

## УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ФИРМЫ

**Боробов Василий Николаевич**

доктор экономических наук, профессор,  
Московский экономический институт;  
профессор, Финансовый университет

при Правительстве Российской Федерации, г. Москва  
vborobov@mail.ru

### MANAGING THE COMPANY'S CASH FLOWS

**V. Borobov**

*Summary:* The scientific article reveals the essence of the company's cash flows. The relationship between the main, investment and financial activities is considered. The problems of stability of cash flows are revealed. The measures for effective management of the company's cash flows are proposed.

*Keywords:* cash, optimization, revenue forecasting, liquidity, accounting, reporting, non-current assets, information base.

В современное время, большинство российских компаний находятся в трудных условиях существования. Руководителям компаний приходится тщательно анализировать осуществление своей деятельности, сопоставлять выполненные объемы и полученные результаты. Все это необходимо для того, чтобы контролировать происходящие процессы внутри компании, быть в курсе изменений, не допустить лишних затрат, штрафов, пеней, которые могут усугубить финансовое положение компании. Именно поэтому на каждом современном предприятии вне зависимости от его формы собственности осуществляется управление денежными потоками.

Прежде всего, стоит отметить, что управление денежными потоками фирмы представляет собой осуществление тщательно разработанной финансовой политики компании, направленной на контроль, планирование, повышение финансовых результатов и улучшение финансового состояния фирмы [14].

Несмотря на то, что уровень разработанности инструментария в управлении денежными потоками фирмы в современности достиг довольно высокого уровня, однако многие менеджеры до сегодняшнего дня сталкиваются с некоторыми проблемами в данной сфере. По результатам изучения различных аспектов данного вопроса, как теоретических, так и практических, различные авторы выделяют множество проблем, которые актуальны для большинства российских компаний, а именно: недостаточность денежных средств, проблема наличия и отсутствия собственных источников формирования и др.

*Аннотация.* В научной статье раскрывается сущность денежных потоков фирмы. Рассматривается взаимосвязь между основной, инвестиционной и финансовой деятельностью. Выявляются проблемы устойчивости денежных потоков. Предлагаются мероприятия по эффективному управлению денежными потоками фирмы.

*Ключевые слова:* денежные средства, оптимизация, прогнозирование доходов, ликвидность, бухгалтерский учёт, отчётность, внеоборотные активы, информационная база.

Следовательно, экономическое благополучие любого общества напрямую зависит от финансовой стабильности конкретных компаний.

Исходя из этого ключевым фактором финансовой стабильности фирмы является умение компании управлять денежными потоками.

Денежные средства представляют собой весьма ограниченный ресурс, следовательно, для этого в процессе управления компанией важно создать действующий механизм управления их денежными потоками [15].

В процессе хозяйственной деятельности в фирме происходит постоянный процесс поступления, расходования, и движения, денежных средств. Такое постоянное движение денежных средств и называется денежным потоком.

Поэтому ключевая задача управления денежными потоками фирмы состоит в поддержании минимально допустимого остатка денежных ресурсов, посредством обеспечения сбалансированности их поступления и расходования. Особенно в ситуации конкурентной и весьма нестабильной, необходимо быстро реагировать на отклонения от рыночной ситуации.

В мире существует множество различных подходов к трактовке понятия «денежные потоки» [16].

В современных условиях изучению теоретических аспектов экономической сущности денежных потоков посвящены труды отечественных и зарубежных экономистов. При этом в экономической литературе особое внимание принадлежит только изучению регулирова-

ния денежных потоков компании, а сам анализ управления денежными потоками как самостоятельный объект изучен в малой степени. Все это приводит к затруднению составления учетно-аналитической информации и регулированию денежными потоками фирмы.

Разработанные иностранными экономистами механизмы управления денежными потоками, в большей степени ориентированы на стабильную экономику, имеют низкую практическую ценность для внедрения российскими компаниями.

