

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( **Н И У « Б е л Г У »** )

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ**  
**Кафедра финансов, инвестиций и инноваций**

**ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**  
**Выпускная квалификационная работа студента**

**очной формы обучения**  
**направления подготовки 38.03.01 Экономика профиль «Финансы и кредит»**  
**4 курса группы 06001303**  
**Беляева Владимира Вадимовича**

Научный руководитель  
к.э.н., ст. преп. кафедры  
финансов, инвестиций и  
инноваций  
Андреева О.Н.

**БЕЛГОРОД 2017**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	6
1.1. Сущность денежных потоков и их классификация.....	6
1.2. Факторы, влияющие на процесс управления денежными потоками предприятия.....	10
1.3. Источники формирования и методы расчета денежных потоков ....	17
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ООО «ВОЗРОЖДЕНИЕ».....	28
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Возрождение».....	28
2.2. Анализ движения денежных потоков ООО «Возрождение» по различным видам деятельности.....	33
2.3. Анализ эффективности управления денежными потоками ООО «Возрождение».....	39
2.4. Направления повышения эффективности управления денежными потоками предприятия.....	44
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	49
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	53
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	59

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Среди главных проблем российской экономики многие экономисты выделяют дефицит денежных средств на предприятиях для осуществления ими своей текущей и инвестиционной деятельности. При ближайшем рассмотрении данной проблемы выясняется, что одной из причин этого дефицита является, как правило, низкая эффективность процессов управления денежными потоками, ограниченность применяемых при этом финансовых инструментов, технологий и механизмов. Поскольку финансовые инструменты и технологии всегда опираются на разработки финансовой науки и практики, то их применение особенно актуально при недостатке финансовых ресурсов.

С другой стороны, планирование и управление денежными потоками организации входит в состав финансового менеджмента и осуществляется в рамках стратегической финансовой политики предприятия, которой придерживается предприятие для достижения общеэкономической цели его деятельности. Задачей стратегической финансовой политики является построение эффективной системы управления финансами, обеспечивающей достижение стратегических и тактических целей деятельности предприятия.

Стратегическое планирование финансов организации представляет собой непрерывный процесс, для каждого направления использования денежных фондов должен быть соответствующий источник. Для действующего предприятия объем наличных денежных средств колеблется во времени в зависимости от производственного графика, объема продаж, инкассации дебиторской задолженности, капитальных расходов и финансирования. С другой стороны, запасы сырья, незавершенное производство, запасы готовой продукции, дебиторская задолженность и подлежащий оплате коммерческий кредит колеблются в зависимости от реализации, производственного графика и политики в отношении основных дебиторов, запасов и задолженности по коммерческому кредиту.

Поэтому задачей управления денежными потоками и финансового планирования в организации является балансировка во времени доходов и расходов организации. Эффективность планирования финансов организации является важнейшим показателем финансового состояния, предпосылкой обеспечения устойчивого роста и достижения высоких результатов его хозяйственной деятельности в целом. Поэтому знание и практическое использование современных принципов, механизмов и методов управления денежными потоками организации позволяет обеспечить переход организации к новому качеству экономического развития в рыночных условиях.

**Степень разработанности проблемы.** Вопросы управления денежными потоками отражены в работах как отечественных, так и зарубежных исследователей, среди которых следует указать труды следующих авторов: М.П. Афанасьев, И.А. Бланк, И.Т. Балабанов, В.В. Бочаров, В.В. Ковалев, М.Н. Крейнина, А.З. Бобылева, И.Я. Лукасевич, Г.Б. Поляк, Е.М. Сорокина, Е.С. Стоянова, Н.П. Тренев, Л. Гапенски, А.Д. Шеремет, В.Е. Хруцкий, Дж.К. Ван Хорн, Ю. Бригхем, Р. Брейли, Э.Д. Долан, С. Майерс, М. Миллер, Ф. Модильяни и др. Изучение научно-практических публикаций по теме диссертационного исследования позволяет прийти к следующим выводам. Денежные потоки являются самостоятельным важнейшим объектом финансового менеджмента. Анализ научных трудов вышеназванных ученых по исследуемой проблематике показал, что процесс управления денежными потоками рассматривается, как правило, применительно к предпринимательской деятельности в целом. Качество и эффективность управления денежными потоками влияет на финансовую устойчивость предприятия в конкретный временной период, а также на его способность к дальнейшему развитию и достижению финансового успеха в долгосрочной перспективе.

**Объектом исследования** выпускной квалификационной работы является денежный поток ООО «Возрождение».

**Предметом исследования** выступает комплекс теоретико-методических и практических вопросов в управлении денежными потоками ООО «Возрождение».

**Целью** работы является анализ эффективности управления денежными потоками и разработка предложений по оптимизации данного процесса.

В соответствии с этим, были поставлены следующие **задачи**:

- рассмотреть сущность и классификацию денежных потоков;
- изучить методы и принципы управления денежными потоками;
- дать организационно-экономическую характеристику организации;
- проанализировать эффективность управления денежными потоками предприятия;
- определить основные направления совершенствования управления денежными потоками в организации;
- разработать предложения по оптимизации денежных потоков ООО «Возрождение».

**Теоретической и методологической основой** исследования являются материалы, содержащиеся в научных трудах отечественных и зарубежных экономистов по финансовому менеджменту, фундаментальные и прикладные исследования по проблемам управления денежными потоками организации, а также официальные документы: законодательные акты Российской Федерации; правительственные постановления; материалы научно-практических конференций.

**Информационную базу исследования** составили законодательные акты Российской Федерации, статистические данные, финансовая отчетность ООО «Возрождение» за период 2014 – 2016 гг.

**Методологической основой исследования** для обработки первичной информации стало применение общенаучных приемов анализа и синтеза, а

также монографического, абстрактно-логического, экономико-статистического, расчетно-конструктивного методов.

**Практическая значимость работы** состоит в том, что разработанные рекомендации по улучшению процесса управления денежными потоками будут способствовать повышению эффективности деятельности ООО «Возрождение».

**Структура выпускной квалификационной работы** состоит из введения, теоретической части, расчетной части, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1. Сущность денежных потоков и их классификация

Сложившаяся на сегодняшний день ситуация в экономике России характеризуется противоречивыми явлениями, связанными с политическими изменениями в стране, с поиском новых путей развития, в ходе которого часто допускаются экономические ошибки и просчеты.

Деятельность любых коммерческих организаций является важной предпосылкой возникновения движения денежных средств. Непрерывное движение денежных средств организации во времени принято считать денежными потоками. Однако, денежный поток – это сложная экономическая категория, которую различные экономисты толкуют по-разному.

Концепция денежных потоков возникла сравнительно недавно, в научной и учебно-практической литературе по финансовому менеджменту и управлению, бухгалтерскому учету и экономическому анализу отсутствуют не только единые понятия (терминология), относящиеся к денежным потокам, но и их общепризнанное определение [3, стр. 15].

Денежный поток – это совокупность распределенных во времени поступлений и выплат денежных средств, создаваемых его хозяйственной деятельностью [1, стр. 8].

Под денежными потоками понимаются притоки и оттоки денежных средств и их эквивалентов.

Денежными средствами в организации считаются не только деньги, но и денежные эквиваленты – высоколиквидные финансовые вложения, которые практически не подвержены риску. Примером денежного эквивалента является банковский депозит до востребования.

Отчет о движении денежных средств отражает движение денежных средств и их эквивалентов по трем видам операций: текущим, инвестиционным и финансовым.

При этом денежные потоки от текущих операций, как правило, связаны с формированием прибыли (убытка) от продаж.

В составе денежных потоков от текущих операций также должны быть отражены денежные потоки по финансовым вложениям, приобретаемым с целью перепродажи в краткосрочной перспективе (как правило, в течение трех месяцев). Операции с финансовыми вложениями на больший срок отражаются в разделе денежных потоков от инвестиционной деятельности. К ним можно отнести платежи в связи с приобретением или продажей акций, долговых ценных бумаг.

Денежные потоки от инвестиционных операций связаны с:

- внеоборотными активами (приобретение, выбытие, создание модернизация, реконструкция). Сюда также включаются денежные оттоки на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы;

- финансовыми вложениями и денежными потоками, связанными с ними, за исключением финансовых вложений, которые приобретаются организацией для целей перепродажи в краткосрочной перспективе.

Денежные потоки от финансовых операций – это движение денежных средств и их эквивалентов, влияющее на величину и структуру капитала организации и заемных средств. К финансовым операциям могут быть отнесены:

- привлечение и возврат (погашение) заемных средств (кредиты, полученные займы, выпуск облигаций);

- денежные потоки, связанные с расчетами с собственниками бизнеса (выплата дивидендов, иное распределение прибыли и так далее) [1, стр. 33].

В таблице 1 представлена классификация денежных потоков, разработанная Мамедовой Г.К. [49, стр. 56.].

## Классификация денежных потоков организации

Признак классификации	Виды денежных потоков
1. По видам хозяйственной деятельности	По операционной деятельности. По инвестиционной деятельности. По финансовой деятельности
2. По направлениям движения средств	Положительный (денежные поступления). Отрицательный (денежные расходы)
3. По методу исчисления объема	Валовой (совокупный). Чистый денежный поток (ЧДП) – разница между денежными поступлениями и денежными расходами
4. По уровню достаточности объема	Дефицитный Избыточный.
5. По методу оценки во времени	Будущий Настоящий (приведенный).

Исходя из таблицы 1 отметим, что существует широкая классификация денежных потоков организации, в зависимости от таких критериев, как: вида хозяйственной деятельности, направления движения средств; метода исчисления объема, уровня достаточности объема; метода оценки во времени, а также в зависимости от степени управляемости: неподдающиеся изменению денежные потоки; поддающиеся изменению денежные потоки; в зависимости от степени прогнозирования: прогнозируемые; непрогнозируемые [4, стр. 15].

Важно обеспечить сбалансированность денежных потоков во времени. Для этого на практике используют два основных метода: выравнивание и синхронизацию.

Целью кодирования платежей является возможность последующей обработки информации о движении денежных средств по расчетным счетам в соответствии с заданным алгоритмом. Кодирование платежей компаний – это процедура присвоения всем входящим и исходящим платежам кодов в соответствии с Детализированным Справочником кодов назначения платежей. Для кодирования входящих и исходящих платежей используется числовая система кодирования. Кодирование производится путем

присвоения числовых кодов расчетным документам на основе анализа назначения платежа и соотнесения его с кодом в соответствии со Справочником кодов назначений платежей. Основными принципами кодирования платежей являются:

- полнота охвата входящих и исходящих платежей;
- однозначность соответствия кода назначения платежа и назначения платежа, указанного в расчетном документе;
- оперативность присвоения кодов назначения платежа;

Каждому назначению платежа присваивается единственный код. Если в состав одного платежа входит несколько позиций, которым необходимо присвоить разные коды назначения платежа, то для каждого такого назначения платежа оформляется отдельный платежный документ.

Кодирование входящих и исходящих платежей осуществляется в оперативном режиме и является строго регламентированным процессом. Кодирование платежей происходит ежедневно. Исходящие платежи кодируются на стадии подготовки расчетных документов, входящие платежи – в день получения выписки банка. При безакцептном (беспорном) списании с расчетного счета кодирование осуществляется на стадии обработки выписки банка за предыдущий день на основе анализа основания списания.

Квалифицированное планирование имеет целью минимизацию всех возможных рисков, с одной стороны, и повышение эффективности деятельности компании с другой. Следует также сказать, что процесс планирования является достаточно сложным видом профессиональной деятельности, предполагающим наличие соответствующей специализации и практического опыта. Кроме того, даже грамотно составленный план не застрахован от ошибок, так как даже при вовлеченности в процесс планирования и прогнозирования профильных экспертов не исключены различного рода ошибки и просчеты.

