

# Тема 2

Управление денежными  
потоками по текущей  
деятельности

# ПЛАН

1. Методы определения денежного потока по текущей деятельности
2. Сбалансированность денежных потоков по текущей деятельности и потребность в краткосрочном кредитовании
3. Планирование денежных потоков по текущей деятельности
4. Управление денежными потоками по текущей деятельности и оптимизация остатков денежных средств

# 1. Методы определения денежного потока по текущей деятельности

Информация о движении денежных средств необходима как менеджерам, так и внешним пользователям — кредиторам, акционерам, инвесторам и т.д.

Зачем им такая информация?

## Чтобы ответить на следующие вопросы:

- В каком объеме и из каких источников получены денежные средства и каковы основные направления их использования?
- Способно ли предприятие в результате своей основной деятельности обеспечить превышение поступлений денежных средств над выплатами?
- В состоянии ли предприятие выполнять и обслуживать свои обязательства?
- Достаточно ли денежных средств для ведения основной деятельности?
- В какой степени предприятие может обеспечить инвестиционные потребности за счет внутренних источников денежных средств?
- Чем объясняется разность между величиной полученной прибыли и объемом денежных средств и др.

ОТВЕТЫ НА ВСЕ ЭТИ И ДРУГИЕ  
ВОПРОСЫ МОЖНО ПОЛУЧИТЬ

*в отчете*

*о движении денежных средств*

Требования по представлению информации о движении денежных средств и раскрытию соответствующей информации установлены МСФО (MS) 7 «Отчет о движении денежных средств».



Отчет о движении денежных средств — это документ, в котором отражаются поступление, расходование, нетто-изменения денежных средств в ходе текущей хозяйственной деятельности, а также инвестиционной и финансовой деятельности за определенный период.

# СДЕЛАТЬ ИЗ ЭТОГО ВОПРОС

????????????????????

- Разделение всей деятельности предприятия на три указанные составляющие очень важно для российской практики, поскольку положительный совокупный поток может быть получен за счет компенсации отрицательного денежного потока от основной деятельности притоком средств от продажи активов (инвестиционная деятельность) или привлечением кредитов банка (финансовая деятельность). В этом случае величина совокупного потока «маскирует» реальную убыточность предприятия.

Отчет о движении денежных средств является формой отчетности, в которой отражается информация о наличии денежных средств в организации.

Денежными средствами в организации считаются не только деньги, но и их эквиваленты.

ПБУ 23/2011 (п.5) устанавливает, что денежные эквиваленты – это высоколиквидные финансовые вложения, которые могут быть легко обращены в заранее известную сумму денежных средств и которые подвержены незначительному риску изменения стоимости.

**Что к ним можно отнести?**

НПР., вклады до востребования

Отчет о движении денежных средств  
формируется на основе  
бухгалтерского баланса

И

отчета о прибылях и убытках



Что вы знаете об этих документах?

Представление отчета о движении денежных средств во многих странах является обязательным и регулируется законодательно.

В Российской Федерации он также входит в состав обязательной бухгалтерской отчетности (форма № 4), составляемой организациями.

## Отчет о движении денежных средств

(форма 4) включает данные обо всех поступлениях и платежах организации, а также остатках средств на начало и конец года

(п.6 ПБУ 23/2011).

Типовая форма такого отчета утверждена приказом Минфина России от 2 июля 2010 г №66н.

Ее нужно заполнять только по итогам года и сдавать в составе годовой бухгалтерской отчетности.

Отчет о движении денежных средств  
(ОДДС) является пояснением к строке  
1250 «Денежные средства и денежные  
эквиваленты»  
Бухгалтерского баланса.

В ОДДС приводятся данные  
за отчетный год и за предыдущий год

Составлять форму 4 должны все организации,  
которые ведут бухучет.

Из этого правила есть два исключения.

Не представлять такой отчет могут,  
во-первых, малые предприятия, если и без  
него можно оценить финансовое положение  
организации.

Во-вторых, некоммерческие организации.

Отчет о движении денежных средств  
содержит данные о трех видах  
деятельности:  
текущей,  
инвестиционной  
и  
финансовой.

