

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра финансов  
Направление подготовки 38.03.01 – Экономика  
Направленность (профиль) образовательной программы Финансы и кредит

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
*Самойлова* Е.А. Самойлова  
« 13 » 06 2019 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Управление денежными средствами на примере ОАО «Судостроительный завод имени Октябрьской революции»

Исполнитель  
студент группы 471 - зб 1

*Распутина* 13.06.19

О.В. Распутина

Руководитель  
доцент, к.э.н.

13.06.2019 *Трошин*

Г.А. Трошин

Нормоконтроль  
ассистент

13.06.2019 *Колупаева*

С.Ю. Колупаева

Благовещенск 2019

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический  
Кафедра Финансов

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой  
Семин С. А. Семин  
подпись И.О. Фамилия  
« 20 » 03 2019 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Косишнина Оксана  
Владимировна

1. Тема бакалаврской работы Управленческие функции  
средств на примере ОАО «Сургутнефтегаз»  
г. Сургут, 2019 г. № 132-У

2. Срок сдачи студентом законченной работы 10.06.2019

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе  
по теме: «Управленческие функции средств на примере ОАО «Сургутнефтегаз»  
г. Сургут, 2019 г. № 132-У

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих к разработке во-  
просов): 1. Теоретический аспект управленческих функций средств  
2. Организационно-экономический анализ ОАО «Сургутнефтегаз»  
3. Управленческие функции средств ОАО «Сургутнефтегаз»

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков,  
схем, программный продукт, иллюстративного материала и т.п.)  
1. Структура управленческих функций ОАО «Сургутнефтегаз»  
2. Финансовый и операционный анализ ОАО «Сургутнефтегаз» за 2016-2018

6. Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним раз-  
делов) КФ

7. Дата выдачи задания 20 марта 2019

Руководитель бакалаврской работы Гросина Светлана Александровна  
доктор К. Э. Н.  
Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, ученое звание

Задание принял к исполнению (дата): 20 марта 2019  
(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 73 с., 6 рисунков, 14 таблиц, 2 приложения, 52 источника.

### ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ, ДОХОДЫ, РАСХОДЫ, ПРЯМОЙ МЕТОД, КОСВЕННЫЙ МЕТОД, ЛИКВИДНОСТЬ, ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ

Целью бакалаврской работы является исследование системы управления денежными средствами предприятия.

В первой главе определены сущность денежных средств и денежных потоков, методы управления денежными средствами, модели управления денежными средствами.

Во второй главе дана оценка финансово-экономического состояния предприятия.

В третьей главе описана система управления денежными средствами на предприятии, разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления денежными средствами предприятия.

Объектом исследования является система управления денежными средствами ОАО «Судостроительный завод имени октябрьской революции».. Предмет исследования – денежные потоки предприятия.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты управления денежными средствами предприятий	7
1.1 Понятие денежных средств и денежных потоков предприятия	7
1.2 Организация управления денежными средствами в коммерческой организации	13
1.3 Модели управления денежными средствами предприятия	22
2 Организационно-экономическая характеристика ОАО «СЗОР» и оценка его финансового положения	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «СЗОР»	29
2.2 Анализ финансового состояния ОАО «СЗОР»	32
3 Управление денежными средствами в АО «СЗОР»	47
3.1 Оценка движения денежных средств и управления денежными потоками в АО «СЗОР»	47
3.2 Основные направления повышения эффективности управления денежными средствами АО «СЗОР»	56
Заключение	62
Библиографический список	65
Приложение А Структура управления ОАО «СЗОР»	70
Приложение Б Вертикальный и горизонтальный анализ балансов за 2016-2018 гг.	71
Приложение В Отчет о проверке на Антиплагиат	73

## ВВЕДЕНИЕ

Тема поиска эффективных моделей управления финансовыми ресурсами и денежными потоками в условиях нестабильной экономической деятельности явно заслуживает пристального внимания. Оптимизация среднего остатка и использование современных моделей платежного оборота позволит повысить эффективность использования финансовых ресурсов хозяйствующих субъектов и приведет к повышению рентабельности бизнеса в целом.

Управление денежными потоками является одним из важнейших аспектов финансового управления, поскольку денежные средства являются наиболее ликвидными активами компании. Следует подчеркнуть, что при большой практической значимости исследования проблемы поиска современной модели управления денежными потоками по-прежнему не решены.

Сущность денежного потока, тема управления денежным потоком, оптимизационная модель управления денежным потоком в полной мере представлены в научной литературе. Ей посвятили свои труды такие ученые, как И.А. Бланк, Т.В.Тимофеев, Р.Б. Тян, Л.Г. Рындин, О.Д. Шеремет, М. Бертонеш, Ю. Бригхэм, Б. Коласс и др.. Авторы также рассматривали проблемы, связанные с определением понятия, факторов, влияющих на денежные потоки в своем исследовании и т.д..

Несмотря на то, что круг исследований в этом направлении обширен, в отечественной практике не хватает комплексных исследований по формированию модели управления денежными потоками, которые будут отвечать вызовам нашего времени-с учетом изменчивости видов деятельности, влияния масштаба и др.

Основной целью бакалаврской работы является исследование системы управления денежными средствами предприятия.

Исходя из поставленной цели, были определены и решены следующие задачи:

- изучить сущность денежных средств и денежных потоков;

- исследовать методы управления денежными средствами;
- описать модели управления денежными средствами;
- дать оценку финансово-экономического состояния предприятия;
- описать систему управления денежными средствами на предприятии;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления денежными средствами предприятия.

Объектом исследования является система управления денежными средствами ОАО «Судостроительный завод имени октябрьской революции». Предмет исследования – денежные потоки предприятия.

При написании работы были использованы такие методы как наблюдение, сравнение, системный подход, комплексность, обобщение, анализ (в частности методы факторного и коэффициентного анализа).

Информационная база исследования – бухгалтерская отчетность ОАО «Судостроительный завод имени октябрьской революции».

Период исследования – 2016-2018 гг.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ СРЕДСТВАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ

## 1.1 Понятие денежных средств и денежных потоков предприятия

Денежный поток является ключевым показателем финансового здоровья компании. На любом этапе развития предприятие сталкивается с необходимостью анализа своих денежных потоков. Анализ денежных потоков помогает спланировать предполагаемый поток денежных средств во времени, благодаря чему становится возможным вовремя обнаружить недостаток денежных

Отчет о движении денежных средств состоит из трех категорий, а именно: операционная деятельность, инвестиционная деятельность и финансовая деятельность.

Операционная деятельность - это доходная деятельность компании, которая обычно включает денежные поступления от продажи товаров и услуг, денежные выплаты поставщикам за товары и услуги, а также доходы от выбытия и потери основных средств (рисунок 1).

ПРИТОК	ОТТОК
1) Выручка от реализации продукции, работ, услуг.	Платежи по счетам поставщиков и подрядчиков.
2) Получение авансов от покупателей и заказчиков.	Выплата заработной платы.
3) Прочие поступления (возврат сумм от поставщиков; сумм, выданных подотчетным лицам и т.д.).	Отчисления во внебюджетные фонды.
	Расчеты с бюджетом по налогам.
	Уплата процентов по кредиту <sup>7</sup> .
	Авансы выданные

Рисунок 1 - Основные направления притока и оттока денежных средств по основной деятельности

Инвестиционная деятельность - это деятельность, связанная с приобретением и продажей основных средств (долгосрочных активов, таких как земля, строительство или завод), денежных поступлений от выбытия

основных средств и денежных выплат для приобретения основных средств.

ПРИТОК	ОТТОК
- Выручка от реализации активов долгосрочного использования.	1. Приобретение имущества долгосрочного использования (основные средства, нематериальные активы).
- Дивиденды и проценты от долгосрочных финансовых вложений.	2. Капитальные вложения.
- Возврат других финансовых вложений.	3. Долгосрочные финансовые вложения.

Рисунок 2 - Основные направления притока и оттока денежных средств по инвестиционной деятельности

В отечественной и зарубежной литературе определились неоднозначные понимания «денежного потока».

Таким образом можно выделить два аспекта понимания этой категории:

1) денежный поток - это объем поступления и расходования денежных средств во времени;

2) денежный поток - это изменение денежных средств, находящихся в распоряжении предприятия, произошедшее в результате поступления и расходования денежных средств<sup>1</sup>.

Изменение суммы денежных средств за период является результатом движения денежных средств в течение указанного временного интервала, характеризующегося увеличением или уменьшением свободного резерва денежных средств на период будущей деятельности предприятия. Это нельзя назвать «потоком» в истекшем временном периоде. На последующие периоды времени свободные денежные резервы используются в качестве дополнительного источника денежных выплат, а именно для создания условий движения денежных средств. Разница между притоком и оттоком денежных средств является финансовым результатом, который производят денежные потоки. Этот результат называется «чистым результатом движения денежных средств» или «чистым результатом денежных потоков». По своей эконо-

<sup>1</sup> Шохина Л.С. К вопросу о содержании денежных потоков предприятий // Вестник Воронежского государственного аграрного университета им. императора Петра 1-№°1(30). 2015. С. 9-14.



номической сути «чистый результат движения денежных средств» - это экономический эффект денежных потоков. Он может быть в виде «прироста» или «снижения» денежной наличности (прироста либо снижения свободных платежных ресурсов).

Определение результатов чистого денежного потока может осуществляться прямым и косвенным методами.

Прямой метод предусматривает расчет чистых результатов движения денежных средств на основе раскрытия денежных потоков - о поступлении и выбытии денежных средств в периоде.

Косвенный метод определения результатов чистого денежного потока основан на пересчете чистых финансовых результатов предпринимательской деятельности-чистой прибыли (непокрытого убытка), посредством набора корректировок, исключая влияние неденежных факторов и влияние экономических операций и денежных потоков.

Наиболее существенными корректировками для увеличения чистой прибыли, пересчитанной в чистый денежный поток, являются следующие:

- Амортизационные отчисления за анализируемый период по основным фондам и нематериальным активам;

- снижение оборотных неденежных активов (запасов, дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений, НДС по приобретенным материальным ценностям, прочим активам);

- рост кредиторской задолженности и прочих краткосрочных обязательств.

Наиболее существенными корректировками для уменьшения чистой прибыли, пересчитанной в чистый денежный поток:

- рост оборотных неденежных активов (запасов, дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений, НДС по приобретенным материальным ценностям, прочим активам);

- снижение кредиторской задолженности и прочих краткосрочных обязательств.

В таблице 1 представлена характеристика основных методик определения чистого денежного потока

Таблица 1 - Характеристика методик определения чистого денежного потока

Источник методики	Характеристика, особенности
МСФО (IAS) 7	Корректировки чистой прибыли или убытка по безналичным операциям, любым отложенным или начисленным прошлым или будущим денежным поступлениям или платежам, возникающим в ходе операционной деятельности, статьям доходов или расходов, связанным с поступлениями или платежами по инвестиционной или финансовой деятельности
ПБУ 23/2011 «Отчет о движении денежных средств»	Разница между оплатой организации и поступлением в организацию денежных средств и их эквивалентов
В.В. Бочаров	В основе определения чистого денежного потока заложен косвенный метод, как по текущей деятельности, так и по инвестиционной и финансовой деятельности
И.А. Бланк	Корректировка чистой прибыли на изменение резервного капитала

Рассмотрим изложенные методики ниже.

Раскрытие информации о методике определения чистого результата денежных потоков косвенным методом в стандарте международной финансовой отчетности - МСФО (IAS) 7 применим только к операционной (текущей) деятельности. Следовательно, чистый результат движения денежных средств (ЧРДС) в операционной деятельности определяется по следующей методике:

$$\text{ЧРДС} = \text{ЧП (У)} + \text{А} + \text{ОР} + \text{ОН} \pm \text{НКР} \pm \text{ДЗ} \pm \text{Д ДЗ} \pm \text{Д(Р)иф}, \quad (1)$$

где ЧП (У) - чистая прибыль (убыток-);

А - начисленная в периоде амортизация;

ОР- сформированные в периоде оценочные резервы;

ОН - отложенные налоги;

НКР - нереализованные положительные и отрицательные курсовые разницы;

ДЗ - изменение запасов;

ДДЗ - изменение дебиторской задолженности;

Д(Р)иф - статьи доходов или расходов, связанные с поступлением или выплатой денежных средств в рамках инвестиционной или финансовой деятельности.

Отечественные стандарты бухгалтерского учета ПБУ23/ 2011 "отчет о движении денежных средств" не предусматривает использование данного метода в раскрытии информации о движении денежных средств. В настоящем нормативном документе говорится, что «отчет о движении денежных средств» отражает, как выбывают и поступают денежные средства и их эквиваленты организации, а также денежные средства и их эквиваленты на начало и конец отчетного периода<sup>2</sup>.

В научной и учебной литературе предлагается использовать косвенные методы в аналитической работе. В. В. Бочаров пишет, что "два метода (прямой и косвенный) дополняют друг друга и дают реальное представление о движении денежных средств бизнеса в течение отчетного периода."

Прямой метод направлен на получение данных об общих денежных потоках предприятий и чистых результатах движения денежных средств (увеличение или уменьшение денежных средств) за отчетный период. Он предназначен для отражения в разрезе отдельных видов экономической деятельности и бизнеса в целом всего объема средств доходов и расходов. Информация об основных видах валовых денежных поступлений и валовых денежных выплат собирается из учетных записей предприятия по расчетным и валютным счетам, кассе и прочим денежным счетам. Данный способ получения информации о денежных средствах и их эквивалентах позволяет:

- определить основные источники поступления и направления выбытия денежных средств;
- делать оперативные выводы относительно достаточности средств для платежей по текущим обязательствам;
- произвести установление связей между операциями по продажам и

---

<sup>2</sup> «Отчет о движении денежных средств: Приказ Минфина РФ от 02.02.2011№ 11н (ПБУ 23/2011) //http://www.consultant.ru

осуществлением расчетов с клиентами в течение рассматриваемого периода;

- определять структуру валовых денежных потоков и тенденцию ее изменения, необходимую для прогноза денежных потоков.

Прямой метод предоставляет полезную информацию для оценки будущих денежных потоков, которые недоступны при использовании косвенных методов, но отнимают много времени и требуют доступа к учету денежных средств в регистре учета.

Распространенным примером в практике организации предпринимательской деятельности является наличие достаточно высокой прибыли и низкого уровнем платежеспособности. Косвенный метод составления отчетности о движении денежных средств компании позволяет получить информацию о возможных расхождениях между прибылью и чистым движением денежных средств.

Преимущество косвенного подхода заключается в том, что он позволяет установить соответствие между финансовыми результатами и чистым оборотным капиталом, а также определить наиболее проблемные места в деятельности предприятия, что приводит к риску потери платежеспособности. Методика демонстрирует элементы анализа, так как он основан на сопоставлении изменений различных статей бухгалтерского баланса за отчетный период, характеризует имущественное и финансовое состояния организации, а также включает анализ рабочего состояния основных средств.

