

ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

Анализ и отчетность

Как действовать, если денег не хватает, а в банке не занять

Павел Боровков

генеральный директор "Консалтинговая фирма "Партнеры и Боровков""

Цели: пережить кризисный период, не утратив контроль над финансами компании, быстро найти деньги в случае необходимости.

Как действовать: исключить необязательные платежи, лимитировать жизненно важные выплаты, контролировать бюджет компании.

Ключевой совет: следите за исполнением бюджета в момент согласования заявок.

Суть антикризисной стратегии и тактики заключается в консервации. Необходимо:

- 1) провести анализ платежей по их весу в бюджете компании;
- 2) сблизить между собой бюджет доходов и расходов (БДР) и бюджет движения денежных средств (БДДС);
- 3) организовать исполнение бюджета.

Ваша главная цель — исключить необязательные платежи, лимитировать жизненно важные выплаты (также см. табл. 1. — Прим. ред.). Положительная сторона такого подхода заключается в том, что он помогает сохранить ресурсы и потенциал развития компании, пережить кризисный период, после чего вернуться к более агрессивному подходу ведения бизнеса: открывать новые направления, покупать активы, расти.

таблица 1. Управление финансами в кризис: главные проблемы

Комментирует Сергей Ильин, финансовый директор Группы компаний «Балтика-Транс»

Есть несколько решений.

Дефицит
денежных
средств

1. Увеличивайте сроки оплаты поставщикам. В силу человеческой лени люди, которые работают с поставщиками товаров и услуг, не хотят торговаться за цены и, самое главное, за сроки оплаты. А коммерсанты, в свою очередь, готовы на любые отсрочки для клиентов, лишь бы продать. Так и получается кассовый разрыв. Резко сократить сроки с клиентами невозможно, они попросту разбегутся. А вот с поставщиками можно и нужно работать. Как нет незаменимых людей, так нет и незаменимых компаний. Конечно же, существуют сезонные факторы, когда резко вырастает спрос на те или иные услуги, и тогда условие диктует поставщик. В нашем бизнесе такой сезонный фактор носит спрос на автотранспорт, тягачи. И сроки оплат сокращаются до критического минимума. Но как только спрос снижается, необходимо вновь увеличивать сроки оплат, дабы сократить платежный разрыв.

2. Работайте с дебиторской задолженностью, особенно просроченной. Это наиболее проблемная и деликатная работа, которая требует индивидуального подхода. Общих рецептов точно нет, и надо рассматривать каждого клиента.

3. Сокращайте и переносите нестратегические расходы. То есть такие расходы, которые не связаны с непосредственным получением прибыли. Например, на ремонт офиса или проведение корпоративного мероприятия.

4. Привлекайте различные формы финансирования. Даже если сейчас средства не нужны, они могут срочно понадобиться. Поэтому надо заранее договориться с банком о свободном лимите финансирования. Самое безболезненное – овердрафт. Не требует обеспечения и наиболее дешев за счет коротких сроков

Комментирует Сергей Ильин, финансовый директор Группы компаний «Балтика-Транс»

Учитесь быстро думать и считать. Мы просчитываем каждую сделку, ее рентабельность с учетом всех расходов – прямых и косвенных. Не учитываем лишь затраты на персонал и аренду офиса. Но количество персонала регулярно пересматриваем исходя из количества сделок. Таким образом, всегда контролируем определенный уровень рентабельности. В период кризиса свои коррективы вносит лишь скачущий курс рубля. Но для этого существуют различные формы хеджирования валютных рисков.

Нет полного контроля над финансами компании

Комментирует Светлана Леонтьева, финансовый директор ООО «Лоренц Снэк-Уорлд Раша»

Раз в месяц мы делаем скользящий прогноз – это помогает оперативно корректировать потребность в деньгах в среднесрочном плане.

Ужесточили контроль над дебиторской задолженностью. Два раза в неделю формируем отчет по просрочке. Клиенты с превышением допустимого уровня просрочки сразу попадают в стоп-отгрузки. Оперативно подаем иски в суд.

Так нам удалось сократить процент просроченной дебиторской задолженности и вернуть часть долгов. Обращение в суд этому способствует – контрагенты быстрее гасят задолженность, готовы подписать мировое соглашение

Комментирует Сергей Ильин, финансовый директор Группы компаний «Балтика-Транс»

Действуйте поэтапно.

