# Управление денежными потоками предприятия предприятия



# Роль денежных потоков в деятельности предприятия

- Денежный поток предприятия (ДП) это совокупность распределенных во времени поступлений и выплат денежных средств, генерируемых хозяйственной деяльностью.
- Высокая актуальность и значимость управленния денежными потоками определяется основными положеннями:
- 1. ДП обслуживают осуществление всей хозяйственной деяльности предприятия.
- 2. Эффективное управления ДП обеспечивает финансовое равновесие предприятия в процессе его стратегичного развития.
- 3. Рациональное формирования ДП содействует повышению ритмичности осуществления операционного процесса предприятия.
- 4. Эффективное управления ДП позволяет сократить потребность предприятия в заемном капитале.
- 5. Управление ДП являются важным финансовым рычагом обеспечения ускорения оборота капитала предприятия.
- 6. Эффективное управление ДП обеспечивает снижение риска неплатежеспособности предприятия.
- 7. Активные формы управления ДП позволяют предприятию получать дополнительную прибыль, генерируемую непосредственно его денежными потоками.

#### Класификация денежных потоков

- 1. По масштабам обслуживания хозяйственного процесса:
- денежный поток в целом по предприятию;
- денежный поток по отдельным структурным подразделениям (центрам ответственности) предприятия;
- денежный поток по отдельным хозяйственным операциям.
- 2. По видам хозяйственной деятельности:
- денежный поток по операционной деятельности;
- денежный поток по инвестиционной деятельности;
- денежный поток по финансовой деятельности.
- 3. По направлению движения:
- положительный денежный поток (приток средств);
- отрицательный денежный поток (отток средств).
- 4. По методу расчета объемов ДП:
- валовой денежный поток (все поступлення или затраты средств);
- чистый денежный поток как разница между положительным и отрицательным потоком (притоком и оттоком) денежных средств:

$$Д\Pi$$
ч =  $Д\Pi(+) - Д\Pi(-)$ 

Где: ДПч – сумма чистого денежного потока в рассматриваемом периоде; ДП(+) – сумма притока (поступления) денежных средств в рассматриваемом периоде; ДП(-) – сумма оттока (затрат) денежных средств в рассматриваемом периоде.

### Продолжение классификации ДП

- 5. По уроню достаточности:
- излишний (выше потребности) денежный поток;
- дефицитный (ниже потребности) денежный поток.
- 6. По методу оценки:
- настоящий денежный поток;
- будущий денежный поток.
- 7. По непрерывности формирования:
- регулярный денежный поток;
- дискретный денежный поток.
- 8. По стабильности временных интервалов:
- регулярный денежный поток с равномерными временными интервалами в рамках рассматриваемого периода (аннуитет);
- регулярный денежный поток с неравномерными временными интервалами в рамках рассматриваемого периода.

# Принципы и цель управления ДП предприятия

Процесс управления ДП базируется на принципах:

- 1. Принцип информационной достоверности ДП.
- 2. Принцип обеспечения сбалансированности ДП.
- 3. Принцип обеспечение эффективности ДП.
- 4. Принцип обеспечения ликвидности ДП.
- В соответствии в принципами организовывается конкретный процесс управления ДП предприятия.
- **Главной целью** управления ДП является обеспечение финансового равновесия предприятия в процессе его развития путем сбалансирования объемов поступлений и затрат денежных средств и их синхронизация во времени.

### Этапы управления ДП

- 1. Обеспечение полного и достоверного учета денежных потоков предприятия и формирование необходимой отчетности.
- 2. Анализ денежных потоков предприятия за предыдущий период.
- 3. Оптимизация денежных потоков предприятия.
- 4. Планирование различных видов денежных потоков предприятия.
- 5. Обеспечение эффективного контроля денежных потоков предприятия.

### Первый этап управления ДП

- В процессе реализации 1- го этапа управления ДП обеспечивается координация функций и задач служб бухгалтерского учета и финансового менеджмента предприятия.
- В соответствии с международными стандартами учета и сложившейся практикой для подготовки отчетности о движении денежных средств используются два основных метода непрямой и прямой.
- Эти два метода отличаются между собой полнотой представления данных о денежных потоках предприятия, выходной информацией для разработки отчетности и другими параметрами.