Для каждого вида деятельности в отчете предусмотрен свой раздел:

- «Денежные потоки от текущих операций»;
- «Денежные потоки от инвестиционных операций»;
- «Денежные потоки от финансовых операций»

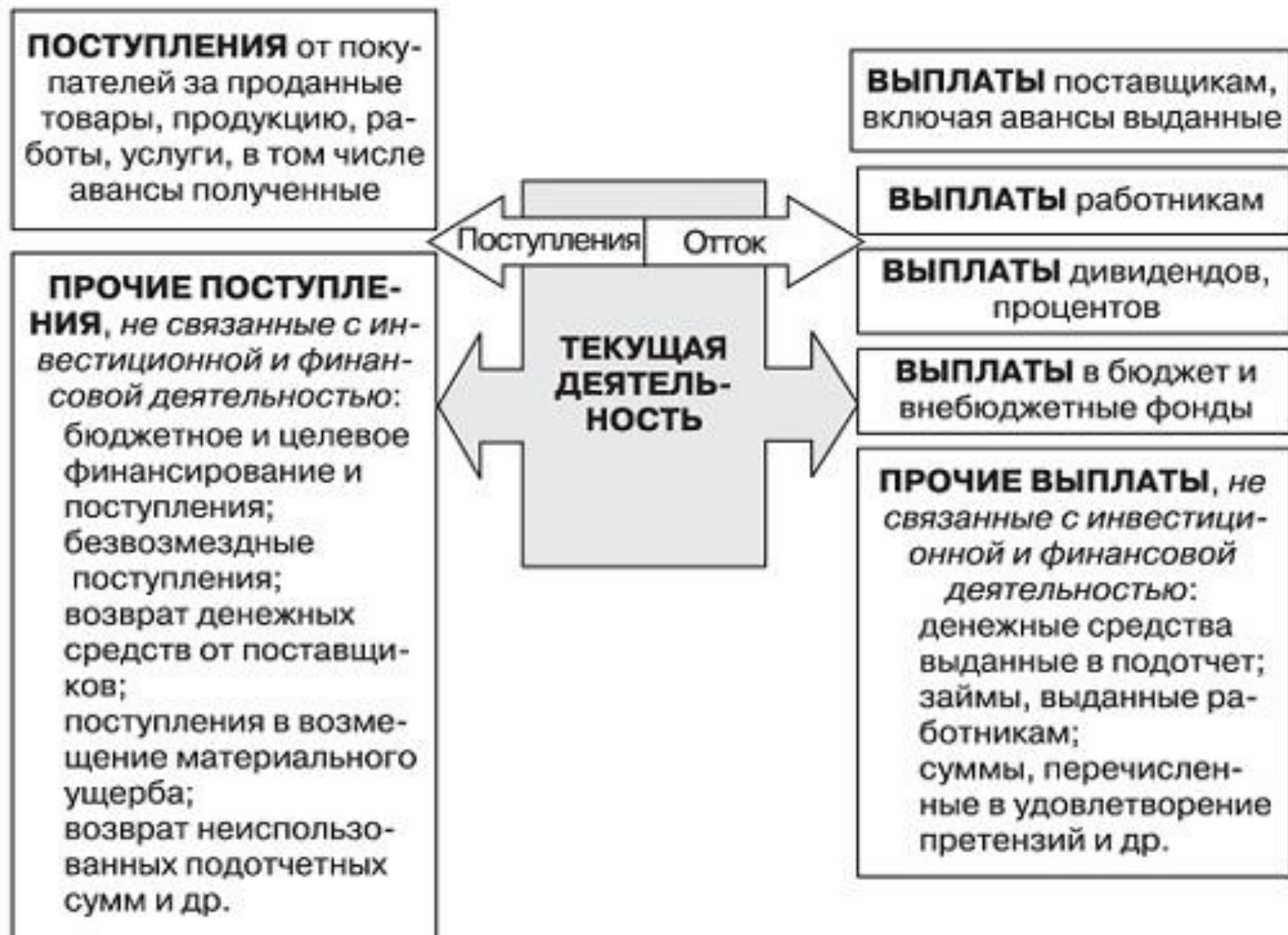


В этом вопросе мы рассмотрим методы  
управления денежными потоками по  
текущей или операционной  
деятельности,  
т.е. методы построения отчета о  
движении денежных средств

Сумма денежных средств, возникающая в результате операционной деятельности, является важнейшим показателем того, создает ли данная категория деятельности достаточно денежных средств для погашения займов, поддержания производительной способности компании, выплаты дивидендов (и осуществления новых инвестиций) без привлечения внешних источников финансирования.

