

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(Национальный исследовательский университет)»  
Институт открытого и дистанционного образования  
Кафедра «Современные образовательные технологии»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ А.В. Прохоров  
2019 г.

Совершенствование управления денежными средствами (на примере  
АО «Тандер»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.02.2019.79071. ВКР

Руководитель

доцент кафедры СОТ

\_\_\_\_\_ М.Д. Путилова  
2019 г.

Автор работы

студент группы ДО–505

\_\_\_\_\_ М.С. Воробьева  
2019 г.

Нормоконтролер

ст.преподаватель кафедры СОТ

\_\_\_\_\_ Е.Н. Бородина  
2019 г.

Челябинск 2019

## АННОТАЦИЯ

Воробьева М.С. Совершенствование управления денежными средствами (на примере АО «Тандер»). – Челябинск: ЮУрГУ, 2019, ДО–505, 56 с., 9 ил., 19 табл., библиогр. список – 56 наим., 14 л. плакатов ф. А4

Объектом исследования является АО «Тандер».

Предметом исследования является управление денежными средствами предприятия.

Цель исследования – анализ управления денежными средствами и разработка рекомендаций по совершенствованию организации системы управления формированием денежных средств предприятия. Сбор практического материала АО «Тандер».

В исследовании определена экономическая сущность управления денежными средствами, рассмотрены методики анализа управления денежными средствами на предприятии, определены особенности управления денежными средствами на предприятии, дана характеристика деятельности предприятия, проведен анализ и оценка формирования денежных средств на предприятии, разработаны рекомендации по совершенствованию управления денежными средствами, проведена оценка эффективности предложенных мероприятий.

Результаты исследования имеют практическую значимость и могут применяться АО «Тандер» с целью управления денежными средствами на предприятии.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ СРЕДСТВАМИ .....	8
1.1 Экономическая сущность управления денежными средствами...	8
1.2 Методики анализа управления денежными средствами на предприятии .....	10
1.3 Особенности управления денежными средствами на предприятии.....	21
2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ СРЕДСТВАМИ АО «ТАНДЕР».....	28
2.1 Характеристика деятельности АО «Тандер».....	28
2.2 Анализ и оценка формирования денежных средств на предприятии .....	31
2.3 Особенности управления денежными средствами на предприятии .....	35
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ СРЕДСТВАМИ НА АО «ТАНДЕР».....	43
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления денежными средствами .....	43
3.2 Оценка эффективности предложенных рекомендаций.....	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	51
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	54

## ВВЕДЕНИЕ

Важнейшей задачей предприятия является получение положительного финансового результата для своего дальнейшего развития. На основании размера денежных средств определяется экономическая стратегия предприятия по управлению материальными трудовыми и финансовыми ресурсами, а также по вопросам, связанным с инвестированием в развитие предприятия.

Актуальность темы исследования. На каждом предприятии необходимо систематически анализировать формирование, распределение и использование денежных средств. Поскольку денежные средства являются одним из важнейших показателей и критерием эффективности финансово-хозяйственной деятельности современного предприятия, непосредственно влияя на его финансовое состояние и является защитным механизмом от банкротства.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблемы формирования денежных средств как показателя экономической эффективности деятельности предприятий нашли свое отражение в трудах таких зарубежных и отечественных ученых-экономистов, как Армстронг М., Брэггс., Дамодаран А., Хиггинс Роберт с., Хорн Ван Дж., Бланк И.А., Герасименко А.В., Ендовицкий Д.А., Лукаш Ю.А., Одинцов В.А., Русакова Е.В., Савиных А.Н., Сергеева А.В., Чернова М.В. и других ученых. Однако несмотря на разноплановость и глубину проведенных исследований по оценке денежных средств предприятий и управления ими, недостаточно изученными остаются вопросы разработки универсальных мероприятий, которые способствовали росту рентабельности деятельности предприятий, усилению конкурентоспособности и снижению вероятности банкротства.

Цель исследования: анализ управления денежными средствами и разработка рекомендаций по совершенствованию организации системы управления формированием денежных средств предприятия.

Задачи исследования:

- исследовать экономическую сущность управления денежными средствами;
- рассмотреть методики анализа управления денежными средствами на предприятии;
- определить особенности управления денежными средствами на предприятии;
- дать основную характеристику деятельности ООО «Тандер»;
- проанализировать и дать оценку формированию денежных средств на предприятии;
- определить особенности управления денежными средствами на предприятии;
- разработать рекомендаций по совершенствованию управления денежными средствами;
- дать оценку эффективности предложенных рекомендаций.

Объектом исследования является АО «Тандер».

Предметом исследования является совокупность теоретико-методических и прикладных аспектов управления денежными средствами организации.

Информационная база исследования – учебники, учебные пособия, научные статьи, основные документы, регламентирующие деятельность АО «Тандер».

Методы исследования. Теоретико-методическую основу исследования составляют диалектический метод познания социально-экономических явлений и комплексный системный подход к изучению социально-экономических процессов в повышении прибыли и рентабельности деятельности организации. В процессе исследования были использованы методы статистического анализа – для исследования финансово-экономических показателей деятельности организации; методы схематического и графического изображения данных. Поставленные в работе задачи решались на основе системно-функционального подхода с учетом условий рыночных трансформаций национальной экономики.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ СРЕДСТВАМИ

## 1.1 Экономическая сущность управления денежными средствами

Процесс использования денежных средств предприятия играет важную роль в деятельности предприятия, поскольку именно от принятия эффективных управленческих решений руководства относительно активов предприятия зависит дальнейшая финансовая деятельность, конкурентоспособность, платежеспособность предприятия. Одновременно одним из важнейших факторов стабилизации экономики является рациональное использование оборотных активов на предприятиях, улучшение их использования при условии учета факторов внешней и внутренней среды [9, с. 20].

В профессиональном управлении финансами обязательно требуется проведение их глубокого анализа, который позволяет дать наиболее точную оценку финансовому состоянию организации и существенно снизить неопределенность ситуации при помощи использования современных количественных методов исследования. На основании этого значительно растет роль и приоритет финансового анализа, основное содержание которого сводится к комплексному системному изучению финансового состояния организации, а также факторов его формирующих для оценки уровня финансового риска и прогноза уровня доходности капитала.

Под финансовым состоянием подразумевается важнейшая характеристика деятельности любого предприятия. Следовательно, для того чтобы произвести оценку финансового состояния организации необходимо осуществить поиск резервов, а также способов увеличения рентабельности хозяйственной и производственно-сбытовой деятельности и методов улучшения ее платежеспособности как основы стабильной деятельности организации и возможности выполнения обязательств, которые могли возникнуть перед кредиторами, банками, бюджетами и иными учреждениями.

Финансовое состояние предприятия отражает способность предприятия финансировать все виды своей операционной деятельности, постоянно поддерживать соответствующий уровень платежеспособности и инвестиционной привлекательности [30, с. 17].

В современных условиях управления предприятиями важны наряду с такими элементами, как платежеспособность, финансовая устойчивость, деловая активность, которая определяется, в частности, эффективностью использования оборотных средств, рентабельностью предприятия, такими как потенциал формирования и полнота использования денежных средств, сбалансированность денежных потоков и уровень финансового риска. Следовательно, необходимо найти пути улучшения финансового состояния предприятия [33, с. 22].

Изменчивость рыночной среды, ставшей характерным признаком современных условий хозяйствования предприятий, требует от производителей установления круга практических мер, необходимых для приспособления к непрерывно возникающим рыночным трансформациям.

Управление денежными средствами является достаточно сложной задачей для предприятия, поскольку вместе с платежеспособностью и доходности необходимо обеспечивать и оборот денежных средств. Именно поэтому, при формировании и использовании денежных средств необходимо поддерживать своеобразный баланс между увеличением объемов денежных средств для обеспечения постоянной платежеспособности предприятия, и обеспечения эффективности производства и конкурентоспособности готовой продукции путем рационального использования этих ресурсов.

Сфера формирования денежных средств охватывает денежные отношения с административным аппаратом, трудовым коллективом, с поставщиками, покупателями, бюджетом, банками, внебюджетными, страховыми и другими организациями. Соответственно, от степени эффективности управления денежными средствами зависит финансовое состояние всего предприятия. В свою очередь, размер и структура денежных средств зависит от объема производства и его эффективности. Так собственный, заемный и привлеченный капитал, который формирует, с одной стороны, финансовые ресурсы предприятия и принимает участие в финансировании его активов, с другой стороны, является обязательством перед конкретными собственниками – государством, юридическими и физическими лицами [40, с. 41].

Впрочем, численность и разнообразие факторов, изменения которых вызывают разнонаправленное влияние на протекание процесса финансово-экономического развития отечественного предприятия, непрерывно повышается, что, в свою очередь, становится причиной усиления необходимости своевременного и адекватного реагирования предприятия на такие изменения.

Эффективная хозяйственная деятельность предприятия невозможна без периодического использования заемного капитала. Потребность в кредитовании вызвана следующими общими экономическими и специфическими причинами:

- недостатком времени между инвестициями и отдачей средств от них;
- разрывом во времени между движением товарной и денежной массы;
- несоответствием между расходами и поступлениями денежных средств в отдельные промежутки времени;
- сложностью точного прогнозирования потребности в оборотных средствах;
- отклонением фактической потребности в оборотных средствах от норматива;
- характером производственного процесса;
- сезонностью производства и реализации продукции [25, с. 58].

Использование различных форм кредитования ускоряет движение денежных и материальных ресурсов и повышает эффективность производственно-хозяйственной деятельности.

Кроме собственных и приравненных к ним средств к источникам формирования оборотного капитала относится кредиторская задолженность, которая охватывает задолженность за товары, работы и услуги, выданные векселя, по авансам, а также по оплате труда и др.

Не смотря на то, что кредит сам по себе не ведет к росту физического объема общей массы производственных факторов, он считается более гибким, а также мобильным источником финансирования и обеспечивает этим потребности предприятий, которые связаны с формированием как оборотных, так и основных средств. В целом кредит весьма активно способствует экономическому росту в стране и организации бесперебойного производства на конкретном предприятии. В большей степени данная роль банковского кредита оказывается в кругообороте фондов предприятий.

По средствам кредита образуется более гибкая форма необходимая для удовлетворения временных потребностей предприятия в дополнительном финансировании. Кредит принимает участие в кругообороте оборотных средств предприятий на всех его стадиях. Организации и предприятия почти всех отраслей экономики активно пользуются банковскими займами с целью обеспечения приемлемых условий реализации, а также производства продукции. В большей мере это касается промышленных, сельскохозяйственных и торговых отраслей, являющихся главными секторами экономики страны. Данные отрасли обеспечивают производство и распределение валового внутреннего продукта и, следовательно, бесперебойность расширенного воспроизводства [10, с. 49].

Таким образом, хозяйствующим предприятиям, не следует за счет собственных источников покрывать возникший сезонный дефицит. Для этого существуют заемные средства. Краткосрочное кредитование необходимо для планомерного обеспечения бесперебойного и расширенного воспроизводства.

## **1.2 Методики анализа управления денежными средствами на предприятии**

Под финансовыми ресурсами организации подразумевается совокупность экономических отношений, которые связаны с использованием и формированием ресурсов, необходимых для обеспечения бесперебойной и эффективной деятельности предприятия в краткосрочном периоде. На предприятии осуществление управления оборотными активами должно основываться на конкретных принципах, которые позволят предприятию иметь нормативные значения, как ликвидности, так и платежеспособности.

Решение задач систематического использования оборотных активов требует определения критериев их использования и показателей, ее характеризующих.

Для оценки анализа управления оборотными активами предприятия применяется такой показатель как ставка доходности активов, который определяется произведением коэффициента рентабельности и коэффициента использования активов [49, с. 83].

Рассмотрим следующие показатели [14, с. 88].

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, который определяется отношением выручки от реализации продукции к средней стоимости оборотных активов

$$K_{OOA} = \frac{\text{с.2110 Форма 2}}{(\text{с.1200 н.Форма 1} + \text{с.1200 к.Форма 1})/2}$$



Продолжительность одного оборота в днях, который определяется делением продолжительности периода в днях на коэффициент оборачиваемости активов

$$OOA = \frac{365}{K_{OOA}}$$

Коэффициент оборачиваемости запасов ( $K_{зап.}$ ) – показывает скорость оборота запасов, сырья, материалов, незавершенного производства и т. д.

$K_{OЗЗ}$

с. 2110 Форма 2

=  $\frac{\text{с. 1210 н. Форма 1} + \text{с. 1210 к. Форма 1} + \text{с. 1220 н. Форма 1} + \text{с. 1220 к. Форма 1}}{\text{Период оборачиваемости запасов}}$

$$OOA = \frac{365}{K_{OЗЗ}}$$

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности ( $K_{ДЗ}$ ) характеризуют политику управления предприятия в сфере взаимоотношений с потребителями и рассчитывается по формуле

$$K_{OДЗ} = \frac{\text{с.2110 Форма 2}}{(\text{с.1230 н.Форма 1} + \text{с.1230 к.Форма 1})/2},$$

где 365 – количество дней в анализируемом периоде.

Срок оборачиваемости дебиторской задолженности

$$OДЗ = \frac{365}{K_{OOA}}$$

где 365 – количество дней в анализируемом периоде.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности ( $K_{кз}$ ) – ускорение показателя неблагоприятно сказывается на ликвидности предприятия

с. 2110 Форма 2

$$K_{Oкз} = \frac{\text{с. 2110 Форма 2}}{(\text{с. 1520 н. Форма 1} + \text{с. 1520 к. Форма 1})/2}.$$

Срок оборачиваемости кредиторской задолженности

$$Oкз = \frac{365}{K_{OOA}}$$

Продолжительность операционного цикла в днях оборота рассчитывается по следующей формуле

$$POЦ = Cпз + Cдз,$$

где ПОЦ – продолжительность операционного цикла;

Спз – время оборота производственных запасов, дней;

Сдз – время оборачиваемости дебиторской задолженности, дней.

Рентабельность оборотных активов (ROA).

Этот показатель может быть определен по следующей формуле

$$ROA = \frac{ЧП_{ра} \cdot 100}{(OK_1 + OK_2)/2},$$

где ROA – чистая рентабельность оборотных активов;

ЧП<sub>ра</sub> – чистая прибыль от реализации продукции;

OK<sub>1</sub>, OK<sub>2</sub> – оборотные активы предприятия на начало и конец анализируемого периода.

Общая рентабельность оборотных активов (ROCA) может быть выражена при помощи следующей формулы

$$ROCA = \frac{П_{пр} \cdot 100}{(OK_1 + OK_2)/2},$$

где  $ROCA$  – общая рентабельность оборотных активов;

$P_{пр}$  – прибыль (убыток) от продаж;

$OK_1, OK_2$  – оборотные активы предприятия на начало и конец анализируемого периода.

Продолжительность производственного цикла предприятия определяется по следующей формуле

$$ППЦ = ПОсм + ПОнз + ПОгп,$$

где ППЦ – продолжительность производственного цикла предприятия, в днях;

ПОсм – период оборота среднего запаса сырья, материалов и полуфабрикатов, в днях;

ПОнз – период оборота среднего объема незавершенного производства, в днях;

ПОгп – период оборота среднего запаса готовой продукции, в днях.

Продолжительность финансового цикла (или цикла денежного оборота) предприятия определяется по следующей формуле

$$Пфц = Ппц + ПОдз - ПОкз,$$

где Пфц – продолжительность финансового цикла (цикла денежного оборота) предприятия, в днях;

Ппц – продолжительность производственного цикла предприятия, в днях;

ПОдз – средний период оборота текущей дебиторской задолженности, в днях;

ПОкз – средний период оборота текущей кредиторской задолженности, в днях.

Для анализа эффективности использования оборотного капитала применяют следующие показатели:

– коэффициент оборачиваемости оборотного капитала;

– продолжительность одного оборота оборотного капитала [19, с. 90].

Кроме того, определяют экономический эффект, который возникает в результате ускорения оборачиваемости и выражается в относительном высвобождении средств из оборота, а также в увеличении суммы прибыли [45, с. 106]. Мнение отечественных ученых относительно методики анализа эффективности использования оборотных активов базируется на тех же принципах, что и зарубежных.

Согласно предлагаемым ими подходам предполагается расчет коэффициентов оборачиваемости активов или их составляющих и длительности одного оборота оборотных активов. Но здесь установлена разнородность названий одних и тех же показателей. Так коэффициент оборачиваемости активов называется показатель загрузки оборотных активов, скорости оборота.

