УДК 26.325.31

К.В. ГРАЧЕВ
ООО «Петербургрегионгаз»

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ГАЗОВОЙ КОМПАНИИ

Определена структура и рассмотрена общая концепция управления оборотными активами газовой компании. Проанализированы цели управления денежными средствами газовой компании. На примере ООО «Петербургрегионгаз» определены приоритетные направления газовой компании.

The structure was defined and the basic concept of managing the operating assets of the gas company was examined. The objects of managing the cash assets of the gas company were analyzed. The priority directions of the gas company were defined on the example of «Peterburgregiongaz» company.

Важную роль в осуществлении краткосрочной стратегии газовой компании играют вопросы оптимизации бизнес-процессов, в частности, тактика планирования объема текущих активов, анализ эффективности их использования. Краткосрочные операции компании являются фундаментом для долгосрочной финансовой стратегии.

Текущие активы компании имеют двойственную экономическую природу и представляют собой часть имущества, воплощенного в материально-производственных запасах, средствах в расчетах, остатках денежных средств и финансовых вложениях, и часть капитала, авансированного в оборотные активы и обеспечивающего непрерывность процесса производства и реализации.

Текущие активы непосредственно участвуют в процессе производства и сбыта продукции. Таким образом, общепринятая концепция управления оборотными активами сводится к простому обеспечению предприятия минимальным объемом денежных ресурсов для поддержания его перманентной ликвидности и включает в себя следующие элементы:

- учет состава, структуры и динамики текущих активов;
- анализ состояния текущих активов;
- анализ аргументов функции оборачиваемости текущих активов;
- оптимизацию управления текущими активами;
- контроль состояния текущих активов в процессе производства.

Цикл оборота текущих активов представляется в виде

$$Д \rightarrow МПЗ \rightarrow НЗП \rightarrow ГП \rightarrow Д',$$

где $Д'$ – денежные средства, авансированные в текущие активы; МПЗ – материально-производственные запасы; НЗП – незавершенное производство; ГП – готовая продукция; Д' – денежные средства, вырученные от продажи продукции, $Д' = Д + \Delta Д$; $\Delta Д$ – изменение величины текущих активов.

Анализ состояния текущих активов газовой компании и показателей их оборачиваемости необходим для достижения следующих целей:

- повышения эффективности использования денежных средств;
- погашения краткосрочных обязательств компании и, как следствие, повышения ликвидности ее баланса;
- установления объектов вложений, источником которых является чистый оборотный капитал компании.

Основным направлением оптимизации текущих активов компании является их минимизация в рамках обеспечения потребностей с целью снижения доли наименее ликвидных элементов текущих активов. В структуре текущих активов важную роль играет соотношение между дебиторской и кредиторской задолженностью, что необходимо учитывать при анализе динамики величины собственных текущих активов.

Необходимым условием обеспечения ритмичной деятельности компании является наличие текущих активов на всех стадиях производственного цикла во всех необходимых формах. В составе текущих активов газовой компании различают текущие активы в сфере производства (материально-производственные запасы, незавершенное производство, расходы будущих периодов) и текущие активы в сфере обращения (готовая продукция и товары, расчеты с дебиторами, финансовые вложения и денежные средства). Наиболее важным элементом текущих активов являются денежные средства.

Задачей финансового менеджмента компании является обеспечение необходимого объема денежных средств для своевременного осуществления текущих платежей. Основными задачами управления денежными средствами газовой компании являются сокращение времени осуществления платежей и повышение рентабельности вложений денежных средств.

Управление текущими активами компании предполагает следующий комплекс действий:

- моделирование количественных параметров активов и факторов, на них влияющих;
- расчет прогнозных объемов текущих активов;
- разработка схемы финансирования текущих активов;
- выбор методики комплексного тактического управления текущими активами;
- определение направлений оптимизации оборачиваемости текущих активов.

Необходимость осуществления текущих платежей газовой компании, а также постоянно возникающая специфическая дебиторская задолженность потребителей за поставленный газ обусловливает перманентную краткосрочную потребность в ликвидных денежных средствах (собственных текущих активах). В практике российского бизнеса собственные текущие активы принято называть чистым оборотным капиталом (ОК). Рекомендуемый минимальный объем ОК составляет 10 % от общего объема текущих активов. Очевидно, что при отрицательном значении параметра ОК потребность предприятия в ликвидных средствах покрывается за счет кредиторской задолженности или краткосрочных кредитов.

Экономический смысл понятия текущих финансовых потребностей компании заключается в определении разницы между средствами, авансированными в текущие активы компании (без денежных средств), и суммой кредиторской задолженности. Текущие финансовые потребности отражают степень заинтересованности компании в краткосрочном кредитовании из внешних источников и определяются на основе расчета среднего периода оборачиваемости текущих активов (отрезка времени, достаточного для преобразования средств, вложенных в материальные запасы и дебиторскую задолженность, в денежные средства).