Платить нечем, а надо

1. Определите, так ли важен и нужен данный расход.
2. Договаривайтесь об отсрочке платежа без изменения условий и суммы.
3. Договаривайтесь об отсрочке с выплатой процентов – используйте заначку.
4. Ищите средства по финансовым структурам под адекватный процент.
5. Ищите средства по нефинансовым структурам под неадекватный процент.
6. Решайте, можете ли пожертвовать каким-либо другим важным расходом ради этого

Анализ платежей

Ранжируйте денежные средства по двум критериям:

- 1) вклад в бюджет компании;
- 2) необходимость каждого вида выплат.

Начните со второго пункта. Чтобы ранжировать платежи, выберите аналитику. Есть три ключевые аналитики:

- 1) статьи движения денег. Желательно управленческие, но можно на крайний случай взять и бухгалтерские;
- 2) контрагенты;
- 3) проекты.

Специально не беру такую аналитику, как центр финансовой ответственности/бизнес-единица/направление деятельности, поскольку по умолчанию считаю, что вы оптимизируете платежи в рамках каждого центра финансовой ответственности. При этом для крупных холдингов может иметь значение и такой разрез.

Далее алгоритм работы строится по такой схеме.

1. Выбираете одну аналитику из трех, чтобы ранжировать платежи. В принципе, можно выбрать и две-три, но это усложнит расчеты.
2. Факт и/или план платежей за определенный период по выбранной аналитике выстраиваете от больших сумм к меньшим. Брать факт или план платежей зависит от того, какие показатели — фактические или плановые — вы чаще используете в компании.
3. Проводите [ABC-анализ](#) получившегося ряда платежей — делите его на три сегмента:
 - «А» — платежи, которые занимают 80 процентов всего объема;
 - «В» — 15 процентов;
 - «С» — 5 процентов.
4. Для каждого платежа указываете его приоритетность. Можете взять простой признак: «Да» — обязателен, «Нет» — не обязателен (как в табл. 2). Может быть вариант и посложнее — по степени необходимости: 1, 2, 3 и т. д. Есть заблуждение, что платежи сегмента «А» всегда обязательны, а вот без платежей сегмента «С» можно легко обойтись. Но это не так.

ПРИМЕР

Статьи «Вода для офиса» или «Канцелярские принадлежности» занимают менее 1 процента в бюджете компании, но без них работать нельзя: в течение дня сотрудники пьют воду, записывают тезисы, фиксируют изменения в работе и пр. Для этого нужны ручки и бумага. Зато больших сумм по статье «Корпоративные мероприятия» можно в кризисные времена избежать. Более того, даже в части оплат основных материалов и сырья стоит отказаться от дорогостоящих комплектующих и заменить их более экономичной альтернативой. Здесь, конечно, работа уже не одного финансового директора: нужна экспертиза технологов, инженеров и других профильных специалистов.

таблица 2. Анализ денежных потоков

Бюджет	Анализ	№	Статья	Сумма, руб.	Доля в бюджете, %	Доля в бюджете накопительным итогом, %	Сегмент ABC-анализа	Приоритетность (степень нужности)
1	Оплата сырья и материалов поставщикам	27 000 000	64	64	A	Да		
2	Заработная плата	4 500 000	11	74	A	Да		
3	Премии сотрудникам	2 300 000	5	80	A	Нет		
4	Аренда складов	2 100 000	5	85	B	Да		
5	Логистические расходы	1 900 000	4	89	B	Да		
6	Закупка оборудования	1 700 000	4	93	B	Нет		
7	Аренда офисов	1 600 000	4	97	C	Да		
8	Корпоративные мероприятия	750 000	2	99	C	Нет		
9	Сотовая связь	450 000	1	100	C	Да		
Итого		42 300 000	100	—	—	—		

Результаты анализа денежных потоков зафиксируйте в таблице (см. табл. 2). На основании полученных данных можно сделать три вывода.

