DOI: 10.54861/ 27131211_2022_10_20

УДК 658.15(075.8)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ СРЕДСТВАМИ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ВОССТАНОВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКИ ПОСЛЕ ПАНДЕМИИ COVID-19

Бесчетнова М.С., магистрант, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения (СПБГУАП), г. Санкт-Петербург, Россия

Воробьева Л.С., кандидат экономических наук, доцент, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения (СПБГУАП), г. Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. В данной статье рассматривается проблема совершенствования процессов управления денежными средствами современных организаций в условиях восстановления экономики после пандемии, вызванной распространением коронавирусной инфекции COVID-19. Целью настоящей статьи является углубление научного знания в области процессов управления денежными потоками организаций с учетом негативного влияния пандемии COVID-19. Авторами показано, что реализация корпоративной политики, направленной на управление дебиторской и кредиторской задолженностями, запасами и капитальными затратами, позволит не только преодолеть негативное влияние экономического кризиса, но и создаст условия для обеспечения высоких показателей ликвидности, а также финансовой устойчивости организации в среднесрочной и долгосрочной перспективах. Показано, что в условиях восстановления экономики после кризиса необходимо распределить просроченную дебиторскую задолженность на три группы: задолженность,

которая может быть оплачена без обращения к судебной системе, задолженность, которая может быть оплачена только в случае обращения к судебной системе, безнадежная задолженность. Целесообразно акцентировать усилия на работе со второй группой контрагентов. В процессе управления кредиторской задолженностью необходимо акцентировать усилия на установлении деловых связей с финансово устойчивыми компаниями. Управление запасами должно производиться в соответствии с принципами обеспечения оптимальных запасов и минимизацией денежных средств, связанных в запасах. В процессе управления капитальным затратами стратегия размещения капитала, основанная на принципе получения наибольшей рентабельности инвестиций, позволит повысить финансовые показатели и диверсифицировать деятельность. Полученные автором результаты имеют практическую направленность и могут быть использованы на современных российских предприятиях в качестве базиса, необходимого для разработки корпоративной стратегии управления денежными потоками.

Ключевые слова: денежные средства организации, денежный поток, управление денежными средствами, пандемия, ликвидность.

IMPROVING THE ORGANIZATION'S CASH MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ECONOMIC RECOVERY AFTER THE COVID-19 PANDEMIC

Beschetnova M.S., Master's student, St. Petersburg State University of Aerospace Instrumentation (SPBSUAP), St. Petersburg, Russia

Vorobyeva L.S., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, St. Petersburg State University of Aerospace Instrumentation (SPBSUAP), St. Petersburg, Russia

Abstract. This article deals with the problem of improving the processes of money management of modern organizations in the conditions of economic recovery

after the pandemic caused by the spread of coronavirus infection COVID-19. The purpose of this article is to deepen scientific knowledge in the field of cash flow management processes of organizations, taking into account the negative impact of the COVID-19 pandemic. The authors show that the implementation of corporate policy aimed at managing accounts receivable and accounts payable, inventories and capital expenditures will not only overcome the negative impact of the economic crisis, but also create conditions for ensuring high liquidity indicators, as well as financial stability of the organization in the medium and long term. It is shown that in the conditions of economic recovery after the crisis, it is necessary to distribute overdue accounts receivable into three groups: debt that can be paid without recourse to the judicial system, debt that can be paid only in the case of recourse to the judicial system, bad debts. It is advisable to focus efforts on working with the second group of counterparties. In the process of managing accounts payable, it is necessary to focus efforts on establishing business ties with financially stable companies. Inventory management should be carried out in accordance with the principles of ensuring optimal stocks and minimizing the cash tied up in stocks. In the process of capital expenditure management, a capital allocation strategy based on the principle of obtaining the highest return on investment will improve financial performance and diversify activities. The results obtained by the author have a practical orientation and can be used at modern Russian enterprises as a basis necessary for the development of a corporate cash flow management strategy.

Keywords: organization's cash, cash flow, cash management, pandemic, liquidity.

JEL classification: G34, O16, G32.