Уровень ликвидности баланса компании и эффективность использования текущих активов зависят от наличия у компании чистого оборотного капитала, величина которого меняется вследствие колебаний в составе элементов, его образующих. В практической плоскости адекватный рост объема чистого оборотного капитала компании с точки зрения ее финансового суверенитета оценивается положительно, если рост не вызван увеличением безнадежной дебиторской задолженности.

Характерной задачей, стоящей перед финансовым менеджментом объекта исследования, является определение риска неплатежеспособности потребителей природного газа и внесение корректировок в планы поставок (лимиты). В отдельные направления выделены прогнозирование резерва по сомнительным долгам, а также осуществление работы по взысканию долгов.

Наиболее ликвидная часть текущих активов представлена денежными средствами и легко реализуемыми ценными бумагами, динамика соотношения между объемами первых и вторых требует перманентной оптимизации в краткосрочном периоде.

Финансовые менеджеры компании зачастую сталкиваются со следующей дилеммой. С одной стороны, накопление значительного запаса денежных средств позволяет минимизировать риск дефицита свободных денежных средств для покрытия текущих финансовых потребностей компании. С другой стороны, издержки хранения временно свободных денежных средств существенно превышают трансакционные издержки, связанные с инвестированием денежных средств в краткосрочные ценные бумаги. За экономический эффект, возникающий от разности вышеозначенных издержек, традиционно принимают размер упущенной прибыли от гипотетического краткосрочного инвестирования (процент, дисконт и др.).

Важнейшим аспектом корпоративных финансов объекта исследования являются денежные потоки. Многообразие форм деятельности компании порождает широчайший спектр денежных отношений с контрагентами. Управление денежными потоками компании состоит из следующих функциональных модулей:

- анализ источников формирования денежных потоков;
- анализ динамики денежных потоков;
- оценка степени корреляции характеристик денежных потоков и показателей финансовой устойчивости компании;
- оптимизация объема свободного денежного резерва для обеспечения платежеспособности компании;
- прогнозирование характеристик будущих денежных потоков.

Важным итогом деятельности менеджмента компании является чистый приток денежных средств – разница между всеми поступлениями и отчислениями денежных средств по предприятию в целом, а также по видам деятельности (текущей, инвестиционной и финансовой).

В практической плоскости управление денежными потоками компания решает следующие задачи:

- повышение ликвидности баланса;
- оптимизация текущих издержек производства и реализации;
- определение и корректировка текущих финансовых потребностей;
- оценка инвестиционного кассового разрыва;
- прогнозирование показателей деятельности компании.

В практике российского бизнеса применяются два основных метода расчета величины денежных потоков: прямой и косвенный. Прямой метод, в основе которого лежит изучение и анализ движения денежных средств компании, сводится к следующим действиям:

- идентифицируются источники притока и направления оттока денежных средств, и определяется степень их влияния на общий результат;
- оптимизируется объем средств для платежей по текущим обязательствам;
- устанавливается взаимосвязь между объемом реализации и выручкой.

Документной базой прямого метода являются регистры бухгалтерского учета и отчетности. В силу их относительной доступности метод достаточно удобен для целей контроля динамики денежных средств.

Однако при использовании прямого метода теряется прямая зависимость между денежными потоками и текущими активами. Другим существенным недостатком метода является невозможность установить корректную взаимосвязь финансового результата деятельности компании с абсолютным размером ее денежных средств.

Установить последнюю взаимосвязь позволяет косвенный метод расчета величины денежных потоков компании. Расчет по этому методу производится с использованием показателя чистой прибыли путем внесения соответствующих корректировок. Взаимное влияние текущих активов и денежных потоков выражается в изменении их отдельных элементов и влиянии этого изменения на чистый денежный поток компании.

На практике изменение вложений в текущие активы ведет к противоположно направленным движениям чистого денежного потока компании.

Таким образом, применяя косвенный метод, финансовые менеджеры компании отслеживают структурные составляющие деятельности, непосредственно причастные к овеществлению прибыли, а также устанавливают приоритетные статьи инвестирования. Документной базой исследования с помощью косвенного метода является динамика «Отчета о прибылях и убытках» и бухгалтерского баланса компании, а также материалов синтетического и аналитического учета. С помощью данного метода можно идентифицировать финансовые проблемы и выработать концепцию выхода из гипотетической неблагоприятной ситуации.

По результатам исследования газовой компании ООО «Петербургрегионгаз» определены приоритетные направления ее развития, связанные с реализацией природного газа населению напрямую (без контрагентов), постепенным переходом на закупку недостающих лимитов природного газа через биржу по рыночным ценам, выстраиванием энергетической холдинговой структуры, диверсификацией бизнеса компании.