Изучение работ российских ученых в части определения чистых результатов движения денежных средств (в литературе именуемых чистыми денежными потоками- ЧДП) косвенными методами показало, что методы их расчета отличаются друг от друга.

Рассмотрим методику расчета профессора Бланка, который имеет наиболее глубокие разработки в области управления денежными потоками. Он больше придерживается расчетов, требуемых МСФО (IAS)7, чем другие авторы. Косвенный метод определяет только чистые денежные потоки от операционной деятельности, прямой метод используется для инвестиционной и

финансовой деятельности. Это позволяет утверждать, что для бизнеса, связанного с инвестиционной и финансовой деятельностью, учитывается объем полученных и израсходованных средств.

Учитывая использование данного метода в международной практике при составлении отчета о движении денежных средств, можно считать возможным использование данного метода определения чистых результатов движения денежных средств в российской практике при проведении углубленного анализа движения денежных средств. Для ее реализации экономическим службам потребуется не только информация по финансовой отчетности (бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, пояснения к балансу и отчету о финансовых результатах), но и информация из бухгалтерии кассовых и основных платежных документов..

Для того чтобы достоверно рассчитать чистые результаты движения денежных средств от текущей деятельности, считаем необходимым модифицировать алгоритм ее расчета. Это касается корректировки чистой прибыли на изменение размера резервного капитала. Уменьшение резервного капитала в течение рассматриваемого периода должно быть вычтено из чистой прибыли на момент перевода денежных потоков, но если источником дополнительных средств является чистая прибыль за рассматриваемый период, то увеличение резервного капитала не должно влиять на чистую прибыль.<sup>3</sup>

## **1.2 Организация управления денежными средствами в коммерческой организации**

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 расхода денежных средств фирмой. Отнесение денежных потоков к определенному виду деятельности регулируется как международными, так и

---

<sup>3</sup> Морозов С. Управление активами // Аудит и налогообложение. 2017. №8. С. 22-26.

российскими стандартами бухгалтерского учета. Необходимо учитывать, что бывают ситуации, когда денежные потоки не могут быть четко отнесены к какой-то определенной группе, и аналитик самостоятельно принимает такое решение исходя из специфики деятельности организации. Кроме того, объектом управления денежными средствами выступает их остаток на расчетном счете и в кассе.

Основные задачи управления денежными потоками<sup>4</sup>:

- соблюдение сбалансированности денежных потоков в процессе их движения за рассматриваемый временной период;
- максимизация поступления денежных средств;
- минимизация расхода денежных средств;
- оптимизация величины чистого денежного потока;
- контроль за кругооборотом денежных активов;
- увеличение прибыли фирмы за счет роста отдачи от использования денежных средств;
- нивелирование финансовых рисков.

Управление денежными потоками - это поэтапный процесс. На первом этапе осуществляется планирование денежных потоков. Необходимо оценить как источники поступления денежных средств, так и направления их использования. Исходя из этого определяются вероятностные периоды, когда возможно возникновение дефицитного или избыточного чистого денежного потока.

План движения денежных средств рекомендуется составлять на год, а также на более краткосрочный период - месяц, декаду (платежный календарь). Так как источником информации выступают сведения о состоянии расчетов с дебиторами и кредиторами, документы об отгрузке продукции, поступлении ТМЦ, графики выплат работникам, погашении обязательств перед бюджетом и внебюджетными фондами, а также прогнозы инвестиционной активности

---

<sup>4</sup> Ковалева Н.А. Денежные потоки в системе управления финансами строительной компании // Интернет журнал «Науковедение» Том 9, №3 (2017) <http://naukovedenie.ru/PDF/59EVN317.pdf>(доступ свободный).

фирмы, то наиболее детализировано могут быть составлены краткосрочные планы (до месяца), а на более длительную перспективу прогноз движения денежных средств составляется укрупненно.

План движения денежных средств (бюджет движения денежных средств (БДДС)) базируется на предварительно проведенных расчетах, учитывающих особенности движения каждого актива. Например, план поступления денежных средств от реализации продукции за каждый отдельный период может быть составлен как с учетом конкретного количества планируемой к производству и реализации продукции, так и с использованием системы коэффициентов роста продаж к тому периоду, который выступает в качестве базы. При этом необходимо учитывать особенности работы с дебиторами. При оперативном управлении денежными потоками широко используется платежный календарь, отражающий все поступления денежных средств за отрезок времени до 30 дней, а также расходы организации<sup>5</sup>. Платежный календарь дифференцируется по видам деятельности, но также может учитывать и структурные особенности фирмы.

Как отмечалось выше, повышение качества итогового платежного календаря достигается за счет дифференциации платежных календарей (таблица 2), учитывающих различные виды финансово-хозяйственной деятельности организации.

Следует отметить, что приведенный перечень платежных календарей может быть изменен с учетом особенностей финансово-хозяйственной деятельности организации. Кроме того, могут быть составлены отдельные БДДС по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности, но если объем деятельности фирмы не значителен, то такая детализация не обязательна.

---

<sup>5</sup> Курбатова О.Р. Денежные потоки организации как объект управления // Вестник Владимирского государственного университета им. А.Г. И Н.Г. Столетовых. Серия: экономические науки. 2014. №1. С. 82-89.

Таблица 2 - Характеристика основных видов платежных календарей

Вид платежного календаря	Характеристика
Календарь продаж продукции	Отражает денежные притоки и оттоки, возникающие в результате реализации продукции
Календарь выплаты заработной платы	Рекомендуется к составлению в тех компаниях, которые имеют отдельные структурные единицы
Бюджет формирования ГМЦ	Содержит суммы и даты платежей, связанных с приобретением товарно-материальных ценностей
Календарь инкассации дебиторской задолженности	Отражает поступление денежных средств по срокам и суммам, оговоренных в договорах с контрагентами
Календарь управленческих расходов	Основывается на смете, составленной по согласованию с соответствующими службами управления
Календарь обслуживания финансовых кредитов	Характеризует даты и суммы платежей по каждому кредиту и в целом. Может отражать информацию о погашении как основной суммы долга, так и процентов.
Налоговый платежный календарь	В составе этого бюджета отражается информация о видах и сроках платежей в бюджетные и внебюджетные фонды
Бюджет реализации инвестиционных проектов	Отражает затраты на приобретение инвестиционных активов и поступлений денежных средств от реализации проектов как по отдельным вложениям, так и в целом.

На следующем этапе осуществляется балансировка и синхронизация денежных потоков, предполагающая устранение как дефицита, так и профицита чистого денежного потока в отдельные периоды, так как обе ситуации негативно сказываются на доходности фирмы. В условиях дефицита возникает негативная ситуация с платежеспособностью организации, а при избыточном денежном потоке наблюдается потеря потенциального дохода из-за отказа от осуществления краткосрочного инвестирования.

Устранить негативные проявления можно путем привлечения дополнительного капитала (собственного или заемного), нормирования оборотного капитала, реализации неиспользуемых основных средств, пересмотра инвестиционной деятельности организации<sup>6</sup>.

В качестве инструментов по оптимизации денежных потоков также широко используются методы, направленные на их выравнивание и синхронизацию. Метод выравнивания основан на максимально допустимом

<sup>6</sup> Анисимова В. Л. Особенности оценки денежных потоков при управлении компанией // Научное обозрение: электрон. журн. 2017. № 4. 1 электрон. опт. диск (CDROM).



сглаживании притоков и оттоков денежных средств, а синхронизация направлена на соблюдение сроков и объемов поступления и расхода денежных средств.

Однако при использовании данных методов необходимо учитывать отраслевую принадлежность организации. Так, предприятия, производящие сельскохозяйственную продукцию, имеют четко выраженный характер расхода денежных средств. Основной объем денежных средств расходуется в весенне-летний период, а поступление в большей степени наблюдается в осенне-зимний период, а некоторые произведенные сельскохозяйственные культуры могут быть реализованы в мае-июне, что приводит к их рассинхронизации. В результате временно свободные денежные средства могут быть инвестированы в краткосрочные финансовые активы.

При управлении денежными потоками также необходимо обосновать оптимальный остаток денежных средств, так как необоснованно высокие суммы денежных средств, находящиеся на расчетном счете и в кассе приводят к потерям доходности фирмы. Недостаточность остатков денежных средств может привести к тому, что фирма не сможет своевременно и в полном объеме рассчитаться с контрагентами, особенно при возникновении непредвиденных платежей. Оптимальный остаток денежных средств может быть определен из практики хозяйствования фирмы или с применением определенных моделей (модели Миллера-Орра, Баумоля-Тобина и др.).

Бюджет движения денежных средств является динамичным документом, исполнение которого постоянно контролируется и вносятся необходимые изменения, возникшие под воздействием внешней среды и внутренних факторов.

В процессе реализации политики управления денежными потоками требуется принимать во внимание интенсивность изменения факторов экономической среды:

- Темпы технологического прогресса;
- Высокую динамику основных макроэкономических показателей;

- Непостоянство инвестиционной и налоговой политики государства;
- Колебания конъюнктуры товарного и финансового рынков;
- Изменения форм регулирования денежного оборота;
- Предстоящий переход к новой стадии жизненного цикла.

В качестве ключевых этапов процесса разработки политики управления денежными потоками субъекта хозяйствования выступают:

- Идентификация различных объемов и видов денежных потоков субъекта хозяйствования в процессе их учета.
- Анализ тенденций развития денежных потоков субъекта хозяйствования в предшествующем периоде <sup>7</sup>.

Анализ движения денежных средств помогает оценить перспективы деятельности предприятия.

Финансовая деятельность - это вид деятельности, которая изменяет или влияет на размер и состав капитала собственников. Она включает денежные поступления от выпуска акций или задолженность и выплату дивидендов.

Периодическое проведение анализа денежных потоков может быть очень полезным для предприятий любых размеров и отраслей. Эффективно организованные денежные потоки важны для своевременного урегулирования задолженности компании. Периодическая оценка состояния этого денежного потока предоставляет данные, которые облегчают определение того, насколько финансово состоятельны компании, и что можно сделать для улучшения финансового состояния.

Одним из основных преимуществ анализа денежных потоков является то, что он предоставляет ценную для компании информацию о том, в каком объеме и из каких источников поступают денежные средства. Для этого итоги подводят по каждому виду деятельности предприятия, чтобы определить, какие виды деятельности генерируются при доходах. Например, денежный поток может состоять из платежей, выплачиваемых клиентами, процентных и дивидендных

---

<sup>7</sup> Применение эффективной методики управления процентным риском в коммерческом банке // В сборнике: Мировое сообщество: проблемы и пути решения Уфимский государственный нефтяной технический университет. Уфа, 2015. С. 71-29 .

выплат, полученных от инвестиций, и даже доходов от какого-либо типа финансирования. Классифицируя каждый из этих источников денежных средств отдельно, можно определить, вносят ли инвестиции достаточную сумму в денежный поток.

Анализ денежного потока связан не только с определением источников поступления денег, но и с распределением потока платежей по времени. Часть процесса анализа состоит в том, чтобы изучить, какая часть клиентов переводит платежи своевременно, в течение 30 дней, в течение 60 дней или в течение 90 дней. Анализ также позволит выявить тех клиентов, которые осуществляют платежи с задержками более 90 дней, с целью принятия руководством компании в дальнейшем необходимых мер по оптимизации потока платежей от клиентов.

Анализ денежного потока сосредоточен не только на генерируемых денежных поступлениях, но также и на том, что происходит с деньгами после их получения. Часто компании стремятся соотнести получение наличных денег в той или иной форме со сроками погашения текущих долговых обязательств. Идея состоит в том, чтобы обеспечить своевременное получение средств, для осуществления платежей поставщикам.

Проведение регулярного анализа движения денежных средств значительно облегчает предотвращение потенциальной негативной ситуации с денежным потоком, которая может дестабилизировать финансовое состояние компании.

Благодаря информации, полученной по результатам проведенного анализа, руководство предприятия может корректировать финансовую политику компании, учитывая финансовые возможности и уровень обеспеченности денежными ресурсами. Для получения наиболее достоверных и полных данных, анализ, выполненный на основе отчета о движении денежных средств, необходимо дополнять, опираясь и на другие аспекты деятельности хозяйствующих субъектов, то есть, используя и другие формы финансовой отчетности.

На денежные потоки оказывают влияние как внешние, так и внутренние факторы, а также их совокупность. Анализ денежных потоков предприятия может существенно помочь в ведении хозяйственной деятельности и достижении высоких финансовых результатов, позволяет исследовать эффективность использования денежных средств и их целенаправленность.

Грамотно проведенный анализ поможет показать реальный денежный поток компании. Таким образом, анализ денежных потоков на предприятии трудно переоценить, поскольку от его качества зависит способность к дальнейшему развитию, достижению финансового успеха на долгую перспективу, а также выявление и решение проблем в его хозяйственной деятельности.

- Исследование влияющих на формирование денежных потоков факторов и их прогнозирование .

- Формирование системы целевых параметров организации денежных потоков субъекта хозяйствования. В качестве ключевой цели данного процесса выступает повышение уровня благосостояния собственников субъекта хозяйствования и максимизация его рыночной стоимости. Стоит отметить, что для достижения данной основной цели необходима определенная конкретизация по различным уровням реализации с учетом особенностей и стратегических задач предстоящего развития хозяйственной деятельности предприятия<sup>8</sup>.

- Обоснование управленческих подходов к выбору источников формирования денежных ресурсов субъекта хозяйствования. Алгоритмами управленческих решений, включаемых в политику формирования входящих денежных потоков субъекта хозяйствования, должны обеспечиваться: финансовая устойчивость предприятия в процессе его развития, формирование необходимого объема его денежных ресурсов, минимизация стоимости привлечения денежных средств.

- Обоснование управленческих подходов к оптимизации распределе-

---

<sup>8</sup> Развитие рынка пластиковых карт в России // В сборнике: Мировое сообщество: проблемы и пути решения Уфимский государственный нефтяной технический университет. Уфа, 2017. С. 90-92 .

ния денежных ресурсов в соответствии с основными направлениями их расходования. Данным этапом разработки политики управления денежными потоками субъекта хозяйствования в наибольшей степени обеспечивается реализация ключевой цели этого управления, заключающейся в максимизации роста рыночной стоимости предприятия и благосостояния его собственников. В ходе оптимизации распределения денежных ресурсов приоритетная задача состоит в обеспечении эффективного развития операционной деятельности, поскольку финансовая и инвестиционная деятельность призваны только обеспечивать развитие основной деятельности предприятия. Распределение денежных ресурсов в рамках каждого вида деятельности должно основываться на соответствующих критериальных показателях (прежде всего, уровне доходности и риска)<sup>9</sup>.

- Обеспечение сбалансированности формирования отдельных видов денежных потоков. Данная сбалансированность должна быть обеспечена в процессе управления в целом денежными потоками субъекта хозяйствования, по различным «центрам ответственности», по отдельным видам его деятельности.

- Обеспечение синхронности формирования отдельных видов денежных потоков во времени. Этот этап разработки политики управления денежными потоками направлен на обеспечение постоянной платежеспособности организации на всех этапах ее предстоящего развития (в разрезе каждого из интервалов общего периода). Система методов обеспечения такой синхронности предусматривает управление выравниванием их объемов по отдельным интервалам, ускорением или замедлением отдельных видов платежного оборота<sup>10</sup>.