### Расчет непрямым методом ДП по операционной деятельности

- **Непрямой мето**д направлен на получение данных, характеризующих чистый ДП предприятия в отчетном периоде. Источник информации баланс и отчет о финансовых результатах. Расчет проводится по предприятию и отдельным видам его деятельности.
- Чистый ДП по **операционной деятельности** рассчитывается путем внесения соответствующих корректив в величину чистой прибыли.
- Где: ДПч опер сумма чистого ДП предприятия по операционной деятельности в рассматриваемом периоде;
  - Рч сумма чистой прибыли предприятия;
  - Аос сумма амортизации основных средств;
  - Ана сумма амортизации нематериальных активов;
  - ∆ДЗ прирост (снижение) суммы дебиторской задолженности;
  - Δ3тм прирост (снижение) суммы запасов товарно-материальных ценностей, входящих в состав оборотных активов;
  - ΔКЗ прирост (снижение) суммы кредиторской задолженности;
  - ΔR прирост (снижение) суммы резервного и других страховых фондов.

### Расчет ДП по инвестиционной деятельности непрямым методом

Чистый ДП по **инвестиционной деяльтености определяется как** разниця между суммой реализации отдельных видов необоротных активов и суммой их приобретения в отчетном периоде.

ДПч инв = Noc + Nна + Nдфи + Nрва + Д (%)пол – Пр ос –  $\Delta$ H3 кс – Пр на – Пдфи – Вса, Где: ДПч инв – сумма чистого ДП предприятия по инвестиционной деятельности в рассматриваемом периоде;

Noc – сумма реализации выбывших основных средств;

Nна- сумма реализации выбывших нематериальных активов;

Nдфи – сумма реализации долгосрочных финансовых инструментов инвестицонного портфеля предприятия;

Npва – сумма повторной реализации ранее выкупленных собственных акций предприятия;

Д (%)пол – сумма дивидендов (процентов), полученных предприятием по долострочным финансовымиінструментам инвестиционного портфеля;

Пр ос – сумма приобретенных основных средств;

ΔНЗ кс – сумма прироста незавершеного капитального строительства;

Пр на – сумма приобретенных нематериальних активов;

Пдфи – сумма приобретенных долгосрочных финансових инструментов портфеля;

Вса – сумма выкупленных собственных акций предприятия.

### Расчет чистого ДП по финансовой деятельности непрямым методом

Расчет сумма чистого ДП по финансовой деяльности определяется как разница между суммой финансовых ресурсов, привлеченных из внешних источников и суммой основного долга, а также дивидендов (процентов), выплаченных собственникам предприятия.

ДПч фин = CC + ДK + KK + Бцф - ДKв - KKв - Д(%)в

Где: ДПч фин – сумма чистого ДП предприятия по финансовой деятельности в рассматриваемом периоде;

СС – сумма дополнительно привлеченного из внешних источников собственного (акционерного или паевового) капитала;

ДК – сумма дополнительно привлеченных долгосрочных кредитов и займов;

КК – сумма дополнительно привлеченных краткосрочных кредитов и займов;

Бцф – сумма средств, полученных в порядке безвозмездного целевого финансирования предприятия;

ДКп – сумма выплат (погашения) основного долга по долгосрочным кредитам и займам;

ККв – сумма выплат (погашения) основного долга по краткосрочным кредитам; Д(%)в – сумма дивидендов (процентов), выплаченных собственникам предприятия (акционерам) на вложенный капитал (акции, и др.).

# Чистый ДП по трем видам деятельности предприятия

Результаты расчета суммы чистого ДП по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности позволяют определить общий его размер по предприятию в отчетном периоде.

 $Д\Pi$ ч =  $Д\Pi$ ч опр +  $Д\Pi$ ч инв +  $Д\Pi$ ч фин

Где: ДПч – общая сумма чистого ДП по предприятию в рассматриваемом периоде;

ДПч опр – сумма чистого ДП предприятия по операционной деятельности;

ДПч инв – сумма чистого ДП предприятия по инвестиционной деятельности;

ДПч фин – сумма чистого ДП предприятия по финансовой деятельности.