Показатель продолжительности одного оборота оборотных активов называется периодом оборота; показателем скорости оборота.

Упомянутые методики несколько отличаются широтой охвата и акцентированием внимания на тех или иных составляющих оборотных активов. Предлагаем определять оборачиваемость дебиторской задолженности как составляющей оборотных активов. Целесообразно анализировать оборачиваемость совокупных активов, чистых активов, оборотных активов, в том

числе товарно-материальных запасов, дебиторской задолженности, денежных средств.

Предлагаем применять кроме приведенных выше коэффициентов еще и такие коэффициенты: сохранение оборотных активов, коэффициент эффективности использования оборотных активов.

Относительно методики анализа управления оборотными активами предприятия, то она сводится к сравнению фактического времени оборота оборотных активов в днях с плановым, определению изменения их оборачиваемости и суммы выявленных с оборота или дополнительно привлеченных в оборот средств [7, с. 122].

Но следует отметить, что рассмотренные методики не являются полными. Ведь они не предусматривают определение влияния факторов, обуславливающих изменение оборачиваемости оборотных активов и резервов ускорения их оборачиваемости, в то время как одной из главных задач анализа хозяйственной деятельности является поиск резервов повышения эффективности деятельности субъектов хозяйствования.

Также авторы предлагают методику поиска резервов ускорения оборачиваемости оборотных средств. К оборотным активам применяется термин «оборотные средства». Как видим, в настоящее время нет не только единой и исчерпывающей методики анализа эффективности использования оборотных активов, но нет и единого подхода к применению термина «оборотные активы».

На следующем этапе анализа необходимо выяснить причины, которые привели к замедлению (ускорению) оборачиваемости оборотных активов. Факторами, влияющими на ускорение (замедление) оборачиваемости оборотных активов, являются: изменение средних остатков оборотных активов; изменение чистого дохода от реализации.

В соответствии с методикой предлагается определить влияние факторов на изменение оборачиваемости всех оборотных активов. Считаем целесообразным определять влияние факторов не только на смену оборачиваемости всех активов, но и их составляющих: материальных оборотных активов и наиболее мобильных оборотных активов. Количественное влияние этих факторов на замедление или ускорение оборачиваемости оборотных активов определяется полным приемом цепных подстановок [33, с. 101].

Эффективность использования оборотных активов – это непереносимое условие существования предприятия в условиях конкурентной борьбы. В значительной степени она зависит от совершенства методики анализа эффективности их использования, в свою очередь, позволяет улучшить качество управленческих решений не только по повышению эффективности использования оборотных активов, но и эффективности деятельности предприятия в целом [7, с. 149].

С учетом этого методика анализа использования оборотных активов должна быть исчерпывающей и в то же время эффективной, то есть, не перегруженной несущественными расчетами.

С нашей точки зрения, она должна включать.

1. Общую оценку эффективности использования оборотных активов.

2. Определение экономического эффекта от ускорения или замедления оборачиваемости оборотных активов.

3. Определение влияния факторов на изменение оборачиваемости оборотных активов.

4. Определение резервов ускорения оборачиваемости оборотных активов.

5. Разработку мероприятий по внедрению определенных резервов мобилизации оборотных активов, увеличение объема реализации продукции, что позволит принять оптимальные управленческие решения.

Для того чтобы на предприятии принимались оптимальные управленческие решения, касательно движения денежных средств, которые необходимы для получения наибольшего положительного эффекта деятельности предприятия руководителям предприятия необходима постоянная информированность о состоянии денежных активов.

Следовательно, финансовый анализ, а также оценка денежных потоков предприятия должна обладать систематическим характером. Оборотные активы считаются важнейшей составляющей имущества субъекта хозяйствования. Ключевым условием для успешного функционирования предприятия является создание и постоянное совершенствование состояния и эффективности их использования [40, с. 89].

Рыночные отношения все время создают новые условия их организации. Кризисные явления в экономике, ее нестабильность, основательные изменения в сфере финансовых отношений, неплатежи, а также высокая инфляция вынуждают предприятия изменять как свою тактическую, так и стратегическую политику в отношении оборотных средств, побуждают искать дополнительные источники пополнения, более глубоко изучать проблему эффективности их использования [8, с. 54].

В современных условиях хозяйствования любым предприятием основной акцент делается на решение вопросов касательно увеличения прибыли и стабильности функционирования. Для того, чтобы все поставленные цели были достигнуты, следует правильно подобрать четкую и в то же время эффективную политику по управлению активами хозяйствующего субъекта, в которых ключевую роль играют оборотные средства [16, с. 32].

На сегодняшний день для большинства отечественных предприятий типичным следствием кризиса в экономике является сильная недостаточность оборотных средств. Известно, что имеется прямая связь между результатами хозяйственной и производственно-сбытовой деятельности предприятия и системой управления формированием и применением его оборотных средств, так как именно их оптимальность гарантирует предприятию необходимый уровень платежеспособности [17, с. 64]. Для того чтобы обеспечить эффективность функционирования хозяйствующего предприятия необходимо постоянно улучшать управление его оборотными средствами, осуществляя при этом непрерывный процесс как производства, так и реализации товара при их минимальном уровне (рисунок 1).

### Принцип государственного подхода

- Имеется в виду, что при оценке финансово экономической деятельности, явлений и результатов такой деятельности за базу для управления оборотными средствами берется государственный подход. То есть необходимо учитывать соответствие, в первую очередь законодательству, а также государственной экономической, социальной, экологической и международной политике.

### Управление должно быть комплексным и носить научный характер

- То есть на основе глубокого изучения положений диалектической теории познания, учитывая основные требования экономических законов развития и используя новейшие достижения научно-технического прогресса, комплексно охватывать все звенья и стороны деятельности, всесторонне рассматривать причинные зависимости в деятельности организаций.

### Принцип объективности и точности управления оборотными средствами хозяйствующих субъектов

- Важность достоверности информации трудно переоценить. Она должна реально отражать объективную действительность и на ее основе формируются выводы аналитическим расчетам.

### Важным в управлении оборотным капиталом является использование системного подхода

- Объект изучения рассматривается в этом случае как целостная система, которая динамично развивается, меняется и включает набор составляющих элементов, которые определенным образом связанные в производственном процессе. На любой составной элемент влияют внешние или внутренние факторы, которые важно принимать во внимание и изучать с учетом взаимозависимостей определенных конкретных элементов между собой.

### Оперативность управления – важный принцип деятельности любого промышленного предприятия

- Чем быстрее предприятием оценивается текущая ситуация и на основе этого принимаются и внедряются управленческие решения, тем эффективнее субъект хозяйствования подстроится под условия на экономической арене.

### Управление должно быть эффективным

- Затраты на содержание управленческого персонала должны давать многократный эффект.

Планирование стратегическое и тактическое должно развиваться в единстве между собой, ведь соответствие так политических планов стратегическим целям призвано обеспечивать непрерывность производственного процесса

- Управление оборотными активами в первую очередь должно предусматривать определение оптимальной величины, разработку вариантов финансирования и обеспечения эффективности их использования. Оптимальная величина оборотных активов должна с одной стороны обеспечивать бесперебойное эффективное функционирование предприятия, с другой – минимизировать наличие недействующих текущих активов

Рисунок 1 – Принципы влияющие на управление активами [32, с. 123]

В современных условиях для многих предприятий типичным следствием кризисных явлений экономического развития является острая нехватка оборотного капитала, которая сопровождается низким уровнем его использования. С учетом того, что существует прямая зависимость между результатами деятельности предприятия и системой управления формированием и использованием его оборотных средств, то именно их оптимальность обеспечивает предприятию достаточный уровень платежеспособности [13, с. 177]. Поэтому для достижения эффективного управления оборотными средствами необходимо сформировать современные модели формирования и использования.

Одним из таких подходов является использование корреляционно-регрессионной модели оборотных средств, при построении которой прежде всего возникает вопрос о типе функции, лучше всего отражает взаимосвязь между результативным признаком и признаками-факторами, то есть выбор формы связи [19, с. 150].

Корреляционно-регрессионная модель имеет вид

$$B = -654,17 + 0,34x_1 + 1,05x_2 - 0,36x_3 + 4,01x_4,$$

где  $x_1$  – выручка от реализации продукции (товаров, услуг, работ) на конец года, тыс. руб.;

$x_2$  – собственный капитал предприятия на конец года, тыс. руб.;

$x_3$  – кредиторская задолженность за товары, услуги, работы на конец года, тыс. руб.;

$x_4$  – дебиторская задолженность за товары, услуги, работы на конец года, тыс. руб.

Итак, из разработанной модели формирования и использования оборотных средств видно, что ее применение позволит предприятию обратить большое внимание на выделенные в ней источники формирования оборотных средств, и позволит эффективнее их использовать.

Необходимый объем оборотных активов следует рассматривать с двух позиций: ликвидности и доходности. При низком уровне оборотных активов возможная потеря ликвидности и, как следствие, возможны перебои в работе и потеря доходов. При росте величины оборотных активов риск потери ликвидности снижается. При некотором оптимальном уровне оборотных активов прибыль становится максимальной. Дальнейший рост оборотных активов, приводит к тому, что предприятие будет располагать свободными активами, содержание которых приводит к расходам и снижению прибыли.

Таким образом, стратегия и тактика управления оборотными активами заключается в поиске компромисса между риском потери ликвидности и эффективностью работы предприятия [19, с. 158].

Первым шагом в системе эффективного управления оборотными средствами стоит выделить их структурный анализ и динамику, что позволит определить, какая тенденция: уменьшение или увеличение оборотных средств, наблюдалась на предприятии за предыдущие годы и определить оптимальный объем и структуру оборотных средств. Следующим шагом является анализ показателей

эффективности использования оборотных средств, а также факторы, влияющие на них.

Эффективность формирования и использования оборотных средств обусловлена определенными особенностями управления их основными структурными элементами: запасами, дебиторской задолженностью и денежными средствами. Значительных успехов в снижении общей потребности в оборотных активах можно достичь наработав эффективную политику управления дебиторской задолженностью. Неоправданная дебиторская задолженность является иммобилизацией собственного капитала, а превышение ее определенного уровня может привести к потере ликвидности и даже остановки производства. Такая ситуация достаточно характерна для национальной экономики с ее хроническими неплатежами.

Наиболее известным инструментом инкассации дебиторской задолженности является предоставление скидок за быструю оплату продукции. Многие предприятия используют этот инструмент для ускорения возврата дебиторской задолженности, однако делают это интуитивно, без серьезных расчетов, допуская при этом ошибки. Применение механизма скидок за быструю оплату целесообразно лишь постоянным клиентам при строгом соблюдении ими платежной дисциплины по срокам и суммам.

Нетрадиционным для национальных предприятий, хотя и достаточно перспективным является такой инструмент возврата дебиторской задолженности как факторинг – продажа дебиторской задолженности. Это объясняется высоким риском невозврата дебиторской задолженности в наших условиях, достаточно высокими ценами на факторинговые услуги [22, с. 56].

Таблица 1 – Расчет операционного и финансового циклов

Показатели	Формула
Время обращения кредиторской задолженности, дней	$KЗ_{ср} \cdot 365 / \text{Себестоимость}$
Время обращения производственных запасов, дней (запасы+НДС+пр. оборотные активы)	$ПЗ_{ср} \cdot 365 / \text{Себестоимость}$
Время обращения дебиторской задолженности, дней	$ДЗ_{ср} \cdot 365 / \text{Выручка}$
Длительность операционного цикла предприятия, дней	п.2+п.3
Длительность финансового цикла предприятия, дней	п.2 + п.3 - п.1

Источник: [40, с. 92]

В развитых зарубежных странах достаточно часто применяется способ резервирования собственных оборотных активов в легко реализуемые ценные бумаги. Для того чтобы произвести расчёт оптимальной величины реализации ценных бумаг широко применяется модель Баумоля, Миллера Орра и иные модели, которые помогают планировать как переменные, так и стабильные денежные потоки [44, с. 158].

Модель Баумоля способствует выделению факторов, которые необходимы для того чтобы определить оптимальный остаток денежных средств, а именно: средний и максимальный остаток, а также общую сумму предстоящих поступлений денежных средств.

По средствам модели Миллера Орра производится учет неопределенности входных, и соответственно, выходных потоков. Данная модель считается более совершенной относительно модели Баумоля [20, с. 193]. В частности, к достоинствам модели Миллера Орра относится то, что, в отличие от модели Баумоля, в которой используется стохастический процесс Бернулли, когда поступление и использование денежных средств от периода к периоду обусловлено естественными и случайными событиями, учитывающими ежедневные поступления и расходы предприятия, модель Миллера Орра не учитывает суточные колебания денежных потоков, а работает на основе их максимального уровня, постепенно расходуя, но не пополняя денежные средства во время работы, пока они не кончатся и будет существовать риск ухудшения финансового состояния, который, как следствие, приводит к тому что будут производиться к реализации ценные бумаги, обеспечивающие непрерывную работу предприятия. Однако, данный метод, который способствует управлению денежными потоками, пока является недоступным большей части отечественных предприятий по причине отсутствия в нашей стране надежных ценных бумаг, традиционного недоверия к финансовым инструментам и так далее.

Значительное влияние на деятельность предприятия оказывает как недостаток денежных средств, так и их излишек. Недостаток средств вызывает сбои в производстве продукции либо поставке сырья, и этим самым приводит к снижению ожидаемой прибыли. Именно по этой причине весьма важным является ускорить привлечение денежных оборотных средств, используя при этом как внутренние, так и внешние источники. Этого можно достичь, если будут осуществлены следующие шаги (рисунок 2):

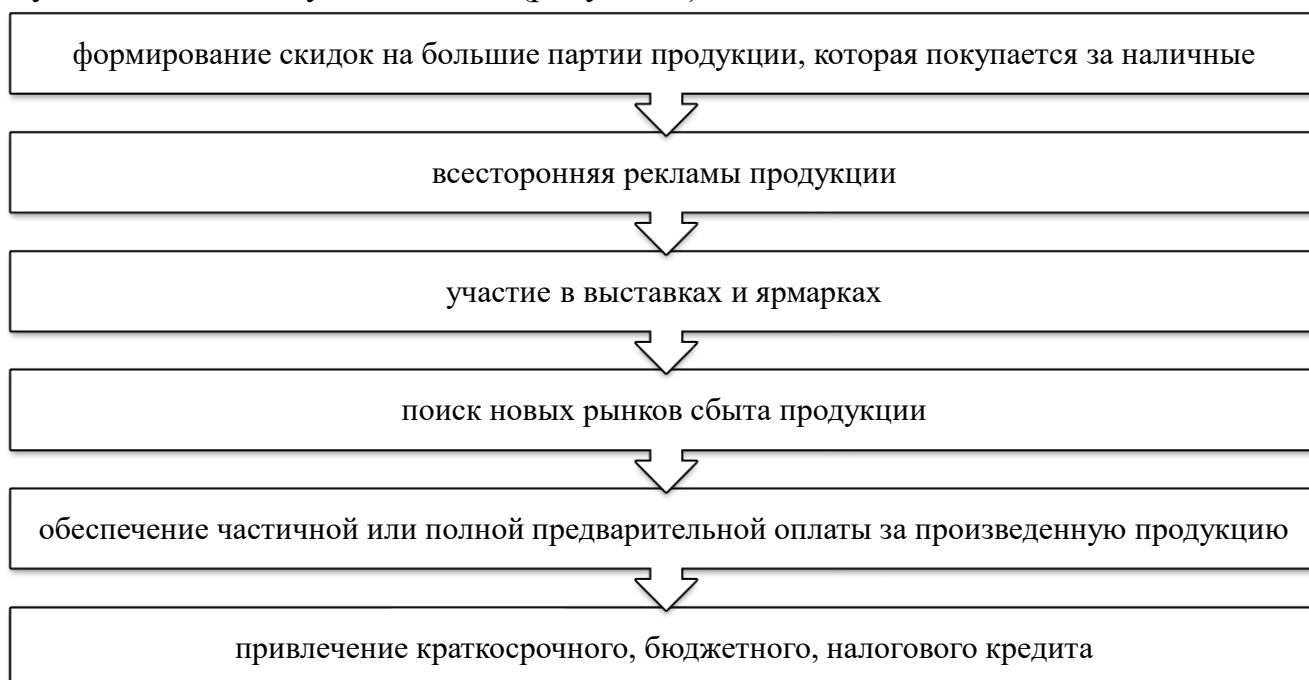


Рисунок 2 – Этапы ускорения привлечения денежных средств [38, с. 85]

Разрабатывая бюджет необходимый для закупки материалов, следует знать потребности в их объеме. Это необходимо для поддержания непрерывного



процесса производства. Чаще всего применяют экономико-математические модели, которые способствуют оптимизации объемов закупок материалов, а также их графика.

