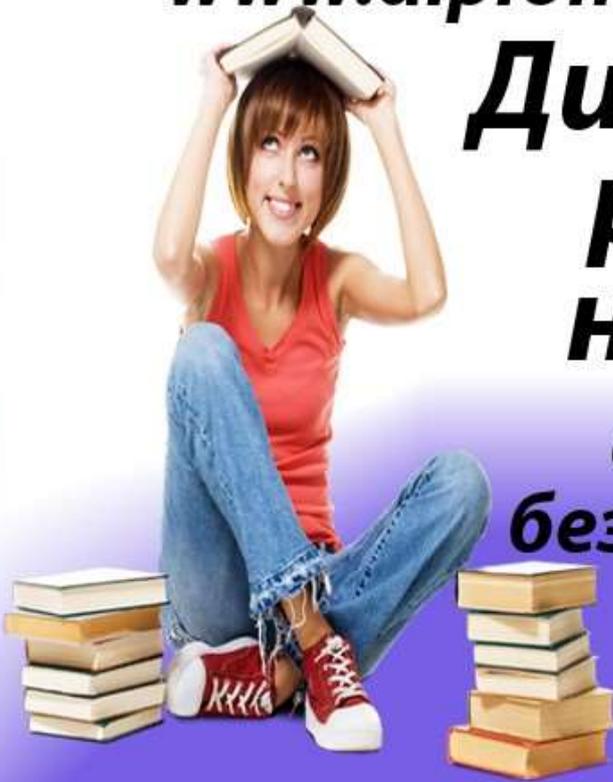


[www.diplomstudent.net](http://www.diplomstudent.net)

**Дипломные  
работы  
на заказ**

**от автора  
без предоплаты**



## Тема «Управление денежными потоками предприятия»

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение .....	4
Глава 1. Теоретические аспекты управления денежными потоками предприятия.....	7
1.1. Понятие денежного потока и его виды .....	7
1.2. Цели и задачи анализа денежных потоков на предприятии.....	18
1.3. Система управления денежными потоками в организации .....	25
Глава 2. Анализ системы управления денежными потоками на предприятии ЗАО «Ленстройтрест» и его совершенствование.....	42
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия ЗАО «Ленстройтрест».....	42
2.2. Оценка движения денежных потоков и система управления денежными потоками на предприятии ЗАО «Ленстройтрест».....	50
2.3. Мероприятия, направленные на повышение системы управления денежными потоками на предприятии ЗАО «Ленстройтрест».....	62
Заключение.....	74
Список использованной литературы .....	78
Приложения .....	84

## Введение

Управление денежными потоками - это важнейший элемент финансовой политики предприятия, оно пронизывает всю систему управления предприятия. Важность и значение управления денежными потоками на предприятии трудно переоценить, поскольку от его качества и эффективности зависит не только устойчивость предприятия в конкретный период времени, но и способность к дальнейшему развитию, достижению финансового успеха на долгую перспективу. Эффективное управление денежными потоками повышает степень финансовой и производственной гибкости компании, так как приводит к:

- улучшению оперативного управления, особенно с точки зрения сбалансированности поступлений и расходования денежных средств;
- увеличению объемов продаж и оптимизации затрат за счет больших возможностей маневрирования ресурсами компании;
- повышению эффективности управления долговыми обязательствами и стоимостью их обслуживания, улучшению условий переговоров с кредиторами и поставщиками;
- созданию надежной базы для оценки эффективности работы каждого из подразделений компании, ее финансового состояния в целом;
- повышению ликвидности компании.

Денежные средства являются «тонким местом» для злоупотреблений, как со стороны сотрудников организации, так и сторонних лиц. Поэтому детальный и оперативный учет движения денежных средств с максимальным уровнем детализации крайне необходим. Требования по оперативности к учету денежных средств выше, чем к другим видам учета. В рыночной экономике руководство предприятия не сможет добиться стабильного успеха, если не будет четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию, как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях, без учета денежных средств.

В дипломной работе рассматривается тема: «Управление денежными потоками предприятия». Объектом исследования является компания ЗАО «Ленстройтрест». Предмет исследования - система управления денежными потоками на предприятии ЗАО «Ленстройтрест».

Целью дипломной работы является рассмотреть мероприятия, направленные на совершенствование системы управления денежными потоками на предприятии ЗАО «Ленстройтрест».

Для достижения поставленной цели необходимо решить задачи:

-рассмотреть теоретические аспекты системы управления денежными потоками на предприятии;

-дать организационно-экономическую характеристику предприятия ЗАО «Ленстройтрест»;

-провести анализ динамики и структуры потоков денежных средств на предприятии ЗАО «Ленстройтрест»;

-описать систему управления денежными потоками на предприятии ЗАО «Ленстройтрест»;

-разработать мероприятия, направленные на совершенствование системы управления денежными потоками на предприятии ЗАО «Ленстройтрест».

Структура работы обусловлена целями и задачами, определенными для работы, а также логикой проведенного исследования и состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературных источников и приложений. Первая глава является теоретической, в ней рассмотрены основные понятия и виды денежного потока предприятия, цели и задачи анализа денежных потоков, система управления денежными потоками в организации. Вторая глава- практическая, в ней изложена организационно-экономическая характеристика предприятия ЗАО «Ленстройтрест», проведен анализ системы управления денежными потоками в организации, рассмотрены мероприятия, направленные на совершенствование системы управления денежными потоками в ЗАО «Ленстройтрест».

Источниками информации для выполнения дипломной работы послужили: статистическая и бухгалтерская отчетность предприятия ЗАО «Ленстройтрест», статьи, монографии, диссертационные исследования, учебники и учебные пособия по системе управления денежными потоками предприятия. Проблематикой изучения системы управления денежными потоками в организации занимались множество отечественных и зарубежных авторов, основными из них являются: Бланк И.А., Володин А.А., Бочаров В.В., Ковалев В.В., Ван Хорн Дж.К., Романовский М.В., Вакуленко Т.Г., Фомина Л.Ф., Артемено В.Г., Остапова В.В., Бернстайн Л.А., Стоянова Е.С., Поляк Г.Б., Мочалова Л.А., Леонтьев В.Е., Тихомиров Е.Ф. и другие.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные рекомендации, направленные на совершенствование системы управления денежными

потоками в ЗАО «Ленстройтрест», могут быть применены на практике анализируемого предприятия.

Методологической базой исследования явились общенаучные методы познания, системный анализ и синтез, аналогия, структурный, сравнительный, и другие методы анализа.

# Глава 1. Теоретические аспекты управления денежными потоками предприятия

## 1.1. Понятие денежного потока и его виды

Существует несколько определений денежного потока предприятия, рассмотрим основные из них. Денежный поток – это распределенные во времени и пространстве суммы поступлений и выплат денежных средств, образуемых в производственно – торговом процессе<sup>1</sup>. Иначе говоря, денежный поток предприятия представляет собой совокупность распределенных во времени поступлений и выплат денежных средств, генерируемых его хозяйственной деятельностью<sup>2</sup>. Другими словами, денежный поток – это объем денежных средств, который получает или выплачивает предприятие в течение отчетного или планируемого периода<sup>3</sup>, рис.1.1. С понятием денежного потока тесно связаны приток и отток денежных средств.

Приток денежных средств осуществляется за счет выручки от реализации продукции (работ, услуг); увеличения уставного капитала за счет дополнительной эмиссии акций; полученных кредитов и займов; роста кредиторской задолженности и т. д.

Отток денежных средств возникает вследствие покрытия текущих (операционных) затрат; инвестиционных расходов; платежей в бюджет и во внебюджетные фонды; выплат дивидендов акционерам предприятия и др.

Чистый приток денежных средств (чистый денежный поток или резерв денежной наличности) – это разница между всеми поступлениями и отчислениями денежных средств, рис.1.1.

Понятие «денежный поток предприятия» включает многочисленные виды этих потоков, и для обеспечения эффективного управления ими необходима классификация. В частности, денежный поток предприятия классифицируется: по масштабам обслуживания хозяйственного процесса, по видам хозяйственной деятельности, по направленности движения денежных средств, по методу исчисления объема, по уровню достаточности объема, по методу оценки во времени, по непрерывности формирования в рассматриваемом периоде, по стабильности временных интервалов, по ликвидности или изменению чистой кредитной позиции предприятия в течение определенного периода, по особенностям чередования притоков и оттоков во времени, по характеру сбалансированности, степени рискованности, прогнозируемости, управляемости,

<sup>1</sup> Бочаров В.В. Управление денежным оборотом предприятий и корпораций. М.: Финансы и статистика, 2010г.

<sup>2</sup> Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами: Пер. с англ. М.: Финансы и статистика, 2011г.

<sup>3</sup> Володин А.А., Леонтьев В.Е. Корпоративные финансы. – СПб.: Питер, 2012г.

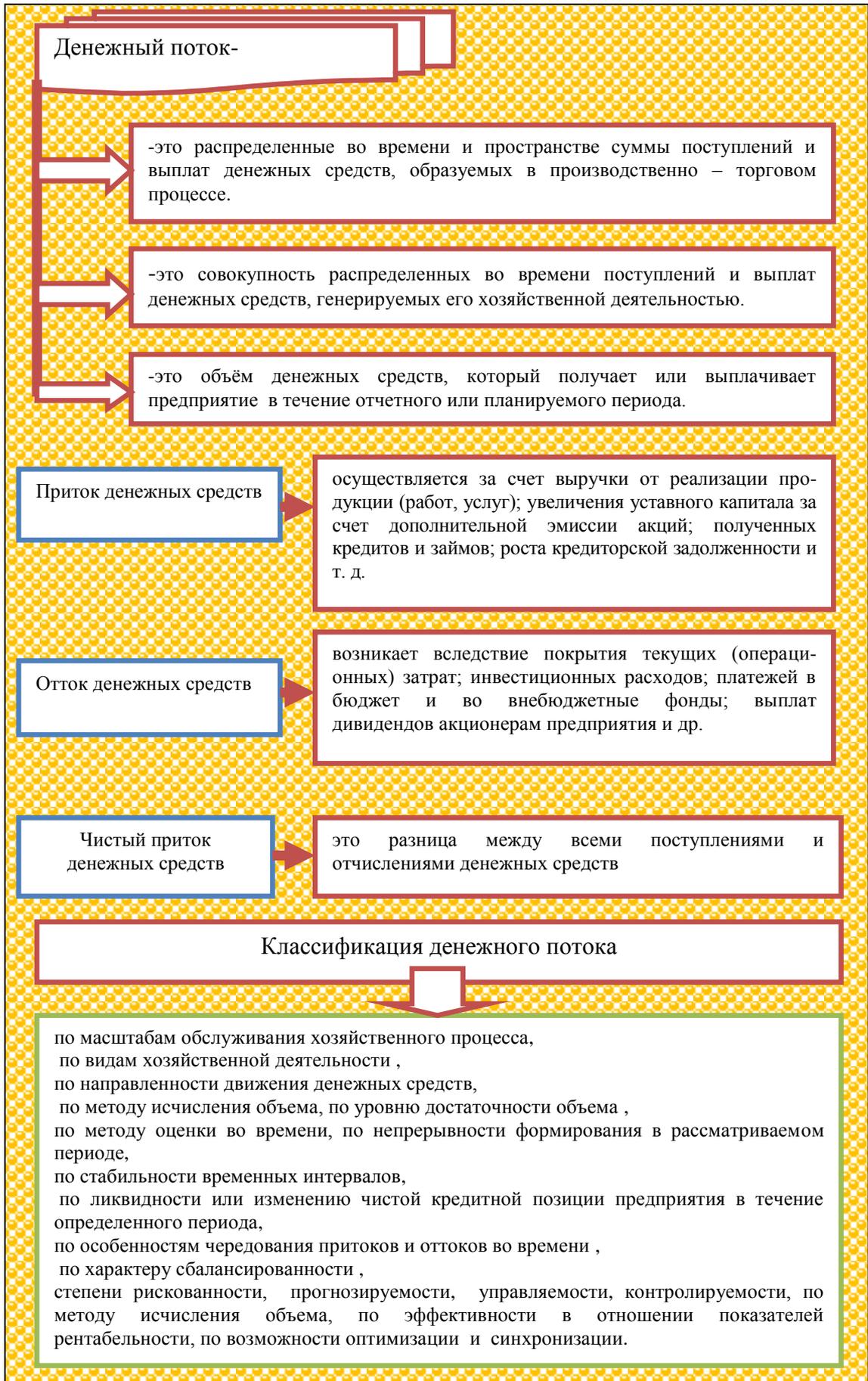


Рисунок 1.1.- Понятие денежного потока и его классификация.

контролируемости, по методу исчисления объема, по эффективности в отношении показателей рентабельности, по возможности оптимизации и синхронизации. Рассмотрим кратко классификацию денежных потоков.

По масштабам обслуживания хозяйственного процесса выделяют следующие виды денежных потоков: денежный поток по предприятию в целом, денежный поток по отдельным видам хозяйственной деятельности предприятия, – денежный поток по отдельным хозяйственным операциям, рис.1.2.

По направленности движения денежных средств выделяют положительный и отрицательный виды денежных потоков. При этом положительный поток характеризует поступление денежных средств на предприятие от всех видов хозяйственных операций (в качестве аналога этого термина используется термин «приток денежных средств»); отрицательный денежный поток -определяет совокупность выплат денежных средств предприятием в процессе осуществления всех видов его хозяйственных операций, рис.1.2.

По методу исчисления объема денежные потоки предприятия подразделяются на валовый и чистый, рис.1.2. Валовой денежный поток – характеризует всю совокупность поступлений или расходования денежных средств в рассматриваемом периоде времени в разрезе отдельных его интервалов. Чистый денежный поток – определяет разницу между положительным и отрицательным денежными потоками (между поступлением и расходованием денежных средств) в рассматриваемом периоде времени в разрезе отдельных его интервалов. Чистый денежный поток является важнейшим результатом финансовой деятельности предприятия, во многом определяющим финансовое равновесие и темпы возрастания его рыночной стоимости. Расчет чистого денежного потока по предприятию в целом, отдельным структурным его подразделениям (центрам ответственности), различным видам хозяйственной деятельности или отдельным хозяйственным операциям осуществляется по следующей формуле(1.1):

$$\text{ЧДП} = \text{ПДП} - \text{ОДП} \quad (1.1),$$

где ЧДП – сумма чистого денежного потока в рассматриваемом периоде времени; ПДП – сумма положительного денежного потока (поступлений денежных средств) в рассматриваемом периоде времени; ОДП – сумма отрицательного денежного потока (расходования денежных средств) в рассматриваемом периоде времени<sup>4</sup>.

В зависимости от соотношения объемов положительного и отрицательного потоков сумма чистого денежного потока может характеризоваться как

<sup>4</sup> Финансовый менеджмент: Учебник/ Под ред. д.э.н. проф. А.М. Ковалевой. – М.: ИНФРА – М,2010г.



Рисунок 1.2- Классификация денежных потоков по масштабам обслуживания хозяйственного процесса и по методу исчисления объема.

положительной, так и отрицательной величинами, определяющими конечный результат соответствующей хозяйственной деятельности предприятия и влияющими в конечном итоге на формирование размера остатка его денежных активов.

По видам хозяйственной деятельности в соответствии с международными стандартами учета выделяют денежный поток по операционной деятельности, по инвестиционной деятельности, по финансовой деятельности, рис.1.3.



Рисунок 1.3- Классификация денежных потоков по видам хозяйственной деятельности.

Приток денежных средств по операционной деятельности образуется за счет - денежной выручки от реализации продукции в текущем периоде, погашения

дебиторской задолженности, поступления от продажи бартера, авансы полученные от покупателей. Приток по финансовой деятельности образуется за счет краткосрочных и долгосрочных кредитов и займов, поступления от эмиссии акций, целевое финансирование. По инвестиционной деятельности приток денежных средств образуется от продажи основных средств и нематериальных активов, дивидендов, возвратов других финансовых вложений.

Отток денежных средств по операционной деятельности происходит за счет платежей по счетам поставщиков и подрядчиков, выплаты заработной платы, отчислений в бюджет и во внебюджетные фонды, уплата процентов по кредитам и отчислений на социальную сферу. Отток денежных средств по финансовой и инвестиционной деятельности происходит за счет возврата различных видов кредитов и займов, погашения векселей и выплата дивидендов, приобретение основных средств и нематериальных активов, капитальных и долгосрочных финансовых вложений, табл.1.1.

Таблица 1.1

## Составляющие денежных потоков по видам хозяйственной деятельности

Вид деятельности	приток	Отток
Операционная	денежная выручка от реализации продукции в текущем периоде, погашения дебиторской задолженности, поступления от продажи бартера, авансы полученные от покупателей.	платежи по счетам поставщиков и подрядчиков, выплаты заработной платы, отчислений в бюджет и во внебюджетные фонды, уплата процентов по кредитам и отчислений на социальную сферу
Финансовая	краткосрочные и долгосрочные кредиты и займы, поступления от эмиссии акций, целевое финансирование	возврат различных видов кредитов и займов, погашение векселей и выплата дивидендов
Инвестиционная	продажа основных средств и нематериальных активов, дивиденды, возврат других финансовых вложений	приобретение основных средств и нематериальных активов, капитальные и долгосрочные финансовые вложения

По уровню достаточности объема денежные потоки предприятия подразделяются на избыточный и дефицитный, рис.1.4. По методу оценки во времени денежные потоки бывают настоящими и будущими; по непрерывности формирования денежные потоки подразделяются на регулярные и дискретные. При определенном минимальном временном интервале все денежные потоки предприятия могут рассматриваться как дискретные, и, наоборот – в рамках жизненного цикла предприятия преимущественная часть его денежных потоков носит регулярный характер. Важно отметить, что по стабильности временных интервалов формирования регулярные денежные потоки бывают с равномерными временными интервалами и с неравномерными временными интервалами в рамках рассматриваемого периода, рис. 1.4.



Рисунок 1.4- Классификация денежных потоков по уровню достаточности объема, по методу оценки во времени, по непрерывности формирования.

Кроме выше приведенной классификации, денежные потоки бывают также ликвидными, неликвидными, релевантными, нерелевантными, мягко сбалансированными, жестко сбалансированными, высокорискованными, низкорискованными, прогнозируемые и непрогнозируемые. В частности, по ликвидности или изменению чистой кредитной позиции предприятия в течение определенного периода выделяют следующие виды денежных потоков:

– ликвидный – является одним из показателей, при помощи которого оценивают изменение финансового положения предприятия во времени и характеризуют изменение в чистой кредитной позиции предприятия в течение периода. При этом чистая кредитная позиция — это положительная разность между суммой кредитов, полученных предприятием, и величиной денежных средств;

– неликвидный – характеризуют по негативному изменению в чистой кредитной позиции предприятия в течение периода. При этом под чистой кредитной позицией понимают отрицательную разность между суммой кредитов, полученных предприятием, и величиной денежных средств.

При решении вопроса о возможности выдачи краткосрочных кредитов банк интересуется ликвидностью активов предприятия и его способность генерировать денежные средства, необходимые для платежей по кредитам.

Ликвидный денежный поток тесно связан с показателем финансового рычага, характеризующим предел, до которого деятельность предприятия может быть улучшена за счет кредитов банка. Ликвидный денежный поток рассчитывают по формуле (1.2)

$$\text{ЛДП} = -[(\text{ДКк} + \text{ККк} - \text{ДСк}) - (\text{ДКн} + \text{ККн} - \text{ДСн})], \quad (1.2)^5$$

где ЛДП – ликвидный денежный поток; ДКк, ДКн – долгосрочные кредиты соответственно на конец и начало периода; ККк, ККн – краткосрочные кредиты соответственно на конец и начало периода; ДСк, ДСн – денежные средства соответственно на конец и начало периода.

По особенностям чередования притоков и оттоков во времени денежные потоки могут быть:

– релевантными – в них поток со знаком «минус» меняется на поток со знаком «плюс» единожды. Релевантные денежные потоки характерны для стандартных, типичных и наиболее простых инвестиционных проектов, в которых за этапом первоначального инвестирования капитала, т.е. оттока денежных средств, следуют длительные поступления, т.е. приток денежных средств;

<sup>5</sup> Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. – К.:Ника – Центр, 2010г.

– нерелевантными – для них свойственна ситуация, когда отток и приток капитала чередуются.

По характеру сбалансированности денежные потоки подразделяют:

– на мягко сбалансированный — основан на сбалансированности дефицитного потока в долгосрочном периоде, когда за пределами одного финансового года преодолевается дефицитность потока по инвестиционной деятельности и этому подчинены потоки по операционной и финансовой деятельности. Этот тип сбалансированности связан с инвестиционной направленностью развития фирмы;

– жестко сбалансированный — основан на сбалансированности дефицитного потока в краткосрочном периоде по системе «ускорения привлечения денежных средств – замедления выплат денежных средств», когда в пределах одного финансового года преодолевается дефицитность потока по операционной деятельности как основной деятельности и этому подчинены краткосрочная финансовая и инвестиционная деятельности. Этот тип сбалансированности связан с поддержанием текущей финансовой устойчивости, платежеспособности и ликвидности, ориентирован на короткие инвестиции спекулятивной природы<sup>6</sup>.

По степени рискованности денежные потоки бывают:

– высокорискованными — представляют собой поток инновационных проектов, особенно в начальной стадии их жизненного цикла, что связано с рискованными инвестициями в инновации. При этом самая высокая рискованность денежных потоков наблюдается у финансовой и инвестиционной деятельности до прохождения точки окупаемости или возврата инвестиций проекта, а меньшая рискованность – у операционной;

– низкорискованными — существуют у традиционных видов деятельности фирмы, особенно в период пика жизненного цикла, что связано со стабильной генерацией высоких доходов в период «снятия сливок на рынке». При этом низкая рискованность денежных потоков наблюдается у операционной деятельности.

По прогнозируемости выделяют следующие виды денежных потоков:

– прогнозируемый — когда деятельность фирмы осуществляется в относительно стабильной финансово-экономической и политической среде, многие внешние негативные факторы нейтрализованы, а внутренние факторы прогнозируются по истории устойчивого развития в рамках репрезентативных статистических выборок, т.е. систематические риски нейтрализованы правительственной политикой, а технические внутренние риски прогнозируются с высокой степенью вероятности;

<sup>6</sup> Тихомиров Е.Ф. Финансовый менеджмент. Управление финансами предприятия. М., 2010г.

– непрогнозируемый — когда деятельность фирмы осуществляется в нестабильной финансово-экономической и политической среде, многие внешние негативные факторы проявляют себя как неопределенности, а внутренние факторы прогнозируются из-за нерепрезентативных статистических выборок экспертными методами, т.е. систематические риски имеют высокий уровень неопределенности и почти не прогнозируются из-за кризиса правительственной стабилизационной политики, а технические внутренние риски прогнозируются с низкой степенью вероятности<sup>7</sup>.