- Обеспечение эффективного контроля денежных потоков субъекта хозяйствования. В качестве объекта данного контроля выступает выполнение

---

<sup>9</sup> Особенности управления дебиторской задолженностью в современных условиях // В сборнике: Актуальные проблемы науки и техники сборник трудов 2 Международной научной конференции молодых учёных. 2017. С. 155-156.

<sup>10</sup> Построение системы управления дебиторской задолженностью на предприятии // В сборнике: Актуальные проблемы науки и техники сборник трудов 2 Международной научной конференции молодых учёных. 2018. С. 56-57.

установленных плановых заданий по формированию и расходованию объема денежных средств в соответствии с предусмотренными направлениями; ликвидность и эффективность денежных потоков; равномерность их формирования во времени .

10. Оценка результативности разработанной политики управления денежными потоками. Данным этапом завершается процесс разработки политики управления денежными потоками субъекта хозяйствования. Такая оценка осуществляется в соответствии с системой устанавливаемых предприятием специальных критериев<sup>11</sup>.

На современном этапе для повышения эффективности управления денежными потоками, ускорения процесса принятия решений широко используются возможности информационных технологий. Использование специальных прикладных программных продуктов позволяет планировать, контролировать, прогнозировать движение денежных средств, осуществлять анализ их использования с минимальными затратами времени. Отдельные версии позволяют автоматически формировать сводные отчеты по движению денежных потоков и отражать финансовое состояние группы компаний. Несомненным достоинством использования программных продуктов является возможность мгновенного оперативного контроля за состоянием денежных потоков фирмы, прогноз финансовой ситуации при принятии определенного управленческого решения.

В результате организации эффективного процесса управления руководство фирмы получает возможность планирования денежных потоков, повышения действенности контроля за платежной дисциплиной, отслеживания возможности взаимозачетов с контрагентами, ускорения оборачиваемости денежных средств.

### **1.3 Модели управления денежными средствами предприятия**

В условиях современной экономики одной из наиболее актуальных проблем является управление денежными потоками организации. Практически

---

<sup>11</sup> Козлов В.В. Анализ движения денежных потоков / Вестник академии экономики и права. 2017. С. 45-47.

любое предприятие на сегодняшний день самостоятельно выбирает направление своей финансовой политики.

Управление денежными потоками - это неотъемлемый инструмент получения прибыли.

Системой управления денежными потоками на предприятии называется совокупность методов и приемов, которые постоянно и целенаправленно оказывают воздействие на движение денежных средств, с целью получения требуемого результата.

Денежный поток организации представляет собой общность распределенных по временным интервалам поступлений и выплат денежных средств, которые происходят в процессе ведения хозяйственной деятельности предприятия.

С помощью управления финансами представляется возможным осуществление оценки денежного потока, образование которого происходит в рамках определенного временного периода. В связи с этим, денежные потоки подразделяются на два типа:

- пренумерандо - серия платежей, периодически осуществляемых в начале каждого периода, в связи с чем его также называют авансовым;
- постнумерандо - серия платежей, которая осуществляется в конце каждого периода, т.е. по факту предоставления услуг.

В современной экономике чаще всего практикуется постнумерандо. Это связано с тем, что данный поток денежных средств позволяет производить анализ эффективности инвестиционных проектов.

Поток пренумерандо применяется в основном с целью анализа схем накопления денежных средств. Это позволяет обеспечивать инвестиционные вложения в новые проекты<sup>12</sup>.

Главной целью управления денежными потоками является обеспечение финансового равновесия предприятия путем балансирования доходов и расходов и их синхронизация во времени.

---

<sup>12</sup> Харченко В.А. Система управления денежными потоками предприятия // Управление денежными потоками. 2015. № 1. С. 61-65.

В соответствии с данной целью, в процессе управления денежными потоками, основным является выполнение следующего рода задач:

- формирование требуемого объема денежных средств;
- обеспечение финансовой устойчивости и поддержание платежеспособности предприятия;
- максимизация чистого денежного потока;
- наиболее эффективное распределение объема денежных ресурсов организации по видам хозяйственной деятельности и направлениям использования.

К наиболее эффективным методам управления денежными потоками, пожалуй, можно отнести такие, как: привлечение стратегических инвесторов и долгосрочных финансовых кредитов; продажа неиспользуемых внеоборотных активов, приобретение основных средств по договорам лизинга, открытие «кредитной линии» в банке и т.д.

Активные формы управления денежными потоками предоставляют организации возможности получения дополнительной прибыли, которая образуется непосредственно его оборотными активами.

Стоит отметить, что в условиях современной экономики управление денежными потоками организации, вне зависимости от формы собственности, является актуальным и, к сожалению, проблематичным, по причине отсутствия глубокой теоретической базы, практических рекомендаций и, возможно, некой универсальной методики управления денежными потоками на предприятии.

Таким образом, можно прийти к выводу, что управление денежными потоками организации пронизывает всю систему управления организации и является одним из главных элементов ее финансовой политики, поскольку от эффективности управления финансами зависит как конкурентоспособность предприятия, так и возможности его дальнейшего развития и получения прибыли.

Денежные средства занимают главное место в финансовой деятельности любой организации, руководств организации должно знать, из каких



источников они получают денежные средства и основные направления расходования для корректного управления денежными потоками.

Учитывая вышесказанное, одним из основных документов бухгалтерской отчетности является отчет о движении денежных средств.

Для ведения учета и анализа денежных потоков организации существует несколько методов, которые помогают оценить реальное финансовое положение организации, выявить негативные стороны финансовой деятельности, которые наносят убыток и сформировать пути решения, направленные на улучшения финансового состояния организации.

Для анализа отчёта движения денежных средств могут использовать три основных метода, которыми являются: прямой, косвенный и

коэффициентный методы.

Прямой метод предполагает исчисление прихода и расхода денежных средств, т.е. информационной базой анализа движения денежных является выручка организации.

Косвенный метод основывается на идентификации и учете операций, которые связаны с движением денежных средств, и последовательной корректировке чистой прибыли, т.е. исходным элементом является прибыль.

Коэффициентный метод анализа движения денежных потоков позволяет отразить качество управления денежными потоками организации, разработать необходимые мероприятия для внесения соответствующих корректировок по оптимизации управленческих решений.

Учеными было предложено несколько моделей по оптимизации денежных потоков, в том числе:

- модель Баумоля-Тобина;
- модель Миллера-Орра;
- модель Стоуна.

Эти модели являлись производными моделей управления денежными запасами, в которых денежная наличность трактовалась как особый запас, возникающий в процессе поступления и выбытия денег.

Самая старая модель принадлежит У. Баумолю. Данная модель отражает простую классическую модель управления запасами Вильсона и Витэна. Использование модели У. Баумоля предполагает поступление денежных средств дискретным образом, которые могут организации приносить доход, путем размещения их в виде краткосрочных вложений, так же можно оставить их в неизменном виде, чтобы можно было рассчитываться с кредиторами. Однако, если оставить денежные средства неизменными, то есть организация не делает никаких вложений, как указано в последнем случае- это приводит к возникновению альтернативных издержек, которые равны потерянными процентам от несостоявшихся вложений, то есть организация могла бы осуществить, но не сделала по определенным причинам. Следовательно, организации рекомендуется свободными денежными средствами рассчитываться по своим обязательствам, а так же вовлекать в производство, то есть заниматься реинвестированием, направлять средства на развитие бизнеса так, чтобы на случай необходимости был резерв на какие-либо непредвиденные ситуации.

Платежи же, наоборот, носят регулярный характер. Иными словами, убывающую линейную функцию отображает отсутствие поступлений, за счет которых происходит пополнение денежного запаса.

Оптимизация денежных потоков представляет собой процесс выбора наилучших форм их организации на предприятии с учетом условий и особенностей осуществления его хозяйственной деятельности. Основные направления оптимизации денежных потоков предприятия изображены на рисунке 1<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup>Ерешко Ю.О. Модели оптимизации денежных потоков предприятия // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 10. С. 197-205.

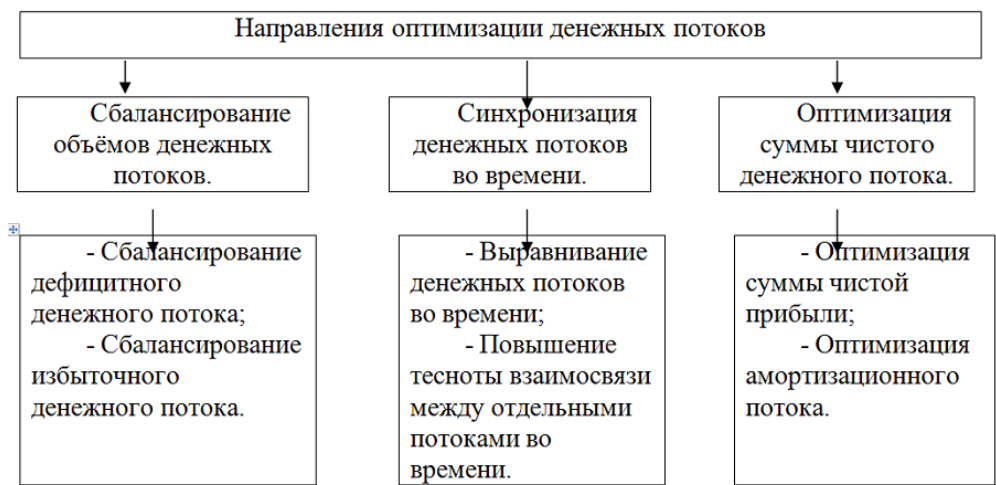


Рисунок 3 - Основные направления оптимизации денежных потоков предприятия

М.Н. Миллер и Д. Орр отказались от гипотезы поступлений и регулярных выплат, однако исследовали гипотезу мгновенного сальдо, то есть сальдо денежных поступлений и выплат на определенный момент времени. Предпосылка данной гипотезы состоит в том, что распределение сальдо ежедневного денежного потока является приблизительно нормальным.

Модель Стоуна больше концентрирует внимание на управлении целевым остатком, нежели его определению. Целевой остаток денежных средств и контрольные пределы могут быть определены с помощью модели Миллера - Орра. Модель Стоуна имеет внешние и внутренние контрольные лимиты, кроме верхнего и нижнего пределом колебаний остатка денежных средств. В модели Стоуна, в отличие от модели Миллера-Орра не всегда происходит продажа или покупка ценных бумаг, осуществление займа или какие-либо немедленные действия.

Благодаря методу Монте-Карло можно применять имитационное моделирование, которое позволяет в различных уровнях вероятности рассчитать чистые активы денежных средств, при том, что они не превысят полученные значения. Чтобы произвести данный расчет, необходимы данные бюджета движения денежных средств, которые прогнозируют предстоящие денежные потоки на основе ожидаемых объемов реализации.

Подводя итоги, необходимо отметить, что, проводя анализ денежных потоков организации с применением рассмотренных выше методов и моделей, можно представить результаты анализа в виде, понятном даже для неспециалистов. Это повышает эффективность как деятельности планово-экономических служб предприятий, так и решений, принимаемых руководством компаний или инвесторами.

## 2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОАО «СЗОР» И ОЦЕНКА ЕГО ФИНАНСОВОГО ПОЛОЖЕНИЯ

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «СЗОР»

Акционерное общество «Судостроительный завод имени Октябрьской революции», в дальнейшем именуемое Обществом, является открытым акционерным обществом и действует на основании Устава, Федерального закона «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 № 208-ФЗ (далее – Федеральный закон) и других действующих Федеральных законов.

Общество является правопреемником Государственного предприятия – «Судостроительный завод имени Октябрьской революции».

Полное официальное наименование Общества на русском языке: Открытое акционерное общество «Судостроительный завод имени Октябрьской революции», сокращенное наименование на русском языке: ОАО «СЗОР».

Место нахождения общества: Российская Федерация, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Пушкина, д. 189.

Основной целью деятельности общества является получение прибыли.

Предметом деятельности общества является:

- проектирование, производство, ремонт и реализация судов, плавсредств, изделий судового машиностроения и других видов продукции;
- выполнение Государственного оборонного заказа;
- производство, реализация и ремонт грузоподъемных машин, механизмов, грузозахватных органов, приспособлений и тары, сосудов, работающих под давлением;
- производство сварных металлических конструкций разного назначения;
- выпуск и реализация товаров народного потребления;
- оказание платных услуг населению;
- выполнение строительно-монтажных, ремонтно-строительных, проектно-изыскательских работ;
- производство, заготовка и реализация сельскохозяйственной и

животноводческой продукции;

- биржевая деятельность и брокерские услуги;
- создание представительств и отделений по совместной производственной деятельности с организацией торговли своей продукцией;
- производство, реализация и внедрение научно-технической продукции и новых технологий;
- медицинская деятельность.

Деятельность общества не ограничивается вышеизложенными видами. Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных действующим законодательством и настоящим Уставом. Общество может осуществлять любые виды внешнеэкономической деятельности, не противоречащие действующему законодательству Российской Федерации.

Уставный капитал общества определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы его кредиторов, и составляет 985 833 (девятьсот восемьдесят пять тысяч восемьсот тридцать три) рубля.

В 1980 году построен головной танкер и начата серия строительства морских танкеров-раздатчиков топлива и водоналивных танкеров. На их базе освоен выпуск водоналивных судов. В 1987 году Указом Президиума Верховного Совета СССР завод награжден орденом Трудового Красного Знамени. Изготовление куполов для храмов. В 1990 году построено головное судно и начато серийное строительство средних добывающих судов неограниченного района плавания «Приморье». В 1994 году завод преобразуется в открытое акционерное общество.

На заводе проводится модернизация рыболовных сейнеров, направленная на повышение технико-экономических показателей. Создан единственный в Дальневосточном регионе участок горячего цинкования, позволяющий наносить цинковое покрытие на стальные поверхности деталей длиной до 12 метра. Разработан уникальный проект, по которому изготовлены купола и шатровые крыши для храма Благовещения Божией Матери в Благовещенске и

собора Святой Троицы в Тынде. Для угледобывающих предприятий налажен выпуск ковшей для шагающих экскаваторов. Изготовление водоводов для Бурейской ГЭС.

Инженерно-технический персонал постоянно находится в поиске новых идей и решений.

Для Бурейской ГЭС заводом изготовлены секции облицовки торов, водоводы к турбинам диаметром 6,5 и 8,5 метра из стали толщиной от 12 до 40 мм и другое нестандартное оборудование.

Для Бурейского водохранилища сделан комплекс оборудования для сбора и утилизации древесного плавника, в состав которого, кроме барж-площадок и плашкоутов для перерабатывающего оборудования, входят и уникальные буксирные катера, разработанные Санкт-Петербургским КБ «Редан».

Завод передал заказчику головной и первый серийный рейдовый водолазный катер нового поколения, большие гидрографические катера, серию судов-мишеней. Приступил к строительству малого гидрографического судна проекта 19910 для нужд ФГУП «Гидрографическое предприятие».