Наиболее распространенной моделью считается EOQ-model (Economic ordering quantity «Модель экономически обоснованного размера заказа») более известна как модель (формула) Уилсона [12, с. 123].

Данная модель основана на минимизации совокупных операционных затрат, которые подразделяются на две следующие группы (таблица 2).

Таблица 2 – Группы затрат по EOQ-model

Группы затрат	Виды затрат	Характеристика
Затраты по размещению	сумма затрат по завозу товаров, расходы по транспортировке и приемке товаров.	Определение затрат по размещению заказов на поставку производственных запасов определяется как отношение объема производственного потребления сырья, материалов за период к среднему объему одной партии поставки, помноженному на среднюю стоимость размещения одного заказа.
Затраты по хранению	товаров на складе предприятия как произведение половины среднего объема одной партии поставки сырья и средней стоимости хранения единицы производственного запаса.	Чем больше по объему партии закупки материально-производственных запасов, тем меньше операционные затраты по размещению заказов в определенном периоде, т. е. чем больше закупается, тем реже производится завоз материалов, тем ниже сумма затрат по транспортировке, приемке и т. д. Однако наряду с этим большие объемы одной партии закупки увеличивают затраты на хранение материально-производственных запасов, так как увеличивается период хранения.

Таким образом, при ускорении оборачиваемости денежных (финансовых) средств снижается в них потребность. Данный факт позволяет компании высвободить из оборота часть этих средств и применять их для вложения в другие виды деятельности либо для расширения по средствам создания дочерних предприятий, также можно использовать их для увеличения производства.

Для того чтобы обеспечить основу для прогрессивного развития управления активами, компании следует основываться на.

1. Выбор и установка единых методических принципов организации и учета отдельных составляющих элементов активов, обязательств и капитала для конкретного предприятия, которые обеспечат объективное и реальное сопоставление данных информационной базы.

2. Основой детального комплексного системного анализа с целью управленческого воздействия должна быть достаточная и достоверная информационная база.

3. Эффективность управленческих решений обеспечивает прозрачность информационной базы, что особенно важно в период экономического кризиса, коррупции и экономической нестабильности.

Сложившаяся система управления оборотными средствами позволит осуществлять эффективный анализ и определять оптимальный объем и структуру оборотных средств [36, с. 133].

На основе определения показателей эффективности использования оборотных средств можно рассчитать резервы их роста и норматив, который обеспечит эффективное функционирование предприятия при минимальном объеме оборотных средств. Анализ внешних и внутренних факторов оборачиваемости, облегчит формирование оптимальной системы управления оборотными средствами.

Агрессивная модель оборотных средств предполагает, что долгосрочные пассивы служат источниками финансирования внеоборотных активов и системной части текущих активов, т. е. того их минимума, который необходим для осуществления хозяйственной деятельности. В этом случае чистый оборотный капитал по величине точно равен этом минимуму. Переменная часть текущих активов в полном объеме покрывается краткосрочной кредиторской задолженностью [20, с. 142].

Консервативная модель предполагает, что фиксированные активы и переменная часть текущих активов также покрывается долгосрочными пассивами. В этом случае краткосрочной кредиторской задолженности или совсем нет, или за счет краткосрочных кредитов финансируется лишь часть сезонных потребностей предприятия. Чистый оборотный капитал равен оборотным активам. Безусловно, такая модель имеет частично искусственный характер. Эта стратегия предполагает установление долгосрочных пассивов на уровне, задаваемом следующим базовым балансовым уравнением (моделью).

Компромиссная модель является наиболее реальной для использования на данном этапе экономического развития. В этом случае внеоборотные активы, системная часть текущих активов и примерно половина переменной части оборотных активов покрываются долгосрочными пассивами. Чистый оборотный капитал равен по величине сумме системной части оборотных активов и половины их переменной части.

Недостаточность оборотных активов как одна из рискованных ситуаций может возникнуть при отсутствии надлежащей системы управления оборотными активами любого предприятия. Итак, каждое предприятие должно уделить особое внимание решению этого вопроса [20, с. 149].

Важным направлением совершенствования процесса управления оборотными средствами и повышения эффективности управления ими в условиях реформирования экономической системы является определение оптимальной потребности в них.

Поэтому при постановке проблемы управления оборотными средствами в общем виде основной целью управления денежными потоками является обеспечение финансового равновесия предприятия в процессе его развития, путем балансирования объемов поступления и расходования средств и их синхронизация во времени.

### 1.3 Особенности управления денежными средствами на предприятии

В современной финансовой практике получает все большее распространение товарный (коммерческий) кредит, предоставляемый предприятием (или государством) в форме отсрочки платежа за поставленные им сырье, материалы, горюче-смазочные материалы, товары. Его преимуществом является то, что он сглаживает сезонную потребность в оборотных активах [19, с. 55]. В общем, эти средства не принадлежат организации, но они постоянно находятся в обороте и в сумме минимального остатка используются в качестве источника формирования собственных оборотных активов.

Основными направлениями привлечения кредитов для формирования оборотных активов являются: кредитование запасов сырья, материалов и затрат, связанных с процессом производства; временным пополнением собственных оборотных активов и тому подобное.

Такие заемные источники формирования оборотных активов, как бюджетные ассигнования, финансовые фонды вышестоящих структур и иностранные инвестиции составляют по разным причинам небольшой процент в структуре источников пополнения оборотных активов.

Кредиторская задолженность означает привлечение в хозяйственный оборот предприятия средств других предприятий, организаций или отдельных лиц. Использование этих привлеченных средств в пределах действующих сроков оплаты счетов и обязательств правомерно. Однако в большинстве случаев кредиторская задолженность возникает в результате нарушения расчетно-платежной дисциплины.

Кредиторская задолженность связана с образованием дебиторской задолженности и является основным источником ее покрытия. Поэтому может возникнуть мысль, что кредиторская задолженность не должна быть меньше дебиторской. Такое положение было бы крайне необоснованным, так как временно отвлеченные и временно привлеченные в оборот средства отнюдь не должны корреспондировать по величине. Кредиторская задолженность должна погашаться предприятием независимо от величины дебиторской задолженности [39, с. 88].

При обосновании границ привлечения кредитных ресурсов нужно исходить из возможного степени воздействия на различные стадии процесса оборота. Повышение эффективности использования оборотных средств требует, чтобы на каждый рубль, авансированный в производство независимо от того, является ли он собственным для предприятия или заимствованным, должно приходиться больше объема реализации, а соответственно и прибыли.

Однако, пути достижения единого конечного результата разнообразные и связанные с существованием альтернативных стратегий финансирования оборотных средств.

Как показывает опыт, практика банковского кредитования производственных запасов и готовой продукции, незавершенного строительства, расходов будущих периодов, остатков малоценных и быстроизнашивающихся предметов и запасных

частей за счет собственных средств является более рациональной. Такая система финансирования способна восстановить платежеспособность предприятий и способствует своевременному приобретению сырья и материалов и осуществлению расчетов за приобретенные средства труда [8, с. 76].

Поэтому финансирование оборотных средств в оптимальном варианте лучше проводить не разграничивая ресурсы на собственные и заимствованные, а более рационально их использовать с помощью внедрения современных технологий бизнеса.

При отсутствии или ограниченности источников формирования оборотных средств предприятие будет заинтересовано в соответствующем увеличении удельного веса кредита. Поэтому необходимо ввести меры, которые поощряли бы предприятия в увеличении оборотных средств путем привлечения кредитов.

Таким образом, кредит органично встроен в процесс управления оборотным капиталом предприятия, именно он обеспечивает маневренность поведения и адекватность реакции ее финансового обеспечения на изменение конъюнктуры рынка или рыночной стратегии компании.

Одной из ключевых составляющих рыночной среды, преобразование которой чревато масштабным влиянием социально-экономического развития субъекта хозяйствования, является сфера управления денежными средствами предприятия, именно в рамках которой могут происходить сложные и разнонаправленные процессы образования многочисленных финансовых рисков, обусловленных возможностями нарушения хозяйственных договоров. Прямыми последствиями возникновения такого рода рисков становятся нарушения стабильности и ритмичности производственно хозяйственных процессов на предприятии, увеличение финансовых затрат, ухудшению качества продукции, снижение конкурентоспособности готовой продукции и другие негативные явления [49, с. 122].

В последних годах наотечественных производственных предприятия при формировании оборотных средств появились проблемы дефицита инвестиционных ресурсов. Именно поэтому определение источников финансирования оборотного капитала и классификация определенных источников имеют высокую практическую важность. Собственные средства при формировании оборотного капитала играют ведущую роль, поскольку обеспечивают финансовую устойчивость и финансовую независимость экономических субъектов хозяйствования.

Формирование собственного оборотного капитала осуществляется за счет уставного капитала и в дальнейшем поддерживается за счет реинвестированной прибыли (эти средства мобилизуются максимально быстро и не требуют специальных механизмов привлечения) [27, с. 94].

Однако сложность реинвестирования прибыли заключается в том, чтобы обеспечить одинаковый уровень заинтересованности в очерченной операции всех акционеров или пайщиков за счет высокой ожидаемой отдачи. Пользование собственным капиталом осуществляется в обмен на дивиденды или плату за пай, которые являются затратами экономического субъекта хозяйствования по

обеспечению собственного источника формирования оборотного капитала (или его приблизительной стоимости).

Акционерные и частные общества могут дополнительно формировать оборотный капитал за счет дополнительной эмиссии акций и облигационных займов, которые являются альтернативой банковского кредитования [15, с. 34].

Для предотвращения возникновения или обезвреживания указанных рисков на предприятии, почти обязательным становится активизация организационных мероприятий по координации и регулированию возможных отклонений и рисков хозяйственной деятельности. Организационной формой реализации указанных усилий становится определение состава управленческих функций, образования соответствующих подразделений или группы специалистов по претензионной работе, учета распределения исполнительской ответственности между руководством в организационной структуре предприятия. В состав важнейших управленческих задач, которые решаются в этой сфере, относится, прежде всего, опережающее выявление случайных преобразований, связанных с нарушением планов по управлению денежными средствами, а также обоснование мероприятий по оперативному и адекватному противодействию нежелательным изменениям или содействию использованию перспективных возможностей, которые возникли [44, с. 108].

Итак, содержание процесса управления денежными средствами, деятельность которого будет сосредоточена на выявлении событий, непредвиденных системой планов предприятия, должны заключаться в создании системы сбора, обработки и интерпретации сведений о состоянии факторов, способных существенно повлиять на формирование денежных средств. В первую очередь, это касается привлечения предприятием заемных средств.

В круг функциональных задач, выполнение которых должно быть связано с построением аналитически мониторинговой системы внешних источников денежных средств, следует отнести.

1. Обобщение широкого круга параметров относительно необходимых объемов денежных средств, проверка и контроль соответствия фактических условий предоставления привлеченных ресурсов к показателям, предусмотренных планами и соглашениями.

2. Юридическое сопровождение сделок, касающихся привлечения денежных средств из внешних источников (в т. ч. – проверка и контроль соблюдения условий соглашений, участие в решении коммерческих споров и конфликтов, согласования вопросов выплаты штрафных санкций и др.)

3. Организация документарно-аналитического сопровождения и оформления управленческих решений, которые должны быть приняты руководством предприятия, по привлечению дополнительных денежных средств за счет внешних источников финансирования [41, с. 84].

В соответствии с таким подходом, процесс управления денежными средствами предприятия следует считать последовательностью управленческих действий, целью которых является определение целей, выбор форм и источников

привлечения денежных средств, а также разработка различных методов воздействия и контроля для обеспечения поставленных целей.

В состав управленческих задач, на решение которых направлено указанный процесс, следует отнести.

1. Промежуточные задачи (содействие бесперебойному обеспечению надлежащим объемом денежных средств в установленные сроки и по определенным условиям);

2. Конечные задачи (обеспечение предприятия возможностью аккумулировать объемы денежных средств, достаточные для финансирования достижения установленных целей общеэкономического развития) [41, с. 88].

По исследованию проблемы управления денежными средствами предприятия вытекает необходимость разработки усовершенствованного механизма управления денежными средствами, отвечающими современным условиям хозяйствования.

Формализованное описание указанного процесса управления денежными средствами предприятия основывается на определении комплекса показателей, отражающих различные параметры и результатов их осуществления.

Основной формой упорядочения управленческих работ в сфере формирования денежных средств становится выполнение ряда плановых процедур, в рамках которых происходит определение сроков проведения управленческих работ, объемы ожидаемых результатов, установление порядка проведения анализа и оценки последствий нарушений, подготовка надлежащей нормативной и информационно справочной базы, организационное сопровождение и контроль реализации мероприятий, направленных на восстановление устойчивого функционирования предприятия [5, с. 167].

Важное значение и роль процессов коммуникационно-информационного обмена в управленческой системе, которая рассматривается, обуславливает ведущий характер функции мониторинга и контроля среди управленческих операций, осуществляемых в этой сфере.

Мониторинг управления денежными средствами предприятия представляет собой совокупность информационно-аналитических, распорядительных и контрольных операций, смысл которых заключается в сборе и обработке необходимой информации о динамике изменений подконтрольных показателей, а также по предоставлению результатов для анализа отклонений, допущенных в сфере финансов, оценки их влияния на уровень затрат предприятия и условия использования привлеченных денежных средств, генерации и реализации надлежащих управленческих решений, необходимых для оперативного и полного приспособления предприятия к изменениям условий внешней среды, или конкретного финансового учреждения [35, с. 93].

При этом следует подчеркнуть, что функциональное наполнение системы управления денежными средствами предприятия должна быть гораздо более широким, чем простой комплекс мероприятий пассивного мониторинга условий хозяйственной среды, связанных с формированием собственных или привлечением заемных денежных средств. Напротив, действенность

функционирования системы мониторинга будет обеспечиваться прежде всего активной прогностически-диагностической направленности всех операций, которые будут выполняться в рамках реализации информационно-аналитических процедур.

Другой важной предпосылкой обеспечения надлежащего уровня эффективности работы системы управления денежными средствами предприятия является достижение обязательного соответствия внутреннего строения информационно-аналитического комплекса с объемами, характера и многообразия проблем, которые могут возникать в сфере финансов предприятия с широким кругом его реальных и потенциальных финансовых партнеров, других факторов внутренней и внешней среды [30, с. 135].

Кроме того, рациональность внутреннего строения и вероятная эффективность функционирования системы управления денежными средствами предприятия в немалой степени зависит от достаточности объема справочно-аналитической базы.

Такая база, во-первых, должна быть достаточной по содержанию и многообразием для получения полного и всестороннего описания исходной ситуации (постановки управленческой проблемы определения потребностей предприятия в привлечении дополнительных денежных средств и установления источников удовлетворения этих потребностей).

Во-вторых, соответствовать требованиям проведения полного объема предусмотренных методично-расчетных операций кредитоспособности предприятия и т. д. При этом особенное значение приобретает необходимость структуризации информационной базы по направлениям полного освещения всех факторов, которые должны быть учтены при проектировании системы управления денежными средствами предприятия, а также установление характера и закономерностей изменения интенсивности взаимного влияния (прямого и опосредованного) этих факторов на формирование денежных средств предприятия в целом [38, с. 170].

При построении системы управления денежными средствами предприятия следует также принимать во внимание необходимость учета долгосрочного характера целей и задач предприятия в сфере формирования денежных средств.

Следовательно, осуществление информационно-аналитических процедур должно учитывать все имеющееся многообразие целей (кратко, средне, долгосрочных), которые предприятие преследует в процессе формирования денежных средств, а не только сосредотачиваться на выявлении определенных отклонений в количественных или качественных характеристиках видов денежных средств (собственных и привлеченных).

Необходимость обеспечения гибкости в построении и при функционировании системы управления денежными средствами дополнительно усиливается иерархически разнонаправленным характером функционирования этой системы. Пользователями аналитически справочной информации, генерируемой в процессе мониторинга на предприятии могут выступать работники, которые задействованы

в различных функциональных подразделениях, с разной сферой и мерой ответственности, различными управленческими полномочиями и др.

