

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.01 «Экономика»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Финансы и кредит»
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Формирование эффективной системы управления денежными потоками предприятия (на примере ООО «Легион»)»

Студент

М.О. Жидейко

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Е.А. Васильева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« ___ » _____ 20__ г.

Тольятти 2019

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Жидейко Марина Олеговна

Тема работы: Формирование эффективной системы управления денежными потоками предприятия (на примере ООО «Легион»)

Научный руководитель: к.э.н., доцент, доцент Васильева Е.А.

Цель исследования – исследовать основные подходы к управлению денежными потоками и сформировать эффективную систему управления денежными потоками предприятия.

Объект исследования - предприятие ООО «Легион», основным видом деятельности которого является строительство жилых и нежилых зданий. Методы исследования – анализ, синтез, метод сравнения, метод аналогов.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в работе рассматриваются теоретические подходы к анализу движения денежных средств, проводится сопоставление формирования показателей прямым и косвенным методом, рассмотрены преимущества и недостатки, исследуются направления движения денежных средств на основе альтернативного отчета о движении денежных средств, проводится анализ предприятия на основе аналитического баланса предприятия.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материалов подразделов 3, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 44 источников и 9 приложений.

Общий объем работы, без приложений, 86 страниц машинного текста, в том числе таблиц-23, рисунков-18.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления денежными потоками предприятия	7
1.1 Экономическая сущность и классификация денежных потоков предприятия	7
1.2 Задачи, принципы и инструменты управления денежными потоками предприятия	15
1.3 Методы анализа эффективности управления денежными потоками ..	21
2 Анализ системы управления денежными потоками предприятия (на примере ООО «Легион»).....	31
2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «Легион»	31
2.2 Организация процесса управления денежными потоками на предприятии	40
2.3 Взаимосвязь оценки финансовой устойчивости предприятия с денежными потоками.....	46
2.4 Анализ денежных потоков предприятия	55
3 Направления повышения эффективности системы управления денежными потоками предприятия ООО «Легион».....	64
3.1 Рекомендации и пути совершенствования системы управления денежными потоками.....	64
3.2 Оценка предложенных мероприятий	71
Заключение	76
Список используемой литературы	81
Приложения	86

Введение

Понятия «прибыль» и «денежный поток» не являются синонимами: предприятие может быть прибыльным, но не способным расплатиться по своим текущим обязательствам, и наоборот, убыточным, но может при этом быть платежеспособным. Такое расхождение понятий обуславливает необходимость анализа финансового состояния предприятия не только на основе показателей, увязанных на прибыли. В условиях экономической нестабильности способность предприятия контролировать потоки наличных и безналичных средств может послужить ему хорошим «запасом прочности», сделав его устойчивым к неблагоприятным переменам.

Актуальность управления денежными потоками состоит в том, что они обслуживают все аспекты деятельности предприятия, определяя его платежеспособность, потребность в заемном капитале, ритмичность производственного процесса и генерирование дополнительной прибыли.

Предприятие, генерирующее все увеличивающиеся по размеру денежные потоки, при прочих равных условиях, характеризуется меньшими рисками в части вложений и отдачи на вложенный капитал. Именно поэтому управление денежными потоками является важной составной частью финансового менеджмента на предприятии, а эффективность работы последнего во многом определяется эффективностью организации системы управления ими, которая создается с целью обеспечения финансовой устойчивости, более рационального управления имуществом и источниками его формирования и снижения затрат на финансирование деятельности предприятия.

Цель бакалаврской работы заключается в том, чтобы исследовать основные подходы к управлению денежными потоками и сформировать эффективную систему управления денежными потоками предприятия на примере предприятия ООО «Легион».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Рассмотреть экономическую сущность и классификации денежных потоков предприятия и исследовать задачи, принципы и инструменты управления денежными потоками предприятия;
- Проанализировать методы анализа эффективности управления денежными потоками и провести анализ системы управления денежными потоками предприятия ООО «Легион»);
- Определить взаимосвязь оценки финансовой устойчивости предприятия с денежными потоками и провести анализ состава, структуры, динамики и эффективности денежных потоков;
- Выявить направления повышения эффективности системы управления денежными потоками предприятия ООО «Легион» и разработать рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы управления денежными потоками, а также определить пути совершенствования системы управления денежными потоками и дать оценку эффективности внедренных мероприятий.

Объектом данного исследования является ООО «Легион».

Предметом данного исследования является процесс формирования эффективной системы управления денежными потоками предприятия.

Для решения данных задач в работе используются такие методы исследования как изучение и анализ научной и учебной литературы, систематизация полученных знаний, а также анализ, измерение, сравнение, описание исследуемых процессов, математические методы.

В соответствии с поставленной целью и обозначенными задачами была определена структура работы, которая состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

Первая глава посвящена теоретическим вопросам, касающимся сущности денежного потока, роли и значению эффективного управления денежными потоками, а также с классификацией денежных потоков предприятия и задачами, принципами, инструментами управления денежными потоками

предприятия и методами анализа эффективности управления денежными потоками.

