

## ИССЛЕДОВАНИЕ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ

Светлана Валентиновна ЩУРИНА<sup>а\*</sup>, Антон Евгеньевич БУШЕВ<sup>б</sup>

<sup>а</sup> кандидат экономических наук, доцент департамента корпоративных финансов и корпоративного управления, Финансовый Университет при Правительстве РФ, Москва, Российская Федерация  
sv-valentinovna@mail.ru

<sup>б</sup> специалист по организации международных перевозок и перевозок в РФ компании ООО «Жефко», Москва, Российская Федерация  
abushev@inbox.ru

\* Ответственный автор

**История статьи:**

Получена 07.02.2017

Получена в доработанном виде 04.04.2017

Получена в доработанном виде 18.04.2017

Одобрена 16.05.2017

Доступна онлайн 28.06.2017

УДК 336.6

JEL: D01, G12, G30, G31, G32

<https://doi.org/10.24891/fc.23.24.1439>**Ключевые слова:**

финансовый менеджмент, денежный поток, ликвидность, платежеспособность, финансовая стабильность

**Аннотация**

**Предмет.** В деятельности современной компании денежные потоки являются ограниченным ресурсом, что непосредственно связано с платежеспособностью компании, а значит, становится востребованным повышение эффективности управления денежными потоками. Практика применения планирования денежных потоков в транспортной компании остается малоисследованной, что порождает трудности с внедрением мероприятий по повышению деловой активности и финансовых результатов деятельности. Важность эффективного планирования денежных потоков в транспортной компании обусловлена также тем, что оно выступает одной из функций финансового управления компанией в целом.

**Цели.** Разработка рекомендаций по эффективному управлению денежными потоками транспортной компании.

**Методология.** Основными методами стали обобщение, анализ и синтез, методы сравнительного анализа.

**Результаты.** Установлено, что текущее состояние современной российской транспортной компании ООО «Жефко» характеризуется снижением показателей платежеспособности и финансовой устойчивости, поскольку увеличиваются объемы заемного финансирования как текущей, так и инвестиционной деятельности, а текущая деятельность характеризуется низкой отдачей вложенного капитала. Особенности эффективного планирования и управления денежными потоками компании требуют вводить в финансовую модель инфляционные риски, риск ликвидности и другие финансовые угрозы, что обусловлено значительным негативным влиянием внешней среды.

**Выводы.** Эффективное управление денежными потоками российской транспортной компании должно быть построено на применении комплексного план-графика мероприятий по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью, которая не только способствует привлечению покупателей и росту выручки, но и может негативно отразиться на денежных потоках, а также на введении новой системы приоритетности платежей и нивелировании дестабилизации денежных потоков компании.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2017

*Продолжение. Начало в № 23 (743).*doi: <https://doi.org/10.24891/fc.23.23.1364>

Планирование и организация управления денежными потоками рассмотрены на данных общества с ограниченной ответственностью «Жефко». Исследуемая компания является российским подразделением GEFCO – глобального поставщика логистических решений и услуг, представленного в 150 странах мира с оборотом 4,1 млрд евро. По

состоянию на начало 2017 г. группа GEFCO располагает сетью, насчитывающей более 350 операционных площадок<sup>1</sup>.

По данным бухгалтерской отчетности ООО «Жефко» авторами сделаны следующие выводы о текущем финансовом состоянии и эффективности финансово-хозяйственной деятельности транспортной компании. Внеоборотные активы ООО «Жефко»

<sup>1</sup> Официальный сайт ООО «Жефко». URL: <https://ru.gefco.net/ru>

снизились на 421 908 тыс. руб., или на 0,97% в 2013 г. (к величине на начало года), на 7 905 071 тыс. руб., или на 18,4% в 2014 г., и выросли на 1 550 789 тыс. руб., или на 4,42% в 2015 г. Причиной столь нестабильного поведения внеоборотных активов компании как в 2013 г., так в 2015 г. было изменение долгосрочных финансовых вложений. В 2013 г. и в 2014 г. они снизились на 829 721 тыс. руб. и на 7 653 545 тыс. руб. соответственно, в 2015 г. прирост долгосрочных финансовых вложений составил 1 633 813 тыс. руб. Следовательно, компания осуществляет достаточно масштабные вложения (инвестиции) в финансовые инструменты. В валюте баланса ООО «Жефко» удельный вес внеоборотных активов как на начало, так и на конец исследуемого периода превышал удельный вес оборотных активов: на начало 2013 г. он составлял 96,76% к 3,24%, а на начало 2016 г. это соотношение равнялось 94,45% к 5,55%. Оборотные активы ООО «Жефко» выросли на 533 292 тыс. руб., или на 36,71% в 2013 г., на 14 262 тыс. руб., или на 0,72% в 2014 г. и на 150 164 тыс. руб., или на 7,51% в 2015 г. Причиной роста оборотных активов ООО «Жефко» в 2013 г. являлась нестабильная динамика дебиторской задолженности – прирост этого элемента оборотных активов на 87,22%. В 2014 г. на изменение оборотных активов в наибольшей степени повлияло уменьшение денежных средств и их эквивалентов на 147 205 тыс. руб., или на 43,5% к величине на начало года. В 2015 г., напротив, денежные средства и их эквиваленты выросли на 333 606 тыс. руб., или на 174,5% к величине на начало года. Таким образом, фактором, способствующим изменению ликвидности компании, выступают денежные потоки, поступающие от клиентов ООО «Жефко» – именно они определяли динамику оборотных активов в 2013–2015 гг. В целом структуру имущества ООО «Жефко» следует признать «тяжелой» [15], поскольку в ней преобладают внеоборотные активы и, следовательно, она обладает меньшей финансовой маневренностью, что требует от финансового управляющего применения специальных инструментов ее наращивания за

счет размещения средств в финансовых вложениях как долгосрочного, так и краткосрочного характера.

