**Управление денежными средствами**

Стивен Брэгг (Steven Bragg), финансовый консультант компании Ernst & Young, финансовый директор четырех компаний

Когда имеется система прогнозирования денежных потоков, то можно определить, что в ближайшее время ожидаются трудности с деньгами, и предпринять шаги с целью минимизации проблем. В этой статье мы рассмотрим различные методы контролирования денежного потока, что предполагает не только ускорение процедуры обработки платежных документов, но и большее внимание во всех сферах деятельности к сокращению потребностей компании в денежных средствах. Конкретные советы следующие:

Избегайте ранней оплаты. Хотя это кажется очевидным, но отдел кредиторской задолженности время от времени будет преждевременно платить поставщикам. Это может произойти потому, что бухгалтеры ввели стандартный интервал оплаты в компьютеры и не просматривают регулярно счета поставщиков: не изменились ли сроки оплаты.

Избегайте инженерных изменений в проекте. Если разрешается вносить небольшие изменения в производимую в настоящее время продукцию, то это, вероятно, приведет к тому, что некоторые комплектующие, которые использовались в старом проекте, для нового проекта не понадобятся. Если не позаботиться об использовании всех старых комплектующих, прежде чем переходить к модернизированному продукту, то будет происходить постепенное накопление на складе частей, которые больше нельзя использовать, что увеличивает инвестиции компании в запасы. По этой причине, прирост стоимости, полученный в результате изменений проекта, должен доказывать свой явный перевес над дополнительными издержками на запасы.

Не переполняйте распределительную сеть. Одним из способов стимулирования ненормально высоких продаж является предложение покупателям особо выгодных условий и, таким образом, демпинговая продажа им дополнительных партий товаров. Однако такая практика, в конечном счете, обернется против самой компании, поскольку в течение некоторого времени у покупателей не будет потребности вновь покупать товары этой компании, что приведет к сокращению продаж в будущем. Что касается рассматриваемой нами темы, то эта проблема особенно важна, если покупателям предложена отсрочка платежа в обмен на их согласие сразу забрать товар. Поступая так, компания значительно увеличивает сумму денежных средств, которая необходима для финансирования намного более крупного остатка дебиторской задолженности.

Проводите своевременную выверку банковских счетов. Команда управляющих может обнаружить, что ей приходится выскребать остатки денег, если отчеты банка и компании о денежных средствах значительно расходятся из-за задержек с выверкой банковских счетов. Чтобы избежать этого, можно проводить выверку банковских счетов каждый день через онлайновое соединение с базой данных банка или, по крайней мере, проводить выверку сразу после получения отчета от банка.

Устраняйте избыточные счета. Большинство банковских счетов не приносит процента на вложенные деньги, поэтому наличие более одного счета означает, что дополнительный объем денег размазывается по слишком многим счетам. Устраняя потребность в дополнительных счетах и, по возможности, консолидируя их, можно уменьшить объем неиспользуемых денежных средств в системе.

Устраняйте ошибки при выставлении счетов. Любая ошибка в выставленном счете может привести к значительной задержке его оплаты покупателем, пока проблема не будет выявлена и исправлена. Чтобы избежать этого, бухгалтерии следует составить реестр всех выявленных ошибок и поручить рабочей группе внести изменения в процедуру выставления счетов, чтобы устранить эти ошибки в будущем.

Повышайте точность прогнозирования продаж. Если прогнозы, на которых основан производственный план, неточны, то высока вероятность того, что будут наблюдаться периоды перепроизводства товаров, что приведет к чрезмерным запасам, которые надо финансировать в течение долгого времени, пока запасы не будут распроданы. Эту прогнозную ошибку можно скорректировать, получив прямой доступ к прогнозам клиентов компании; таким образом, плановики смогут видеть, какими будут вероятные уровни спроса. Можно также использовать производственную систему «точно вовремя», где основной упор сделан на производство по заказу, а не по прогнозу (хотя это не всегда возможно). Как минимум, следует сравнивать прогнозы продаж с отчетами о прошлых продажах, как по клиентам, так и по товарам, чтобы увидеть, имеют ли прогнозы какую-либо историческую обоснованность и проанализировать те, которые характеризуются наибольшими отклонениями.

Удлиняйте сроки оплаты поставщикам. Если несколько ключевых поставщиков требуют, чтобы компания платила в очень короткие сроки, то это может сильно сократить объем имеющихся у компании денежных средств. Следует попросить снабженцев провести переговоры с этими поставщиками об удлинении сроков оплаты, возможно ценой согласия на более крупные объемы закупок или чуть более высокие цепы. Если такая договоренность достигнута, то снабженцы должны уведомить об этом бухгалтерию, иначе она по прежнему будет платить в первоначально установленные, короткие сроки, которые введены в систему счетов дебиторской задолженности и будут автоматически использоваться для всех будущих платежей, если не произведена их ручная замена.