Не менее важной является классификация денежных потоков по управляемости, контролируемости, по возможности синхронизации, оптимизации, рис. 1.5.

От того, насколько эффективная система управления денежными потоками на предприятии, можно судить об эффективности или неэффективности денежных потоков в отношении показателей рентабельности. Таким образом, денежными потоки могут быть эффективными и неэффективными. Эффективный поток-это мягкая сбалансированность которого одновременно способствует росту рентабельности, особенно рентабельности собственного капитала таким образом, что обеспечивается устойчивый рост компании, а показатели финансовой устойчивости и рентабельности улучшаются одновременно. Неэффективный, но сбалансированный денежный поток - жесткая сбалансированность которого происходит за счет снижения или потери рентабельности, особенно рентабельности собственного капитала таким образом, что обеспечивается хроническая убыточность после покрытия текущих обязательств, а показатель укрепления текущей финансовой устойчивости, платежеспособности, ликвидности улучшается ценой потери рентабельности.

Рассмотренная классификация денежных потоков позволяет более целенаправленно осуществлять учет, анализ и планирование денежных потоков различных видов на предприятии. Для повышения эффективности управления денежными потоками в организации является необходимым проведение анализа денежных средств компаний, в связи с этим целесообразно перейти к рассмотрению сущности анализа денежных средств на предприятии, его целей и задач.

---

<sup>7</sup> Бочаров В.В. Управление денежным оборотом предприятий и корпораций. М.: Финансы и статистика, 2010г.

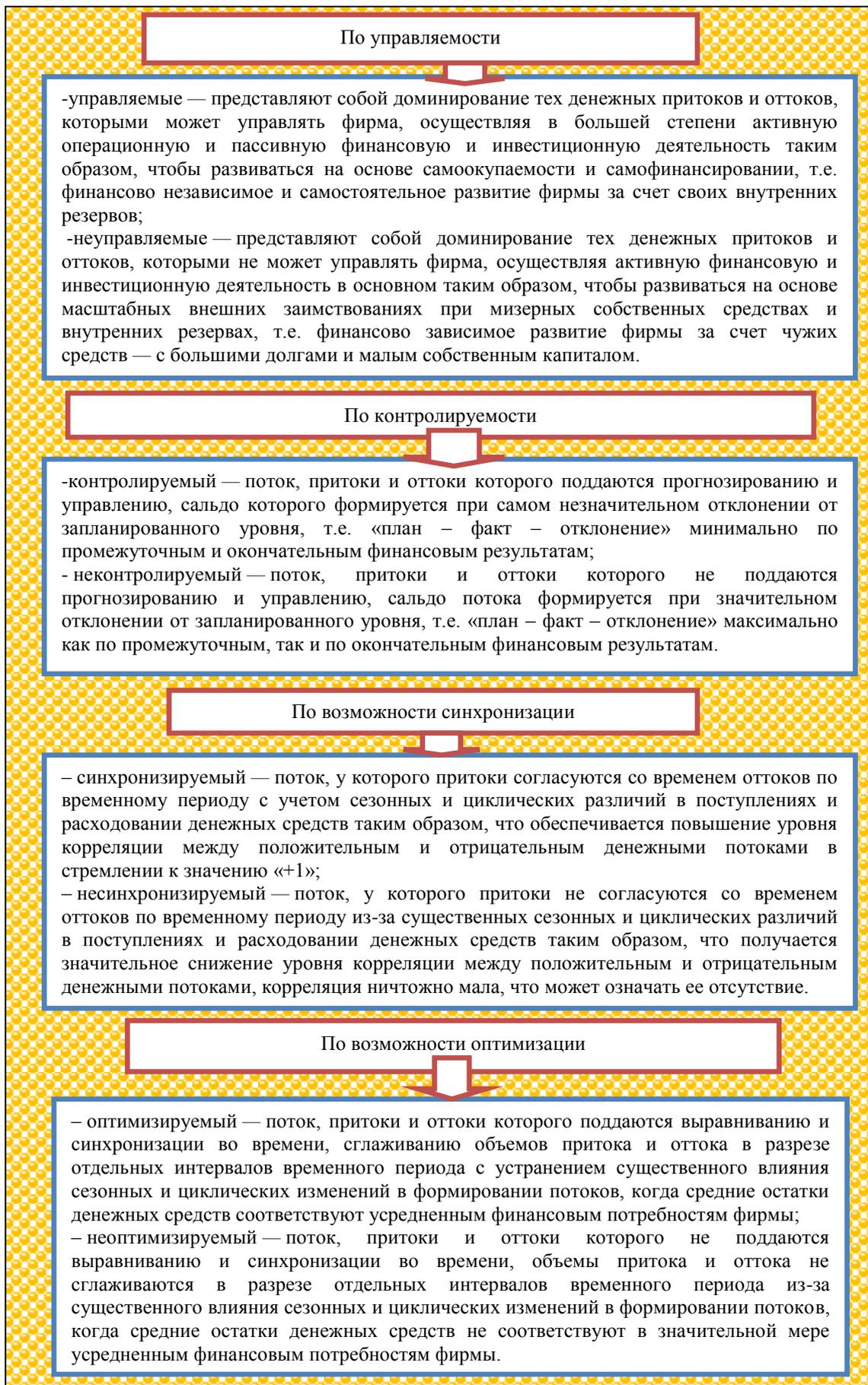


Рисунок 1.5- Классификация денежных потоков по управляемости, контролируемости, синхронизации и оптимизации.

## 1.2. Цели и задачи анализа денежных потоков на предприятии

Анализ движения денежных потоков - это по сути определение моментов и величин притоков и оттоков денежной наличности. Анализ и управление денежным потоком позволяют определить его оптимальный уровень, способность предприятия рассчитаться по своим текущим обязательствам и осуществлять инвестиционную деятельность. От эффективности управления денежными средствами зависят финансовое состояние компании и возможность быстро адаптироваться в случаях непредвиденных изменений на финансовом рынке. Анализ денежных потоков проводится по предприятию в целом, в разрезе основных видов его хозяйственной деятельности, по отдельным структурным подразделениям (центрам ответственности)<sup>8</sup>.

Основной целью анализа денежных потоков предприятия в предшествующем периоде является выявление уровня достаточности формирования денежных средств, эффективности их использования, а также сбалансированности положительного и отрицательного денежных потоков предприятия по объему и во времени.

Другими словами, целью анализа денежных потоков - является прежде всего, анализ финансовой устойчивости и доходности предприятия. Его исходным моментом является расчет денежных потоков, прежде всего, от операционной (текущей) деятельности. Основная задача анализа денежных потоков заключается в выявлении причин недостатка (избытка) денежных средств, определении источников их поступлений и направлений использования, рис.1.6.

Информационной базой для анализа является бухгалтерская отчетность. Бухгалтерская отчетность представляет собой систему показателей, отражающих имущественное и финансовое положение организации на отчетную дату, а также финансовые результаты ее деятельности за отчетный период. Основные формы бухгалтерской отчетности представлены в прил.1. Подготовка и представление годового отчета, а также сами типовые формы бухгалтерской (финансовой) отчетности регламентируются следующей нормативной базой: Федеральным законом от 6 декабря 2011 г. N 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»; ПБУ 4/99 «Бухгалтерская отчетность организации». Документы устанавливают состав, содержание и методические основы формирования бухгалтерской отчетности организаций, являющихся юридическими лицами по законодательству РФ, кроме кредитных организаций и государственных (муниципальных) учреждений. Рассмотрим кратко основные формы бухгалтерской отчетности.

---

<sup>8</sup> Бернштейн Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация.2012г.



Рисунок 1.6 –Цели и задачи анализа денежных потоков предприятия.

Бухгалтерский баланс - одна из основных форм бухгалтерской отчетности. В соответствии с международными правилами финансовой отчетности, баланс содержит данные об активах, обязательствах и собственном капитале. Бухгалтерский баланс характеризует имущественное и финансовое состояние организации в денежной оценке на отчетную дату. Баланс состоит из трех частей: активов, обязательств и капитала. В основном, статьи баланса по традиции следуют друг за другом в порядке ликвидности, хотя есть исключения. Основное свойство баланса состоит в том, что суммарные активы всегда равны сумме обязательств и собственного капитала. Активы показывают, какие средства использует бизнес, а обязательства и собственный капитал показывают, кто предоставил эти средства и в каком размере. Все ресурсы, которыми обладает предприятие, могут быть предоставлены либо собственниками (капитал), либо кредиторами (обязательства). Поэтому сумма требований кредиторов вместе с требованиями владельцев должна быть равна сумме активов. Это также обусловлено тем, что при отражении операций на счетах в балансе соблюдается принцип двойной записи. Бухгалтерский баланс не отражает движения средств и фактов осуществления конкретных хозяйственных операций, но показывает финансовое состояние хозяйствующего субъекта в определенный момент времени<sup>9</sup>.

Важно отметить, что финансовое состояние предприятия - это экономическая категория, отражающая финансовые отношения субъекта рынка и его способность финансировать свою деятельность по состоянию на определенную дату. В процессе снабженческой, производственной, сбытовой и финансовой деятельности происходит непрерывный процесс кругооборота капитала, изменяются структура средств и источников их формирования, потребность в финансовых ресурсах и, как следствие, - финансовое состояние предприятия. Для оценки финансового состояния предприятия существует целая система показателей. Наиболее важными группами финансовых показателей являются: показатели ликвидности, показатели финансовой устойчивости и платежеспособности, показатели рентабельности, показатели оборачиваемости (деловой активности), рис.1.7<sup>10</sup>. Более подробно характеристика финансовых показателей и формулы расчета представлены в прил.2.

Отчет о финансовых результатах – еще одна из основных форм бухгалтерской отчетности, которая характеризует финансовые результаты деятельности организации за отчетный период и содержит данные о доходах, расходах и финансовых результатах в сумме нарастающим итогом с начала года до отчетной даты. Начиная с отчетности за

---

<sup>9</sup> Любушин Н. П. Анализ финансового состояния организации. М 2011г.

<sup>10</sup> Быкадоров В.А. Финансово - экономическое состояние предприятия. М. 2011г.

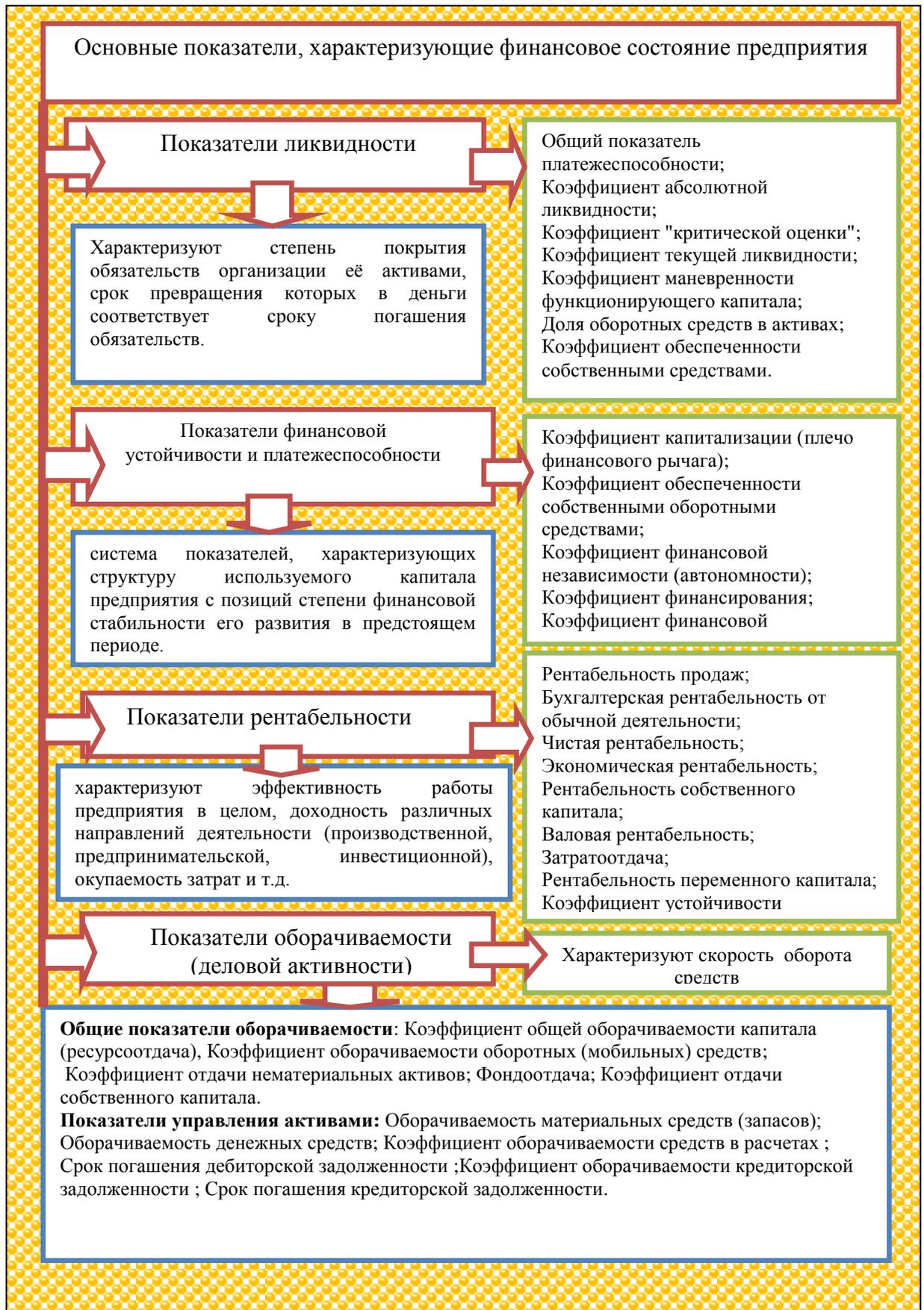


Рисунок 1.7-Основные показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия.

2012 год, субъекты малого предпринимательства могут использовать упрощенную форму отчета. Отчет о финансовых результатах является важнейшим источником для анализа показателей рентабельности предприятия, рентабельности реализованной продукции, рентабельности производства продукции, а также для определения величины чистой прибыли.

Отчет об изменениях капитала - отчет, в котором раскрывается информация о движении уставного капитала, резервного капитала, добавочного капитала, а также информация об изменениях величины нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) организации и доли собственных акций, выкупленных у акционеров. Кроме того, в этой форме указывают корректировки в связи с изменением учетной политики и исправлением ошибок. Отчет об изменениях капитала состоит из 3 разделов: Раздел I «Движение капитала»; Раздел II «Корректировки в связи с изменением учетной политики и исправлением ошибок»; Раздел III «Чистые активы».

Отчет о движении денежных средств - отчет компании об источниках денежных средств и их использовании в данном временном периоде. Этот отчет прямо или косвенно отражает денежные поступления компании с классификацией по основным источникам и ее денежные выплаты с классификацией по основным направлениям использования в течение периода. Отчет дает общую картину производственных результатов, краткосрочной ликвидности, долгосрочной кредитоспособности и позволяет с большей легкостью провести финансовый анализ компании.

На сегодняшний день все национальные и международные разработчики стандартов финансовой отчетности пришли к выводу о важности раскрытия информации об источниках поступления и направлениях использования компаниями денежных средств, отчет о движении денежных средств стал частью пакета финансовой отчетности (бухгалтерского баланса, приложения к бухгалтерскому балансу, отчет о финансовых результатах). Этот отчет необходим как менеджерам, так и внешним пользователям, которые по его показателям могут увидеть реальные доходы и расходы, а также узнать: объем и источники получения денежных средств и направления их использования; способность компании в результате своей деятельности обеспечивать превышение поступлений денежных средств над выплатами; способность компании выполнять свои обязательства; информацию о достаточности денежных средств для ведения деятельности; степень самостоятельного обеспечения инвестиционных потребностей за счет внутренних источников; причины разности между величиной полученной прибыли и объемом денежных средств. Этот отчет прямо или косвенно отражает денежные поступления компании с классификацией по основным источникам

и ее денежные выплаты с классификацией по основным направлениям использования в течение периода. Отчет о движении денежных средств может быть составлен любой компанией независимо от ее размера, структуры, отрасли. Отчет дает общую картину производственных результатов, краткосрочной ликвидности, долгосрочной кредитоспособности и позволяет с большей лёгкостью провести финансовый анализ компании. При составлении отчёта разделяют приток и отток наличных по производственной (операционной или текущей), финансовой и инвестиционной деятельности компании. Эта классификация предназначена для того, чтобы пользователи отчетности могли оценить воздействие этих трех направлений деятельности на финансовое положение компании и величину ее денежных средств.

Анализ объемов денежных потоков включает в себя систему основных показателей, характеризующих объем формируемых денежных потоков предприятия: объем поступления денежных средств; объем расходования денежных средств; объем остатков денежных средств на начало и конец рассматриваемого периода; объем чистого денежного потока; распределение общего объема денежных потоков конкретных видов по отдельным интервалам рассматриваемого периода. Число и продолжительность таких интервалов определяется конкретными задачами анализа или планирования денежных потоков; оценку факторов внутреннего и внешнего характера, влияющих на формирование денежных потоков предприятия<sup>11</sup>.

Наиболее важным показателем является величина денежного потока от основной деятельности. Необходимо, чтобы суммы поступлений средств было достаточно как минимум для покрытия всех расходов, связанных с производством и реализацией продукции.

Существуют прямой и косвенный методы расчета чистого потока.

Прямой метод расчета, основанный на анализе движения денежных средств по счетам предприятия: позволяет показать основные источники притока и направления оттока денежных средств; дает возможность делать оперативные выводы относительно достаточности средств для платежей по текущим обязательствам; устанавливает взаимосвязь между реализацией и денежной выручкой за отчетный период.

Прямой метод направлен на получение данных, характеризующих как валовой, так и чистый денежный поток предприятия в отчетном периоде. Он призван отражать весь объем поступления и расходования денежных средств в разрезе отдельных видов хозяйственной деятельности и по предприятию в целом. Различия результатов расчета денежных потоков, полученных прямым и косвенным методом, относятся только к

---

<sup>11</sup> Ионова А.Ф. Финансовый анализ: Учеб. – М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2012г.

операционной деятельности предприятия. При использовании прямого метода расчета денежных потоков используются непосредственные данные бухгалтерского учета, характеризующие все виды поступлений и расходования денежных средств.

Принципиальная формула, по которой осуществляется расчет суммы чистого денежного потока по операционной деятельности предприятия (ЧДПо) прямым методом, имеет следующий вид (1.3):

$$\text{ЧДПо} = \text{РП} + \text{ППо} - \text{Зтм} - \text{ЗПо.п} - \text{ЗПау} - \text{НБб} - \text{НПв.ф} - \text{ПВо} \quad (1.3),$$

где РП – сумма денежных средств, полученных от реализации продукции; ППо – сумма прочих поступлений денежных средств в процессе операционной деятельности; Зтм – сумма денежных средств, выплаченных за приобретение товарно-материальных ценностей – сырья, материалов и полуфабрикатов у поставщиков; ЗПо.п – сумма заработной платы, выплаченной оперативному персоналу; ЗПау – сумма заработной платы, выплаченной административно-управленческому персоналу; НБб – сумма налоговых платежей, перечисленная в бюджет; НПв.ф – сумма налоговых платежей, перечисленная во внебюджетные фонды; ПВо – сумма прочих выплат денежных средств в процессе операционной деятельности.<sup>12</sup>

В соответствии с принципами международного учета метод расчета денежных потоков предприятие выбирает самостоятельно, однако предпочтительнее выглядит прямой метод, позволяющий получить более полное представление об их объеме и составе. Чистые денежные потоки от инвестиционной и финансовой деятельности рассчитываются только прямым методом.

Косвенный метод расчета чистого денежного потока, основанный на анализе статей баланса и отчета о финансовых результатах, позволяет показать взаимосвязь между разными видами деятельности предприятия; устанавливает взаимосвязь между чистой прибылью и изменениями в активах предприятия за отчетный период. Расчет чистого денежного потока предприятия косвенным методом осуществляется по видам хозяйственной деятельности и предприятию в целом.

По операционной деятельности базовым элементом расчета чистого денежного потока предприятия косвенным методом выступает его чистая прибыль, полученная в отчетном периоде. Путем внесения соответствующих коррективов чистая прибыль преобразуется затем в показатель чистого денежного потока. Принципиальная формула, по которой осуществляется расчет суммы чистого денежного потока предприятия по операционной деятельности в рассматриваемом периоде, имеет следующий вид (1.4):

<sup>12</sup> . Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия – К.: Ника – Центр, 2012г.

$$\text{ЧДПо} = \text{ЧП} + \text{АОС} + \text{АНА} \pm \text{ДЗ} \pm \text{Зтмц} \pm \text{КЗ} \pm \text{Р} \quad (1.4),$$

где ЧП – сумма чистой прибыли предприятия; АОС – сумма амортизации основных средств; АНА – сумма амортизации нематериальных активов; ДЗ – прирост (снижение) суммы дебиторской задолженности; Зтмц – прирост (снижение) суммы запасов товарно-материальных ценностей, входящих в состав оборотных активов; КЗ – прирост (снижение) суммы кредиторской задолженности; Р – прирост (снижение) суммы резервного и других страховых фондов<sup>13</sup>.

По результатам анализа денежных потоков можно сделать следующие выводы по основным вопросам: 1) в каком объеме и из каких источников получены денежные средства и каковы основные направления их расходования; 2) способно ли предприятие при осуществлении текущей деятельности обеспечить превышение поступлений денежных средств над платежами и насколько стабильно такое превышение; 3) в состоянии ли предприятие расплатиться по своим текущим обязательствам; 4) достаточно ли полученной предприятием прибыли для удовлетворения его текущей потребности в деньгах; 5) достаточно ли собственных средств предприятия для инвестиционной деятельности; 6) чем объясняется разница между величиной полученной прибыли и объемом денежных средств.

Таким образом, анализ движения денежных средств осуществляется на основании бухгалтерской отчетности и имеет своей целью выявление уровня достаточности формирования денежных средств, эффективности их использования, а также сбалансированности положительного и отрицательного денежных потоков предприятия по объему и во времени. В случае неэффективного расходования денежных средств, необходима разработка наиболее эффективных методов управления денежными потоками в организации, в связи с этим перейдем к более подробному изложению сущности системы управления денежными потоками.

### **1.3. Система управления денежными потоками в организации**

Для эффективного управления предприятием руководитель должен обладать оперативной и достоверной информацией о том, какими денежными средствами располагает компания, какие платежи необходимо произвести и какие поступления ожидаются в ближайшее время. Отсутствие такой информации порождает

<sup>13</sup> Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия – К.: Ника – Центр, 2012г.

