

ТОТАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ГРОШИМА В СИСТЕМІ ЗБЕРЕЖЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ ІНТЕРЕСІВ

Л.О. Птащенко, кандидат економічних наук;

Д.О. Сахацький, студент групи 501 –Екм.

Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка

Постановка проблеми. Економічні, правові, соціальні відносини між власниками акціонерного капіталу, менеджерами, працівниками, органами управління та іншими заінтересованими сторонами створюються у межах системи корпоративного управління.

Цілями якісного корпоративного управління є підвищення ефективності функціонування корпорації і створення балансу інтересів зацікавлених сторін. Їх досягнення стимулює добробут і розвиток суспільства, створює і підтримує ділове середовище, максимізує ефективність господарювання і прибутковість інвестицій, забезпечує довгострокове економічне зростання.

Дотримання вимог міжнародних стандартів і загальноприйнятих принципів гарантує відповідальність інтересів корпорації й ефективного захисту прав інвесторів, економічних агентів і суспільства. Однією з передових концепцій сучасного менеджменту, кількість прихильників якої постійно збільшується, є система тотального управління грошима (Total Cash Management, TCM). Ця концепція базується на пріоритеті грошових потоків над усіма іншими об'єктами фінансового управління. Застосування TCM в практиці корпоративного управління сприятиме підвищенню добробуту власників корпорації та покращанню економічних і ділових стосунків з агентами ринку, які мають власні інтереси в корпоративних відносинах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку корпоративного сектора розглядають у своїх працях вітчизняні науковці: О. Білоус, М. Грідчина, В. Євтушевський, Л. Мамічева, Т. Момот, С. Мочерний, А. Покритан, А. Римарук, В. Рогач, М. Сірош, В. Суторміна, Чечетов, Ю. Шаповал, В. Шапран, С. Якубовський та багато інших. Проте, в Україні майже не приділено уваги дослідженням ефективності системи тотального управління грошима та її практичній реалізації в управлінні корпораціями й іншими суб'єктами підприємництва.

Батьком концепції тотального управління грошима по праву вважається Альфред М. Кінг, який вперше дав наукове обґрунтування методу ТСМ у своїй книзі „Total Cash Management”. Основна ідея роботи Кінга полягає у тому, що в цілях управління компанією перевага повинна надаватися грошовим потокам. Серед вітчизняних науковців розглядають концепцію ТСМ Володимир Савчук, Олексій Шевчук.

Суть ТСМ виявляється в практичній реалізації наступних двох принципових положень: 1) всі аспекти діяльності підприємства повинні залучати наявні в розпорядженні грошові ресурси; 2) кожен працівник підприємства може впливати на стан грошових ресурсів, застосовуючи деякі прості правила щодня.

Постановка завдання. Досить часто менеджери корпорацій не усвідомлюють виняткової важливості грошей. На їх думку грошима повинні займатися виключно бухгалтери та інші фінансисти. Вони не розуміють, що

гроші є абсолютно ліквідним активом. Маючи гроші, підприємство може вирішити абсолютно всі проблеми.

Успіх впровадження TCM полягає в системності дій, обумовлених основними стратегічними установками TCM: 1) збільшувати об'єм грошових коштів; 2) бути упевненим, що наявні грошові кошти використовуються оптимальним чином.

Дані стратегічні установки можуть бути втілені в життя тільки у разі розділення TCM на окремі блоки з відповідним делегуванням відповідальності (рис. 1).