Что касается российских экономистов, они стали применять термин «денежный поток» только с началом рыночного реформирования экономики, в бухгалтерском балансе фирмы на конкретную дату.

Так, Бланк И.А., считает, что «денежный поток фирмы — это движение денежных коробов, который стремится к нулю, поскольку негативный результат от одного из видов хозяйственной деятельности компании, должен компенсироваться положительным эффектом от другой деятельности. В противном случае фирма может стать банкротом» [6].

Королькова А.А. утверждает, что «понятие денежный поток, является агрегированным и включает различные виды потоков, обслуживающих финансовую — хозяйственную деятельность предприятия» [17].

Кеменов А.В. считает, что «денежные потоки являются внутренним источником финансовой стабилизации фирмы из-за увеличения его входных и уменьшения исходящих денежных потоков, направляемых на рост платежеспособности» [9].

Таким образом, денежный поток — это обобщающее понятие суммы всех поступлений и расходов денежных средств. У одной фирмы может быть несколько денежных потоков, отражающих финансово — хозяйственную деятельность предприятия. Основным направлением в оптимизации управления потоками денежных средств является поддержание баланса поступлений и выплат, не допущение дефицита денежных средств, а также оптимизация баланса путём синхронизации денежных потоков.

Управление денежными потоками является одной из важнейших функциональных областей системы финансового управления, тесно связанной с другими системами управления компанией, и представляет собой систему принципов и методов для разработки и реализации управленческих решений, связанных с организацией, распределением и использованием организационных ресурсов и организацией их оборота.

Наиболее важными и сложными этапами организации управления денежными потоками являются оптимизация и прогнозирование доходов, расходов, а также прибыли и убытков компании.

При организации управления денежными потоками у руководства компанией должно быть как можно больше информации, поскольку все денежные потоки коммерческих компаний должны быть чётко сбалансированы.

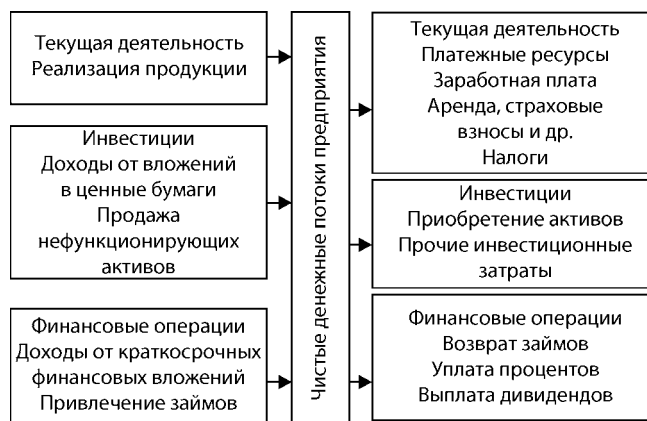


Рис. 1. Взаимосвязь между основной, инвестиционной и финансовой деятельностью [13]

Из-за значительного дисбаланса распределения некоторых типов денежных потоков, в конкретной организации возможна временная нехватка средств, которая негативно сказывается на эффективности работы компании.

Поэтому в процессе управления денежными потоками фирмы, должна обеспечиваться достаточная ликвидность в долгосрочной перспективе.

Таким образом, можно сделать вывод, что денежные потоки формируются в процессе финансово-хозяйственной деятельности фирмы, являются наиболее значимым объектом экономического управления. Это обусловлено тем, что денежные потоки по видам деятельности компании (операционной, инвестиционной, финансовой) влияют на достижение поставленных стратегических целей деятельности фирмы и на общий финансовый результат по компании.

Необходимо также отметить, что основными причинами нерационального управления денежными потоками российских компаний [11] являются:

- нехватка своевременной информации;
- отсутствие синхронности поступлений и выплат;
- зачастую формальность управления превышает истинное предназначение денежных потоков;
- не состыковка потребностей в финансировании по мнению различных служб предприятия;

- отсутствие предварительного расчета реальных финансовых возможностях компании;
- превышение полномочий ответственных специалистов.