Подводя итог проведенному анализу о значимости и полезности информации в отчете о движении денежных средств, сделаем небольшой

вывод. В результате исследования предложена методика квалификации отчета о движении денежных средств в зависимости от метода его составления (учитывались методика его построения и характер представляемой в нем информации): рассматривать его как самостоятельный компонент финансовой отчетности или же как составляющую приложений к бухгалтерскому балансу (отчету о финансовом положении) и отчету о финансовых результатах [10, стр. 181].

Таким образом, выявлено существование широкой классификации денежных потоков организации, в зависимости от таких критериев, как: видов хозяйственной деятельности, направлений движения средств; по методу исчисления объема, по уровню достаточности объема; по методу оценки во времени, а также в зависимости от степени управляемости; в зависимости от степени прогнозирования.

Можно сформулировать конечную цель повышения эффективности управления денежными потоками компании – максимизация чистого денежного потока. На основе повышения эффективности управления денежными потоками в организации может быть построена система краткосрочных и долгосрочных планов использования денежных средств компании.

## 1.2. Факторы, влияющие на процесс управления денежными потоками предприятия

Организация денежных потоков с учетом внешних условий и особенностей его хозяйственной деятельности имеет важное значение для эффективного финансового управления на предприятии. Следовательно, основной и наиболее значимой из управленческих задач, стоящих перед руководством предприятия, является организация движения денежных и материальных потоков. Во-первых, в короткие промежутки времени, должно быть максимальное поступление денежных средств, а во-вторых,

необходимо рационально использовать собственные средства. В наши дни, за счет высоких темпов инфляции задержки в поступлении средств ведут к их мгновенному обеспечению, а неэффективное использование – приведет к денежным потерям со стороны организации.

От качества управления денежными потоками, зависит дальнейшее развитие предприятия, а так же его финансовый успех.

Денежные средства являются дефицитным ресурсом в транзитивной экономике, и успех предприятия зависит от его руководства, то есть от способности правильно мобилизовать и эффективно использовать денежные средства.

Управление денежными потоками включает в себя следующее:

Учет движения денежных средств;

– анализ потоков денежной наличности;

– составление бюджета денежных средств;

– контроль за использованием бюджета движения денежных средств.

Оно охватывает главные направления деятельности предприятия, и в свой состав включает управление оборотными и внеоборотными активами, собственным и заемным капиталом.

Для того чтобы выбрать эффективную форму управления денежными потоками необходимо рассмотреть факторы, которые влияют на движение потоков, на их объем, интенсивность, а так же характер формирования. У экономистов, на счет факторов, влияющих на денежные потоки, расходятся мнения, например, Бабко А.Т. выделяет лишь следующие внешние факторы, такие как: деятельность кредитных организаций, изменение нормативных актов, регулирование расчетов. В свою очередь Е.М. Сорокина выделяет такие внешние и внутренние факторы, которые прямо или косвенно влияют на изменение конечного остатка денежных средств. Причем, взаимосвязь выделяемых показателей и факторов ориентированы на математический расчет, влияющий на доходы и расходы предприятия. При этом факторы

раскрыты не четко и не полностью раскрыты, а внешние факторы рассмотрены лишь частично.

Одним из заметных исключений являются работы Бланка И. А., в которых он утверждает, что важнейшей предпосылкой разработки политики предприятия, это изучение факторов на объемы и характер формирования во времени денежных потоков. Он выделяет пять внешних и семь внутренних факторов, которые влияют на денежные потоки.

К системе внешних факторов относятся такие как: конъюнктура товарного рынка, конъюнктура финансового рынка, система осуществления расчетных операций хозяйствующих субъектов, возможность привлечения средств безвозмездного целевого финансирования, сложившаяся практика кредитования поставщиков и покупателей продукции или еще называют правило делового оборота.

К системе внутренних факторов относятся такие как: жизненный цикл предприятия, продолжительность операционного цикла, сезонность производства и реализация продукции, неотложность инвестиционных программ, амортизационная политика предприятия, коэффициент финансового левериджа, финансовый менталитет владельцев и менеджеров предприятия.

Плюсы этой классификации очевидны. В ней явно прослеживается четкая логика данных характеристик факторов, а так же их влияние на денежные потоки, система подхода, и раскрытие взаимосвязи между факторами. Этот подход позволяет точно определить потребность управления различных уровней в информации о денежных потоках, которая формируется за счет финансового, управленческого и статистического учета.

Внешние факторы:

– конъюнктура товарного рынка. Изменение конъюнктуры данного рынка определяет так же изменение положительного денежного потока предприятия – объема поступления денежных средств от реализации продукции. При увеличении конъюнктуры товарного рынка, в сегменте

которого предприятие осуществляет свою операционную деятельность, итогом является рост объема положительного денежного потока по этому виде хозяйственной деятельности. А при уменьшении конъюнктуры товарного рынка происходит снижение поступлений денежных средств, это так же называют «спазм ликвидности», что приводит к нехватки денежных средств при скоплении на предприятии готовой продукции, которая не может быть реализована в данный момент.

– конъюнктура финансового рынка. Этот фактор влияет, прежде всего на формирование денежных потоков за счет эмиссии акций и облигаций предприятия. Помимо этого, конъюнктура финансового рынка влияет на определение возможности эффективного использования временно свободного остатка денежных средств, вызванного несоответствием объемов положительного и отрицательного денежных потоков предприятия во времени. А так же влияние на формирование объемов денежных потоков, генерируемых портфелем ценных бумаг, в виде получаемых процентов и дивидендов.

– система осуществления расчетных операций хозяйствующих субъектов. Этот фактор показывает влияние на формирование денежных потоков во времени, например если расчет по операциям наличными денежными средствами ускоряет движение денежных потоков, то расчеты чеками, аккредитивами и другими платежными документами замедляют эти потоки.

– возможность привлечения средств безвозмездного целевого финансирования. Такая возможность присутствует лишь у предприятий государственных, различного уровня подчинения. Смысл этого фактора заключается в том, что при формировании дополнительного объема положительного денежного потока, не вызывается формирование соответствующего отрицательного денежного потока. Все это приводит к росту чистого денежного потока предприятия.

– сложившаяся практика кредитования поставщиков и покупателей продукции. Это приобретение продукции за счет предоплаты; на условиях наличного платежа («платежа против документов»); на условиях отсрочки платежа (предоставление коммерческого кредита). Этот фактор влияет как на формирование положительного денежного потока предприятия во времени, например, при реализации продукции, так и на отрицательный денежный поток, например, закупка сырья, материалов, комплектующих изделий.

Внешними факторами невозможно управлять предприятию. Борьба со многими внешними факторами отдельным предприятиям не по силам, но в создавшихся условиях у них есть возможность проводить собственную политику управления денежными потоками, которая позволяет уменьшить негативные последствия, а так же использовать все положительные тенденции. Так, по мнению профессора Гиляровской Л.Т., при изучении внешних факторов формируется устойчивость организации.

Внутренние факторы формирования денежных потоков:

– жизненный цикл предприятия. Смысл этого фактора заключается в том, что на каждой из стадий жизненного цикла формируются разные объемы денежных потоков и их виды (по структуре источников формирования положительного денежного потока и направлений использования отрицательного денежного потока). Развитие предприятия на разных стадиях жизненного цикла играет большую роль в прогнозировании объемов и видов поступления денежных потоков.

– продолжительность операционного цикла. Денежные средства, инвестированные в оборотный актив, совершают больше оборотов в том случае, когда продолжительность операционного цикла короче и соответственно тем больше объем и выше интенсивность как положительного, так и отрицательного денежных потоков предприятия. А увеличение объемов денежных потоков при ускорении операционного цикла не приводит к росту потребности в денежных средствах, инвестированных в оборотные активы, и даже снижает размер этой потребности.

– сезонность производства и реализации продукции. Вообще этот фактор можно было бы отнести к внешним, судя по источникам возникновения (сезонные условия, сезонные особенности спроса, но предприятие с помощью технологического прогресса оказывает непосредственное влияние на интенсивность его проявления. Причем, фактор сезонности производства и реализации продукции оказывает существенное влияние на формирование денежных потоков во времени, определяя ликвидность этих потоков в разрезе отдельных временных интервалов. При управлении эффективности использования временно свободных остатков денежных средств, вызванных отрицательной корреляцией положительного и отрицательного денежных потоков во времени, этот фактор необходимо так же учитывать.

– неотложность инвестиционных программ. Смысл этого фактора заключается в необходимости формирования потребности соответствующего объема отрицательного денежного потока, при этом увеличивая одновременно необходимость формирования положительного денежного потока. Неотложность инвестиционных программ, как фактор, оказывает влияние не только на объемы денежных потоков предприятия, но и на характер их протекания во времени.

– амортизационная политика предприятия. Методы амортизации основных средств, выбранные предприятием, а также сроки амортизации нематериальных активов, создают различную интенсивность амортизационных потоков, которые денежными средствами не обслуживаются. Это создает иллюзию того, что амортизационные потоки к денежным потокам никакого отношения не имеют. Но объем и интенсивность амортизационных потоков, оказывают существенное влияние на объем положительного денежного потока в составе основной ее компоненты, такой как поступление денежных средств от реализации продукции. Амортизационная политика так же проявляется в формировании чистого денежного потока. При осуществлении ускоренной амортизации

активов чистого денежного потока возрастает доля амортизационных отчислений и как следствие уменьшается доля чистой прибыли предприятия. Методы начисления амортизации предприятие определяет самостоятельно.

– коэффициент операционного левиреджа. Суть этого показателя заключается в том, что он воздействует на пропорции темпов изменения объема чистого денежного потока и объема реализации продукции.

– финансовый менталитет владельцев и менеджеров предприятия. Оттого, какой выбрать принцип финансирования активов: консервативный, умеренный или агрессивный и осуществления других финансовых операций определяется структура видов денежных потоков предприятия, объемы отдельных страховых запасов отдельных видов активов, уровень доходности финансовых инвестиций.

Финансовая теория выделяет три типа политики управления денежными потоками, которые базируются на различных темпах формирования поступления денежных средств из различных источников и уровни соответствующих им финансовых рисков.

Агрессивная политика управления денежными потоками характеризуется высокими темпами наращивания объемов поступления денежных средств, причем в большей части из заемных источников. Эта политика с одной стороны формирует денежные ресурсы в объеме необходимом для развития предприятия, а так же достигает высокого уровня рентабельности собственного капитала, а с другой стороны, увеличивает риск нарушения финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия.

– умеренная политика управления денежными потоками характеризуется взвешенными пропорциями привлечения собственных и заемных денежных средств для развития предприятия. К заемным средствам будут относиться долгосрочные кредиты и займы. Уровень финансовых рисков, по сравнению с агрессивной политикой находится в пределах средних значений.

– консервативная политика управления денежными потоками характеризуется минимальными объемами привлечения денежных средств из заемных источников. Для развития хозяйственной деятельности используется преимущественно чистый денежный поток, который направляется в основном на реинвестирование. Такая политика сдерживает темпы развития деятельности предприятия, но минимизирует уровень финансовых рисков, связанных с формированием денежных потоков.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что важным в построении системы управления денежными потоками предприятия, является учет основных факторов, которые непосредственно влияют на движение денежных средств. Факторы принято делить на внутренние и внешние. К системе внешних факторов относятся такие как: конъюнктура товарного рынка, конъюнктура финансового рынка, система осуществления расчетных операций хозяйствующих субъектов, возможность привлечения средств безвозмездного целевого финансирования, сложившаяся практика кредитования поставщиков и покупателей продукции. Учет таких внутренних факторов как: жизненный цикл предприятия, продолжительность операционного цикла, сезонность производства и реализация продукции, неотложность инвестиционных программ, амортизационная политика предприятия, коэффициент финансового левериджа, финансовый менталитет владельцев и менеджеров позволяет существенно повысить эффективность политики предприятия по оптимизации денежных потоков.

### 1.3. Источники формирования и методы расчета денежных потоков в организации

Отчет о движении денежных средств является основным источником информации для анализа денежных потоков организации. В процессе анализа отчета о движении денежных средств, то есть формы № 4, формируются

выводы об относительной ликвидности и платежеспособности организации, о ее будущем финансовом потенциале, получаемые на основе статистических показателей в ходе традиционного финансового анализа.