Таким образом, внутреннее устройство системы управления денежными средствами предприятия должен обязательно учитывать многообразие потребностей, которые необходимо удовлетворить при поставке мониторинговых сведений – в соответствии с разницей в требованиях относительно полноты, оперативности, достоверности полученной информации. В целом, конкретное содержание требований определяется характером и степенью гибкости управленческих решений, принимаемых на различных уровнях управленческой иерархии.

Кроме того, построение системы управления денежными средствами предприятия также должно соответствовать определенному соотношению установленных целей и задач, что также требует тщательного согласования распределения ответственности за совершение этих процедур. Обеспечение такого согласования, с одной стороны, требует структурирования финансово-аналитических показателей, используемых в соответствии с четко установленными целями предприятия и факторов, влияющих на успешность достижения этих целей.

Кроме того, организационное обеспечение системы управления денежными средствами предприятия также должно соответствовать требованиям распределения ответственности и полномочий между исполнителями.

Обеспечение эффективности функционирования системы управления денежными средствами предприятия зависит от гибкости реагирования этой системы на непредвиденные события. Залогом достижения такой гибкости выступает не только оперативность осуществления контрольных и учетных процедур в настоящий момент времени, а прежде всего учета цикличности развития большинства экономических процессов, в основе разворачивания которых можно определить последовательность повторяющихся ситуаций.

### **Выводы по разделу 1**

Изучив теоретические и методологические аспекты управления денежными средствами можно с уверенностью утверждать, что кроме часто применяемых коэффициентов, таких как коэффициенты оборачиваемости запасов, кредиторской задолженности и других, мы предлагаем применять и такие коэффициенты как, сохранение оборотных активов, коэффициент эффективности использования оборотных активов.

Как было установлено выше, «эффективность использования оборотных активов – это непереносимое условие существования предприятия в условиях конкурентной борьбы». В значительной степени она зависит от совершенства методики анализа эффективности их использования, в свою очередь, позволяет улучшить качество управленческих решений не только по повышению эффективности использования оборотных активов, но и эффективности деятельности предприятия в целом.



Считаем, что с учетом этого факта, методика анализа использования оборотных активов должна быть исчерпывающей и в то же время эффективной, то есть, не перегруженной несущественными расчетами.

С нашей точки зрения, она должна включать: общую оценку эффективности использования оборотных активов; определение экономического эффекта от ускорения или замедления оборачиваемости оборотных активов; определение влияния факторов на изменение оборачиваемости оборотных активов; определение резервов ускорения оборачиваемости оборотных активов; разработку мероприятий по внедрению определенных резервов мобилизации оборотных активов, увеличение объема реализации продукции, что позволит принять оптимальные управленческие решения.

Были изучены особенности управления денежными средствами на предприятии. Здесь следует отметить, что внутреннее устройство системы управления денежными средствами предприятия должно обязательно учитывать многообразие потребностей, которые необходимо удовлетворить при поставке мониторинговых сведений – в соответствии с разницей в требованиях относительно полноты, оперативности, достоверности полученной информации. В целом, конкретное содержание требований определяется характером и степенью гибкости управленческих решений, принимаемых на различных уровнях управленческой иерархии.

Кроме того, построение системы управления денежными средствами предприятия также должно соответствовать определенному соотношению установленных целей и задач, что также требует тщательного согласования распределения ответственности за совершение этих процедур. Обеспечение такого согласования, с одной стороны, требует структурирования финансово-аналитических показателей, используемых в соответствии с четко установленными целями предприятия и факторов, влияющих на успешность достижения этих целей.

## 2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ СРЕДСТВАМИ АО «ТАНДЕР»

### 2.1 Характеристика деятельности АО «Тандер»

АО «Тандер» – это лидер на рынке по количеству торговых объектов и территории присутствия в РФ – 9594 магазина в формате «у дома», 219 гипермаркетов, 155 магазинов «Магнит Семейный» и 2121 магазин косметики в 2361 населенном пункте.

АО «Тандер» – магазин, который всегда предложит своим покупателям свежие продукты питания по выгодным ценам, а также широкий выбор сопутствующих товаров, ассортимент которых постоянно улучшается. Гипермаркет сотрудничает с лучшими отечественными производителями и поставщиками. Ежедневно проводит акции, чтобы жители могли покупать хорошие товары по привлекательным ценам.

В АО «Тандер» существует линейно-функциональная структура управления, когда руководство фирмой осуществляется не только из центра, но и непосредственно на рабочих местах: в каждом хозяйственном подразделении организации действует тщательно подобранный персонал, координирующий работу конкретного субъекта в соответствии с генеральной стратегией фирмы (рисунок 3).

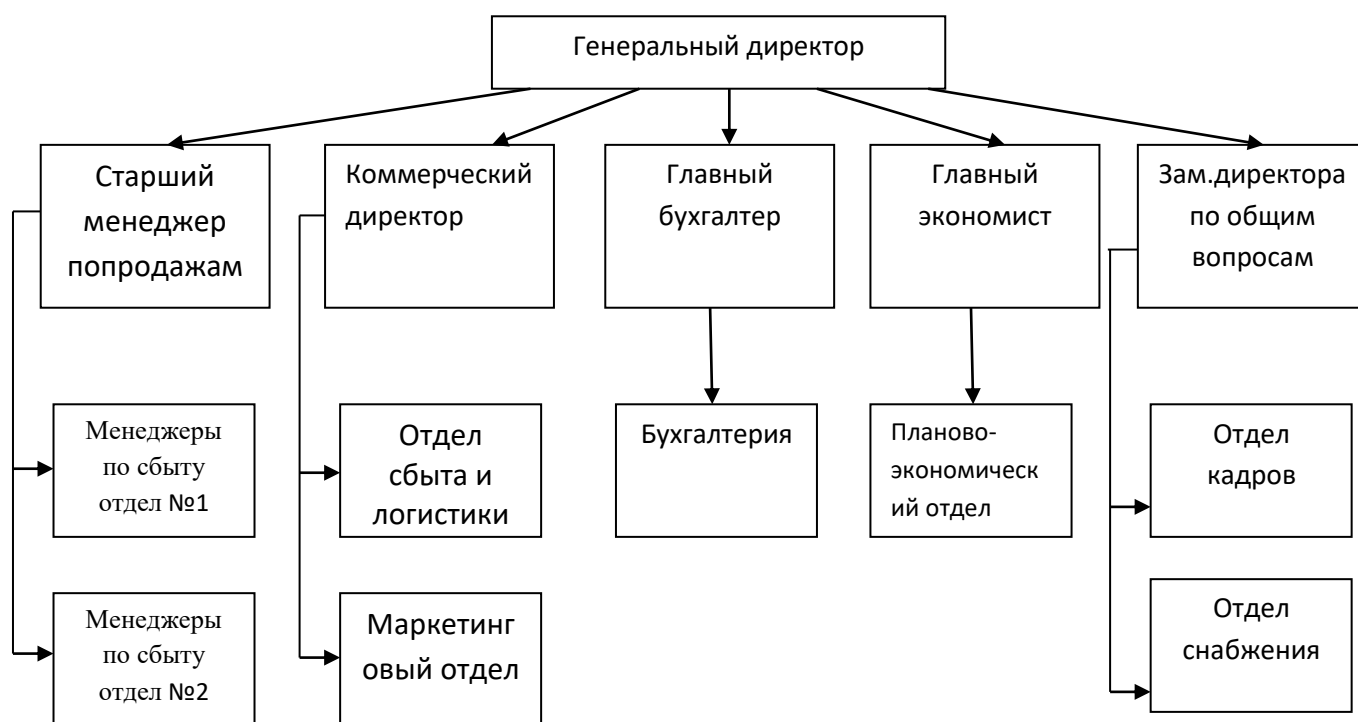


Рисунок 3 – Организационная структура АО «Тандер»

Преимущества данной структуры: обеспечение принципа единоначалия, ясность и четкость связей управления, оперативность управления. Недостаток – необходимость обладания разносторонними знаниями директора, а также его заместителей.

Генеральный директор имеет в подчинении главного старшего менеджера по продажам, коммерческого директора, главного бухгалтера, главного экономиста и заместителя директора по общим вопросам. В подчинении у главного старшего менеджера по продажам находятся менеджеры по продажам отдел № 1 (прод. товары) и отдел № 2 (пром. товары). Коммерческий директор координирует работу отдела контроля качества и маркетингового отдела. В подчинении у главного бухгалтера находится отдел бухгалтерии. Главный экономист заведует планово-экономическим отделом. В подчинении у заместителя директора по общим вопросам находится отдел кадров и отдел снабжения.

Проведем анализ на примере АО «Тандер» в г. Снежинск.

Таблица 3 – Портфель собственной продукции АО «Тандер»

Категория продукции	Уд., вес в общем объеме продукции СТМ, %
Мясная продукция	8,6
Молочная продукция	21,2
Колбасные изделия	24,3
Хозяйственные товары	13,6
Кондитерские изделия	10,4
Рыбная продукция	14,5
Выпечка	3,2
Бакалея	7,5
Безалкогольные напитки	4,2
Итого	100,0

Источник: [56]

Исходя из данных, представленных в таблице, в состав предлагаемой продукции входят такие виды продукции, как мясная продукция – 8,6 %, молочная продукция – 21,2 %, колбасные изделия – 24,3 %, хозяйственные товары – 13,6 %, кондитерские изделия – 10,4 %, рыбная продукция – 14,5 %, выпечка – 3,2 %, бакалея – 7,5 %, безалкогольные напитки – 4,2 %. Для наглядности эти данные были перенесены на рисунок 4.

Рассмотрим и проанализируем основных конкурентов АО «Тандер». В качестве основных конкурентов были выбраны супермаркеты: «Карусель», «Бристоль», «Разница», «Пятерочка». Выбор основывается на выделении наиболее крупных на рассматриваемой нише рынка организаций (таблица 4).

Таблица 4 – Оценка сравнительных преимуществ по 5-ти балльной системе, в баллах

Показатель	«Карусель»	«Тандер»	«Бристоль»	«Разница»	«Пятерочка»
Размер выручки от реализации	5	5	3	4	5
Уровень качества обслуживания	5	5	3	4	3

#### Окончание таблицы 4

Показатель	«Карусель»	«Тандер»	«Бристоль»	«Разница»	«Пятерочка»
Цены	4	5	3	3	4
Ассортимент продукции	5	5	3	5	4
Профессионализм менеджеров	4	4	3	4	5
Численность персонала	5	5	3	2	5
Рекламные кампании	3	3	3	2	3
Политика стимулирования сбыта	4	5	4	3	4
Итого:	35	37	25	27	33

Источник: [54]

Лидерами рынка является «Карусель» и «Тандер». Главными критериями, по которым «Карусель» уступает лидеру, являются цены и рекламные кампании.

Изучим положение рассматриваемых организаций с помощью многоугольника конкурентоспособности (рисунок 4).

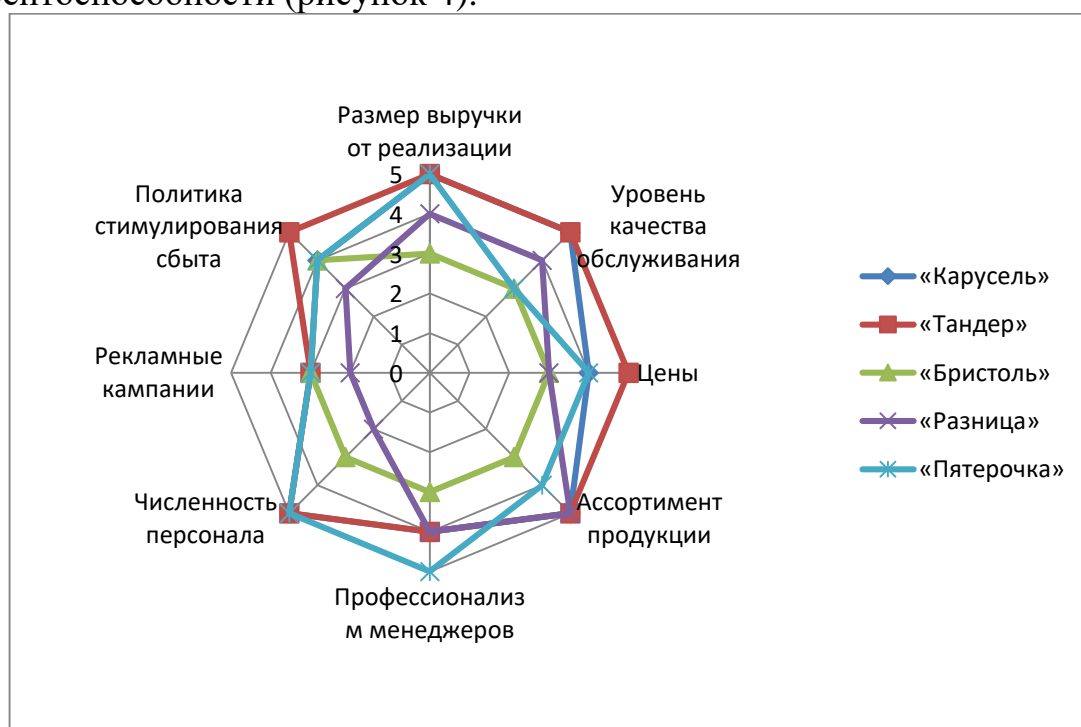


Рисунок 4 – Многоугольник конкурентоспособности гипермаркетов и магазинов

Анализ показателей ассортимента продукции показал, что относительно широкий ассортимент услуг представлен «Разница» – данному фактору конкурентоспособности на этом предприятии присвоено 5 баллов, а также у «карусель» – 5 баллов. Высокой оценки рекламных кампаний не удостоена ни одна из фирм.

Каждая ось отражает значения семи исследуемых факторов по четырём рассмотренным организациям. По некоторым параметрам количество баллов совпадает, различия существуют в основном по: продвижению, цене и рекламе.

В результате проведения анализа, следует отметить, что АО «Тандер» является

конкурентоспособным. Однако, необходимо уделить внимание повышению квалификации персонала, усовершенствованию рекламных кампаний, а также ценовой политике. Руководство организации должно уделить внимание повышению уровня этих критериев, с целью иметь еще более устойчивую позицию на рынке.

## 2.2 Анализ и оценка формирования денежных средств на предприятии

Проведем анализ динамики показателей рентабельности деятельности АО «Тандер» в г. Снежинск в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика показателей рентабельности

Показатели рентабельности	2015 г.	2016г.	2017 г.
Рентабельность продукции, %	10,84	16,54	10,54
Рентабельность продаж (оборота), %	82,17	85,55	70,61
Рентабельность активов, %	17,21	9,21	10,57
Рентабельность собственного капитала, %	23,23	13,78	15,08

Источник: Рассчитаны по данным Отчета о финансовых результатах АО «Тандер»

Рентабельность продукции снизилась до уровня 10,54 % в 2017 г. по сравнению с предыдущим периодом.

Аналогичной тенденцией отмечается показатель рентабельности продаж – 70,61 %.

Рентабельность активов отмечается тенденцией роста и составляет – 10,57 % в 2017 г.

Также растет рентабельность собственного капитала – 15,08 % в 2017 г. В целом некоторые показатели рентабельности отмечаются тенденцией снижения, что является неблагоприятным фактом.

Таблица 6 – Динамика коэффициентов, характеризующих финансовую устойчивость предприятия

Коэффициенты	Годы		
	2015	2016	2017
1. Коэффициент соотношения заёмного и собственного капитала	0,555	0,469	0,547
2. Коэффициент автономии	0,643	0,681	0,646
3. Коэффициент маневренности собственного капитала	0,109	0,131	-0,184
4. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (доля собственного капитала в оборотных активах)	0,164	0,218	-0,507

Источник: Рассчитаны по данным бухгалтерского баланса АО «Тандер»

Исходя из таблицы 6 коэффициент соотношения заёмного и собственного капитала вырос в 2017 г. и составил 0,547 против 0,469 в 2016 г.

Коэффициент автономии отмечается тенденцией незначительного снижения в 2017 г. – 0,646 по сравнению с 2015–2016 гг. Коэффициент маневренности собственного капитала принял отрицательное значение – 0,184 в 2017 г.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (доля собственного капитала в оборотных активах) также стал отрицательным в 2017 г. – 0,507.

В целом отмечается снижение финансовой устойчивости АО «Тандер» и несоответствие показателей нормативным значениям.