#### Возможности непрямого метода расчета ДП

- Использование **непрямого метода расчета движения денежных средств** позволяет определить **величину основного внутреннего** источника финансирования свого развития чистый ДП по 3 м видам деятельности, а также выявить **динамику** влияющих на его формирования факторов, устанавливает взаимосвязь между чистой прибылью и изменениями в активах предприятия за отчетный период. Метод отличается невысокой трудоемкостью.
- Анализ движения ДП дает возможность сделать обоснованные выводы о: объеме и источниках поступлениях денежных средств на предприятие, основных направлениях их использования; способности предприятия отвечать по своим текущим обязательствам; достаточности собственных оборотных средств предприятия для осуществления инвестиционной деятельности; причинах расхождения величин полученной прибыли и наличия денежных средств и др.
- Преимуществом непрямого метода при использовании его в оперативном управлении является возможность установить соответствие между финансовым результатом и собственными оборотными средствами.
- В долгосрочной перспективе непрямой метод позволяет выявить наиболее проблемные «места скопления» замороженных денежных средств и исходя из этого, разработать пути выходу из создавшейся ситуации.

### Прямой метод расчета чистого ДП предприятия

- **Прямой метод** направлен на получения данных, характеризующих как **валовой, так и чистый** ДП предприятия в отчетном периоде.
- Он призван отображать весь объем поступлений и использования денежных средств в разрезе отдельных видов хозяйственной деятельности по предприятию в целом.
- Отличие полученных результатов расчета ДП прямым та непрямим методом относятся только к операционной деятельности.
- При использовании прямого метода расчета используются **данные бухгалтерского учета**, характеризующие все виды поступлений и затраты денежных средств.

# Формула расчета чистого ДП по операционной деятельности прямым методом

Формула, расчета суммы чистого ДП по операционной деятельности предприятия прямым методом:

ДПч опер = N + Nдр - Всмп - 3Поп - 3Пауп - Нб - Ннб - Вдр

Где: ДПч опер – сумма чистого ДП предприятия по операционной деятельности в рассматриваемом периоде;

N – сумма денежных средств, полученных от реализации продукции;

Nдр – сумма других поступлений денежных средств в процессе операционной деятельности;

Всмп – сумма денежных средств, выплаченных за приобретение сырья, материалов и полуфабрикатов у поставщиков;

ЗПоп – сумма заработной платы, выплаченой оперативному персоналу;

ЗПауп – сумма заработной платы, выплаченной административно – управленческому персоналу;

Нб – сумма налоговых платежей в бюджет;

Ннб – сумма налоговых платежей в небюджетные фонды;

Вдр – сумма других выплат денежных средств в процессе операционной деятельности.

# Преимущество и недостатки прямого метода расчета ДП предприятия

- Расчет суммы чистого ДП предприятия по инвестиционной и финансовой деятельности, а также по предприятию в целом осуществляется по тем же алгоритмам, что и при непрямом методе.
- **Прямий метод** обладает **простой** процедурой расчета, понятной отечественным бухгалтерам и финансистам.
- Анализ ДП при расчете прямым методом позволяет судить о **ликвидности** предприятия, детально раскрывая движение денежных средств на его счетах, что дает возможность делать оперативные выводы о **достаточности средств** для оплаты текущих обязательств, а также осуществления **инвестиционной** деятельности.
- **Недостатком** метода является то, что он **не раскрывает взаимосвязь полученного финансового результата** и изменения абсолютного размера денежных потоков предприятия. Данный метод требует значительных **затрат времени**, а полученный результат менее полезен.
- В соответствие с принципами международного учета метод расчета ДП предприятие вибирает самостоятельно, преимущество отдается прямому методу, что позволяет получить более полное представление об их объемах и составе.