Движение денежных средств на предприятии является непрерывным процессом, причем для каждого направления использования денежных средств должен быть соответствующий источник.

Одним из главных источников денежных средств, в текущей деятельности считается выручка, полученная от реализации продукции, а она в свою очередь идет на оплату счетов поставщиков, выплату заработной платы работникам, расчеты с бюджетом и т.д.

Производственная деятельность – это основной источник прибыли организации, а положительные потоки, возникающие в результате этой деятельности, могут быть использованы для расширения производства, так же могут пойти на выплату дивидендов или возвращение банковского кредита, т.е. в остальных двух видах.

Денежные потоки в инвестиционной деятельности формируются от покупки или продажи основных средств, нематериальных активов, ценных бумаг и других долгосрочных финансовых вложений. Каждое предприятие стремится к расширению и модернизации производственных мощностей, это является нормальной экономической обстановкой, инвестиционная деятельность чаще всего приводит к оттоку денежных средств.

Что касается финансовой деятельности, то источником денежных средств является поступления от эмиссии акций, полученные кредиты и займы и т.д., а используются эти денежные средства на возвращение задолженности кредиторам, погашение займов, выплату процентов и дивидендов. Финансовая деятельность нужна предприятию для увеличения его денежных средств и для финансового обеспечения основной и инвестиционной деятельности.

Все три рассмотренных деятельности формируют денежные ресурсы предприятия, работа которого невозможна без постоянного перелива

денежных потоков из одной сферы в другую. И все эти деятельности направлены на работоспособность предприятия, его дальнейшее успешное развитие. Главная задача управления денежными потоками сводится к их оптимизации, то есть обеспечению баланса положительного и отрицательного потока. Отрицательно на предприятие может воздействовать как дефицитный, так и избыточный денежный поток.

Качество управления предприятием можно считать хорошим в том случае если по результатам отчетного периода чистое движение денежных средств, в результате операционной деятельности имеет положительное значение, в результате инвестиционной и финансовой отрицательное.

О нормальном качестве управления говорит движение денежных средств, имеет положительное значение в операционной и финансовой деятельности, а в результате инвестиционной деятельности имеет отрицательное значение.

Кризисным считается предприятие, при котором движение средств, в результате инвестиционной и финансовой имеет положительное значение, а результат операционной деятельности имеет отрицательное значение.

Основной задачей расчета движения денежных средств являются:

- анализ причин создавшегося положения;
- определение причин и сфер возникновения притока или оттока денежных средств;
- анализ влияния выбора тех или иных источников финансирования основной и инвестиционной деятельности предприятия на его эффективность.

Чтобы управление денежными потоками было эффективно, необходимо знать:

- величину денежного потока за определенный промежуток времени (месяц, квартал, год);
- основные элементы денежного потока;
- виды деятельности, генерирующие поток денежных средств;

– внутренние и внешние факторы, влияющие на формирование денежных потоков;

– распределение общего объема денежных потоков отдельных видов по отдельным интервалам рассматриваемого периода.

Зарубежный и отечественный опыт управления денежными потоками базируется прежде всего на всестороннем оперативном анализе управления денежными потоками организации.

Зарубежный опыт управления денежными потоками базируется прежде всего на процессе бюджетирования. В связи с этим, выделим особенности управления денежными потоками за границей:

- временная определенность (обычно проводят бюджетирование на год и на месяц);

- периодичность составления (обычно это год и ежемесячный бюджет);

- прогнозный характер;

- многовариантность (обычно составляют 2-3 бюджета: оптимистичный, пессимистичный, взвешенный);

- пригодность для принятия управленческих решений (на основе результатов бюджетирования принимаются управленческие решения);

- учет факторов внешней и внутренней бизнес-среды;

- учет бизнес-структуры организации;

- согласованность действий на разных уровнях организации.

В зарубежных странах с развитой рыночной экономикой управление денежными потоками давно заняло достойное место. Королевский институт управленческого учета Великобритании определяет бюджет следующим образом: «Бюджет – это план, представленный в денежном выражении, подготовленный и принятый на определенный период времени в будущем, в котором обычно указывается, какой доход должен быть получен и/или какие затраты должны быть сделаны в течение этого периода, а также какой капитал предполагается использовать для достижения данной цели» [2, стр.7].

Как показал анализ зарубежных источников [14, 18, 19] управление денежными потоками может быть осуществлено с использованием следующих методов:

1. Метод гибких бюджетов или метод бюджетного контроля.
2. Вероятный бюджет денежных средств.
3. Смоделированный бюджет денежных средств.

Зарубежными специалистами предлагается четыре основных модели расчета минимального остатка денежных средств и контроля за ним: модель Баумоля, модель Миллера-Орра, модель Стоуна, модель по методу Монте-Карло.

В результате проведенного исследования было выявлено, что наиболее широко используемым за рубежом методом управления денежными потоками является модель Баумоля, который первый трансформировал для планирования остатка денежных средств модель ЕОQ. Исходными положениями модели Баумоля является постоянство потока расходования денежных средств, хранение всех резервов денежных средств в форме краткосрочных финансовых вложений и изменение остатка денежных активов от их максимума до минимума, равного нулю.

Россия только накапливает опыт управления финансами предприятий с помощью системы бюджетирования, которая необходима для мониторинга финансирования текущей деятельности и инвестиционных проектов, анализа эффективности использования оборотных средств.

Особенность отечественных экономических условий не позволяет формально отнестись к внедрению системы бюджетирования по западному образцу. Необходимо производить корректировку методологических основ формирования бюджета с учетом особенностей российских предприятий при использовании основных достижений науки. В Приложении 9 представлен пример отечественного опыта внедрения системы управления денежными средствами.

В процессе анализа денежных потоков на отечественных предприятиях выявляют уровень достаточности формирования денежных средств, эффективность их использования, а также сбалансированность положительного и отрицательного денежных потоков предприятия по объему и во времени. Анализ денежных потоков проводится по предприятию в целом, в разрезе основных видов его хозяйственной деятельности, по отдельным структурным подразделениям (центрам ответственности). Для этого рассматривается динамика объема положительного денежного потока предприятия в разрезе отдельных источников. Темпы прироста положительного денежного потока сопоставляются с темпами прироста активов предприятия, объемами производства и реализации продукции. Особое внимание уделяется изучению соотношения привлечения денежных средств за счет внутренних и внешних источников, выявлению степени зависимости развития предприятия от внешних источников финансирования.

Соответственно анализируется динамика объема отрицательного денежного потока предприятия, а также структуры этого потока по направлениям расходования денежных средств, определяется, насколько соразмерно развивались за счет расходования денежных средств отдельные виды активов предприятия; по каким направлениям использовались денежные средства, привлеченные из внешних источников; в какой мере погашалась сумма основного долга по привлеченным ранее кредитам и займам [10, стр. 154].

Сбалансированность положительного и отрицательного денежных потоков определяет чистый денежный поток, характеризует роль и место чистой прибыли предприятия в его формировании; выявляет степень достаточности амортизационных отчислений с позиций необходимого обновления основных средств.

Обобщенной характеристикой структуры источников формирования является «качество чистого денежного потока». Высокое качество чистого денежного потока характеризуется ростом доли чистой прибыли, полученной

за счет роста выпуска продукции и снижения ее себестоимости, а низкое за счет увеличения доли чистой прибыли, связанного с ростом цен на продукцию.

Важно при этом определить достаточность генерируемого в процессе хозяйственной деятельности чистого денежного потока для финансирования возникающих потребностей. В этих целях используется коэффициент достаточности чистого денежного потока (КДЧПД), который рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{КДЧПД} = \frac{\text{ЧПД}}{\text{ОД}} + \text{прЗтм} + \text{Ду КДЧПД} = \frac{\text{ЧПД}}{\text{ОД}} + \text{прЗтм} + \text{Ду} \quad (1)$$

где, ЧПД – чистый приведенный доход;

ОД – сумма выплат основного долга по долго- и краткосрочным кредитам и займам предприятия;

прЗтм – сумма прироста запасов товарно-материальных ценностей;

Ду – сумма дивидендов выплаченных собственникам предприятия (акционерам, пайщикам) на вложенный капитал.

Для оценки синхронности формирования положительного и отрицательного денежных потоков в разрезе отдельных интервалов отчетного периода рассматривается динамика остатков денежных активов предприятия, отражающая уровень этой синхронности и обеспечивающая абсолютную платежеспособность, рассчитывается коэффициент ликвидности денежного потока (КЛДП) предприятия в разрезе отдельных интервалов рассматриваемого периода по следующей формуле:

$$\text{КЛДП} = \frac{\text{ПДП} - (\text{ДАК} - \text{ДАН})}{\text{ОДП}} \quad (2)$$

где, ПДП – сумма поступлений денежных средств;

ДАК, ДАН – сумма остатка денежных средств предприятия соответственно на конец и начало рассматриваемого периода;

ОДП – сумма расходования денежных средств.

Обобщающими показателями эффективности денежных потоков предприятия являются коэффициент эффективности денежного потока

(КЭДП) и коэффициент реинвестирования чистого денежного потока (КРЧДП), которые рассчитываются соответственно по следующим формулам:

$$\text{КЭДП} = \frac{\text{ЧДП}}{\text{ОДП}}; \quad (3)$$

$$\text{КРЧДП} = \frac{\text{ЧДП}_{\text{пр}}}{\text{ЧДП}} \quad (4)$$

где, КРЧДП – коэффициент реинвестирования чистого денежного потока в рассматриваемом периоде;

ЧДП<sub>пр</sub> – сумма чистого денежного потока предприятия, направленная на инвестирование его развития в рассматриваемом периоде;

ЧДП – общая сумма чистого денежного потока предприятия в рассматриваемом периоде.

При анализе достаточности денежных средств ключевую роль должен играть текущий мониторинг срочности погашения обязательств. Ежемесячный анализ соотношения денежных средств и обязательств, срок погашения которых заканчивается в текущем месяце, обеспечивает наиболее точное представление о недостатке или избытке денежных средств. Для определения уровня платежеспособности также можно рассчитать коэффициент достаточности денежных средств, который показывает текущую платежеспособность организации на конкретный момент времени.

Достаточно представительным показателем платежеспособности считается коэффициент Бивера. Он рассчитывается по потоку денежных средств (сумма чистой прибыли и амортизации), но не учитывает изменения дебиторской задолженности как фактора, влияющего на приток денежных ресурсов. Нормативное значение данного коэффициента для благополучных организаций составляет от 0,4 до 0,45 [10, стр. 156].

В соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 25.06.2003 № 367 для оценки платежеспособности организации арбитражный управляющий должен рассчитать следующие показатели:

- коэффициент абсолютной ликвидности;

- коэффициент текущей ликвидности;
- степень обеспеченности обязательств должника его активами;
- степень платежеспособности по текущим обязательствам.

Денежные потоки формируют доходную базу деятельности любой организации, с одной стороны, и обеспечивают ее функционирование посредством осуществления платежей за оказанные услуги и поставленные товары. Показатели, характеризующие денежные потоки, контролируются в процессе мониторинга текущей финансовой деятельности организации, методики их анализа позволяют оперативно реагировать на изменения в денежных потоках и принимать управленческие решения, направленные на минимизацию негативных последствий для организации.

Наряду с общими показателями анализа денежного потока используется ряд частных показателей для оценки производственного, операционного и финансового циклов.

Производственный цикл начинается в момент принятия к учету материальных ресурсов и завершается в момент реализации продукции, произведенной из этих ресурсов. Его сокращение может быть обеспечено за счет сокращения периода оборачиваемости запасов, рассчитываемого как отношение средней величины запасов к себестоимости продаж, умноженное на количество дней отчетного периода.