Из данных анализа ресурсной базы (пассивов) осуществления финансово-хозяйственной деятельности ООО «Жефко» установлено, что величина собственного капитала компании снизилась на 469 813 тыс. руб., или на 1,72%, в 2013 г. (к величине на начало года), на 7 576 367 тыс. руб., или на 19,56%, – в 2014 г. и на 457 049 тыс. руб., или на 1,47%, – в 2015 г. Основной причиной уменьшения собственного капитала компании как в 2013 г. и в 2015 г., было снижение нераспределенной прибыли: ее уменьшение составило 7 422 772 тыс. руб. и 457 049 тыс. руб. в 2014 г. и в 2015 г. соответственно. В 2013 г. была произведена переоценка внеоборотных активов, снизившая собственный капитал компании на 986 199 тыс. руб., эта отрицательная переоценка по своей величине превысила прирост нераспределенной прибыли компании, который составил в 2013 г. 516 386 тыс. руб. В целом деятельность компании в силу, возможно, усиления отрицательных тенденций рынка стала убыточной. В структуре пассивов баланса удельный вес собственного капитала как на начало, так и на конец исследуемого периода превышал удельный вес заемного капитала: к примеру, на начало 2013 г. он составлял 87,46% к 12,54%, а на начало 2016 г. это соотношение равнялось 79,24% к 20,76% соответственно. Долгосрочные обязательства компании представлены банковскими кредитами и займами, отложенными налоговыми обязательствами, и их размер увеличился с 3% в валюте баланса на начало исследуемого периода до 16,13% на конец исследуемого периода. Краткосрочные обязательства представлены банковскими кредитами и займами и кредиторской задолженностью, их величина снизилась с 9,54% в валюте баланса на начало исследуемого периода до 4,63% на конец исследуемого периода. Причиной снижения и последующего роста краткосрочных обязательств компании как в 2013 г., так и в 2015 г. являлось частичное погашение задолженности перед банком.

Расчет показателей финансовой устойчивости компании позволил установить отрицательные значения собственных оборотных средств за весь исследуемый период. Следовательно, у ООО «Жефко» неустойчивая схема финансирования активов. Остальные коэффициенты финансовой устойчивости находятся в рамках рекомендуемых благодаря накопленной сумме нераспределенной прибыли в собственных средствах.

Ликвидность баланса ООО «Жефко» нарушена (по показателям соотношения между А1 и П1, и между А2 и П2), что в свою очередь характеризует недостаточность средств компании к погашению краткосрочных обязательств. По данным анализа видно, что на изменение суммарных активов значительное влияние оказывает именно дебиторская и кредиторская задолженность. Значительные средства ООО «Жефко» пошли в труднореализуемые активы, что создает реальную угрозу платежеспособности компании. Анализ финансовых коэффициентов платежеспособности за 2013–2015 гг. показал, что они не соответствуют рекомендуемым параметрам.

Исследуемая компания относится к транспортной отрасли<sup>2</sup>, а здесь важны период оборота дебиторской и кредиторской задолженности и движения средств по услугам перевозки. Коэффициент общей оборачиваемости капитала компании (ресурсоотдача) за исследуемый период остался практически неизменным, что свидетельствует о повышении эффективности деятельности компании с учетом ее активной инвестиционной политики и наращивания собственных средств в пассивах.

Практически все показатели деловой активности ухудшились за исследуемый период, за исключением коэффициента оборачиваемости средств в расчетах и коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности, что инициировало сокращение операционного цикла на 155 дней и финансового цикла на 302 дня.

За весь исследуемый период ООО «Жефко» была убыточной компанией, причем убыток

вызывала именно низкая эффективность основной деятельности. В 2013 г. чистый убыток составил 469 813 тыс. руб., в 2014 г. – 7 576 366 тыс. руб., в 2015 г. – 457 049 тыс. руб. В 2014 г. увеличение убытка было вызвано дополнительным оттоком средств по неосновной деятельности (отрицательное сальдо прочей деятельности составило 6 277 576 тыс. руб. против положительного сальдо 2013 г. в размере 455 245 тыс. руб.) Возможно, сложившаяся ситуация обусловлена нарастанием общей экономической напряженности в стране.

Информационной базой анализа денежных потоков является бухгалтерская (финансовая) отчетность компании, а именно отчет о движении денежных средств.

На основании информации состава и движения денежных средств ООО «Жефко», построены графики движения денежных средств (рис. 4, б), что позволяет сделать следующие выводы.

1. Приток денежных средств ООО «Жефко», связанный с текущей деятельностью, снизился на 69,49%, так, в 2012 г. он составил 16 467 572 тыс. руб., а в 2015 г. – 5 024 939 тыс. руб. По инвестиционной деятельности приток за исследуемый период снизился на 49,48%, а по финансовой деятельности приток денежных средств вырос на 7,16%.
2. Отток денежных средств ООО «Жефко», связанный с операционной деятельностью, также снизился на 63,09%, по инвестиционной деятельности – на 67,92%, по финансовой деятельности вырос на 967,61%. Увеличение оттока денежных средств по финансовой деятельности связано с обслуживанием привлеченных банковских кредитов и займов. Общая сумма поступлений превышает сумму направленных средств, за исключением 2014 г., что отражает структуру денежных потоков компании, наглядно представленных на рисунке, где показан совокупный приток средств за период (рис. 4).

Большая часть поступлений ООО «Жефко» связана с финансовой деятельностью,

<sup>2</sup> Официальный сайт ООО «Жефко». URL: <https://ru.gefco.net/ru>

поскольку средств от текущей деятельности не хватает, что, по всей вероятности, вызвано тем, что спрос на услуги подвержен значительному влиянию внешних факторов. В случае если у ООО «Жефко» будут более значительные инвестиции, текущая деятельность не сможет сгенерировать объем денежных средств, достаточных для финансирования инвестиционной деятельности, что очевидно из данных *рис. 6*.

Из рисунка видно, что наибольший объем денежной массы, полученной от финансовой деятельности общества, обеспечивает основную текущую и инвестиционную деятельность компании. Повышение оттока денежных средств по финансовой деятельности вызвано наращиванием заемной составляющей финансирования деятельности ООО «Жефко».

Для оценки качества управления денежными потоками оценим первичный финансовый дефицит. Сначала произведем расчет коэффициентов ликвидности (*табл. 4*). Затем сравним полученные значения с нормативными и установим отклонение от финансового норматива или первичный финансовый дефицит (*табл. 5, 6*).

Для диагностики качества управления денежными потоками ООО «Жефко» оценен первичный финансовый дефицит как коэффициентов ликвидности от финансового норматива. В компании действует краткосрочная система планирования денежных потоков (график дефицита представлен на *рис. 5*), недостатки очевидны: денежные потоки не коррелируют между собой, дебиторская и кредиторская задолженность плохо контролируются.

Следствием финансового дефицита является возникновение кассовых разрывов.