Поручайте внешним исполнителям функции, требующие значительных затрат денежных средств («аутсорсинг»). Некоторые виды деятельности, например, компьютерный сервис, требуют значительных инвестиций в капитальное оборудование. Чтобы избежать подобных расходов, эти функции можно передать поставщику, что не только предотвращает дополнительные инвестиции в активы, но и позволяет компании продать некоторые из имеющихся активов, возможно, тому поставщику, который берет на себя данные функции. Это обычно бывает долгосрочным решением, поскольку передача какой-либо функции внешним исполнителям требует основательного планирования такой передачи.

Сокращайте излишние закупки. Чрезмерно активный отдел снабжения может покупать товары в больших количествах, что строго оговорено в краткосрочном плане, на том основании, что он не хочет выписывать несколько закупочных ордеров на малые партии, когда достаточно одного ордера, что экономит значительное время работы персонала. Эти крупные покупки могут вести к существенному перерасходу денег. Хорошим способом избежать этой проблемы является инвестирование в систему управления материалами, типа планирования потребности в материалах (material requirements planning, MRP), когда система точно указывает, какие материалы покупать, и может даже выписывать необходимые закупочные ордера. Можно также оценивать работу снабженцев, исходя из числа оборотов запасов сырья и материалов, что будет концентрировать их внимание на том, чтобы не делать крупных закупок, в которых нет необходимости.

Продавайте основные средства. Бухгалтерия должна регулярно просматривать полный список основных средств, чтобы увидеть, нет ли там тех, которые больше не используются и поэтому могут быть проданы. Хотя эту задачу следует возложить на начальников подразделений, так как сохранение денежных средств не является одной из их основных задач, и поэтому они обычно не обращают внимания на старые активы. Способом обхода этой проблемы должностных обязанностей является оценка деятельности начальников подразделений, исходя из их рентабельности активов. Если делать именно так, то они постоянно будут работать над уменьшением базы активов, за которую они отвечают, что приведет к росту тенденции превращения старых активов в деньги.

Продавайте устаревшие запасы. Бухгалтерам следует подготовить отчет, показывающий, какие позиции товарно-материальных запасов не использовались в последнее время, или какие позиции настолько чрезмерны, что не будут выбраны в течение долгого времени. Имея эту информацию, отдел снабжения может связаться с поставщиками, чтобы продать обратно какие-то материалы или получить кредиты под будущие закупки.

Ужесточайте кредит покупателям. Если остаток дебиторской задолженности представляется несоразмерно большим, или если доля просроченных дебиторских счетов является чрезмерной, тогда уменьшайте объем кредита, предоставленного отдельным покупателям. Однако это может отразиться на темпе роста корпорации, если ее стратегия предполагает увеличение продаж за счет использования доступного кредита. Совершенствуйте процедуры, которые отражаются на денежных средствах. Весь процесс принятия клиентского заказа, создания продукта, его доставки, направления счета и получения платежа может быть чрезмерно детальным и продолжительным. Если он ведется ненадлежащим образом, то поступление денег после получения клиентского заказа будет сильно затянуто. Чтобы избежать этой проблемы, следует периодически пересматривать весь процесс с целью минимизировать время, необходимое для получения денег в конце процесса. Например, можно избежать времени ожидания в очередях, когда заказы ждут обработки во входящих ячейках служащих, путем концентрации как можно большего числа операций в руках одного исполнителя (это называется центр обработки). Другой возможностью является замена отдельных частей существующей системы новой технологией, например, использование централизованной базы данных по заказам, отслеживающей прохождение заказов через систему.

Используйте систему планирования производства. Любая система планирования производства будет значительно оптимизировать прохождение сырья и материалов через производственные мощности. Соответственно, любая компания, занятая производством, должна вкладывать средства в систему планирования потребности в материалах (material requirements planning, MRP), планирования производственных ресурсов (MRP II) или «точно вовремя». Хотя эти системы имеют разные базовые концепции и методы работы, все они приведут к снижению уровней запасов. При надлежащей установке, система «точно вовремя» является особенно эффективной в достижении этого результата.

Ключевым моментом предыдущих пунктов является то, что благоприятные возможности для управления денежными средствами имеются во всех сферах деятельности компании, включая финансы, бухгалтерский учет, производство, сбыт, маркетинг и проектирование. Таким образом, управление деньгами не следует рассматривать как исключительную зону ответственности финансового отдела и бухгалтерии.

Функция управления денежными средствами является весьма важной и заслуживает самого внимательного отношения со стороны финансового директора, поскольку нехватка денег может в короткие сроки привести к резкой остановке работы компании. Процесс управления денежными средствами базируется на детальном и непрерывном прогнозировании денежных потоков, которое должно регулярно сопоставляться с фактическими результатами для того, чтобы проанализировать и повысить точность всего процесса. Только таким образом компания может предвидеть масштабы и время наступления денежных проблем и предпринять усилия для их своевременного разрешения.