Проведем анализ платежеспособности и ликвидности в таблице 7.

Таблица 7 – Коэффициенты ликвидности и платежеспособности

Коэффициенты	Годы		
	2015	2016	2017
Коэффициент абсолютной ликвидности A1 / (стр.1510+стр.1520+стр.1550 ф.№ 1).	1,763	1,317	0,328
Коэффициент текущей ликвидности (A1+A2) / (стр.1510+стр.1520+стр.1550 ф.№ 1).	4,896	4,198	3,448
Показатель обеспеченности обязательств предприятия его активами (стр.1100+стр.1200 ф.№ 1) / (стр.1410+стр.1450+стр.1510+стр.1520+стр.1550 ф.№ 1).	2,813	3,146	2,902
Показатель обеспеченности текущих обязательств должника его оборотными активами (коэффициент покрытия) стр.1200 ф.№ 1 / (стр.1510+стр.1520+стр.1550 ф.№ 1).	2,107	1,729	0,817
Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам стр.1230 ф.№ 1 / (стр.1100+стр.1200 ф.№ 1).	0,070	0,097	0,141
Степень платежеспособности по текущим обязательствам (стр.1510+стр.1520+стр.1550 ф.№ 1) / (стр. 2110 ф.№ 2 /12 мес.).	18,981	17,431	32,363

Источник: Рассчитаны по данным бухгалтерского баланса АО «Тандер»

Коэффициент абсолютной ликвидности снизился в 2017 г. и составил 0,328 против 1,317 в 2016 г. и 1,763 в 2015г. Коэффициент текущей ликвидности снизился до уровня 3,448.

В 2017 г. против 4,198 в 2016 г. и 4,896 в 2015 г. Показатель обеспеченности обязательств предприятия его активами – 2,902 отмечается тенденцией снижения по сравнению с 2016 г. – 3,146. Показатель обеспеченности текущих обязательств должника его оборотными активами (коэффициент покрытия) снизился в 2017 г. и составил 0,817 по сравнению с 2015 г. – 2,107 и 1,729 в 2016 г. Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам снизился в 2017 г. и составил 0,141. Однако, выросла степень платежеспособности по текущим обязательствам до уровня 32,363 в 2017 г.

В процессе формирования прибыли необходимо учитывать факторы, влияющие на ее объем.

Так эти факторы можно разделить на две большие группы: внешние, не зависящие от предприятия, и внутренние, на которые предприятие может непосредственно влиять.

Внешние факторы, как правило, не зависят от предпринимательской деятельности. Финансовый менеджер должен их учитывать при обосновании управленческих решений. К ним относятся факторы, связанные с общей экономической ситуацией, уровнем инфляции, спецификой отдельных товарных

рынков, влияние природных, географических, транспортных и технических условий на производство и реализацию продукции.

Внутренние факторы являются непосредственным объектом воздействия со стороны управленческой системы предприятия и источником увеличения прибыли за счет их воплощения в систему конкретных мероприятий и практической реализации.

Охарактеризуем внутренние и внешние факторы, влияющие на прибыль АО «Тандер».

К внешним факторам отнесем.

1. Уровень инфляции. Подорожание услуг других отраслей хозяйства, то есть инфляционное бремя, связанное с ростом цен на энергоносители влияет на рост тарифов на горюче-смазочные материалы, тепловую энергию, транспортные услуги, что негативно отражается на формировании прибыли на АО «Тандер» и снижает ее величину.

2. Система налогообложения. Согласно налоговому кодексу РФ, налог на прибыль предприятий и организаций рассчитывают в установленном порядке.

К внутренним факторам отнесем.

1. Объем деятельности. Размер прибыли на АО «Тандер» в первую очередь зависит от объема его деятельности, чем больше реализуемых услуги, тем больше прибыли получает предприятие. За последние годы предприятие значительно увеличило объемы реализации услуг за счет детального изучения рынка.

2. Цены на услуги. Изучив рынок конкурентов, АО «Тандер» приняло решение снизить цены на продукцию, чем привлекло больше клиентов и в результате чего повысились доходы.

3. Квалификация работников. АО «Тандер» постоянно повышает квалификацию своих работников, поскольку этот фактор важен, ведь чем выше уровень квалификации работников, тем выше производительность труда и как результат – больший объем реализации продукции, а соответственно и более высокий размер прибыли предприятия.

4. Инновации на предприятии. В АО «Тандер» был проведен ряд рекламных мероприятий по улучшению ознакомления потребителей с продукцией.

По нашему мнению, кроме исследованных факторов влияющих на размер прибыли АО «Тандер» существенное влияние производят методы регулирования, самостоятельно определенные предприятием на основании действующих общих правил организации бухгалтерского учета при выборе учетной политики, а именно:

- методы оценки активов;
- выбор порядка начисления износа основных средств, нематериальных активов;
- выбор метода оценки израсходованных производственных запасов (сырья, материалов, топлива и т. д.);
- выбор порядка списания расходов по ремонту основных средств;
- выбор способа распределения косвенных расходов между отдельными объектами учета и калькулирования;

– изменение сроков погашения расходов будущих периодов.

Итак, в системе управления прибылью предприятия ее формирование представляет наиболее ответственный этап. Процесс планирования прибыли представляет собой процесс разработки системы мероприятий по его формированию в необходимом объеме, а также распределение и эффективное использование в соответствии с задачами развития предприятия в будущем периоде.

В современных условиях развития экономики предприятия получили определенную самостоятельность в избрания политики распределения прибыли. Фискальные органы, несколько ограничены в правах вмешательства в процесс использования чистой прибыли. Только рыночные условия хозяйствования влияют на приоритетные направления распределения собственной прибыли:

1. Увеличение доходов и расходов. Увеличение доходов приводит к увеличению чистой прибыли.

В таблице 8 приведена динамика распределения чистой прибыли АО «Тандер» за 2015–2017 гг.

Таблица 8 – Динамика распределения чистой прибыли АО «Тандер» за 2015–2017 гг.

Показатель	Годы						Изменение 2016 г. к 2015 г.		Изменение 2017 г. к 2016 г.	
	2015 г., тыс. руб.		2016 г., тыс. руб.		2017 г., тыс. р уб.					
Премии и поощрения управляющему составу	9766,4	15	9039,3	14	9194,6	16	-727,1	-1	155,3	2
Обновление производственных мощностей	22 788,3	35	21 952,5	34	16 665,3	29	-835,8	-1	- 5287,2	-5
Направление дивидендов акционерам	32 554,7	50	33 574,4	52	31 606,6	55	1019,7	2	- 1967,8	3
Чистая прибыль итого	65 109,4	100	64 566,2	100	57 466,5	100	-543,2	-	- 7099,7	-

Источник: Рассчитаны по данным финансовой отчетности АО «Тандер»

Распределение прибыли является процессом направленным на ее будущее использование в соответствии с целями и задачами развития предприятия.

Процесс распределения прибыли на предприятии включает ряд задач решение которых позволяет обеспечить стабильность доходности и получение максимальной стоимости предприятия, использование реальных возможностей концепции мощностей с целью создания потенциала развития.

Оптимальное распределение прибыли АО «Тандер» направлено на:

- погашение налоговых обязательств (на основе налогового планирования);
- обслуживание привлеченного в предыдущих периодах капитала;



- формирование фондов – средств и резервов для использования в будущих периодах и др;
- выплату процентов по кредитам, полученным на пополнение собственных оборотных средств, на приобретение основных средств;
- работы по созданию, освоению и внедрению новой техники;
- совершенствование технологии и организации производства;
- техническое перевооружение;
- социальные программы и премирования работников и др.

Итак, как показывают результаты исследования, прибыль является достаточно сложным, интегральным и многоаспектным экономическим объектом, который выполняет стимулирующую функцию, но полностью зависит от влияния большого количества факторов.

### **2.3 Особенности управления денежными средствами на предприятии**

Рассмотрим, применяемое АО «Тандер» программное обеспечение с целью управления денежными средствами и дадим его краткую характеристику.

1. Бухгалтерская программа SAP является автоматизированной системой, позволяющей планировать ресурсы крупных предприятий, которая позволяет рассчитывать все до мелочей, а также формирует единое информационное пространство.

Так как компания всегда старается вводить новшества, она предоставила следующие дополнения к пакету:

- open PS – это дополнение, служащее интерфейсом между Системой проектов и остальными внешними системами. Это дополнение позволяет обеспечить гибкость и свободу доступа к необходимым частям системы извне, а также с его помощью можно выполнять важные бизнес-операции;
- internet и intranet-дополнения позволяют пользоваться корпоративными сетями, автоматически создавая экран для входа в систему каждому зарегистрированному пользователю. Это позволяет увеличить возможности ПО, создавая систему управления снабжением, в которой включено все: от заказчиков и до поставщиков сырья.

2. IDEAL Dispatch обеспечивает удаленную установку и удаление ПО, удаленный запуск сценариев и приложений, а также выполнение удаленных действий (просмотр, копирование, переименование).

С помощью IDEAL Dispatch можно удаленно устанавливать исправления Windows, запускать сценарии и MSI-файлы, удалять приложения, а также обновлять их на всех серверах и клиентских ПК в сети. IDEAL Dispatch устанавливается за 2 минуты на любой ПК или сервер, подключенный к сети. Таким образом, возможности IDEAL Dispatch обеспечивают целый ряд преимуществ при управлении компьютерами:

- планирование установки и запуска дистрибутивов на значительном количестве серверов и клиентских ПК;

- выбор компьютеров по группам (все компьютеры, все серверы, все рабочие станции, Windows 2008 Server, Windows 2003 Server, Windows 2000 Server) или по имени;
- уточнение выбора компьютеров с помощью полностью настраиваемых фильтров;
- отображение четких и подробных отчетов об ошибках и о событиях;
- удобные возможности копирования, изменения и планирования распространения;
- простое изменение расписания для действий или компьютеров одним щелчком мыши.

К основным проблемам информационного обеспечения следует отнести:

- отсутствие системного подхода к применению ПО;
- неэффективное применение инструментов ПО;
- недостаточная осведомленность о потенциальных и действующих программах сотрудников.

На предприятии АО «Тандер» используется такая концепция оперативного контроллинга (рисунок 5), которая включает в себя:

- оптимизационные и решаемые мероприятия;
- планирование;
- политику качества предприятия;
- проверку и корректировку предложенных изменений;
- анализ результатов деятельности со стороны руководства предприятия.

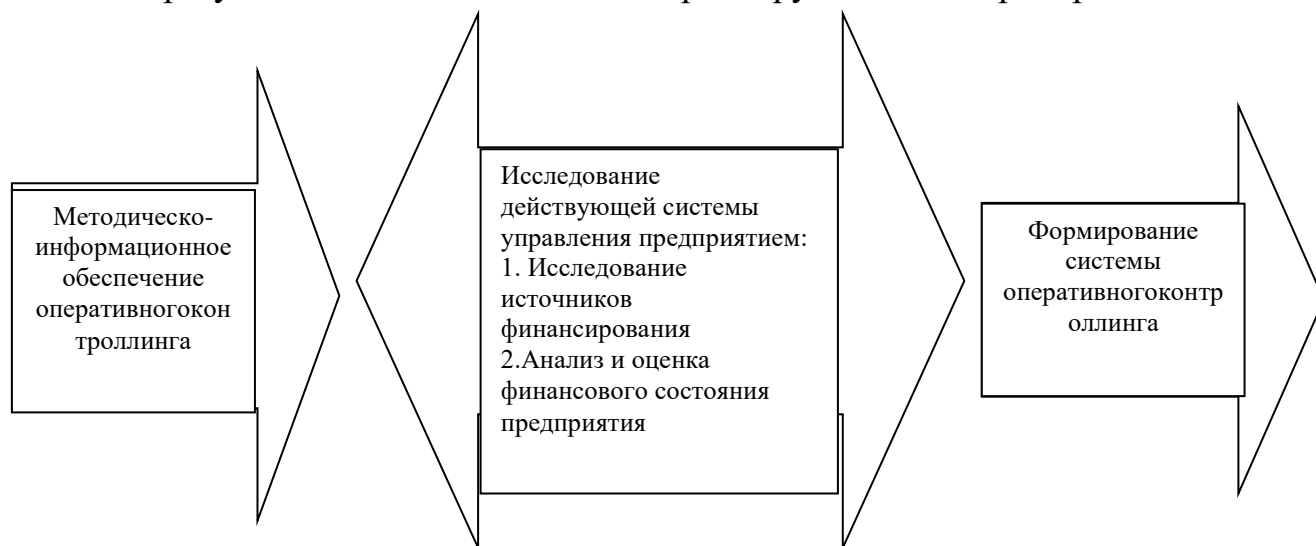


Рисунок 5 – Модель оперативного контроллинга на предприятии АО «Тандер»

Планирование: установление целей контроля на предприятии и определение цели экономических исследований по отдельным вопросам, необходимых для получения результатов в соответствии с политикой качества управленческих решений, которые принимаются.

Действия: реализация процессов исследования экономико-экспертной службой предприятия.

Проверка: сравнение полученных результатов в процессе экономико-экспертного исследования в соответствии с политикой качества, целей предприятия, законодательных, нормативных и других требований и информирования о результатах.

Действия: постоянное улучшение показателей деятельности предприятия за счет качества управленческих решений на основе полученных выводов экспертных исследований.

Кроме того, в АО «Тандер» запланирован определенный объем сбыта в 2019 году, а также повышение уровня конкурентоспособности АО «Тандер»

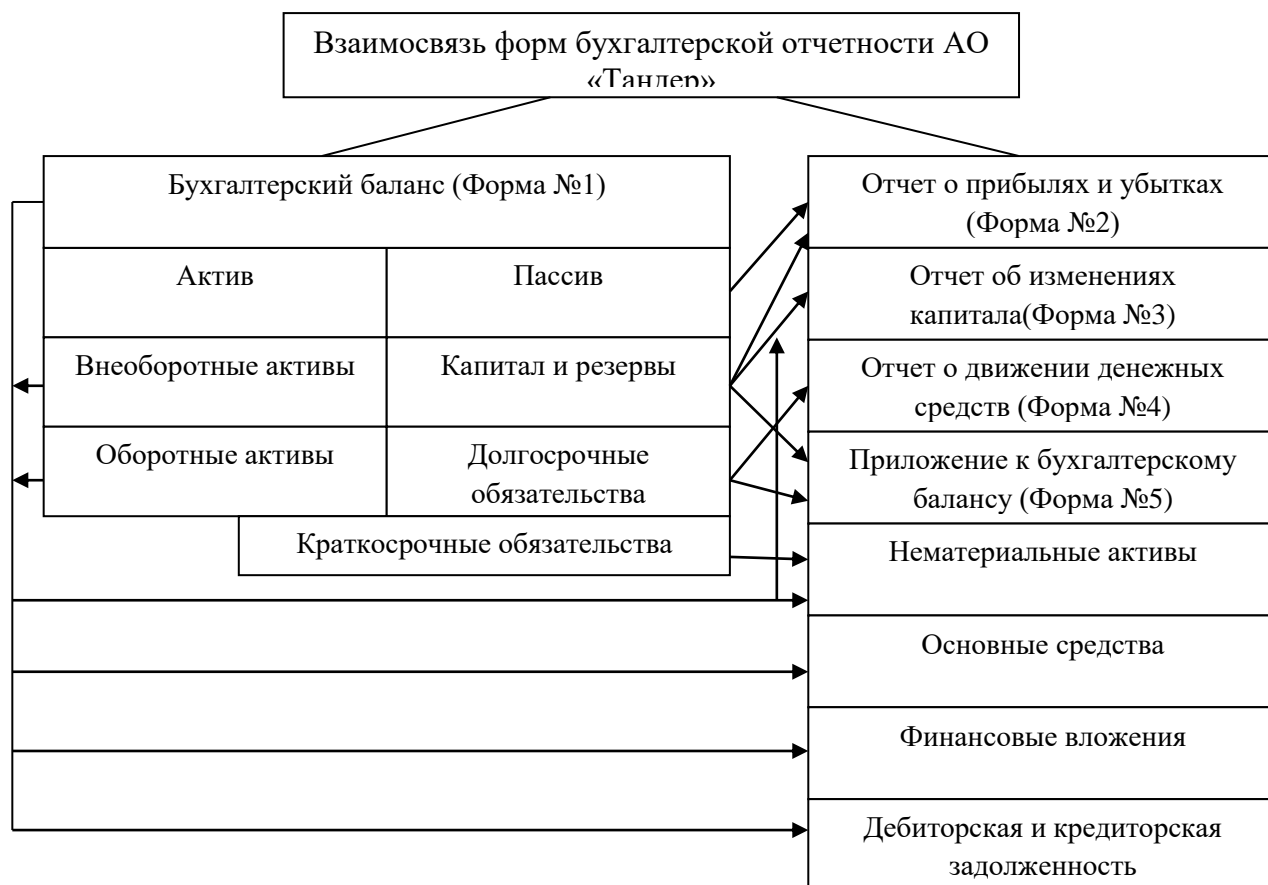


Рисунок 6 – Схема информационных взаимосвязей форм бухгалтерской отчетности АО «Тандер»

Достоверность хозяйственных операций определяется с помощью формальной и счетной проверки документов или специальных приемов документального и фактического контроля.