Денежные потоки по операционной деятельности формируются главным образом в ходе основной деятельности, создающей выручку компании.

Таким образом, они обычно являются результатом операций, влияющих на образование чистой прибыли.



В соответствии с международными стандартами учета и сложившейся практикой для подготовки отчетности о движении денежных средств используются два основных метода — прямой и косвенный.

Прямой метод утвержден к  
применению  
российскими организациями

При использовании прямого метода  
раскрываются основные виды валовых  
денежных поступлений и выплат.



Выделяют следующие *достоинства* этого метода:

- возможность показать основные источники притока и направления оттока денежных средств;
- возможность делать оперативные выводы относительно достаточности средств для платежей по различным текущим обязательствам;
- непосредственная привязка к кассовому плану (бюджету денежных поступлений и выплат);
- устанавливает взаимосвязь между реализацией и денежной выручкой за отчетный период и др.

**ЗАДАЧА:**

**Заполнение отчета о движении  
денежных средств**

Исходные показатели, содержащиеся в отчете о движении денежных средств –

**ЭТО ОСТАТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ  
на начало года.**

По состоянию на 1 января отчетного года фирма «Альфа» имеет остатки денежных средств:

- по счету 50 «Касса» – 3 000 руб.;
- по счету 51 «Расчетный счет» – 60 000 руб.

Эту сумму следует записать по строке  
«остаток денежных средств и денежных  
эквивалентов на начало отчетного периода»  
(СТРОКА 4450)

$$3000 + 60\ 000 = 63\ 000 \text{ руб.}$$

Отчет о движении денежных  
средств заполняется в тысячах  
или миллионах рублей

Поэтому в ОДДС по  
строке 4450 мы  
вносим

63

Строка  
«Поступления всего»  
(4110)



По данной строке величина денежных средств и денежных эквивалентов, поступивших в связи с текущей деятельностью организации.

Показатель данной строки  
определяется суммированием  
показателей  
строк 4111-4119

Заполняем строку 4111

На расчетный счет поступили  
денежные средства от покупателей  
за поставленную продукцию  
(в течение года) –  
1 770 000 руб.

Какая бухгалтерская проводка  
будет составлена на эту сумму?

Д 51 К 62 – 1 770 000 руб.

# Обращаю ваше внимание

Денежные потоки в виде  
поступлений от покупателей и  
платежей поставщикам в ОДДС

*нужно отражать*

без косвенных налогов.

Т.е. 1 500 000 руб.



Кроме этого, за отчетный период  
поступили авансовые платежи за  
продукцию от покупателей

в сумме

389 000 руб.

Д 51 К 62 – 389 000 руб.

Сумма для включения  
в ОДДС –  
329 661 руб.

Следующая операция:

в кассу поступили денежные средства по присужденной претензии поставщику в сумме 83 000 руб.

Д 50 К 76/2 – 83 000 руб.

Сумма для включения  
в ОДДС –

70 339 руб.

Таким образом,  
всего по строке 4111:

$$1\ 500\ 000 + 329\ 661 + 70\ 339 \\ = 1\ 900\ \text{руб.}$$

СТРОКА 4111 — ЭТО

- Д 50, 51, 52, 55, 58
- К 62, 76



Срока 4112

Срока 4113

Срока 4119

прочие поступления

По данной строке организация может отразить иные поступления, не указанные в строках 4111-4113, относящиеся к текущей деятельности и не являющиеся существенными.

Например:

- Суммы, полученные от работников в качестве погашения выданных им в предыдущие годы беспроцентных займов;
- Возвращенные работниками неизрасходованные средства, выданные под отчет в предыдущем году на цели, связанные с текущей деятельностью;
- И др.