значительные трудности в управлении предприятием и может повлечь за собой финансовые потери. Управление движением денежных средств представляет собой не просто управление выживанием, а динамическое управление капиталом с учетом изменения стоимости во времени. Как и все функциональные системы финансового менеджмента, управление денежными потоками подчинено главной цели – возрастанию рыночной стоимости предприятия. Эту общую цель финансового менеджмента управление денежными потоками поддерживает собственной главной целевой установкой – обеспечением постоянного финансового равновесия предприятия<sup>14</sup>. В процессе реализации своей главной цели управление денежными потоками предприятия направлено на решение следующих основных задач: 1) формирование достаточного объема денежных ресурсов предприятия в соответствии с потребностями его предстоящей хозяйственной деятельности; 2) оптимизация распределения сформированного объема денежных ресурсов предприятия по видам хозяйственной деятельности и направлениям использования; 3) обеспечение высокого уровня финансовой устойчивости предприятия в процессе его развития; 4) поддержание постоянной платежеспособности предприятия; 5) максимизация чистого денежного потока, обеспечивающая заданные темпы экономического развития предприятия на условиях самофинансирования; 6) обеспечение минимизации потерь стоимости денежных средств в процессе их хозяйственного использования на предприятии, рис.1.8.

Все рассмотренные задачи управления денежными потоками предприятия теснейшим образом взаимосвязаны, хотя отдельные из них и носят разнонаправленный характер (например, поддержание постоянной платежеспособности и минимизация потерь стоимости денежных средств в процессе их использования). Поэтому в процессе управления денежными потоками предприятия отдельные задачи должны быть оптимизированы между собой для наиболее эффективной реализации его главной цели.

Управление денежными потоками представляет собой систему принципов и методов разработки и реализации управленческих решений, связанных с формированием, распределением и использованием денежных средств и организацией их оборота, направленных на обеспечение финансового равновесия предприятия и устойчивого его роста.

Основными принципами управления денежными средствами являются: интегрированность с общей системой управления, комплексный характер формирования управленческих решений, высокий динамизм управления,

---

<sup>14</sup> Финансы предприятия: Учеб. / Под ред. М.В.Романовского. – СПб.: «Бизнес – пресса»,2013 г.

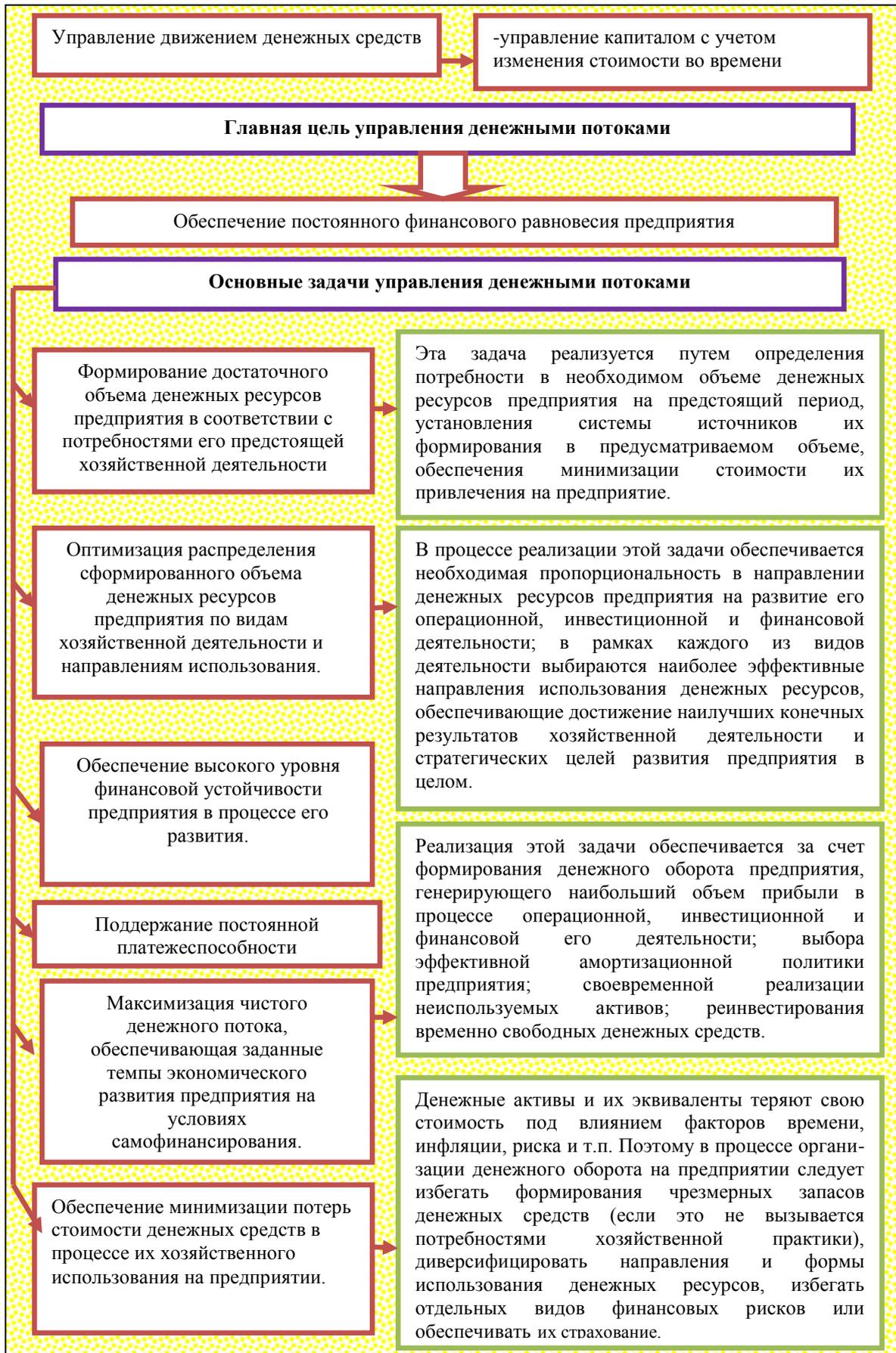


Рисунок 1.8- Цель и задачи управления денежными потоками предприятия.

многовариантность подходов к разработке отдельных управленческих решений, ориентированность на стратегические цели развития, рис. 1.9.

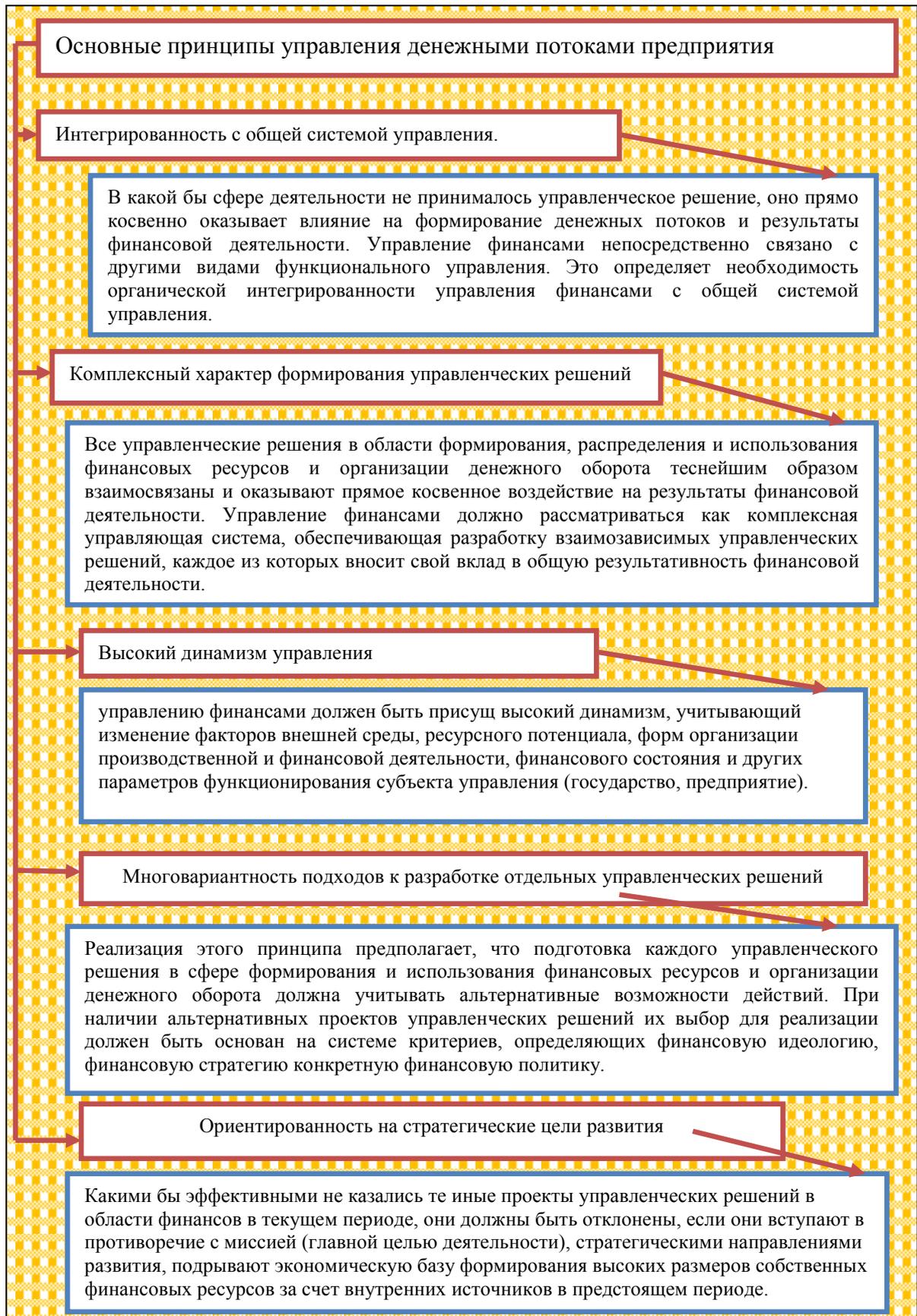


Рисунок 1.9- Основные принципы управления денежными потоками предприятия.

Конкретными методами и формами управления денежными средствами на предприятии являются: финансовое планирование; прогнозирование; программирование; финансовое регулирование; оперативное управление; финансовый контроль. Более подробно методы и формы управления денежными средствами представлены в прил.3.

Субъектом управления денежными потоками предприятия является финансовая служба, состав и численность которой зависит от размера, структуры предприятия, количества операций, направлений деятельности и других факторов: 1) в малых предприятиях главный бухгалтер часто совмещает функции начальника финансового и планового отделов; 2) в средних — выделяются бухгалтерия, отдел финансового планирования и оперативного управления; 3) в крупных компаниях структура финансовой службы существенно расширяется — под общим руководством финансового директора находятся бухгалтерия, отделы финансового планирования и оперативного управления, а также аналитический отдел, отдел ценных бумаг и валют.

Использование системы управления денежными потоками целесообразно в том случае, когда: отсутствует финансовая стабильность в процессе развития предприятия; предприятие зачастую использует заемный капитал при наличии собственных источников средств; замедляется оборот капитала предприятия; существует риск неплатежеспособности предприятия; предприятие недостаточно эффективно размещает свободные денежные средства.

Этапами работ системы управления денежными потоками являются: сбор доступной информации о предстоящих платежах; разработка принципов взаимодействия подразделений компании с целью максимально точного прогнозирования денежных потоков; обработка и анализ полученной информации на основе статистических и комплексных методов; разработка форм представления информации, интерфейса системы.

Эффективная система управления денежными потоками позволяет: обеспечить необходимый уровень ликвидности за счет внедрения системы контроля выплат и поступлений; снизить затраты за счет сокращения величины заемных средств и сроков заимствования; увеличить отдачу от инвестиций. В целом компания достигает финансового равновесия, большей управляемости финансовыми потоками и значительной экономии денежных средств<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Ковалев В.В. Финансовый анализ: Методы и процедуры, - М.: Финансы и статистика.2012г.

Важно отметить, что в системе управления денежными потоками предприятия, основными элементами системы являются: финансовые методы и инструменты, нормативно-правовое, информационное и программное обеспечения, рис. 1.10.

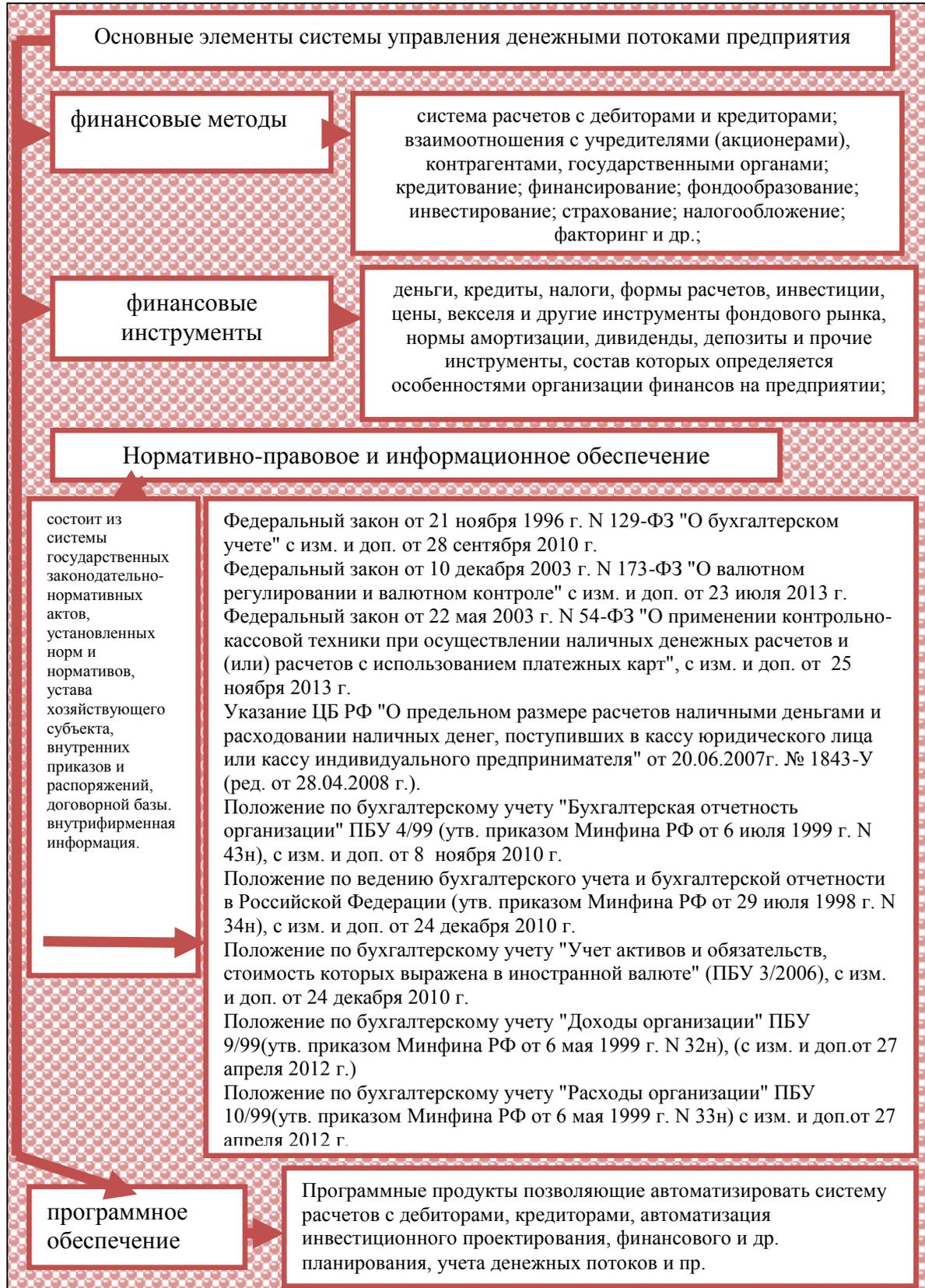


Рисунок 1.10 – Основные элементы системы управления денежными потоками предприятия.

В частности, финансовыми методами являются: система расчетов с дебиторами и кредиторами; взаимоотношения с учредителями (акционерами); под финансовыми инструментами следует понимать- денежные средства предприятия, кредиты, налоги, формы расчетов, инвестиции, цены, векселя и другие инструменты.

Нормативно-правовое и информационное обеспечение системы управления денежными потоками предприятия состоит из нормативно-правовых актов РФ, регулирующих систему денежного обращения. Основными нормативно-правовыми актами по учету денежных средств на предприятии являются:

-Федеральный закон от 21 ноября 1996 г. N 129-ФЗ "О бухгалтерском учете" с изм. и доп. от 28 сентября 2010 г.;

-Федеральный закон от 10 декабря 2003 г. N 173-ФЗ "О валютном регулировании и валютном контроле" с изм. и доп. от 23 июля 2013 г.;

-Федеральный закон от 22 мая 2003 г. N 54-ФЗ "О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт", с изм. и доп. от 25 ноября 2013 г.;

-Указание ЦБ РФ "О предельном размере расчетов наличными деньгами и расходовании наличных денег, поступивших в кассу юридического лица или кассу индивидуального предпринимателя" от 20.06.2007г. № 1843-У (ред. от 28.04.2008 г.);

-Положение по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99 (утв. приказом Минфина РФ от 6 июля 1999 г. N 43н), с изм. и доп. от 8 ноября 2010 г.;

-Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации (утв. приказом Минфина РФ от 29 июля 1998 г. N 34н), с изм. и доп. от 24 декабря 2010 г.;

-Положение по бухгалтерскому учету "Учет активов и обязательств, стоимость которых выражена в иностранной валюте" (ПБУ 3/2006), с изм. и доп. от 24 декабря 2010 г.;

-Положение по бухгалтерскому учету "Доходы организации" ПБУ 9/99 (утв. приказом Минфина РФ от 6 мая 1999 г. N 32н), (с изм. и доп.от 27 апреля 2012 г.);

-Положение по бухгалтерскому учету "Расходы организации" ПБУ 10/99(утв. приказом Минфина РФ от 6 мая 1999 г. N 33н) с изм. и доп.от 27 апреля 2012 г.;

-Положение ЦБР от 5 января 1998 г. N 14-П "О правилах организации наличного денежного обращения на территории Российской Федерации" (утв. ЦБР 19 декабря 1997 г.) с изм. и доп.от 31 октября 2002 г.;

-Порядок ведения кассовых операций в Российской Федерации (утвержден решением Совета Директоров ЦБР 22 сентября 1993 г. N 40), с изм. и доп. от 26 февраля 1996 г.;

-План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организации и инструкции по его применению, утвержден Минфином РФ от 31.10.2000 г. №94-н, (с изменениями и дополнениями от 08.11.2010 г.);

-Гражданский кодекс Российской Федерации часть первая от 30 ноября 1994 г. N 51-ФЗ, с изм. и доп. от 28 декабря 2013 г.;

-Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая от 31 июля 1998 г.) N 146-ФЗ, с изм. и доп. от 28 декабря 2013 г. и др.

Информационное обеспечение системы управления денежными потоками предприятия составляют внутренние приказы и распоряжения, внутрифирменная информация компании и прочее.

Программное обеспечение системы управления денежными потоками включает в себя комплекс программ, автоматизирующих систему финансового планирования, учета расчетов с дебиторами и кредиторами, инвестиционное и прочие виды планов.

На сегодняшний день множеством компаний разработаны программные продукты для осуществления финансового планирования, оценки финансового состояния, оценки эффективности инвестиционных проектов, автоматизации денежных потоков и составления платежного календаря, автоматизация и составление кредитного плана предприятия, рис.1.11. Каждая из программ имеет как свои преимущества, так и свои недостатки.

Рассмотрим некоторые особенности и функции наиболее распространенных программных продуктов, которые необходимы для эффективного функционирования системы планирования и движения денежных потоков на предприятии, а в частности, программы: 1)программа разработки бизнес плана; 2)программы оценки инвестиционных проектов; 3)программы бюджетирования; 4)программы финансового планирования; 5)программы оценки финансового состояния предприятия; 6)программы движения денежных потоков и автоматизации бизнес-процесса «Платежный календарь»; 7)программы планирования и движения кредитных ресурсов и составление кредитного плана и др.

Программы "Инвестиционный анализ" предназначены для технико-экономического обоснования и оценки эффективности инвестиционных проектов. Программы позволяют с точностью рассчитать финансовую часть планирования

проекта. Программный продукт можно использовать в качестве демонстрации экономической эффективности проекта для инвестора, инвестиционного комитета,



Рисунок 1.11 - Программы, позволяющие совершенствовать финансовое планирование и движение денежных потоков на предприятии.

либо кредитного комитета банка. С помощью программных продуктов "Инвестиционный анализ" можно рассчитать экономическую эффективность проекта для любой сферы деятельности: услуги, производство, торговля, строительство. Программы "Инвестиционный анализ" позволяют рассчитывать и анализировать в динамике следующие группы показателей эффективности инвестиционных проектов: 1) Показатели коммерческой (финансовой) эффективности, учитывающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников; 2) Показатели бюджетной эффективности, отражающие последствия осуществления инвестиционного проекта на федеральный, региональный и местный бюджеты; 3) Показатели экономической эффективности, отражающие затраты и результаты по проекту и учитывающие интересы его участников. Программы позволяют рассчитать следующий перечень показателей финансовой эффективности проекта: простой срок окупаемости проекта; дисконтированный срок окупаемости проекта; внутреннюю норму доходности проекта; модифицированную внутреннюю норму доходности; чистый денежный поток; чистый дисконтированный доход; индекс доходности; бюджетную эффективность; интегральный бюджетный эффект; и т.д. По итогам работы, программой "Инвестиционный анализ" может быть подготовлен текстовый аналитический отчет об эффективности инвестиционных вложений. Отчет, состоящий из таблиц и графиков, составляется на основе типового шаблона<sup>16</sup>.

Программы финансового планирования предназначены для подготовки комплексного финансового плана, позволяет провести полный комплекс работ по разработке, контролю и план-факторному анализу данных. В программах, предназначенных для финансового планирования реализовано множество оригинальных решений, обеспечивающих контроль правильности процедур планирования и удобство использования для конечного пользователя. Программы для планирования деятельности предприятий создаются и распространяются в нескольких типовых версиях: для производственных предприятий; для предприятий оптовой торговли; для предприятий сферы услуг.

Программы бюджетирования предназначены для планирования и анализа деятельности предприятия и его структурных подразделений на основе плановых и фактических показателей и оптимального планирования ресурсов предприятия для достижения поставленных целей. Программа «Бюджет» позволяет спрогнозировать состояние предприятия на установленный пользователем период, провести сравнительный анализ запланированных и фактически полученных результатов,

---

<sup>16</sup> Брат В. В. «Компьютеризация бухгалтерского учета», - учебное пособие - М.: Финансы и Статистика. 2013г.