Проведем анализ управления денежными средствами. С целью управления ежегодно в начале отчетного периода АО «Тандер» осуществляет бюджетирование – планирования прибыли методом прямого счета. Прогноз состава структуры расходов предприятия представлены в таблице 9.

Таблица

9 – Прогноз  
расходов предприятия АО «Тандер» на 2019 год  
состава и структуры

Наименование	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего
Себестоимость продукции, тыс. руб.	11 129,08	10 963,58	12 392,45	11 450,01	45 935,14
Коммерческие расходы, тыс. руб.	1512,42	1512,42	1512,42	1512,42	6049,68
Налог на прибыль, тыс. руб.	2574,70	2280,20	2410,23	2107,31	9372,44
Всего, тыс. руб.	15 216,20	14 756,20	16 315,10	15 069,75	61 357,25

Источник: Рассчитаны по данным финансовой отчетности АО «Тандер»

В ходе исследования было установлено, что расходы АО «Тандер» вырастут в течении 2019 г., то негативно отразится на финансово-хозяйственных результатах деятельности. Руководству в свою очередь необходимо осуществить ряд мероприятий по снижению объема расходов с целью получения большего объема прибыли и улучшения результатов деятельности.

Прогнозируемая динамика расходов АО «Тандер» в 2019 году представлена на рисунке 7.

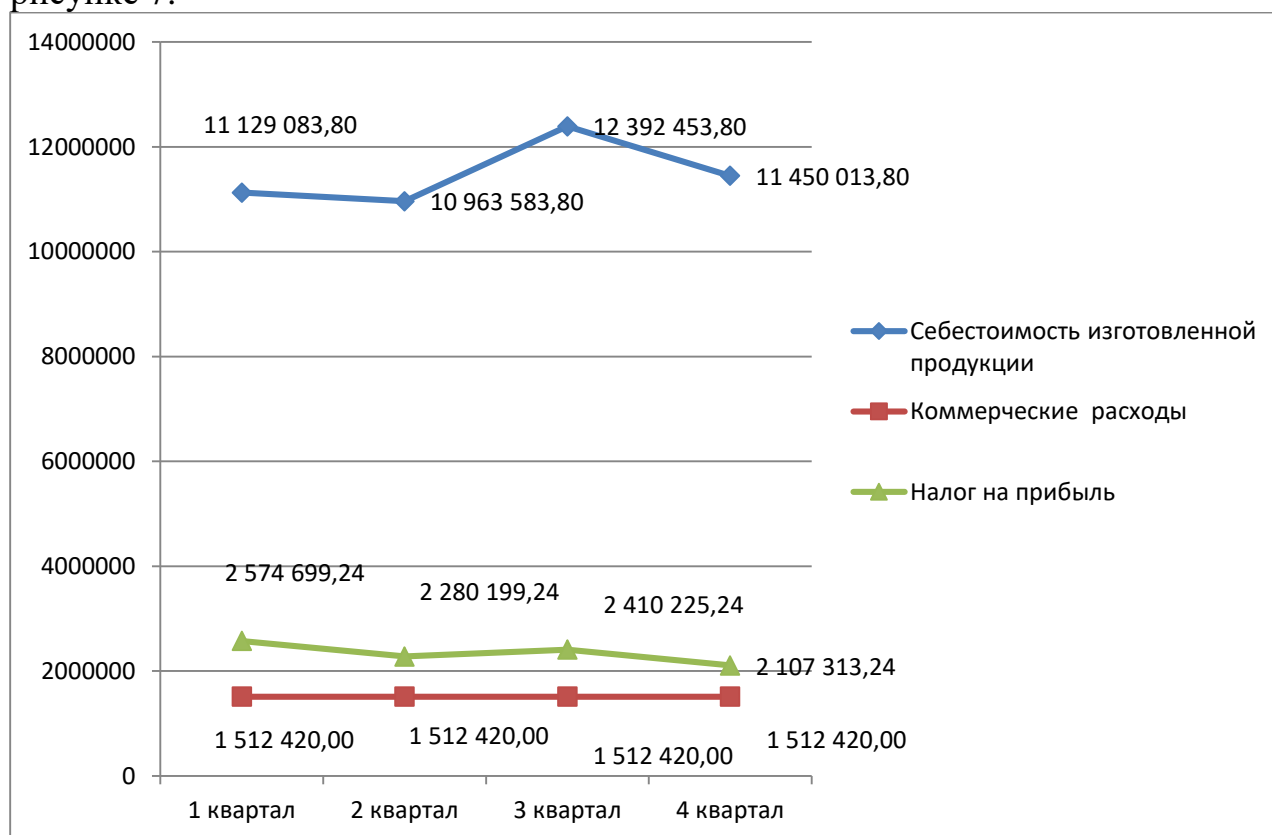


Рисунок 7 – Прогнозируемая динамика расходов АО «Тандер» на 2019 год

Исходя из рисунка отметим тенденцию роста себестоимости и с 11 129,08 тыс. руб. в первом квартале до 11 450,01 тыс. руб. в четвертом. В свою очередь налог на прибыль будет отмечен тенденцией снижения с

2574,7 тыс. руб. в первом квартале до 2107,31 тыс. руб. в четвертом. Кроме того, коммерческие расходы в 2019 году останутся на одном и том же уровне, и составят 6049,68 тыс. руб. в квартал.

В таблице 10 представлен прогноз бюджета себестоимости продукции на 2019 г.

Для АО «Тандер» очень важным является составление плана доходов, который позволит спрогнозировать сколько для организации будет стоить производство продукции, а также оценить сколько принесет производство и сбыт продукции для АО «Тандер».

Таблица 10 – Прогноз бюджета себестоимости продукции АО «Тандер» на 2019 год

Наименование / Период	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Всего за 2019г.
Сырье и закупка, тыс. руб.	7071,80	6962,64	8031,60	7274,88	29 340,91
Заработная плата персонала, тыс. руб.	2823,56	2823,56	2823,56	2823,56	11 294,24
Коммунальные платежи, тыс. руб.	561,13	555,80	593,49	573,15	2283,58
Производственные расходы, тыс. руб.	672,59	621,58	943,81	778,42	3016,41
Себестоимость продукции, тыс. руб.	11 129,08	10 963,58	12 392,45	11 450,01	45 935,14

Источник: Рассчитаны по данным финансовой отчетности АО «Тандер»

Согласно таблицы 10 наблюдается, что расходы на сырье составляют максимальный вес в общей себестоимости продукции, всего за 2019 г. они составят 29 340,91 тыс. руб.

В свою очередь, расходы на заработную плату персонала в течении года не изменятся и составят 2823,56 тыс. руб. в квартал или 11 294,24 тыс. руб. за год.

Также следует отметить, что коммунальные платежи и производственные расходы составляют малую долю в структуре и составят 3016,41 тыс. руб. соответственно.

Более наглядно прогнозируемая динамика бюджета себестоимости продукции АО «Тандер» в 2019 году отражена на рисунке 6.

Как видно из рисунка в 2019 г. расходы на приобретение сырья будут расти. Незначительный рост покажет показатель расходов на коммунальные услуги.

Размер расходов на производство также увеличится.

Заработная плата персонала в течении анализируемого периода останется на прежнем уровне.

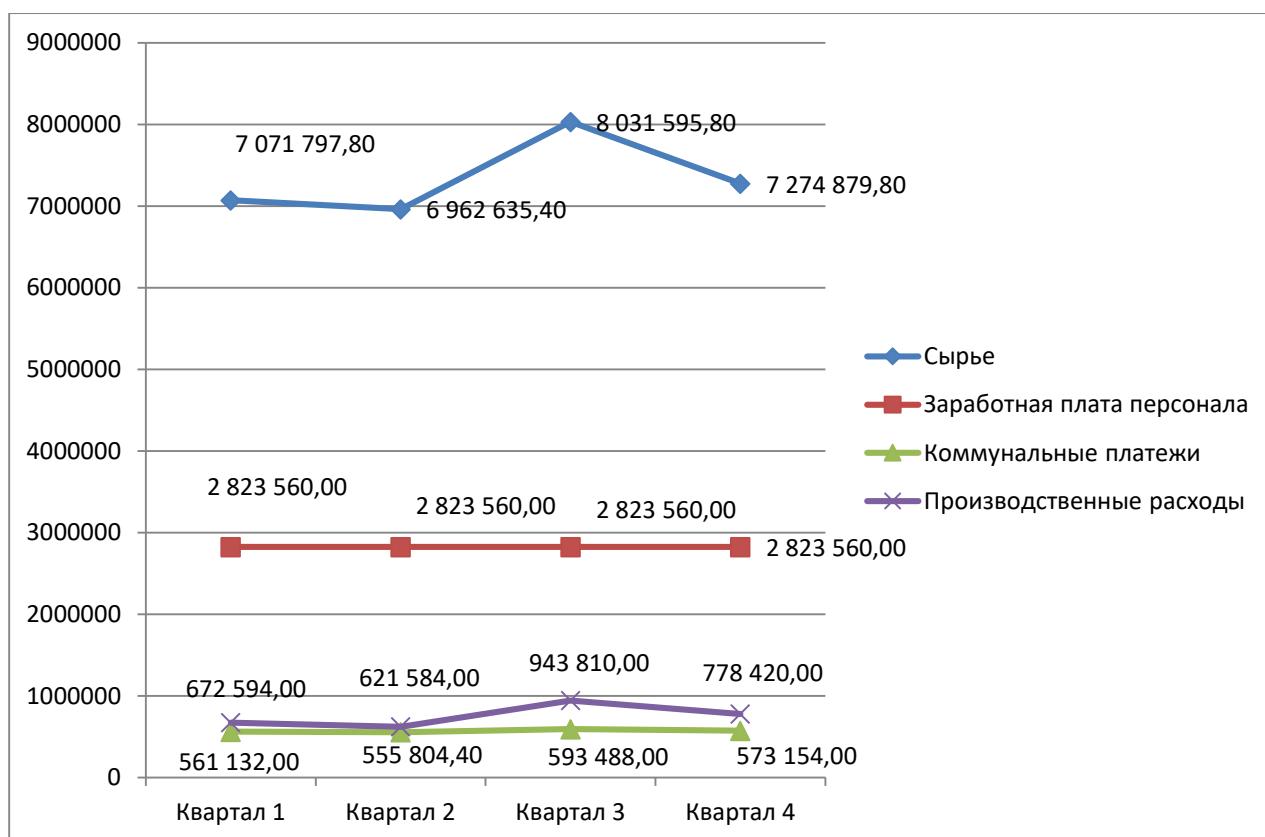


Рисунок 8 – Прогнозируемая динамика бюджета себестоимости продукции АО «Тандер» на 2019 год

Прогноз финансового результата представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Прогноз финансового результата деятельности предприятия АО «Тандер» на 2019 год, тыс. руб.

Наименование/Период	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Всего за 2019 г.
Выручка от реализации продукции	25 515,00	23 877,00	25 956,00	23 499,00	98 847,00
Себестоимость реализованной продукции	11 129,08	10 963,58	12 392,45	11 450,01	45 935,14
Валовая прибыль	14 385,92	12 913,42	13 563,55	12 048,99	52 911,87
Коммерческие затраты	1512,42	1512,42	1512,42	1512,42	6049,60
Прибыль от продаж	12 873,50	11 400,90	12 051,13	10 536,57	46 862,19
Налог на прибыль	2574,70	2280,20	2410,23	2107,31	9372,44
Чистая прибыль	10 298,80	9120,80	9640,90	8429,25	37 489,75

Источник: Рассчитаны по данным Отчета о финансовых результатах АО «Тандер»

Согласно таблицы 11 наблюдается, что поступления ежеквартальной выручки будут иметь волнообразный характер и в целом тенденцию к снижению в четвертом квартале.

При этом себестоимость в четвертом квартале вырастет по сравнению с первым кварталом 2018 г.

Это повлечет за собой снижение валовой прибыли в четвертом квартале 2018 г. и при неизменных коммерческих затратах и к снижению прибыли от продаж и чистой прибыли.

Наглядно данные представлены на рисунке 9.

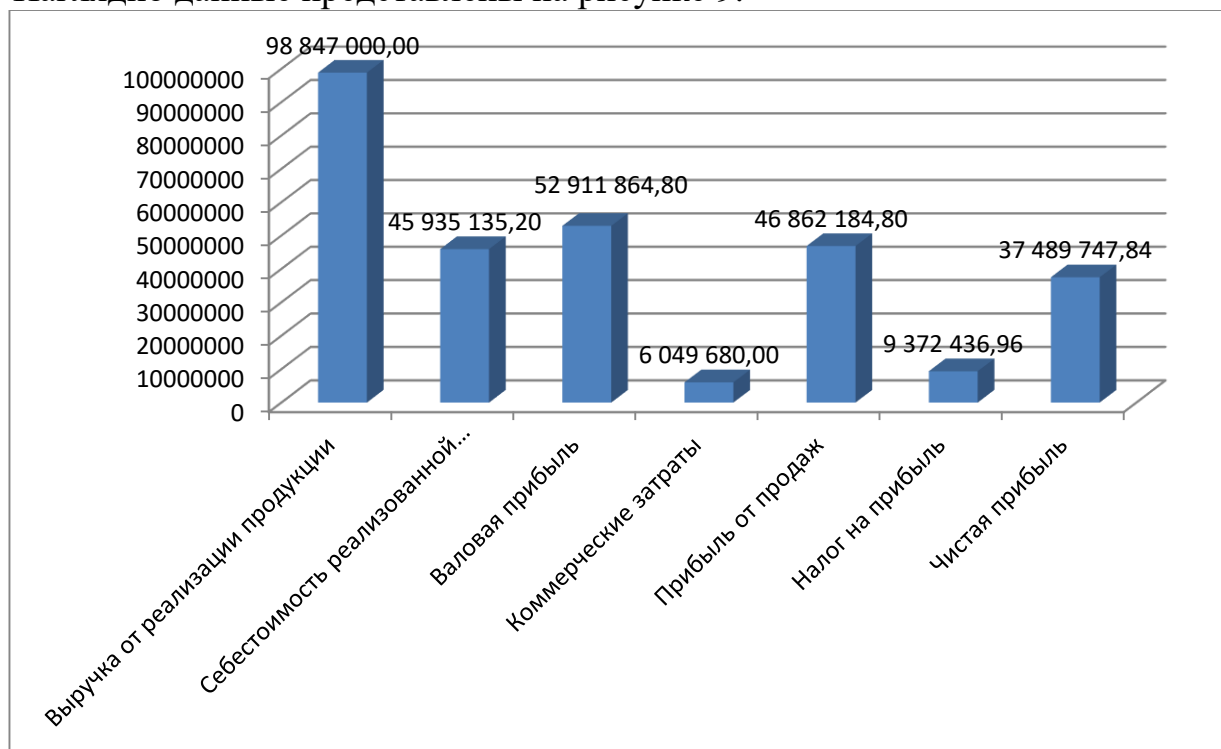


Рисунок 9 – Планируемый финансовый результат деятельности предприятия АО «Тандер» на 2019 год

Основной проблемой управления денежными средствами является дебиторская задолженность, то есть несвоевременная оплата товаров и услуг предприятия. В данном случае необходимо решить такую проблему как рост дебиторской задолженности.

## Выводы по разделу 2

АО «Тандер» – магазин, который всегда предложит своим покупателям свежие продукты питания по выгодным ценам, а также широкий выбор сопутствующих товаров, ассортимент которых постоянно улучшается. Гипермаркет сотрудничает с лучшими отечественными производителями и поставщиками. Ежедневно проводятся акции, чтобы жители могли покупать хорошие товары по привлекательным ценам.