### 2 этап - анализ ДП предприятия за предыдущий период

- Цель анализа выявления уровня достаточности формирования ДП, эффективности их использования, сбалансированности положительного и отрицательного ДП предприятия по объемам во времени. Проводится по предприятию в целом, по видам хозяйственной деятельности, по отдельным структурным подразделениям (центрам ответственности). Для этого рассматривается:
- динамика объема формирования положительного ДП по отдельным источникам, темпы прироста по сравнению с темпами прироста активов предприятия, объемы производства и реализации продукции, соотношение привлеченных средств за счет внутренних и внешних источников финансирования;
- динамика объема формирования отрицательного ДП, структура по направлениям использования средств, соразмерность развития отдельных видов активов за счет привлеченных из различных источников денежных средств и погашения суммы долга;
- сбалансированность положительного и отрицательного ДП по общему объему. динамика показателя чистого ДП важнейшего результативного показателя финансовой деятельности и индикатора уровня сбалансированности ДП в целом, роль чистой прибыли в формировании чистого ДП; степень достаточности амортизаионных отчислений с позиции необходимого обновления основных средств и нематериальных активов, качество чистого ДП;
- синхронность формирования положительного и отрицательного ДП в каждом периоде, динамика остатков денежных средств предприятия, отображающих уровень синхронности и обеспечивающих его абсолютную платежеспособность.

### Показатели анализа ДП предприятия

В процессе анализа синхронности формирования различных видов ДП рассчитывается коэффициент ликвидности ДП предприятия в рассматриваемом периоде

Клик = 
$$Д\Pi(+)/Д\Pi(-)$$
,

Где: Клик – коэффициент ликвидности ДП предприятия в рассматриваемом периоде;

 $Д\Pi(+)$  – сумма валового положительного  $Д\Pi$  (поступления денежных средств);

ДП(-) – сумма валового отрицательного ДП (расходования денежных средств).

Для обеспечения ликвидности ДП этот коэффициент должен быть не менее 1 (превышение 1 будет генерировать рост излишка ДП на конец периода, т.е. способствовать повышению коэффициента абсолютной платежеспособности предприятия).

Обобщающим показателем анализа является эффективность ДП предприятия:

$$K \ni \phi = Д\Pi \lor / Д\Pi (-)$$

Где: Кэф – коэффициент эффективности ДП предприятия в рассматриваемом периоде;

ДПч – сумма чистогоДП предприятия в рассматриваемом периоде;

ДП (-) – сумма валового отрицательного ДП предприятия в периоде.

Определенное представление об уровне эффективности ДП позволяет получить и коэффициент реинвестирования чистого ДП:

Креин = Д
$$\Pi$$
 инв / Д $\Pi$  ч

Где: К реин– коэффициент реинвестирования чистого ДП в рассматриваемом периоде;

 $Д\Pi$  инв – сумма чистого  $Д\Pi$  предприятия, направленная на инвестирование его развития в рассматриваемом периоде;

ДП ч – общая сумма чистого ДП предприятия в рассматриваемом периоде.

### 3 этап - оптимизация ДП предприятия

- Оптимизация одна из важнейших функций управления ДП, направленной на повышение их эффективности в следующем периоде. Главными задачами, решаемыми в процессе этого этапа управления ДП, являются:
- выявление и реализация резервов, позволяющих снизить зависимость предприятия от внешних источников привлечения денежных средств;
- обеспечение более полной **сбалансированности** положительных и отрицательных ДП во времени и по объемов;
- обеспечение более тесной **взаимосвязи** ДП по видам хозяйственной деятельности предприятия;
- повышение **суммы и качества чистого** ДП, который генерируется хозяйственной деятельностью предприятия.

### 4 этап — планирования различных видов ДП предприятия

- Планирование денежных потоков носит прогнозный характер в силу неопределенности ряда выходных его условий.
- Поэтому планирование ДП осуществляется в форме многовариантных плановых расчетов этих показателей при разных сценариях развития выходных факторов (оптимистическом, реалистическом, пессимистическом).

### 5 этап — обеспечение эффективного контроля ДП предприятия

- Объектом такого контроля выступают:
- а) выполнения установленных **плановых заданий** по формированию объема денежных средств и их использованию по прогнозируемым направлением;
- б) равномерность формирования ДП во времени;
- в) ликвидность ДП и их эффективность.
- Эти показатели контролируются в процессе мониторинга текущей финансовой деятельности предприятия.

### Методы оптимизации ДП предприятия

Оптимизация ДП представлят собой процесс выбора лучших форм организации предприятия с учетом особенностей осуществления хозяйственной деятельности.