График первичного финансового дефицита позволяет выявить зоны с временно недостаточной и избыточной денежной массой. Наибольший разрыв в поступлении и выбытии денежных средств приходится на начало 2015 г., что привело к появлению зон недостатка и избытка денежной массы. Причинами появления кассовых разрывов в ООО «Жефко» являются либо

неэффективность процедуры оперативного и среднесрочного планирования денежных потоков компании, либо непродуманные мероприятия по их устранению, либо, как выражаются бухгалтеры, меры «по украшению витрины».

Кроме того, причиной кассового разрыва выступает неправильное распределение расходов, что вызвано рядом объективных обстоятельств: сезонный характер осуществления мероприятий по финансированию досрочной поставки продукции, выплата отпускных и других денежных вознаграждений сотрудникам, арендная плата, квартальный налог на прибыль, налог на добавленную стоимость и ряд других немаловажных проблем. В ходе исследования установлено, что управление денежными потоками ООО «Жефко» характеризуется снижением финансовой независимости общества, поскольку в структуре денежных потоков преобладают притоки и оттоки по финансовой деятельности. Фактически текущая деятельность характеризуется низкой отдачей вложенного капитала, из года в год увеличиваются объемы заемного финансирования как текущей, так и инвестиционной деятельности общества. Такое управление привело к возникновению финансового дефицита ООО «Жефко».

На *рис. 6* отображен состав денежных средств компании по видам деятельности (сальдо равно притоки минус оттоки) за 2012–2015 гг.

Пик поступлений приходится на начало 2015 г., по-видимому, это связано с резким увеличением заемного финансирования компанией средств для формирования ресурсной базы по инвестиционной деятельности (*рис. 7*).

Для диагностики качества управления денежными потоками рассчитаем размер ликвидного денежного потока по формуле:

$$ЛДП = (ДК_1 + КК_1 - ДС_1) - (ДК_0 + КК_0 - ДС_0),$$

где  $ДК_1$  и  $ДК_0$  – долгосрочные кредиты и займы на конец и начало расчетного периода;

$КК_1$  и  $КК_0$  – краткосрочные кредиты и займы на конец и начало расчетного периода;

$ДС_1$  и  $ДС_0$  – денежные средства на конец и начало расчетного периода.

Расчет ликвидного денежного потока приведен в *табл. 6*.

По данным *табл. 7*, денежный поток ООО «Жефко» ликвиден на начало 2014 г. и на начало 2016 г. На начало 2015 г. размер дефицита денежного потока составляет 427 500 тыс. руб.

К современным особенностям управления денежными потоками компании относится значительное влияние внешней среды, вынуждающее вводить в финансовую модель управления денежными потоками инфляционные риски, риск ликвидности и других финансовых угроз.

Макроэкономическая ситуация в стране непосредственно отразилась на деятельности компаний, работающих на российском рынке. Так, стабильный курс рубля в 2016 г. во многом достигался за счет восстановления нефтяных котировок. Цены на нефть от минимумов января к концу года выросли практически вдвое<sup>3</sup>. На деятельность ООО «Жефко» значительное влияние оказывают валютные риски, ежегодно снижающие сальдо денежного потока. Воздействие валютных рисков на деятельность исследуемой компании представлено на *рис. 8*.

В связи с этим значительно возрастают требования к внедрению новых методов управления денежными потоками, которые позволяют обеспечивать рациональность принимаемых решений руководством российских компаний.

В результате анализа коэффициентов можно сделать вывод о том, что для текущей деятельности у ООО «Жефко» денежных средств достаточно (*табл. 7*).

Исследование показателей эффективности денежных потоков ООО «Жефко» в 2013–2015 гг. позволяет сделать выводы о

существовании следующих проблем в управлении денежными потоками, а именно:

- снижение текущей платежеспособности вследствие некорректного управления дебиторской задолженностью;
- недостаточная величина чистого денежного потока;
- негативное значение коэффициента эффективности денежного потока;
- неудовлетворительное значение коэффициента реинвестиций.

Оптимизация денежных потоков является одной из важных функций финансового управления компанией, направленных на повышение эффективности денежных потоков в предстоящем периоде, а также она тесно связана с управлением дебиторской задолженностью. Самое распространенное представление о дебиторской задолженности состоит в том, что это отвлечение оборотных средств<sup>4</sup>. Современная экономика имеет свои особенности и вносит коррективы.

В современной финансовой и коммерческой практике широкое распространение получила реализация товаров (работ, услуг) с отсрочкой платежа, то есть в кредит [16]. В результате таких операций на счетах компании формируется дебиторская задолженность, при этом денежные средства, поступающие от дебиторов, для большинства компаний являются главным источником финансирования. На практике дебиторская задолженность составляет значительную часть валюты баланса компании [11]. Структурно ее размер в зависимости от вида деятельности, колеблется от 20% (для производственных компаний) до 90% (для торговых компаний) активов [17]. В связи с этим состояние дебиторской задолженности, ее качество оказывают существенное влияние на финансовое состояние компании.

Продажи в кредит способствуют привлечению покупателей и росту выручки, однако компании важно не допустить чрезмерного

<sup>3</sup> Райская Н., Сергиенко Я., Френкель А. Проблемы измерения, анализа и прогнозирования инфляции в России. URL: [https://www.iep.ru/files/Gaidarovskij\\_Forum2014/A\\_Frenkel.pdf](https://www.iep.ru/files/Gaidarovskij_Forum2014/A_Frenkel.pdf)

<sup>4</sup> Парушина Н.В. Анализ внеоборотных и оборотных активов в бухгалтерской отчетности // Бухгалтерский учет. 2002. № 2. С. 52–54.

инвестирования (замораживания) своих денежных средств в дебиторскую задолженность, так как в противном случае это может привести к излишнему отвлечению финансовых средств, снижению уровня платежеспособности, увеличению расходов по взысканию долгов и, как следствие, падению рентабельности оборотных средств и используемого капитала [18].

Наличие дебиторской задолженности приводит к изъятию денежных средств из оборота компании со всеми вытекающими из этого финансовыми потерями, например, в виде процентов по овердрафту или кредиту, которые компания вынуждена брать в связи с недостатком ликвидности или потерей от прибыли при альтернативном использовании изъятых сумм. В условиях инфляции возвращаемые дебиторами денежные средства обесцениваются, что также можно считать финансовыми потерями компании. В то же время излишне консервативная кредитная политика может привести к потере существенной доли клиентов.