Практика управления денежными активами показала, что наиболее оптимальным подходом к процессу управления потоками денежных средств является их деление на положительные, отрицательные и чистые денежные потоки по видам деятельности: операционной, инвестиционной и финансовой. Это позволяет более эффективно отслеживать основные направления получения и расходования денежных средств компании. Отнесение денежных потоков к определенному виду деятельности регулируется как международными, так и российскими стандартами бухгалтерского учета.

Кроме того, объектом управления денежными средствами выступает их остаток на расчетном счете и в кассе [12].

В современных условиях основной проблемой большинства компаний считается недостаток денежных средств для осуществления их производственной деятельности. Одна из причин дефицита денежных средств — это их нерациональное использование.

Для этого компании нужно предоставить своим финансовым менеджерам всю информацию, необходимую

для проведения всестороннего анализа, планирования и контроля денежных потоков.

Необходимо придерживаться баланса в планировании размера денежного потока. Как дефицит, так и чрезмерный денежный поток оказывают резко негативное влияние на результаты деятельности компании.

Недостаточный денежный поток приводит к снижению ликвидности и платежеспособности компании, увеличению невыплаченных обязательств перед поставщиками сырья и материалов, снижению рентабельности использования капитала и активов организации.

Чрезмерные денежные потоки приводят к потере реальной стоимости временно неиспользованных денежных средств от инфляции, потере потенциального дохода от неиспользованных денежных средств в размере их краткосрочных инвестиций, что в долгосрочной перспективе также оказывает негативное влияние на доходность активов и капитала организации.

В краткосрочной перспективе устойчивый денежный поток может быть достигнут путём разработки организационных мер для ускорения сбора средств и замедления их выплат.

Ускорение сбора средств может быть достигнуто путем:

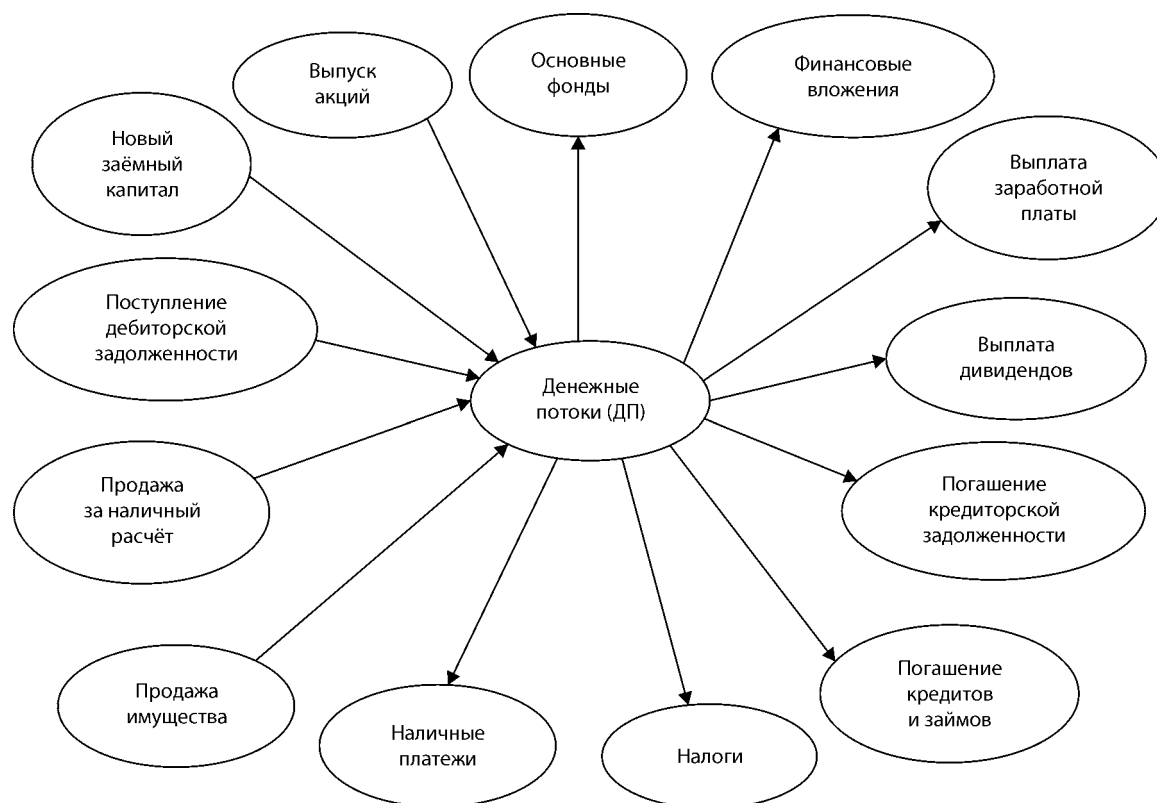


Рис. 2. Денежные потоки

- возрастания суммы скидок в процессе реализации товаров или услуг;
- обеспечения предоплаты за выпущенные товары или услуги, которые имеют сильный спрос на рынке;
- детального учёта векселей и факторинга;
- ускорения инкассации платежных документов.

Следовательно, эффективность функционирования всей компании напрямую зависит от эффективности управления денежными потоками, которые генерируются на разных этапах воспроизводственного цикла.

Без навыков поддержания баланса денежного потока невозможно достигнуть финансовой стабильности и материальной выгоды конкретной компании, ни социальное благополучие того общества, в рамках которого данная организация функционирует. Многие вопросы по управлению денежными потоками компании зависят от нормативно-правовых актов.

Определенные изменения в последние несколько лет претерпевали нормативно-правовые акты в области бухгалтерского учета денежных средств. В частности, изменения коснулись порядка организации наличного и безналичного денежного обращения в России, в т.ч. на уровне отдельного предприятия, требований по составлению финансовой отчетности, отражающей информацию о денежных потоках хозяйствующего субъекта.

В то же время ряд нормативных документов, регламентирующих отдельные вопросы денежного обращения, действуют без изменений в течение достаточно длительного срока. К их числу относятся: Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ (ГК РФ) [1], др.

Управленческая отчетность должна быть нацелена на получение внутренними заинтересованными пользователями полной и целевой информации, которая позволит в дальнейшем принимать обоснованные управленческие решения.

Информационной базой для анализа денежных потоков служит отчет о движении денежных средств [9].

Формирование отчета о движении денежных средств предприятия определяет выявление денежных потоков

по видам деятельности: текущей, инвестиционной и финансовой.

Отчет о движении денежных средств входит в состав годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности организации в качестве одного из пояснений к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

С помощью данной формы можно:

- произвести оценку будущих поступлений денежных средств;
- провести анализ способностей организации погашать свои краткосрочные задолженности и выплачивать дивиденды;
- провести оценку необходимости привлечений дополнительных финансовых ресурсов.

Компании нужно понимание, какой у неё чистый денежный поток по каждому виду деятельности положительный или отрицательный, и такую информацию можно получить, проанализировав отчет о движении денежных средств.

Информационная база, формирующаяся из данных отчета о движении денежных средств, является эффективным инструментом для планирования и прогнозирования финансовых потоков.