1. Необходимо исключить из бюджета платежи по статьям: «Премии сотрудникам», «Закупка оборудования», «Корпоративные мероприятия». В связи с этим надо пояснить персоналу, почему в кризисном году компания не может позволить себе премиальные выплаты, дорогие праздники и обновление технического парка.
2. Нужно секвестровать остальные статьи, причем большее внимание уделить тем, что относятся к сегменту «А». Ведь если их меньше сократить, по общему бюджету будет больший эффект, чем даже очень серьезное урезание статей в сегменте «В», не говоря уже про «С».
3. Имеет смысл уделять пристальное внимание план-факт отклонениям по статьям сегмента «А» и достаточно большое внимание — сегмента «В». Если вес статьи в бюджете компании большой, надо изучить, из чего она состоит. Так, в нашем случае «Оплата сырья и материалов поставщикам» составляет 64 процента бюджета. Чтобы понять, где и как можно сэкономить, следует изучить эту статью. Не исключено, что на рынке есть лучшие предложения, и есть смысл сменить поставщиков или потребовать у них скидки.

Сближение БДДС и БДР

В жесткой экономической реальности расхождение между показателями рентабельности и ликвидности может загнать в ловушку: при высокой рентабельности реально получить дефицит денежных средств, восполнить который будет проблематично. Чтобы этого не допустить, надо сближать показатели БДДС и БДР. Вариантов несколько.

- 1. Отказывайтесь авансировать поставщиков.** Необязательно затягивать платежи им — у них ведь тоже непростые времена, а вы в одной цепочке. Но необходимо максимально сближить даты фактической поставки товаров и услуг вам и оплаты за них.
- 2. Не продавайте в кредит.** Покупателям это можно объяснить так. Чтобы обеспечить им бесперебойные поставки несмотря ни на какие кризисы, вам нужны оборотные средства.
- 3. Развивайте каналы продаж, в которых всегда есть живые деньги.** Речь идет не о построении собственной розницы, раз мы исходим из экономии средств. Хотя сам по себе — это очень сильный ход. Сейчас мы говорим об организации продаж с колес, снабжении курьеров терминалами для оплат по картам и тому подобных мероприятиях.

Критерий успешности работы по первым трем пунктам — это максимально полное совпадение данных по продажам и закупкам с данными по поступлениям и платежам за выбранный период. Оптимальный вариант — месяц. Иными словами, надо минимизировать уровень дебиторской и кредиторской задолженностей.

- 4. Уходите от валютных расчетов.** Нужно донести до контрагентов, что при резких скачках курсов могут проиграть все, следовательно, лучше привести расчеты по начислениям и платежам к одной валюте — рублям.

Если совсем уйти от валютных расчетов невозможно, используйте при планировании бюджета принцип консерватизма. Это одна из базовых посылок Международных стандартов

финансовой отчетности: доходы — сомнительны, а расходы — очевидны. В этом случае принцип надо интерпретировать так: для плановых поступлений берите максимально низкий курс, который вам представляется, а для плановых расходов — максимально высокий. Таким образом, если в реальности ваши гипотезы будут неверными, потери в виде разниц между поступлениями и выплатами будут минимальны.

5. Переходите с общей системы налогообложения на упрощенную. При прочих равных условиях налоговая нагрузка на компании при ОСН выше, чем на предприятиях при УСН, особенно для тех, кто работает полностью официально (см. табл. 3, в реальной ситуации показатели рассчитываются более сложно. Данный пример содержит в себе лишь приблизительный расчет. — Прим. авт.). Нельзя не воспользоваться этим инструментом.

таблица 3. Налоговая нагрузка при ОСН и УСН, тыс. руб.

Показатели	УСН	ОСН
Доходы	118	118
Расходы, в том числе:	89	89
— материальные, с НДС	59	59
— ФОТ	30	30
Прибыль	29	29
Налоги, в том числе:	7,08	24,96
— с оборота (6%)	7,08	Нет
— НДС	Нет	9
— с ФОТ	Нет	9
— налог на прибыль	Нет	6,96
Нагрузка (% к обороту)	6,0	21,2

При этом нет надобности закрывать юридические лица на ОСН вообще. На некоторое время законсервируйте их деятельность — например, оставьте на них минимальную выручку, необходимую для покрытия расходов, содержащих **НДС**. Во многих видах бизнеса компании на ОСН нужны для участия в крупных контрактах, государственных тендерах и т. д. Следовательно, логичнее их заморозить, а с улучшением экономической конъюнктуры снова реанимировать.