Во второй главе раскрываются вопросы, связанные с анализом системы управления денежными потоками предприятия ООО «Легион», его технико-экономической характеристикой и анализом организации процесса управления денежными потоками на предприятии, а также рассматриваются вопросы, связанные с анализом взаимосвязи оценки финансовой устойчивости предприятия с денежными потоками и анализом состава, структуры, динамики и эффективности денежных потоков.

В третьей главе раскрыты направления повышения эффективности системы управления денежными потоками предприятия ООО «Легион» и разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления денежными потоками, а также определены пути совершенствования системы управления денежными потоками.

В ходе написания бакалаврской работы были изучены и фундаментальные научные исследования отечественных и зарубежных учёных по обозначенной теме, особенно следует выделить труды И.Т. Балабанова, Л.А. Бернштейна, И.А. Бланка, А.А. Володина, М.В. Савельева, А.В. Кеменова, В.В. Ковалева, Т.С. Новатиной, Н.В. Парушиной, Т.В. Тимофеевой и М.М. Шапсигова.

Практическая значимость данной работы заключается в возможности применения полученных выводов и предлагаемых автором рекомендаций в процессе совершенствования системы управления денежными потоками предприятия.

1 Теоретические аспекты управления денежными потоками предприятия

1.1 Экономическая сущность и классификация денежных потоков предприятия

Понятие «денежный поток» или «поток денежных средств» широко используется в теории и практике экономики, поэтому весьма важным является его толкование. Термин «денежный поток» впервые появился в Соединенных Штатах Америки в середине XX века. В переводе с английского «cashflow» — это «денежный поток», «поток денежных средств», «движение денежных средств», «финансовый поток», «поток наличности» [10, с. 54].

Французский автор множества книг и статей по управлению финансовой деятельностью Б. Коласс, переводя термин «cashflow» с английского, говорит о том, что «денежный поток одной операции (одной сделки) или целого предприятия представляет собой деньги, которые остаются на предприятии, другими словами, это разница между приходом (поступлением в кассу) и расходом (выплатой из кассы) в результате или одной, или всех операций» [24, с. 66]. Такая трактовка денежного потока не отражает его в аспекте движения денежных средств, а представляет его как статичный денежный остаток, сформированный в результате совершения операции (или совокупности операций).

Американский экономист Л.А. Бернстайн [5, с. 332] говорит о том, что термин «потоки денежных средств» лишен какого-либо смысла, если понимать его буквально, так как в компанию денежные средства обычно либо поступают (приток денежных средств), либо уходят из нее (отток денежных средств). Он считает, что целесообразнее использовать термины «приток» и «отток» (т.е. фактически являющиеся двумя типами денежных потоков), нежели термин «поток», носящий некий абстрактный характер. Таким образом, он делает

акцент на термине денежный поток в его узком понимании. Ограниченность временем и динамичность понятия у него прослеживаются.

Американские авторы книги «Финансовый учет: глобальный подход» Сидней Дж. Грэй и Е. Белверд Нидлз под потоками денежных средств понимают «поступления и выплаты денежных средств и их эквивалентов» [17, с. 122].

Профессоры финансов и авторы популярной книги по корпоративным финансам, ценность которой признана как в США, так и в Европе, Р. Брейли и С. Майерс под денежным потоком понимают «разность между полученными и заплаченными деньгами» [10, с. 55].

Зарубежный экономист Дж. К. Ван Хорн [11, с. 70] под денежным потоком понимает непрерывный процесс движения денежных средств, чистыми источниками которых в широком смысле являются пассивы, а направления использования представляют активы фирмы. Непрерывность этого движения не ограничивается автором временными рамками.

Авторы, изложившие в своей книге новую финансовую дисциплину – финансовую инженерию, Дж. Ф. Маршалл и В.К. Бансал употребляют термин «денежный поток» в качестве «простого платежа, произведенного или полученного» [27, с. 12]. Они выделяют три характеристики потока денежных средств: его размер, направление и время. Авторы склонны под потоком понимать его узкую трактовку: либо входящий, либо исходящий поток, а все платежи они обозначают через термин «совокупность платежей» (или «совокупность денежных потоков»).

Таким образом, единого подхода к пониманию этого термина у зарубежных авторов не сложилось, отсюда следует вывод, что: денежный поток является сложной экономической категорией, на содержание дефиниции которой существуют различные взгляды авторов.

Российский экономист В.В. Бочаров говорит о том, что денежный поток представляет собой «объем денежных средств, который получает или выплачивает предприятие в течение отчетного или планируемого периода» [9,

с. 24]. Положительным моментом такого определения является связь со временем (периодом). Автор трактует это понятие в узком смысле: денежные средства могут быть как получены, так и выплачены предприятием, а значит, имеет место отдельно как приток, так и отток денежных средств, которые можно рассматривать в рамках обособленных денежных потоков. Тем не менее, динамичность (движение), изначально заложенная в понятие «поток», в этом определении представлена косвенно: на первое место автор выдвигает термин «объем», который, в большей степени, характеризует статичность исследуемого понятия.