Завод построил и передал ФБУ «Амурводпуть» два новых современных обстановочных катера проекта 3050.

Сегодня завод, опираясь на богатый опыт, способен решать задачи любой сложности.

Структура управления предприятием представлена в приложении А.

Данная структура управления является наиболее подходящей для ОАО «СЗОР», так как она имеет в своем составе все необходимые подразделения, характерные для судостроительного предприятия и обеспечивающие его эффективное функционирование.

Предприятие является коммерческим и самостоятельно осуществляет свою хозяйственную деятельность, в соответствии с уставом несет ответственность по результатам всей хозяйственной деятельности и за выполнение своих обязательств перед персоналом.

Производственная структура ОАО «Судостроительный завод имени

Октябрьской революции» представлена на рисунке 4.

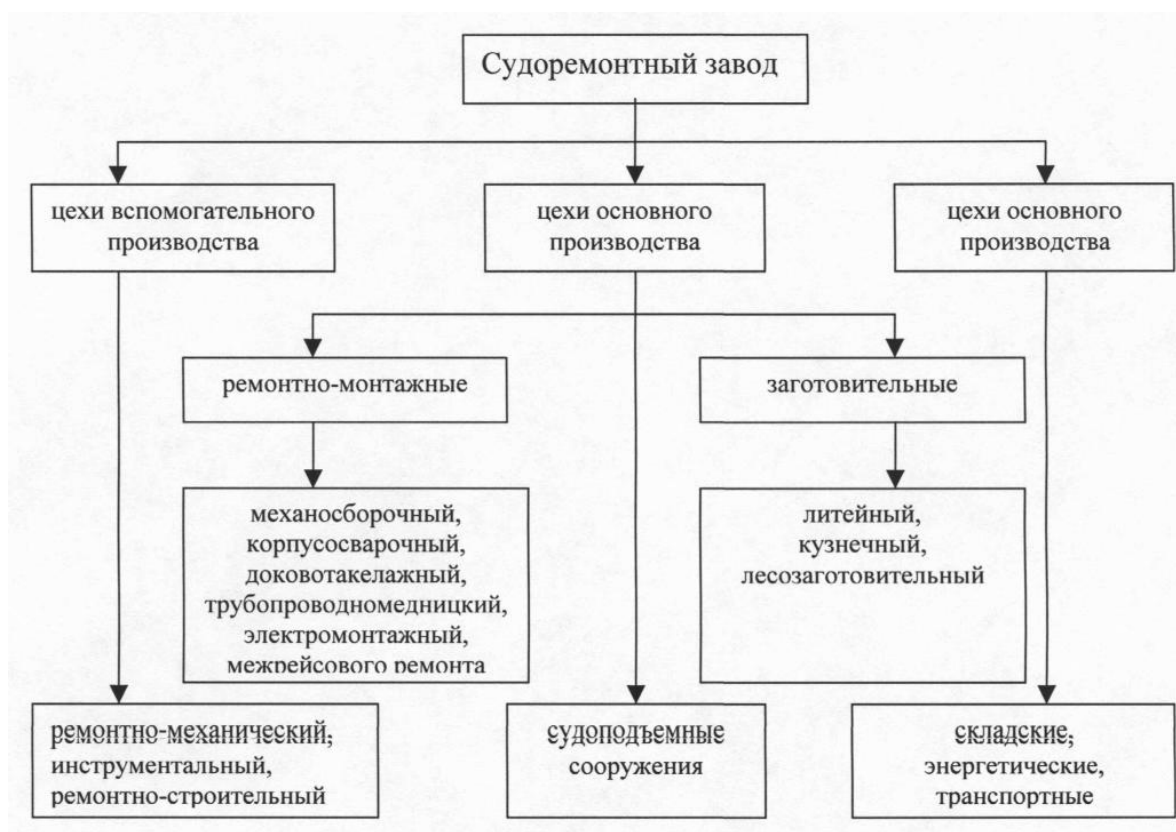


Рисунок 4 – Производственная структура ОАО «Судостроительный завод имени Октябрьской революции»

ОАО «СЗОР» возглавляет генеральный директор, который управляет хозяйственной деятельностью посредством распределения функций своему аппарату управления.

Так, в аппарат управления входят следующие специалисты: главный инженер, заместители по производству, по коммерции и общим вопросам, исполнительный, технический директоры, начальник отдела технического контроля, а также отдел кадров и штаб гражданской обороны и чрезвычайных ситуаций.

Проанализируем основные экономические показатели деятельности ОАО «СЗОР» за 2016-2018 гг. и представим их в таблице 3.



Таблица 3 – Основные экономические показатели деятельности ОАО «СЗОР» за 2016-2018 гг.

Показатель	Значение показателя по годам			Абсолютные изменения		Темп прироста, %	
	2016	2017	2018	2017 от 2016	2018 к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
Выручка, тыс. руб.	329914	141578	196098	-188336	54520	-57,09	38,51
Себестоимость продаж, тыс. руб.	326304	134695	189774	-191609	55079	-58,72	40,89
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3610	6883	6324	3273	-559	90,66	-8,12
Чистая прибыль, тыс. руб.	25407	39157	69824	13750	30667	54,12	78,32
Средняя величина активов, тыс. руб.	1130171,5	1578708	2492283	448536,5	913575	39,69	57,87
Средняя величина основных средств, тыс. руб.	225265,5	226089,5	204911	824	-21178,5	0,37	-9,37
Средняя величина оборотных активов, тыс. руб.	897490,5	1347582,5	2285726,5	450092	938144	50,15	69,62
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	179 277	195 718	234 788	16441	39070	9,17	19,96
Среднесписочная численность персонала, чел.	649	680	723	31	43	4,78	6,32
Среднемесячная оплата труда, тыс. руб.	23	24	27	1	3	4,35	12,50
Рентабельность продаж, %	1,09	4,86	3,22	3,77	-1,64	-	-
Производительность труда, тыс. руб./чел.	508,3	208,2	271,2	-300,1	63,0	-59,04	30,27
Фондоотдача, руб.	1,46	0,63	0,96	-0,84	0,33	-57,24	52,82
Затраты на 1 руб. выручки, руб.	0,99	0,95	0,97	-0,04	0,02	-3,81	1,72

Основные экономические показатели, представленные в таблице 3, анализируются, прежде всего, в динамике. Так, в 2018 г. выручка от реализации продукции составила 196 млн руб., что свидетельствует о том, что предприятие является достаточно крупным и имеет большое значение в экономической среде не только Амурской области, но и Дальневосточного региона.

При этом необходимо дать оценку динамике этого показателя. В 2016 г. выручка составляла 329914 тыс. руб., а в 2017 г. она снизилась почти в 2 раза и составила 141578 тыс. руб. В 2018 г. снова видим рост выручки от реализации продукции на 38,51 %. Следует обратить внимание на неоднозначную

динамику доходов предприятия.

Одним из сдерживающих факторов роста производства судостроения в 2017 г. являлся выход Постановления Правительства от 25.05.2017 г. № 633 «О требованиях к объектам инвестиций и инвестиционным проектам в области рыболовства, а также о порядке расчета обеспечения реализации указанных инвестиционных проектов». Указанный документ сократил перечень объектов судостроения, которые попадают под инвестиции государства. Интерес у рыбацкого сообщества Дальнего Востока к модернизированным речным судам проекта прекратился, так как суда по своим объёмно-габаритным характеристикам не попадали к объектам инвестиций, где в требованиях к объектам инвестиций нижнюю линейку занимают суда с длиной не менее 25 м. и валовой вместимостью не менее 150 регистровых тонн. По проекту 1338 длина судна между перпендикулярами составляет 20,87 м, валовая вместимость 64 регистровых тонн.

Несмотря на обращения руководства ОАО «СЗОР» в федеральные органы исполнительной власти и поддержку Правительства области, ситуацию с включением сейнера в постановление изменить не удалось.

В настоящее время Минпромторг России совместно с Росрыболовством разрабатывается концепция механизма государственной поддержки обновления отечественного средне- и малотоннажного флота (компенсация до 30 % от капитальных вложений в строительство судна). 6 марта 2019 г. на совещании рабочей группы по определению проектов судов на которые будут распространяться меры господдержки, первым заместителем Росрыболовства отмечено, что единственным действующим проектом является МРС-239.

Таким, образом, можно наблюдать, что на доходы завода значительное влияние оказывают государственные инвестиционные проекты, связанные с приобретением и использованием морских речных судов.

Для выполнения плана 2019 года предусматривается выполнение валовой продукции на сумму 1 244,5 млн. руб.:

По судостроению необходимо выполнить объем на сумму 1 134,8 млн.

руб., в том числе:

Продолжить строительство большого гидрографического катера проекта 19920 зав. № 705, выполнить продвижения технической готовности до 45,81 %;

Закончить строительство малого гидрографического судна проекта 19910 зав. № 201, выполнить продвижения технической готовности до 100 %;

По судоремонту выполнить работу на сумму 16,05 млн. руб.;

Выполнить заказы по оцинковке металлоконструкций на сумму не менее 15,4 млн. руб.;

Выполнить заказы по прочей продукции - изготовление металлоконструкций на сумму не менее 51,64 млн. руб.;

Обеспечить отпуск тепловой энергии сторонним организациям на сумму не менее 20 млн. руб.

Объем реализации продукции влияет и на себестоимость продаж. Динамика ее такая же как и выручки. В 2017 г. себестоимость снизилась более чем в 2 раза, а в 2018 г. – увеличилась на 40,89 %. Прибыль от реализации продукции в 2018 г. составила 6324 тыс. руб.

Особенностью составления бухгалтерской отчетности является включение управленческих и коммерческих расходов предприятия в показатель себестоимости продаж, таким образом, сложно увидеть производственные затраты.

За анализируемый период прибыль от реализации продукции увеличилась почти в 2 раза.

Особое внимание следует обратить на показатель чистой прибыли. В 2018 г. уровень чистой прибыли почти в 3 раза выше значения 2016 г., при этом значение чистой прибыли почти в 11 раз больше прибыли от реализации продукции. То, что у предприятия ежегодно формируется такой высокий уровень чистой прибыли обуславливает наличие прочих доходов, доходов по процентам от предоставленных займов и доходов от операций по продаже имущества и возникновение связанных с этим отложенных налоговых обязательств.

К прочим доходам предприятия относят доходы от реализации основных средств, земельных участков, от постановленного гарантийного резерва, неиспользованного в отчетном периоде, а также излишки ТМЦ, выявленные в результате инвентаризации.

Несмотря на заградительные меры, возникшие в 2017 г., которые повлияли на снижение объема реализованной продукции, предприятие не сокращало свои активы, а наоборот, наращивало производственный потенциал. Так, стоимость имущества на конец 2018 г. составила 2492 млн руб., что на 57,87 % выше чем в 2017 г.

Согласно данным таблицы имущество предприятия сформировано в основном оборотными активами. Средняя величина оборотных активов за анализируемый период увеличилась более чем в 2 раза.

Также следует отметить, что за 3 года на предприятии увеличилась численность сотрудников на 74 человека и на конец 2018 г. численность персонала составляет 723 человека. Рост численности персонала и рост среднемесячной оплаты труда вызвали и рост фонда оплаты труда. В 2018 г. он увеличился на 19,96 %. Так, стоит отметить, что предприятие значительное внимание уделяет управлению персоналом и мотивационной стороне, которая заключается в ежегодном повышении среднемесячной оплат труда, превышающей уровень инфляции.

Далее в динамике можно оценить относительные показатели экономического состояния предприятия. Рентабельность продаж в 2018 г. составила 3,22 %, что на 1,64 % ниже 2017 г. и на 2,13 % выше 2016 г. Снижение доходов предприятия и рост численности персонала повлияли на то, что производительность труда на предприятии значительно снизилась.

Аналогичная тенденция наблюдается и у показателя фондоотдачи. Положительной динамикой является снижение затрат на 1 рубль выручки.

## **2.2 Анализ финансового состояния ОАО «СЗОР»**

Методика оценки финансового положения предусматривает оценку состав и структуры имущества предприятия и источников его формирования.

Показатели, характеризующие состав имущества и его источников представлены в бухгалтерском балансе на конец каждого отчетного периода. Для анализа выполнен расчет показателей динамики и структуры статей баланса, который представлен в таблице в приложении Б.

Для начала определим динамику и структуру актива баланса, который характеризует имущество предприятия. Так, стоимость имущества ОАО «СЗОР» на конец 2018 года составила 3029104 тыс. руб., то есть чуть более 3 млрд. рублей, это значительно дорогой имущественный комплекс для предприятия Амурской области. За три года стоимость имущественного потенциала увеличилась более чем в 1,5 раза. Значение прироста можно наблюдать в последней графе таблицы. В ней же можно определить по каким статьям наблюдается рост. Так, за три года стоимость имущества увеличилась за счет роста стоимости запасов более чем в 4,5 раза, сумм НДС по приобретенным ценностям, суммы денежных средств. По остальным статьям наблюдается отрицательная динамика за три года. Так, стоимость основных средств за три года снизилась на 17,82 %. На конец 2016 года стоимость основных средств составляла 237642 тыс. руб. или 19,77 %, а на конец 2018 года 195285 тыс. руб., а удельный вес их снизился до 6,45 %. Учитывая, что основные средств на конец 2018 года – это все, что включено в состав внеоборотных активов предприятия, более 90 % имущества предприятия – это оборотные активы. Наибольший удельный вес в составе имущества занимают запасы. На конец анализируемого периода стоимость запасов составила 2377775 тыс. руб., что занимает 78,50 % от имущества предприятия. За три года их удельный вес увеличился более чем в 2 раза. Рост стоимости запасов связан с приобретением новых запасных частей для производства агрегатов, а также с проведенной инвентаризацией в 2017 году, которая выявила значительное количество излишков ТМЦ. В результате того, что стоимость запасов увеличилась и стала основной долей оборотных активов удельный вес других видов оборотных активов снизился. Так, удельный вес дебиторской задолженности в 2018 году составил 3,72 % против 31,14 % в 2016 году.

Удельный вес финансовых вложений на конец 2018 года составил 1,80 % против 11,55 % на конец 2016 года.

Значительно увеличилась сумма денежных средств на конец 2018 года. Так, денежные средства на конец 2016 года составляли 3232 тыс. руб., а на конец 2018 года 65143 тыс. руб., или 2,15 % от стоимости имущества. Рост денежных средств на конец 2018 года связано с тем, что муниципальные заказчики в большей массе рассчитываются в конце года.