Все выработанные мероприятия для наглядности лучше свести в единый перечень (пример см. в табл. 4).

таблица 4. План мероприятий по сближению БДР и БДДС

№	Статьи БДДС	Мероприятия	Ответственные	Контрольные сроки
1	Поступления от покупателей	Отказ от продаж в кредит. Развитие розничных продаж. Перевод расчетов в рубли	Ф.И.О.	II квартал
2	Оплата поставщикам за товары и услуги	Отказ от авансирования поставщиков. Перевод расчетов в рубли	Ф.И.О.	I квартал
3	Оплата налогов	Переход с ОСН на УСН	Ф.И.О.	До начала бюджетного года

Исполнение бюджета

После того как отфильтрованы необязательные статьи выплат, а бюджет движения денег сближен с бюджетом доходов и расходов, организуйте строгое [исполнение утвержденного бюджета](#). Чтобы это сделать, создайте корпоративное казначейство.

Раньше многие компании в России относились к казначейству как к модной функции, истинное назначение которой не очень ясно. Процессы подачи и согласования заявок, формирования и утверждения реестров оплат выстраивались «красиво» и сложно. Возникали целые каскады согласований и десятки реквизитов в заявках. На самом же деле у казначейства есть четыре важные функции в части эффективного управления денежными средствами.

1. Лимитирование. Оплаты должны проходить в объеме, не превышающем запланированные в бюджете суммы, и только по тем аналитикам, что есть в бюджете. Причем важно как статическое лимитирование, так и динамическое. Поясню на примерах:

- **статическое:** по определенным статьям движения денег или номенклатуре закупок могут быть зафиксированы максимумы возможных оплат по ним за месяц. Прежде всего это относится к финансированию постоянных (административных) затрат;
- **динамическое:** по контрагентам или проектам возможна привязка размера оплат как доля от поступлений по этим контрагентам или проектам. Например, 70 процентов всех поступлений от соответствующего контрагента или по проекту за месяц.

2. Отказ от несвоевременных оплат. Часто менеджерам, работающим с поставщиками и подрядчиками, легче заплатить и забыть. Но если допускать такое, особенно в массовом порядке, то как раз и возникнет дефицит денежных средств. Поэтому оплаты должны проходить только в те периоды, на которые они запланированы. Такие [временные лимиты](#) вы можете установить в двух вариантах:

- **жесткий:** если на месяц установлен по некоторой аналитике лимит в размере X рублей и если он в течение этого месяца выбран, то на следующий месяц он уже не переносится. Этот вариант наилучший в сложных экономических условиях;
- **мягкий**, или, как еще иногда говорят, метод фондирования: если лимит за месяц не выбран, то остаток переносится на следующий месяц, например, в рамках квартала. Такой способ подходит в случае, если кризис позади, либо когда иначе невозможно. Например, при проектной или долгой позаказной технологии работ.

3. Определение фондов оплат. Каждый платеж должен быть привязан к своему источнику — откуда он финансируется. Так вы не окажетесь в ситуации, когда срочно надо заплатить, а денег нет.

Когда формируете заявки на оплату, четко указывайте, откуда возьмете деньги и долю каждого фонда-источника финансирования. Это могут быть:

- выручка, поступившая в виде живых денег за период;
- авансы заказчиков по конкретному проекту;
- средства, специально зарезервированные для инвестиционной программы;
- вклады учредителей для развития;
- целевые кредиты.

Светлана Леонтьева, финансовый директор ООО «Лоренц Снэк-Уорлд Раша»

ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

Уже в прошлом году было понятно, что для нас как для компании-импортера остро встанет вопрос ликвидности. Когда мы составляли план на 2016 год, определили сумму кассовых разрывов и рассмотрели три варианта финансирования.

1. Кредитование — отметили после общения с банками.
2. Факторинг — провели анализ и переговоры с банками. Так как мы поставляем товары крупным сетевым магазинам, все банки сделали интересные предложения, в том числе и по ставке. Мы опустили практически до 14 процентов годовых.
3. Кредитование материнской компании. В конце прошлого года все варианты были представлены на совете директоров, и поскольку у материнской компании есть возможности получать более дешевое финансирование, решили предоставить кредит холдинга. То есть в 2016 год мы входили, уже понимая, как будем финансировать операционную деятельность.