Для цитирования: *Бесчетнова М.С., Воробьева Л.С. Совершенствование управления денежными средствами организации в условиях восстановления экономики после пандемии COVID-19 //*

Прогрессивная экономика. 2022. № 10. С. 20–33.

Введение

Грамотное и рациональное управление денежными средствами лежит в основе успешности и жизнеспособности организации. Однако в современной российской экономике многие предприятия сталкиваются с проблемой дефицита денежных средств, необходимых для обеспечения непрерывной хозяйственной деятельности. Отсутствие баланса между поступлениями денежных средств и их расходом приводит к дефициту, снижению ликвидности, а также создает угрозу для финансового состояния. И напротив, обеспечение рационального формирования денежных потоков способно обеспечить рост объемов производства и реализации выпускаемой продукции, создает условия для управления ликвидностью и обеспечения финансовой устойчивости [6].

Согласно мнению экспертов консалтинговой компании McKinsey, пандемия COVID-19 и произошедший спад экономической активности привели к кризису ликвидности. Многие компании в целях сохранения платежеспособности и финансовой устойчивости приняли решительные меры, которые были выражены в сокращении капитальных затрат, уменьшении выплачиваемых дивидендов, внешних расходов и приостановке производственной деятельности [7]. Иными словами, в период после пандемии возрастает важность управления денежными потоками с целью сохранения достаточного количества денежных средств на счетах организаций.

Пандемия продемонстрировала, что высокая эффективность работы с денежными средствами в рамках текущих операций обеспечивает более высокую финансовую устойчивость во время кризиса, а также создает условия для повышения конкурентоспособности в период восстановления экономики. Таким образом, разработка практических рекомендаций по совершенствованию процессов управления денежными средствами

организаций приобретает особенную актуальность на фоне восстановления российской экономики после пандемии COVID-19.

Обзор литературы

Вопросы совершенствования управления денежными средствами организаций активно обсуждаются в современном российском научном сообществе. Так, в научной статье А.А. Кирсановой проблематика управления денежными потоками рассматривается в контексте экономической безопасности организации. Автор доказывает, что поддержание оптимального уровня денежных средств на счетах организации, достижение баланса поступлений и платежей позволяет обеспечить необходимый уровень экономической безопасности за счет улучшения финансового состояния [2].

А.Ф. Суркова анализирует цели и методы управления денежными потоками организации. Автор показывает, что управление денежными потоками позволяет организации добиваться поставленных стратегических целей. Однако управление денежными потокам выступает в качестве метода повышения эффективности используемого капитала. Сущность оптимизации денежного потока заключается в принятии управленческих решений, направленных на обеспечение баланса притока и оттока денежных средств [4].

К аналогичным выводам приходит и А.В. Лазарева, которая в своей в статье рассматривает практические аспекты реализации политики в области обеспечения высокоэффективного контроля денежного потока. Автор показывает, что проведение стратегического анализа денежных потоков позволяет получить положительные экономические эффекты за счет своевременного выявления рисков и реализации политики по снижению негативного влияния неблагоприятных внешних факторов [4].

Т.Х.Ч. То в научной статье исследует основные ключевые направления совершенствования системы управления денежным потоком организации. Исследователь приходит к выводу, что оптимизация процесса управления денежными средствами должна производиться по ряду следующих направлений: управление операционной деятельностью, прогнозирование

возможных поступлений денежных средств, управление денежным потоком для привлечения финансирования, обеспечение непрерывности процесса наблюдения за портфелями товаров и услуг, а также оптимизация избыточных денежных средств [5].

Е.М. Джурбина, О.А. Булгакова и А.Н. Айдинова рассматривают проблему оптимизации денежных потоков в условиях кризиса. С точки зрения авторов, создание эффективной системы управления потоками денежных средств требует работы с кредиторами и дебиторами, а также в условиях кризиса растет важность анализа издержек ведения деятельности с целью их рационализации. В периоды кризиса предприятиям необходимо сокращать величину расходов, не зависящих от объема выручки организации [1].