Длительность операционного цикла больше производственного на период оборачиваемости дебиторской задолженности, а финансовый цикл начинается в момент погашения краткосрочной задолженности перед поставщиками и заканчивается в момент поступления денег от покупателей, то есть продолжительность финансового цикла меньше, чем продолжительность операционного цикла, на период погашения краткосрочной кредиторской задолженности.

Методика расчета циклов деятельности организации представлена на рисунке 1.2, где:

Операционный цикл (ОЦ) = Производственный цикл + Период оборачиваемости дебиторской задолженности;

Финансовый цикл (ФЦ) = Производственный цикл + Период оборачиваемости дебиторской задолженности + Период погашения краткосрочной кредиторской задолженности.

Период оборота денежных средств, или финансовый цикл – это период между уплатой денежных средств за сырье и материалы и поступлением денежных средств от дебиторов за отгруженную продукцию [11, стр. 19].

Для определения времени производственно-коммерческого цикла рассчитывается период оборачиваемости или средняя продолжительность отрезка времени по отдельным элементам оборотного капитала [10, стр. 176].

Обоснованная оценка рассмотренных циклов необходима не только для выявления внутренних резервов в разных сферах деятельности, но и для существенного улучшения процесса управления материальными и финансовыми ресурсами, находящимися в распоряжении организации [12, стр. 76].

Более точная оценка оборачиваемости средств, вкладываемых в оборотные активы организации, предполагает расчет продолжительности финансового цикла.

Операционный цикл (ОЦ) представляет собой средний промежуток времени между моментами приобретения материалов и получения денежных средств в оплату продукции, произведенной из этих материалов. Он складывается из четырех составляющих: периода хранения запасов материалов, периода производства, периода хранения запасов готовой продукции и периода погашения дебиторской задолженности за проданную продукцию.

Финансовый цикл – это тот промежуток времени, на который текущая деятельность организации должна быть профинансирована. Таким образом, продолжительность финансового цикла определяет потребность организации

в дополнительном финансировании. Чем больше ФЦ, тем больше потребность в средствах.

Продолжительность оборота запасов – величина, определяемая, в первую очередь, технологическими условиями и потому трудно поддающаяся регулированию. Следовательно, управление финансовым циклом – это управление оборотом дебиторской и кредиторской задолженности. Теоретически можно свести продолжительность финансового цикла к отрицательной величине. Это означает, что текущая деятельность организации полностью финансируется поставщиками и не требует дополнительного финансирования.

Сокращение потребности в дополнительных источниках для формирования оборотных активов за счет уменьшения продолжительности финансового цикла ( $\Delta\text{ФЦ}$ ) определяется по формуле:

$$\Delta\text{ОА}_{(\text{ФЦ})} = \Delta\text{ФЦ} * \text{В}^1 \quad (5)$$

где,  $\text{В}^1$  – среднемесячная выручка в отчетном периоде.

Таким образом, необходимо отметить, что система бюджетирования в российских компаниях еще не прошла этапа своего окончательного становления. Потенциал роста эффективности управления, раскрытие которого неизбежно с постепенной нормализацией применяемых методов планирования и контроля, может стать главным фактором укрепления конкурентоспособности компаний, уже сегодня уделяющих приоритетное внимание решению этих вопросов. Значение совершенствования планово-контрольной системы повышается с ростом международной конкуренции и глобализацией деятельности российских компаний и их более мощных зарубежных конкурентов.

## ГЛАВА 2. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ООО «ВОЗРОЖДЕНИЕ»

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Возрождение»

Общество с ограниченной ответственностью «Возрождение» располагается в Красногвардейском районе Белгородской области в с. Малиново. Основными видами деятельности общества является:

- Свиноводство.
- Производство готовых кормов для сельскохозяйственных животных..
- Оптовая торговля зерном, семенами и кормами для сельскохозяйственных животных.
- Производство кормового белка, премиксов, витаминов, антибиотиков и ферментов.
- Хранение и складирование грузов.
- Хранение и складирование зерна.
- Животноводство (услуги, кроме ветеринарных)
- Производство мяса и мясопродуктов.
- Хранение и складирование грузов, кроме нефтепродуктов, газа и зерна.
- Испытание и анализ состава и чистоты материалов и веществ.
- Контроль качества пищевых продуктов.
- Ветеринарные услуги.

Для характеристики эффективности производственной и иных видов деятельности общества рассмотрим в динамике основные технико-экономические показатели (Таблица 2).

Динамика технико-экономических показателей ООО «Возрождение»  
за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение, %	
				2016 / 2015	2015 / 2014
Выручка от реализации, тыс.р.	853107	989732	1064390	116,0	107,5
Себестоимость, тыс.р.	638543	737318	746736	115,5	101,3
Чистая прибыль, тыс.р.	175597	246189	186417	140,2	75,7
Валюта баланса, тыс.р.	1181555	1251851	1564442	105,9	124,9
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.р.	501214	432373	613980	86,3	142,0
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	63627	582663	620663	+9,2 раз	106,5
Оборотные активы, тыс. руб.	244830	788070	871339	+3,2 раз	110,6
Долгосрочные пассивы, тыс. руб.	611205	452214	633557	73,9	140,1
Краткосрочные пассивы, тыс. руб.	103722	128820	144349	124,2	112,1
Рентабельность активов, %	14,9	19,7	11,9	-	-
Рентабельность продаж, %	25,1	25,3	24,6	-	-

Как видно из таблицы, выручка организации за 3 года увеличилась более, чем на 20%, при этом валюта баланса выросла на 31%. Себестоимость реализованной продукции, работ, услуг увеличилась за исследуемый период на 16%, что положительно сказалось на динамике чистой прибыли предприятия, которая хотя и не отличается своей стабильностью. В связи с расширением производства и осуществленными капитальными вложениями, стоимость основных средств увеличилась в 2016 году, её прирост составил 42% по отношению к предыдущему году. Рост дебиторской задолженности общества на 6,5% не является критичным и обусловлен проводимой кредитной и сбытовой политикой. Расширение деятельности обусловило постоянный рост стоимости оборотных активов, в общей сумме за исследуемый период в 3,5 раза. По этой же причине наблюдается устойчивый

рост краткосрочной и долгосрочной задолженности. В целом, исходя из показателей рентабельности, можно сделать вывод о стабильной работе ООО «Возрождение».

Для более полной характеристики исследуемого предприятия необходимо провести анализ формирования чистой прибыли, выявить динамику факторов, влияющих на финансовый результат, что бы получить представление об эффективности его деятельности. В таблице 3 представлен анализ финансовых результатов ООО «Возрождение».

Таблица 3

Анализ финансовых результатов ООО «Возрождение»  
в 2014-2016 гг.

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Динамика 2014-2016	
				тыс.руб.	%
Выручка	853107	989732	1064390	+211283	124,8
Себестоимость продаж	638543	737318	746736	+108193	116,9
Валовая прибыль (убыток)	214564	252414	317654	+103090	148,0
Коммерческие расходы	854	1985	3278	+2424	+3,8 раз
Управленческие расходы	-	-	52530	+52530	100,0
Прибыль (убыток) от продаж	213710	250429	261846	+48136	122,5
Проценты к получению	10005	1458	36	-9969	0,36
Проценты к уплате	76899	57716	69121	-7778	89,9
Прочие доходы	66239	74397	70301	+4062	106,1
Прочие расходы	35470	22015	76565	+41095	+2,2 раза
Прибыль (убыток) до налогообложения	177585	246553	186497	+8912	105,0
Изменение отложенных налоговых активов	1988	340	80	-1908	4,02
Прочее	-	24	-	-	-
Чистая прибыль (убыток)	175597	246189	186417	+10820	106,2

На основе произведенного расчета видно, что выручка организации за 3 года увеличилась на 24,8%, что связано с увеличением объемов деятельности и роста реализации производимой продукции, обусловив таким образом, рост себестоимости продукции, работ, услуг. Негативной тенденцией для предприятия явился рост коммерческих расходов в 3,8 раза, что связано со

сбытовой деятельностью, но так же в 2016 году в структуре расходов предприятия появились управленческие расходы, что не могло не сказаться на конечном финансовом результате.

Несмотря на данный факт динамика прибыли от продаж за исследуемый период остается положительной и показывает прирост показателя на 22,5% за исследуемый период, что является достаточно положительным моментом в деятельности предприятия. Рост задолженности предприятия, как краткосрочной, так и долгосрочной, не мог не оказать влияния на финансовый результат. Таким образом, рост затрат на обслуживание долга повлиял на снижение прибыли до налогообложения на 8912 тыс. руб. за исследуемый период, и как следствие в 2016 году отрицательная динамика чистой прибыли, несмотря на её прирост за исследуемый период на 6,2%.

В таблице 4 рассмотрим соотношение основных показателей финансовых результатов деятельности организации к выручке, что позволит получить представление о структуре финансовых результатов деятельности ООО «Возрождение».

Таблица 4

Соотношение основных показателей финансовых результатов деятельности ООО «Возрождение» к выручке в 2014-2016 гг.

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Доля, %		
				2014 г.	2015 г.	2016 г.
Выручка	853107	989732	1064390	100,00	100,00	100,00
Валовая прибыль (убыток)	214564	252414	317654	25,2	25,5	29,8
Прибыль (убыток) от продаж	213710	250429	261846	25,1	25,3	24,6
Прибыль (убыток) до налогообложения	177585	246553	186497	20,8	24,9	17,5
Чистая прибыль (убыток)	175597	246189	186417	20,5	24,9	17,5

Как видно из представленных в таблице 4 данных, чистая прибыль организации по отношению к выручке из года в год снижается, если в 2014 году чистая прибыль составляла 20,5% от выручки организации, то в 2016

году данный показатель снизился до 17,5%. Данная тенденция обусловлена ростом затрат на обслуживание долга, который увеличился в 2016 году.

На рис. 1 рассмотрим динамику основных финансовых показателей, характеризующих финансовые результаты деятельности организации.

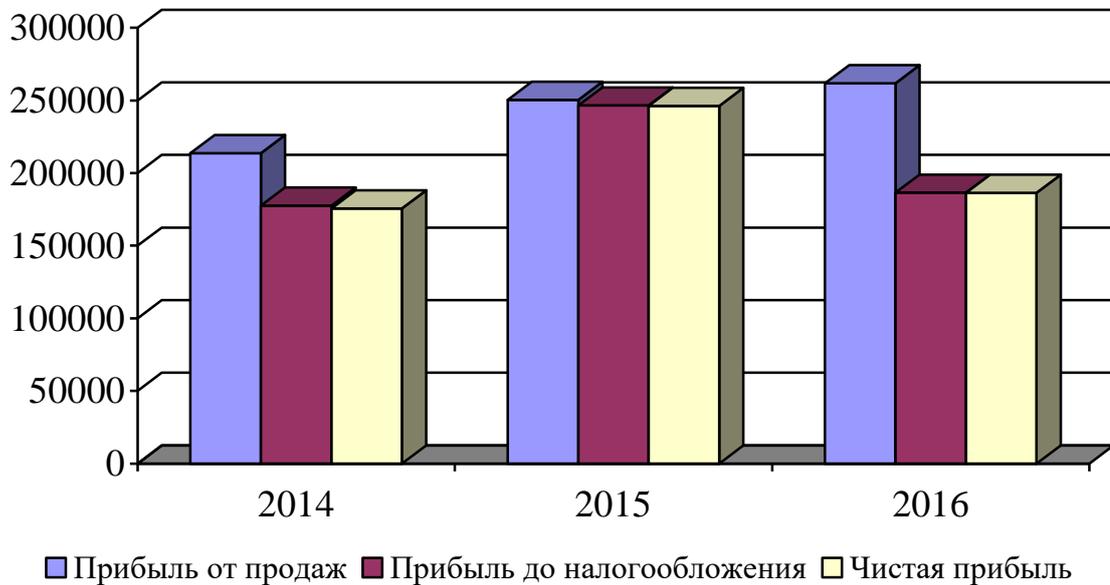


Рис. 1. Динамика основных финансовых показателей, характеризующих финансовые результаты деятельности организации в 2014-2016 гг.