Операция:

Сотрудник организации вернул в кассу  
неиспользованный остаток подотчетных  
денег, выданных ему на закупку  
материалов  
в сумме  
10 000 руб.

Д 50 К 71 – 10 000 руб.



Кроме того, от поставщиков  
поступили штрафы за нарушение  
условий хозяйственных договоров о  
продаже продукции  
в сумме 210 000 руб. (без НДС)

Д 51 К 76 – 210 000 руб.

Также, получены от работников в качестве погашения выданных им в предыдущие годы беспроцентных займов – 43 000 руб.

Д 50,51 К 73/1 – 43 000  
руб.

Таким образом, по результатам нескольких операций на предприятие поступили денежные средства, относящиеся к текущей деятельности и не являющиеся существенными в сумме

$$10\ 000 + 210\ 000 + 43\ 000 = 263\ 000 \text{ руб.}$$



По строке 4119 – 263

Теперь подведем  
итоги по строке 4110

Строка «Платежи всего» (4120)



По данной строке отражается величина платежей организации в связи с осуществлением ее текущей деятельности.

Показатель данной строки  
определяется путем суммирования  
показателей строк 4121-4129  
и указывается в ОДДС  
*в круглых скобках*

В течение отчетного года  
поставщикам сырья и материалов  
перечислено

944 000 руб.

Д 60 К 51 – 944 000 руб.

В ОДДС сумма отражается без НДС

????????????

Операция:

За год из кассы фирмы на оплату труда сотрудников выдано 150 000 руб.

При формировании ОДДС суммы страховых взносов в государственные внебюджетные фонды отражаются в разделе  
«Денежные потоки от текущих операций»  
по группе статей  
«в связи с оплатой труда работников»

Д 70 К 50 – 150 000 руб.

Д 68 К 50



в строку 4122 – 150



Д 70 К 50 }  
Д 68 К 50 } 150 000 руб.



в строку 4122 – 150

Операция:

Общая сумма налога на прибыль,  
перечисленная в бюджет за отчетный  
период составила 130 000 руб.

Д 68 К 51 – 130 000 руб.



в строку 4124 – 130

Операция:

Перечислены иные налоги в бюджет за отчетный период в сумме 30 000 руб.

Д 68 К 51 – 30 000 руб.



в строку 4129 – 30

Операция:

В течение года работникам организации выдана из кассы материальная помощь и другие выплаты, не относящиеся к зарплате,  
на общую сумму 210 000 руб.

Д 73 К 50 – 210 000 руб.



в строку 4129 – 210

Таким образом, по строке 4129 отражается:

$$30\ 000 + 210\ 000 = 240$$



Теперь нужно посчитать  
общую сумму платежей  
по строке 4120:

$$800\ 000 + 150\ 000 + 130\ 000 + 240\ 000 =$$
$$1\ 320\ \text{руб.}$$

Дальше считаем

# сальдо денежных потоков от текущих операций



всего поступления (4110)

—

всего платежи (4120)

$$2\ 163 - 1\ 320 = 843$$



В строку 4100

Таким образом, мы рассчитали  
чистый денежный поток  
от текущей деятельности

Сделайте вывод



Недостатком прямого метода является то, что он не раскрывает взаимосвязи полученного финансового результата и изменения абсолютного размера денежных средств предприятия.

В оперативном управлении прямой метод определения денежного потока может использоваться для контроля за процессом формирования прибыли и получения выводов относительно достаточности средств для платежей по текущим обязательствам.

В долгосрочной перспективе прямой метод расчета величины денежного потока дает возможность оценивать ликвидность предприятия, поскольку детально раскрывает движение денежных средств на счетах, а также показывает степень покрытия потребностей предприятия имеющимися у него денежными ресурсами.

Отчет о движении денежных средств в  
разрезе операционной деятельности может  
быть получен  
и с помощью  
косвенного метода.

Данный метод:

- показывает взаимосвязи между разными видами деятельности предприятия;
- устанавливает взаимосвязь между чистой прибылью и изменениями в оборотном капитале предприятия за отчетный период.

Алгоритм формирования денежного  
потока от операционной  
деятельности косвенным методом  
включает реализацию  
следующих этапов.