Основными целями оптимизации ДП предприятия являются:

- а) обеспечение сбалансированности объемов ДП;
- б) обеспечение синхронности формирования ДП во времени;
- в) обеспечение роста чистого ДП предприятия.
- Основными объектами оптимизации выступают:
- а) положительный ДП;
- б) отрицательный ДП;
- в) остаток денежных активов;
- д) чистый ДП.
- Главным условием осуществления оптимизации ДП является изучение факторов, влияющих на их объемы и характер формирования во времени.
- Основу оптимизации ДП предприятия составляет обеспечение **сбалансированности** объемов положительного и отрицательного их видов ДП.
- На результаты хозяйственной деятельности предприятия отрицательное влияние оказывают как дефицитный, так и излишний ДП.

#### Последствия оптимизации ДП предприятия

- Негативные последствия дефицитного ДП проявляются в снижении ликвидности и платежеспособности предприятия, росте просроченной кредиторской задолженности поставщикам, повышения доли просроченной задолженности по полученным финансовым кредитам, задержкам выплаты заработной платы (соответствующим снижением уровня продуктивности труда персонала), росте длительности финансового цикла, а в конечном счете в снижении рентабельности использования собственного капитала и активов предприятия.
- Негативные последствия избыточного ДП проявляются в снижении реальной стоимости временно неиспользованных денежных средств от инфляции, утраты потенциального дохода от неиспользованной части денежных активов в сфере краткосрочного их инвестирования, что в конечном счете также негативно отличается на уровне рентабельности активов и собственного капитала.
- **Методы оптимизации** дефицитного ДП зависят от характера дефицитности краткосрочной или долгосрочной.
- Сбалансованость дефицитного ДП в краткосрочного периода достигается путем использования «Системы ускорения замедления платежного оборота».
- Эту систему можно использовать при сбалансированности излишнего потока и по отлельным ее составляющим.

# Факторы, влияющие на формирование ДП предприятия (внешние)

#### Внешние:

- 📮 конъюнктура товарного рынка;
- конъюнктура финансового рынка;
- система налогообложения предприятия;
- сложившаяся практика кредитования поставщиков и покупателей;
  - система осуществления расчетных операций;
- доступность финансового кредита;
- возможность привлечения средств за счет безвозмездного целевого финансирования.

# Факторы, влияющие на формирование ДП предприятия (внутренние)

#### Внутренние:

- жизненный цикл предприятия;
- продолжительность операционного цикла;
- резонность производства и реализации продукции;
  - неотложность инвестиционных программ;
  - амортизационная политика предприятия;
  - коэффициент операционного рычага;
- 🐞 финансовый менталитет менеджеров и владельцев.

# Ускорение привлечения денежных средств в краткосрочному периоде

Может быть достигнута за счет следующих подходов:

- увеличение размера **ценовых скидок** за наличный расчет по реализованной продукции покупателям;
- обеспечение частичной или полной **предоплаты** за изготовленную продукцию, пользующуюся высоким спросом на рынке;
- сокращение **сроков предоставления** товарного (коммерческого) **кредита** покупателям;
- ускорение **инкасации простроченной дебиторской** задолженности;
- использование современных форм рефинансирования дебиторской задолженности учет векселев, факторинга, форфейтинга;
- ускорение и**нкасации платежных документов** покупателей продукции (времени нахождения их в пути, в процессе регистрации, зачисления средств на расчетный счет и др.).

# Замедление выплат денежных средств в краткосрочном периоде

Это может быть достигнуто за счет следующих походов:

- использование флуота для замедления инкассации собственных платежных документов;
- увеличение по согласованию с поставщиками **сроков предоставления** предприятию товарного (коммерческого) **кредита**;
- замена приобретения долгосрочных активов, требующих обновления, на их аренду или лизинг;
- **реструктуризация** портфеля полученных финансовых **кредитов путем** перевода краткосрочных их видов в долгосрочные.
- «Система ускорения замедления платежного оборота», решая проблему сбалансованости объемов дефицитного денежного потока в краткосрочном периоде (соответствено повышая уровень абсолютной платежеспособности предприятия), создает определенные проблемы наращивания дефицитности этого потока в следующих периодах. Поэтому паралельно с использованием механизма этой системы должны быть разработаны меры по обеспечению сбалансированности дефицитного денежного потока в долгосрочном периоде.