Управление дебиторской задолженностью – важная часть управления оборотными активами компании, необходимая для поддержания его платежеспособности, инструмент маркетинговой политики, регулирования объемов продаж. Особое значение управления дебиторской задолженностью обусловлено и тем, что российские компании платят налог на добавленную стоимость (НДС) и налог на прибыль организаций (большинство компаний) по методу начисления. По окончании налогового периода компания-поставщик обязана признать для целей исчисления налога на прибыль и НДС доходы от отгрузки продукции независимо от того, оплачена ли она покупателями [19]. Если денежные средства от покупателей не получены, то в такой ситуации компания не сможет своевременно рассчитаться с бюджетом, что повлечет за собой финансовые санкции (пени, штрафы) за задержку платежей.

Результатами исследования денежных потоков компании стали следующие выводы.

1. Система управления денежными потоками может быть оценена как слабо эффективная, что видно из анализа отчетных данных и возникшего финансового дефицита денежных средств. Это привело к возникновению «узких» мест в финансовом управлении компанией: ООО «Жефко» не обладает достаточным размером мобильных активов для расчета по своим обязательствам; все расчетные значения показателей ликвидности ниже рекомендуемых, а это означает, что компания финансово неустойчива; из проведенной оценки системы планирования денежных потоков и финансового контроля сделан вывод, что деятельность компании неэффективна.
2. Компания находится в стадии стагнации деятельности, необходимо осуществлять поиск возможностей для улучшения финансового состояния, направленных на ускорение оборачиваемости активов и прежде всего обратить внимание на синхронизацию денежных потоков. Недостаточная эффективность контроля дебиторской и кредиторской задолженности, привлечение банковских кредитов и займов привели к возникновению финансового дефицита. Так, по данным анализа поступлений и оттоков денежных средств установлено, что в компании действует краткосрочное финансовое планирование, заключающееся только в учете результатов хозяйственной деятельности. Доказательством этому служит тот факт, что компания в 2014 г. уменьшила ликвидный денежный поток из-за увеличения оттока по финансовой и инвестиционной деятельности. Следовательно, инвестиции в основные средства были спонтанными и первоначального накопления собственного капитала на них не производилось. Нехватка денежных средств привела компанию к финансовой неустойчивости и ограниченной платежеспособности в связи с невозможностью своевременно погасить краткосрочные обязательства. Недостаток денежных средств вызван приобретением дорогостоящих объектов основных средств без предварительного накопления долгосрочных источников финансирования. Если бы существовала долгосрочная

система планирования денежных потоков, то движение дефицита денежных средств было бы плавным, а потому резкие скачки в денежных потоках можно «списать» только на неэффективную систему управления денежными потоками.

Исследованием установлено, что эффективное управление денежными потоками транспортной компании в условиях российской экономики возможно только с применением комплексных решений, в том числе по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью. Доказательством этому факту является отрицательный денежный поток ООО «Жефко» в течение достаточно длительного времени, сложившийся из-за нарастающего удельного веса дебиторской задолженности в оборотных активах транспортной компании.

Для эффективного управления денежными потоками транспортной компании ООО «Жефко» в числе первоочередных мер необходимо внедрить следующие мероприятия.

Во-первых, введение в финансовую модель платежного календаря, не только учитывающего потоки по дебиторской и кредиторской задолженности, но и автоматически рассчитывающего максимально возможный период отсрочки по этим двум типам задолженности.

Во-вторых, клиентам, неоднократно задерживающим выплаты, необходимо отказать в дальнейшем сотрудничестве. Одновременно для клиентов, имеющих репутацию надежных плательщиков, разработать программы лояльности, предложить существенные скидки на перевозку грузов. Таким образом, предлагается совершенствовать договорную базу компании с контрагентами.

В-третьих, надо ввести в финансовую модель фактор инфляции и в будущем рассчитывать все денежные потоки с учетом инфляции, в том числе откорректировать просроченные дебиторские задолженности (подлежащие взысканию через судебные органы).

В-четвертых, необходимо усилить контрольную функцию управления денежными потоками; на транспортных предприятиях процесс

производства и процесс реализации совпадают во времени, что должно обуславливать особенные подходы к планированию и организации денежных потоков компании; оптимизировать финансовую деятельность компании, дающую наибольший объем денежной массы, обеспечивающую основную текущую и инвестиционную деятельность и большую часть поступлений компании.

В-пятых, надо нивелировать дестабилизацию денежных потоков компании за счет достижения конкурентных преимуществ компании на основе выхода на новые рынки и преимуществ в многолетнем международном сотрудничестве, благодаря опыту головной компании GEFCO – глобального поставщика логистических решений и услуг, представленного в 150 странах мира; за счет маркетинговых решений в отношении стабилизации и увеличения объемов оказываемых услуг по перевозке, гибкой ценовой политики для новых клиентов за счет реализации агрессивной рекламной кампании; планомерного и постоянного повышения квалификации работников, в особенности водителей, непосредственно связанных с транспортными перевозками.

В-шестых, разработать и внедрить новую систему приоритетности платежей на основе календаря с ранжированием всех платежей с учетом особенностей нынешней финансовой ситуации ООО «Жефко», что позволит сократить кассовые разрывы; производить оплату в обязательном порядке по статьям с наиболее высоким приоритетом, а с более низким – по мере необходимости, а именно: задолженности по отложенным налоговым обязательствам, выплаты по краткосрочным и долгосрочным кредитам и займам удовлетворять в первоочередном порядке, по кредиторской задолженности – в зависимости от перспектив и приоритетов сотрудничества с контрагентами, с учетом последствий просрочки платежей; расходы на несрочные хозяйственные нужды финансировать при выполнении договорных обязательств на оказание транспортных услуг не менее чем на 95%, поскольку поступлений от текущей деятельности компании не хватает из-за ее

низкой эффективности и убыточности за последние три года.

В-седьмых, при планировании расходов перевозок автомобильным транспортом важной составляющей должно являться проектирование рационального перевозочного процесса, а именно поиск наилучших организационных и технических решений, которые обеспечивали бы максимальную эффективность перевозки грузов от места их приемки до места назначения. В связи с этим для снижения управленческих расходов и совершенствования системы грузоперевозок в ООО «Жефко» необходима постоянная оптимизация маршрутов движения транспортных средств для уменьшения расходов и прироста производительности

перевозок. Наиболее целесообразным видится организация маршрута с обратным не полностью груженым пробегом. При такой организации достигается максимальная загрузка автотранспорта, увеличивается коэффициент использования пробега (где  $\beta > 0,5$ ) и уменьшаются издержки на одну тонну перевезенного груза. Предложенный вариант оптимизации маршрута позволит существенно повысить коэффициент использования пробега и, соответственно, уменьшить издержки на доставку грузов, что будет способствовать получению дополнительной прибыли.