Анализ научных источников показал, что проблема повышения эффективности процессов управления денежными средствами является актуальной, однако в настоящее время отсутствуют научные публикации, освещающие проблемы, с которыми сталкиваются организации на фоне восстановления экономики после пандемии. Таким образом, целью настоящей статьи является углубление научного знания в области управления денежными потоками организаций с учетом негативного влияния пандемии COVID-19.

Материалы и методы

Методами исследования являются анализ библиографических данных, сравнение, сопоставление, метод аналогии. В качестве материалов исследования выступают отчеты консалтинговых компаний McKinsey и Deloitte, посвященные проблемам совершенствования управления денежными средствами организаций. На основании данных отчетов и использования перечисленных ранее методов общенаучного познания авторами разработаны рекомендации по совершенствованию методов управления денежными потоками в современных условиях.

Результаты и обсуждения

Специалисты консалтинговой компании McKinsey считают, что одним из позитивных аспектов кризиса, вызванного пандемией COVID-19, является осознание руководителями большинства организаций критической важности совершенствования методов работы с денежными средствами с целью управления ликвидностью. В кризисные периоды и периоды восстановления свободные денежные средства позволяют предотвратить банкротство компании, а также обеспечивают необходимые условия для обеспечения непрерывной хозяйственной деятельности [7].

Эксперты консалтинговой компании Deloitte выделяют следующие 4 направления оптимизации денежного потока с целью обеспечения баланса между поступлениями денежных средств и их расходом. К данным методам относятся управление дебиторской и кредиторской задолженностями, управление запасами и денежными средствами [9]. Рассмотрим далее более детально выводы экспертов для разработки мероприятий, необходимых для управления денежными потоками в современных российских условиях.

1. Управление дебиторской задолженностью.

Финансовая нестабильность, вызванная пандемией COVID-19, позволила выявить ряд ограничений традиционных подходов к дебиторской задолженности. Так, например, пандемия усугубила проблемы с просроченными платежами и безнадежными долгами. Управление дебиторской задолженностью должно строиться на предотвращении будущих просрочек, а также на урегулировании текущих просрочек [7].

Автоматизировать процессы управления дебиторской задолженностью позволяют инструменты расширенной аналитики данных, которые также могут дополнительно улучшить стратегии взыскания просроченной задолженности. Аналитическая модель использует входные данные, такие как прошлое платежное поведение, финансовое состояние компании и кредитный рейтинг для определения вероятности того, что компания самостоятельно погасит образовавшуюся задолженность. Использование программного

обеспечения позволяет разделить просроченную дебиторскую задолженность на три группы: вероятность сбора без обращения к судебной системе, вероятность сбора с обращением к судебной системе и отсутствие вероятности сбора даже при обращении к судебной системе [10].

Согласно данному подходу, российским компаниям с целью управления дебиторской задолженностью необходимо акцентировать усилия на работе со второй группой контрагентов, то есть с теми, кто может оплатить задолженность при обращении к судебной системе. Задолженность из третьей группы необходимо классифицировать как безнадежную. А задолженность компаний из первой группы будет оплачена, поэтому обращаться к судебно-претензионной работе нецелесообразно, поскольку аспект сохранения деловых отношений также является значимым.

2. Управление кредиторской задолженностью.

Нарушение цепочки поставок и проблемы с ликвидностью поставщиков стали серьезной проблемой во время кризиса, вызванного пандемией COVID-19. В связи с этим эксперты консалтинговой компании McKinsey обосновывают необходимость управления поставщиками с использованием информационных систем. Анализ данных относительно корпоративных рисков поставщиков (таких, как банкротство), а также анализ информации относительно истории хозяйственной деятельности в контексте соотношения цены, качества и надежности позволяют избежать большинства рисков, связанных с обеспечением непрерывности денежных потоков. Регулярные тщательные проверки базы поставщиков могут помочь компаниям определить приоритетных поставщиков для сотрудничества [7].

Следовательно, российским компаниям необходимо проводить анализ контрагента прежде, чем заключать с ним договорные отношения. Необходимо акцентировать усилия на установлении деловых связей с финансово устойчивыми компаниями, которые могут предоставлять отсрочки платежей, делать скидки и т.д. Основной принцип здесь заключается в том,

что в случае задержек платежа кредитор не будет обращаться в суд, а позволит пересмотреть условия погашения кредиторской задолженности.