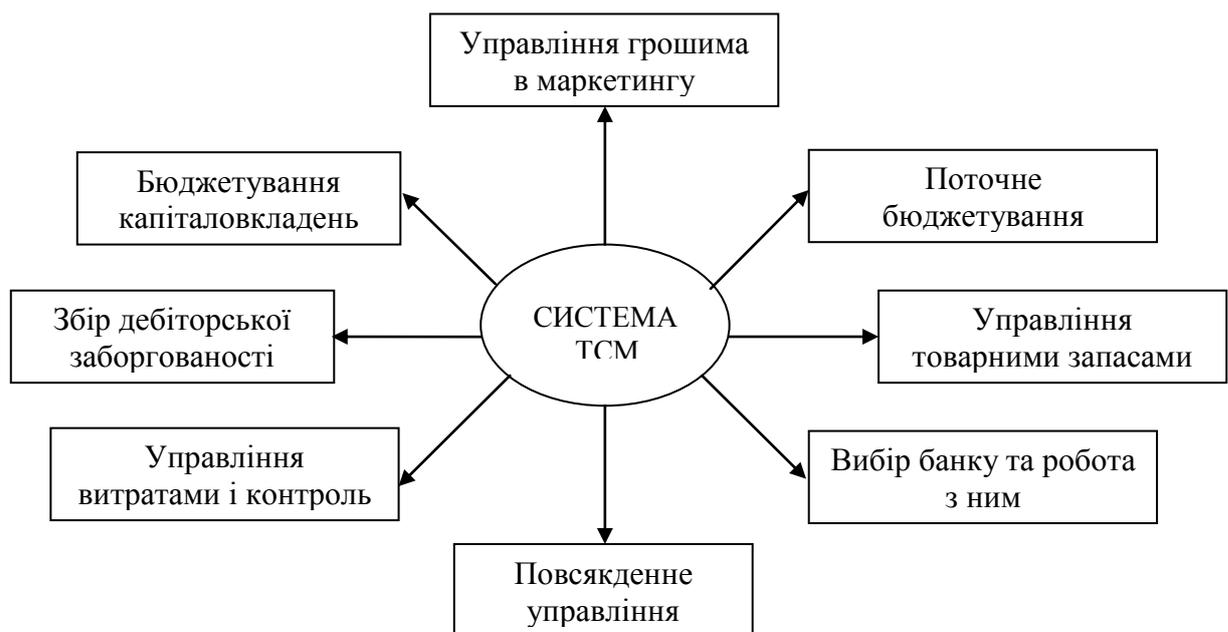


Рис. 1 Основні блоки концепції TCM

Системність концепції TCM виявляється у тому, що додатковий ефект може створюватися на стику між блоками. Тобто, удосконалення в одному з напрямів можуть викликати зміни в інших таким чином, що інтегральний ефект виявиться або більшим, або меншим суми двох окремих ефектів.

Виклад основного матеріалу. Зупинимось на деяких положеннях, що пропонує концепція TSM, і які, на наш погляд, мають практичний інтерес. Управляючи запасами, менеджерам необхідно розробити технологію оцінки допустимого розміру знижок по критерію максимального підсумкового грошового потоку, випробувати її в процесі практичної діяльності і потім зробити внутрішнім стандартом.

Так, намагаючись максимально повною мірою задовольнити клієнтів, корпорація незмінно нарощує обсяги запасів. Питання управління запасами є актуальним з точки зору практично будь-якого бізнесу. Для багатьох корпорацій характерним є надлишок запасів та їх неоптимальний склад. Особливо наявність надмірного залишку властива вітчизняним управлінцям з їх переважно старою парадигмою управління – як можна більше придбати, щоб було спокійніше.

Справа в тому, що запаси принципово мають тенденцію до зростання. Такий закон бізнесу. Але це зростання може бути виправдане тільки адекватним збільшенням обсягу продаж так, щоб обіговість запасів не знижувалась. В ідеальному для фінансиста вигляді обсяг товарів на складі повинен дорівнювати нулю. Практично це значить, що середній період оборотності товарних запасів складає 1-2 дні. Така система управління запасами називається «як раз у строк».

Згадана концепція розглядає й таке питання як створення адекватної для корпорації реакції конкурентів. Під адекватною реакцією розуміється збентеження конкурентів у зв'язку з діями корпорації, яка користується

принципами TCM. Нехай конкурент не притримується принципів TCM. Це означає, що ефективність своєї діяльності він вимірює за допомогою місячного або квартального звіту про прибуток. Наша корпорація робить цінову знижку на ринку, одночасно зменшуючи термін надання відстрочки платежів. Зрозуміло, що обіговість грошей в цьому випадку зростає, хоча чистий (нарахований) прибуток знижується. Конкурент також вимушений робити цінові знижки. Але у зв'язку з тим, що для нього критерієм є прибуток, він, природно, збентежений, так як прибуток знижується, і вдається до помилок, наприклад, починає неадекватно знижувати витрати за рахунок зменшення заробітної плати менеджерів, і тим самим його фінансовий стан погіршується. Наша корпорація спокійна, тому що не втратила грошей і їй не потрібно знижувати заробітну плату [1].

В якості технології оцінки ефективності того чи іншого прийому TCM можуть бути дії менеджера, який моделює бюджет на місяць або квартал, і починає гру з числами, будуючи можливі сценарії. При цьому, ці сценарії повинні переслідувати конкретну мету. В розглянутому прикладі мета полягає у визначенні співвідношення цінової знижки і терміну відстрочки платежу таким чином, щоб не допустити зниження грошового потоку за період, що аналізується. І не боятися тимчасового зниження чистого прибутку. В межах TCM це менш важливо. Отже тут, як практично в усіх аналогічних ситуаціях, основною технологією прийняття рішення є програма бюджетування, яка дозволяє оцінити грошові наслідки будь-якого управлінського кроку.

