реальную картину бизнеса и отслеживать тенденции. В системе TCM предусмотрен ряд механизмов и отчетов, которые позволяют ежедневно делать срез и получать информацию о состоянии дел в компании.

Анализ финансовой отчетности позволяет увидеть причины и составляющие части денежного потока. На основании этих данных компания может определить цели для руководителей центров финансовой ответственности на ближайший период по каждому блоку TCM — дебиторской задолженности, по товарным запасам, по затратам и т. д., при достижении которых будет получен целевой денежный поток. При таком подходе управление денежным потоком становится системой, а не набором разрозненных действий по тушению пожаров, сокращению затрат, урезанию бюджетов, увольнению персонала, сворачиванию направлений деятельности и так далее. Управлять необходимо не просто деньгами на счетах, а действиями, которые могут повлиять на наличие денег на счетах.

Основные элементы системы управления денежным потоком:

Разработка и организация финансовой структуры — является первым и самым важным шагом в эффективном управлении денежным потоком. Корректное и полное описание финансовой структуры, определение центров финансовой ответственности, их задач, целей и показателей, мотивирование руководителей на положительный денежный поток во многом определяет управляемость и эффективность бизнеса. Идеальным уровнем развития системы управленческого учета с учетом финансовой структуры является получение трех основных финансовых отчетов не только по компании в целом, а и по всем центрам маржинального дохода, которыми могут являться отдельные бизнес-направления компании.

Управление затратами. В условиях снижающихся объемов продаж важно не просто урезать затраты, а научиться ими управлять. Например, нельзя просто сокращать затраты на 10 % или 15 %. Такие мероприятия не несут в себе глубокого смысла для бизнеса и являются некорректными. Для эффективного управления затратами нужно понимать роль того или иного вида затрат для деятельности компании, возможность влияния на этот вид затрат и управлять затратами четко понимая, какие последствия будет иметь то или иное решение. Управление затратами начинается с подготовки ОПУ и проведения глубокого анализа статей расходов с использованием принципа Парето 80/20. Это позволяет сконцентрировать внимание на самых существенных статьях и направить усилия по определению причин возникновения этих затрат. Понимание «драйверов затрат» дает возможность оцифровать эффективность работы персонала и выявить резервы для снижения любого вида затрат. Так как никакие затраты без участия человека не возникают.

Оперативное управление деньгами — общая функция для всех руководителей компании, и ее суть надо понимать широкому кругу ответственных лиц. Основная задача в управлении деньгами — найти и придерживаться золотой середины между агрессивной и вялой, инертной позицией. На практике это означает поиск оптимального формата в отношениях с постав-



SBT
System Business Training

TOTAL CASH MANAGEMENT

ДЛЯ ТОРГОВИХ КОМПАНІЙ

**ІНСТРУМЕНТИ
ВИРІШЕННЯ ТИПОВИХ "КРИЗОВИХ" ПРОБЛЕМ:**

- збитки;
- брак грошових коштів;
- зменшення рентабельності;
- спад рівня продажів;
- високий рівень простроченої дебіторської заборгованості;
- накопичення запасів;
- відсутність або несвоєчасність інформації для прийняття рішень;
- низький рівень автоматизації управління;
- незнання справжніх причин явищ, що відбуваються в компанії.

НОВИЙ ФОРМАТ: "НАВЧАННЯ + КОНСАЛТИНГ".

ОСНОВНИЙ РЕЗУЛЬТАТ:
спокійне управління в неспокійних умовах.

Детальна інформація: (044) 383-02-70, training@sbct.kiev.ua

щиками, поскольку платить сразу всем невозможно, а задержки платежей портят взаимоотношения. Аналогично вялая клиентская политика может привести к росту дебиторской задолженности, а агрессивный сбор денег — к потере клиентов.

Управление рабочим капиталом одновременно влияет и на продажи, и на оборотные средства. Проведение анализа товаров по степени влияния на конечный результат (*ABC-анализ*) и прогнозируемости этого результата (*XYZ-анализ*) позволяет существенно повысить эффективность системы товародвижения компании. А это в свою очередь незамедлительно скажется на денежном потоке. Необходимо еженедельно осуществлять качественный анализ состояния дебиторской задолженности. Стоит критически подходить к оценке вероятности ее погашения по проблемным клиентам. Для этого менеджеры по продажам должны проводить тщательную работу по изучению состояния потенциальных клиентов и научиться планировать не только свою работу, но и быть в состоянии сделать прогноз развития дел у заказчика. Основным отчетом для анализа дебиторской задолженности является реестр ее старения. Важной задачей является обеспечение минимизации финансового цикла, который рассчитывается как разница между суммой периода оборота товарных запасов и дебиторской задолженности с вычитанием периода оборота кредиторской задолженности.

Управление продажами и маркетинг — важнейший элемент в обеспечении положительного денежного потока. Влияние кризиса существенно, но клиенты все равно есть. И от качества работы с ними напрямую зависит объем продаж и будущее компании. Разработка кредитной политики, улучшение качества работы с клиентами, проведение акций и предоставление скидок, изменение системы мотивации всего персонала, причастного к работе с клиентами, внедрение *CRM-технологии* — вот далеко не полный перечень действий, реализация которых непосредственно влияет на увеличение денежного потока.

Управленческий учет и бюджетирование. На сегодняшний день представление о бюджетировании как о наборе взаимосвязанных табличек в *Excel* давно устарело. Одной только «оцифровки» планов недостаточно. Необходимо сам процесс бюджетирования превратить в инструмент согласования действий между руководителями компании и подразделений и таким образом повысить внутреннюю производительность труда, экономическую эффективность работы как в целом компании, так и каждого бизнес-направления.

В управлении основными средствами необходимо уделить внимание качественному планированию их использования, с учетом всех возможных рыночных рисков. Оценка ситуации и ресурсов, которыми компания располагает, позволит выработать оптимальную программу действий в этом направлении. Например, если прогнозируется использование некоторых основных средств на 20–30 %, то может иметь смысл продать их и заместить производственную потребность арендованным оборудованием. Таким образом, можно обеспечить существенный положительный денежный поток.

[**Николай ЛЫСЕНКО**]

управляющий партнер и ведущий консультант
компании «System Business Consulting»

Продолжение следует...

В следующем номере журнала будут рассмотрены организационные аспекты *TSM*, а также алгоритм построения системы *TSM* в компании и особенности применения этой концепции на разных предприятиях и типах рынков.