3. Управление запасами.

Грамотное управление запасами позволяет оптимизировать расходы и обеспечить устойчивость цепочки поставок. Однако сбои в спросе и цепочках поставок, вызванные пандемией, обуславливают большие и неожиданные колебания уровня запасов. Если до пандемии в основе стратегии управления запасами находилось поддержание минимального уровня, то сегодня компании должны найти правильный баланс между повышением устойчивости (например, за счет увеличения резерва) и минимизацией денежных средств, связанных в запасах.

Цифровые инструменты, повышающие прозрачность сквозной цепочки поставок, помогают компаниям эффективно управлять обоими аспектами. Наглядность в режиме реального времени помогает менеджерам быстро принимать решения о том, какие запасы следует закупать или перепрофилировать, исходя из последних тенденций спроса. Компания может обмениваться информацией об уровне запасов с критически важными поставщиками в режиме реального времени или устанавливать новые модели заключения контрактов, которые выгодны обеим сторонам за счет общих затрат и рисков.

4. Управление капитальными затратами.

Управление капитальными затратами представляет собой еще один важный инструмент повышения эффективности работы с денежными средствами. Несмотря на то, что многие организации сократили собственные капитальные вложения сразу после вспышки COVID-19 на 25–30%, сохранение конкурентных преимуществ в среднесрочной перспективе напрямую зависит от стратегии управления капитальными затратами на стадии восстановления экономики [8].

Эксперты считают, что компании, которые активно и регулярно проводят переоценку распределения капитала, могут достигать более высоких

показателей прибыльности и конкурентоспособности. В периоды неопределенности необходимо размещать капитал в проектах с наиболее высокими показателями рентабельности инвестиций [9].

Таким образом, российским компаниям необходимо проводить анализ возможностей наиболее рационального размещения капитала в те сегменты рынка, которые будут наиболее интенсивно расти в период восстановления экономики после пандемии. Стратегия размещения капитала, основанная на принципе получения наибольшей рентабельности инвестиций, позволит повысить финансовые показатели и диверсифицировать деятельность.

Таким образом, проведенный анализ показал, что кризис, вызванный пандемией COVID-19, создает условия для реализации комплекса мероприятий по совершенствованию работы с денежными средствами. Грамотная корпоративная политика, направленная на управление дебиторской и кредиторской задолженностями, запасами и капитальными затратами, позволит не только преодолеть негативное влияние кризиса, но и обеспечить высокие показатели ликвидности и финансовой устойчивости организации.

Заключение

В настоящее время в условиях восстановления экономики и растущей конкуренции организациям необходимо грамотно управлять денежными потоками с целью получения конкурентных преимуществ и обеспечения условий для непрерывной хозяйственной деятельности.

Решение задачи совершенствования управления денежными средствами достигается за счет одновременной работы по следующим четырем направлениям: управление дебиторской и кредиторской задолженностями, запасами и капитальными затратами.

Показано, что российским компаниям целесообразно придерживаться следующих авторских рекомендаций для создания денежного потока, достаточного для обеспечения непрерывной хозяйственной деятельности:

1. Необходимо распределить просроченную дебиторскую задолженность на три группы: задолженность, которая может быть оплачена без обращения к судебной системе; задолженность, которая может быть оплачена только в случае обращения к судебной системе; безнадежная задолженность. Компаниям целесообразно акцентировать усилия на работе с группой контрагентов, которые могут оплатить просроченную дебиторскую задолженность при обращении к судебной системе.

2. Российским компаниям в период восстановления экономики целесообразно проводить анализ контрагента прежде, чем заключать с ним договорные отношения. Необходимо акцентировать усилия на установлении деловых связей с финансово устойчивыми компаниями, которые могут предоставлять отсрочки платежей, делать скидки и т.д. Основной принцип здесь заключается в том, что в случае задержек платежа кредитор не будет обращаться в суд, а позволит пересмотреть условия погашения кредиторской задолженности.