### Рост объема положительного денежного потока и снижения отрицательного в долгосрочном периоде

Рост объема положительного ДП в долгосрочном периоде может быть достигнут за счет следующих подходов:

- привлечение **стратегических инвесторов** с целью увеличения объема собственного капитала;
- дополнительная эмиссия акций;
- привлечение долгосрочных финансовых кредитов;
- **продажа** части (или всего объема) финансовых **инструментов инвестирования**;
- продажа (или сдача в аренду) неиспользуемых видов основных средств.
- **Снижения объема отрицательного ДП в долгосрочном** периоде може быть достигнуто за счет следующих подходов:
- сокращение объемов и состава реальных инвестиционных программ;
- отказ от финансового и**нвестирования**;
- снижения суммы постоянных затрат предприятия.

# Методы оптимизации излишнего ДП предприятия

- Связаны с обеспечением роста его инвестиционной активности. Для этого использованы подходы:
- увеличение объема расширенного воспроизводства операционных необоротных **активов**;
- ускорение периода разробки реальных инвестиционных проектов и начала их реализации;
- осуществление региональной диверсификации операционной деятельности предприятия;
- активное формирование **портфеля** финансовых инвестиций;
- разорочное погашение долгосрочных финансовых кредитов

### Выравнивание и синхронизация ДП

- У системе оптимизации ДП предприятия важное место принадлежит их сбалансированности во времени.
- В процессе такой оптимизации используются два основных метода выравнивание и синхронизация.
- ВыравниваниеДП направлено на сглаживание их объемов в разрезе отдельных интервалов рассматриваемого периода. Этот метод оптимизации позволяет устранить в определенной мере сезонные и циклические отличия в формировании ДП (как положительных, так и отрицательных), оптимизируя паралельные средние остатки денежных средств и повышая уровень абсолютной ликвидности. Результаты этого метода оптимизации ДП во времени оцениваются с помощью среднеквадратичного отклонения или коэффициента вариации, которыей в процессе оптимизации снижается. Синхронизация ДП основана на ковариации положительного и отрицательного их видов. В процессе синхронизации должно быть обеспечено повышение уровня кореляции между этими двума видами ДП. Результаты этого метода оптимизации ДП во времени оцениваются с помощью коэффициента кореляции, который в процессе оптимизации долджен стремиться к  $\ll +1$ ».

### Коэффициент корреляции положительного и отрицательного ДП

#### Расчитывается по формуле:

Ккпо = 
$$\sum$$
Рпо ((ДП(+) - ДП(+)cp)/  $\sigma$ дп(+))\* ((ДП(-) - ДП(-) cp) /  $\sigma$ дп(-) ))

- где: Ккпо коэффициент корреляции положительного и отрицательного ДП во времени;
- Pпо прогнозные вероятности отклонения ДП от их среднего значения в плановом периоде;
- Д $\Pi$ (+) варианты сумм положительного Д $\Pi$  в отдельных интервалах планового периода;
- ДП(+)ср средняя сумма положительная ДП в одном интервале планового периода;
- ДП(-) варианты сумм отрицательного ДП в отдельных интервалах планового периода;
- ДП(-) ср средняя сумма отрицательного ДП в одном интервале планового периода;
- $\sigma$ дп(+) ,  $\sigma$ дп(-) среднеквадратическое (стандартное) отклонение суммы ДП (соответственно положительного и отрицательного)

# Методы повышения суммы чистого ДП предприятия

Заключительным этапом оптимизации является обеспечение условий максимизации чистого ДП предприятия.

- **Повышение суммы чистого ДП** предприятия может быть обеспечено за счет осуществления следующих подходов:
- 1) снижения суммы постоянных затрат;
- 2) снижения уровня переменных затрат;
- 3) осуществление эффективной налоговой политики, обеспечивающей снижения уровня суммарных налоговых выплат;
- 4) осуществление эффективной ценовой политики, обеспечивающей повышение уровня доходности операционной прибыли;
- 5) использование метода ускоренной амортизации основных средств;
- 6) сокращение периода амортизации нематериальных активов предприятия;
- 7) продажа неиспользуемых основных средств и нематериальных активов;
- 8) усиление претензионной работы с целью повного и своевременного взыскания штрафных санкций.
- Результаты оптимизации ДП предприятия получают свое отображение в системе планов формирования и использования денежных средств в следующем периоде.