Далее следует определить динамику и структуру источников формирования имущества. Непосредственно по удельному вес собственного капитала можно оценить уровень финансовой независимости предприятия. На конец 2018 года удельный вес собственного капитала, который определяется как сумма строк по 3 разделу бухгалтерского баланса составил 9,98 %. По сравнению с 2016 годом удельный вес собственного капитала сократился на 6,33 %. Сумма собственных средств предприятия на конец 2018 года составила 302417 тыс. руб., 220501 тыс. руб. из которых – это сумма нераспределенной прибыли, оставшейся в распоряжении предприятия после выплаты дивидендов. Удельный вес нераспределенной прибыли составляет 7,28 % против 9,44 % в 2016 году. Таким образом, предприятия можно назвать финансово зависимым, так как 90 % его имущества сформировано за счет внешних источников финансирования. Определим их структуру. Не значительную долю занимают долгосрочные обязательства предприятия. На конец 2018 года их удельный вес составляет лишь 0,07 %. Таким образом, основным источников формирования имущества является кредиторская задолженность предприятия. Удельный вес кредиторской задолженности на конец 2018 года составил 89,95 %. В данной ситуации следует рассмотреть состав кредиторской задолженности, который отражается в пояснении к бухгалтерскому балансу. Так, по данным пояснений к балансу основная доля кредиторской задолженности – это задолженность ОАО «СЗОР» перед покупателями. То есть это полученные авансы под поставку продукции.

Таким образом, оценка имущественного состояния предприятия показала,

что основную долю имущества составляют запасы в виде готовой продукции, при этом около 90 % имущества сформировано за счет внесенных авансов. В данной ситуации предприятия следует особо жестко относиться к сроку выполнения обязательств по производству и поставке своей продукции покупателям.

Сложившая структура имущества и его источников связана конечно с особенностью производственного процесса, когда один вид продукции изготавливается длительное время, при этом платежи от муниципальных заказчиков уже поступили. Такая ситуация тем не менее отрицательно влияет на устойчивость финансового положения предприятия. Определим показатели финансового состояния сгруппировав их на следующие группы:

- группировка имущества и капитала по степени ликвидности и срочности погашения;
- показатели платежеспособности;
- показатели финансовой устойчивости;
- показатели деловой активности;
- показатели рентабельности.

В таблице 4 представлена группировка имущества и капитала по степени ликвидности и срочности погашения.

Наиболее ликвидных средств за весь анализируемый период не достаточно для покрытия краткосрочных обязательств. Так, краткосрочные обязательства более чем в 22 раза превышает уровень денежных средств вкуче с финансовыми вложениями. Данная ситуация могла бы характеризовать предприятие как абсолютно не платежеспособное, но обязательства краткосрочные обязательства в большей степени – это задолженность перед заказчиками, поэтому такая ситуация выгодна для ОАО «СЗОР».

Таблица 4 - Анализ ликвидности баланса за 2016-2018 гг.

Актив	На конец года			Пассив	На конец года			Платежный излишек (+), недостаток (-)		
	2016	2017	2018		2016	2017	2018	2016	2017	2018
Наиболее ликвидные активы (A1)	142069	66740	119783	Наиболее срочные обязательства (П1)	941645	1655909	2713772	-799576	-1589169	-2593989
Быстро реализуемые активы (A2)	374287	501190	112651	Краткосрочные обязательства (П2)	0	21166	10867	374287	480024	101784
Медленно реализуемые активы (A3)	441175	1169704	2601385	Долгосрочные пассивы (П3)	64251	44438	2048	376924	1125266	2599337
Трудно реализуемые активы (A4)	244423	217828	195285	Постоянные пассивы (П4)	196058	233949	302417	48365	-16121	-107132
Баланс	1201954	1955462	3029104	Баланс	1201954	1955462	3029104			

Недостаток собственных оборотных средств общества на конец отчетного года увеличился на 1 475 985 тыс. руб. и составил на 01.01.19 г. – 2 494 254 тыс. руб. Чтобы восполнить недостаток собственных оборотных средств, сформировать запас материалов, контрагентских поставок, и произвести задел производственной программы 2019 года, обществу необходимо будет привлечь оборотные средства в виде авансовых платежей от заказчиков по открытым строящимся заказам или получить заемные средства.

Далее определим коэффициенты, характеризующие платежеспособность предприятия. Показатели платежеспособности ОАО «СЗОР» за 2016-2018 гг. представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ показателей платежеспособности ОАО «СЗОР» за 2016-2018 гг.

Наименование коэффициента	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Нормативное значение	Отклонение, +/-	
					2017г. к 2016	2018г.к 2016
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15	0,04	0,044	0,2-0,7	-0,11	0,004
Коэффициент критической (быстрой) ликвидности	0,55	0,34	0,09	0,7-0,8	-0,21	-0,26
Коэффициент текущей ликвидности	1,02	1,05	1,04	1-2	0,03	-0,01

Коэффициенты абсолютной ликвидности и срочной ликвидности значительно ниже нормативных значений, однако уровень текущей платежеспособности ОАО «СЗОР» можно оценить как нормальный. Так,



запасов предприятия должно хватить для покрытия краткосрочных обязательств.

Показатели деловой активности представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Показатели деловой активности ОАО «СЗОР» за 2016-2018 гг.

Наименование коэффициента	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонения	
				2017г. к 2016	2018г.к 2016
Коэффициент общей оборачиваемости капитала, оборотов	0,27	0,07	0,06	-0,20	-0,21
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, оборотов	1,68	0,61	0,65	-1,08	-1,03
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, оборотов	0,35	0,09	0,07	-0,26	-0,28
Срок погашения кредиторской задолженности, дни	1027,52	4210,59	4981,99	3183,08	3954,47
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, оборотов	0,88	0,28	1,74	-0,60	0,86
Срок погашения дебиторской задолженности, дни	408,42	1274,20	206,74	865,78	-201,68

Так, выручка предприятия составляет лишь 6-27 % от стоимости имущественного потенциала предприятия. Причем, в результате роста запасов и снижения доходов уровень оборачиваемости активов снизился за анализируемый период значительно. Оборачиваемость кредиторской задолженности снизилась, аналогично оборачиваемости капитала в результате снижения доходов. При этом, срок погашения кредиторской задолженности за счет доходов составляет 4981,99 дней (или 13 лет). Срок погашения дебиторской задолженности составляет 1274,20 дней.

На 31.12.2018 г. дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты, составила 112 617 тыс. рублей. По сравнению с данными на начало года дебиторская задолженность уменьшилась на 388 490 тыс. руб., в основном увеличение произошло за счет показателя «Авансы выданные» (на 386 721 тыс. руб.). Из общей суммы задолженности дебиторская задолженность покупателей и заказчиков длительностью свыше 3 месяцев составляет 11 491 тыс. руб.

Далее определим коэффициенты финансовой устойчивости и их динамику в таблице 7.

Таблица 7 - Коэффициенты финансовой устойчивости ОАО «СЗОР» за 2016-2018 гг.

Наименование коэффициента	Нормативное ограничение	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонения	
					2017г. к 2016	2018г.к 2016
Коэффициент финансовой независимости	$U1 > 0,4-0,6$	0,16	0,12	0,10	-0,04	-0,06
Коэффициент финансирования	$U1 > 0,7$ ; оптим. значение: $U2 \sim 105$	0,19	0,14	0,11	-0,06	-0,08
Коэффициент капитализации	Не выше 1,5	5,13	7,36	9,02	2,23	3,89
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	Нижняя граница: 0,1; оптим. значение $U4 > 0,5$	0,02	0,02	0,03	0,00	0,02
Коэффициент финансовой устойчивости	$U5 > 0,6$	0,22	0,14	0,10	-0,07	-0,12

Коэффициент финансовой независимости показывает удельный вес собственного капитала в источниках формирования имущества или в пассиве. Так, нормальное значение этого показателя для предприятий производственной сферы деятельности должно колебаться от 0,4 до 0,6. Значение этого коэффициента в ОАО «СЗОР» на конец 2016 года составляло 0,16, на конец 2018 года его значение снизилось до 0,1. То есть собственный капитала составляет 10 % в пассиве. Это значение свидетельствует о достаточно низком уровне финансовой независимости предприятия. Остальные показатели финансовой устойчивости также далеки от оптимальных заданных значений и по ним можно дать оценку недостаточного уровня финансовой устойчивости предприятия за весь анализируемый период.

Далее рассмотрим показатели рентабельности в таблице 8.

Таблица 8 - Показатели рентабельности ОАО «СЗОР» за 2016-2018 гг.

Наименование коэффициента	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонения	
				2017г. к 2016	2018г. к 2016
Рентабельность продукции	1,11	5,11	3,33	4,00	2,23
Рентабельность продаж	1,09	4,86	3,22	3,77	2,13
Чистая рентабельность	7,70	27,658	35,61	19,956	27,91
Экономическая рентабельность (рентабельность совокупного капитала)	2,11	2,00	2,31	-0,11	0,19
Рентабельность собственного капитала	12,96	16,74	23,09	3,78	10,13
Рентабельность перманентного капитала	9,76	14,07	22,93	4,31	13,17

Несмотря на неустойчивое финансовое положение деятельность предприятия прибыльна.

При оценке финансового состояния общества в целом за отчетный год, в сравнении с предыдущим годом, наблюдается увеличение недостатка оборотных средств на 1 475 985 тыс. руб. Недостаток оборотных средств составил на конец отчетного года – 2 494 254 тыс. руб., что говорит о том, что обществу необходимо будет привлечь оборотные средства в виде авансовых платежей от заказчиков по открытым строящимся заказам или получить заемные средства для исполнения обязательств и проведения текущих платежей.

Общество стабильно выполняет свои обязательства перед работниками по выплате в срок заработной платы, перед фондами социального страхования, налоговой инспекцией, перед бюджетом просроченной задолженности по данным обязательным платежам у общества нет.

При оценке финансового состояния общества в целом за отчетный год в сравнении с предыдущем годом прослеживаются следующие положительные тенденции:

Объем реализации продукции составил 196,1 млн. руб., увеличение по сравнению с 2017 г. составило 54,5 млн. руб. (+ 38,5 %). Объем реализации по промышленной деятельности составил 152,7 млн. руб., увеличение по

сравнению с 2017 г. составило 47,5 млн. руб. (+ 45,2 %).

Собственные денежные средства на конец года составили 116 143 тыс. руб., в т.ч. депозитные вклады 51 000 тыс. руб. В течение года временно свободные денежные средства завод размещал в депозиты, начислено к получению процентов по депозитным договорам 11 153 тыс. руб.

Темп прироста валовой продукции по промышленной деятельности 2018 г. к 2017 г. составил 29,1 %.

Выполнен ремонт на речных судах Амурского пароходства на сумму 32,6 млн. руб., % перевыполнения к 2017 г. (18,94 млн. руб.) – 56,5 %;

Выполнен объем работ по оцинкованию горячим способом металлоконструкций на сумму 15,8 млн. руб., % перевыполнения к 2017 г. (5,6 млн. руб.) - 282 %. или 2,82 раза.

Отпущено тепловой энергии сторонним организациям на сумму 22,01 млн. руб., в том числе % перевыполнения к 2017 году (19,07 млн. руб.) на + 15,4 %;

Оборачиваемость краткосрочной дебиторской задолженности ускорилось на 559 дней по сравнению с прошлым годом.

Фондоотдача выросла на 0,33 тыс. руб. в 2018 году по сравнению с 2017 годом и составила 0,96 тыс. руб.

Среднемесячная заработная плата в отчетном году достигла 39 311 руб., рост к 2017 г. составил 11 %. Выработка валовой продукции в месяц на 1-го работающего в отчетном году составила 237,3 тыс. руб., рост к 2017 году составил 27,8 %. Обучено рабочим специальностям - 18 человек, повысили квалификацию – 26 человек.

Своевременно перечислялись налоги в течение 2018 года, ежемесячно и в срок выплачивалась з/плата

Доходы, полученные предприятием от реализации, изготовленной в 2018 году продукции, были использованы не только на воспроизводство, предприятие неизменно направляло свое внимание на поддержание оборудования, оснастки в рабочем состоянии, их усовершенствование, закупку

нового оборудования и техники.

Так, политику привлечения авансовых платежей за продукцию, которую предполагается поставить в будущих периодах можно признать как эффективную, так как с помощью привлеченных авансовых платежей предприятие смогло авансировать средства в оборотный капитал и увеличить объемы производства продукции.

Таблица 9 - Расчёт оценки стоимостических активов ОАО «СЗОР» за 2018 г.

В тыс. руб.

Наименование показателя	Код строки	На начало отчётного периода	На конец отчётного периода
1	2	3	4
1. Активы			
1. Нематериальные активы	1110	-	-
2. Основные средства	1150	214 537	195 285
3. Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-
4. Долгосрочные финансовые вложения	1170	3 058	-
5. Отложенные налоговые активы	1180	233	-
6. Прочие внеоборотные активы (незавершенное производство)	1190	-	-
7. Запасы	1210	1 103 296	2 377 775
8. Налог на добавленную стоимость	1220	66 408	223 610
9. Дебиторская задолженность	1230	501 107	112 617
10. Краткосрочные финансовые вложения	1240	65 063	54 640
11. Денежные средства	1250	1 677	65 143
12. Прочие оборотные активы	1260	-	-
13. Итого активы, принимаемые к расчёту (сумма данных пунктов 1-12)		1 955 462	3 029 104
II. Пассивы			
14. Долгосрочные обязательства по займам и кредитам	1410	-	-
15. Отложенные налоговые обязательства	1420	44 438	2 048
16. Оценочные обязательства	1430	-	-
17. Прочие долгосрочные обязательства	1450	-	-
18. Краткосрочные обязательства по займам и кредитам	1510	99	-
19. Кредиторская задолженность	1520	1 655 909	2 713 772
20. Доходы будущих периодов	1530	-	-
21. Оценочные обязательства	1540	-	-
22. Прочие краткосрочные обязательства	1550	-	-

## Продолжение таблицы 9

1	2	3	4
23. Итого пассивы, принимаемые к расчёту (сумма данных пунктов 14-22)		1 721 513	2 726 687
24. Стоимость чистых активов акционерного общества: (Итого активы, принимаемые к расчёту (стр. 13) минус итого пассивы, принимаемые к расчёту (стр. 23))		233 949	302 417

На конец отчетного года чистые активы общества увеличились на 68 468 тыс. руб., по сравнению с началом отчётного года.

При оценке финансового состояния общества в целом за отчётный год, в сравнении с предыдущим годом, наблюдается увеличение недостатка оборотных средств на 1 475 985 тыс. руб. Недостаток оборотных средств составил на конец отчетного года – 2 494 254 тыс. руб., что говорит о том, что обществу необходимо будет привлечь оборотные средства в виде авансовых платежей от заказчиков по открытым строящимся заказам или получить заемные средства для исполнения обязательств и проведения текущих платежей.

Общество стабильно выполняет свои обязательства перед работниками по выплате в срок заработной платы, перед фондами социального страхования, налоговой инспекцией, перед бюджетом просроченной задолженности по данным обязательным платежам у общества нет.

### 3 УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫМИ СРЕДСТВАМИ В АО «СЗОР»

#### 3.1 Оценка движения денежных средств и управления денежными потоками в АО «СЗОР»

Целью управления денежными средствами в ОАО «СЗОР» является соблюдение сбалансированного поступления и расходования денежных средств для поддержания оптимального уровня платежеспособности предприятия на любой момент времени.