Практическое применение всех семи предложенных мероприятий рекомендуется осуществлять комплексно, что обеспечит прирост финансовых результатов транспортной компании.



Таблица 3

Соотношение притока и оттока денежных средств по видам деятельности, тыс. руб.

Table 3

Ratio of cash inflow and cash outflow by activity, thousand RUB

Наименование показателя	Остаток	Приток (+)	Отток (-)	Отклонение (+, -)
<i>По итогам 2012 г.</i>				
1. Остаток денежных средств на начало года	95 177	–	–	–
2. Текущая деятельность	–	16 467 572	–15 498 917	968 655
3. Инвестиционная деятельность	–	4 272 743	–11 285 073	–7 012 330
4. Финансовая деятельность	–	6 685 708	–436 000	6 249 708
5. Итого (п. 2 + п. 3 + п. 4)	–	27 426 023	–27 219 990	206 033
6. Остаток денежных средств на конец года	292 905	–	–	–
7. Величина влияния изменения курса иностранной валюты по отношению к рублю	+8 305	–	–	–
Изменение остатка денежных средств (+, -)	206 033	–	–	–
<i>По итогам 2013 г.</i>				
1. Остаток денежных средств на начало года	292 905	–	–	–
2. Текущая деятельность	–	2 935 349	–5 533 041	–2 597 692
3. Инвестиционная деятельность	–	978 625	–392 043	586 582
4. Финансовая деятельность	–	5 210 126	–3 146 944	2 063 182
5. Итого (п. 2 + п. 3 + п. 4)	–	9 124 100	–9 072 028	52 072
6. Остаток денежных средств на конец года	338 383	–	–	–
7. Величина влияния изменения курса иностранной валюты по отношению к рублю	+6 594	–	–	–
Изменение остатка денежных средств (+, -)	52 072	–	–	–
<i>По итогам 2014 г.</i>				
1. Остаток денежных средств на начало года	338 383	–	–	–
2. Текущая деятельность	–	3 657 537	–5 154 296	–1 496 759
3. Инвестиционная деятельность	–	1 694 391	–426 161	1 268 230
4. Финансовая деятельность	–	6 033	0	6 033
5. Итого (п. 2 + п. 3 + п. 4)	–	5 357 961	–5 580 457	–222 496
6. Остаток денежных средств на конец года	191 178	–	–	–
7. Величина влияния изменения курса иностранной валюты по отношению к рублю	–75 291	–	–	–
Изменение остатка денежных средств (+, -)	–222 496	–	–	–
<i>По итогам 2015 г.</i>				
1. Остаток денежных средств на начало года	191 178	–	–	–
2. Текущая деятельность	–	5 024 939	–5 720 544	–695 605
3. Инвестиционная деятельность	–	2 158 731	–3 620 509	–1 461 778
4. Финансовая деятельность	–	7 164 599	–4 654 764	2 509 835
5. Итого (п. 2 + п. 3 + п. 4)	–	14 348 269	–13 995 817	352 452
6. Остаток денежных средств на конец года	524 785	–	–	–
7. Величина влияния изменения курса иностранной валюты по отношению к рублю	+18 845	–	–	–
Изменение остатка денежных средств (+, -)	352 452	–	–	–

Источник: составлено авторами на основе бухгалтерской отчетности ООО «Жефко»

Source: Authoring, based on financial statements of ООО GEFCO

**Таблица 4****Расчет коэффициентов ликвидности ООО «Жефко» за 2012–2015 гг.****Table 4****Calculation of liquidity ratios of ООО GEFCO for 2012–2015**

<b>Коэффициент ликвидности</b>	<b>01.01.2013</b>	<b>01.01.2014</b>	<b>01.01.2015</b>	<b>01.01.2016</b>
Коэффициент общей ликвидности	0,46	0,51	0,46	0,42
Коэффициент текущей ликвидности	0,72	1,79	2,42	1,2
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,33	0,31	0,23	0,2

*Источник:* рассчитано авторами на основе бухгалтерской отчетности ООО «Жефко»*Source:* Authoring, based on financial statements of ООО GEFCO**Таблица 5****Определение первичного финансового дефицита ООО «Жефко» за 2012–2015 гг. (отклонение от финансового норматива)****Table 5****Calculation of primary financial deficit of ООО GEFCO for 2012–2015 (departure from the financial ratio)**

<b>Коэффициент ликвидности</b>	<b>Финансовый норматив</b>	<b>01.01.2013</b>	<b>01.01.2014</b>	<b>01.01.2015</b>	<b>01.01.2016</b>
Коэффициент общей ликвидности	1,5	–1,04	–0,99	–1,04	–1,08
Коэффициент текущей ликвидности	1	–0,28	0,79	1,42	0,2
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2	0,13	0,11	0,03	0,09

*Источник:* рассчитано авторами на основе бухгалтерской отчетности ООО «Жефко»*Source:* Authoring, based on financial statements of ООО GEFCO**Таблица 6****Определение финансового дефицита ООО «Жефко» за 2012–2015 гг. (отклонение от минимально допустимого значения)****Table 6****Calculation of financial deficit of ООО GEFCO for 2012–2015 (departure from minimum requirement)**

<b>Коэффициент ликвидности</b>	<b>Минимально допустимое значение</b>	<b>01.01.2013</b>	<b>01.01.2014</b>	<b>01.01.2015</b>	<b>01.01.2016</b>
Коэффициент общей ликвидности	1	–0,54	–0,49	–0,54	–0,58
Коэффициент текущей ликвидности	0,6	0,12	1,19	1,82	0,6
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,1	0,23	0,21	0,13	0,19

*Источник:* рассчитано авторами на основе бухгалтерской отчетности ООО «Жефко»*Source:* Authoring, based on financial statements of ООО GEFCO**Таблица 7****Расчет ликвидного денежного потока ООО «Жефко» за 2012–2015 гг.****Table 7****Calculation of liquid cash flow of ООО GEFCO for 2012–2015**

<b>Наименование показателя</b>	<b>01.01.2013</b>	<b>01.01.2014</b>	<b>01.01.2015</b>	<b>01.01.2016</b>
Долгосрочные кредиты и займы	1 324 669	5 058 081	5 000 000	6 206 677
Краткосрочные кредиты и займы	2 871 063	735 364	218 740	969 028
Денежные средства	292 905	338 383	191 178	524 784
Денежный поток	3 902 827	5 455 062	5 027 562	6 650 921
Ликвидный денежный поток	–	1 552 235	–427 500	1 623 359

*Источник:* рассчитано авторами на основе бухгалтерской отчетности ООО «Жефко»*Source:* Authoring, based on financial statements of ООО GEFCO

Таблица 8

Показатели эффективности управления денежными потоками ООО «Жефко» в 2013–2015 гг.