выяснив при этом причину отклонений, для дальнейшей коррекции деятельности предприятия.

Бюджетирование необходимо для получения ясных целей предприятия, представления о потребности в текущих ресурсах и величине будущих. Программа позволит решить эти вопросы, а используя анализ отклонений, наладить работу планово - экономических служб и предприятия в целом. Программа по бюджетированию позволяет на основе вводимых пользователем плановых и фактических показателей хозяйственной деятельности, выраженных в денежном и натуральном выражении получить промежуточные и конечные плановые и фактические бюджетные формы: бюджет продаж; бюджет производства; бюджет производственных запасов; бюджет прямых затрат на материалы; бюджет общепроизводственных расходов; бюджет коммерческих расходов; бюджет управленческих расходов; бюджет коммерческих расходов; и другие. Конечные бюджетные формы, которые формируются с помощью данной программы: Профицит (дефицит) доходов; Профицит (дефицит) денежных средств; Отчет о прибылях и убытках; Отчет о движении денежных средств. Кроме этого формируются аналитические таблицы: расчет точки безубыточности; расчет чистой приведенной стоимости (чистого дисконтированного дохода, NPV), как по всей, так и по основной деятельности.

Программы бюджетирования оснащены перечнем возможностей и сервисов, среди которых: возможность автоматического сведения в один неограниченного количества бюджетов подразделений; возможность перехода по всем таблицам и графикам программы; возможность защиты ячеек от нежелательных изменений; возможность составления отчета; выбор учета затрат на прямую заработную плату: с учетом, либо без учета тарифов; удобные, наглядные и функциональные графики; анализ изменений, как в абсолютном, так и в относительном выражении; выбор базы распределения общепроизводственных расходов и т.д.

Программы для анализа финансового состояния предприятия на основании финансовой отчетности позволяют осуществлять временной, структурный и трендовый финансовый анализ, расчет различных финансовых показателей, получение отчетов и заключений по результатам анализа. В программах реализованы различные методики финансового анализа, включая анализ кредитоспособности заемщика, подготовки годового отчета, а также элементы бенчмаркинга- сравнение финансового состояния предприятия с компаниями-конкурентами или лидерами отрасли.

Программы разработки бизнес-плана позволяют создать безупречный бизнес-план предприятия, соответствующий международным стандартам (МСФО), подготовить предложения для стратегического инвестора, определив для каждого из участников общий экономический эффект от реализации инвестиционного проекта и эффективность инвестиций в него, определить оптимальный способ финансирования инвестиционного проекта, оценить возможные варианты производства, закупок и сбыта, проконтролировать выполнение бизнес-плана, сравнивая в ходе реализации его плановые и фактические показатели<sup>17</sup>.

Эффективное управление денежными средствами – один из ключевых вопросов в системе финансами предприятия. Его главные цели, как правило, улучшение платежеспособности компании, снижение рисков кассовых разрывов и более рациональное использование денежных средств. Для их достижения нужно структурировать денежные потоки, регламентировать основные процессы: прохождение заявок на расходы, планирование поступлений, формирование платежного календаря. Для поддержки оперативного управления денежными потоками компании требуется автоматизация соответствующих бизнес-процессов. Выбранное программное обеспечение должно позволять: создавать электронные учетные документы платежной системы (например, заявки на оплату); формировать электронную отчетность, необходимую для контроля исполнения платежей, выполнения регламентов платежной системы, бюджетов движения денежных средств, например, платежного календаря; реализовать поддержку процедур контроля и согласования (бюджетов, заявок на оплату и пр.); разграничить права доступа к финансовой информации для разных уровней ответственности в компании<sup>18</sup>.

Главные преимущества автоматизации процесса управления денежными средствами: обеспечение оперативной и достоверной информацией; регулирование взаиморасчетов; повышение платежной дисциплины; ускорение оборачиваемости денежных средств.

До сих пор достаточно много предприятий используют для автоматизации управления денежными потоками Excel и прочие непрофильные программы, однако такой способ имеет ряд существенных недостатков: низкая оперативность в отражении информации и формировании отчетности, незащищенность от сбоев, проблема двойного ввода данных.

---

<sup>17</sup> Е.В. Михеева Информационные технологии в профессиональной деятельности. М., 2012г.

<sup>18</sup> Мальцева А.В., Алещенков П.В. Повышение эффективности процесса управления денежными средствами путем его автоматизации. [Электронная версия] <http://www.ibl.ru>

В настоящее время все больше компаний склоняется к выбору специализированного программного обеспечения, например, достаточно популярными являются решения на базе программ семейства "1С".

Современные программные продукты линейки «1С:Предприятие 8» делают процесс планирования денежных средств простым и понятным, т.к. персонал большинства предприятий уже знаком с данной системой.

Планирование денежных средств в программных продуктах «1С:Предприятие 8» производится аналогично процессам оформления платежей и поступлениям оплат от покупателей и сводит к минимуму дополнительную работу по внесению данных в «Платежный календарь» и оформлению платежных документов.

Конфигурация содержит средства автоматизированного управления денежными средствами предприятия, которые выполняет следующие основные функции: оперативный учет фактического движения денежных средств предприятия на расчетных счетах и кассах; оперативное планирование поступлений и расходов денежных средств предприятия; прогнозное планирование денежных средств.

В рамках функционала управления денежных средств ведется оперативный финансовый план — платежный календарь. Платежный календарь представляет собой совокупность заявок на расходование денежных средств и планируемых денежных поступлений. Платежный календарь составляется с детализацией до мест хранения денежных средств — банковских счетов и касс предприятия. При составлении платежного календаря автоматически проверяется его выполнимость — достаточность запасов денежных средств в местах их хранения.

Кроме программных продуктов линейки «1С:Предприятие 8» на рынке представлено немало других автоматизированных систем оперативного управления денежными потоками: «ИТАН: Управление денежными средствами», Галактика ERP, ERP-система Microsoft Dynamics AX и т.д.

«ИТАН: Управление денежными средствами» - универсальная подсистема для автоматизации управления денежными потоками, которая позволяет: настроить любой вид план-заявки и маршрут ее согласования, учитывая особенности планирования и контроля над движением денежных средств, и наглядно вывести данные в отчет «Платежный календарь», которые позволяет проанализировать баланс денежных средств на каждый день. Подсистема «ИТАН: Управление денежными средствами» состоит из следующих блоков (механизмов): формирование бюджета движения денежных средств; контроль расхода денежных средств; формирование платежных документов; управления платежами (платежный календарь).

Подсистема «ИТАН: Управление денежными средствами» взаимодействует с первичными оперативными документами, потребляет данные регистров учета движений денежных средств пользовательской конфигурации для автоматизации формирования фактических платежей. Для выполнения процедур согласования документов (бюджетов движения денежных средств, заявок на расход, реестров платежей и т.д.), прикрепления файлов с копиями бумажных документов, при необходимости, используется подсистема «ИТАН: Регламент документов».

С помощью документа «Бюджет движения денежных средств центра ответственности» составляются бюджеты движения денежных средств на определенный период (как правило, берется год с разбивкой по месяцам). При этом если используется подсистема «ИТАН: Бюджетирование», то возможно автоматическое автозаполнение данных бюджета движения денежных средств сформированных при бюджетировании. Таким образом, возможно использование бюджетирования денежных средств как автономно, так и в связке с подсистемой «ИТАН: Бюджетирование».

Для текущего управления платежами и прогнозирования наличия денежных средств используется обработка «Платежный календарь». Платежный календарь представляет собой план движения денежных средств в краткосрочной перспективе (день-неделя), отражающий все виды деятельности предприятия (основную, финансовую, инвестиционную), составленный на основании текущего состояния платежных средств, утвержденных заявок и фактических обязательств, и утвержденный руководством в рамках лимитов (бюджета движения денежных средств) и возможностей предприятия.

Основные конкурентные преимущества перед типовыми решениями 1С: удобный журнал заявок, с возможностью настройки доступа по ЦФО, ответственным и видам платежных операций; утверждение заявок на платежи через произвольные маршруты визирования, которые могут выбираться исходя из реквизитов заявки; пакетная обработка визирования заявок; использование заместителей при визировании; ведение и утверждение реестра платежей; частичная оплата заявок и контроль суммы; возможность автоматического прогнозирования денежных средств; подготовка пакетов платежных поручений; резервирование денежных средств; возможность настройки только нужных реквизитов отдельно для каждого вида заявки; заполнение реквизитов в процессе визирования (например, бухгалтер проставляет ставку НДС и назначение платежа); поддержка долговременных графиков поступлений от клиентов и платежей поставщикам; контроль бюджетов по лимитам, оперативно при вводе Заявок на платеж;

автоформирование плановых поступлений и расходов ДС по заказам, накладным и любым другим документам; формирование подневного платежного календаря с возможностью глубокой расшифровки данных.

Комплексная система управления предприятием Галактика ERP охватывает все бизнес-процессы, связанные с финансами. Функциональность Управления финансами системы Галактика ERP является эффективным инструментом для оперативного и среднесрочного планирования и управления финансами предприятия, поддерживает решение задач бюджетирования, ведения платежного календаря и финансового анализа.

Модуль «Управление бюджетом» адресован руководителям и специалистам финансовых и экономических служб предприятия и предназначен для автоматизации бюджетного процесса: планирование (составление бюджета) и моделирование различных вариантов бюджетов; согласование и утверждение бюджета; формирование фактических показателей бюджета; анализ исполнения бюджета; проведение корректировок бюджета<sup>19</sup>.

Модуль «Платежный календарь» предназначен для автоматизации оперативного управления денежными потоками предприятия.

Модуль обеспечивает: краткосрочное (до одного месяца) планирование расчетов с контрагентами на основе использования денежных средств, векселей и других видов ценных бумаг; оптимизацию платежного календаря по заданным критериям с помощью операции моделирования; планирование остатков денежных средств на расчетных счетах и в кассе предприятия; проведение операций продажи/покупки валюты и ее конвертации; контроль баланса доходов и расходов с учетом «ликвидной подушки» по каждому из видов платежных средств; учет фактических поступлений платежных средств и их отклонение от запланированного за определенный период времени в разрезе источников поступления; составление оперативных отчетов о движении денежных средств для последующего анализа.

Решение «АНД Проджект: Единое казначейство для Microsoft Dynamics AX» - гибкий и удобный инструмент, позволяющий повысить эффективность управления и контроля за денежными потоками компании. В нем реализованы все основные задачи для оперативного управления денежными потоками: формирование и утверждение годового и оперативного бюджета движения денежных средств; формирование и утверждение плановых входящих и исходящих платежей; управление наличными и

---

<sup>19</sup> Мальцева А.В., Алещенков П.В. Повышение эффективности процесса управления денежными средствами путем его автоматизации.[Электронная версия] <http://www.ibl.ru>

безналичными денежными средствами; формирование необходимых платежных документов; интеграция с различными системами «банк-клиент»; формирование платежного календаря; осуществление бухгалтерского учета денежных средств; оперативный анализ и контроль состояния ликвидности компании.

Преимущества решения «АНД Проджект: Единое казначейство для Microsoft Dynamics AX»: организовывать процесс управления денежными потоками в соответствии со спецификой предприятия и отрасли; осуществлять контроль исходящих платежей на соответствие бюджету в режиме реального времени; эффективно управлять остатками денежных средств на банковских счетах; повысить эффективность работы подразделений благодаря возможностям анализа данных и обмена информацией. Решение «АНД Проджект: Единое казначейство» интегрируется с финансовым контуром ERP-системы Microsoft Dynamics AX.

Таким образом, функциональные возможности большинства программ схожи, но по практическому применению лидирует управление денежными средствами в программе «1С» в силу распространенности продуктов этой линейки<sup>20</sup>.

Резюмируя вышеизложенное можно сделать вывод, что автоматизация планирования на предприятии позволяет решать множество задач связанных с планированием всех видов ресурсов, позволяет оптимизировать движение денежных потоков и оценить экономическую эффективность. Под системой управления денежными потоками на предприятии, следует понимать совокупность методов, инструментов и специфических приемов целенаправленного, непрерывного воздействия со стороны финансовой службы предприятия на движение денежных средств для достижения поставленной цели. Эффективное управление денежными потоками повышает степень финансовой и производственной гибкости компании, так как приводит к: улучшению оперативного управления, особенно с точки зрения сбалансированности поступлений и расходования денежных средств; увеличению объемов продаж и оптимизации затрат за счет больших возможностей маневрирования ресурсами компании; повышению эффективности управления долговыми обязательствами и стоимостью их обслуживания, улучшению условий переговоров с кредиторами и поставщиками; созданию надежной базы для оценки эффективности работы каждого из подразделений компании, ее финансового состояния в целом; повышению ликвидности компании.

---

<sup>20</sup>Мальцева А.В., Алешенков П.В. Повышение эффективности процесса управления денежными средствами путем его автоматизации.[Электронная версия] <http://www.ibl.ru>

Таким образом, управление денежными потоками -это важнейший элемент финансовой политики предприятия, оно пронизывает всю систему управления предприятия. Важность и значение управления денежными потоками на предприятии трудно переоценить, поскольку от его качества и эффективности зависит не только устойчивость предприятия в конкретный период времени, но и способность к дальнейшему развитию, достижению финансового успеха на долгую перспективу.

## Глава 2. Анализ системы управления денежными потоками на предприятии ЗАО «Ленстройтрест» и его совершенствование

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия ЗАО «Ленстройтрест»

Объектом исследования является компания ЗАО «Ленстройтрест», которая является закрытым акционерным обществом и осуществляет свою деятельность на основании Устава, закона «Об акционерных обществах<sup>21</sup>» лицензии (прил.4), ГК РФ<sup>22</sup>, НК РФ<sup>23</sup> и других нормативно-правовых актов Российской Федерации. Юридический адрес компании ЗАО «Ленстройтрест»: г. Санкт-Петербург, ул. Миллионная, д.8.

Основной целью компании является получение прибыли. Основным видом деятельности компании является- строительство зданий и сооружений как для физических, так и для юридических лиц. Основные объекты строительства- жилые помещения, коммерческие и офисные помещения, детские площадки, клубы, магазины, детские учреждения, рис.2.1.



Рисунок 2.1- Основные объекты строительства компании ЗАО «Ленстройтрест»

В настоящее время ЗАО «Ленстройтрест» является одним из лидеров строительного рынка Северо-Запада. Во многом этому способствует наличие

<sup>21</sup> Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" (с изм.и доп.).

<sup>22</sup> Гражданский кодекс РФ с изм. и доп. от 28 декабря 2013г.

<sup>23</sup> Налоговый кодекс РФ с изм. и доп. от 28 декабря 2013г.

собственной производственной базы - Гатчинского ССК, который входит в состав «Ленстройтреста» с 2000 года.

ГССК был образован в 1974 году. Начав со строительства сельскохозяйственных объектов, комбинат стал возводить и объекты соцкультбыта на территории Ленинградской, Новгородской, Горьковской областей. За почти 40-летнюю историю своего существования Гатчинский ССК построил и ввел в эксплуатацию более 2180 тыс. кв. м объектов сельхозназначения, около 700 тыс. кв. м школ и детских садов.

В настоящее время комбинат занимает второе место в области по выпуску ЖБИ.

Готовясь к запуску новых, масштабных проектов комплексного освоения территорий, специалисты «Ленстройтреста» и ГССК тщательно изучили технологии европейского строительного рынка. В результате анализа различных производств была выбрана финская модель домостроения: Финляндия близка Санкт-Петербургу по климатическим условиям, а значит, технологии строительства наших северных соседей как нельзя лучше подойдут и нам, жителям Северо-Западного региона.

Результатом проведенных работ стал пуск новой технологической линии по производству сборных железобетонных изделий для крупнопанельного домостроения, который состоялся 15 августа 2012 года. Установка этого оборудования стала первым из трех этапов программы полной модернизации производства, которая должна завершиться к 2015 году. Но уже сейчас освоенная гатчинцами современная финская технология позволяет комбинату предложить рынку весьма конкурентоспособный продукт.

Помимо высоких качественных характеристик, новые изделия ГССК имеют массу иных преимуществ: так, к примеру, новые технологии позволяют выпускать изделия широчайшей номенклатуры - как по размеру, так и по форме, цвету. И все это - с увеличенной скоростью выпуска готового продукта. Учитывая, что сроки в строительстве - одна из весомых составляющих стоимости квадратного метра, новое оборудование позволит выпускать современное, качественное и недорогое жилье. В итоге комбинат предлагает рынку продукт, который выведет домостроение в массовом сегменте на новый уровень качества<sup>24</sup>.

При строительстве зданий и сооружений компания ЗАО «Ленстройтрест» применяет стандарт «ЖИВИ», который формирует новую, уникальную жилую среду, рис.2.2.

---

<sup>24</sup> Технологии строительства компании ЗАО «Ленстройтрест»// Официальный сайт компании: [www.6543210.ru](http://www.6543210.ru)



Рисунок 2.2- Стандарт «Живи», применяемый компанией ЗАО «Ленстройтрест».

На сегодняшний день в компании ЗАО «Ленстройтрест» насчитывается около 3000 человек работников. Возглавляет компанию генеральный директор, ему подчиняются коммерческий директор, директор по производству, начальник отделов кадров, главный бухгалтер и др. В целом организационную структуру компании ЗАО «Ленстройтрест» можно представить в виде схемы, рис.2.3.

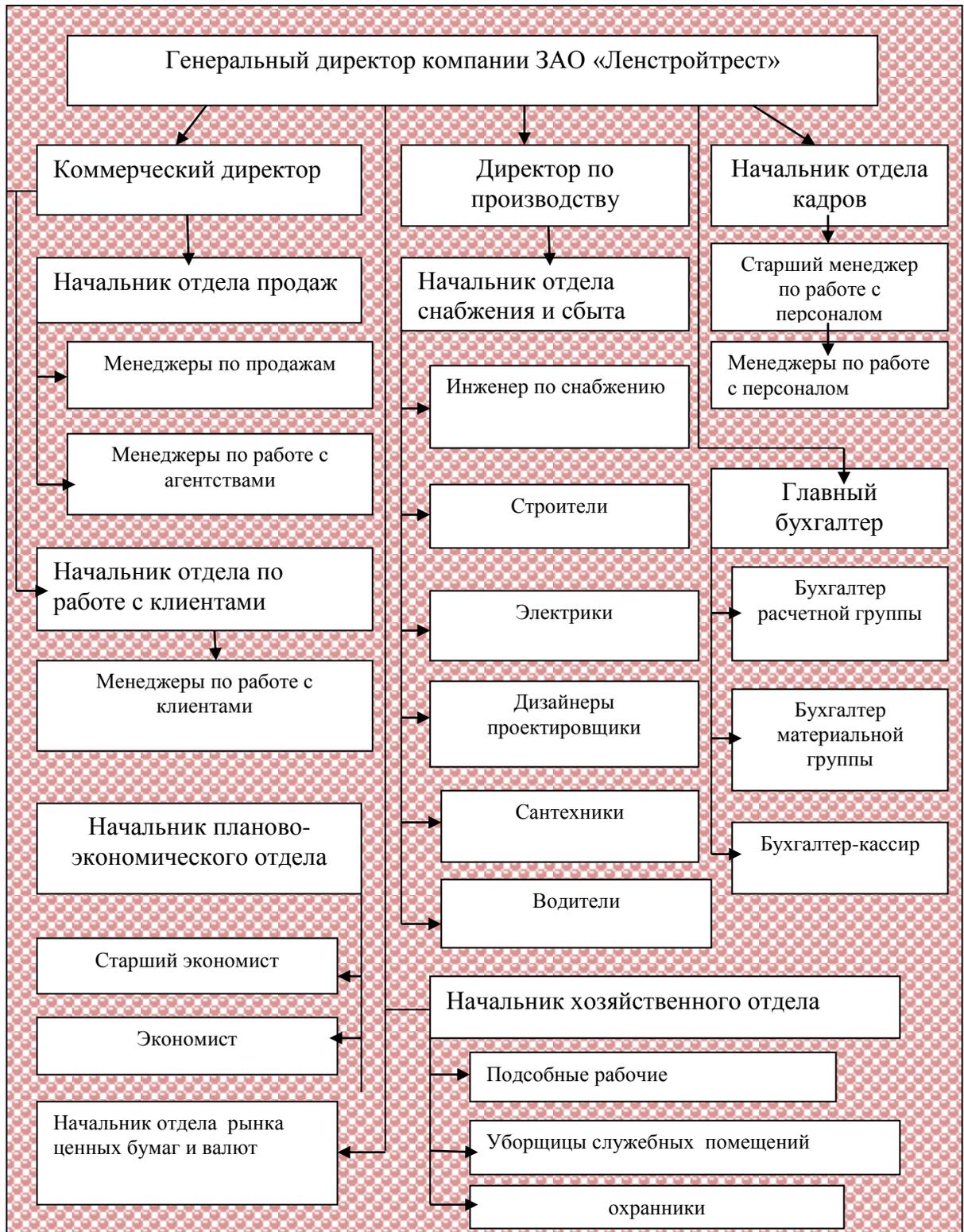


Рисунок 2.3- Линейно-функциональная структура управления в компании ЗАО «Ленстройтрест».

Генеральный директор ЗАО «Ленстройтрест» организует всю работу предприятия и несет ответственность за его состояние и деятельность. Он обеспечивает выполнение утвержденных для предприятия планов и заданий. В обязанности генерального директора входит и рассмотрение жалоб и предложений, принятие мер по устранению отмеченных недостатков и др. Другие руководящие работники (начальник отдела производства, главный бухгалтер, начальник отдела кадров и др.) руководствуются в своей деятельности утвержденным генеральным директором ЗАО «Ленстройтрест» должностным инструкциям, составленным на основе квалификационных характеристик должностей этих работников.

Основными функциями бухгалтера являются: контроль за обработкой и заполнением документов строгой бухгалтерской отчетности; контроль за состоянием текущих счетов предприятия; составление бухгалтерской отчетности.

В функции начальника отдела кадров предприятия ЗАО «Ленстройтрест» входят подбор, расстановка кадров, координирование работы аппарата и отдельных исполнителей, руководство подведомственными предприятиями и подчиненными работниками, принятие решений по вопросам деятельности предприятия или организации.

Основные требования пожарной безопасности для предприятия ЗАО «Ленстройтрест» установлены «Правилами пожарной безопасности ППБ-01-93». В соответствии с действующим законодательством ответственность за обеспечение пожарной безопасности несет руководитель предприятия. Ответственность за пожарную безопасность отделов, отдельных складов, кладовых и других помещений несут должностные лица, специально назначенные приказом генерального директора ЗАО «Ленстройтрест». Таблички с указанием лиц, ответственных за пожарную безопасность, вывешиваются на видных местах. Эти лица обязаны обеспечить выполнение действующих правил на вверенных им объектах.