1. По данным отчетности определяется чистая прибыль предприятия.
2. К чистой прибыли добавляются суммы статей затрат, не вызывающих в реальности движения денежных средств (сумма амортизации).
3. Вычитаются (прибавляются) любые увеличения (уменьшения), произошедшие в статьях текущих активов, за исключением статьи «Денежные средства» (напр. увеличение остатков запасов).
4. Прибавляются (вычитаются) любые увеличения (уменьшения), произошедшие в статьях краткосрочных обязательств, не требующих процентных выплат (дебиторская и кредиторская задолженность).

Преимуществом использования косвенного метода в оперативном управлении является то, что он позволяет установить соответствие между финансовым результатом и изменениями в оборотном капитале, задействованном в основной деятельности.



В долгосрочной перспективе этот метод позволяет выявить наиболее проблемные места скопления замороженных денежных средств и, соответственно, наметить пути выхода из подобной ситуации.

Определение денежного потока  
от основной деятельности  
КОСВЕННЫМ МЕТОДОМ

Задача

По предприятию имеются следующие данные:

АКТИВ	На конец года		ПАССИВ	На конец года	
	базовый	отчетный		базовый	отчетный
Основные средства	2600	2000	Уставный капитал	1500	2100
Сырье и материалы	1130	1910	Нераспределенная прибыль	2450	2775
Готовая продукция	330	540	Краткосрочные кредиты	650	530
Дебиторская задолженность	990	1300	Кредиторская задолженность	520	670
Денежные средства	70	235			
БАЛАНС	5120	5985	БАЛАНС	5120	5985

№	Показатель	сумма
1	Чистая прибыль	
2	+ Амортизация	450
3	- (+) увеличение (уменьшение) дебиторской задолженности	
4	- (+) увеличение (уменьшение) товарных запасов	
5	- (+) увеличение (уменьшение) прочих оборотных активов	
6	+(-) увеличение (уменьшение) кредиторской задолженности	
7	+ (-) увеличение (уменьшение) процентов к уплате	
8	+ (-) увеличение (уменьшение) резервов предстоящих платежей	
9	+ (-) увеличение (уменьшение) задолженности по налоговым платежам	
10	= Чистый денежный поток по операционной деятельности косвенным методом	

№	Показатель	сумма
1	Чистая прибыль	325
2	+ Амортизация	450
3	- (+) увеличение (уменьшение) дебиторской задолженности	-310
4	- (+) увеличение (уменьшение) товарных запасов	-990
5	- (+) увеличение (уменьшение) прочих оборотных активов	
6	+(-) увеличение (уменьшение) кредиторской задолженности	150
7	+ (-) увеличение (уменьшение) процентов к уплате	-120
8	+ (-) увеличение (уменьшение) резервов предстоящих платежей	
9	+ (-) увеличение (уменьшение) задолженности по налоговым платежам	
10	= Чистый денежный поток по операционной деятельности	-495

### 3. Планирование денежных потоков по текущей деятельности

Одна из главных проблем, стоящих  
перед любым предприятием –  
правильное планирование  
денежных потоков.



Планирование денежных потоков  
предприятия составляет неотъемлемую часть  
его внутрифирменного финансового  
планирования и базируется на использовании  
трех основных систем:

- 1) прогнозирование целевых параметров развития денежных потоков;
- 2) текущее планирование денежных потоков;
- 3) оперативное планирование денежных потоков.

Все системы планирования находятся во взаимосвязи и реализуются в определенной последовательности.

Прогнозирование целевых параметров развития денежных потоков осуществляется для установления минимального уровня рентабельности операционной деятельности предприятия:

- 1) уровня затрат на продукцию;
- 2) минимального уровня текущей платежеспособности.

Текущее планирование заключается в разработке конкретных видов текущих финансовых планов на предстоящий период.

Показатели планов позволяют определить конечные результаты формирования денежных потоков предприятия.

Оперативное планирование заключается в  
разработке комплекса краткосрочных  
плановых задач.

Главная форма такого планирования —  
бюджет.

Прогноз денежного потока сводится к  
построению  
бюджетов денежных средств  
в планируемом периоде:  
объемов реализации,  
доли выручки за наличный расчет,  
прогноз дебиторской и кредиторской  
задолженности.