Таким образом, на рис. 1 видно, что основные финансовые показатели, характеризующие финансовые результаты деятельности организации за исследуемый период имеют не устойчивую динамику.

Таким образом, установлено, что ООО «Возрождение» занимается производством производственной деятельностью, связанной с животноводством, основным видом деятельности является свиноводство, производство мяса и мясopодуктов и готовых кормов для сельскохозяйственных животных.

Финансово-хозяйственную деятельность организации можно оценить с точки зрения финансовой результативности как стабильно развивающуюся, что основано на анализе динамики выручки от реализации продукции, работ, услуг, прирост которой за анализируемый период составил более 60%, а также динамики финансовых результатов. Так прибыль от продаж за период

выросла на 22,5%, чистая прибыль на 6,2%. Кредитная политика предприятия проводится достаточно динамично, за 2014-2016 гг. были привлечены краткосрочные и долгосрочные кредиты и займы, что увеличило долю заемных средств более чем до 60% в структуре баланса. Но наличие чистой прибыли и небольшой её прирост за три исследуемых года позволяет сделать вывод об эффективной деятельности ООО «Возрождение».

## 2.2. Анализ движения денежных потоков ООО «Возрождение» по различным видам деятельности

Динамика изменения денежного потока по различным видам деятельности предприятия необходима для изучения движения денежных средств в зависимости от деятельности предприятия.

В таблице 5 расчет денежного потока по текущим операциям проведен прямым методом.

Таблица 5

### Анализ движения денежных потоков по текущей деятельности ООО «Возрождение» за 2014-2016 гг. прямым методом

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение, тыс.руб.	Темп роста, %
Поступления всего, в том числе:	869187	1071504	1227935	+358748	141,3
- от продажи товаров, работ и услуг	816994	997683	1117720	+300726	136,8
- арендные и комиссионные платежи	2382	2353	3173	+791	133,2
- прочие поступления	49811	71468	107042	+57231	214,9
Платежи всего, в том числе:	791763	866377	980339	+188576	123,8
- поставщикам за сырье, материалы, работы и услуги	665101	674111	683057	+17956	102,7
- в связи с оплатой труда работникам	29121	31766	62266	+33145	213,8
- процентов по долговым обязательствам	79296	63907	69331	-9965	87,4
- прочие платежи	18243	96593	165685	+147440	+9,1 раз
Сальдо денежных потоков по текущим операциям	77424	205127	247596	170172	319,8

За исследуемый период сумма поступлений по текущей деятельности увеличилась на 41,3%, в основном по причине роста выручки от реализации продукции, работ, услуг на 36,8%. Оплата труда на предприятии выросла в 2016 году почти в два раза, что отразилось в статье платежей, связанных с оплатой труда, динамика которых показывает рост 2,1 раза. Но основная доля платежей приходится на оплату поставщикам за сырье, материалы, работы и услуги, и не смотря на рост объемов реализации, рост платежей по данной статье отмечен на уровне 2,7%. Сальдо денежного потока по текущим операциям положительное, что характеризует текущую деятельность предприятия как стабильную.

Таблица 6

Анализ движения денежных потоков по инвестиционной деятельности  
ООО «Возрождение» за 2014-2016 гг. прямым методом

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение, тыс.руб.	Темп роста, %
Поступления всего, в том числе:	-	20356	143	143	100,0
- от продажи оборотных активов	-	-	-	-	-
- от возврата предоставленных займов	-	-	143	143	100,0
- дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям	-	20356	-	-	-
- от возврата финансовых вложений	-	-	-	-	-
- прочие поступления	-	-	-	-	-
Платежи всего, в том числе:	72612	68367	15372	-57240	21,2
- в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	2976	1971	13397	+10421	450,2
- в связи с приобретением ценных бумаг в других организациях	-	-	-	-	-
в связи с приобретением долговых ценных бумаг	69636	66396	1975	-67661	2,8
- процентов по долговым обязательствам	-	-	-	-	-
- по размещению финансовых вложений	-	-	-	-	-
Сальдо денежных потоков по инвестиционным операциям	-72612	-48011	-15229	+57383	476,8

Как видно из данных таблицы 6, единственным источником поступления средств от инвестиционной деятельности являются дивиденды и проценты по долговым финансовым вложениям в 2015 году. Основная доля платежей приходится на приобретение долговых ценных бумаг, что за исследуемый период стало не столь актуальным при снижении инвестиций почти на 98%. Расширение основного вида деятельности потребовало дополнительных вложений, рост которых составил более чем 4 раза, что в основном произошло в 2016 году.

Рассмотрим более подробно движение денежных средств по финансовой деятельности (Таблица 7).

Таблица 7

## Анализ движения денежных потоков по финансовой деятельности

## ООО «Возрождение» за 2014-2016 гг. прямым методом

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение, тыс.руб.	Темп роста, %
Поступления всего, в том числе:	-	19000	-	-	-
- получение кредитов и займов	-	19000	-	-	-
- от выпуска облигаций, векселей и других долговым ценных бумаг	-	-	-	-	-
- прочие поступления	-	-	-	-	-
Платежи всего, в том числе:	97100	193153	231505	+134405	238,4
- на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственника	15000	37000	22000	+7000	146,7
- в связи с погашением векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	82100	156153	209505	+127405	255,2
- прочие платежи	-	-	-	-	-
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	-97100	-174153	-231505	+134405	238,4
Сальдо денежных потоков за отчетный период	-92288	-17037	862	+93150	+10,7 раз
Остаток денежных средств на начало года	110779	18491	1454	-109325	1,3
Остаток денежных средств на конец года	18491	1454	2316	-16175	12,5

В структуре платежей по финансовой деятельности основную долю занимают платежи, связанные с погашением обязательств, наибольший рост которых приходится на конец исследуемого периода и составил более чем 2,5

раза. В связи с отсутствием поступлений по финансовой деятельности сальдо денежного потока по данному виду деятельности отрицательное, а в целом сальдо денежного потока положительным стало только в 2016 году.

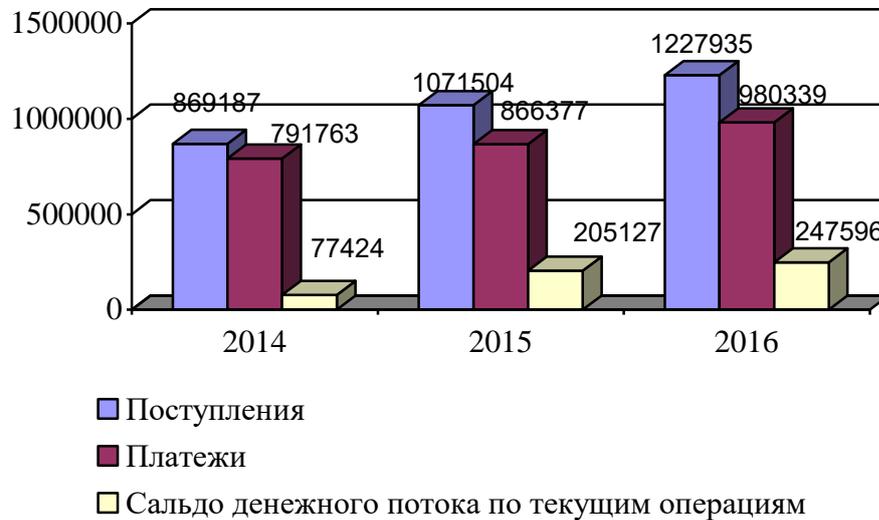


Рис. 2. Динамика поступлений, платежей и сальдо по текущим операциям ООО «Возрождение» за 2014-2016 гг.

Положительное сальдо денежного потока по текущим операциям характеризует стабильную работу предприятия. Динамика роста поступлений денежных средств за исследуемый период отмечена на уровне 41,3%. В связи с ростом объемов деятельности предприятия увеличение платежей по текущей деятельности ООО «Возрождение» является вполне логичным, более того в основном за счет оплаты сырья и материалов. Рост платежей за исследуемый период отмечен на уровне 23,8%.

Расходы по инвестиционной деятельности снизились с 72612 тыс.руб. в 2014 году до 15372 тыс.руб. в 2016 году за счет снижения расходов в связи с приобретением долговых ценных бумаг в 2,8раза (рис. 2). Сальдо денежного потока по инвестиционным операциям отрицательное на протяжении всего периода исследования по причине недостаточной инвестиционной активности предприятия.

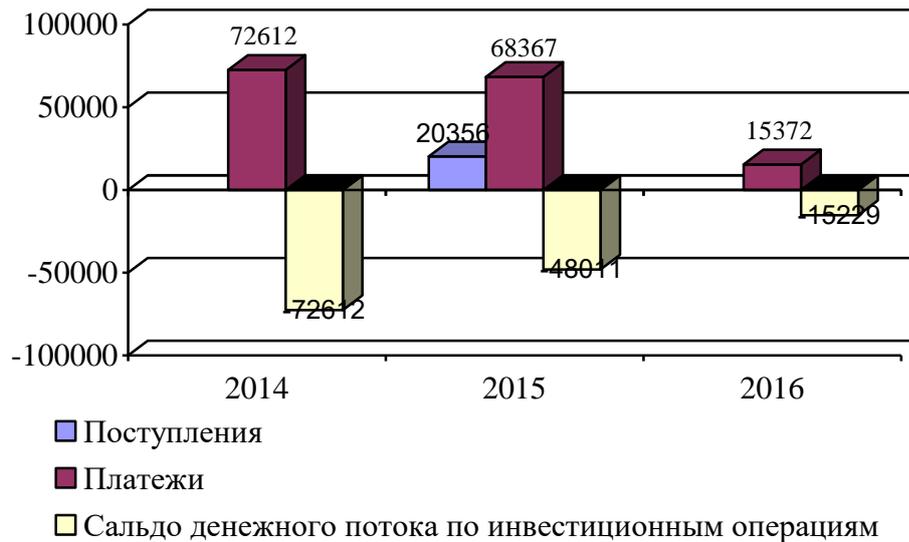


Рис. 3. Динамика поступлений, платежей и сальдо по инвестиционным операциям ООО «Возрождение» за 2014-2016 гг.

Отрицательное сальдо денежных потоков от финансовых операций значительно увеличилось за исследуемый период более чем в 2 раза. Поступления от финансовых операций наблюдались только в 2015 году в виде получения кредитов и займов. В структуре поступлений 100% занимают поступления от получения кредитов и займов.

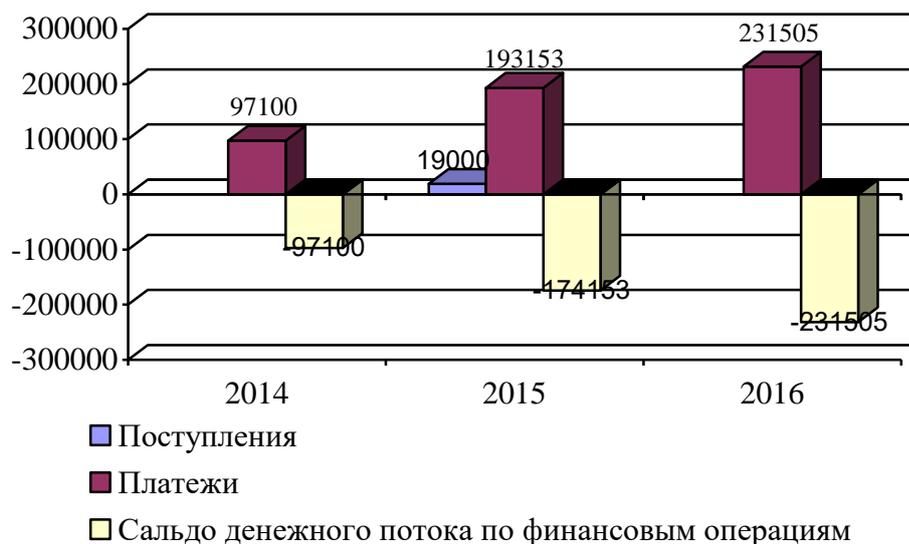


Рис. 4. Динамика поступлений, платежей и сальдо по инвестиционным операциям ООО «Возрождение» в 2014-2016 гг.