4. Оперативный план-факт контроль. Если вы организовали казначейство, то сможете следить за исполнением бюджета не на стадии разнесения банковских выписок или, тем более, предоставления авансовых отчетов, а в момент согласования заявок. Это поможет вам предотвратить перерасход.

Пример реквизитов не избыточной, но продуктивной заявки на денежные средства — в таблице 5.

таблица 5. Реквизиты заявки на денежные средства

№	Наименование реквизита	Тип данных реквизита
ПАРАМЕТРЫ ПЛАТЕЖА		
1	Организация	Справочник «Организации»
2	Центр финансовой ответственности	Справочник «Центр финансовой ответственности»
3	Заявитель	Справочник «Сотрудники»
4	Проект	Справочник «Проекты»
5	Получатель денежных средств	Справочник «Контрагенты»
6	Договор	Справочник «Договоры контрагентов»
7	Номенклатура закупок	Справочник «Номенклатура»
8	Статья движения денежных средств	Справочник «Статьи БДДС»
9	Фонд денежных средств	Справочник «Фонды»
ПАРАМЕТРЫ ЛИМИТА		
10	Лимитирующий сценарий	Справочник «Сценарии»
11	Лимит денежных средств, всего за период	Ссылка на показатели бюджета
12	Остаток лимита денежных средств до заявки	Ссылка на показатели бюджета
13	Остаток лимита денежных средств с учетом заявки	Ссылка на показатели бюджета

Светлана Леонтьева, финансовый директор ООО «Лоренц Снэк-Уорлд Раша»

ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

Мы делаем скользящий прогноз — то есть пересматриваем план каждый месяц. Чаще не надо.

Сергей Ильин, финансовый директор Группы компаний «Балтика-Транс»

ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

Бюджет мы составляем на год, коррективы в план в течение года не вносим. На мой взгляд, особенно в такие времена, как сейчас, это непростительное расточительство. Корректировки бюджета никогда не проходят безболезненно и быстро. Поэтому не стоит содержать лишних людей в штате финслужбы лишь для обрабатывания планов в кризис.

ОБ АВТОРЕ

Павел Боровков

Опыт: в сфере корпоративных финансов с 2001 года. Имеет сертификат PMI Project Manager Professional (PMP). Девять лет был генеральным менеджером проектов INTALEV. С 2011 года руководит компанией «Консалтинговая фирма „Партнеры и Боровков“».

Профессиональные достижения: завершил более 80 успешных проектов как методолог, ИТ-архитектор и менеджер проектов. Специализируется на стратегическом менеджменте, KPI и бизнес-процессах, бюджетировании и управленческом учете.

Тест

Когда вы анализируете платежи, надо ли использовать такую аналитику, как «Центр финансовой ответственности / Бизнес-единица/ Направление деятельности»?

Обязательно.

Нет. Поскольку эти платежи вы оптимизируете в рамках каждого центра финансовой ответственности.

Результаты анализа денежных потоков зафиксируйте в таблице. На основании полученных данных, вполне возможно (как в рассматриваемой статье), вы сделаете три вывода.

1. Необходимо исключить из бюджета платежи по статьям: «Премии сотрудникам», «Закупка оборудования», «Корпоративные мероприятия». В связи с этим надо пояснить персоналу, почему в кризисном году компания не может позволить себе премиальные выплаты, дорогие праздники и обновление технического парка.
2. Нужно секвестровать остальные статьи, причем большее внимание уделить тем, что относятся к сегменту «А». Ведь если их меньше сократить, по общему бюджету будет больший эффект, чем даже очень серьезное урезание статей в сегменте «В», не говоря уже про «С».
3. Имеет смысл уделять пристальное внимание план-факт отклонениям по статьям сегмента «А» и достаточно большое внимание — сегмента «В». Если вес статьи в бюджете компании большой, надо изучить, из чего она состоит. Так, в нашем случае «Оплата сырья и материалов поставщикам» составляет 64% бюджета. Чтобы понять, где и как можно сэкономить, следует изучить эту статью. Не исключено, что на рынке есть лучшие предложения, и есть смысл сменить поставщиков или потребовать у них скидки.