Прогноз осуществляется на  
определенный период:  
год, квартал, месяц.

Бюджет денежных средств  
разрабатывается на основе будущих  
наличных  
поступлений и выплат предприятия за  
различные промежутки времени.

Имея эту информацию, финансовый директор может лучше определить будущие потребности в денежных средствах, спланировать их для финансирования и осуществить контроль.

## 4. Управление денежными потоками по текущей деятельности и оптимизация остатков денежных средств

Управление денежными потоками  
является необходимым инструментом  
получения прибыли

- Эффективно организованные денежные потоки выступают важнейшим звеном финансовой системы предприятия

Знание и практическое использование современных принципов и методов организации, механизмов и методов организации и эффективного управления денежными потоками позволяют осуществлять самостоятельное финансирование деятельности предприятия и не привлекать сторонних кредиторов, что обеспечивает его переход к новому качеству экономического развития.

- Процесс управления денежными потоками организации осуществляется поэтапно.



Основные этапы этого процесса состоят из:

- ❖ планирование;
- ❖ балансировка;
- ❖ синхронизация платежей;
- ❖ растет оптимального остатка денежных средств.

❖ *Планирование денежных потоков* помогает финансовому менеджеру определить источники денежных средств и оценить их использование, а также выявить ожидаемые денежные потоки, а значит, перспективы роста организации и ее будущие финансовые потребности.

Главная задача составления плана движения денежных средств — проверить реальность источников поступления средств и обоснованность расходов, синхронность их возникновения, определить возможную потребность в заемных средствах.

План движения денежных средств может  
быть составлен прямым либо косвенным  
способом.

Помимо годового плана движения денежных средств необходимо разрабатывать краткосрочный план на короткие промежутки времени (месяц, декаду) в форме платежного календаря.

❖ *Балансировка денежных потоков.*

Результатом разработки плана денежных потоков может быть как дефицит, так и избыток денежных средств.

Поэтому на заключительном этапе управления денежными потоками их оптимизируют путем балансировки по объему и во времени, синхронизации их формирования во времени и оптимизации остатка денежных средств на расчетном счете.

Как дефицит, так и избыток  
денежного потока  
оказывают  
отрицательное влияние на деятельность  
предприятия.



Отрицательные последствия дефицитного денежного потока проявляются в снижении ликвидности и уровня платежеспособности предприятия, росте просроченной кредиторской задолженности поставщикам сырья и материалов, повышении доли просроченной задолженности по полученным финансовым кредитам, задержках выплаты заработной платы, росте продолжительности финансового цикла, а в конечном счете — в снижении рентабельности использования собственного капитала и активов предприятия.

Отрицательные последствия избыточного денежного потока проявляются в потере реальной стоимости временно неиспользуемых денежных средств от инфляции, потере потенциального дохода от неиспользуемой части денежных активов в сфере краткосрочного их инвестирования, что в конечном итоге также отрицательно сказывается на уровне рентабельности активов и собственного капитала предприятия.

Объем дефицитного денежного потока  
должен балансироваться за счет:

1) привлечения дополнительного  
собственного или долгосрочного заемного  
капитала;

2) совершенствования работы с оборотными активами;

3) избавления от непрофильных внеоборотных  
активов;

4) сокращения инвестиционной программы предприятия;

5) снижения затрат.



Объем избыточного денежного потока должен балансироваться за счет:

1) увеличения инвестиционной активности предприятия;

2) расширения или диверсификации  
деятельности;

3) досрочного погашения долгосрочных кредитов.

❖ *Синхронизация денежных потоков.*

В процессе оптимизации денежных потоков во времени используются два основных метода — выравнивание и синхронизация.

Выравнивание денежных потоков направлено на сглаживание их объемов в разрезе отдельных интервалов рассматриваемого периода времени.

В процессе синхронизации должно быть обеспечено повышение уровня корреляции между этими двумя видами денежных потоков.



Результаты этого метода оптимизации денежных потоков во времени оцениваются с помощью коэффициента корреляции, который в процессе оптимизации должен стремиться к значению «+1».