Говорячи про систему погашення кредиторської заборгованості, слід мати на увазі дві обставини. З однієї сторони, при регулярній затримці платежів репутація корпорації може бути безнадійно зіпсованою. З іншої – прострочена кредиторська заборгованість є додатковим джерелом грошових коштів підприємства. Дивно, але навіть дуже великі компанії часто затівають гру з рахунками до сплати. Очевидно, справжнє мистецтво фінансового управління кредиторською заборгованістю полягає в тому, щоб відібрати «правильного» кредитора та заплатити йому, і потягнути «неправильного» кредитора якийсь час, а може і зовсім йому не заплатити. В цьому випадку фінансові директори кажуть «розвести» кредитора. Найголовніше в тому, що така діяльність з позиції ТСМ не суперечить його основним принципам.

Працюючи з банком, слід мати на увазі, що досягти виграшу в часі при отриманні грошей можна за допомогою автоматизованої системи управління грошима. Адже використання системи «Банк-клієнт», яка ґрунтується на електронних розрахунках, дозволяє отримати гроші в той же день. Це посилює обіговість грошей для забезпечення операційної діяльності, що дає можливість використовувати гроші в процесі інвестиційної та фінансової діяльності з високим ступенем ефективності.

В роботі з банком існують дві взаємодоповнюючі мети. Перша – забезпечити собі необхідне якісне та кваліфіковане обслуговування. Друга – можливість постійного доступу до короткострокових кредитів. В сучасних умовах загальної недовіри (банка до клієнта, клієнта до банку) розраховувати на постійне кредитне джерело для покриття короткострокового дефіциту

бюджету досить складно. Проте, необхідна умова ефективного бюджетування – це можливість використання короткострокових кредитів, краще всього у вигляді кредитних ліній [2].

Не менш важливим в системі корпоративного управління є питання взаємодії з клієнтами, які користуються продуктом, виробленим корпорацією. Говорячи взагалі, у вітчизняній практиці переважає система продажу кожному, «хто постукає у двері». У випадку, якщо мова іде не про роздрібну торгівлю, така практика згубно впливає на фінансовий стан корпорації – великі суми на дебіторському рахунку, і дефіцит реальних грошей.

У тому випадку, якщо корпорація самостійно реалізує товар з відстроченням, їй необхідно подумати про забезпечення заборгованості. Законодавство передбачає наступні види забезпечення виконання зобов'язань: неустойка (штраф, пеня), застава, поручительство або гарантія.

Якими б не були запобіжні засоби (якщо звичайно ви ще не перейшли на 100%-передоплату по всіх контрактах), рано чи пізно виникають борги, які не погашаються вчасно. При значних обсягах реалізації і достатньо широкому колі покупців неповернення якоїсь частини заборгованості, як правило, планується і „закладається” як частина витрат до бюджету корпорації.

Розміри таких неповернень можуть бути відомі з власного досвіду минулих періодів, або як середньостатистичний показник по галузі. Американські фінансисти, наприклад, вважають безнадійну заборгованість на рівні 2-10% (залежно від ступеня ризику у бізнесі та відсотка рентабельності)

цілком допустимою [3]. Але це зовсім не означає, що поверненню боргів не варто приділяти увагу.

Першим кроком в цьому напрямі повинне бути з'ясування тих причин, по яких покупець не платить. Знання цих обставин дозволяє правильно визначити подальші дії. Серед основних чинників, що визначають причини несплати боргів, можна виділити наступні групи:

1. Економічного характеру. Покупець є добросовісним, але тимчасово відчуває дефіцит оборотних коштів.

2. „Політичного” характеру. Боржник має кошти, не відмовляється платити, але не платить вчасно. Затримка в оплаті може бути „нормальною” для даної компанії, наприклад, через монопольне положення на ринку.

3. Форс-мажорні обставини. Дія непереборних сил.

4. Причини недобросовісного характеру. Наприклад, боржник з самого початку не збирався розраховуватися. З дебіторами такого сорту найчастіше доводиться мати справу тим корпораціям, які, через особливості своєї продукції, вимушені працювати з дрібними замовниками або фізичними особами.

Розглядаючи прострочену заборгованість з фінансової точки зору, слід підкреслити, що для клієнта вона є істотним джерелом фінансових ресурсів, особливо в умовах високих процентних ставок. Тому клієнт триматиметься цього правила всіма силами. Головне завдання ТСМ в частині забезпечення збору дебіторської заборгованості полягає в ретельному аналізі всіх клієнтів і з'ясуванні причин невчасної оплати рахунків корпорації.

Методи впливу на боржників найбільш узагальнено можна класифікувати як юридичні (претензійна робота, досудове листування, подача позову), економічні (фінансові санкції і заставні відносини) та психологічні (постійні нагадування по телефону (факсу, пошті і т. п.) різного емоційного забарвлення.