Table 8

Performance indicators of cash flow management of ООО GEFCO in 2013–2015

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение за период
Коэффициент ликвидности денежного потока предприятия	1,006	0,96	1,025	0,019
Коэффициент эффективности денежного потока предприятия	0,006	–0,04	0,025	0,019
Коэффициент реинвестирования чистого денежного потока предприятия	–0,133	0,522	–0,097	0,036
Коэффициент рентабельности положительного денежного потока	–1,71	–83,04	–8,53	–6,82
Коэффициент рентабельности среднего остатка денежных средств	–148,84	–2 861,38	–127,67	21,17
Коэффициент рентабельности оттока денежных средств	–1,73	–83,51	–8,19	–6,46
Коэффициент рентабельности денежных затрат по текущей деятельности	–12,67	–13,97	–1,28	11,39

Источник: составлено авторами на основе бухгалтерской отчетности ООО «Жефко»

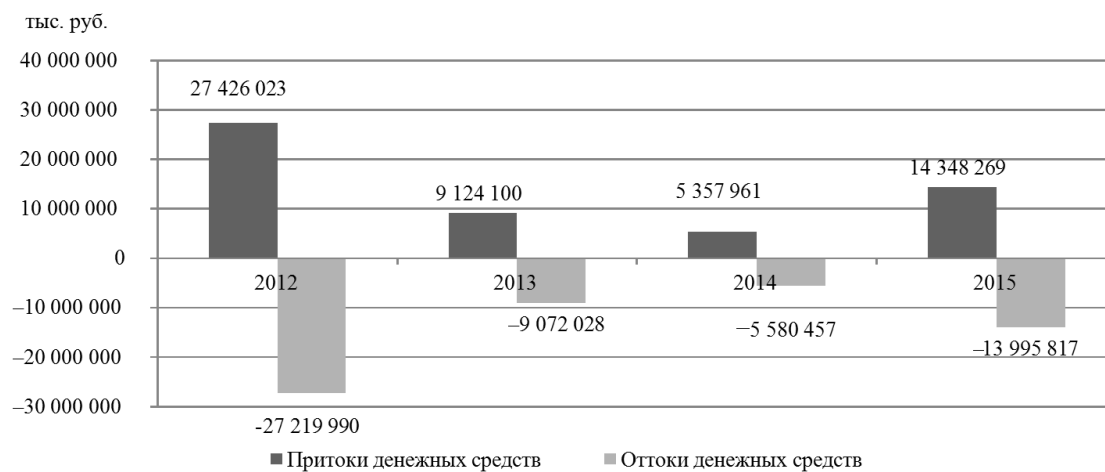
Source: Authoring, based on financial statements of ООО GEFCO

Рисунок 4

Притоки и оттоки денежных средств ООО «Жефко» в 2012–2015 гг.

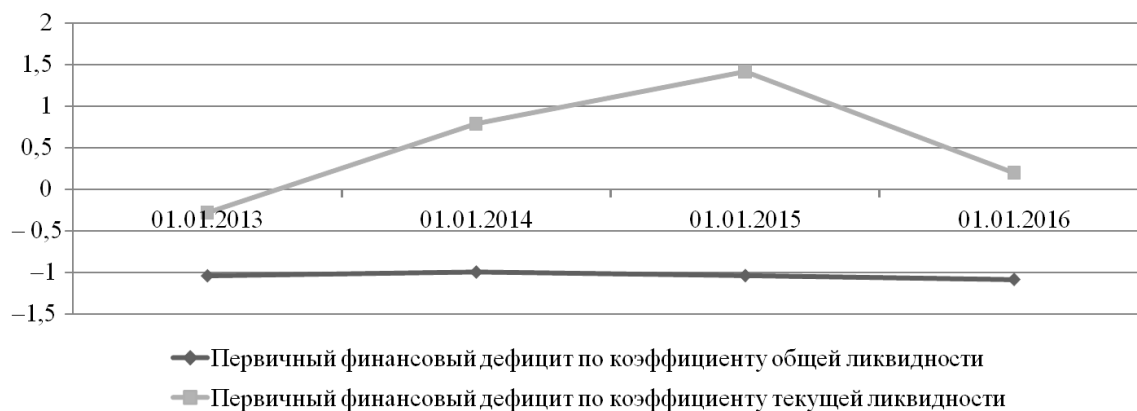
Figure 4

Inflows and outflows of funds of ООО GEFCO in 2012–2015



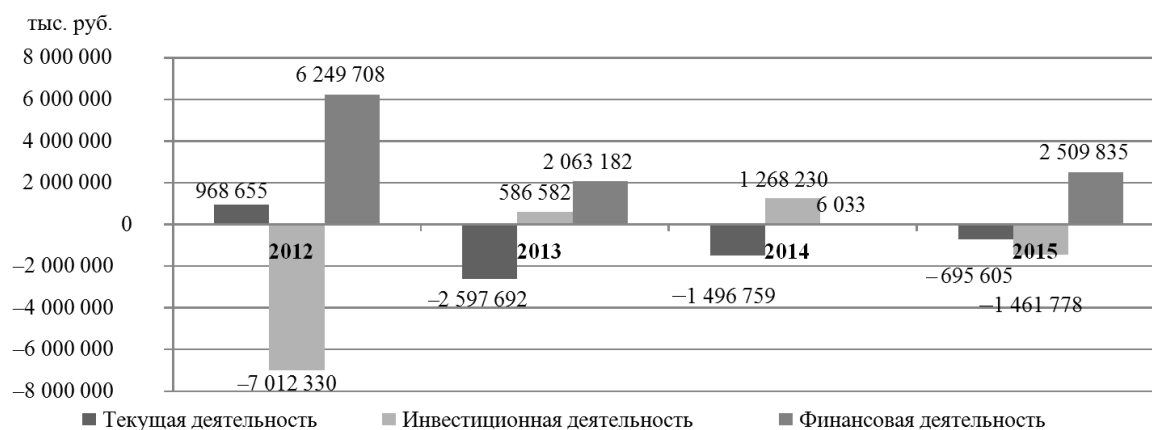
Источник: рассчитано авторами на основе бухгалтерской отчетности ООО «Жефко»