Как показал анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «Тандер» рентабельность отдельных видов продукции снизилась до уровня 10,54 % в 2017 г. по сравнению с предыдущим периодом. Аналогичной тенденцией отмечается показатель рентабельности продаж – 70,61 %. Рентабельность активов отмечается тенденцией роста и составляет – 10,57 % в 2017 г.

Также растет рентабельность собственного капитала – 15,08 % в 2017 г. В целом некоторые показатели рентабельности отмечаются тенденцией снижения, что является неблагоприятным фактом.

Коэффициент абсолютной ликвидности снизился в 2017 г. и составил 0,328 против 1,317 в 2016 г. и 1,763 в 2015 г. Коэффициент текущей ликвидности снизился до уровня 3,448. Эти показатели говорят о проблемах магазина при погашении краткосрочных обязательств.

Показатель обеспеченности обязательств предприятия его активами – 2,902 отмечается тенденцией снижения по сравнению с 2016 г. – 3,146. Показатель обеспеченности текущих обязательств должника его оборотными активами (коэффициент покрытия) снизился в 2017 г. и составил 0,817 по сравнению с 2015 г. – 2,107 и 1,729 в 2016 г. Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам снизился в 2017 г. и составил 0,141. Однако, выросла степень платежеспособности по текущим обязательствам до уровня 32,363 в 2017 г.

В процессе формирования прибыли необходимо учитывать факторы, влияющие на ее объем.

Процесс распределения прибыли на предприятии включает ряд задач решение которых позволяет обеспечить стабильность доходности и получение максимальной стоимости предприятия, использование реальных возможностей концепции мощностей с целью создания потенциала развития.

Оптимальное распределение прибыли АО «Тандер» направлено на:

- погашение налоговых обязательств (на основе налогового планирования);
- обслуживание привлеченного в предыдущих периодах капитала;
- формирование фондов – средств и резервов для использования в будущих периодах и др.;
- выплату процентов по кредитам, полученным на пополнение собственных оборотных средств, на приобретение основных средств;
- работы по созданию, освоению и внедрению новой техники;
- совершенствование технологии и организации производства;
- техническое перевооружение;
- социальные программы и премирования работников и др.

К основным проблемам информационного обеспечения следует отнести:

- отсутствие системного подхода к применению ПО;
- неэффективное применение инструментов ПО;
- недостаточная осведомленность о потенциальных и действующих программах сотрудников.

Основной проблемой управления денежными средствами является дебиторская задолженность, это значит: несвоевременная оплата товаров и услуг предприятию. АО «Тандер» необходимо решить проблему роста дебиторской задолженности.



### 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ СРЕДСТВАМИ НА АО «ТАНДЕР»

#### 3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления денежными средствами

Основные проблемы управления денежными средствами.

1. Начисление амортизации на неиспользуемые основные фонды на предприятии.

2. Дебиторская задолженность (наличие большого объема задолженностей по оплате за поставки продукции). В случае эффективной реализации механизма возврата дебиторской задолженности данные средства будут являться выручкой. В данном случае повысится прибыль организации.

3. Снижение прибыли за счет расходов на пополнение оборотного капитала.

Таблица 12 – Характеристика проектных предложений

Название предложения	Описание предложения	Влияние предложения на деятельность предприятия	Эффективность мероприятия, %
Снижение амортизационных расходов	Рациональное использование оборудования	Реализация неиспользуемого оборудования	50
Выбор оптимального способа финансирования	Факторинг	Кредитование является наименее выгодным способом пополнения оборотного капитала	14,6
Оптимизация объемов оборотного капитала	Снижение дебиторской задолженности	Предоставление гибкой системы с отсрочкой платежа, что вызывает снижение дебиторской задолженности. Данное мероприятие позволит снизить объемы дебиторской задолженности	48,62

Источник: Составлено автором

Рассмотрим рекомендации по совершенствованию управления денежными средствами. Рекомендуется осуществить получение дополнительной прибыли от неосновного вида деятельности путем продажи части неиспользуемого оборудования и инвентаря.

Таблица 13 – Объем неиспользуемого инвентаря в стоимостном выражении

№ п/п	Инв.№	Наименование	Рыночная стоимость, тыс. руб.
1	457901015	Плита электрическая	4
2	457901027	Холодильная витрина агс-027	33,96
3	457901036	Стол для сбора остатков пищи	0,71
4	457901106	Шкаф холодильный	4,75
5	457901107	Шкаф холодильный	4,75

## Окончание таблицы 13

№ п/п	Инв.№	Наименование	Рыночная стоимость
6	457901108	Шкаф холодильный	4,75
7	457901119	Линия разд."Белла-Нота-М" мармит 1-ых блюд	3,65
8	457901120	Линия разд."Белла-Нота-М" мармит 2-ых блюд	5,98
9	457901124	Электрошкаф жарочно-пекарный ЭШП-09	6,82
10	457901129	Ванна моечная 2-х секц. 1040*540 нержавеющей	0,92
11	457901137	Печь конвекционная мод. ХВС505	34,08
12	457901140	Термоконтейнер G 03 (серый)	3,67
13	457901141	Термоконтейнер G 03 (серый)	3,67
14	457901142	Мармит электр.для первых блюд 432100	1,23
15	457901143	Мармит электр.для первых блюд 432100	0,70
16	457901144	Мармит электр.для первых блюд 432100	0,70
17	457901145	Мармит электр.для первых блюд 432100	0,70
19	457901147	Машина посудомоечная МПф–30–01	5,25
20	457901148	Витрина холодильная закрытая (с остеклением)ПВВ(Н) –84К–2 1120–1000–1750	10,78
21	457901149	Витрина холодильная закрытая (с остеклением)ПВВ(Н) –84К–2 1120–1000–1750	10,78
22	620903150	Комплект мебели (2 стола, 8 стульев)	2,09
23	620903151	Комплект мебели (2 стола, 8 стульев)	2,09
24	620903152	Комплект мебели (2 стола, 8 стульев)	2,09
Итого			148,12

Источник: Рассчитаны по данным Бухгалтерской отчетности АО «Тандер»

Таким образом, в результате продажи АО «Тандер» сможет выручить 148,12 тыс. руб.

Основной проблемой управления денежными средствами является дебиторская задолженность. В данном случае необходимо решить такую проблему как рост дебиторской задолженности.

Механизмом предотвращения роста дебиторской задолженности является совершенствование условий договора.

Так, следует внести изменения в условия по действующим договорам, если конкретней, то в пункт об условиях платы. Отгружаемая продукция собственного производства должна быть полностью оплачена на момент поступления к заказчику. При необходимости отсрочки платежа за товар, данная отсрочка будет предложена лишь с учетом начисления пени в размере 2,5 % от суммы контракта за каждый месяц отсрочки, сроком не больше 90 дней.

Проведем оценку эффективности предложенных мероприятий по снижению объемов дебиторской задолженности в результате изменения условий договоров поставок продукции хотя бы на 25 %, а также применения факторинга для пополнения оборотного капитала АО «Тандер» (таблица 14).

Таблица 14 – Прогноз эффективности предложенных мероприятий

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г. прогноз	Изменение 2019/2017, %
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	14 345,00	9547,00	7160,25	-50,09
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, тыс. руб.	3,67	6,23	6,90	88,01
Период оборачиваемости ДЗ	100,00	59,00	53,00	-47,00

Источник: Рассчитаны по данным Бухгалтерской отчетности АО «Тандер»

Итак, прогнозная эффективность внедрения мероприятий по повышению объемов прибыли заключается в снижении объемов дебиторской задолженности в 2017–2019 гг. в случае применения таких мероприятий.

Так объем дебиторской задолженности, в случае применения мероприятий, в 2019 г. составил бы 7160,25 тыс. руб. против 14 345 тыс. руб. в 2017 г., что на 50,09 % меньше. Также снизился период оборачиваемости дебиторской задолженности на 47 %, а коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности вырос на 88,01 %

Кроме того, предприятию рекомендуется применять факторинг целью снижения затрат на кредиты и своевременного пополнения оборотного капитала.

Основной целью привлечения средств в АО «Тандер» является:

- пополнение постоянных оборотных средств – вложения превосходят объемы собственных финансовых ресурсов и большую часть постоянных оборотных фондов представляют собой заемные средства;
- пополнение переменных оборотных средств – эта часть финансового ресурса предприятия требует привлечения заемного капитала при выборе любой формы пополнения активов; дополнение инвестиционного капитала.

АО «Тандер» рекомендуется осуществлять такие виды привлечения финансовых ресурсов:

- в условиях финансовой нестабильности высота ставок по кредитам не является выгодной: в кризис банки высокими кредитными процентами покрывают риски невозвратности и компенсируют повышенную стоимость заемных средств;
- частные инвестиции становятся более дорогими, но для финансово-устойчивых компаний с динамично развивающимся бизнесом частные инвестиции обойдутся в 10–15 % акций, в ином случае инвестор предоставит займ в обмен на контрольный пакет (25–50 % + 1 акция) акций. Став совладельцем компании, он снижает возможные риски и гарантирует себе получение выгод;
- если привлечение заемных средств через банки или частных инвесторов не удастся осуществить, рекомендуется восполнить недостаток финансового потенциала, обратившись за государственным субсидированием или воспользовавшись временными способами увеличения активов.

Одним из относительно новых для отечественных условий инструментом финансового менеджмента, который пока не получил достаточного

использования в РФ, но учитывая его особенности и динамику распространения в развитых странах имеет значительные перспективы, является факторинг.

Несмотря на то, что в отечественных условиях факторинг обычно рассматривается как средство пополнения оборотного капитала, по своей сути он является более широкой услугой и не только финансовой.

Отмеченная особенность дает возможность каждому конкретному клиенту комбинировать необходимые операции и определять такой набор составляющих факторинга, который нужен именно ему. Таким образом, факторинг является, в значительной степени, индивидуализированной услугой, которая отмечается высокой степенью ориентированности на конкретного клиента, что повышает его привлекательность.

Еще одной положительной особенностью факторинга является постоянство этой услуги. В отличие от банковского кредита и большинства других инструментов, которые обычно являются одноразовыми или ограниченными определенным сроком времени, факторинговые услуги предоставляются в течение срока действия договора, который может быть значительным. Это обеспечивает стабильность предприятия и упрощает работу по привлечению дополнительного финансирования оборотных активов.

Кроме вышеупомянутых положительных черт факторинг имеет целый ряд преимуществ как для поставщиков (продавцов), так и для покупателей. Основными преимуществами факторинга для поставщика являются:

- расширение объемов реализации и судьбы компании на рынке за счет предоставления отсрочки платежа;
- получение бланкового финансирования (без залога);
- возможность более раннего получения и использования средств от реализации продукции в кредит, вкладывая их в развитие бизнеса;
- ликвидация кассовых разрывов и своевременная оплата по контрактам своим поставщикам;
- обоснованное планирование поступления денежных средств и оптимизация графика платежей;
- передача функций по взысканию дебиторской задолженности на банк (факторинговую компанию);
- страхование рисков, связанных с отсрочкой платежа.

Факторинг имеет также определенные преимущества и для покупателя, к числу которых относятся:

- возможность приобретения товара с отсрочкой платежа;
- снижение расходов по финансированию поставки (расходы по факторингу ложатся на поставщика);
- расширение доли компании на рынке без дополнительного привлечения капитала.

Недостатком факторинга считается его стоимость. В связи с тем, что кроме финансирования банк частично выполняет дополнительные функции, в частности контролирует своевременность погашения дебиторской задолженности,

стоимость факторинга, состоит не только из процента за фактическое финансирование поставки товара, но и из комиссии за администрирование дебиторской задолженности.

Общая процентная ставка, как правило, выше стоимости краткосрочного кредита на 2–3 %. Однако размер авансового платежа не отображается в балансе предприятия как задолженность, тем самым, улучшая показатели ликвидности предприятия.

Таким образом, повышенную стоимость факторинга следует рассматривать не только как плату за финансирование, но и в качестве платы за комплекс дополнительных услуг и преимуществ, что делает этот недостаток довольно условным.

Несмотря на многочисленные преимущества факторинга, его применение целесообразно лишь в том случае, когда выгода от немедленного поступления денежных средств выше, чем от денег, полученных после окончания отсрочки платежа.

Другие финансовые инструменты могут иметь не меньшую эффективность при их правильном использовании в соответствии с потребностями предприятия.

Но при этом следует обратить внимание на корректность определения их реальной стоимости, поскольку довольно часто в расчет принимается только процентная ставка, зафиксированная в договоре.

Рассмотрим эффективность применения данного предложения на примере АО «Тандер».

Так как факторинг предлагает финансирование оборотных средств на срок до 40 дней, то в данном случае необходимо провести сравнение с условиями по краткосрочным обязательствам АО «Тандер».

Таблица 15 – Условия привлечения краткосрочных заемных средств АО «Тандер»

Показатели	Процентная ставка, %	Срок, дней	Сумма, тыс. руб.	Обеспечение
Факторинг	11,80	40	От 5 000 000	беззалоговый
Краткосрочные обязательства	12,73	90	32 066 009 в 2017 г.	ликвидное имущество

Источник: Составлено автором

Определение положительных черт факторинга прогнозирует дальнейшее распространение этой услуги позволяет сократить период инкассации дебиторской задолженности, повысить оборачиваемость оборотных средств, улучшить показатели финансового состояния предприятия.

В таблице 16 приведена прогнозная динамика распределения чистой прибыли АО «Тандер» за 2015–2017 гг.

Таблица 16 – Прогноз распределения чистой прибыли АО «Тандер»

Показатель	2017 г., %	2018 г., %	2019 г., %	Изменение	
				2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Премии и поощрения управляющему составу	16	20	22	4	2
Обновление производственных мощностей	29	30	28	1	-2
На выплату дивидендов	55	50	50	0	0
Итого	100	100	100	0	0

Источник: Рассчитаны по данным Бухгалтерской отчетности АО «Тандер»

Распределение прибыли в течении трех лет будет выглядеть таким образом, 22 % чистой прибыли будет направлено в 2019 г. на поощрение сотрудников, 28 % – на обновление производственных мощностей, а 50 % на выплату дивидендов.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных рекомендаций

Рассмотрим прогнозные финансовые результаты АО «Тандер» в случае внедрения такого мероприятия (таблица 17).

Таблица 17 – Прогноз финансовых показателей деятельности АО «Тандер»

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение 2019/2017 (+/-)	Изменение 2019/2017. %
Выручка	623 958,91	637 062,00	657 652,69	33 693,78	5,40
Себестоимость продаж и услуг	499 167,13	505 656,30	512 644,64	13 477,51	2,70
Валовая прибыль	124 791,78	136 023,00	142 262,63	17 470,85	14,00
Прибыль до налогообложения	71 833,13	73 413,46	74 275,46	2442,33	3,40
Налог на прибыль	14 366,63	14 682,70	14 855,10	488,47	3,40
Чистая прибыль	57 466,50	58 730,76	59 420,36	1953,86	3,40
Эффект, %	70,61	70,98	71,55	0,94	

Источник: Рассчитаны по данным Бухгалтерской отчетности АО «Тандер»

Исходя из таблицы 17 ожидается рост объема выручки от реализации на 33 693,78 тыс. руб. в 2019 г. по сравнению с 2017 г.

Кроме того, ожидается рост себестоимости продаж на 13 477,51 тыс. руб. в исследуемый период. Валовая прибыль АО «Тандер» вырастет в 2019 г. по сравнению с 2017 г. на 17 470,85 тыс. руб.

Соответственно ожидается и рост чистой прибыли предприятия на 1953,86 тыс. руб. в 2019 г. по сравнению с 2017 г.

Данный факт информирует о том, что у предприятия АО «Тандер» ежегодно повысится эффективность деятельности, что является благоприятным фактом.

Проведем анализ прогнозных показателей рентабельности деятельности АО «Тандер» (таблица 18).

Таблица 18 – Прогноз рентабельности деятельности АО «Тандер» в динамике

Наименование показателя	2017	2018	2019	Изменение 2019/2017 (+/-)
Рентабельность продукции, %	10,54	11,05	11,46	0,92
Рентабельность продаж (оборота), %	70,61	70,98	71,55	0,94
Рентабельность активов, %	10,57	10,87	11,24	0,67
Рентабельность собственного капитала, %	15,08	15,49	15,70	0,62

Источник: Рассчитаны по данным Бухгалтерской отчетности АО «Тандер»

Исходя из таблицы 18 ожидаем, что общая рентабельность отдельных видов продукции АО «Тандер» вырастет в 2019 г. по сравнению с 2017 г. и составила 11,46 %.