3. Управление запасами должно производиться в соответствии с принципами обеспечения оптимальных запасов и минимизацией денежных средств, связанных в запасах. Компаниям необходимо обмениваться информацией об уровне запасов с критически важными поставщиками в режиме реального времени или устанавливать новые модели заключения контрактов, которые выгодны обеим сторонам за счет общих затрат и рисков.

4. Компаниям целесообразно проводить мониторинг возможностей наиболее рационального размещения капитала в те сегменты рынка, которые будут наиболее интенсивно расти в период восстановления экономики после пандемии. Стратегия размещения капитала, основанная на принципе получения наибольшей рентабельности инвестиций, позволит повысить финансовые показатели и диверсифицировать деятельность.

Реализация стратегии по высвобождению денежных средств за счет грамотного управления денежными потоками позволит компаниям превзойти конкурентов, повысить операционную эффективность, лучше управлять

стоимостью капитала, снизить операционные и финансовые риски и повысить акционерную стоимость. Полученные авторами результаты имеют практическую направленность и могут быть использованы в современных российских предприятиях в качестве базиса, необходимого для разработки корпоративной стратегии управления денежными потоками.

Литература

1. Джурбина Е.М., Булгакова О.А., Айдинова А.Н. Особенности управления потоком денежных средств предприятий в условиях кризисной экономики // Вестник Академии знаний. 2018. № 6 (29). С. 148–152.
2. Кирсанова А.А. Совершенствование управления денежными потоками для укрепления экономической безопасности коммерческой организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 11–2. С. 108–110.
3. Лазарева А.В. Совершенствование методики контроля денежных потоков в организации // Вестник ТИУиЭ. 2017. № 1 (25). С. 1–4.
4. Суркова А.Ф. Современные подходы к управлению денежными потоками организации // Наука и образование сегодня. 2019. № 12 (47). С. 30–31.
5. То Т.Х.Ч. Направления совершенствования управления денежными потоками организации // Вестник магистратуры. 2017. № 12–3 (75). С. 86–87.
6. Цукурова А.Р., Сухова А.Ю. Управление денежными потоками организации // Политика, экономика и инновации. 2019. № 2 (25). С. 1–4.
7. Moving from cash preservation to cash excellence for the next normal // McKinsey. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/moving-from-cash-preservation-to-cash-excellence-for-the-next-normal.

8. Resetting capital spending in the wake of COVID-19 // McKinsey. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/resetting-capital-spending-in-the-wake-of-covid-19.

9. Strategies for optimizing your cash management // Deloitte. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/finance/ca-en-FA-strategies-for-optimizing-your-cash-management.pdf.

10. Unlocking cash from your balance sheet // McKinsey. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/unlocking-cash-from-your-balance-sheet.

References

1. Dzhurbina E.M., Bulgakova O.A., Aydinova A.N. Features of cash flow management of enterprises in a crisis economy // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2018. No. 6 (29). pp. 148–152.

2. Kirsanova A.A. Improving cash flow management to strengthen the economic security of a commercial organization // Economics and Business: theory and practice. 2021. No. 11–2. pp. 108–110.

3. Lazareva A.V. Improving the methodology for controlling cash flows in an organization // Bulletin of the TIUE. 2017. No. 1 (25). pp. 1–4.

4. Surkova A.F. Modern approaches to managing the organization's cash flows // Science and Education today. 2019. No. 12 (47). pp. 30–31.

5. To T.H.Ch. Directions for improving the management of cash flows of the organization // Bulletin of the Magistracy. 2017. No. 12–3 (75). pp. 86–87.

6. Tsukurova A.R., Sukhova A.Yu. Management of cash flows of the organization // Politics, economics and innovations. 2019. No. 2 (25). pp. 1–4.

7. The transition from cash preservation to cash perfection for the next norm // McKinsey. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/moving-from-cash-preservation-to-cash-excellence-for-the-next-normal.

8. Reduction of capital expenditures in connection with COVID-19 // McKinsey. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/resetting-capital-spending-in-the-wake-of-covid-19.

9. Strategies for optimizing cash management // Deloitte. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/finance/ca-en-FA-strategies-for-optimizing-your-cash-management.pdf.

10. Cash withdrawal from your balance // McKinsey. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/unlocking-cash-from-your-balance-sheet.