Source: Authoring, based on financial statements of ООО GEFCO

**Рисунок 5****Первичный финансовый дефицит ООО «Жефко» за 2013–2015 гг.****Figure 5****Primary financial deficit of ООО GEFCO for 2013–2015**

*Источник:* рассчитано авторами на основе бухгалтерской отчетности ООО «Жефко»

*Source:* Authoring, based on financial statements of ООО GEFCO

**Рисунок 6****Состав денежных средств ООО «Жефко» по видам деятельности (за 2012–2015 гг.)****Figure 6****Structure of funds of ООО GEFCO by type of operations (2012–2015)**

*Источник:* рассчитано авторами на основе бухгалтерской отчетности ООО «Жефко»

*Source:* Authoring, based on financial statements of ООО GEFCO

**Рисунок 7****Остаток денежных средств (как показатель мгновенной ликвидности) ООО «Жефко» за 2012–2015 гг.****Figure 7****Balance of funds (as a quick liquidity indicator) of ООО GEFCO for 2012–2015***Источник:* рассчитано авторами на основе бухгалтерской отчетности ООО «Жефко»*Source:* Authoring, based on financial statements of ООО GEFCO**Рисунок 8****Влияние курсовой разницы на денежные потоки ООО «Жефко» в 2012–2015 гг.****Figure 8****Effects of exchange differences on cash flows of ООО GEFCO in 2012–2015***Источник:* рассчитано авторами на основе бухгалтерской отчетности ООО «Жефко» и данных табл. 3*Source:* Authoring, based on financial statements of ООО GEFCO and data of Table 3

**Список литературы**

1. *Погосов И.А.* Факторы долгосрочного экономического роста: научно-технический прогресс и капиталоемкость производства // Проблемы прогнозирования. 2015. № 5. С. 11–16.
2. *Damodaran A.* Applied Corporate Finance. Wiley, 2011, 752 p.
3. *Tennent J.* The Economist Guide to Financial Management. London, Profile Books Ltd., 2008, 308 p.
4. *Графов А.В.* Оценка финансово-экономического состояния предприятия // Финансы. 2001. № 7. С. 64–67.
5. *Сухлецов И.Д., Пацук О.В.* Финансовый менеджмент: стратегия и тактика предприятия // Проблемы современной экономики. 2014. № 18. С. 161–165.
6. *Гореликов К.А.* Ожидаемая инфляция в неоклассической модели роста с ограничением на предоплату наличностью (cash-in-advance) // Деньги и кредит. 2016. № 3. С. 60–65.
7. *Кандрашина Е.А.* Управление денежными потоками как факторами создания стоимости бизнеса // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2011. № 4. С. 31–35.
8. *Петрова Л.П., Карымова О.А.* Анализ и планирование денежных потоков // Инновационная экономика. Материалы II международной научной конференции. Казань: Бук, 2015. С. 72–74.
9. *Красова О.Ю., Карлова Н.П.* Модель оптимизации денежных потоков в системе управления предприятием // Проблемы и перспективы экономики и управления. Материалы международной научной конференции. СПб.: Реноме, 2012. С. 181–185.
10. *Коцоева Д.А.* Значение анализа движения денежных средств на предприятии // Международный научный альманах. 2016. № 4. URL: <http://almanac.esrae.ru/ru/9-74>
11. *Канкиа Н.О.* Процесс разработки стратегии финансового оздоровления предприятия // Стратегии бизнеса. 2014. № 2. С. 56–59.
12. *Сорокина Е.М.* Анализ денежных потоков предприятия. Теория и практика. М.: Финансы и статистика, 2004. 176 с.
13. *Войцеховская И.А.* Потенциал предприятия как основа его конкурентоспособности // Проблемы современной экономики. 2006. № 1/2. С. 152–154.
14. *Синельников Д.А.* Оценка стоимости бизнеса // Финансовый менеджмент. 2001. № 3. С. 67–69.
15. *Бархатов В.И., Хрусталева Н.А.* К вопросу выбора оптимальной структуры капитала компании // Молодой ученый. 2014. № 18. С. 332–334.
16. *Йеннер Т.* Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. 1999. № 2. URL: [http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/15\\_2\\_99.htm](http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/15_2_99.htm)
17. *Кочетков Е.П.* План восстановления платежеспособности компании. URL: [http://www.cfin.ru/finanalysis/reports/insolvency\\_plan.shtml](http://www.cfin.ru/finanalysis/reports/insolvency_plan.shtml)
18. *Кереева А.Р.* Теоретические и методологические аспекты анализа финансового состояния предприятия // Молодой ученый. 2016. № 2. С. 509–512.

19. *Полицарнова М.Г.* Статистический анализ диверсификации интеграционной активности в экономике России // *Молодой ученый*. 2013. № 10. С. 377–379.
20. *Грищенко Ю.И.* Организация и управление денежными потоками от финансовой деятельности компании // *Справочник экономиста*. 2008. № 12. URL: [https://www.profiz.ru/se/12\\_2008/upravlenie\\_denezhnymi\\_pot/](https://www.profiz.ru/se/12_2008/upravlenie_denezhnymi_pot/)
21. *Кеменов А.В.* Управление денежными потоками организации: монография. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 192 с.
22. *Теннент Д.* Управление денежными потоками: Как не оказаться на мели. М.: Альпина Паблишер, 2014. 208 с.
23. *Чаплыгина М.А., Польская Г.А.* Комплексная процедура управления денежными потоками в организации: монография. Курск: Деловая полиграфия, 2015. 80 с.