Кроме того, в 2019 г. по сравнению с 2017 г. вырастет рентабельность продаж и составит 71,55 %.

Рентабельность активов аналогично вырастет в 2019 г. по сравнению с 2017 г. и составит 11,24 %, а в 2019 г.

В целом в течении 2017–2019 гг. ожидается рост всех показателей рентабельности деятельности АО «Тандер».

Таблица 19 – Основные мероприятия

Название предложения	Эффективность мероприятия, %
Снижение амортизационных расходов	50,00
Выбор оптимального способа финансирования	14,60
Оптимизация объемов оборотного капитала	48,62

Источник: Составлено автором

Итак, как показывает анализ применение представленных ранее мероприятий (таблица 19) по повышению прибыли, и улучшению финансового состояния АО «Тандер» позволит достичь поставленных целей.

### Выводы по разделу 3

Основные проблемы управления денежными средствами.

1. Начисление амортизации на неиспользуемые АО «Тандер» основные фонды.

2. Дебиторская задолженность (наличие большого объема задолженностей по плате за поставку продукции). В случае нахождения механизма возврата дебиторской задолженности данные средства будут являться выручкой. В данном случае повысится прибыль организации.

3. Снижение прибыли за счет расходов на пополнение оборотного капитала.

В результате внедрения мероприятий ожидается рост объема выручки от реализации на 33 693,78 тыс. руб. в 2019 г. по сравнению с 2017 г.

Кроме того, ожидается рост себестоимости продаж на 13 477,51 тыс. руб. в исследуемый период. Валовая прибыль АО «Тандер» вырастет в 2019 г. по сравнению с 2017 г. на 17 470,85 тыс. руб.

Соответственно ожидается и рост чистой прибыли предприятия на 1953,86 тыс. руб. в 2019 г. по сравнению с 2017 г.

Общая рентабельность отдельных видов продукции АО «Тандер» вырастет в 2019 г. по сравнению с 2017 г. и составила 11,46 %.

Кроме того, в 2019 г. по сравнению с 2017 г. вырастет рентабельность продаж и составит 71,55 %.

Рентабельность активов аналогично вырастет в 2019 г. по сравнению с 2017 г. и составит 11,24 %, а в 2019 г.

В целом в течении 2017–2019 гг. ожидается рост всех показателей рентабельности деятельности АО «Тандер».

Применение предложенных мероприятий по повышению прибыли, и улучшению финансового состояния АО «Тандер», позволит достичь поставленных целей.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Внутреннее устройство системы управления денежными средствами предприятия должно обязательно учитывать многообразие потребностей, которые необходимо удовлетворить при поставке мониторинговых сведений – в соответствии с разницей в требованиях относительно полноты, оперативности, достоверности полученной информации.

В целом, конкретное содержание требований определяется характером и степенью гибкости управленческих решений, принимаемых на различных уровнях управленческой иерархии.

Кроме того, построение системы управления денежными средствами предприятия также должно соответствовать определенному соотношению установленных целей и задач, что также требует тщательного согласования распределения ответственности за совершение этих процедур.

Обеспечение такого согласования, с одной стороны, требует структурирования финансово–аналитических показателей, используемых в соответствии с четко установленными целями предприятия и факторов, влияющих на успешность достижения этих целей.

Кроме того, организационное обеспечение системы управления денежными средствами предприятия также должно соответствовать требованиям распределения ответственности и полномочий между исполнителями.

Обеспечение эффективности функционирования системы управления денежными средствами предприятия зависит от гибкости реагирования этой системы на непредвиденные события.

Залогом достижения такой гибкости выступает не только оперативность осуществления контрольных и учетных процедур в настоящий момент времени, а прежде всего учета цикличности развития большинства экономических процессов, в основе разворачивания которых можно определить последовательность повторяющихся ситуаций.

АО «Тандер» – магазин, который всегда предложит своим покупателям свежие продукты питания по выгодным ценам, а также широкий выбор сопутствующих товаров, ассортимент которых постоянно улучшается. Гипермаркет сотрудничает с лучшими отечественными производителями и поставщиками.

Ежедневно проводит акции, чтобы жители могли покупать хорошие товары по привлекательным ценам.

Рентабельность отдельных видов продукции снизилась до уровня 10,54 % в 2017 г. по сравнению с предыдущим периодом. Аналогичной тенденцией отмечается показатель рентабельности продаж – 70,61 %. Рентабельность активов отмечается тенденцией роста и составляет – 10,57 % в 2017 г.

Также растет рентабельность собственного капитала – 15,08 % в 2017 г. В целом некоторые показатели рентабельности отмечаются тенденцией снижения, что является неблагоприятным фактом.

Коэффициент абсолютной ликвидности снизился в 2017 г. и составил 0,328 против 1,317 в 2016 г. и 1,763 в 2015 г. Коэффициент текущей ликвидности снизился до уровня 3,448.

В 2017 г. против 4,198 в 2016 г. и 4,896 в 2015 г. Показатель обеспеченности обязательств предприятия его активами – 2,902 отмечается тенденцией снижения по сравнению с 2016 г. – 3,146. Показатель обеспеченности текущих обязательств должника его оборотными активами (коэффициент покрытия) снизился в 2017 г. и составил 0,817 по сравнению с 2015 г. – 2,107 и 1,729 в 2016 г. Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам снизился в 2017 г. и составил 0,141. Однако, выросла степень платежеспособности по текущим обязательствам до уровня 32,363 в 2017 г.

В процессе формирования прибыли необходимо учитывать факторы, влияющие на ее объем.

Процесс распределения прибыли на предприятии включает ряд задач решение которых позволяет обеспечить стабильность доходности и получение максимальной стоимости предприятия, использование реальных возможностей концепции мощностей с целью создания потенциала развития.

Оптимальное распределение прибыли АО «Тандер» направлено на:

- погашение налоговых обязательств (на основе налогового планирования);
- обслуживание привлеченного в предыдущих периодах капитала;
- формирование фондов – средств и резервов для использования в будущих периодах и др.;
- выплату процентов по кредитам, полученным на пополнение собственных оборотных средств, на приобретение основных средств;
- работы по созданию, освоению и внедрению новой техники;
- совершенствование технологии и организации производства;
- техническое перевооружение;
- социальные программы и премирования работников и др.

К основным проблемам информационного обеспечения следует отнести:

- отсутствие системного подхода к применению ПО;
- неэффективное применение инструментов ПО;
- недостаточная осведомленность о потенциальных и действующих программах сотрудников.

Основной проблемой управления денежными средствами является дебиторская задолженность, то есть несвоевременная оплата товаров и услуг предприятия. В данном случае необходимо решить такую проблему как рост дебиторской задолженности.

Основные проблемы управления денежными средствами.

4. Начисление амортизации на неиспользуемые в осуществлении деятельности основные фонды.

5. Дебиторская задолженность (наличие большого объема задолженностей по плате за поставки продукции). В случае нахождения механизма возврата дебиторской задолженности данные средства будут являться выручкой. В данном случае повысится прибыль организации.

6. Снижение прибыли за счет расходов на пополнение оборотного капитала.

В результате внедрения мероприятий наблюдаем рост объема выручки от реализации на 33 693,78 тыс. руб. в 2019 г. по сравнению с 2017 г. Кроме того, наблюдается рост себестоимости продаж на 13 477,51 тыс. руб. в исследуемый период.

Валовая прибыль АО «Тандер» вырастет в 2019 г. по сравнению с 2017 г. на 17 470,85 тыс. руб. Соответственно наблюдается и рост чистой прибыли предприятия на 1953,86 тыс. руб. в 2019 г. по сравнению с 2017 г. Данный факт информирует о том, что у предприятия АО «Тандер» ежегодно повысится эффективность деятельности, что является благоприятным фактом.

Общая рентабельность отдельных видов продукции АО «Тандер» выросла в 2019 г. по сравнению с 2017 г. и составила 11,46 %. Кроме того, в 2019 г. по сравнению с 2017 г. выросла рентабельность продаж и составила 71,55 %. Рентабельность активов аналогично выросла в 2019 г. по сравнению с 2017 г. и составила 11,24 %, а в 2019 г. В целом в течении 2017–2019 гг. наблюдается тенденция роста всех показателей рентабельности деятельности АО «Тандер».

Применение предложенных мероприятий по повышению прибыли, и улучшению финансового состояния АО «Тандер», позволит достичь поставленных целей.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12.12.1993. – М.: АСТ, 2018. – 64 с.
2. Федеральный закон от 06.12.2011 г № 402–ФЗ «О бухгалтерском учете» // СЗРФ. – 2018. – № 49.
3. Федеральный закон от 27.07.2010 г № 208–ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности» // СЗРФ. – 2018. – № 53.
4. Адизес, И.К. Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные: монография / И.К. Адизес – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 200 с.
5. Басаков, М.И. Менеджмент: пособие студентам для подготовки к экзаменам / М.И. Басаков – Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – 192 с.
6. Беседин, Н.А. Основы менеджмента: оценочно-ситуационный подход: учебник / Н.А. Беседин – М.: Центр учебной литературы, 2013. – 496 с.
7. Бланк, И.А. Управление финансовыми ресурсами: учебное пособие / И.А. Бланк – М.: Омега-Л, 2013. – 768 с.
8. Брусов, П.Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование: учебное пособие / П.Н. Брусов–М.: КноРус, 2014. – 232 с.
9. Василик, А.Д. Теория финансов: учебник / А.Д. Василик. – М.: Никос, 2013. – 416 с.
10. Волк, В.Я. Кредитование и контроль: учебное пособие / В.Я. Волк. – М.: Наука, 2014. – 463 с.
11. Воронин, Б.Б. Розничный банковский бизнес: Бизнес-энциклопедия. / Б.Б. Воронин – М.: Альпина Паблишера, 2013. – 548 с.
12. Высоцкий, А.А. Малый бизнес. Большая игра: монография / А.А. Высоцкий – М.: VisotskyConsulting, 2014 – 196 с.
13. Герасименко, А.В. Финансовый менеджмент – это просто. Базовый курс для руководителей и начинающих специалистов: учебное пособие / А.В. Герасименко – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 482 с.
14. Герасимова, В.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия: учебное пособие / В.Д. Герасимова–М.: КноРус, 2015. – 358 с.
15. Горький, А.С. Теоретические основы управления финансами интегрированных бизнес-структур / А.С. Горький // Вестник Самарского государственного университета. – 2015. – № 2. – с. 34–39.
16. Градова, А.П. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие / А.П. Градова – СПб.: Питер, 2013. – 312 с.
17. Давыденко, И.Г. Экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / И.Г Давыденко. – М.: КноРус, 2016. – 376 с.
18. Дмитренко, М.Г. Кредитование и контроль: учебное пособие / М.Г. Дмитренко. – СПб: Кондор, 2014. – 296 с.
19. Ендовицкий, Д.А. Анализ и оценка кредитоспособности заемщика: учебно-практическое пособие / Д.А. Ендовицкий, И.В. Бочарова. – М.: Кнорус, 2013. – 272 с.

20. Ендовицкий, Д.А. Финансовый анализ: учебник / Д.А. Ендовицкий – М.: КноРус, 2016. – 300 с.
21. Жаров, Е.П. Банковское дело: учебник / Е.П. Жаров–М.: Наука, 2013. – 479 с.
22. Ивасенко, А.Г. Факторинг: учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова. – М.: Кнорус, 2013. – 224 с.
23. Именитов, Е.Л. Российская практика предоставления кредитов в режиме «овердрафт» / Е.Л. Именитов // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке. – 2014. – № 8. – С. 36–44.
24. Касьянова, Г.Ю. Малый бизнес – малый учет. Самоучитель для начинающих, непрофессионалов и недостаточно уверенных в своих знаниях и опыте: монография / Г.Ю. Касьянова – М.: АБАК, 2016. – 116 с.
25. Качкова, О.Е. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / О.Е. Качкова – М.: КноРус, 2015. – 360 с.
26. Кобелева, И.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности коммерческих организаций: учебное пособие / И.В. Кобелева – М.: Инфра-М, 2015. – 256 с.
27. Ковалев, А.П. Кредитный риск-менеджмент: Монография / А.П. Ковалев. – М.: Высшая школа, 2014. – 404 с.
28. Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента: учебно-практическое пособие / В.В. Ковалев – М.: Проспект, 2015. – 538 с.
29. Лаврушин, О.И. Банковское дело: учебник / О.И. Лаврушин. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 578 с.
30. Литвинов, Д.В. Анализ финансового состояния предприятия: учебное пособие / Литвинов Д.В. – СПб.: Эксельсиор, 2013. – 104 с.
31. Лукасевич, И.Я. Финансовый менеджмент: учебное пособие / И.Я. Лукасевич – М.: Национальное образование, 2013. – 768 с.
32. Лукаш, Ю.А. Анализ финансовой устойчивости коммерческой организации и пути её повышения: учебное пособие / Ю.А. Лукаш – М.: Флинта, 2014. – 376 с.
33. Одинцов, В.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебное пособие / В.А. Одинцов – М.: Academia, 2014. – 240 с.
34. Орехов, Д.В. Теория и практика определения лимитов кредитования в форме овердрафта / Д.В. Орехов // Банковское дело. – 2013. – № 7. – С. 54–58.
35. Погодина, Т.В. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Т.В. Погодина – М.: Юрайт, 2015. – 286 с.
36. Просветов, Г.И. Финансовый анализ. Задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г.И. Просветов – М.: Альфа-Пресс, 2016. – 304 с.
37. Рогова, Е.М. Финансовый менеджмент: учебник / Е.М. Рогова – М.: Юрайт, 2016. – 322 с.
38. Русакова, Е.В. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия: учебное пособие / Е.В. Русакова – СПб.: Питер, 2015. – 224 с.
39. Савиных, А.Н. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / А.Н. Савиных – М.: КноРус, 2016. – 288 с.
40. Семенов, Г.А. Финансовое планирование и управление на предприятии: учебное пособие / Г.А. Семенов. – М.: Высшая школа, 2013. – 432 с.

41. Сергеева, А.В. Теория финансового менеджмента. Основные концепции: учебное пособие / А.В. Сергеева – М.: Научная библиотека, 2013. – 128 с.
42. Тепман, Л.М. Малый бизнес. Опыт зарубежных стран: монография / Л.М. Тепман – М.: Юнити-Дана, 2014. – 288 с.
43. Трегуб, А.Я. Российский фондовый рынок / А.Я. Трегуб, Р.В. Григорян, А.В. Тимофеев – М.: НАУФОР, 2016. – 64 с.
44. Хиггинс, Р. Финансовый менеджмент. Управление капиталом и инвестициями: учебное пособие / Р. Хиггинс – М.: Вильямс, 2013. – 464 с.
45. Чечевицына, Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебное пособие / Л.Н. Чечевицына – Ростов-на-Дону, 2014. – 368 с.
46. Шадрина, Г.В. Экономический анализ. Теория и практика: учебник / Г.В. Шадрина – М.: Юрайт, 2015. – 516 с.
47. Шелудько, В.М. Финансовый рынок: учебник / В.М. Шелудько. – М.: Высшая школа, 2014. – 535 с.
48. Широков, Б.М. Малый бизнес. Финансовая среда предпринимательства: учебное пособие / Б.М. Широков – М.: Финансы и статистика, 2013. – 496 с.
49. Этрилл, П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов: учебник / П. Этрилл – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 474 с.
50. Шаталов, А.Н. Кредитование в виде овердрафта: оценка возможности предоставления и определение лимита / А.Н. Шаталов, Е.П. Шаталова // Банковское дело. – 2014. – № 12. – С. 47–50.
51. Шатковская, Е.Г. Роль принципов финансового менеджмента кредитной организации при реализации ее финансовой политики / Е.Г. Шатковская // Вестник Омского университета, 2014. – № 4. – с. 13–17.
52. Документ «О кадровой политике АО «Тандер», 2016. – 23 с.
53. Финансовая отчетность АО «Тандер» за 2015–2017 гг. – 42 с.
54. Официальный сайт РосСтат. – <http://www.gks.ru>.
55. Официальный сайт Единой межведомственной информационно-статистической системы. – <http://upz.kret.com/>
56. Официальный сайт АО «Тандер». – <http://cbr.ru>.