Для этого финансовой службой соблюдаются два основных принципа: сбалансирование поступления и расходование денежных средств и формирование критического минимума остатка денежных средств на счетах.

Методами управления денежными средствами являются те, которые представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Методы управления денежными средствами в АО «СЗОР»

Элемент управления	Метод управления	Ответственное должностное лицо
Планирование	Составление финансового плана, бюджета доходов и расходов. Прямой метод планирования - ориентированный на доходы.	Финансовый директор
Оперативный учет	Организация синтетического и аналитического учета денежных средств, соблюдение расчетной и кассовой дисциплины.	Главный бухгалтер
Контроль	Инвентаризация денежных средств. Анализ движения денежных потоков и выполнения плановых показателей	Финансовый директор

Так, основным содержанием системы управления денежными средствами в ОАО «СЗОР» является планирование, учет контроль.

Следует отметить, что финансовые отделы компании тесно сотрудничают с банками, которые открывают три расчетных и 1 валютный счета. Счет открыт в ОАО «Сбербанк», предоставляющем следующие услуги ОАО «СЗОР»:

- выделение средств на различные потребности предприятия, на которые предвирительно оставлена заявка;

- получение и пересчет: денежные средства, внесенные в кассу Банка; денежные средства, сдаваемые в инкассаторских сумках; денежные средства, сдаваемые в самоклеящихся пакетах; денежные средства, доставленные собственной службой инкассации Банка; чековые книжки, оформленные и выданные совместно с операционным отделом;

- выполнение операций по осуществлению размена, на которые предвирительно оставлена заявка, и операций по обмену устаревших купюр на купюры, которые пригодны для расчетов.

При этом процесс управления денежными средствами отвечает принципам, представленным в таблице 11.

Таблица 11 - Соблюдение принципов управления денежными средствами в АО «СЗОР»

Принцип	Порядок его соблюдения	Недостатки
Принцип информационной достоверности	- формирование оперативных учетных данных; - автоматизация учетного процесса; - составление финансовой отчетности, подтвержденное аудиторским заключением	- при проведении аудита в 2018 году были выявлены не существенные ошибки в учете денежных средств в кассе.
Принцип обеспечения сбалансированности	- оперативное банковское обслуживание; - составление финансовых планов	- отсутствие платежного календаря;
Принцип обеспечения эффективности	- финансовое планирование, наблюдение за инфляционными процессами; - возможность краткосрочного кредитования с отсрочкой выплаты процентов	- отсутствие нормативов остатков денежных средств; - отсутствие оперативного анализа денежных потоков.
Принцип обеспечения ликвидности	- финансовое планирование; - оперативная работа с дебиторами.	- отсутствие платежного календаря; - неравномерное поступление денежных средств.

Таким образом, ОАО "СЗОР" организовало систему управления



денежными средствами, сформировав определенные методы и подходы, соответствующие основным принципам управления. Оценка эффективности системы с помощью методов мониторинга и исследования основных форм оперативной и финансовой отчетности позволяет выявить недостатки в работе, в частности:

- при внедрении бухгалтерского учета при оформлении первичных документов присутствуют нарушения, недостачи инвентаризации, что может свидетельствовать о некомпетентности бухгалтера;

- отсутствует нормативный календарь платежей, что приводит к задержкам платежей и регулярным низким уровням денежных средств;

- нет бизнес-анализа денежных потоков и не определяется норматив остатка денежных средств.

Осуществление хозяйственной деятельности организации связано с финансовыми потоками, что способствует осуществлению расчетных операций с юридическими и физическими лицами, подрядчиками, собственниками, работниками и внешними работниками, повышению ликвидности бухгалтерского баланса организации.

Для управления денежными потоками необходима организация обобщения информации, а также детальная информация о видах приема и распоряжения денежными средствами и их эквивалентами, наименованиями, номинальными затратами и т.п., которая формируется в системе аналитического учета. Аналитический учет организации фонда зависит от синтетического учета его движения, а его методы в свою очередь влияют на специфику финансово-хозяйственной деятельности организации. Аналитический учет осуществляется путем анализа денежных средств на счетах, отражающих сделки на синтетическом счете: 50 «Касса», 51 «Расчетные счета», 52 «Валютные счета», 55 «Специальные счета в банках», 57 «Денежные средства в пути».

Для принятия управленческих решений по регулированию денежных потоков в организации аналитические методы бухгалтерского учета должны

содержать информацию, сформированную в следующем порядке: итогов сальдо денежных средств на начало и конец отчетного периода; аналитическая информация об остатках средств на расчетных, валютных и других счетах, а также о средствах в пути; данные о происхождении денежных средств и их эквивалентов для безналичных расчетов; данные о направлении выбытия денежных средств и их эквивалентов для наличных и безналичных расчетов; информация о движении денежных средств в национальной и иностранной валютах; данные о внутренних финансовых потоках структурных подразделений организации.

Оценка консолидированной информации по синтетическим счетам расчетно-кассового учета ОАО "СЗОР" позволяет определить динамику состава источников денежных средств в разрезе месяцев, денежных и безналичных расчетов. Динамика представлена на рисунке 5.

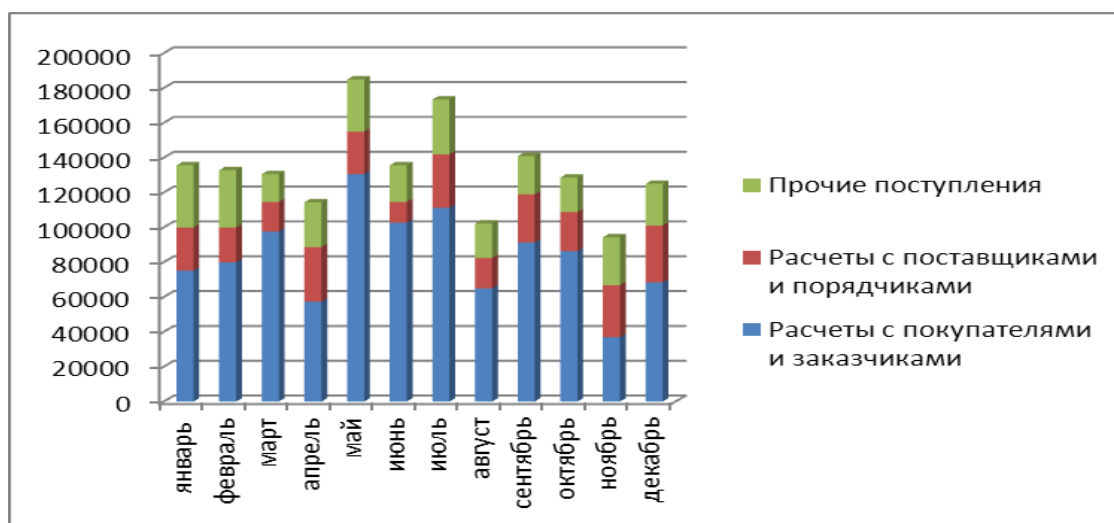


Рисунок 5 – Состав источников поступления денежных средств ОАО «СЗОР» в 2018 г.

Основными источниками дохода от основной деятельности являются расчеты с покупателями и клиентами, т. е. доходы от реализации продукции, а также прочие доходы.

Минимальная сумма дохода наблюдается при возврате займа, выданного сотруднику в организации.

В течение нескольких месяцев денежный поток был неравномерным. Наибольший денежный поток наблюдается весной и летом, что обусловлено спецификой реализации продукции.

Максимальная сумма дохода-в мае, минимальная сумма-в ноябре 1272 тыс. руб. Анализ информации о поступлении денежных средств через источники доходов помогает контролировать приток денежных средств для обеспечения непрерывности их обращения и стабильности хозяйственной деятельности.

Для того, чтобы определить эффективность системы управления денежными средствами и их потоками, необходимо постоянно их анализировать, для этого опишем состав денежных средств предприятия по их составу, степени ликвидности и оптимальному сочетанию.

Анализ состава средств компании лучше проводить по данным бухгалтерского регистра, поэтому более простым решением для анализа состава денежных средств является анализ состава по форме бухгалтерской отчетности «Отчет о движении денежных средств».

Таблица 12 – Анализ состава денежных средств ОАО «СЗОР»

Показатель	2016, тыс. руб.	Структура, в %	2017, тыс. руб.	Структура, в %	2018, тыс. руб.	Структура, в %
1	2	3	4	5	6	7
<b>Движение денежных средств по текущей деятельности</b> Средства, полученные от покупателей, заказчиков	1048987	70,90	1587597	92,35	1586458	89,07
Прочие доходы	2442	0,17	53001	3,08	11872	0,67
Денежные средства, направленные:						
на оплату приобретенных товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	-541710	31,04	-680705	40,73	-908432	46,38
на оплату труда	-384101	22,01	-378981	22,67	-369868	18,88
на выплату дивидендов, процентов	0	0,00	0	0,00	-177	0,01
на расчеты с бюджетом	-261494	14,98	-322156	19,27	-356219	18,19
на расчеты с внебюджетными фондами	-86994	4,98	-90828	5,43	-84883	4,33

## Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5	6	7
на выдачу подотчетных сумм	-26222	1,50	-20771	1,24	-13462	0,69
на прочие расходы	-21830	1,25	-101358	6,06	-40674	2,08
Чистые денежные средства от текущей деятельности	-270931	15,52	45799	-2,74	-175385	8,95
<b>Движение денежных средств по инвестиционной деятельности</b> Выручка от продажи объектов основных средств и иных внеоборотных активов						
Приобретение объектов основных средств, доходных вложений в материальные ценности и нематериальных активов	-608	0,03	-17728	1,06	-6942	0,35
Чистые денежные средства от инвестиционной деятельности	-608	0,03	-17728	1,06	-6942	0,35
<b>Движение денежных средств по финансовой деятельности</b> Поступления от предоставленных займов и кредитов	428095	28,93	78478	4,57	182800	10,26
Погашение займов и кредитов	-151261	8,67	-104662	6,26	-2800	0,14
Чистые денежные средства от финансовой деятельности	271929	18,38	-26184	-1,52	180000	10,11
Чистое увеличение (уменьшение) денежных средств и их эквивалентов	390	0,03	1887	0,11	-2327	-0,13
<b>Итого средств получено</b>	1479524	100,00	1719076	100,00	1781130	100,00
<b>Итого средств направлено</b>	-1745151	-117,95	-1671390	-97,23	-1958665	-109,97

Согласно данным, представленным в таблице 12, денежные средства в ОАО «СЗОР» поступают и расходуются по трем направлениям: текущая деятельность, инвестиционная деятельность, финансовая деятельность.

К текущей деятельности относятся потоки денежных средств, поступающие от покупателей и заказчиков. В 2016 г. поступлений от покупателей и заказчиков было 70,90 % в общем объеме поступлений, а в 2018 г. – 92,35 % от общего объема поступивших денежных средств.

Денежный отток по текущей деятельности связан с приобретением сырья

и материалов, с оплатой труда, с платежами в бюджет и внебюджетные фонды, выдача подотчетных сумм. Наибольший удельный вес в оттоке денежных средств по текущей деятельности занимает плата на приобретение сырья и прочих оборотных активов. Следует отметить, что в 2016 г. и в 2018 г. отток денежных средств по текущей деятельности превышал поступления. Так, денежных средств на выплаты было направлено больше на 175385 тыс. руб.

Потоки по инвестиционной деятельности незначительны. Так, предприятие не получает доходов по инвестиционной деятельности, а расходы в 2016-2018 гг. были связаны с приобретением объектов основных средств в незначительном количестве.

Следует отметить, что у предприятия имеется положительный денежный поток по финансовой деятельности, незначительно превышающий отток по финансовой деятельности.

Таблица 13 - Движение денежных средств в ОАО «СЗОР» (прямой метод)

Показатели	2016	2017	2018	Темп роста, %	
				2018/ 2016	2018/ 2017
1	2	3	4	5	6
<b>1. Текущая деятельность</b>					
1.1. Приток денежных средств (поступления)					
- выручка от продажи продукции, товаров, работ, услуг	1048978	1587597	1586458	151,24	99,93
- прочие поступления (возврат средств от поставщиков, средства по целевому финансированию и др.)	2442	53001	11872	486,16	22,40
итого приток	1051420	1640598	1598330	152,02	97,42
1.2. Отток денежных средств					
на оплату приобретенных товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	541710	680705	908432	167,70	133,45
на оплату труда	384101	378981	369868	96,29	97,60
на выплату дивидендов, процентов	0	0	177		
на расчеты с бюджетом	261494	322156	356219	136,22	110,57
на расчеты с внебюджетными фондами	86994	90828	84883	97,57	93,45
на выдачу подотчетных сумм	26222	20771	13462	51,34	64,81
на прочие расходы	21830	101358	40674	186,32	40,13
итого отток	1322351	1594799	1773715	338,42	103,09
1.3. Итого приток (отток) денежных средств от текущей деятельности	-270931	45799	-175385	64,73	-382,95
<b>2. Инвестиционная деятельность</b>					
2.1. Приток:	0	0	0		
2.2. Отток:					

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4	5	6
- приобретение объектов основных средств	608	17728	6942	в 11 раз	39,16
2.3. Итого приток (отток) денежных средств в результате инвестиционной деятельности	-608	-17728	-6942	в 11 раз	39,16
<b>3. Финансовая деятельность</b>					
3.1. Приток					
- поступление от займов и кредитов	428095	78478	182800	42,70	232,93
3.2. Отток:					
- возврат полученных ранее кредитов	151261	104662	2800	1,85	2,68
3.3. Итого приток (отток) денежных средств от финансовой деятельности	276834	-26184	180000	65,02	-687,44

Оценка основных коэффициентов денежных средств ОАО «СЗОР» представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Оценка основных коэффициентов денежных средств ОАО «СЗОР»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2018-2016 гг.	
				Абсолютное отклонение	Темп роста, %
1. Коэффициент участия или удельный вес денежных средств в оборотных средствах, долей единицы	0,0023	0,0046	0,00035	-0,00195	0,15
2 Оборачиваемость денежных средств, оборотов	2066,28	591,86	5228,84	3162,56	253,06
3 Период оборота денежных средств, дней	0,17	0,61	0,069	-0,101	40,59
4 Коэффициент текущей платежеспособности за год	0,795	1,029	0,901	0,106	113,33
6 Коэффициент эффективности денежных потоков	-0,205	0,029	-0,099	0,106	48,29
7 Коэффициент ликвидности денежного потока	0,848	1,029	0,909	0,061	107,19
8 Коэффициент рентабельности положительного денежного потока, %	2,28	2,19	18,72	16,44003	821,05
9 Коэффициент рентабельности оттока, %	1,93	2,25	17,02	-18,9532	-882,03

Таким образом, перечисленные выше коэффициенты проанализированные в динамике в целом указывают на положительные изменение значений коэффициентов во времени как характеризующих оборачиваемость, так и эффективность использования денежных средств. При этом организации

необходимо срочно принимать меры по увеличению остатков денежных средств на счетах для чего необходимо своевременно требовать оплату реализованной продукции.