На основании правил пожарной безопасности для отдельных помещений, складов, руководители соответствующих подразделений ЗАО «Ленстройтрест» разрабатывают конкретные инструкции о мерах пожарной безопасности с учетом физико-химических и пожароопасных свойств, хранимых товаров и технологического оборудования. В инструкциях по технике безопасности отражены: порядок содержания территории, помещений и путей эвакуации; условия и нормы хранения товаров, места курения, применения открытого огня и производства огневых работ; специальные противопожарные мероприятия, порядок применения средств пожаротушения и вызова пожарной помощи; обязанности и действия рабочих и служащих при пожаре и др.

Руководитель предприятия ЗАО «Ленстройтрест», а также заведующие структурными подразделениями и другие должностные лица, а также работники, виновные в нарушении правил, в зависимости от характера нарушений и их последствий, несут ответственность в установленном порядке.

На предприятии ЗАО «Ленстройтрест» осуществляется противопожарный инструктаж и пожарно-технический минимум. Противопожарная подготовка работников состоит из противопожарного инструктажа (первичного и вторичного) и занятий по программе пожарно-технического минимума. Первичный (вводный) противопожарный инструктаж на ЗАО «Ленстройтрест» проводится для вновь принимаемых на работу, в том числе и временных работников. Повторный инструктаж проводит на рабочем месте лицо, ответственное за пожарную безопасность предприятия, отдела, применительно к особенностям пожарной опасности данного участка работы. Занятия по пожарно-техническому минимуму проводятся по специально утвержденной руководителем предприятия программе с материально-ответственными лицами. По окончании прохождения этого минимума у рабочих и служащих принимается зачет, результаты которого оформляются соответствующим актом или ведомостью с подписями членов приемной комиссии. Учет лиц, прошедших противопожарный инструктаж и обучение, ведется в специальном журнале. Пожарная безопасность на территории предприятия ЗАО «Ленстройтрест» осуществляется на основании правил техники безопасности. Таким образом, все работники предприятия осуществляют свою деятельность на основании должностных инструкций и инструкций по охране труда.

Не менее важными показателями эффективности предприятия являются – экономические показатели. Проведем анализ основных экономических показателей ЗАО «Ленстройтрест» с 2010-2012 г.г. на основании данных бухгалтерской отчетности, представленной в прил.5., данные оформим в виде табл.2.1.

Данные табл.2.1. показывают, что на предприятии в течении 2011-2012 г.г. наблюдается снижение выручки от реализации, снижение прибыли от продаж и снижение чистой прибыли. Так, в частности, в 2012 г. выручка предприятия составила 3091782 тыс. руб., а это на 599618 тыс. руб. ниже по сравнению с тем же показателем 2011 г., однако по сравнению с показателем 2010 г., выручка возросла на 1813897 тыс. руб.

Прибыль от продаж в 2012 г. составила 129840 тыс. руб., а это на 11687 тыс. руб. меньше по сравнению с предыдущим периодом, что следует оценить отрицательно. Наблюдается также снижение и чистой прибыли компании на 5786 тыс.

руб. и в 2012 г. этот показатель составил 39098 тыс. руб. Показатель рентабельности продаж на протяжении анализируемого периода колеблется в пределах 5%, однако к концу анализируемого периода наблюдается снижение данного показателя.

Таблица 2.1.

## Основные экономические показатели предприятия ЗАО «Ленстройтрест» с 2010-2012

г.г.

показатели	2010 год	2011 год	2012 год	Отклонение 2012 г. от 2010 г.	Отклонение 2012 г. от 2011 г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	1277885	3691400	3091782	1813897	-599618
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, тыс. руб.	1140545	3522671	2900623	1760078	-622048
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	67263	141527	129840	62577	-11687
Чистая прибыль отчетного периода, тыс. руб.	4904	44884	39098	34194	-5786
Рентабельность продаж, (Прибыль/выручка)×100%	5,26	3,83	4,19	-1,07	+0,36
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	1910162	2095897	1786136	-124026	-6309761
Собственные средства, тыс. руб.	32143	77026	116125	83982	39099
Заемные средства, тыс. руб.	8384712	9155398	7074284	-1310428	-2081114
Стоимость уставного капитала, тыс. руб.	8	8	8	-	-
Стоимость капитала, всего, тыс. руб.	8416855	9232424	7190409	-1226446	-2042015
Доля заемных средств, %	99,6	99,2	98,4	-1,2	-0,4
Доля собственных средств, %	0,4	0,8	1,6	+1,2	+0,4

Кроме того, что экономические показатели компании показывают снижение, можно также отметить отрицательным фактором- высокую финансовую зависимость компании. Это связано прежде всего с тем, что баланс предприятия сформирован в основном за счет заемных источников финансирования. В частности, доля заемных средств компании по состоянию на 2012 г. составляет 98,4%, следовательно, доля собственных средств компании составила 1,6%, рис.2.4. Таким образом, компания является финансово-зависимой, что следует оценить отрицательно.

В целом сумма капитала компании снижается на 2042015 тыс. руб. по сравнению с показателем 2011 г. и на 1226446 тыс. руб. по сравнению с показателем 2010 г. Это произошло за счет снижения заемных источников финансирования. В связи с этим доля собственного капитала увеличилась на 0,4% и 1,2% по отношению к показателю 2011 г. и 2010 г. соответственно. Несмотря на выше перечисленные недостатки, положительная динамика наблюдается в структуре активов компании, в

частности произошло снижение дебиторской задолженности на 6309761 тыс. руб. по сравнению с 2011 г. и на 124026 тыс. руб. по сравнению с 2010 г., рис.2.5.



Рисунок 2.4- Структура капитала предприятия ЗАО «Ленстройтрест» в 2012 г.

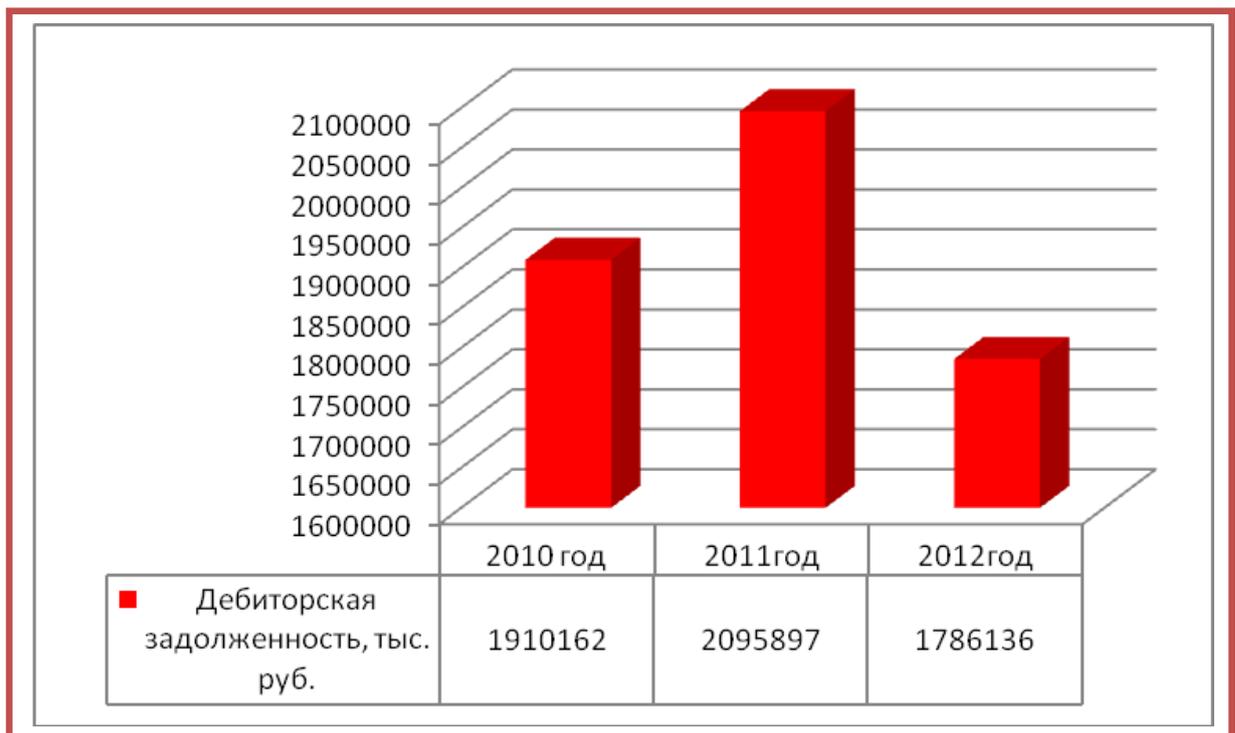


Рисунок 2.5- Динамика дебиторской задолженности предприятия ЗАО «Ленстройтрест» с 2010-2012 г.г.

Резюмируя выше изложенное можно сделать вывод, что компания ЗАО «Ленстройтрест» является лидирующей компанией на рынке строительства жилых и коммерческих зданий и сооружений. Она осуществляет свою деятельность на основании лицензий, нормативно-правовых актов, имеет четкую линейно-

функциональную структуру управления. Однако, экономические показатели предприятия показывают снижение. В частности произошло снижение выручки от реализации, снизились показатели прибыли от продаж, чистой прибыли и рентабельности. Компания является финансово-зависимой, так как капитал предприятия сформирован в основном за счет заемных источников финансирования. Не менее важными являются система управления денежными потоками компании, в связи с этим целесообразно перейти к следующей части исследования.

## **2.2. Оценка движения денежных потоков и система управления денежными потоками на предприятии ЗАО «Ленстройтрест»**

Прежде чем перейти к системе управления денежными потоками компании, проведем анализ динамики денежных потоков предприятия ЗАО «Ленстройтрест» с 2010-2012 г.г. на основании данных бухгалтерской отчетности, представленной в прил.5. Основными показателями движения денежных потоков являются движение денежных средств от текущей, инвестиционной и финансовой деятельности, табл.2.2.

Таблица 2.2

Динамика денежных потоков предприятия ЗАО «Ленстройтрест» с 2010-2012 г.г.

показатели	2010 год, тыс. руб.	2011 год, тыс. руб.	2012 год, тыс. руб.	Отклонение	
				2012 г. от 2010 г. тыс. руб.	2012 г. от 2011 г. тыс. руб.
Остаток денежных средств на начало отчетного года	6089	8476	15667	+9578	+7191
Чистые денежные средства от текущей деятельности	-3620048	142792	105231	+3725279	-37561
Чистые денежные средства от инвестиционной деятельности	2791494	0	110029	-2681465	+110029
Чистые денежные средства от финансовой деятельности	830941	-135601	-221360	-1052301	-85759
Остаток денежных средств на конец отчетного периода	8476	15667	9567	1091	-6100

Данные табл.2.2. показывают, что по состоянию на 2012 г. на предприятии наблюдается положительный денежный поток по текущей и инвестиционной деятельности. Однако чистые денежные средства от финансовой деятельности имеют отрицательное значение, которое составило 221360 тыс. руб. Это свидетельствует о том, что доходы от финансовой деятельности значительно низки по сравнению с расходами. Следует также отметить, что в 2011 г. компания не занималась

инвестиционной деятельностью. В 2010 г. был замечен отрицательный денежный поток по текущей деятельности, который составил 3620048 тыс. руб. В связи с тем, что компания имеет отрицательный результат по движению денежных средств, перейдем к более подробному рассмотрению движения денежных потоков по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности. Структура денежных средств по текущей деятельности ЗАО «Ленстройтрест» с 2010-2012 г.г. представлена в табл.2.3.

Таблица 2.3.

Структура денежных средств по текущей деятельности ЗАО «Ленстройтрест» с 2010-2012 г.г.

показатели	2010 год		2011 год		2012 год		Отклонение 2012 г. от 2010 г. тыс. руб.
	тыс. руб.	Доля, %	тыс. руб.	Доля, %	тыс. руб.	Доля, %	
Средства, полученные от покупателей, заказчиков	362824	100	2429213	90,33	772961	20,16	+410137
Прочие доходы	0	0	260099	9,67	3060592	79,84	+3060592
Итого доходов	362824	100	2689312	100	3833533	100	+3470709
Денежные средства, направленные:							
на оплату приобретенных товаров, услуг, сырья и иных оборотных активов	2964975	74,44	2024000	79,48	2029238	54,43	-935737
на оплату труда	85734	2,15	136686	5,37	146746	3,94	+61012
на прочие расходы	882491	22,16	200103	7,86	1252024	33,58	+369533
Итого расходов	3982872	100	2546520	100	3728322	100	-254550
Чистые денежные средства от текущей деятельности	-3620048	-	142792	-	105231	-	+3725279

Данные табл.2.3. показывают, что наибольший удельный вес в структуре доходов по текущей деятельности приходится на прочие доходы, доля которых в 2012 г. составила 79,84%, небольшой удельный вес занимают средства, полученные от покупателей, заказчиков- 20,16%. В начале анализируемого периода компания имела только доходы от покупателей, которые составили в стоимостном выражении 362824 тыс. руб. Однако расходная часть по текущей деятельности существенно выше доходной (по состоянию на 2010 г.). В частности к текущим расходам относятся затраты на оплату приобретенных товаров, услуг, сырья и иных оборотных активов; на оплату труда, прочие расходы. Несмотря на то, что в 2011 г. чистые денежные потоки имели отрицательное значение, к 2012 г. ситуация изменилась и чистые денежные средства от текущей деятельности увеличились на 3725279 тыс. руб.

Однако, чистые денежные средства от инвестиционной деятельности в 2012 г. показывают снижение на 2681465 тыс. руб. по сравнению с показателем 2010 г., табл.2.4.

Таблица 2.4

Структура потоков денежных средств по инвестиционной деятельности ЗАО  
«Ленстройтрест» с 2010-2012 г.г.

показатели	2010 год		2011 год		2012 год		Отклонение 2012 г. от 2010г. тыс. руб.
	тыс. руб.	Доля, %	тыс. руб.	Доля, %	тыс. руб.	Доля, %	
Выручка от продажи объектов основных средств и иных внеоборотных активов	583120	19,44	-	-	158180	85,63	-424940
Поступления от погашения займов, предоставленных другим организациям	8751	0,29	-	-	26544	14,36	+17793
Итого доходов	2999383	100	-	-	184724	100	-2814659
Приобретение акций в других организациях	-	-	-	-	150	0,20	+150
Приобретение долговых ценных бумаг	207889	100	-	-	74545	99,79	-133344
Итого расходов	207889	100	-	-	74695	100	-133194
Чистые денежные средства от инвестиционной деятельности	2791494	-	-	-	110029	-	-2681465

Снижение по инвестиционной деятельности произошло в основном за счет снижения доходов от продажи объектов основных средств и иных внеоборотных активов на 424940 тыс. руб. Общее снижение доходов по инвестиционной деятельности составило 2814659 тыс. руб. Важно отметить, что наибольший удельный вес в общей структуре доходов по инвестиционной деятельности приходится на выручку от продажи объектов основных средств и иных внеоборотных активов и составляет 85,63%.

Наибольший удельный вес в структуре расходов по инвестиционной деятельности приходится на приобретение долговых ценных бумаг, и по состоянию на 2012 г. доля этих расходов составляет 99,79%.

Несмотря на то, что чистые денежные потоки от инвестиционной деятельности имеют положительное значение, однако наблюдается снижение данного показателя на 2681465 тыс. руб., что практически в два раза ниже показателя 2010 г., что следует оценить отрицательно.

Чистые денежные средства от финансовой деятельности компании показывают положительный результат, однако наблюдается снижение в 2012г. на 1052301 тыс. руб.

Снижение чистого финансового результата от финансовой деятельности произошло в основном за счет снижения доходной части на 1463207 тыс. руб., табл.2.5.

Таблица 2.5

Структура потоков денежных средств по финансовой деятельности ЗАО  
«Ленстройтрест» с 2010-2012 г.г.

показатели	2010 год		2011 год		2012 год		Отклоне ние 2012 г. от 2010 г. тыс. руб.
	тыс. руб.	Доля, %	тыс. руб.	Доля, %	тыс. руб.	Доля, %	
Поступления от займов и кредитов, предоставленных другими организациями	2910409	100	1105499	100	1447202	100	-1463207
Итого доходов	2910409	100	1105499	100	1447202	100	-1463207
Погашение займов и кредитов	2079468	100	-	-	-	-	-2079468
Погашение векселей и др. долговых ценных бумаг	0	0	1241100	100	1668562	100	-
Итого расходов	2079468	100	1241100	100	1668562	100	-410906
Чистые денежные средства от финансовой деятельности	830941	-	135601	-	221360	-	-1052301

По данным табл.2.5. наблюдается, что финансовая деятельность компании включает в себя поступления от займов и кредитов, предоставленных другими организациями; а также расходы связанные с погашением кредитов, векселей и др. долговых ценных бумаг.

В целом остаток денежных средств на начало отчетного года увеличился на 9578 тыс. руб. и составил по состоянию на 2012 г. 15667 тыс. руб. , несмотря на это систему управления денежными потоками нельзя назвать успешной. Прежде всего это связано со снижением денежных потоков по инвестиционной и финансовой деятельности компании. Недостатком также можно считать и тот факт, что в структуре доходов от текущей деятельности, небольшой удельный вес приходится на средства, полученные от покупателей, заказчиков.

Для того, чтобы рассмотреть мероприятия, направленные на совершенствование системы управления денежными потоками компании ЗАО «Ленстройтрест», необходимо определить основные недостатки и причины их возникновения, табл.2.6.

Таблица 2.6

**Основные недостатки и причины их возникновения в системе управления денежными потоками предприятия ЗАО «Ленстройтрест»**

№ п/п	Слабые стороны в системе управления денежными потоками	Причина возникновения
1	Не устойчивое финансовое состояние, снижение прибыли и рентабельности, финансовая зависимость	Не автоматизирован учет и анализ финансового состояния, не эффективная структура управления финансами на предприятии, учет автоматизирован только программой 1С: Предприятие. 8.0, снижение объемов продаж, неэффективная финансовая политика предприятия
2	Высокая зависимость от внешних источников финансирования (выплаты по кредитам)	Не своевременно выплачиваются кредиты(из-за сезонного спроса на услуги компании), происходит переплата по кредитам за счет процентов за просрочку, платежный календарь, кассовый план и кредитный план, составляются в программе MS Excel, которая в настоящий момент не является совершенной и не имеет столько возможностей, которые предоставляют другие специализированные программные продукты
3	В структуре доходов от текущей деятельности, небольшой удельный вес приходится на средства, полученные от покупателей, заказчиков.	Недостаточно эффективная система стимулирования сбыта, высокая ценовая политика (все это снижает объемы продаж), неэффективная финансовая политика предприятия.
4	Снижение денежных потоков по инвестиционной деятельности	Не осуществляется планирование инвестиционной деятельности, не применяются автоматизированные программные продукты, позволяющие оптимизировать инвестиционную деятельность; не осуществляется оценка и реализация инвестиционных проектов; не применяется программа по движению денежных средств.
5	Снижение денежных потоков по финансовой деятельности	Не эффективная система планирования финансовой деятельности, не применяются программные продукты для планирования финансов; не применяется программа по движению денежных средств.

Таким образом, данные табл.2.6 показывают, что основными причинами неэффективности управления денежными потоками на предприятии ЗАО «Ленстройтрест» являются:1) Не эффективная структура управления финансами в организации; 2) слабая финансовая политика; 3) не применяются автоматизированные программные продукты. Рассмотрим более детально систему управления денежными потоками в организации ЗАО «Ленстройтрест».

Для эффективной системы управления денежными потоками компании, основными функциями финансовой службы предприятия должны являться: управление ликвидностью активов предприятия; организация эффективных взаимоотношений с банками и другими инвесторами; управление заемными средствами; управление финансовыми рисками; формирование оптимальной структуры капитала фирмы; поиск новых источников финансирования; оценка и реализация инвестиционных проектов; контроль за валютными операциями;

проведение операций с ценными бумагами и формирование портфеля ценных бумаг, способного обеспечить финансовую устойчивость и стабильность фирмы; проведение обоснованной дивидендной политики; прогнозирование финансовых ситуаций; планирование финансовой деятельности; регулирование денежного оборота; учет затрат и результатов производственной, инвестиционной и финансовой деятельности; анализ и оценка эффективности использования и вложения капитала; анализ финансовых результатов и финансового состояния фирмы и ее клиентов.

Для решения выше перечисленных функций, на предприятии должна быть такая система управления, которая позволит осуществлять процесс управления денежными потоками на должном уровне. На сегодняшний день, в компании ЗАО «Ленстройтрест» служба управления финансами состоит из: бухгалтерии, отдела ценных бумаг и валют, планово-экономического отдела, рис.2.6.

