

УКД 336.7

## УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ, КАК СПОСОБ ОЗДОРОВЛЕНИЯ БИЗНЕСА ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА

© **Сергей Павлович ФИЛЬКИН**

Государственный университет управления, г. Москва,  
Российская Федерация, аспирант, кафедра управления организацией  
в машиностроении, e-mail: s.filkin@mail.ru

Предлагается эффективная антикризисная диагностика и разработка модели денежных потоков как единого инструмента. Рассмотрены необходимые для ее построения шаги и действия.

*Ключевые слова:* денежные потоки; антикризисное оздоровление; антикризисная диагностика; кризисная ситуация.

### **Системный подход к диагностике.**

Известно, что источником жизнедеятельности любой компании являются денежные потоки. Для диагностических целей удобнее использовать понятие результирующего денежного потока (cash flow). В общем случае удобнее всего его анализировать с точки зрения стабильности и размера.

Притоки денежных средств (доходы) определяются выбранной компанией торговой политикой. В период кризиса действующую политику следует проанализировать с точки зрения стабильности денежного потока (регулярности поступления). Затраты на обеспечение продаж всегда можно разделить на условно-переменные и условно-постоянные (рис. 1). Конечной целью действий по антикризисному оздоровлению бизнеса является соответствующая существующему денежному потоку система вознаграждения тех, кто продает, и тех, кто управляет [1]. Системный подход предполагает принципиально другой способ оптимизации благодаря выявлению важнейшего и единственного критерия оптимизации – денежного потока. Таким образом, во-первых, появляется возможность провести математическое моделирование программ оздоровления и выбрать наиболее подходящий (оптимальный) вариант, а во-вторых, устраняется необходимость проведения нескольких последовательных итераций для достижения желаемого результата. Согласно такому подходу, выделяются четыре уровня факторов влияния.

Рассмотрим каждый из представленных на диаграмме причинно-следственных связей

факторов отдельно в логической последовательности.

### **Проведение категорирования потребителей.**

Традиционную классификацию потребителей необходимо заменить новой, в основу которой будут положены два важнейших для выживания бизнеса параметра: размер прибыли и достоверность заказов. Потребителю присваивается категория тем более высокая, чем выше получаемая при его обслуживании прибыль.

Четыре категории потребителей:

1) «высокоприбыльные и надежные» (самые желанные, их количество стоит наращивать для максимизации денежных потоков);

2) «малоприбыльные, но надежные» (прогнозируемость их заказов / потребления обеспечивает непрерывность денежных потоков);

3) «высокоприбыльные, но ненадежные» (потребители, которых нужно «пасти и приручать», стремясь перевести в первую категорию);

4) «малоприбыльные и ненадежные» (привлекать их целенаправленно не следует).

### **Проведение категорирования товаров / услуг.**

В неблагоприятные времена выбор правильного продукта / услуги является критически важным для выживания бизнеса. Единственно правильными в таких условиях параметрами категорирования продуктов / услуг являются все та же прогнозируемость /



Рис. 1. Диаграмма причинно-следственных связей при антикризисной диагностике

достоверность продаж и маржа / наценка. С учетом этих параметров весь продуктовый ассортимент подлежит распределению по шести категориям.

Первая категория основная – она включает в себя наиболее прогнозируемые продукты со средней по сегодняшнему рынку маржой. Вторая – наиболее прогнозируемые из менее маржинальных продуктов. Эти две категории должны в сумме дать не менее 80 % денежных поступлений. Следующие три группы продуктов дают в сумме 20 % денежного оборота (не много), но именно с ними обычно возникает наибольшее количество проблем и хлопот [2]. По ним целевой показатель для служб, которые управляют ассортиментом, заключается в следующем: минимизировать или даже исключить такую группу вообще (не путем «уничтожения», а с помощью «перевода» в одну из первых двух категорий). Последняя категория – это продукты «на вылет». Чем быстрее компания признает факт наличия таких продуктов и предпримет необходимые действия, тем меньше проблем будет в дальнейшем.

#### Определение критериев вознаграждения продавцов.

Главное условие выживания компании в неблагоприятные времена – неразрывность денежных потоков, поэтому главная задача продавцов – добиться от потребителя регу-

лярных и прогнозируемых закупок. Если размер разовой закупки уже окупает постоянные и переменные затраты, то любая прогнозируемая закупка – это вклад в денежные потоки компании. Усилия продавцов должны быть привязаны к плановым показателям. Вознаграждения достоин только тот, кто обеспечил выполнение плана с отклонением не более 10 % от установленного значения, каким бы оно ни было [3].

#### Определение критериев вознаграждения топ-менеджеров.

Этот шаг и прост, и сложен одновременно. Прост, поскольку предложенный системный подход в виде диаграммы причинно-следственных связей задает единственный критерий вознаграждения топ-менеджеров – непрерывность денежных потоков. Сложен, потому что реализация критерия вознаграждения зависит от ситуации, от типа рынка и особенностей, сложившихся в конкретной компании.

Так, главный критерий оценки генерального директора – обеспечение непрерывности и максимальности денежных потоков, второстепенный – контроль заданной / требуемой структуры затрат. Его заместитель по продажам оценивается в соответствии с главным критерием (обеспечение требуемого денежного потока от продаж – валовых доходов) и по вспомогательному (выполнение

плановых показателей в соответствии с категориями потребителей и продуктов / услуг с минимальными отклонениями). Для заместителя директора по закупкам / логистике главный критерий – установленный размер затрат на закупку и доставку на склады или / и в места продаж, вспомогательный – обеспечение требуемого ассортимента и сроков.

Прежде чем приниматься за сокращение затрат, необходимо найти целевой показатель для этих действий: понять, до каких пределов целесообразно это осуществлять. Целевой показатель нужно именно найти, а не придумать или установить волевым способом. Такой анализ позволит найти ту структуру затрат, которая обеспечивала жиз-

неспособность бизнеса в прошлые периоды. Именно это и должно быть принято за целевой показатель сокращения.

- 
1. *Вайн С.Г.* Глобальный финансовый кризис. Механизмы развития и стратегии выживания. М., 2009.
  2. Гарвардская школа бизнеса-2. Экспертные решения для современного бизнеса: в 3 кн. М., 2008.
  3. *Олейник К.Е., Иванова С.Н., Болдогоев Д.А.* Все об управлении продажами. М., 2009.

Поступила в редакцию 19.10.2012 г.

UDC 336.7

CASH FLOW MANAGEMENT AS A WAY BUSSINES RECOVERY DURING CRISIS

Sergey Pavlovich FILKIN, State University of Management, Moscow, Russian Federation, Post-graduate Student, Organization in Machine Building Department, e-mail: s.filkin@mail.ru

The effective anti-crisis diagnosis and development of fashion-whether cash flows as a single instrument, consistent with necessary to build steps and actions is offered.

*Key words:* cash flow; anti-crisis recovery; anti-crisis diagnostics; crisis situation.