Информация, полученная в аналитическом учете, позволяет осуществлять детальный контроль за выбытием и распоряжением денежных средств по видам платежей, по отдельным периодам, по агентам. Распоряжение денежными средствами характеризуется денежным потоком или списанием денежных средств с расчетного, валютного или специального счета организации, взысканием судебных органов, налоговых органов и иных органов с помощью исполнительных листов в соответствии с законодательством.

Анализ данных бухгалтерского учета позволяет контролировать сумму платежа и своевременность его осуществления.

В целях принятия управленческих решений по направлению оттока денежных средств исследуются причины изменения состава расчетных операций, суммы платежей, документальные основания для расчета. Аналитическая бухгалтерская информация способствует внутреннему контролю движения денежных средств, среди инструментов которого - составление платежного календаря организации. Однако в ОАО «СЗОР» он не составляется.

Таким образом, анализ системы управления денежными средствами выявил следующие недостатки:

- низкий уровень ликвидности;
- отсутствие нормативов остатков денежных средств;
- отсутствие оперативного анализа денежных потоков;
- неравномерное поступление денежных средств.

Анализ платежеспособности показывает, что необходимо принять срочные меры по исправлению ситуации, чтобы избежать повышенных рисков будущих финансовых трудностей. Эта тенденция, с точки зрения кредиторов, снижает гарантии предприятия по его обязательствам.

### **3.2 Основные направления повышения эффективности управления денежными средствами АО «СЗОР»**

После оценки и анализа состояния денежных потоков ОАО «СЗОР» необходимо разработать и обосновать решения эффективного их использования.

В ходе анализа было установлено, что организация не имеет достаточно стабильного состояния, то есть, порой, в ней преобладает нехватка средств или излишек временно свободных денежных средств.

В связи с дефицитом денежного потока происходит снижение ликвидности и платежеспособности, что приводит к увеличению просроченной задолженности предприятия перед банками, поставщиками, персоналом по оплате труда.

В случае избыточного движения денежных средств фактическая стоимость временно свободных денежных средств теряется из-за инфляции, потоки капитала замедляются из-за простоя средств, а часть потенциального дохода теряется из-за упущенной выгоды в процессе эксплуатации или инвестирования.

Для достижения баланса дефицита потоков в краткосрочной перспективе разрабатываются меры по ускорению привлечения средств и замедлению их выплат. Мероприятия краткосрочного характера по сбалансированности дефицитного денежного потока представлены на рисунке 6.

Эти меры, повышающие уровень абсолютной платежеспособности предприятий в краткосрочной перспективе, могут стать причиной проблем с дефицитом денежных потоков в будущем.

Следовательно, параллельно следует разработать меры по сбалансированности дефицитного денежного потока в долгосрочном периоде.



Мероприятия по ускорению привлечения денежных средств		Мероприятия по замедлению выплат денежных средств	
→	Обеспечение частичной или полной предоплаты за продукцию, пользующуюся большим спросом на рынке	Увеличение по согласованности с поставщиками сроков предоставления предприятию товарного кредита	←
→	Сокращение сроков предоставления товарного кредита покупателям	Использование флоута (периода прохождения выписанных платежных документов до их оплаты) для замедления инкассации собственных платежных документов	←
→	Увеличение размера ценовых скидок для реализации продукции за наличный расчет		
→	Ускорение инкассации просроченной дебиторской задолженности	Приобретение долгосрочных активов на условиях лизинга	←
→	Использование современных форм реинвестирования дебиторской задолженности (учета векселей, факторинга, форфейтинга)	Реструктуризация полученных кредитов путем перевода краткосрочных в долгосрочные	←

Рисунок 6 – Мероприятия краткосрочного характера по сбалансированности дефицитного денежного потока

Способы оптимизации избыточного денежного потока связаны в основном с активизацией инвестиционной деятельности предприятия. Синхронизация денежных потоков должна быть направлена на устранение сезонных и циклических различий в формировании как положительных, так и отрицательных денежных потоков, а также на оптимизацию средних остатков денежной наличности.

Заключительным этапом оптимизации является обеспечение условий максимизации чистого денежного потока предприятия, рост которого обеспечивает повышение уровня самофинансирования предприятия, снижает зависимость от внешних источников финансирования.

Повышение суммы чистого денежного потока может быть обеспечено за

счет следующих мероприятий:

- снижение суммы постоянных издержек предприятия;
- снижение уровня переменных издержек;
- проведение эффективной налоговой политики;
- использование метода ускоренной амортизации;
- продажи неиспользуемых видов основных средств, нематериальных активов и запасов;
- усиления претензионной работы с целью полного и своевременного взыскания штрафных санкций и дебиторской задолженности.

Рассмотрим пример применения механизма ускоренной амортизации в ОАО «СЗОР. Отметим, что в последние годы предприятие достаточно часто приобретает оборудование по лизингу.

Стоимость приобретаемого имущества – 120 000 тыс. руб.

Срок полезного использования имущества – 8 лет.

Договором лизинга определены: срок амортизации – 3 года и выкупная стоимость объекта лизинга – 1% его стоимости.

Расчет экономии от ускоренной амортизации:

Амортизация, начисленная линейным способом, за год - 15 000 тыс. руб.

Амортизация, начисленная линейным способом, за 3 года - 45 000 тыс. руб.

Амортизация, начисленная ускоренным способом, за год – 39 600 тыс. руб.

Амортизация, начисленная ускоренным способом, за 3 года – 118 800 тыс. руб.

Таким образом, за 3 года предприятие с разницы между суммой ускоренной амортизации 118 800 тыс. руб. и линейной амортизации 45 000 тыс. руб.

Также предприятию необходимо эффективно управлять оборотными средствами, снижать величину дебиторской задолженности, увеличивать величину денежных средств. Главной целью управления активами предприятия

является в общем случае максимизация прибыли на вложенный капитал при обеспечении устойчивой и достаточной платежеспособности предприятия. Причем в условиях кризиса устойчивая платежеспособность важнее доходности.

Результаты оптимизации денежных потоков должны находить отражение при составлении финансового плана предприятия на год с разбивкой по кварталам и месяцам.

Модель, разработанная Миллером, представляет собой компромисс между простотой и реальностью. Она помогает ответить на вопрос: как предприятию следует управлять своим денежным запасом, если невозможно предсказать каждодневный отток или приток денежных средств? Миллер и Орр используют при построении модели процесс Бернулли - стохастический процесс, в котором поступление и расходование денег от периода к периоду являются независимыми случайными событиями.

Логика модели такова: остаток средств на счёте хаотически меняется до тех пор, пока не достигнет верхнего предела. Как только это происходит, предприятие начинает покупать достаточное количество ценных бумаг с целью вернуть запас денежных средств к некоторому нормальному уровню. Если запас денежных средств достигает нижнего предела, то в этом случае предприятие продаёт свои ценные бумаги и пополняет запас денежных средств до нормального уровня.

Реализация модели осуществляется в несколько этапов:

1. Устанавливается минимальная величина денежных средств ( $Q_H$ ). Она определяется из средней потребности предприятия в оплате счетов, возможных требований банка и др.

2. По статистическим данным определяется вариация ежедневного поступления средств на расчётный счёт ( $V$ ).

3. Определяются расходы ( $P_X$ ) по хранению средств на расчётном счёте и расходы ( $P_T$ ) по взаимной трансформации средств и ценных бумаг.

4. Рассчитывается размах вариации остатка денежных средств на

расчётном счёте (S) по формуле:

$$S = 3 x \sqrt[3]{\frac{3 x P_T x V}{4 x P_X}} \quad (2)$$

5. Рассчитывают верхнюю границу денежных средств на расчётном счёте ( $Q_B$ ), при превышении которой необходимо часть денежных средств конвертировать в краткосрочные ценные бумаги.

$$Q_B = Q_H + S \quad (3)$$

6. Определяют точку возврата ( $T_B$ ) величину остатка денежных средств на расчётном счёте, к которой необходимо вернуться в случае, если фактический остаток средств на расчётном счёте выходит за границы интервала ( $Q_H, Q_B$ ).

$$T_B = Q_H + S / 3 \quad (4)$$

Определим политику управления финансами в АО «СЗОР» если:

Минимальный запас денежных средств( $Q_H$ ) - 10000 тыс. руб.

Расходы по конвертации ценных бумаг ( $P_T$ ) - 20 тыс. руб. (банковские данные).

Процентная ставка - 11,6 % в год.

Среднее квадратичное отклонение в день - 2000 тыс. руб.

1. Расчёт показателя  $R_X$

$$(1 + R_X)^{365} = 1,116; R_X = 0,0003 \text{ или } 0,03 \% \text{ в день.}$$

2. Расчёт вариации ежедневного денежного потока:

$$V = 2000^2 = 4000000$$

3. Расчёт размаха вариации

$$S = 3 x \sqrt[3]{\frac{3 x 25 x 4000000}{4 x 0.0003}} = 18900 \text{ руб.}$$

4. Расчёт верхней границы денежных средств и точки возврата:

$$O_B = 10000 + 18900 = 29900 \text{ тыс. руб.}$$

$$T_B = 10000 + (1:3) \times 18900 = 16300 \text{ тыс. руб.}$$

Итак, остаток средств на расчётном счёте АО «СЗОР» должен варьировать в интервале (10000, 18900); при выходе за пределы интервала необходимо восстановить средства на расчётном счёте в размере 16300 тыс. руб.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в работе были решены поставленные цель и задачи.

В современной рыночной экономике фирма постоянно находится в ситуации, когда необходимым является поддержание определенного уровня ликвидности своих активов, что способствует ее финансовой устойчивости и платежеспособности.

Одним из важнейших факторов поддержания необходимого уровня ликвидности организации является оптимизация размера и структуры оборотного капитала, и в частности, такой его составляющей как денежные средства. Важно определить необходимый уровень наличных денежных средств у предприятия, так как их недостаток может привести к состоянию текущей неплатежеспособности, а в будущем - и к возможному банкротству. Излишек наличности, в свою очередь, приводит к омертвлению капитала, негативно влияя на его оборачиваемость и снижая финансовую устойчивость фирмы.

В процессе хозяйственной деятельности в организации происходит постоянный процесс поступления и расходования, то есть движения, денежных средств. Такое постоянное движение денежных средств называется денежным потоком. Денежные потоки - это своего рода «кровеносная система» хозяйственного организма предприятия. И если эти потоки эффективно организованы, то можно говорить о финансовом здоровье предприятия и его возможности достижения поставленных высоких результатов. Таким образом, эффективное управление денежными потоками может обеспечить финансовое равновесие предприятия, как в текущем, так и в стратегическом плане.

Основной целью управления денежными потоками является обеспечение бесперебойного кругооборота средств предприятия, что является условием его нормального функционирования, как в текущий момент, так и достижение финансового успеха в долгосрочной перспективе.

Система управления потоками денежных средств - это процесс принятия решений, основанных на оценке всех видов деятельности предприятия. Этот

процесс должен быть направлен на оптимизацию использования денежных средств, целью чего является получение ресурсов, необходимых для покрытия своих обязательств перед контрагентами и возможность получения дополнительного дохода. Основными звеньями этого процесса являются расчет времени обращения денежных средств, то есть финансового цикла, анализ и прогнозирование денежного потока, определение оптимального уровня денежных средств, составление бюджетов денежных средств и т.д.

В третьей главе представлен анализ системы управления денежными средствами предприятия. Так, анализ системы управления денежными средствами позволил определить следующие недостатки:

- низкий уровень ликвидности;
- отсутствие нормативов остатков денежных средств;
- отсутствие оперативного анализа денежных потоков;
- отсутствие платежного календаря;
- неравномерное поступление денежных средств.

В качестве основных предложений по повышению эффективности управления денежными средствами являются:

- предоставление скидки с целью улучшения расчетной дисциплины;
- определение минимального нормативного остатка денежных средств с целью осуществления своевременных расчетов.

Способы оптимизации избыточного денежного потока связаны в основном с активизацией инвестиционной деятельности предприятия. Синхронизация денежных потоков должна быть направлена на устранение сезонных и циклических различий в формировании как положительных, так и отрицательных денежных потоков, а также на оптимизацию средних остатков денежной наличности.

Заключительным этапом оптимизации является обеспечение условий максимизации чистого денежного потока предприятия, рост которого обеспечивает повышение уровня самофинансирования предприятия, снижает зависимость от внешних источников финансирования.

Повышение суммы чистого денежного потока может быть обеспечено за счет следующих мероприятий:

- снижение суммы постоянных издержек предприятия;
- снижение уровня переменных издержек;
- проведение эффективной налоговой политики;
- использование метода ускоренной амортизации;
- продажи неиспользуемых видов основных средств, нематериальных активов и запасов;
- усиления претензионной работы с целью полного и своевременного взыскания штрафных санкций и дебиторской задолженности.

Применяя ускоренный метод начисления амортизации предприятие сможет снизить отток денежных средств на выплату налога на прибыль и налога на имущество.

Также предприятию необходимо эффективно управлять оборотными средствами, снижать величину дебиторской задолженности, увеличивать величину денежных средств. Главной целью управления активами предприятия является в общем случае максимизация прибыли на вложенный капитал при обеспечении устойчивой и достаточной платежеспособности предприятия. Причем в условиях кризиса устойчивая платежеспособность важнее доходности.

Результаты оптимизации денежных потоков должны находить отражение при составлении финансового плана предприятия на год с разбивкой по кварталам и месяцам.

Модель, разработанная Миллером, представляет собой компромисс между простотой и реальностью. Она помогает ответить на вопрос: как предприятию следует управлять своим денежным запасом, если невозможно предсказать каждодневный отток или приток денежных средств? Миллер и Орр используют при построении модели процесс Бернулли - стохастический процесс, в котором поступление и расходование денег от периода к периоду являются независимыми случайными событиями.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Top 8 cash flow management trends to watch out for in 2018 [Электронный ресурс], - <https://www.flatworldsolutions.com/financial-services/articles/top-8-cash-flow-managementtrends.php>
- 2 Аббасов, С. А. оглы Эффективное управление денежными потоками как важный рычаг финансового менеджмента / Аббасов Сарвар Алыджан оглы // Российское предпринимательство. – 2018. – № 14 (236). – С. 84-90.
- 3 Аванесянц, А. Л. Выбор политики комплексного управления текущими активами и текущими пассивами предприятия / А.Л. Аванесянц // Экономика и финансы. - 2018. - №28. – С. 45-47.
- 4 Анализ финансовой отчетности: учеб. пособие / под ред. О.Е. Ефимовой и М.В. Мельник.- 3-е изд., испр. и доп. - Москва - Омега - Л, 2017.- 451 с
- 5 Ангеловская, А.А. Анализ формирования денежных потоков по МСФО и российским стандартам / А.А. Ангеловская // Международный бухгалтерский учет. - 2016. - № 3. - С. 47 – 51.
- 6 Антонов, А.П. Денежный поток: описание сущности понятия / А.П. Антонов // Инновационная наука. - 2017. - № 01(1). - С. 15.
- 7 Байгулова, О.В. Процесс управления денежными потоками организации / О.В. Байгулова, К.В. Чумаченко // Вестник современных исследований. - 2017. - № 3 (6). - С. 202.
- 8 Басараб, К.М. Направления оптимизации и повышение эффективности управления денежными потоками на предприятии / К.М. Басараб // Скиф. - 2017. - №15. - С. 16.
- 9 Бланк, И.А. Управление денежными потоками / И.А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : Ника-Центр, 2017. – С. 546.
- 10 Бокова, О.В. Современная система управления денежными потоками организации / О.В. Бокова // Современные научные исследования и инновации. - 2018. - № 1. - С. 183.
- 11 Бондарчук, Н.В. Анализ денежных потоков от текущей,

инвестиционной и финансовой деятельности организации / Н.В. Бондарчук // Аудиторские ведомости. - 2016. - №3. - С. 56-61.