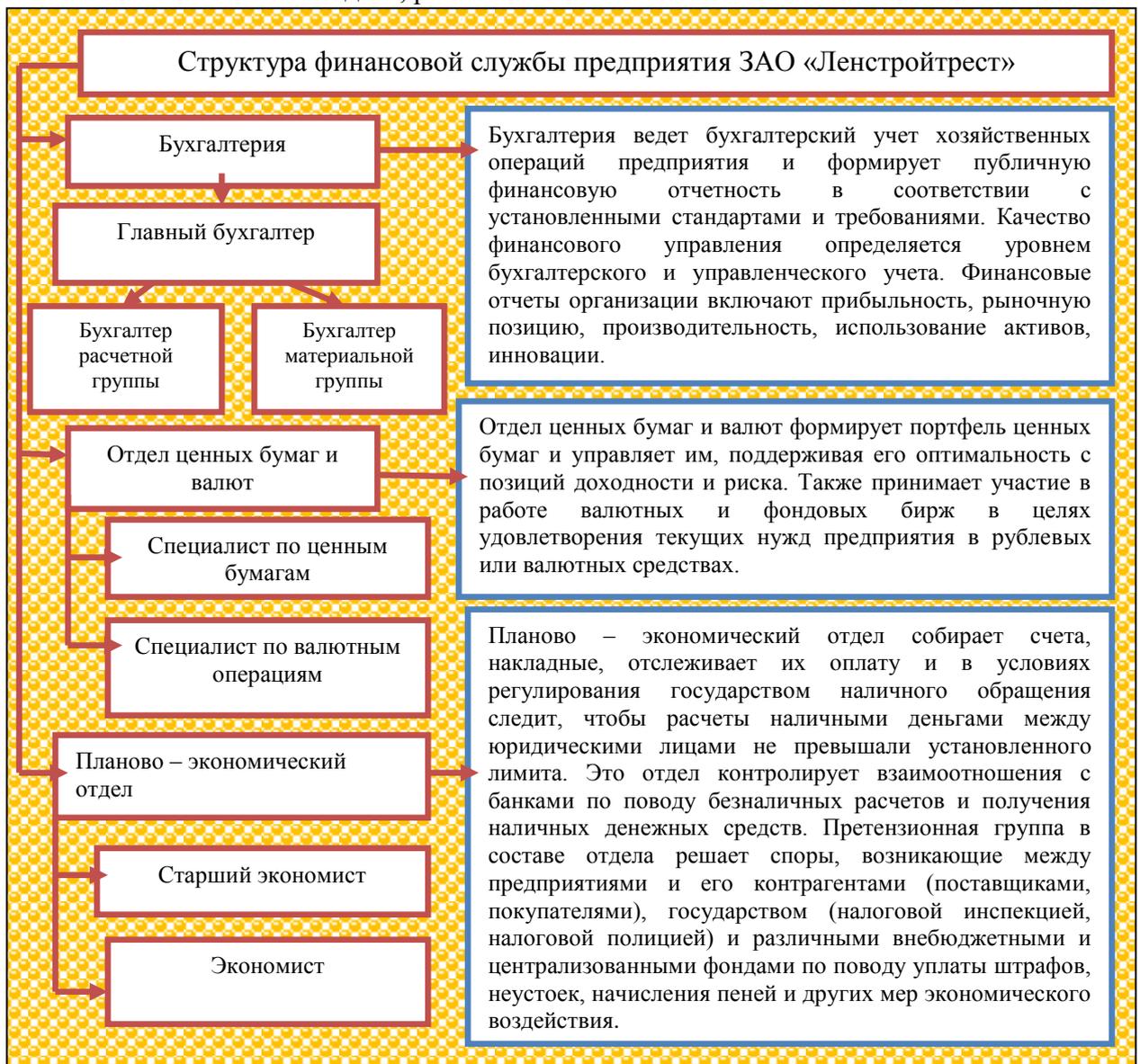


Рисунок 2.6- Структура финансовой службы на предприятии ЗАО «Ленстройтрест».

Таким образом, на предприятии ЗАО «Ленстройтрест», основные функции которые выполняет финансовая служба являются: ведение бухгалтерского учета хозяйственных операций предприятия, формирует публичную финансовую отчетность в соответствии с установленными стандартами и требованиями, формирует портфель ценных бумаг и управляет им, поддерживая его оптимальность с позиций доходности и риска; собирает счета, накладные, отслеживает их оплату и в условиях регулирования государством наличного обращения следит, чтобы расчеты наличными деньгами между юридическими лицами не превышали установленного лимита; контролирует взаимоотношения с банками по поводу безналичных расчетов и получения наличных денежных средств, решает споры, возникающие между предприятиями и его контрагентами.

Однако, следует отметить, что на предприятии ЗАО «Ленстройтрест», отсутствуют отделы, которые должны заниматься анализом и оценкой финансового состояния предприятия, выполнением плановых заданий по прибыли и объемам реализации, его ликвидности и рентабельности; прогнозированием финансовых показателей исходя из конъюнктуры рынка, деятельности предприятий-аналогов и предприятий-контрагентов; оценкой инвестиционных проектов, разработкой основных долгосрочных и краткосрочных финансовых планов. Чаще всего для этих целей на предприятиях существуют аналитический отдел и отдел финансового планирования. Таким образом, для совершенствования системы управления финансами в организации ЗАО «Ленстройтрест» целесообразно введение дополнительных штатных единиц и создания новых отделов финансовой службы. Об этом более подробно будет рассмотрено ниже.

Слабая финансовая политика является одной из причин неэффективного управления денежными потоками в организации. Рассмотрим подробнее сущность финансовой политики. Под финансовой политикой принято понимать совокупность мероприятий по целенаправленному формированию, организации и использованию финансов для достижения поставленной цели предприятия. В связи с этим, можно отметить, что основными задачами конструктивной финансовой политики являются:

- обеспечение источников финансирования производства;
- недопущение убытков и увеличение массы прибыли;
- выбор направлений и оптимизация структуры производства с целью повышения его эффективности;
- рациональное вложение полученной прибыли в расширение производства и потребление;

- поиск резервов улучшения финансового состояния и повышения финансовой устойчивости организации на основе экономического анализа.

В целом финансовая политика предприятия ЗАО «Ленстройтрест» должна быть направлена в первую очередь на увеличение объемов продаж, а это в свою очередь повлияет на увеличение рентабельности, снижения финансовой зависимости и повышения финансовой устойчивости. Выше проведенный анализ по предприятию ЗАО «Ленстройтрест» показал, что на протяжении анализируемого периода наблюдается снижение объемов выручки от реализации, в связи с этим произошло снижение валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли.

Несмотря на то, что компания ЗАО «Ленстройтрест» является лидирующей на рынке строительства жилых и нежилых помещений, наблюдается падение покупательской способности населения. Основными причинами этого могут быть: трудности в получении кредита для потребителей, высокие процентные ставки по кредитам, высокая стоимость жилья в Санкт-Петербурге и Ленинградской области и др. В связи с этим финансовая политика предприятия должна быть направлена на разработку новых управленческих решений, которые будут способствовать прежде всего на росту объемов продаж и более эффективному вложению инвестиций с целью роста. Важное значение в повышении финансовой политики компании принадлежит оперативному финансовому планированию, которое включает краткосрочные тактические действия и предполагает разработку и исполнение оперативных планов (платежного календаря, расчет потребности в краткосрочном кредите; кассовой заявки, и других оперативных планов), рисунок 2.7.

В связи с выше изложенным и со спецификой деятельности компании ЗАО «Ленстройтрест» важными видами оперативного финансового плана предприятия должны являться: составление кассового плана, кредитного плана и платежного календаря. Рассмотрим подробнее эти виды планов. Кассовый план - это план обращения наличных средств предприятия, необходимый для контроля за их поступлением и расходованием. На предприятии он разрабатывается на квартал и в установленный срок подается в обслуживающий банк. Упорядочение и исполнение кассового плана обеспечивают строгий контроль за направлением наличных средств, своевременное их получение и эффективное использование.

Кассовый план на предприятии ЗАО «Ленстройтрест» составляется по типовой форме и содержит четыре раздела (Прил.6). Первый раздел отображает поступление наличных (кроме денег, полученных в банке) на предприятие в плановом квартале по

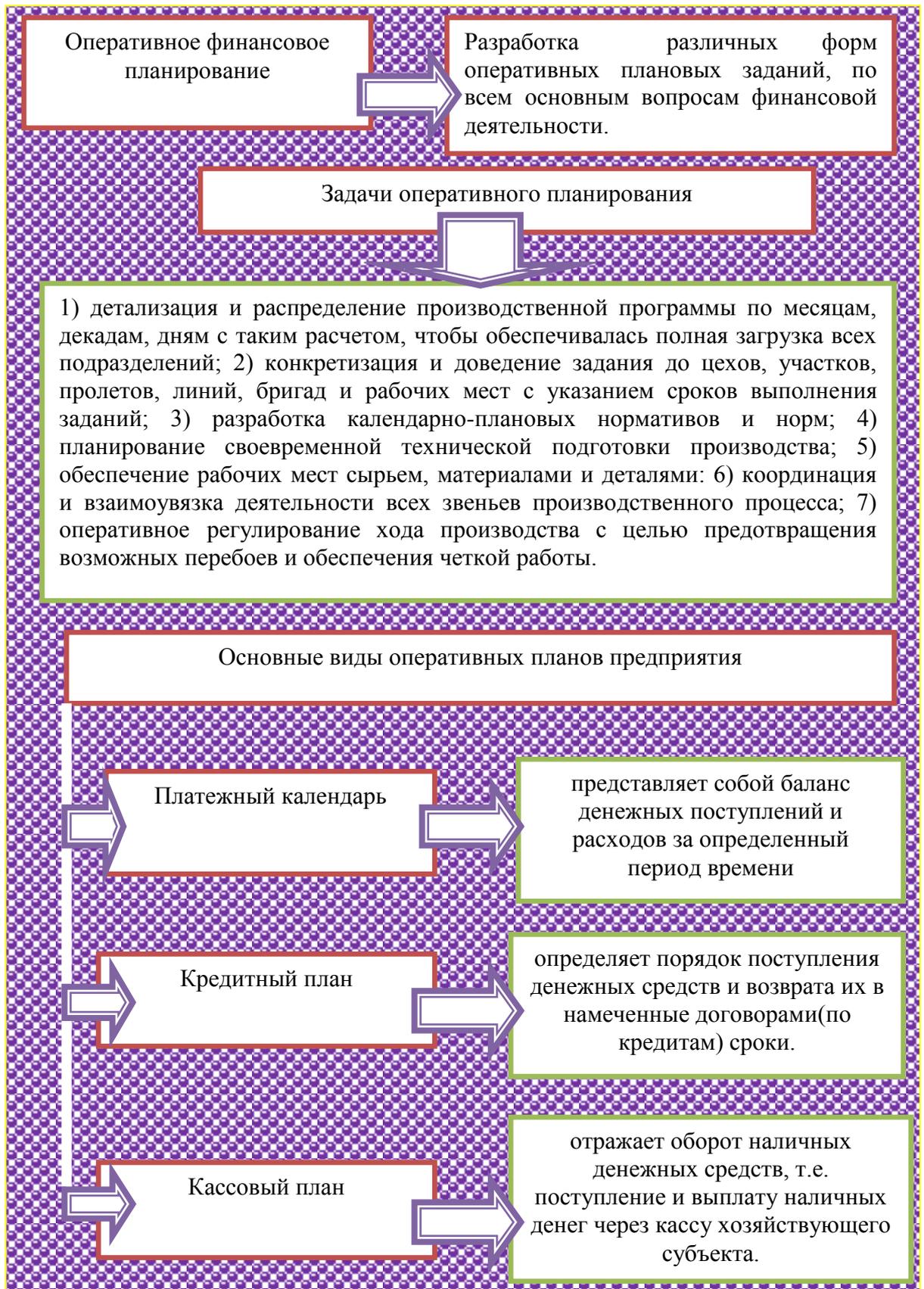


Рисунок 2.7- Сущность оперативного финансового планирования.

конкретным источникам поступления. Из общей суммы необходимо определить суммы, которые расходуются на месте из выручки и сдаются в банк. Во втором разделе

показывают виды расходов предприятия наличными (на заработную плату, выплату пенсий и пособий по социальному страхованию, на хозяйственные расходы и расходы на командировки). Третий раздел содержит расчет выплат заработной платы на плановый квартал с учетом всех возможных удержаний. В четвертом разделе заполняется календарь выдач заработной платы работникам и служащим, где в установленные сроки указываются суммы выплат предприятию наличными. Кассовый план необходим предприятию ЗАО «Ленстройтрест», чтобы более точно представить размер обязательств перед работниками предприятия по заработной плате и размер других выплат. Если предприятие нуждается в краткосрочном кредите, то необходимые документы представляются в банк в соответствии с его требованиями, в результате чего и заключается договор о кредитно-кассовом обслуживании.

Выданные или полученные денежные средства предприятием ЗАО «Ленстройтрест», отмечаются в кассовой книге. Кассовая книга, предназначена для регистрации операций по поступлению и выдаче наличных денежных средств в организации. Порядок ведения кассовой книги на предприятии ведется на основании ч. III Порядка ведения кассовых операций в РФ. Для ведения кассовой книги используется бланк унифицированной формы № КО-4 (прил. 7). Кассовую книгу на предприятии ЗАО «Ленстройтрест» ведут ручным способом. При ведении кассовой книги ручным способом листы книги перед использованием нумеруют, сшивают и опечатывают печатью. Записи в кассовую книгу производятся сразу же после получения или выдачи наличных денежных средств по каждому кассовому документу (приходному или расходному кассовому ордеру). Все записи делаются в двух экземплярах через копировальную бумагу шариковой ручкой. Первый экземпляр называется вкладным листом кассовой книги, второй – отрывным листом. Первый и второй экземпляры листов нумеруются одинаковыми номерами. В конце каждого рабочего дня кассиром рассчитываются итоги зарегистрированных за день кассовых операций, и выводится остаток денег в кассе на следующее число. Эти данные вносятся в кассовую книгу, после чего второй (отрывной) экземпляр листов книги (содержащий копию записей) отрывается и передается в бухгалтерию в качестве отчета кассира вместе с приходными и расходными кассовыми документами. Подчистки и неоговоренные исправления в кассовой книге не допускаются. Сделанные исправления заверяются подписями кассира, а также главного бухгалтера организации.

Важным документом в оперативном финансовом планировании на предприятии ЗАО «Ленстройтрест» - является составление кредитного плана. Кредитный план - определяет порядок поступления денежных средств и возврата их в намеченные

договорами(по кредитам) сроки. На предприятии кредитный план составляется в программе Excel.

Предприятие ЗАО «Ленстройтрест» осуществляет строительство жилых и нежилых зданий и сооружений, в связи с этим спрос на недвижимость можно отнести к продукции сезонного спроса. Как правило, в летние месяцы наблюдается падение покупательской способности населения на приобретение недвижимого имущества. В зимние и осенние месяцы, спрос на недвижимость возрастает. В связи с тем, что происходит неравномерность доходов на предприятии, рис.2.8. существует необходимость составления платежного календаря.

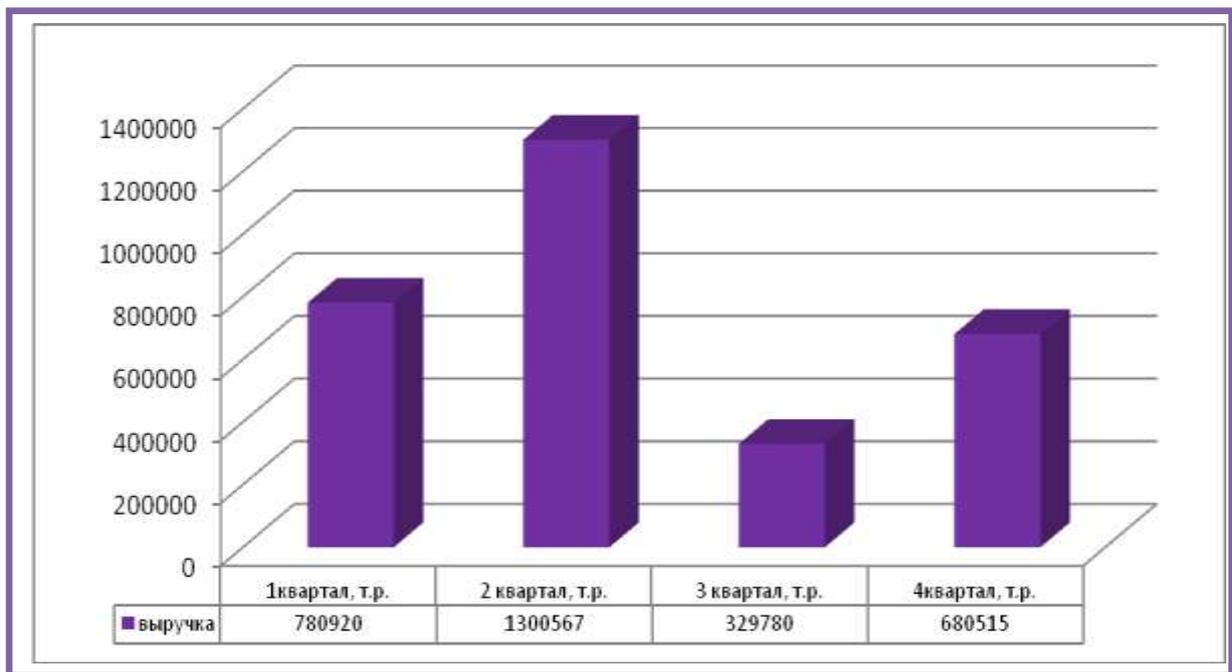


Рисунок 2.8 - Ритмичность выручки предприятия ЗАО «Ленстройтрест» по кварталам 2012 г.

Основная цель формирования платежного календаря на предприятии ЗАО «Ленстройтрест» - борьба с кассовыми разрывами, при которых денег в кассе и на расчетном счете нет. Являясь фактически плановым «расписанием» потока ДДС предприятия, платежный календарь позволяет прогнозировать кассовые разрывы, заблаговременно принимать меры, чтобы исключить ситуации необходимости осуществления платежей при отсутствии достаточных средств на счете компании. Следуя принципу «предупрежден — значит вооружен», можно оперативно изменить планы расходования ДС, тем самым предотвратив кассовый разрыв.

Можно делать предварительные «прикидки», изменять даты поступлений и платежей, согласовывать их с контрагентами- и отражать все это непосредственно в платежном календаре. Платежный календарь позволяет не допускать расходования

средств свыше утвержденных сумм. Траты допустимы только в рамках принятых бюджетов. Непредвиденные ситуации, требующие выйти за рамки бюджета, являются, скорее, исключениями из общего правила. Платежный календарь позволяет контролировать, находится ли платеж в рамках бюджета. С помощью платежного календаря компания может управлять ликвидностью, обеспечить надлежащее соблюдение процедур согласования оплаты расходов. Таким образом, задачи, которые позволяет решать платежный календарь, представлены в табл.2.7.

Таблица 2.7

Задачи, которые позволяет решить платежный календарь на предприятии ЗАО  
«Ленстройтрест»

№ п/п	задачи
1	Не допускать кассовых разрывов и невыполнения обязательств компании перед контрагентами.
2	Не допускать расходования средств свыше утвержденных сумм. Даже если денег у компании много, это не значит, что их можно расходовать бездумно.
3	Управлять ликвидностью компании.
4	Предоставлять достоверную информацию
5	Обеспечить надлежащее соблюдение процедур согласования оплаты расходов

В ЗАО «Ленстройтрест» платежный календарь составляется в Excel. Платежный календарь может составляться по месяцам (прил.7.) или по кварталам (прил.6). Недостатком платежного календаря, реализованного в Excel, является расход времени на перепостроение отчетности. Платежный календарь должен быть интегрирован в систему оперативного учета так, чтобы для получения достоверных данных не требовалось двойного ввода.

Таким образом, для эффективности управления денежными потоками компании ЗАО «Ленстройтрест», на предприятии существует финансовая служба, которая включает в себя основные отделы: бухгалтерия, планово-экономический отдел, отдел по ценным бумагам. Для автоматизации учета в бухгалтерии применяется программа 1С: Предприятие.8.0. Оперативные планы- платежный календарь, кредитный план ведут в программе Excel, кассовую книгу на предприятии ЗАО «Ленстройтрест» ведут ручным способом. В целом оценка движения денежных потоков предприятия показывает, что наблюдается снижение денежных средств по финансовой и инвестиционной деятельности, недостаточно высокими являются поступления по текущей деятельности компании, снижается выручка, показатели прибыли и рентабельности, высокая зависимость от внешних источников финансирования. Одной

из причин неэффективной системы управления денежными потоками компании ЗАО «Ленстройтрест» является отсутствие специализированных программных продуктов, позволяющих производить финансовое планирование и оценку инвестиционных проектов. В связи с этим целесообразно перейти к следующей части исследования и рассмотреть основные мероприятия, позволяющие совершенствовать систему управления денежными потоками на предприятии.

### **2.3. Мероприятия, направленные на повышение системы управления денежными потоками на предприятии ЗАО «Ленстройтрест»**

Проведенное выше исследование по предприятию ЗАО «Ленстройтрест» позволило выделить недостатки в системе управления денежными потоками организации. В связи с этим целесообразно предложить три основных мероприятия, направленных по повышению эффективности системы управления финансами и денежными средствами организации, ими являются: 1) совершенствование организационной структуры службы управления финансами; 2) совершенствование финансовой политики компании; 3) автоматизация системы управления денежными потоками организации, рис.2.9.

Рассмотрим мероприятия, представленные на рис.2.9. более подробно. Одним из мероприятий было предложено -совершенствование структуры управления финансами. Так как основными направлениями финансовой работы любой организации должны являться: финансовое планирование, оперативная работа, контрольно-аналитическая работа(рис. 2.10 ), в связи с этим целесообразно, чтобы на предприятии ЗАО «Ленстройтрест» в службе управления финансами – был создан аналитический отдел и отдел финансового планирования. Аналитический отдел должен заниматься анализом и оценкой финансового состояния предприятия, выполнением плановых заданий по прибыли и объемам реализации, его ликвидности и рентабельности. Также в задачи этой службы должно входить прогнозирование финансовых показателей исходя из конъюнктуры рынка, деятельности предприятий-аналогов и предприятий-контрагентов. Специалисты данного отдела должны оценивать предполагаемые инвестиционные проекты.

Отдел финансового планирования (краткосрочного и долгосрочного)должен разрабатывать основные плановые документы: баланс доходов и расходов, бюджет

движения денежных средств, плановый баланс активов и пассивов, стратегию развития предприятия на долгосрочную и краткосрочную перспективу, рис.2.10.