Анализ отчета о движении денежных средств дает возможность организации выявить наиболее привлекательные источники доходов и основные направления расходов компании, причины возникновения дефицита средств или формирования их избытка, а также другие факторы, оказывающие влияние на финансовое состояние фирмы. На основании вышеизложенного, можно сделать вывод

Управление денежными потоками — это немаловажная составляющая ускорения оборота капитала предприятия. Оно позволяет сократить продолжительность финансового цикла и уменьшить потребность в заемных средствах с помощью рационального использования собственных денежных средств, повысить платежеспособность, финансовую устойчивость и ликвидность предприятия, а также минимизировать затраты на финансирование своей деятельности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 16.12.2020). — Текст: электронный // Консультант Плюс: правовая справочная система [сайт]. — URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (дата обращения: 26.10.2022).
2. Алексеева, Т.Е. Денежные потоки и их классификация / Т.Е. Алексеева // Студенческий вестник. — 2021. — № 11–2 (109). — С. 57–59.
3. Антипин, В.В. Основные методы и задачи управления денежными потоками организации / В.В. Антипин // Молодежь и XXI век — 2020: материалы IX Международной молодежной научной конференции, г. Красноярск, 14 ноября 2021. — С. 43–44.
4. Артеменко, В.Г. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие для студентов вузов / В. Г. Артеменко, В.В. Остапова — Изд. 3-е, испр. — Москва: Омега-Л, 2021. — 228 с.
5. Башкатов, В.В. Совершенствование управленческой отчетности о движении денежных средств / В.В. Башкатов, М.М. Кагазежева // Право, экономика и управление: актуальные вопросы. — 2022. — №1. — С. 184–188.
6. Бланк, И.А. Управление денежными потоками / И.А. Бланк. — Москва: Дело и Сервис, 2021. — 736 с.
7. Бухгалтерский учет: учебник / П.С. Безруких, Н.П. Кондраков, В.Ф. Палий и др. Под ред. П. С. Безруких, 3-е изд. перераб. и доп. — Москва: Бухгалтерский учет, 2021. — 316 с.
8. Велесницкая, О.В. Анализ денежного потока от реализации на основе его сегментации / О.В. Велесницкая // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. — 2022. — № 10. — С. 10–13.
9. Кеменов, А.В. Управление денежными потоками организации. Монография / А.В. Кеменов. — Москва: ЮНИТИ, 2021. — 191 с.
10. Махонина, Е.А. Управление денежными потоками предприятия / Е.А. Махонина, Е.Б. Вокина. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2015. — № 11.3 (91.3). — С. 53–55.
11. Горяйнова, Е.А. Управление денежными потоками предприятия в условиях финансовой нестабильности / Е.А. Горяйнова, Т.К. Лыкова // Актуальные вопросы права, экономики и управления: сборник статей XVII Международной научно-практической конференции, г. Пермь, 22 ноября 2021. — С. 148–150.
12. Воробьева, Е.С. Оценка денежных потоков как фактора повышения финансовой безопасности предприятия / Е.С. Воробьева // Качество управленческих кадров и экономическая безопасность организации: сборник материалов национальной студенческой научно-практической конференции, г. Пермь, 20 октября 2021. — С. 297–300.
13. Кандрашина, Е.А. Финансовый менеджмент: учебник / Е.А. Кандрашина. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2021. — 200 с.
14. Цукурова, А.Р. Управление денежными потоками организации / А.Р. Цукурова, А.Ю. Сухова // Политика, экономика и инновации. — 2022. — № 2 (25). — С. 2–12.
15. Скоркина, С.П. Развитие методики анализа денежных средств организации на основании данных бухгалтерской отчетности и учетной политики / С.П. Скоркина, Э.А. Гаева // Наукосфера. — 2020. — № 2. — С. 10–14.
16. Певчева, Т.Д. Управление денежными потоками как функция финансового менеджмента / Т.Д. Певчева, О.В. Назаренко // Развитие инновационной экономики: достижения и перспективы: материалы VI международной научно-практической конференции, г. Симферополь, 15 мая 2020. — С. 743–752.
17. Королькова, А.А. Денежные потоки как фактор обеспечения финансовой стабильности организации / А.А. Королькова, И.В. Шамрина // Ученые записки Тамбовского отделения РКСМУ. — 2020. — № 15. — С. 47–56.

© Боробов Василий Николаевич (vborobov@mail.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»