И.П. Бойко, автор лекций по курсу «Экономика предприятия и предпринимательства», считает, что «денежный поток представляет собой сальдо платежей предприятия» [8, с. 8], т.е. фактически это разница между поступлениями и выплатами, иначе - чистый денежный поток. Такая трактовка стоит на грани рассмотрения денежного потока как движения денежных средств и как статичного их остатка. Ограниченность временным интервалом отсутствует.

А.А. Володин делает акцент на отличие потоков денежных средств от простой передачи денег (иначе – их движения): первые являются организованными и управляемыми процессами, ограниченными определенным периодом времени и вытекающими из возникающих на предприятии денежных отношений [15, с. 3]. Показатель денежный поток он наделяет такими экономическими характеристиками, как интенсивность, ликвидность, рентабельность, достаточность и т.д.

В.В. Ковалев под денежным потоком в широком смысле понимает «множество распределенных во времени выплат (оттоков) и поступлений (притоков)» [22, с. 3]. В качестве элементов денежного потока он выделяет прибыль, доход, расход, платеж и т.д., которые являются бухгалтерскими категориями. В узком смысле он трактует денежный поток как приток или отток денежных средств. Т.В. Тимофеева сначала рассматривает денежные средства как одну из составных частей денежного капитала. Под денежными

средствами здесь понимаются такие бухгалтерские категории, как «касса», «расчетные счета», «валютные счета», «специальные счета» и «переводы в пути» [25, с. 115].

И.А. Бланк под денежным потоком понимает «систему «финансового кровообращения» хозяйственного организма предприятия», объект финансового управления, опосредующий как внешние (с бюджетами, внебюджетными фондами, поставщиками и т.д.), так и внутренние (между структурными подразделениями, с учредителями, персоналом и т.д.) денежные отношения и предполагающий «движение особого вида активов предприятия - денег и их эквивалентов» [6, с. 22]. Формулируя экономическую сущность денежного потока, автор отмечает, что «денежный поток представляет собой совокупность распределенных по отдельным интервалам рассматриваемого периода времени поступлений и выплат денежных средств, генерируемых его хозяйственной деятельностью, движение которых связано с факторами времени, риска и ликвидности» [6, с. 22]. Таким образом, эта трактовка подразумевает динамический характер денежного потока, ограничение рассматриваемого периода временными рамками и обобщенность самого понятия, представленного как совокупность отдельных поступлений и выплат.

Автор четко разделяет понятия «движение денежных средств» и «поток денежных средств» (или финансовый поток). Второе понятие привязано к конкретному периоду времени: это «совокупность распределенных во времени поступлений (притока) и выплат (оттока) денежных средств, генерируемых хозяйственной деятельностью предприятия, независимо от источников их образования» [34, с. 7]. Это определение очень близко к тому, что под денежным потоком понимают И.А. Бланк и В.В. Ковалев.

Г.В. Савицкая дает определение денежного потока, схожее с определением Дж. К. Ван Хорна: «непрерывный процесс движения денежных средств во времени» [32, с. 234]. Н.Н. Селезнева под денежным потоком понимает «разность между всеми поступлениями (притоками) денежных средств и их использованием (оттоками денежных средств)» [33, с. 67]. Т.е.

фактически эта разность будет представлять чистый денежный поток. Это определение очень близко к упомянутой выше трактовке И.П. Бойко.

Таким образом, на основе анализа трактовок понятия «денежный поток» можно выделить следующие критерии, которые объединяют взгляды авторов:

1 Динамичность-статичность. Зарубежные и российские авторы вкладывают в понятие «денежный поток» некую динамичность, характеризуя его как процесс и делают акцент на статичности, трактуя его как остаток денежных средств, результат самого движения денежных средств, что свидетельствует о преобладании бухгалтерского подхода к трактовке. Они рассматривают денежный поток как сальдо поступлений и расходований денежных средств (чистый денежный поток).

2 Сальдированность результата. Зарубежные и российские авторы не рассматривают денежный поток с позиции формирования сальдо от движения денежных средств.

3 Узкий-широкий смысл. Зарубежные и российские авторы понимают денежный поток как движение денежных средств, в узком смысле (каждый отдельный приток (или отток) является денежным потоком) и в широком смысле (денежный поток является совокупностью притоков и оттоков на предприятии).

4 Ограниченность во времени. Зарубежные и российские авторы привязывают денежный поток к периоду времени (отчетному, планируемому), что отличает его от простого движения денежных средств.

Понятие «поток денежных средств» является агрегированным, и включает в свой состав различные виды этих потоков, обслуживающих производственно-хозяйственную деятельность предприятия, поэтому в целях эффективного управления потоками денежных средств необходимо рассмотреть их состав. На рисунке 1, дана классификация денежному потоку, который выделен Т. Райсом.