# ❖ Расчет оптимального остатка денежных средств

Сами по себе денежные средства являются неприбыльным активом, поэтому главная цель политики управления ими — поддержание их на минимально необходимом уровне, достаточном для осуществления эффективной финансово-хозяйственной деятельности организации, в том числе:

- для своевременной оплаты счетов поставщиков, позволяющей воспользоваться предоставляемыми ими скидками с цены товара;

- поддержания постоянной кредитоспособности;

- оплаты непредвиденных расходов, возникающих в процессе коммерческой деятельности.

При наличии на расчетном счете большой денежной массы у организации возникают издержки упущенных возможностей (отказ от участия в каком-либо инвестиционном проекте).

При минимальном запасе денежных средств возникают издержки по пополнению этого запаса, так называемые издержки содержания (коммерческие расходы, обусловленные куплей-продажей ценных бумаг, или проценты и другие расходы, связанные с привлечением займа для пополнения остатка денежных средств).



Поэтому, решая проблему оптимизации остатка денег на расчетном счете, целесообразно учитывать два взаимоисключающих обстоятельства: поддержание текущей платежеспособности и получение дополнительной прибыли от вложения свободных денежных средств.

Существует несколько основных методов  
расчета оптимального остатка денежных  
средств: математические модели  
Баумоля-Тобина, Миллера-Орра, Стоуна и др.

Наиболее популярной моделью управления ликвидностью (остатком денежных средств на расчетном счете), является модель Баумоля-Тобина, построенная на выводах, к которым пришли У. Баумоль и Дж. Тобин независимо друг от друга в середине 50-х гг.

В модели предполагается, что коммерческая организация поддерживает приемлемый уровень ликвидности и оптимизирует свои товарные запасы.

Недостаток модели Баумоля-Тобина — предположение о предсказуемости и устойчивости денежного потока.

Также в ней не учитываются цикличность и сезонность, свойственные большинству денежных потоков.

Отмеченные недостатки модели  
Баумоля-Тобина нивелирует  
модель  
Миллера-Орра, являющаяся  
усовершенствованной моделью EOQ.

Ее авторы М. Миллер и Д. Орр пользуются при построении модели статистическими методом, а именно процессом Бернулли — стохастическим процессом, в котором поступление и расходование денежных средств во времени являются независимыми случайными событиями.

При управлении уровнем ликвидности финансовый менеджер должен исходить из следующей логики: остаток денежных средств хаотически меняется до тех пор, пока не достигает верхнего предела.



Как только это происходит, необходимо покупать достаточное количество ликвидных инструментов с целью вернуть уровень денежных средств к некоторому нормальному уровню (точке возврата).

Если запас денежных средств достигает нижнего предела, то в этом случае необходимо продавать ликвидные краткосрочные ценные бумаги и таким образом пополнять запас ликвидности до нормального предела.

Минимальная величина остатка денежных средств на расчетном счете принимается на уровне страхового запаса, а максимальная – на уровне его трехкратного размера.

Однако при решении вопроса о диапазоне (разности между верхним и нижним пределами остатка денежных средств) рекомендуется учесть следующее: если ежедневная изменчивость денежных потоков велика или постоянные затраты, связанные с покупкой и продажей ценных бумаг, высоки, то предприятию следует увеличить размах вариации и наоборот.

Главным недостатком модели является то, что верхняя граница коридора уровня ликвидности устанавливается в зависимости от нижней, но при этом не существует четкой методики установления нижней границы.

Менеджеру, контролирующему уровень ликвидности, в определении нижней границы приходится опираться на здравый смысл и опыт, отсюда возникает субъективность оценок модели.



Модель Стоуна дополняет модель Миллера-Орра и основана на прогнозах движения денежных средств на ближайшее будущее.







Достижение верхнего предела величины денежных средств на расчетном счете не вызовет их немедленного перевода в ценные бумаги, если в ближайшие дни у организации, согласно прогнозам, ожидаются относительно высокие выплаты.

Таким образом, рассмотренный механизм управления денежными потоками является достаточно эффективным, а его реализация позволит поддерживать финансовое равновесие предприятия в процессе его производственно-хозяйственной деятельности, повысить степень его финансовой и производственной гибкости.