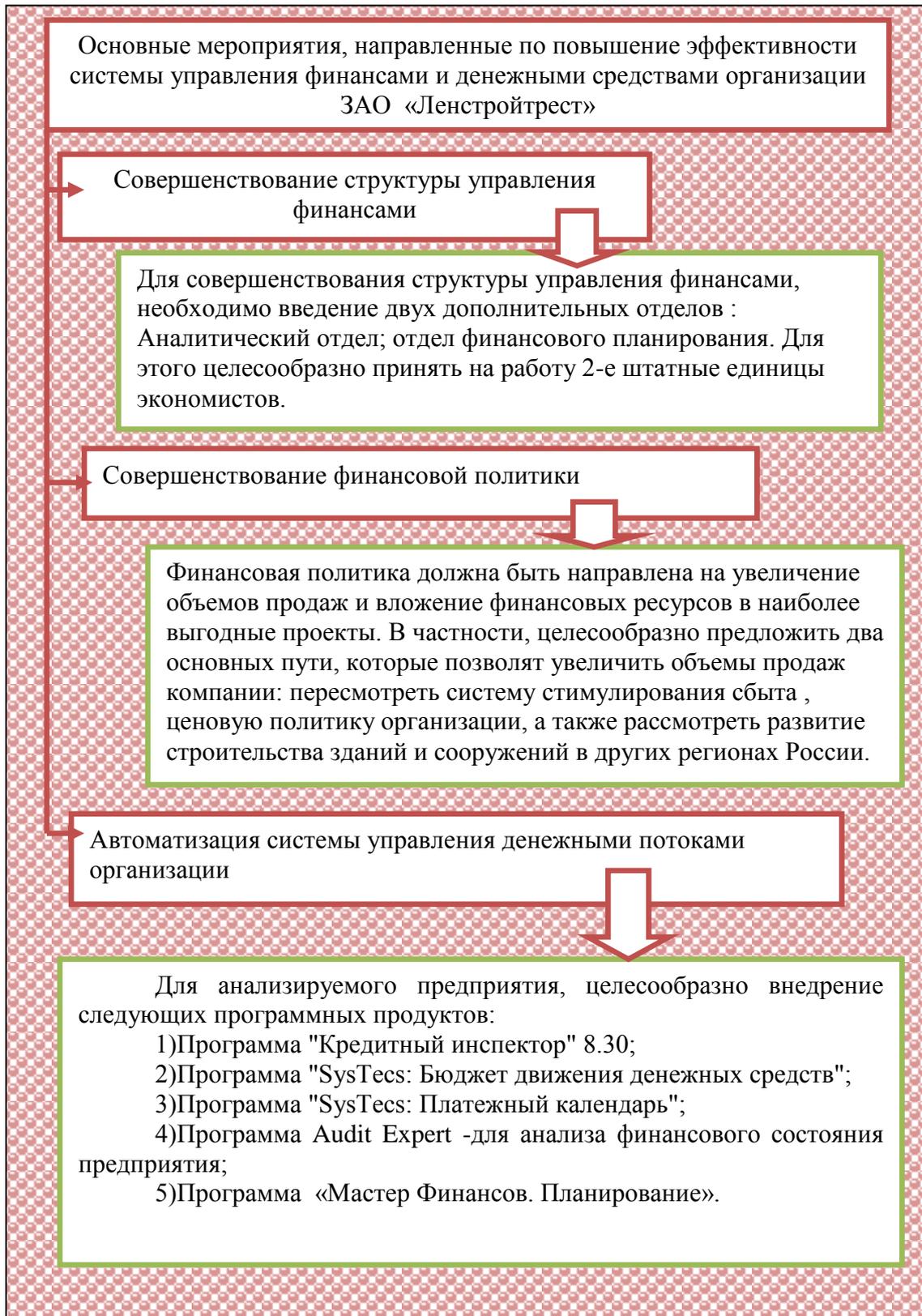


Рисунок 2.9- Основные мероприятия, направленные по повышению эффективности системы управления финансами и денежными средствами организации ЗАО «Ленстройтрест».

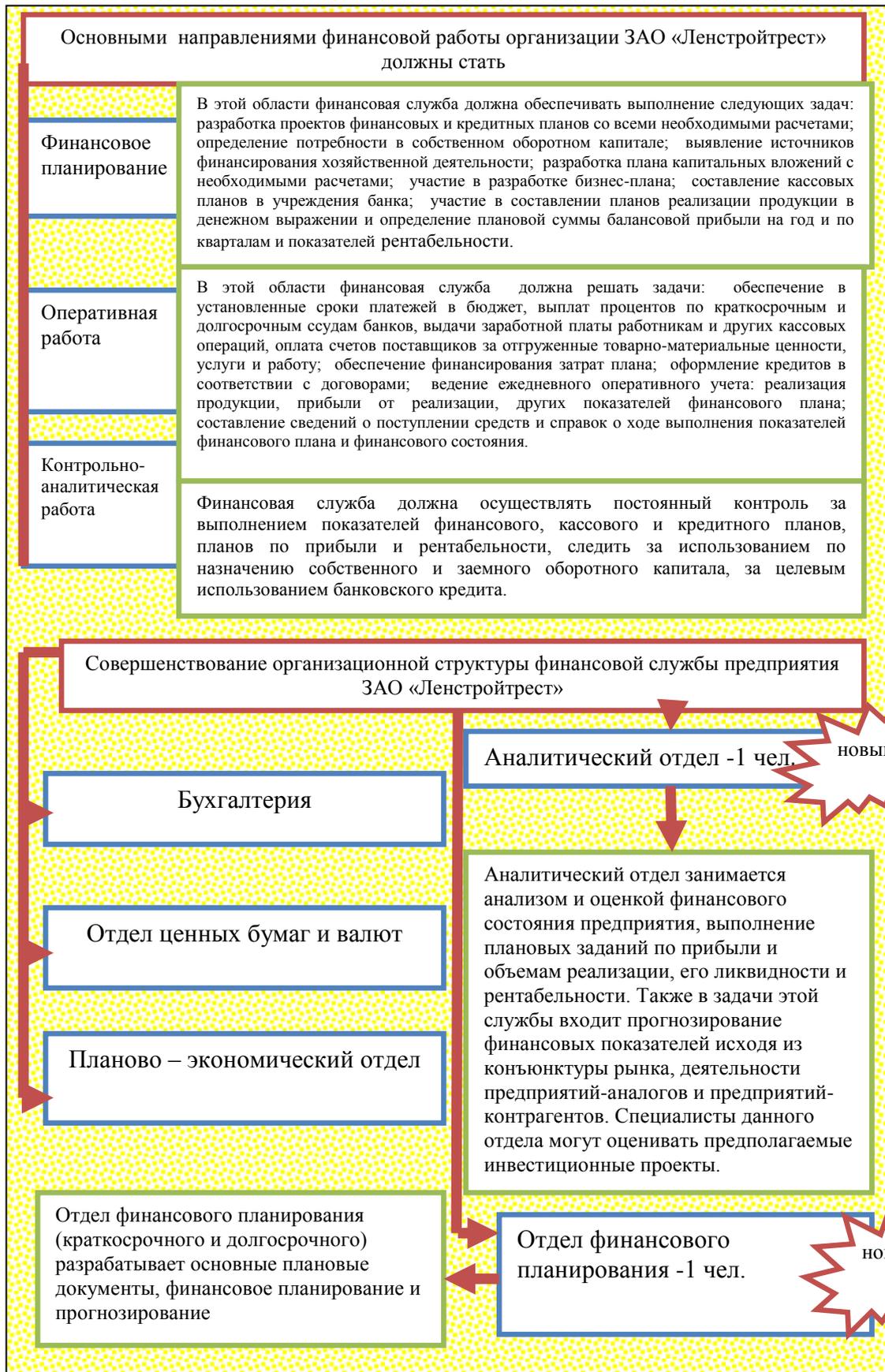


Рисунок 2.10-Совершенствование организационной структуры финансовой службы предприятия ЗАО «Ленстройтрест»

Таким образом, в структуру финансовой службы предприятия ЗАО «Ленстройтрест», будут входить: бухгалтерия (финансовый учет); аналитический отдел; отдел финансового планирования; отдел ценных бумаг и валют; планово – экономический отдел. Целесообразно, для новых отделов принять на работу двух работников (экономистов), имеющих высшее образование и опыт работы в данной сфере деятельности.

Еще одним важным мероприятием, направленным на совершенствование системы управления денежными потоками организации было предложено совершенствование финансовой политики компании ЗАО «Ленстройтрест». При этом важно отметить, что финансовая политика должна быть направлена на увеличение объемов продаж и вложение финансовых ресурсов в наиболее выгодные проекты. В частности, целесообразно предложить два основных пути, которые позволят увеличить объемы продаж компании: пересмотреть систему стимулирования сбыта, ценовую политику организации, а также рассмотреть развитие строительства в других регионах России.

В рамках данной работы достаточно сложно подробно рассмотреть совершенствование финансовой стратегии, однако, так или иначе, если компания начнет осуществлять строительство в других регионах, а следовательно увеличит географию рынка сбыта- то это позволит увеличить объемы продаж объектов капитального строительства. Вложение инвестиций в развитие компании это достаточно сложный и трудоемкий процесс, определение наиболее эффективных способов вложения инвестиций должно осуществляться отделом планирования, с применением различных программных продуктов, которые позволяют оценить эффективность инвестиционного проектирования, определить бюджет движения денежных средств и др. В связи с тем, что на предприятии оперативное планирование осуществляется с помощью устаревшей программы Excel, то целесообразно внедрение следующих программных продуктов:

- 1)Программа "Кредитный инспектор" 8.30;
- 2)Программа «SysTecs: Бюджет движения денежных средств»;
- 3)Программа «SysTecs: Платежный календарь»;
- 4)Программа Audit Expert -для анализа финансового состояния предприятия;
- 5)Программа «Мастер Финансов. Планирование».

В перспективе целесообразно рассмотреть внедрение других программных продуктов, направленных на совершенствование инвестиционной деятельности. В рамках данной работы достаточно сложно описать внедрение большинства программ,

поэтому опишем основные, которые наиболее необходимы в настоящий момент на предприятии ЗАО «Ленстройтрест».

Внедрение программы "Кредитный инспектор" 8.30 позволит: регистрировать займы и товарные кредиты, автоматизировать контроль за просрочкой платежа, осуществить контроль за необходимостью перерасчета графика платежей, произвести расчет графика платежей с периодичностью ежемесячно, еженедельно или произвольным способом с указанием конкретных дат возврата займа и др., таким образом, в целом позволит автоматизировать кредитный план предприятия. Основные функции программы "Кредитный инспектор" 8.30 представлены в табл. 2.8.

Таблица 2.8

## Основные функции программы "Кредитный инспектор" 8.30

№ п/п	функции	№ п/п	функции
1	регистрация займов, товарных кредитов;	2	поиск, фильтрация, сортировка займов по различным параметрам;
3	расчет графика платежей аннуитетным, дифференцированным способом;	4	расчет графика платежей с периодичностью ежемесячно, еженедельно или произвольным способом с указанием конкретных дат возврата займа;
5	продлонгация займа;	6	заморозка займа;
7	уникальная система учета заявок по статусам: новая; одобрена; отказана; оформлен заём.	8	уникальная система учета займов по статусам: заём открыт; заём открыт (текущая просрочка); заём открыт (были просрочки); заём закрыт; заём закрыт (были просрочки); заём аннулирован.
9	автоматический контроль за просрочкой платежа;	10	автоматический контроль за необходимостью перерасчета графика платежей;
11	ведение кассы, пересчет кассы;	12	контроль действий пользователей-кредитных инспекторов, запись всех действий в журнал;
13	уникальная система формирования номера договора займа, позволяющая зашифровать порядковый номер займа;	14	печать документов - договора займа, графика платежей, квитанции об оплате и любого произвольного документа;
15	построение диаграмм для анализа финансовых потоков с точностью до недели, в том числе, когда и в каком размере планируется доход;	16	ведение кредитной истории клиентов, истории рейтинга клиентов
17	функция заморозки займа.	18	функция звукового оповещения при поступлении новой заявки и др.

Автоматизация бизнес-процесса «Платежный календарь» необходима на предприятии ЗАО «Ленстройтрест» для поддержания оперативного управления денежными потоками. Программа «Платежный календарь» позволит: создавать

электронные учетные документы платежной системы (например заявки на оплату или реестры); формировать электронную отчетность, необходимую для контроля исполнения платежей, выполнения регламентов платежной системы, БДЦС (к примеру, платежного календаря); реализовывать поддержку процедур контроля и согласования (бюджетов, заявок на оплату и пр.); разграничивать права доступа к финансовой информации для разных уровней ответственности в компании.

Программа «Платежный календарь» поможет быстро и удобно организовать учет поступающих и исходящих платежей, отследить расходование средств, расставить приоритеты контроля выполняемых платежей. Программа представляет собой базу данных, которая содержит в себе информацию о платежах организации, представленную в понятном и удобном виде. Удобное планирование расхода и поступления денежных средств. Удобное представление счетов и платежей. Контроль кассовых разрывов.

Автоматизировать систему составления платежного календаря можно с помощью различных программных продуктов. Но мы предлагаем на анализируемом предприятии осуществить автоматизацию с помощью программы "SysTecs: Платежный календарь". Программа "SysTecs: Платежный календарь" предоставляет эффективные инструменты для оперативного контроля движения денежных средств в организации, отвечающие реальным потребностям малого и среднего бизнеса. Основные возможности программы "SysTecs: Платежный календарь", представлены в табл.2.9.

Для планирования, контроля и анализа денежных потоков организации предлагается внедрить программу "SysTecs: Бюджет движения денежных средств". Программа позволяет выявить потребность подразделений предприятия в финансовых ресурсах, определить необходимый объем и доступные источники финансирования и на основании этой информации сформировать помесечный план расходования денежных средств. Преимущества программы "SysTecs: Бюджет движения денежных средств": 1) Мгновенный эффект от использования программы; 2) Одна программа сможет заменить таблицы MS Excel, множественные записи в ежедневнике, документы и отчеты; 3) Повышение производительности труда. С помощью этой программы можно осуществлять финансовое и оперативное планирование на предприятии.

Важно на предприятии ЗАО «Ленстройтрест» автоматизировать систему проведения анализа финансового состояния предприятия. Это можно сделать с помощью различных программных продуктов. Наиболее известной из них является: Audit Expert - программа для анализа финансового состояния предприятия.

Таблица 2.9

## Основные возможности программы «SysTecs: Платежный календарь»

№ п/п	функции	№ п/п	функции
1	Планирование поступлений денежных средств	2	Планирование платежей
	<p>в программе "SysTecs: Платежный календарь", позволяют планировать поступление денежных средств от покупателей и заказчиков, используя удобный и информативный помощник планирования. Все характеристики предстоящих поступлений (дата поступления, контрагент, сумма и т.п.) вносятся в программу с помощью документов планирования и отражаются в платежном календаре организации. За счет гибкой интеграции с данными 1С:Бухгалтерии в программе реализованы функции контроля исполнения доходной части платежного календаря. Информация о фактическом поступлении наличных и безналичных денежных средств от контрагентов отражается в помощнике планирования и отчетах программы, позволяя оперативно контролировать состояние расчетов с покупателями и прогнозировать динамику поступления денежных средств.</p>		<p>Программа "SysTecs: Платежный календарь" предоставляет менеджерам и руководству компании эффективные инструменты для оперативного планирования платежей в организации. В программе представлен удобный помощник планирования платежей, позволяющий центрам финансовой ответственности формировать заявки на платежи поставщикам и прочим контрагентам. Сформированные заявки, проходя через процедуру утверждения, включаются в расходную часть платежного календаря организации. Для анализа и утверждения заявок в программе предусмотрен удобный и информативный интерфейс управления заявками. Используя программу "SysTecs: Платежный календарь" компания получает возможность контролировать потребность подразделений в денежных средствах, управлять расчетами с поставщиками, обеспечивать соблюдение процедур согласования оплаты расходов.</p>
3	Проведение платежей	4	Ведение платежного календаря
	<p>Возможности программы "SysTecs: Платежный календарь" позволяют осуществлять дополнительное ранжирование утвержденных заявок на платеж, включая их в реестр платежей текущего дня. Такой подход помогает привести в соответствие план расходования денежных средств с реальными остатками на расчетных счетах. Не включенные в реестр заявки могут быть перенесены на новый срок оплаты или отклонены. На основании реестра платежей программа позволяет формировать платежные документы (исходящие платежные поручения) и передавать их в базу 1С:Бухгалтерии. Факт перечисления денежных средств контрагентам отражается в отчетах и помощниках планирования платежей и операций с денежными средствами, позволяя контролировать расходование денежных средств и взаиморасчеты с поставщиками.</p>		<p>Вся информация о фактических остатках, запланированном поступлении и расходовании денежных средств отражается в отчете Платежный календарь, позволяющем оперативно контролировать ликвидность компании и использовать денежные средства с максимальной эффективностью. Аналитически разрезы платежного календаря позволяют ответить на главные вопросы, волнующие любого руководителя: кому, когда и за что следует заплатить и от кого и когда поступят денежные средства. Используя данные платежного календаря, можно строить различные прогнозы движения денежных средств, изменяя даты поступлений, платежей и согласовывая их с контрагентами, а также не допускать расходования средств свыше установленных в организации лимитов.</p>

Audit Expert преобразует данные бухгалтерской отчетности к сопоставимому виду, соответствующему стандартам IAS , дает возможность построчной переоценки

активов и пассивов баланса. Провести регламентируемый анализ финансового состояния АО и ФГУП, анализ рентабельности, платежеспособности, ликвидности и финансовой устойчивости предприятия, факторный анализ рентабельности собственного капитала, оценить кредитоспособность заемщика, оценить риски банкротства предприятия, выявить признаки фиктивного или преднамеренного банкротства - все это позволяет спектр из 24 методик, уже «защитых» в систему. Автоматически формируемые экспертные заключения, существенно упрощают подготовку отчетности по результатам финансового анализа. Audit Expert предоставляет пользователю возможность реализовать и собственные наработанные методики финансового анализа. Audit Expert - единственная в России система подобного класса, позволяющая формировать консолидированную отчетность и проводить на ее основе анализ финансового состояния группы компаний. Упорядочить предприятия по значениям различных финансовых показателей, а также сложным критериям, созданным на их основе самим пользователем, помогает реализованный в системе механизм ранжирования группы предприятий. По результатам финансового анализа можно подготовить отчет произвольной формы, включить в него различные таблицы, графики и диаграммы. Audit Expert – аналитическая система диагностики, оценки и мониторинга финансового состояния одного или группы предприятий на основе данных финансовой и управленческой, в том числе консолидированной отчетности. Audit Expert ориентирован на финансово-экономические службы крупных компаний, банки и аудиторские фирмы, госорганы, контролирующие финансовое состояние подведомственных организаций. Audit Expert выпускается в версиях Standard и Premium.

Автоматизация системы планирования на предприятии с помощью программы «Мастер Финансов. Планирование» позволит осуществлять составление финансового плана предприятия и его контроль. Основными возможностями программы являются: объемное планирование для расчета потребностей по многоуровневым спецификациям; планирование запасов через нормативы в днях или базовых единицах измерения; планирование закупки и др., табл.2.10.

Таким образом, автоматизация системы планирования на предприятии позволит устранить существующие недостатки системы планов предприятия ЗАО «Ленстройтрест», позволит повысить финансовые потоки по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности. Так, в частности предложенные мероприятия, направленные на автоматизацию системы планирования и бюджетирования на ЗАО «Ленстройтрест» позволят компании

Таблица 2.10

## Возможности программы: «Мастер Финансов. Планирование»

№ п/п	функции	№ п/п	функции
1	Объемное планирование для расчета потребностей по многоуровневым спецификациям.	2	Полностью законченная модель финансового плана с получением основных отчетов: Бюджет доходов и расходов, Бюджет движения денежных средств, Плановый баланс.
3	Планирование запасов через нормативы в днях или базовых единицах измерения	4	Расчет основных коэффициентов финансового анализа по данным модели.
5	Планирование закупки в разных валютах и расчет курсовой разницы	6	Специальные таблицы для расчетов кредитов, лизинга и капитальных вложений.
7	Автоматический расчет плановых платежей и поступлений на основе условий оплаты по контрагентам.	8	Методически точный расчет налогов, включая НДС и налог на прибыль.
9	Доступность ручного ввода платежей и поступлений «поверх формул» с возможностью их восстановления при необходимости.	10	План- факторный анализ данных на уровне бюджетов постоянных затрат и финансовых отчетов.

получить следующую эффективность: снизить штрафные санкции по не своевременно проведенным расчетам с налоговыми и другими учреждениями, снизить риск не своевременной оплаты труда работникам, что позволит сохранить нормальный морально-психологический климат в коллективе и снизит процент текучести кадрового потенциала предприятия; позволит избежать потерь при вложении финансовых ресурсов в инвестиционные проекты и многое другое, табл.2.11.

Таблица 2.11

## Основные показатели эффективности совершенствования планирования от предложенных рекомендаций на ЗАО «Ленстройтрест»

№ п/п	показатели	№ п/п	показатели
1	Прозрачность бизнес-процессов	2	повышение исполнительской дисциплины
3	сокращение затрат времени руководителей и сотрудников	4	выполнение требований стандартов ISO-9000
5	максимально эффективное использование ПО, уже установленного в компании	6	рост конкурентных преимуществ
7	Исключение расходов , связанных с уплатой штрафов за несвоевременно поведенные платежи (в налоговые и иные учреждения)	8	Исключение расходов, связанных с уплатой процентов из-за несвоевременно проведенные отчисления по кредитам
9	Снижение риска банкротства предприятия	10	Снижение риска не своевременной выплаты заработной платы ,что позволит обеспечить нормальный морально-психологический климат в коллективе
11	Снижение риска возникновения просроченной дебиторской задолженности	12	Снижение риска не поставок сырья и материалов для производства , из-за не своевременно проведенных расчетов с поставщиками

Важнейшим показателем автоматизации финансового планирования является прозрачность бизнес-процессов. То есть автоматизация система планирования позволит

обеспечить возможность отслеживания этапов выполнения бизнес-процессов, что делает всю деятельность в организации абсолютно прозрачной и контролируемой.

За счет автоматизации повысится исполнительная дисциплина, будут обеспечены выполнение требований стандартов ISO-9000, так как разработанная в настоящий момент система менеджмента качества (СМК) в соответствии с требованиями ISO 9001, становится концептуальной основой для совершенствования системы управления организации. Одно из требований к СМК - это прозрачно поставленный документооборот и информационное взаимодействие. Автоматизация процессов планирования на предприятии позволит обеспечить финансовую службу необходимой информацией, которая всегда находится "под рукой".

При реализации процесса планирования финансовых ресурсов, руководители получают возможность оперативно получать информацию о необходимости оплаты (отгрузки). В совокупности с быстрым доступом к информации, руководитель (или его подчиненные сотрудники) может оперативно инициировать процесс оплаты (отгрузки), например рассмотрение и согласование входящих счетов. Сокращение времени на принятие финансовых решений повышает оборачиваемость денежных средств. При возникновении вопросов по поставке (отгрузке) руководитель может в течение секунд обратиться к электронным копиям оригиналов, например в телефонной беседе с контрагентом или руководителем/владельцем бизнеса.

Автоматизация планирования на предприятии позволит максимально использовать компьютерную и оргтехнику, уже установленного в компании. Использование автоматизации системы планирования, происходит сокращение временных затрат практически на все рутинные операции с документами (создание, поиск, согласование и т.д.). Благодаря этому у сотрудников высвобождается время для выполнения других, более интеллектуальных работ, дающих большую отдачу для предприятия. Кроме того, происходит ускорение документооборота и, как следствие, всех процессов.

Экономическая эффективность от совершенствования системы управления денежными потоками на предприятии выражается прежде всего в увеличении выручки предприятия, роста прибыли и показателей рентабельности, увеличении чистого денежного потока по текущей, финансовой и инвестиционной деятельности. Какая именно будет достигнута экономическая эффективность от совершенствования системы, прогнозировать достаточно сложно, так как это будет зависеть от множества факторов. В частности, от того насколько эффективна будет осуществляться финансовая политика компании (какие пути выберет компания для развития объектов

строительства, какая ценовая политика и политика стимулирования сбыта), уровень образования и опыт работы персонала финансовых служб, ответственность всех подразделений предприятия и др.