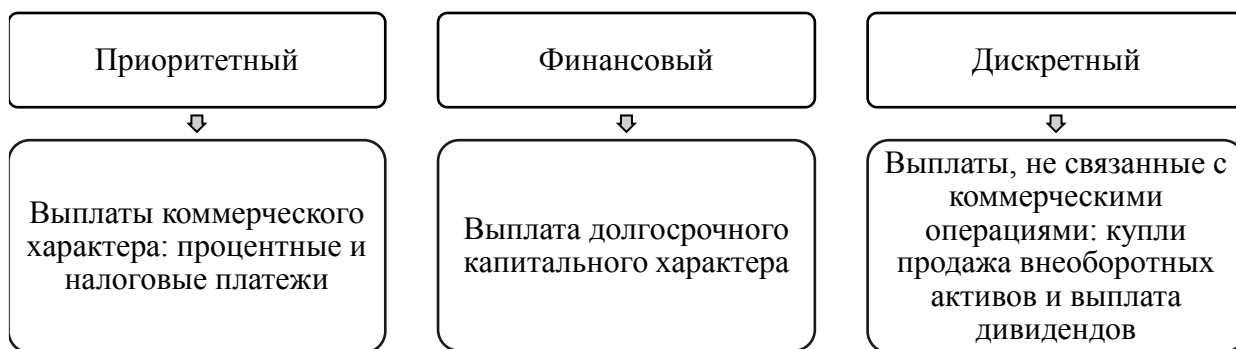


Рисунок 1 – Классификация денежных потоков

Потоки денежных средств любого предприятия состоят из положительных (входящих) и отрицательных (исходящих) потоков, которые распределены во времени, потоки денежных средств хозяйствующего субъекта по виду деятельности могут состоять из потоков от операционной (текущей), инвестиционной и финансовой деятельности [26, с. 65].

Потоки по операционной деятельности характеризуются денежными поступлениями и выплатами, связанными с производством и реализацией продукции. Операционная деятельность предприятия является основным источником формирования денежных ресурсов, поэтому она должна воспроизводить основной поток денежных средств. Потоки по инвестиционной деятельности характеризуют платежи и поступления, связанные с реализацией и приобретением внеоборотных и нематериальных активов, финансовых инструментов инвестиционного портфеля, капитальным строительством и другие аналогичные направления, обслуживающие инвестиционную деятельность предприятия [25, с. 98].

Денежные потоки по финансовой деятельности связаны с привлечением дополнительного капитала, получением кредитов и займов, уплатой дивидендов по вкладам собственникам предприятия и другие направления, связанные с осуществлением внешнего финансирования хозяйственной деятельности предприятия [30, с. 148].

По форме выделяют потоки наличные и безналичные. Наличная форма потоков - движение наличных денег (монет и банкнот). Безналичная форма потоков - безналичные расчеты, осуществляющиеся путем банковского перевода денег со счетов, использования аккредитивов, чеков, кредитных и дебитных карточек, смарт-карт и т.д. [37]. Также денежные потоки могут быть внешними или внутренними.

Внешний денежный поток характеризуется поступлением или выплатой денежных средств от контрагентов, с которыми у предприятия заключены договора. Это могут быть физические или юридические лица. Данный поток способствует увеличению или уменьшению остатка денежных средств на счетах предприятия. Внутренний денежный поток является потоком внутри самого предприятия [7, с. 88].

По непрерывности формирования в рассматриваемом периоде выделяют регулярный и дискретный денежный поток [19, с. 161]. Регулярный поток денежных средств характеризует постоянные поступления или расходования денежных средств в определенный период. К данным потокам можно отнести потоки, связанные с арендой, кредитами, займами, а также потоки по инвестиционным проектам и т.п.

Дискретный поток характеризует разовое поступление или выплату денежных средств и характеризует осуществление единичных хозяйственных операций предприятия в определенном периоде времени. К данным потокам можно отнести потоки, связанные с приобретением внеоборотных активов, лицензий, поступлений финансовых средств в порядке безвозмездной помощи и т.п. [19, с. 162].

Рассмотренные виды потоков денежных средств и их состав позволяют более эффективно управлять ими. Классификация денежных потоков предприятия, по результатам проведенного анализа, представлена рисунком 2.

ПРИЗНАК КЛАССИФИКАЦИИ ВИДОВ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ:

По масштабам обслуживания хозяйственного процесса

Денежный поток организации в целом
Денежный поток отдельных структурных подразделений организации
Денежный поток отдельных хозяйственных операций

По видам хозяйственной деятельности

Денежный поток по операционной (текущей) деятельности
Денежный поток по инвестиционной деятельности
Денежный поток по финансовой деятельности

По направленности движения денежных средств

Положительный денежный поток
Отрицательный денежный поток

По методу исчисления объема

Валовой денежный поток
Чистый денежный поток

По уровню достаточности объема

Избыточный денежный поток
Дефицитный денежный поток

По методу оценки во времени

Настоящий денежный поток
Будущий денежный поток

По непрерывности формирования в рассматриваемом периоде

Регулярный денежный поток
Дискретный денежный поток

По стабильности временных интервалов формирования

Регулярный денежный поток с равномерными временными интервалами
Регулярный денежный поток с неравномерными временными интервалами

Рисунок 2 – Классификация денежных потоков предприятия

Деятельность любого хозяйствующего субъекта связана с наличием и движением денежных средств. Денежные средства необходимы для приобретения основных производственных средств, нематериальных активов, товаров для перепродажи, материально-производственных запасов, работ и услуг производственного характера, для оплаты труда работников предприятия, уплаты налогов, сборов и отчислений на социальные нужды и многое др. Для предприятия денежный поток является необходимым фактором, от которого зависит его жизнедеятельность и жизнеспособность. Денежный поток является

важнейшим компонентом модели кругооборота ресурсов, товаров, услуг и денег, в котором принимают участие все хозяйствующие субъекты экономической системы.