12Быкова, Е. В. Показатели денежного потока в оценке финансовой устойчивости предприятия / Е.В. Быкова // Финансы. - 2014. - № 2.

13Ван Хорн Дж. К.. Основы управления финансами. - М.: Финансы и статистика, 2003. - С. 334.

14Власов, А.В. Концепция управления денежными потоками в системе финансового менеджмента организации / А.В. Власов // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2018. – № 4. – С. 32-37.

15Графов, А.В. Оценка финансово-экономического состояния предприятия / А.В. Графов // Финансы. - 2016. - №7. - С. 64-67.

16Грызунова, Н. В. Управление денежными потоками предприятия и их оптимизация / Н. В. Грызунова, М. Н. Дудин, О. В. Тальберг // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2018. – № 1. – С. 67-72.

17Гуляев, И.Л. Концептуальный подход к построению эффективной системы управления денежными потоками промышленных предприятий / И.Л. Гуляев // Корпоративные Финансы. - 2016. - № 3 (23).

18Гуржиев, А.Н. Перспективный анализ денежных потоков и его взаимосвязь с диагностикой банкротства / А.Н. Гуржиев // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. - 2018. - №9. - С.49-54.

19Гутова, А. В. Управление денежными потоками: теоретические аспекты / А.В. Гутова // Финансовый менеджмент. - 2018. - № 4.

20Джетибаева, Д.С. Анализ методик, методов и приемов оценки эффективности управления денежными потоками на предприятии / Д.С. Джетибаева // Вестник университета Туран. - 2016. - №1(57). - С. 55.

21Ерешко, Ю.О. Модели оптимизации денежных потоков предприятия / Ю.О. Ерешко // Современные научные исследования и инновации. – 2016. – № 10. – С. 197–205.

22Завора, Т.М. Теоретические основы анализа и оптимизации денежных

потоков предприятия / Т.М. Завора, О.С. Берест // Финансы и Статистика. – 2018. – № 4 (47). – С. 74–79.

23Зимин, Н.Е. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Н.Е. Зимин. - М: Колос С, 2018. - С. 234-245.

24Игонипа, Л.Л. О механизмах переориентации денежных потоков в реальный сектор экономики / Л.Л. Игонипа // Финансы. - 2016. - № 10.

25Исаева, Э.В. Механизм оценки финансовой устойчивости предприятия, опирающийся на концепцию свободного денежного потока / Э. В. Исаева // Финансовый бизнес. – 2014. – № 2. – С. 42-46.

26Исик, Л. В. К вопросу об управлении финансовыми потоками фирмы / Исик Л. В. // Финансовый менеджмент. – 2014. – № 1. – С. 38-45.

27Кабанов, А. А. Современные способы управления финансовыми потоками в холдингах / А. А. Кабанов; Т. В. Филатовой // Аудит и финансовый анализ. – 2016. – № 1. – С. 358-361.

28Кабанов, А.А. Методика оценки эффективности управления денежными потоками в холдинговых компаниях / А.А. Кабанов // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. - 2014. - № 4 (36). - С. 123.

29Кандрашина, Е. А. Финансовый менеджмент : учебник для студентов бакалавриата ВПО, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» / Е. А. Кандрашина. – Москва : Дашков и К, 2018. – 220 с.

30Макарова, В. И. Управление денежными потоками предприятия / В.И. Макарова, С.В. Репьев // Экономика и производство. - 2017. - № 4.

31Морозов, С. Денежные потоки предприятия / С. Морозов // Аудит и налогообложение. - 2018. - №1. - С. 14-17.

32Морозов, С. Управление активами / С. Морозов // Аудит и налогообложение. - 2017. - №8. - С. 22-26.

33Паронян, А. С. Управление оборотными активами в организациях ЛПК / А.С. Паронян, Т.И. Иваненкова // Финансовый менеджмент. - 2016. - № 5.

34Парушина, Н.В. Анализ движения денежных средств / Н.В. Парушина

// Бухгалтерский учет. - 2014. - №5. - С. 60.

35 Побегуц, И. Финансовый или статистический анализ / И. Побегуц // Аудит и налогообложение. - 2016. - №4. - С.36-37.

36 Пономаренко, И.А. Некоторые аспекты управления денежными потоками в малом бизнесе / И.А. Пономаренко // Управленческий учет и финансы. - 2018. - № 02(30). - С. 104.

37 Руднев, Р.В. Направления анализа финансового состояния организации применительно к целям управления и потребностям пользователей / Р.В. Руднев // Аудитор. – 2018. – № 10. – С. 46-52.

38 Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК / Г.В. Савицкая. - Минск: Новое знание, 2018. - С. 472-481.

39 Сорокина, К. М. Оценка и прогнозирование денежных потоков предприятий / К.М. Сорокина // Аудит и финансовый анализ. - 2016. - №2. - С. 105-113.

40 Терехин, В.И. Эффективность моделирования денежных средств на российских предприятиях / В.И. Терехин, Н.А. Подгорнова // Финансовый менеджмент. – 2016. – № 2. – С. 23–31.

41 Успенский, О. Г. О методе дисконтированных денежных потоков / О.Г. Успенский // Финансы. - 2016. - №1. - С. 57-58.

42 Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: учебник / А. Н. Фомичев. – М. : Дашков и К, 2018. – 468 с.

43 Харченко, В.А. Система управления денежными потоками предприятия / В.А. Харченко // Управление денежными потоками. – 2018. – № 1. – С. 61–65.

44 Хорин, А. Н. Отчёт о движении денежных средств / А.Н. Хорин // Бухгалтерский учёт. - 2016. - №5.

45 Чащин, С. В. Функции управления финансами реализуемые в системе финансового контролинга / С.В. Чащин // Экономика и финансы. - 2016. - № 27.

46 Чернов, В. А. Анализ риска банкротства на основе интегральной оценки финансовой устойчивости и денежных потоков / В.А. Чернов // Аудит и финансовый анализ. - 2016. - №3. - С. 119-126.

47 Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций : практическое пособие для слушателей системы подготовки профессиональных бухгалтеров и аудиторов / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 208 с.

48 Шохина, Л.С. К вопросу о содержании денежных потоков предприятий / Л.С. Шохина, Бурали С.А. // Вестник Воронежского государственного аграрного университета им. императора Петра 1. - №<sup>о</sup>1(30). - 2018. - С. 9-14.

49 Юджин Бригхем Финансовый менеджмент: Том 1 / Юджин Бригхем, Луис Гапенски. М.: Книга по Требованию, 2017. - С. 431.

50 Яшина, Н.В. Актуальные вопросы управления денежными потоками / Н.В. Яшина, Н.А. Ярыгина // Вестник НГИЭИ. - 2018. - № 3(46). - С. 101.



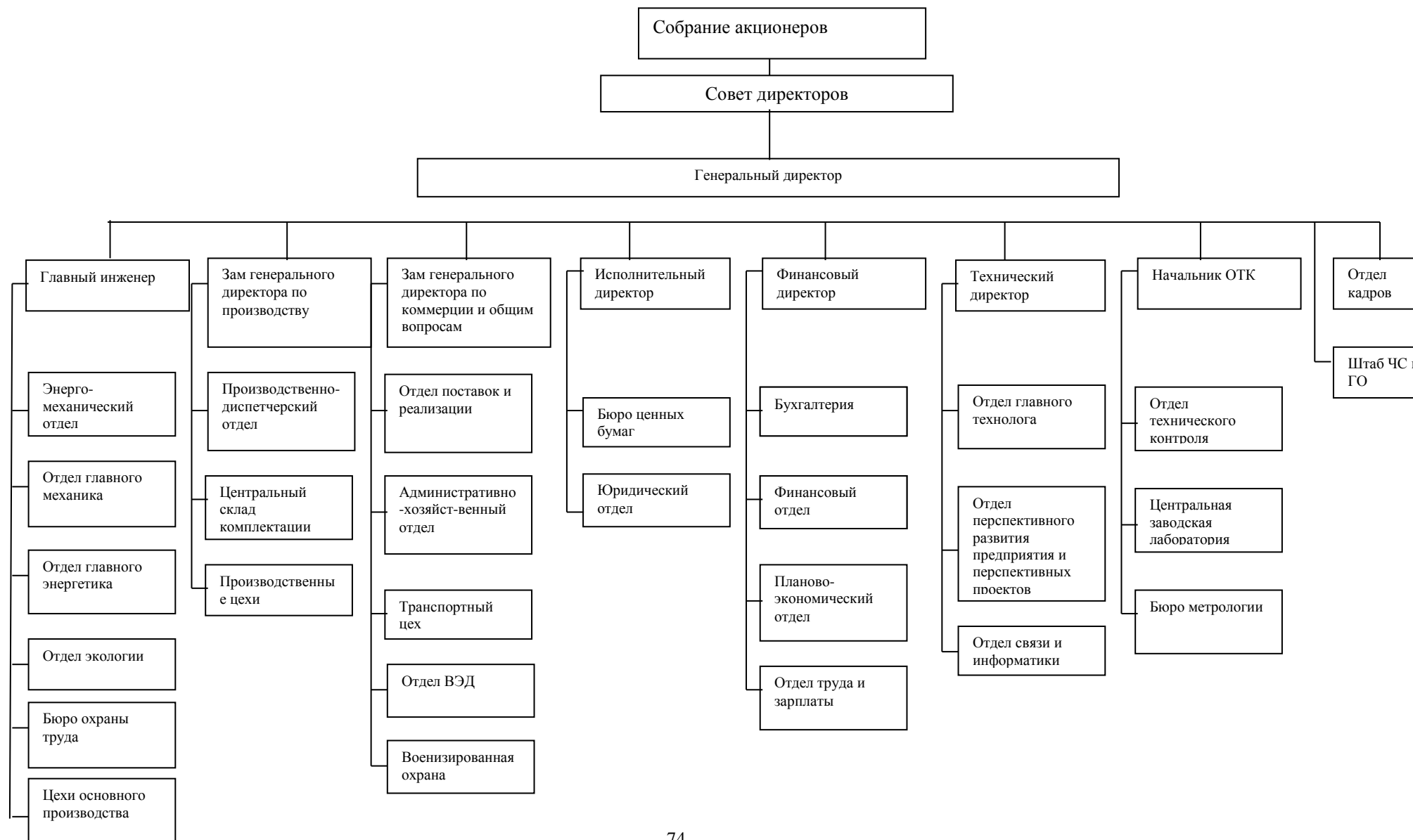








ПРИЛОЖЕНИЕ А  
Структура управления ОАО «СЗОР»



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица - Вертикальный и горизонтальный анализ балансов за 2016-2018 гг.

	На конец		На конец		Изменение		На конец		Изменение		Темп прироста
Показатель	2016		2017		2017/16		2018		2018/17		за 3г
<b>АКТИВ</b>	т.р	%	т.р	%	т.р	Гр,%	т.р	%	т.р	Гр,%	в %
<b>1.ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>											
Основные средства	237642	19,77	214537	10,97	-23105	90,28	195285	6,45	-19252	91,03	-17,82
Финансовые вложения	6548	0,54	3058	0,16	-3490	46,70	0	0,00	-3058	0,00	-100,00
Отложенные налоговые активы	233	0,02	233	0,01	0	100,00	0	0,00	-233	0,00	-100,00
<i>ИТОГО по разделу 1</i>	244423	20,34	217828	11,14	-26595	89,12	195285	6,45	-22543	89,65	-20,10
<b>2. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>											
Запасы	430438	35,81	1103296	56,42	672858	256,32	2377775	78,50	1274479	215,52	452,41
НДС по приобретенным ценностям	10737	0,89	66408	3,40	55671	618,50	223610	7,38	157202	336,72	1982,61
Дебиторская задолженность	374287	31,14	501107	25,63	126820	133,88	112617	3,72	-388490	22,47	-69,91
в т.ч. покупатели и заказчики	65095	5,42	30877	1,58	-34218	47,43	27917	0,92	-2960	90,41	-57,11
Финансовые вложения	138837	11,55	65063	3,33	-73774	46,86	54640	1,80	-10423	83,98	-60,64
Денежные средства	3232	0,27	1677	0,09	-1555	51,89	65143	2,15	63466	3884,50	1915,56
Прочие оборотные активы	0	0,00	83	0,00	83	-	34	0,00	-49	40,96	-
<i>ИТОГО по разделу 2</i>	957531	79,66	1737634	88,86	780103	181,47	2833819	93,55	1096185	163,08	195,95
<b>БАЛАНС</b>	1201954	100,00	1955462	100,00	753508	162,69	3029104	100,00	1073642	154,90	152,01
<b>ПАССИВ</b>											
<b>3.КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>											
Уставный капитал	986	0,08	986	0,05	0	100,00	986	0,03	0	100,00	0,00
Переоценка внеоборотных активов	80590	6,70	79953	4,09	-637	0,00	79895	2,64	-58	99,93	-0,86
Резервный капитал	1035	0,09	1035	0,05	0	100,00	1035	0,03	0	100,00	0,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	113447	9,44	151975	7,77	38528	133,96	220501	7,28	68526	145,09	94,36
<i>ИТОГО по заделу 3</i>	196058	16,31	233949	11,96	37891	119,33	302417	9,98	68468	129,27	54,25
<b>4.ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>											
Отложенные налоговые обязательства	32984	2,74	44438	2,27	11454	134,73	2048	0,07	-42390	4,61	-93,79

Оценочные обязательства	31267	2,60	0	0,00	-31267	0,00	0	0,00	0	-	-100,00
<i>ИТОГО по заделу 4</i>	64251	5,35	44438	2,27	-19813	69,16	2048	0,07	-42390	4,61	-96,81
<b>5. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>											
Заемные средства	0	0,00	99	0,01	99	-	0	0,00	-99	0,00	-
Кредиторская задолженность	941645	78,34	1655909	84,68	714264	175,85	2713772	89,59	1057863	163,88	188,19
Оценочные обязательства	0	0,00	21067	1,08	21067	-	10867	0,36	-10200	51,58	-
<i>ИТОГО по разделу 5</i>	941645	78,34	1677075	85,76	735430	178,10	2724639	89,95	1047564	162,46	189,35
<b>БАЛАНС</b>	1201954	100	1955462	100	753508	162,69	3029104	100	1073642	154,90	152,01