Расходы по финансовой деятельности за исследуемый период выросли в 2,4 раза. Столь существенное увеличение произошло за счет роста расходов на погашение векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов на 46,7% (рис. 4).

Динамика чистых денежных потоков по различным видам деятельности представлена на рисунке 5.

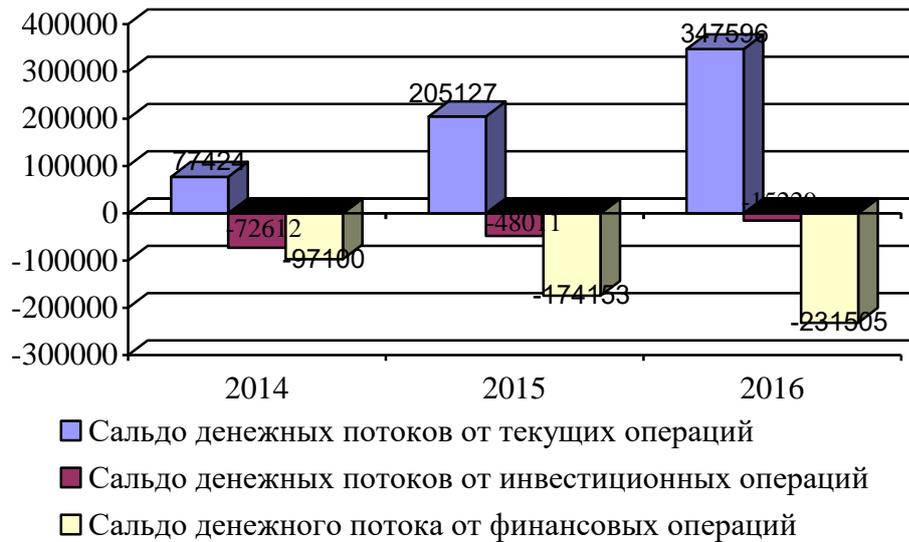


Рис. 5. Динамика сальдо денежных потоков по видам деятельности ООО «Возрождение» в 2014-2016 гг.

Вследствие значительного оттока денежных средств по текущей и инвестиционной деятельности, приток средств по финансовой деятельности не перекрывает потребности организации. Размер денежных средств и их эквивалентов в 2016 году составил на начало года 1454 тыс. руб., а на конец 2016 года 2316 тыс. руб. Это повлияло на динамику остатков денежных средств и их эквивалентов (рис. 6).



Рис. 6. Динамика остатков денежных средств и их эквивалентов  
ООО «Возрождение» в 2014-2016 гг.

Снижение прибыли главным образом произошло за счет увеличения расходов на рекламу в связи с новым позиционированием ООО «Возрождение», ростом управленческих расходов, увеличением затрат на аренду и коммунальные расходы в результате расширения деятельности и инфляции.

Свободный денежный поток за год снизился на 12,5% главным образом, в результате снижения инвестиционного и финансового денежного потока и роста текущих затрат.

### 2.3. Анализ эффективности управления денежными потоками ООО «Возрождение»

Денежный поток влияет на все показатели деятельности организации, поэтому, исследуя основные финансовые коэффициенты и показатели, можно сделать вывод об эффективности управления денежными потоками предприятия. Проведем анализ коэффициентов, исходные данные для

проведения анализа представлены в Приложении. Результаты анализа приведены в таблице 8.

Таблица 8

Анализ эффективности денежного потока ООО «Возрождение»  
за 2014-2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение, %
Чистая прибыль (убыток)	175597	246189	186417	106,2
Увеличение/уменьшение запасов	35250	41837	39366	111,7
Погашение займов	82100	156153	209505	255,2
Поступления денежных средств, всего	869187	1110860	1228078	141,3
Остаток денежных средств на начало года	110779	18491	1454	1,3
Направлено денежных средств	961475	1127897	1227216	127,6
Остаток денежных средств на конец года	18491	1454	2316	12,5
Коэффициент достаточности чистого денежного потока	-0,697	-0,073	0,003	-
Коэффициент ликвидности денежного потока	0,904	0,985	1,001	-
Коэффициент эффективности денежного потока	-0,096	-0,015	0,001	-
Коэффициент рентабельности положительного денежного потока	0,202	0,222	0,152	-

Как видно из представленных в таблице 8 данных, за исследуемый период динамика показателей эффективности денежного потока ООО «Возрождение» положительная. Так, показатель достаточности чистого денежного потока в 2016 году увеличился до положительного значения 0,3%. Положительная динамика к 2016 году отмечена так же по показателям ликвидности и эффективности денежного потока, когда данные показатели имеют положительное значение. Рентабельность положительного денежного потока в 2016 году снизилась по причине зависимости значения показателя от финансового результата деятельности предприятия.

Динамика рассчитанных коэффициентов представлена на рисунке 7.

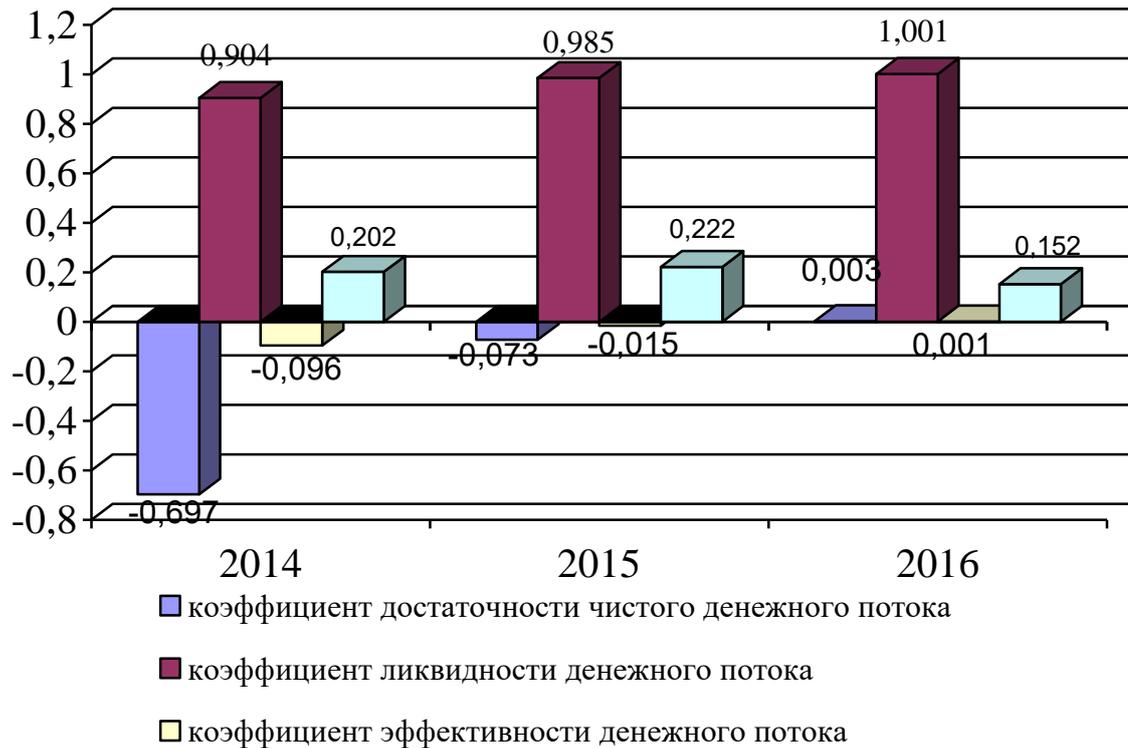


Рис. 7. Динамика показателей эффективности денежного потока ООО «Возрождение» за 2014-2016 гг.

При проведении анализа эффективности управления денежными потоками предприятия необходимо учитывать, что управление денежными потоками влияет на множество различных финансовых показателей, начиная с платежеспособности компании и заканчивая коэффициентами деловой активности.

В связи с этим проведем анализ платежеспособности организации в таблице 9. Платежеспособность – это свойство финансового состояния предприятия, отражающее возможности своевременно и в полном объеме произвести расчеты по денежным обязательствам и обязательным платежам.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая часть краткосрочных (текущих) обязательств может быть погашена немедленно, и рассчитывается как отношение наиболее ликвидных оборотных активов к текущим обязательствам предприятия [40, стр. 44]. Управление денежными

средствами, в частности определение оптимального остатка средств на счете и в кассе вряд ли поддается стандартизации, однако считается, что значения показателя больше 0,04 считается нормальным, от 0,04 до 0,02 – проблемным и менее 0,02 – кризисным. На исследуемом предприятии данный показатель находится ниже рекомендуемого значения на протяжении всего периода исследования..

Таблица 9

Эффективность денежного потока ООО «Возрождение» в показателях коэффициентов ликвидности и платежеспособности за 2014-2016 гг.

Наименование коэффициента	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности A1 / (стр.1510+стр.1520+стр.1550 ф.№1).	0,187	0,013	0,019
Коэффициент текущей ликвидности (A1+A2) / (стр.1510+стр.1520+стр.1550 ф.№1).	0,799	4,537	4,318
Показатель обеспеченности обязательств предприятия его активами (стр.1100+стр.1200 ф.№1) / (стр.1410+стр.1450+стр.1510+стр.1520+стр.1550 ф.№1).	1,756	2,316	2,143
Показатель обеспеченности текущих обязательств должника его оборотными активами (коэффициент покрытия) стр.1200 ф.№1 / (стр.1510+стр.1520+стр.1550 ф.№1).	3,974	8,914	9,035
Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам стр.1230 ф.№1 / (стр.1100+стр.1200 ф.№1).	0,259	0,739	0,397
Степень платежеспособности по текущим обязательствам (стр.1510+стр.1520+стр.1550 ф.№1) / (стр. 2110 ф.№2 /12 мес.).	0,072	0,089	0,091

Коэффициент текущей ликвидности характеризует обеспеченность организации оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения обязательств и определяется как отношение ликвидных активов (сумма наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов) к текущим обязательствам предприятия. В современных российских условиях можно рекомендовать в качестве приемлемого уровня коэффициента текущей ликвидности 1,2-1,5. В 2014-2016 годах данный коэффициент у исследуемой организации был ниже нормативного (таблица 9).

Показатель обеспеченности обязательств должника его активами характеризует величину активов должника, приходящихся на единицу долга, и определяется как отношение суммы всех активов ко всем обязательствам должника. В 2014-2016 годах данный коэффициент у организации находился в пределах 1-2,5, что говорит о низкой обеспеченности обязательств активами с ростом показателя под конец исследуемого периода.

Показатель обеспеченности текущих обязательств должника его оборотными активами (коэффициент покрытия) – степень достаточного покрытия краткосрочных (текущих) обязательств оборотными активами. При достаточном покрытии текущих обязательств оборотными активами предприятие является платежеспособным [40, стр. 56]. Нормальные значения показателя – больше 1,5, проблемные – от 1,5 до 1 и кризисные – меньше 1. В 2014-2016 годах данный коэффициент у организации находился значительно выше нормативного.

Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам определяется как отношение суммы дебиторской задолженности, краткосрочной дебиторской задолженности к совокупным активам организации. В случае если показатель растет, у предприятия усугубляются проблемы со сбытом продукции и расчетом потребителей за нее. Анализ этого показателя помогает установить один из возможных факторов увеличения неплатежеспособности. В 2014 году данный коэффициент у организации находился на уровне 0,259, в 2016 году он составил 0,397, что говорит о значительном увеличении дебиторской задолженности по отношению к совокупным активам организации.