Важным признаком определения роли денежных потоков является признак стоимостного измерения активов, обязательств, капитала, доходов, расходов, финансовых результатов.

Таким образом, под денежным потоком можно понимать целенаправленное непрерывное движение денежных средств и их эквивалентов, ограниченное рассматриваемым периодом времени и генерируемое в ходе взаимодействия предприятия с его контрагентами как во внутренней, так и во внешней среде. К денежным потокам относятся все три категории: приток, отток денежных средств и чистый денежный поток.

1.2 Задачи, принципы и инструменты управления денежными потоками предприятия

От качества и эффективности управления денежными потоками на предприятии зависит его устойчивость в конкретный период времени и способность к дальнейшему развитию, достижению финансового успеха на долгую перспективу.

В академической литературе сложились многочисленные позиции относительно категории управление. В работе будут рассмотрены следующие подходы: системный, процессный, системно-процессный, организационный, методический, системно-методический, функциональный, институционально-интеграционный, системно-интеграционный и комплексный.

В Приложении А, таблице 1 представлены основные взгляды российских и зарубежных авторов на трактовку терминов «управление», «корпоративное управление», «управление финансами», «управление денежными потоками». В целях избежания неполноты исследования предмета и объекта настоящей

работы используется комплексный подход к определению категории управления, с позиции которого управление представляет собой совокупность институциональных единиц микро- и макроуровня (управляющей и управляемой подсистемы системы управления), находящихся в динамическом взаимодействии между собой для целей достижения необходимых и достаточных результатов функционирования операционной системы в целом на основе разработанных методик и методологий.

При транспонировании указанного определения на категорию «денежный поток» можно говорить, что управление денежными потоками представляет собой совокупность финансовой службы предприятия, как управляющей подсистемы, движения денежных средств, как управляемой подсистемы, приемов и методов, а также факторов внутренней и внешней среды, находящихся в непрерывном (в силу изменчивости набора обстоятельств, в рамках которых функционирует предприятие) взаимодействии, цель которого сводится к наиболее эффективному использованию финансовых ресурсов, удовлетворяющему интересам собственников предприятия с позиции как текущего положения, так и складывающейся перспективы.

Грамотное управление денежными потоками на предприятии обеспечивает финансовое равновесие на всех этапах жизненного цикла предприятия, снижает риск неплатежеспособности, способствует ускорению оборачиваемости капитала, позволяет генерировать дополнительные доходы, которые могут быть направлены на финансирование инвестиционной деятельности и, как следствие, обеспечивать получение дополнительной прибыли, поддержания финансовой устойчивости и платежеспособности и обеспечения развития и экономического роста предприятия. Чтобы управление денежными потоками на предприятии осуществлялось наиболее качественно и результативно, необходимо придерживаться базовых принципов [26, с. 110], представленных на рисунке 3.



Рисунок 3 – Принципы управления денежными потоками предприятия

Принцип информативности предполагает, что организационные процессы на предприятии должны иметь информацию, необходимую для управления потоками денежных средств. Информация нужна для проведения анализа, планирования и подготовки управленческих решений по формированию и распределению потоков на предприятии. Для обеспечения управляемости важна информация о направленности, форме, качественной характеристике, количестве и уровне результативности потока. Информативность позволяет: определить закономерности и тенденции процесса управления потоками; установить зависимость качественных характеристик и количественных параметров потоков от внешней и внутренней среды; установить ритмичность и оценить сбалансированность потоков; выявить отклонения от бюджетов доходов и расходов, а также от прогнозного платежного баланса.

Системность и интегрированность означает, что в какой бы сфере деятельности предприятия не принималось управленческое решение, оно прямо или косвенно оказывает влияние на формирование потоков денежных средств. Управление денежными потоками тесно связано со всеми направлениями производственно-хозяйственной деятельности предприятия: операционным, инвестиционным, инновационным и др. направлениями.

Суть принципа обеспечения эффективности состоит в необходимости достижения наилучшего результата с использованием, определенного бюджетом движения денежных средств объема [25, с. 130].

Реализация принципа сбалансированности связана с оптимизацией денежных потоков предприятия в процессе управления ими и означает, что объем предусмотренных бюджетом движения денежных средств (БДДС) положительных потоков денежных средств должен соответствовать или превышать суммарный объем отрицательных потоков денежных средств по видам, временным интервалам и другим существенным характеристикам.

Рассмотренные принципы позволяют организовать и повысить эффективность управления потоками денежных средств на предприятии. При этом существенное значение имеют цели и задачи управления потоками денежных средств.

Управление денежными потоками можно представить в виде следующих основных элементов: внешняя среда, внутренняя среда, субъект управления, объект управления, управляющее воздействие (включающее этапы управления, методы управления и программное обеспечение), цель управления, информационное обеспечение (в т.ч. обратная связь, передаваемая от объекта управления субъекту управления после реализации управляющего воздействия).