Узагальнимо статистику, спостереження та оцінки багатьох фахівців і практиків по поверненню боргів [4] (табл. 1).

Таблиця 1.

Методи впливу на дебіторів та ефективність їх застосування

Методи впливу	Коефіцієнт корисної дії (ККД) у %	
	Добросовісний дебітор	Недобросовісний дебітор
1. Усні нагадування	10-20	0,1-2
2. Письмові нагадування	15-30	0,1-2
3. Подача позову	20-40	5-15
4. Виконання рішення суду	30-50	10-20
5. Штраф, пеня, неустойка	40-60	2-10
6. Застава	80-90	70-80
7. Вірогідність втрати іміджу	30-40	0,1-5
8. Припинення постачань	10-30	5-20
9. Втручання офіційних і контролюючих органів	50-70	20-40

Щоденне управління грошима неможливе без високопродуктивної облікової системи і відповідного програмного забезпечення. З цією метою авторами розроблений програмний продукт „Облік дебіторської заборгованості”, який дозволяє оперативно одержати інформацію по заборгованості перед підприємством. Слід зазначити, що в залежності від існуючої інформаційної системи на підприємстві, даний програмний продукт може бути самостійним програмним забезпеченням, або інтегрованим у якості

модуля ERP-системи. Модуль складається з декількох частин: довідник компаній, здійснювані операції, реєстр погашень, заборгованість перед підприємством.

У вікні „Довідник компаній” міститься інформація про клієнтів, а саме: назва компанії, куратор (закріплений менеджер, що супроводжує ділові стосунки з компанією), реквізити компанії, а також, контактна особа. Вікно містить елементи керування, за допомогою яких можна здійснювати навігацію по записах, їх редагування, видалення та створення.

У вікні „Здійснювані операції” ведеться облік відвантаженого товару, а саме: зазначається компанія, дата, документ, за яким відвантажено товар, сума товару, дата сплати заборгованості, примітки. У примітках можна вказати особливі умови домовленості з клієнтом.

Погашення споживачами заборгованості заносяться у вікно „Реєстр погашення заборгованості”, а у вікні „Заборгованість перед підприємством” відображається кінцева дебіторська заборгованість у розрізі споживачів станом на необхідну нам дату. Тут також відображено кількість днів до планового погашення (зі знаком „-”) або кількість днів прострочення, суму заборгованості по конкретному клієнту і в цілому, відсоток від загальної суми заборгованості, куратора, за яким закріплений даний клієнт. Отримані дані можна експортувати у табличний процесор MS Excel за допомогою клавіші „Експортувати” та отримати результат (рис.2).

Компанія	Документ	Дата	Просроч. днів	Сума	% від заг. заборг.	Куратор
ПП "Авант плюс"	ТТН №2318	02.12.2006	4	32145	40,3	Васильченко О.Г.
ВАТ "Стройбудінвест"	ТТН №2319	04.12.2006	2	2645	3,3	Грищенко О.В.
ПП "Авант плюс"	ТТН №2321	09.12.2006	-3	2478	3,1	Васильченко О.Г.
ТОВ "Еней"	ТТН №2322	12.12.2006	-6	34562	43,4	Плющ П.Г.
ТОВ "Альбатрос"	ТТН №2323	14.12.2006	-8	7842	9,8	Андрушко А.С.
				79672		

Рис. 2. Кінцевий результат програми „Облік дебіторської заборгованості”

Такий звіт можна формувати в кінці дня, для того, щоб вже наступного дня здійснювати роботу по збору строкової і простроченої заборгованості.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Розроблений програмний продукт не є кінцевим, має загальний вигляд. Він дає змогу оцінити важливість та необхідність впровадження інформаційних технологій у ТСМ. Оскільки за допомогою запропонованої інформаційної системи менеджери одержують зручний інструмент для: 1) збору, зберігання і швидкого пошуку даних про клієнтів, 2) автоматичного генерування звітів, 3) оперативного управління фінансовими ресурсами підприємства.

Не дивлячись на багатогранність взаємовідносин корпорації з контрагентами, головне призначення системи ТСМ полягає в забезпеченні покриття тимчасового дефіциту грошей, а також пошук вдалого розміщення тимчасово вільних грошових коштів. Практичне використання викладених принципів і запропонованих розробок посилить конкурентні позиції корпорації і, врешті, сприятиме зростанню її ринкової вартості.

Література

1. Савчук В.П. *Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент.* – К.: Издательский дом «Максимум», 2005. – С. 599-608.
2. Кинг А. *Тотальное управление деньгами.* – СПб.: Полигон, 1999.
3. Савчук В.П. *Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия.* – vps@a.com
4. Шевчук А. *Управление долгами в системе Total Cash Management .* - economist@sinkevich.org