Однако, предложенные мероприятия требуют незначительных затрат, в частности основными затратами являются: расходы на заработную плату работникам новых финансовых отделов, а также затраты на приобретение программных продуктов. Так как планируется принять на работу два штатных сотрудника, целесообразно рассчитывать расходы на фонд заработной платы, исходя из средней по предприятию в сумме 32,0 тыс. руб. в месяц на человека. Таким образом, фонд заработной платы на двух штатных работников в год составит 768,0 тыс. руб. Затраты на автоматизацию процессов планирования и инвестиционное проектирование по выше предложенным программа составят 367,0 тыс. руб. Итого общая сумма затрат составит 1135,0 тыс. руб. Для такого крупного предприятия как ЗАО «Ленстройтрест»- эта незначительная сумма, в связи с этим финансирование данных мероприятий может осуществляться за счет чистой прибыли компании, которая в разы превышает существующую потребность на данные мероприятия.

И все же эффективность от совершенствования системы управления денежными потоками будет выражаться в росте чистого денежного потока по текущей, финансовой и инвестиционной деятельности, однако, какой будет обеспечен рост, не сможет сказать даже самый опытный экономист. Но можно предположить, что выше перечисленные мероприятия позволят увеличить денежные потоки на 5-10% и возможно более процентов, табл.2.12.

Таблица 2.12

Прогнозные значения денежных потоков предприятия ЗАО «Ленстройтрест» после проведения мероприятий, направленных на совершенствование системы управления денежными потоками

показатели	2012 год, тыс. руб.	После мероприятий, прогноз, тыс. руб.	Отклонение, тыс. руб.
Остаток денежных средств на начало отчетного года	15667	9567	-6100
Чистые денежные средства от текущей деятельности	105231	115755	+10524
Чистые денежные средства от инвестиционной деятельности	110029	121032	+11003
Чистые денежные средства от финансовой деятельности	-221360	-199224	+22136
Остаток денежных средств на конец отчетного периода	9567	47130	+37563

Если исходить из этих соображений, то следовательно, чистый денежный поток по текущей деятельности в перспективе составит 115755 тыс. руб., по инвестиционной деятельности 121032 тыс. руб. (прирост планируется в 10%). По финансовой деятельности компания ЗАО «Ленстройтрест» в 2012 г. имела отрицательный результат (который составил 221360 тыс. руб.) , поэтому прирост по финансовой деятельности в 10% будет являться недостаточным для того, чтобы выйти на положительный финансовый результат. Однако, если рост составит 10%, то отрицательный чистый поток по финансовой деятельности снизится, табл.2.12. Данные табл.2.12 показывают, что при прогнозировании денежных потоков, остаток денежных средств на конец отчетного периода составит 47130 тыс. руб., а это существенно превышает показатель 2012 г.

Проведенный расчет экономической эффективности является прогнозным, каким он будет на самом деле покажет время. Но в любом случае, внедрение системы автоматизации планирования и бюджетирования напрямую отражается на конкурентных преимуществах компании ЗАО «Ленстройтрест» перед другими игроками рынка. Повысится скорость и качество работы за счет ускорения движения информационных потоков и четкого контроля всех процессов. Функционирование даже крупного предприятия становится более мобильным и меньше зависит от конкретных «незаменимых» сотрудников.

## Заключение

Денежный поток -это распределенные во времени и пространстве суммы поступлений и выплат денежных средств, образуемых в производственно – торговом процессе. С понятием денежного потока тесно связаны приток и отток денежных средств. Приток денежных средств осуществляется за счет выручки от реализации продукции (работ, услуг); увеличения уставного капитала за счет дополнительной эмиссии акций; полученных кредитов и займов; роста кредиторской задолженности и т. д. Отток денежных средств возникает вследствие покрытия текущих (операционных) затрат; инвестиционных расходов; платежей в бюджет и во внебюджетные фонды; выплат дивидендов акционерам предприятия и др. Чистый приток денежных средств (чистый денежный поток или резерв денежной наличности) - это разница между всеми поступлениями и отчислениями денежных средств.

Денежный поток предприятия классифицируется: по масштабам обслуживания хозяйственного процесса, по видам хозяйственной деятельности, по направленности движения денежных средств, по методу исчисления объема, по уровню достаточности объема, по методу оценки во времени, по непрерывности формирования в рассматриваемом периоде, по стабильности временных интервалов, по ликвидности или изменению чистой кредитной позиции предприятия в течение определенного периода, по особенностям чередования притоков и оттоков во времени, по характеру сбалансированности, степени рискованности, прогнозируемости, управляемости, контролируемости, по методу исчисления объема, по эффективности в отношении показателей рентабельности, по возможности оптимизации и синхронизации.

Основной целью анализа денежных потоков предприятия в предшествующем периоде является выявление уровня достаточности формирования денежных средств, эффективности их использования, а также сбалансированности положительного и отрицательного денежных потоков предприятия по объему и во времени. Другими словами, целью анализа денежных потоков - является прежде всего, анализ финансовой устойчивости и доходности предприятия. Его исходным моментом является расчет денежных потоков, прежде всего, от операционной (текущей) деятельности. Основная задача анализа денежных потоков заключается в выявлении причин недостатка (избытка) денежных средств, определении источников их поступлений и направлений использования. Информационной базой для анализа является бухгалтерская отчетность.

Управление денежными потоками представляет собой систему принципов и методов разработки и реализации управленческих решений, связанных с формированием, распределением и использованием денежных средств и организацией их оборота, направленных на обеспечение финансового равновесия предприятия и устойчивого его роста. Основными принципами управления денежными средствами являются: интегрированность с общей системой управления, комплексный характер формирования управленческих решений, высокий динамизм управления, многовариантность подходов к разработке отдельных управленческих решений, ориентированность на стратегические цели развития. Конкретными методами и формами управления денежными средствами на предприятии являются: финансовое планирование; прогнозирование; программирование; финансовое регулирование; оперативное управление; финансовый контроль. Важно отметить, что в системе управления денежными потоками предприятия, основными элементами системы являются: финансовые методы и инструменты, нормативно-правовое, информационное и программное обеспечения.

Объектом исследования в дипломной работе является компания ЗАО «Ленстройтрест», которая является закрытым акционерным обществом и осуществляет свою деятельность на основании Устава, закона «Об акционерных обществах», лицензии, ГК РФ, НК РФ и других нормативно-правовых актов Российской Федерации. Юридический адрес компании ЗАО «Ленстройтрест»: г. Санкт-Петербург, ул. Миллионная, д.8.

Основной целью компании является получение прибыли. Основным видом деятельности компании является- строительство зданий и сооружений как для физических, так и для юридических лиц. Основные объекты строительства- жилые помещения, коммерческие и офисные помещения, детские площадки, клубы, магазины, детские учреждения и др. На сегодняшний день в компании ЗАО «Ленстройтрест» насчитывается около 3000 человек работников. Возглавляет компанию генеральный директор, ему подчиняются коммерческий директор, директор по производству, начальник отделов кадров, главный бухгалтер и др.

На сегодняшний день компания ЗАО «Ленстройтрест» является лидирующей компанией на рынке строительства жилых и коммерческих зданий и сооружений. Она осуществляет свою деятельность на основании лицензий, нормативно-правовых актов, имеет четкую линейно-функциональную структуру управления. Однако, экономические показатели предприятия показывают снижение. В частности произошло снижение выручки от реализации, снизились показатели прибыли от продаж, чистой

прибыли и рентабельности. Компания является финансово-зависимой, так как капитал предприятия сформирован в основном за счет заемных источников финансирования.

Проведенный анализ системы управления денежными потоками компании показал, что в течении 2010-2012 г.г.на предприятии наблюдается снижение чистого денежного потока по финансовой и инвестиционной деятельности, по текущей деятельности чистый денежный поток показывает рост, однако, недостатком можно считать, что доходы полученные от покупателей и заказчиков имеют незначительный удельный вес в общей структуре.

Для управления денежными потоками и финансовыми ресурсами, в организации ЗАО «Ленстройтрест» создана финансовая служба, которая состоит из отделов: бухгалтерии, отдела ценных бумаг и валют, планово-экономического отдела. Бухгалтерский учет автоматизирован программой 1С: Предприятие.8.0. Для оперативного финансового планирования на предприятии составляются платежный календарь, кассовый план, кредитный план. Однако, все эти виды планов осуществляются с помощью программы Excel, которая является не совершенной для оперативного финансового планирования. К недостаткам системы управления денежными потоками компании ЗАО «Ленстройтрест» можно отнести и тот факт, что не применяются программные продукты для планирования и оценки инвестиционных проектов, планирования финансов, разработки бизнес-планов и др. Все это ухудшает деятельность предприятия и систему управления денежными потоками. В связи с выше перечисленными факторами, были предложены основные мероприятия, направленные на совершенствование системы управления денежными потоками. В частности было предложено: 1)совершенствование организационной финансовой структуры за счет открытия новых отделов (отдел планирования и аналитический отдел); 2)совершенствование финансовой политики компании, которая должна быть направлена на увеличение объемов продаж за счет эффективной стратегии стимулирования сбыта, ценовой политики компании, а также за счет расширения географии рынка строительства; 3) совершенствование автоматизации процессов на предприятии за счет программных продуктов: 1)Программа "Кредитный инспектор" 8.30; 2)Программа «SysTecs: Бюджет движения денежных средств»; 3)Программа «SysTecs: Платежный календарь»; 4)Программа Audit Expert -для анализа финансового состояния предприятия; 5)Программа «Мастер Финансов. Планирование».

Затраты на осуществление мероприятий являются незначительными и финансирование данных мероприятий может осуществляться за счет чистой прибыли компании. Однако, какая именно будет достигнута эффективность от предложенных

рекомендаций, сказать достаточно сложно. Но так или иначе, если предложенные мероприятия позволят увеличить финансовые потоки от текущей, финансовой и инвестиционной деятельности как минимум на 10% ежегодно, то в перспективе сумма денежных средств на конец отчетного периода вырастит более чем в три раза.

Проведенный расчет является прогнозируемым, каким он будет на самом деле покажет время, тем не менее проведение данных мероприятий даст положительный результат, в связи с этим предложенные рекомендации требуют незамедлительной реализации.

## Список использованной литературы

1. Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" (с изм.и доп.).
2. Федеральный закон от 21 ноября 1996 г. N 129-ФЗ "О бухгалтерском учете" с изм. и доп. от 28 сентября 2010 г.;
3. Федеральный закон от 10 декабря 2003 г. N 173-ФЗ "О валютном регулировании и валютном контроле" с изм. и доп. от 23 июля 2013 г.;
4. Федеральный закон от 22 мая 2003 г. N 54-ФЗ "О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт", с изм. и доп. от 25 ноября 2013 г.;
5. Федеральный закон от 25 февраля 1999 г. N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (с измен. и доп. от 12 декабря 2011 г.);
6. Федеральный закон от 9 июля 1999 г. N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (с измен. и доп. от 6 декабря 2011 г.);
7. Федеральный закон от 5 марта 1999 г. N 46-ФЗ "О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг" (с измен. и доп. от 29 декабря 2012 г.);
8. Федеральный закон от 29 октября 1998 г. N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (с измен. и доп. от 8 мая 2010 г.);
9. Федеральный закон от 16 июля 1998 г. N 102-ФЗ "Об ипотеке (залоге недвижимости)" (с измен. и доп. от 6 декабря 2011 г.);
10. Федеральный закон от 22 апреля 1996 г. N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (с измен. и доп. от 29 декабря 2012 г.);
11. Федеральный закон от 30 декабря 1995 г. N 225-ФЗ "О соглашениях о разделе продукции" (с измен. и доп. от 19 июля 2011 г.);
12. Федеральный закон от 10 июля 2002 г. N 86-ФЗ "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)" (с измен. и доп. от 5 апреля 2013 г.);
13. Федеральный закон "О банках и банковской деятельности" от 2 декабря 1990 г. N 395-1 (с измен. и доп. от 14 марта 2013 г.);
14. Указание ЦБ РФ "О предельном размере расчетов наличными деньгами и расходовании наличных денег, поступивших в кассу юридического лица или

- кассу индивидуального предпринимателя" от 20.06.2007г. № 1843-У (ред. от 28.04.2008 г.);
15. Абчук В. А. Самоучитель по бизнесу. Малое, но собственное дело. СПб.: Питер. – 2012. – 304 с.
  16. Абрютин М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебно-практическое пособие / М.С. Абрютин, А.В. Грачев.- 8-е изд., перераб. и доп.- М. : Издательство «Дело и Сервис», 2009.-272с.
  17. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности: учебно-методический комплекс/Под ред. Л.М. Полковского.- М.: «Финансы и статистика», 2009.- 384с.
  18. Антикризисное управление: учебное пособие/ Под ред. Э.М. Короткова.- М. : «ИНФРА-М», 2009.- 618с.
  19. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. [Текст] / И. Ансофф. - СПб: Издательство "ПИТЕР", 2011г. - 416 с.
  20. Ансофф И. Стратегическое управление. [Текст] / И. Ансофф. - СПб: Издательство "ПИТЕР", 2012г. - 518 с.
  21. Абрютин М.С. Экономический анализ торговой деятельности: Учебное пособие, М.: Дело и сервис, 2009г. 508 с.
  22. Антикризисное управление/под ред. Г.К. Таля, М.А. Федотовой.-М.: Инфра-М, 2009 г.
  23. «Анализ хозяйственной деятельности предприятий» Савицкая Г.: Учебник- 2 –е изд., испр.-Мн.:ИП «Экоперспектива», 2008 г.-494 с.
  24. Баканов М.И., А.Д. Шеремет «Теория экономического анализа» Москва, 2007 г.
  25. Брат В. В. «Компьютеризация бухгалтерского учета», - учебное пособие - М.: Финансы и Статистика. 2013г.
  26. Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента: в 2-х т. – М.: Омега-Л., 2011г.
  27. Бизнес-план инвестиционного проекта: Практическое пособие / Под ред. И.А. Иванниковой.– М.: «Экспертное бюро». – 2011г.
  28. Бизнес-план инвестиционного проекта: Учебно-практическое пособие / Под общ. ред. В.М. Попова.2012г.
  29. Бланк И.А. «Инвестиционный менеджмент»: учебный курс.- К.: Ника-Центр, 2011 г.
  30. Бирман Г., Шмидт С. Капиталовложения. Экономический анализ инвестиционных проектов – М.: Юнити-Дана, 2009. – 632 с.

31. Басовский Л. Е., Басовская Е. Н. Экономическая оценка инвестиций: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2008. – 240 с.
32. Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента. В 2 томах. – М.: Омега-Л / Киев: Ника-Центр, 2011. – Т.1. – 662 с.; Т.2. – 560 с.
33. Бочаров В.В. Инвестиции: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2009. – 384 с.
34. Балдин К. В., Быстров О. Ф., Передеряев И. И., Соколов М. М. Инвестиции. Системный анализ и управление. – М.: Дашков и Ко, 2010. – 288 с.
35. Бригхем Ю., Эрхардт М. Финансовый менеджмент. СПб.: Питер, 2007. – 960 с.
36. Баринов В. А. Стратегический менеджмент: [Учеб. пособие]/ В.А. Баринов, В.Л. Харченко; Целевое назначение: Учебники и учеб. пособ.д/ высшей школы(ВУЗы) ИНФРА-М 2011 г. – 284 с.
37. Бандурин А.В. Стратегический менеджмент организации [Текст] / А.В. Бандурин, Б.А. Чуб. - М: ИНФРА 2008г. - 272 с.
38. Баканов М.И. Теория экономического анализа : учебник для экон. вузов / М.И. Баканов.- 6-е изд., перераб. и доп.- М. : «Финансы и статистика», 2009.- 415с.
39. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта: учебное пособие / И.Т. Балабанов. - М.: «Финансы и статистика», 2009.- 184с.
40. Бланк, И.А. Управление торговым предприятием. - М.: ТАНДЕМ, 2008г. 415 с.
41. Бочаров В.В. Финансовый анализ : учебное пособие / В.В. Бочаров.- 4-е изд., доп. и перераб.- СПб.: «Питер», 2009.- 218с.
42. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. – К.:Ника – Центр, Эльга, 2012. – 528с.
43. Бланк И.А. Концептуальные основы финансового менеджмента.- К.:Ника-Центр, Эльга,2012. - 448с.
44. Бланк И. А. Управление использованием капитала. - К.: Ника-Центр, 2011.- 656 с.
45. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. т.2. – К.:Эльга, Ника – Центр, 2012. – 175с.
46. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия – К.:Эльга, Ника – Центр, 2011. – 481с.
47. Бочаров В.В. Управление денежным оборотом предприятий и корпораций. М.: Финансы и статистика, 2011. – 144 с.
48. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия – К.: Ника – Центр, 2010г. – 496с

49. Брат В. В. «Компьютеризация бухгалтерского учета», - учебное пособие - М.: Финансы и Статистика. 2009г.
50. Бернштейн Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация. 2012г.
51. Володин А.А., Леонтьев В.Е. Корпоративные финансы. – СПб.: Питер, 2012.- 592с.
52. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами: Пер.с англ. М.: Финансы и статистика, 2012. – 180с.
53. Волков А.С., Куликов М.М., Марченко А.А. Создание рыночной стоимости и инвестиционной привлекательности. – М.: Вершина, 2009. – 228с.
54. Волков И.М., Грачева М.В. Проектный анализ: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. – 2010г.
55. Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая, вторая и третья).- М.: «ТК Велби», 2013. - 448с.
56. Ионова А.Ф. Финансовый анализ: Учеб. – М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2012г.
57. Инвестиции: учеб. Пособие / под ред. М.В. Чиненова.- М.: КНОРУС, 2012.- 248с.
58. Инвестиции: Учебник. / А.Ю. Андрианов, С.В. Валдайцев, П.В. Воробьев [и др.]; отв. ред. В.В. Ковалев, В.В. Иванов, В.А. Лялин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Проспект, 2010. – 584 с.
59. Игошин Н. В. Инвестиции. Организация управления и финансирование: Учебник для вузов. — М.: Финансы, ЮНИТИ, 2010г.
60. Инвестиции в вопросах и ответах/Под ред. В. В. Ковалева, В. В. Иванова, В. А. Лялина. – М.: Проспект, 2011. – 384 с.
61. Кортин С.Б., Ткаченко И.Н. Проблемы управления и оценки инвестиционного потенциала промышленных предприятий. – Екатеринбург: Изд-во Реал-медиа, 2009г. – 202 с.
62. Колтынюк Б.А. Инвестиционные проекты: конспект лекций.- СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2012 г.
63. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Методы и процедуры, - М.: Финансы и статистика. 2012г.
64. Ковалев А.П. Как оценить имущество предприятия.- М.: Финстатинформ, 2012 г.
65. Крейнина М.Н. «Финансовое состояние предприятия. Методы оценки», 2011 г.

66. Львов Ю.А. Основы экономики и организации бизнеса - Спб.: ГМП «Фармико», 2010 г. – 452с.
67. Лахметкина Н.И. Инвестиционная стратегия предприятия: Учебное пособие, М.: Кнорус, 2009г.
68. Михеева Е.В. Информационные технологии в профессиональной деятельности: учебное пособие для сред. проф. образования «Академия», 2012г. -384с.
69. Мальцева А.В., Алещенков П.В. Повышение эффективности процесса управления денежными средствами путем его автоматизации.[Электронная версия] <http://www.ibl.ru>
70. Налоговый кодекс РФ. М. Норма. 2014 г.
71. Положение по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99 (утв. приказом Минфина РФ от 6 июля 1999 г. N 43н), с изм. и доп. от 8 ноября 2010 г.;
72. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации (утв. приказом Минфина РФ от 29 июля 1998 г. N 34н), с изм. и доп. от 24 декабря 2010 г.;
73. Положение по бухгалтерскому учету "Учет активов и обязательств, стоимость которых выражена в иностранной валюте" (ПБУ 3/2006), с изм. и доп. от 24 декабря 2010 г.;
74. Положение по бухгалтерскому учету "Доходы организации" ПБУ 9/99 (утв. приказом Минфина РФ от 6 мая 1999 г. N 32н), (с изм. и доп.от 27 апреля 2012 г.);
75. Положение по бухгалтерскому учету "Расходы организации" ПБУ 10/99(утв. приказом Минфина РФ от 6 мая 1999 г. N 33н) с изм. и доп.от 27 апреля 2012 г.;
76. Положение ЦБР от 5 января 1998 г. N 14-П "О правилах организации наличного денежного обращения на территории Российской Федерации" (утв. ЦБР 19 декабря 1997 г.) с изм. и доп.от 31 октября 2002 г.;
77. Порядок ведения кассовых операций в Российской Федерации (утвержден решением Совета Директоров ЦБР 22 сентября 1993 г. N 40), с изм. и доп. от 26 февраля 1996 г.;
78. План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организации и инструкции по его применению, утвержден Минфином РФ от 31.10.2000 г. №94-н, (с изменениями и дополнениями от 08.11.2010 г.);

79. Поршнева А.Г. Управление организацией: [Текст] учебник / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина - М.: ИНФРА, 2009 - 669 с.
80. Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность: Учебник. М.: Маркетинг, 2009г. 328 с.
81. Руденко А.И., Экономика предприятия в условиях рынка: Учебное пособие – Мн.: 2010г. – 264с.
82. Тихомиров Е.Ф. Финансовый менеджмент. Управление финансами предприятия. М.,2010г.
83. Организация и методы оценки предприятия (бизнеса): Учебник/под ред. В.И. Кошкина.- М., 2008 г.
84. Оценка предприятия: теория и практика: учебное пособие/под ред. В.В. Григорьева, М.А. Федотовой.- М.: Инфра- М, 2009 г.
85. Фатхутдинов Р.А. Финансовый менеджмент: Учебник. 9-е издание, исправленное и дополненное. Издательство: Дело, 2011 г. – 448 с.
86. Финансы предприятия: Учеб. / Под ред. М.В.Романовского. – СПб.: «Бизнес – пресса»,2013. – 180с.
87. Финансовый менеджмент: Учебник/ Под ред. д.э.н. проф. А.М. Ковалевой. – М.: ИНФРА – М,2010г.
88. Шеремет А.Д., Д.Е. Сейфулин «Методика финансового анализа предприятия». М., 2010 г.
89. Шарп Ф., Александер Г., Бейли Д. Инвестиции. Пер. с англ.-М.: Инфра- М, 2012 г.

## **Приложение 1. Формы бухгалтерской отчетности**

## **Приложение 2. Система показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия**

### **Приложение 3. Методы и формы управления денежными средствами на предприятии**

## **Приложение 4. Лицензия компании ЗАО «Ленстройтрест»**

**Приложение 5. Бухгалтерская отчетность предприятия ЗАО  
«Ленстройтрест» с 2010-2012 г.г.**

## **Приложение 6. Образец кассового плана**

## **Приложение 7. Формы платежного календаря**