Внешняя среда (из внешней среды поступают информация, материалы, капитал) представляет собой совокупность факторов, влияющих на предприятие извне и изменяющих его свойства:

- прямого воздействия: поставщики товаров, покупатели, конкуренты, государственные органы (Федеральная Налоговая Служба, Центральный Банк, органы валютного контроля, Федеральное Агентство Статистики, таможенные органы, лицензирующие органы), банки и страховые компании, фондовые рынки, специализированные институты (фирмы по доверительному управлению активами);

- косвенного воздействия: технологические, экономические, политические, социально-культурные, природные факторы, на которые предприятие не может влиять.

Внутренняя среда сочетает в себе такие составляющие как: культура организации, ресурсы, технологии, структура, цели и задачи.

Субъект управления - финансовая служба, кадры (бухгалтерия, отдел финансового контроллинга, планово-экономический отдел, отдел управления денежными средствами, валютно-финансовый отдел), высший менеджмент, задающий финансовую стратегию.

Объект управления - движение денежных средств (CashFlow). Операции, сопровождаемые движением денежных средств и денежных эквивалентов.

Этапы управления (реализация управляющего воздействия):

- Планирование-прогнозирование – составление планового ОДДС, определение ожидаемых поступлений и расходов денежных средств. В рамках планирования реализуется функция оптимизации - выбор из всех возможных вариантов использования денежных ресурсов тех, которые дают наилучшие результаты, т.е. реализация резервов снижения зависимости предприятия от заемных средств и повышения чистого денежного потока, обеспечение согласования денежных потоков по объему и во времени;

- Исполнение – воплощение всех предусмотренных планом действий, задействование предусмотренных ресурсов. К примеру, это может быть оплата товаров поставщикам, открытие кредитной линии, уплата налоговых платежей и т.д.;

- Учет движения денежных средств - сбор, регистрация и обобщение информации фактического поступления и использования денежных средств путём сплошного, непрерывного и документального отражения всех хозяйственных операций;

- Контроль – слежение за соответствием текущего положения и плановых ориентиров;

- Анализ и корректировка – выявления причин расхождения плановых и фактических значений, тенденций и закономерностей движения

денежных средств, оценка эффективности ранее принятых финансовых решений и корректировка управленческих решений на предстоящий период.

После осуществления анализа и корректировки в рамках одного периода процесс управления денежными потоками возобновляется с этапа их планирования/прогнозирования. В зависимости от того, на какой срок осуществляется планирование денежных потоков и в течение какого срока реализуются принятые решения, выделяется оперативное (менее года), тактическое (год) и стратегическое (1-5 лет) управление. Методы управления - способы, при помощи которых реализуется управленческая деятельность. Например, кредитование, кассовые и расчетные операции, страхование, хеджирование, факторный анализ, моделирование, экспертные оценки. Программное обеспечение управления: 1С, ИТАН: Управление денежными средствами, Галактика ERP, SAP ERP, АНД Проджект: Единое казначейство для MicrosoftDynamics AX, OracleHyperion, MicrosoftExcel, MicrosoftAccess, Модули систем Bloomberg.

Цель управления - обеспечение постоянного финансового равновесия предприятия.

Достижения своей главной цели, управление потоками денежных средств на предприятии направлено на решение основных задач, представленных на рисунке 4, которые теснейшим образом взаимосвязаны между собой [26, с. 131].

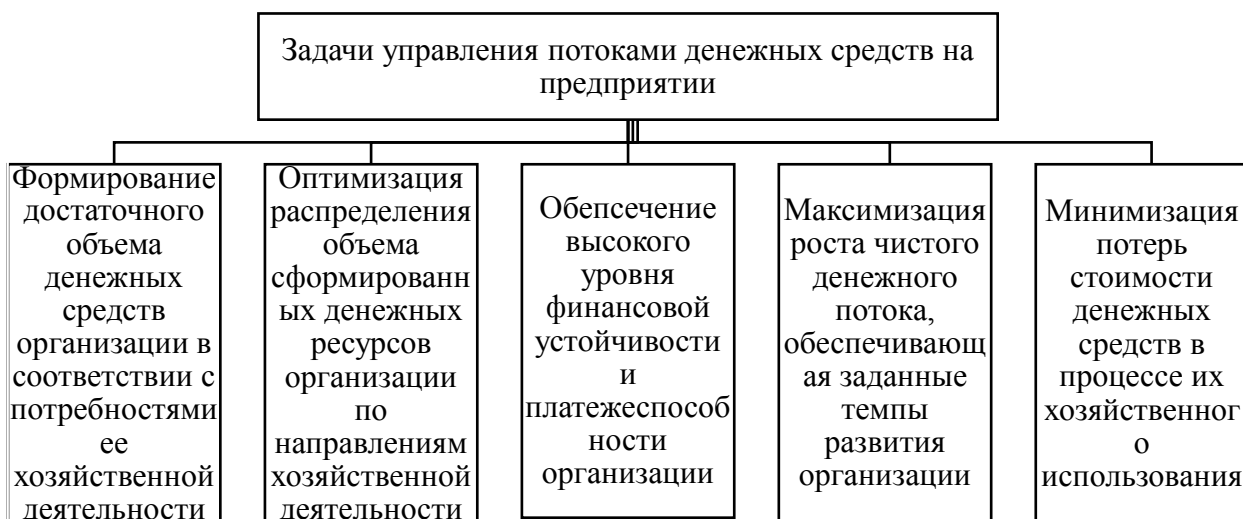


Рисунок 4 – Система основных задач, направленных на реализацию главной цели управления денежными потоками предприятия

Решая указанные задачи, предприятие достигает основной цели управления денежными потоками.