Степень платежеспособности по текущим обязательствам определяет текущую платежеспособность организации, объемы ее краткосрочных заемных средств и период возможного погашения организацией текущей задолженности перед кредиторами за счет выручки. Степень платежеспособности измеряется количеством месяцев среднемесячной выручки и характеризует средние сроки возможного расчета предприятия по

своим долгам. Определяется как отношение текущих обязательств должника к величине среднемесячной выручки. Предприятие может считаться платежеспособным, если его текущие обязательства покрываются трёхмесячной выручкой, а признаком неплатежеспособности является превышение текущими обязательствами 3-х среднемесячных выручек. От 3-х до 12 мес. – значения показателя проблемные и свыше 12 мес. – кризисные. В 2014-2015 годах текущие обязательства организации не покрывались 2-месячной выручкой, данное условие на предприятии стало выполняться только к концу исследуемого периода.

#### 2.4. Направления повышения эффективности управления денежными потоками предприятия

В системе оптимизации денежных потоков организации важное место принадлежит их сбалансированности во времени, поскольку несбалансированность положительного и отрицательного денежных потоков во времени создает для организации ряд финансовых проблем.

Результатом такой несбалансированности даже при высоком уровне формирования чистого денежного потока является низкая ликвидность этого потока (а соответственно и низкий уровень абсолютной платежеспособности организации) в отдельные периоды времени. При достаточно высокой продолжительности таких периодов для организации возникает серьезная угроза банкротства.

В процессе оптимизации денежных потоков организации во времени они предварительно классифицируются по следующим признакам:

1) по уровню «нейтрализуемости» (способности денежного потока определенного вида изменяться во времени) денежные потоки подразделяются на поддающиеся и неподдающиеся изменению;

2) по уровню предсказуемости денежные потоки подразделяются на полностью предсказуемые и недостаточно предсказуемые (абсолютно непредсказуемые денежные потоки в системе их оптимизации не рассматриваются) [17, стр. 62].

Объектом оптимизации выступают предсказуемые денежные потоки, поддающиеся изменению во времени. В процессе оптимизации денежных потоков во времени используются два основных метода – выравнивание и синхронизация.

Выравнивание денежных потоков – сглаживание объемов денежных потоков в разрезе отдельных интервалов рассматриваемого периода времени. Этот метод оптимизации позволяет устранить в определенной мере сезонные и циклические различия в формировании денежных потоков (как положительных, так и отрицательных), оптимизируя параллельно средние остатки денежных средств и повышая уровень абсолютной ликвидности.

В настоящее время, проблема управления денежным потоком в компании является одной из ключевых проблем, отечественные компании зачастую используют модели Баумоля, которые, однако, не дают оценку инвестиционной привлекательности потенциальной сделки и являются узкоспециализированными [17, с. 63].

На основе проведенного анализа управления денежными потоками ООО «Возрождение», проведенного в п. 2.2. – 2.3. настоящего исследования, предлагаем внедрить мероприятия по повышению эффективности денежного потока, включающие меры по увеличению чистого денежного потока.

В таблице 10 рассмотрим меры по увеличению чистого денежного потока в ООО «Возрождение».

Таблица 10

Меры по увеличению чистого денежного потока в ООО «Возрождение»

№ п\п	Наименование
1	увеличение чистой прибыли предприятия
2	увеличение качества финансового планирования и финансирования;

3	использование системы скидок в качестве мероприятия по уменьшению дебиторской задолженности; реструктуризация кредиторской задолженности;
4	внедрение факторинговых операции по дебиторской задолженности в качестве мероприятия по уменьшению дебиторской задолженности;
7	увеличение собственного капитала в целях снижения стоимости заимствований;
8	расширение ассортимента продаваемой продукции;
9	выход на новые рынки сбыта с большей рентабельностью продаж; усиление контроля над коммерческими и управленческими расходами в целях уменьшения прочих расходов.

На рисунке 8 представлено влияние различных факторов на рентабельность положительного денежного потока.

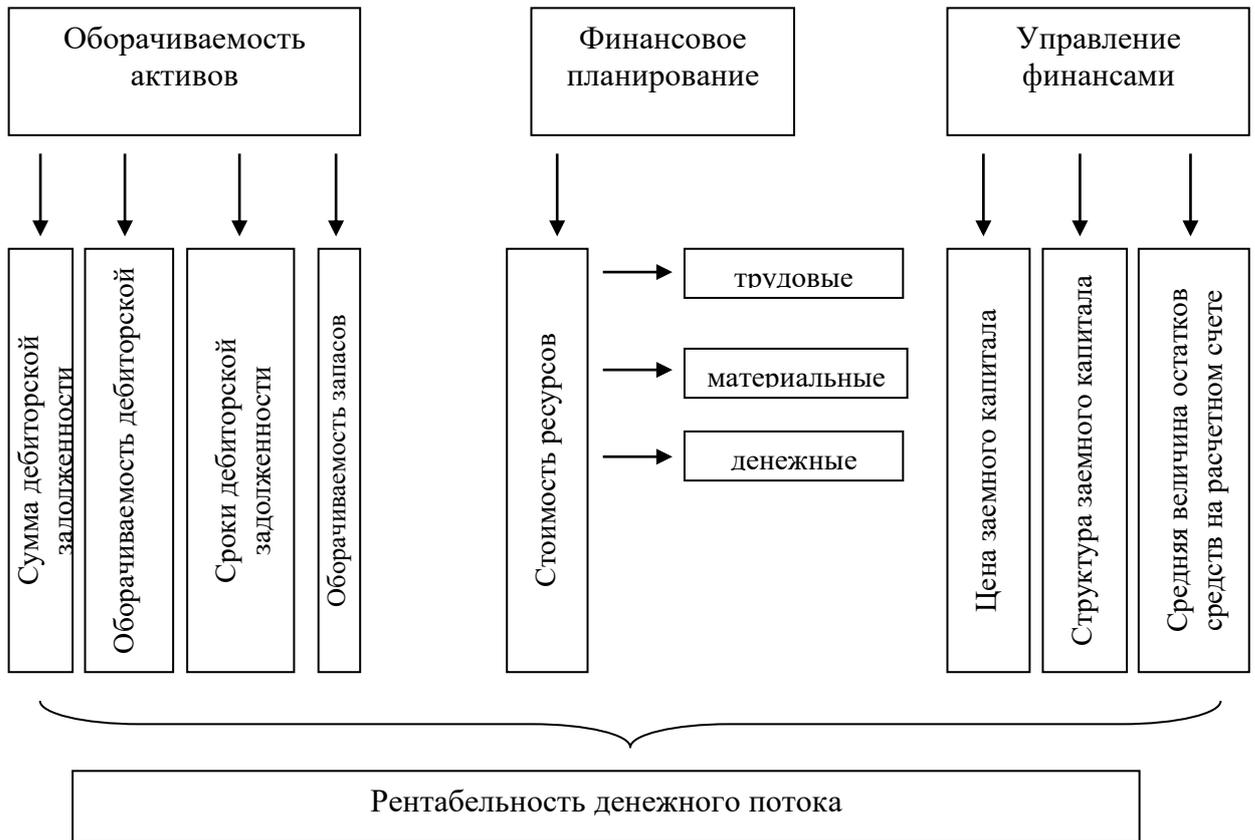


Рис. 8. Влияние факторов на рентабельность денежного потока

Заключительным этапом оптимизации является обеспечение условий максимизации чистого денежного потока организации, рост которого

обеспечивает повышение уровня самофинансирования организации, снижает ее зависимость от внешних источников финансирования.

Для обеспечения прироста суммы чистого денежного потока целесообразно проводить следующие мероприятия:

- осуществлять систематический поиск резервов снижения себестоимости продукции (работ, услуг), повышения ее конкурентоспособности с целью наращивания прибыли;
- осуществлять эффективную ценовую политику, обеспечивающую повышение уровня доходности операционной деятельности организации;
- совершенствовать учетную и амортизационную политику, направленную на снижение налоговой нагрузки;
- усиливать претензионную работу по своевременному и полному взысканию штрафных санкций и дебиторской задолженности;
- находить возможности реализации неиспользуемых основных средств, нематериальных активов и производственных запасов.

Сформулируем основные мероприятия по оптимизации управления денежными потоками в ООО «Возрождение»:

- увеличение качества финансового планирования и финансирования. Предлагается составление ежемесячных планов, базирующихся на утвержденном бюджете доходов и расходов Общества на год и контроль их исполнения;
- использование системы скидок как один из приемов управления дебиторской задолженностью;
- реструктуризация кредиторской задолженности;
- увеличение собственного капитала, что позволит организации повысить ликвидность баланса;
- внедрение факторинговых операций;
- усиление контроля над коммерческими и управленческими расходами с целью минимизации непроизводительных расходов.

Таким образом, конечной целью оптимизации денежных потоков организации является максимизация чистого денежного потока, что повышает уровень ее самофинансирования и снижает зависимость от внешних источников финансирования, а это в свою очередь повышает устойчивость финансового положения организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного исследования эффективности управления денежными потоками ООО «Возрождение» можно сделать следующие выводы.

Выручка организации за 3 года увеличилась более, чем на 20%, при этом валюта баланса выросла на 31%. Себестоимость реализованной продукции, работ, услуг увеличилась за исследуемый период на 16%, что положительно сказалось на динамике чистой прибыли предприятия, которая хотя и не отличается своей стабильностью. В связи с расширением производства и осуществленными капитальными вложениями, стоимость основных средств увеличилась в 2016 году, её прирост составил 42% по отношению к предыдущему году. Рост дебиторской задолженности общества на 6,5% не является критичным и обусловлен проводимой кредитной и сбытовой политикой. Расширение деятельности обусловило постоянный рост стоимости оборотных активов, в общей сумме за исследуемый период в 3,5 раза. По этой же причине наблюдается устойчивый рост краткосрочной и долгосрочной задолженности. В целом, исходя из показателей рентабельности, можно сделать вывод о стабильной работе ООО «Возрождение».

Финансово-хозяйственную деятельность организации можно оценить с точки зрения финансовой результативности как стабильно развивающуюся, что основано на анализе динамики выручки от реализации продукции, работ, услуг, прирост которой за анализируемый период составил более 60%, а так же динамики финансовых результатов. Так прибыль от продаж за период выросла на 22,5%, чистая прибыль на 6,2%. Кредитная политика предприятия проводится достаточно динамично, за 2014-2016 гг. были привлечены краткосрочные и долгосрочные кредиты и займы, что увеличило долю заемных средств более чем до 60% в структуре баланса. Но наличие чистой

прибыли и небольшой её прирост за три исследуемых года позволяет сделать вывод об эффективной деятельности ООО «Возраждение».

За исследуемый период сумма поступлений по текущей деятельности увеличилась на 41,3%, в основном по причине роста выручки от реализации продукции, работ, услуг на 36,8%. Оплата труда на предприятии выросла в 2016 году почти в два раза, что отразилось в статье платежей, связанных с оплатой труда, динамика которых показывает рост 2,1 раза. Но основная доля платежей приходится на оплату поставщикам за сырье, материалы, работы и услуги, и не смотря на рост объемов реализации, рост платежей по данной статье отмечен на уровне 2,7%. Сальдо денежного потока по текущим операциям положительное, что характеризует текущую деятельность предприятия как стабильную.

Единственным источником поступления средств от инвестиционной деятельности являются дивиденды и проценты по долговым финансовым вложениям в 2015 году. Основная доля платежей приходится на приобретение долговых ценных бумаг, что за исследуемый период стало не столь актуальным при снижении инвестиций почти на 98%. Расширение основного вида деятельности потребовало дополнительных вложений, рост которых составил более чем 4 раза, что в основном произошло в 2016 году.

В структуре платежей по финансовой деятельности основную долю занимают платежи, связанные с погашением обязательств, наибольший рост которых приходится на конец исследуемого периода и составил более чем 2,5 раза. В связи с отсутствием поступлений по финансовой деятельности сальдо денежного потока по данному виду деятельности отрицательное, а в целом сальдо денежного потока положительным стало только в 2016 году.