### **Информация о конфликте интересов**

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

**EXPLORING THE CASH FLOWS OF A TRANSPORTATION COMPANY**Svetlana V. SHCHURINA<sup>a\*</sup>, Anton E. BUSHEV<sup>b</sup><sup>a</sup> Financial University under Government of Russian Federation, Moscow, Russian Federation  
sv-valentinovna@mail.ru<sup>b</sup> OOO GEFCO, Moscow, Russian Federation  
abushev@inbox.ru

\* Corresponding author

**Article history:**Received 7 February 2017  
Received in revised form  
4 April 2017  
Received in final form  
18 April 2017  
Accepted 16 May 2017  
Available online 28 June 2017**JEL classification:** D01, G12,  
G30, G31, G32<https://doi.org/10.24891/fc.23.24.1439>**Keywords:** financial  
management, cash flow,  
liquidity, solvency, financial  
stability**Abstract****Importance** The article addresses practical aspects of cash flow planning in logistics business. The area is under-investigated, and this creates challenges in implementing certain measures to boost economic activity and improve financial performance.**Objectives** The aim is to work out recommendations on efficient cash flow management of a transportation company.**Methods** The study rests on generalization, analysis and synthesis, and methods of comparative analysis.**Results** The analysis of the current state of OOO Gefco, a modern Russian transportation company, shows a decrease in solvency and financial stability due to increased debt financing of both the operating and investing activities. The specific features of cash flow management of the company require introducing inflation risks, liquidity risks and other financial threats into the financial model, which is dictated by significant adverse impact of external environment.**Conclusions** Effective cash management of the Russian logistics service provider should be built on comprehensive schedule of activities to manage receivables and payables as they may not only help attract customers and increase revenues, but also have a negative effect on cash flows, the new system of payments priority and smoothing the company's cash flow destabilization.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2017

**References**

1. Pogosov I.A. [Factors of long-term economic growth: Scientific and technological progress and capital intensity of production]. *Problemy prognozirovaniya = Problems of Forecasting*, 2015, no. 5, pp. 11–16. (In Russ.)
2. Damodaran A. *Applied Corporate Finance*. Wiley, 2011, 752 p.
3. Tennent J. *The Economist Guide to Financial Management*. London, Profile Books Ltd., 2008, 308 p.
4. Grafov A.V. [Evaluation of company's financial and economic condition]. *Finansy = Finance*, 2001, no. 7, pp. 64–67. (In Russ.)
5. Sukhletsov I.D., Patsuk O.V. [Financial management: Company's strategy and tactics]. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of Modern Economics*, 2014, no. 18, pp. 161–165. (In Russ.)
6. Gorelikov K.A. [Expected inflation in neoclassical growth model with cash-in-advance restriction]. *Den'gi i kredit = Money and Credit*, 2016, no. 3, pp. 60–65. (In Russ.)
7. Kandrashina E.A. [Cash flow management as a factor in business valuation]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta = Vestnik of Samara State University of Economics*, 2011, no. 4, pp. 31–35. (In Russ.)



8. Petrova L.P., Karymova O.A. [Analysis and planning of cash flow]. *Innovatsionnaya ekonomika. Materialy II mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii* [Proc. 2nd Int. Sci. Conf. Innovative Economy]. Kazan, Buk Publ., 2015, pp. 72–74. (In Russ.)
9. Krasova O.Yu., Karlova N.P. [A model of cash flow optimization in company management system]. *Problemy i perspektivy ekonomiki i upravleniya. Materialy mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii* [Proc. Sci. Int. Conf. Problems and Prospects for Economy and Management]. St. Petersburg, Renome Publ., 2012, pp. 181–185. (In Russ.)
10. Kotsoeva D.A. [The importance of company's cash flow management]. *Mezhdunarodnyi nauchnyi al'manakh*, 2016, no. 4. (In Russ.) Available at: <http://almanac.esrae.ru/ru/9-74>
11. Kankia N.O. [Development of financial recovery strategy]. *Strategii biznesa = Business Strategies*, 2014, no. 2, pp. 56–59. (In Russ.)
12. Sorokina E.M. *Analiz denezhnykh potokov predpriyatiya. Teoriya i praktika* [Analysis of company's cash flows. Theory and practice]. Moscow, Finansy i statistika Publ., 2004, 176 p.
13. Voitsekhovskaya I.A. [Company's potential as a basis of its competitiveness]. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of Modern Economics*, 2006, no. 1-2, pp. 152–154. (In Russ.)
14. Sinel'nikov D.A. [Business valuation]. *Finansovyi menedzhment = Financial Management*, 2001, no. 3, pp. 67–69. (In Russ.)
15. Barkhatov V.I., Khrustalev N.A. [On choosing the optimal capital structure of the company]. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*, 2014, no. 18, pp. 332–334. (In Russ.)
16. Jenner T. [Creation and implementation of the success potential as a key task of strategic management]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya. = Theoretical and Practical Aspects of Management*, 1999, no. 2. Available at: [http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/15\\_2\\_99.htm](http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/15_2_99.htm) (In Russ.)
17. Kochetkov E.P. *Plan vosstanovleniya platezhesposobnosti kompanii* [A plan to recover company's solvency]. Available at: [http://www.cfin.ru/finanalysis/reports/insolvency\\_plan.shtml](http://www.cfin.ru/finanalysis/reports/insolvency_plan.shtml) (In Russ.)
18. Kereeva A.R. [Analysis of company's financial condition: Theoretical and methodological aspects]. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*, 2016, no. 2, pp. 509–512. (In Russ.)
19. Polikarpova M.G. [Statistical analysis of integration activity diversification in the Russian economy]. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*, 2013, no. 10, pp. 377–379. (In Russ.)
20. Grishchenko Yu.I. [Organization and management of cash flows from financing activities of the company]. *Spravochnik ekonomista = Economist's Guide*, 2008, no. 12. Available at: [https://www.profiz.ru/se/12\\_2008/upravlenie\\_denezhnymi\\_pot/](https://www.profiz.ru/se/12_2008/upravlenie_denezhnymi_pot/) (In Russ.)
21. Kemenov A.V. *Upravlenie denezhnymi potokami organizatsii: monografiya* [Company's cash flow management: a monograph]. Moscow, YUNITI-DANA Publ., 2015, 192 p.
22. Tennent J. *Upravlenie denezhnymi potokami: Kak ne okazat'sya na meli* [Guide to Cash Management: How to Avoid a Business Credit Crunch]. Moscow, Al'pina Publisher Publ., 2014, 208 p.
23. Chaplygina M.A., Pol'skaya G.A. *Kompleksnaya protsedura upravleniya denezhnymi potokami v organizatsii: monografiya* [An integrated procedure for managing cash flows in the organization: a monograph]. Kursk, Delovaya poligrafia Publ., 2015, 80 p.

### **Conflict-of-interest notification**

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.