Управление денежными потоками проводится с целью наилучшего распределения их во времени с целью компенсации неравномерности их поступления на предприятие [39].

Таким образом, система управления денежными потоками – это сочетание методов и инструментов воздействия финансовой службы компании на движение денежных ресурсов с целью осуществления поставленных ее руководством целей.

Эффективность системы управления денежными потоками определяет эффективность всей работы предприятия.

1.3 Методы анализа эффективности управления денежными потоками

Одним из важных направлений в системе управления потоками денежных средств предприятия является анализ их эффективности. В условиях кризиса

управление финансовым положением компании и методы его анализа являются наиболее важными элементами организации бизнеса.

Цель анализа денежных потоков - получение значений ключевых параметров, дающих объективную оценку эффективности управления потоками и выявление направлений оптимизации потоков денежных средств [21, с. 323].

Задачами анализа потоков денежных средств организации являются [21, с. 323]:

- Оценка состава, структуры, динамики и направлений потоков денежных средств;
- Оценка оптимальности объемов потоков денежных средств по видам финансово-хозяйственной деятельности;
- Оценка эффективности управления потоками денежных средств;
- Выявление направлений совершенствования управления потоками денежных средств предприятия [21, с. 323].

Методику анализа потоков денежных средств можно определить как систему осуществляемых в определенной последовательности и взаимосвязи аналитических процедур, позволяющих дать оценку эффективности управления денежными потоками организации [34, с. 6].

В практике финансового и экономического анализа различают следующие направления анализа эффективности управления потоками денежных средств предприятия: прямой и косвенный методы, метод коэффициентов [34, с. 6].

Прямой метод дает такие возможности: провести анализ источников притока денег и направлений их оттока; определить структуру движения финансов по видам деятельности; установить за конкретный период взаимосвязь между выручкой и реализацией [34, с. 7].

По операционной деятельности чистый денежный поток (ЧДП) прямым методом определяется по формуле (1) [31, с. 200]:

$$\text{ЧДП}_{\text{ОД}} = \text{РП} + \text{АВ}_{\text{П}} + \text{Оп}_{\text{П}} - \text{З}_{\text{ТМЦ}} - \text{ЗП} - \text{НП} - \text{НП}. \quad (1)$$

где РП - выручка от реализации продукции и услуг по операционной деятельности;

АВП - полученные авансы от покупателей и заказчиков;

ОПП- операционные поступления прочие;

ЗТМЦ - сумма средств, выплаченная за приобретенные товарно-материальные ценности;

ЗП - сумма выплаченной заработной платы работникам предприятия;

НП - сумма платежей в бюджет и во внебюджетные фонды;

ПВ – прочие выплаты в процессе операционной деятельности.

Особенности метода, представлены рисунком 5 [31, с. 201].

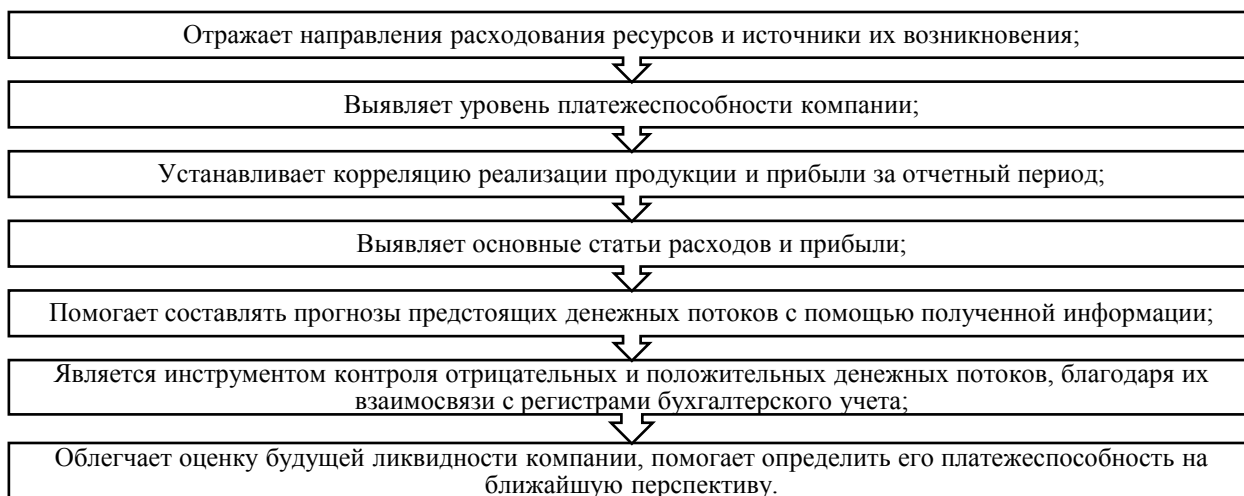


Рисунок 5 – Особенности прямого метода

Косвенный метод предусматривает операционный анализ и вычисление суммарной прибыли, с последующим сопоставлением ее с изменением остатков на счетах предприятия. Косвенный метод имеет определенные преимущества для анализа, так как позволяет оценивать прибыль в разрезе оборотных средств на данный момент, то есть характеризует качество финансового управления.