Вследствие значительного оттока денежных средств по текущей и инвестиционной деятельности, приток средств по финансовой деятельности не перекрывает потребности организации. Размер денежных средств и их эквивалентов в 2016 году составил на начало года 1454 тыс. руб., а на конец

2016 года 2316 тыс. руб. Это повлияло на динамику остатков денежных средств и их эквивалентов.

В системе оптимизации денежных потоков организации важное место принадлежит их сбалансированности во времени, поскольку несбалансированность положительного и отрицательного денежных потоков во времени создает для организации ряд финансовых проблем.

На основе проведенного анализа управления денежными потоками ООО «Возрождение», проведенного в п. 2.2. – 2.3. настоящего исследования, предлагаем внедрить мероприятия по повышению эффективности денежного потока, включающие меры по увеличению чистого денежного потока.

Для обеспечения прироста суммы чистого денежного потока целесообразно проводить следующие мероприятия:

- осуществлять систематический поиск резервов снижения себестоимости продукции (работ, услуг), повышения ее конкурентоспособности с целью наращивания прибыли;
- осуществлять эффективную ценовую политику, обеспечивающую повышение уровня доходности операционной деятельности организации;
- совершенствовать учетную и амортизационную политику, направленную на снижение налоговой нагрузки;
- усиливать претензионную работу по своевременному и полному взысканию штрафных санкций и дебиторской задолженности;
- находить возможности реализации неиспользуемых основных средств, нематериальных активов и производственных запасов.

Сформулируем основные мероприятия по оптимизации управления денежными потоками в ООО «Возрождение»:

- увеличение качества финансового планирования и финансирования. Предлагается составление ежемесячных планов, базирующихся на утвержденном бюджете доходов и расходов Общества на год и контроль их исполнения;

- использование системы скидок как один из приемов управления дебиторской задолженностью;
- реструктуризация кредиторской задолженности;
- увеличение собственного капитала, что позволит организации повысить ликвидность баланса;
- внедрение факторинговых операций;
- усиление контроля над коммерческими и управленческими расходами с целью минимизации непроизводительных расходов.

Таким образом, конечной целью оптимизации денежных потоков организации является максимизация чистого денежного потока, что повышает уровень ее самофинансирования и снижает зависимость от внешних источников финансирования, а это в свою очередь повышает устойчивость финансового положения организации.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Приказ Минфина РФ от 2 февраля 2012 г. № 11н «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Отчет о движении денежных средств» (ПБУ 23/2012) // Нормативные акты по финансам, налогам, страхованию и бухгалтерскому учету. – 2000, 2001. – № 12, 1.
2. Айвазян, З., Кириченко, В. Антикризисное управление на предприятии [Текст] / З.Айвазян, В. Кириченко// Проблемы теории и практики управления. – 2014. – №8. – С.15-18.
3. Айвазян, З., Кириченко, В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти [Текст] / З.Айвазян, В.Кириченко // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – №4. – С. 6-8.
4. Айвазян, З., Кириченко, В. Управление в условиях кризиса // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 5. – С. 15-22.
5. Алан Паркинсон. Бюджет. – М., 2016. – 458 с.
6. Апчерч Алан. Управленческий учет: принципы и практика: Пер. с англ. / Под ред. Я.В. Соколова, И.А. Смирновой. М.: Финансы и статистика, 2002. – 952 с.
7. Архипов, В. Финансы и стратегия выживания // Вопросы экономики. – 2012. – №12. – С. 12-19.
8. Архипов, В., Ветошникова, Ю. Стратегия выживания промышленных предприятий // Вопросы экономики. – 2012. – №12. – С. 12-19.
9. Бабук, И.М. Экономика промышленной организации / И.М. Бабук, Т.А. Сахнович. – М.: ИНФРА, 2014. – 439 с.
10. Балабанов, И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 206 с.
11. Баскакова, О.В. Экономика организации / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. – М: Дашков и К, 2014. – 372 с.

12. Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент. Учебное пособие. / Басовский Л.Е. – М.: Инфра-М, 2008 г. – 202 с.
13. Бернштейн, Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация: Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 391 с.
14. Бернштейн, Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация: Пер. с англ./ Гл. ред. серии Я.В. Соколов. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 624 с.
15. Бертонеш, М., Найт, Р. Управление денежными потоками / М. Бертонеш, Р. Найт. – СПб.: Питер, 2011. – 240 с.
16. Бланк, И.А. Управление денежными потоками. / Бланк И.А. – М.: Ника-Центр, 2009. – 752 с.
17. Бочаров, В.В. Управление денежным оборотом организаций и корпораций. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 296 с.
18. Бочаров, В.В. Финансовый анализ. Краткий курс. 2-е изд. СПб.: Питер, 2011. – 240 с.
19. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами: Пер. с англ./Гл. ред. серии Я.В. Соколов. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 800 с.
20. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами: Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 275 с.
21. Волков, О.Р. Лояльность клиентов как фактор финансовой конкурентоспособности банков: критерии и способы оценки // Управление в кредитной организации. – 2011. – № 3.
22. Ворожбит, О.Ю., Василенко, Е.Н. Управление денежными потоками в соответствии с МСФО [Текст] / О.Ю. Ворожбит, Е.Н. Василенко // Экономика и предпринимательство. – №1 (ч.1). – 2014.
23. Гайдаенко, Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика. – М.: Изд-во Эксмо, 2012.

24. Галямов, Р.Р. Информационная безопасность – фактор обеспечения конкурентных преимуществ // Управление в кредитной организации. – 2014. – № 3. – С. 48-53.
25. Герчикова, И.Н. Менеджмент. – М.: Глобус, 2013. – 516 с.
26. Горфинкель, В.Я. Экономика предприятия / В.Я. Горфинкель. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 663 с.
27. Грибов, В.Д., Грузинов, В.П., Кузьменко, В.А. Экономика организации (предприятия): учебник. 6-е изд., перераб. М.: КНОРУС, 2012.
28. Грушенко, В.И., Фомченкова, Л.В. Кризисное состояние организации: поиск причин и способов его преодоления // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №1. – С. 18-20.
29. Грушенко, В.И., Фомченкова, Л.В. Основы управления финансами: Пер. с англ. – М.: Финансы, 2014. – 561 с.
30. Гугова, А.В. Управление денежными потоками: теоретические аспекты [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.finman.ru/articles/2004/4/2302.html>
31. Диксон, П.Р. Управление маркетингом: Учеб. пособие по экон. направлениям и специальностям / Питер Р. Диксон ; Общ. ред. Ю.В. Шленов. – М. : Бином, 2010. – 556 с.
32. Донцова, Л. В., Никифорова, Н.А. Анализ финансовой отчетности / учебник. – М.: Дело и Сервис, 2004. – 336 с.
33. Драгунова, И.В. Оценка конкурентоспособности в сфере услуг [Текст] / И.В. Драгунова // Экономический журнал. – 2013. – № 3. – С. 12-19.
34. Дэй, Д. Стратегический маркетинг. – М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, Переиздание, 2012.
35. Дюков, И.И. Управление финансовой конкурентоспособностью компании. Учебное пособие. – СПб: СПбГУ ИТМО, 2011. – С. 71.
36. Еловой, И.А. Оценка финансовой конкурентоспособности логистических транспортно-технологических систем: метод. рекомендации / И. А. Еловой. – Гомель: БелГУТ, 2014. – 226 с.

37. Ефимова, Е.В. Финансовый анализ. – М.: Бухгалтерский учет, 2014.– 367с.
38. Завьялова, З.М. Теория экономического анализа. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 205 с.
39. Ионова, А.Ф., Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ. – М.: ТК Велби, Проспект, 2014. – 624 с.
40. Ключкова, Е.Н. Экономика предприятия / Е.Н. Ключкова, В.И. Кузнецов, Т.Е. Платонова. – М.: Юрайт, 2014. – 448 с.
41. Кузнецов, Ю.В. Теория организации: учеб. для бакалавров / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. – М.: Юрайт, 2014. – 365 с.
42. Лансков, П., Лансков, Д. Применение международного опыта для развития компенсационных механизмов на финансовом рынке России // Рынок ценных бумаг. – 2010. – № 9. С. 31-38.
43. Лаут, А.В. Брендинговая политика как фактор повышения финансовой конкурентоспособности организации»// Дисс. канд. экон. наук – Пермь, 2011.
44. Лутченко, В., Соколов, В. Кризисное состояние предприятия. Как преодолеть и не допустить его [Текст] / В. Лутченко, В. Соколов // Содействие. – 2009. – № 3-4. – С. 19-21.
45. Мамедова, Г.К. Информационная значимость отчета о движении денежных средств в отечественной и зарубежной практике // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 21. – С. 18-31.
46. Мамедова, Г.К. Управление финансовой деятельностью предприятия. Пер. с франц. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2016. – 336 с.
47. Москалева, Е.Г. Методические подходы к проведению анализа денежных средств по данным бухгалтерской отчетности страховой компании // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 8. – С. 33-45.
48. Мошнов, В.А. Комплексная оценка финансовой конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] – Режим доступа:[http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate\\_competitiveness.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml)

49. Наумов, А.Р. Антикризисное управление компанией // Теория и практика управления. – 2014. – № 2. – С.11-16.
50. Николаев, А. Управление предприятием в кризисной ситуации (опыт работы) [Текст] / А. Николаев // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 6. – С.11-12.
51. Павлова, Л.Н. Финансы предприятия. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 399 с.
52. Родионов, С.Т. Экономика предприятия и отрасли промышленности. 4-е изд., перераб. и доп. – Ростов н/Д: Феникс, 2013. – 532 с.
53. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК. / Савицкая Г.В. – Мн.: ИнтерПрессСервис, 2010. – 696 с.
54. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: Юнити, 2013. – 705 с.
55. Салтыкова, Г.А. Финансовое планирование и анализ денежных потоков организация. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2014. – 482 с.
56. Сивальнева, Н.Н. Управление персоналом в условиях кризиса // Управление персоналом. – 2013. – № 22. – С. 36-39.
57. Симоненко, А.Г. Управление денежными средствами в условиях кризиса. // Финансы и право. – 2014. – № 15. – С. 36-39.
58. Станиславчик, Е. Основы инвестиционного анализа. // Финансовая газета. – 2012. – № 48. – С. 60-63.
59. Таркановский, Е. Антикризисное управление // Хозяйство и право. – 2013. – №1. – С. 33-35.
60. Управление денежными потоками [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.financial-lawyer.ru/newsbox/upravlencu/finansovoe\\_planirovanie/121,251-528089.html](http://www.financial-lawyer.ru/newsbox/upravlencu/finansovoe_planirovanie/121,251-528089.html)  
6.05.15.
61. Управление денежными потоками организация [Электронный ресурс]. Режим доступа:

[http://afdanalyse.ru/publ/investicionnyj\\_analiz/analiz\\_denezhnogo\\_potoka/upravlenie\\_denezhnymi\\_potokami/28-1-0-171](http://afdanalyse.ru/publ/investicionnyj_analiz/analiz_denezhnogo_potoka/upravlenie_denezhnymi_potokami/28-1-0-171).

62. Харакоз, Ю.К. Информационное обеспечение управленческого учета // Аудитор, 2012. – № 3. – С. 38.

63. Харакоз, Ю.К. Практические рекомендации по организации бюджетирования // Аудитор, 2014. – № 8. – С. 65-71.

64. Хруцкий, В.Е., Сизова, Т.В., Гамаюнов, В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 400 с.

65. Ширенбек, Х. Экономика предприятия: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2012. – 848 с.

66. Щиборщ, К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2001. – 544 с.

67. Экономика и финансы предприятия / под ред. Т.С. Новашиной. – М.: Синергия, 2014. – 344 с.

68. Якунин, Н.Г. Антикризисная политика организации // Теория и практика управления. – 2014. – № 7. – С. 25-34.

69. Ямбург, Н.И. Антикризисные меры Правительства РФ [Текст] / Н.И. Ямбург // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 7. – С. 25-34.

## ПРИЛОЖЕНИЯ