[31, с. 302]. Источником информации для расчета и анализа денежных потоков косвенным методом являются бухгалтерский баланс. По операционной деятельности ЧДП рассчитывается по формуле (2):

$$\text{ЧДП}_{\text{ОД}} = \text{ЧП} + \text{АО} + \Delta\text{ДЗ} + \Delta\text{З}_{\text{ТМЦ}} + \Delta\text{КЗ} + \Delta\text{ДБП} + \text{Р} + \text{АВ}_{\text{П}} + \text{АВ}_{\text{В}} \quad (2)$$

где ЧП – сумма чистой прибыли от операционной деятельности;

АО – амортизационные отчисления;

$\Delta\text{ДЗ}$ – изменение суммы дебиторской задолженности;

$\Delta\text{З}_{\text{ТМЦ}}$ – изменение суммы запасов и НДС;

$\Delta\text{КЗ}$ – изменение суммы кредиторской задолженности;

$\Delta\text{ДБП}$ – изменение суммы доходов будущих периодов;

$\text{АВ}_{\text{П}}$ – изменение полученных авансов;

$\text{АВ}_{\text{В}}$ – изменение выданных авансов;

Р – прирост (снижение) суммы резервного и других страховых фондов

Таким образом, косвенный метод наглядно показывает различие между чистым финансовым результатом и чистым денежным потоком предприятия. В результате использования этого метода можно установить факторы, способствующие увеличению и сокращению чистого денежного потока, для этого изучают причины изменения каждой составляющей ЧДП. Особенности метода, представлены рисунком 6 [31, с. 304].



Рисунок 6 – Особенности косвенного метода

В результате применения прямого и косвенного метода анализа денежных потоков можно оценить степень обеспечения организации денежными активами, определить источники поступления и направления их использования, установить потенциал организации в качестве плательщика текущих долгов и спрогнозировать достаточность средств для развития операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.

При формировании данных о денежных потоках за период косвенным методом финансовый результат преобразуется с помощью ряда корректировочных процедур в величину чистого денежного потока от операционной деятельности.

Методика анализа потоков денежных средств коэффициентным методом предусматривает расчет следующих ключевых показателей [31, с. 305]:

1 Коэффициент текущей платежеспособности, который характеризует достаточность денежного потока по текущей деятельности за анализируемый период:

$$K_{\text{ТП}} = \frac{\text{ПДПОД}}{\text{ОДПОД}} \quad (3)$$

где ПДПОД – положительный поток от операционной деятельности; ОДПОД – отрицательный поток от операционной деятельности.

Если значение КТП >1, то предприятие имеет ресурсы для финансирования инвестиционного развития.

Для устранения расхождений в формировании чистого финансового результата и чистого денежного потока производятся корректировки чистой прибыли или убытка с учетом:

- изменений в запасах, дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложениях, краткосрочных обязательствах, исключая займы и кредиты, в течение периода;

- неденежных статей: амортизация внеоборотных активов; курсовые разницы; прибыль (убыток) прошлых лет, выявленная в отчетном периоде; списанная дебиторская (кредиторская) задолженность; начисленные, но невыплаченные доходы от участия в других организациях и др.

2 Коэффициент достаточности чистого денежного потока – показатель, определяющий достаточность генерируемого организацией чистого денежного потока с учетом финансируемых потребностей [31, с. 305]:

$$K_{\text{ДчДП}} = \frac{\text{ЧДПОД}}{\text{ОД} + \Delta Z_{\text{ТМ}} + \text{Ду}} \quad (4)$$

где ЧДП_{ОД} – чистый денежный поток предприятия в рассматриваемом периоде;

ОД - выплаты по долго- и краткосрочным кредитам, и займам предприятия;

ΔЗ_{ТМЦ} - прирост (снижение) запасов товарно-материальных ценностей в составе оборотных активов предприятия;

Д_у - дивиденды, выплаченные собственникам предприятия.

Если значение $K_{ДЧПД} > 1$, то предприятие обладает достаточными средствами, чтобы отвечать по долговым обязательствам, выплачивать дивиденды и обеспечивать себя материально - производственными запасами.

3. Коэффициент реинвестирования денежного потока позволяет оценить эффективность управления денежным и потоками организации и определить достаточность имеющихся денежных средств для инвестиций [31, с. 306]:

$$K_{РЧДП} = \frac{ЧДП_{ОД} - Д}{\Delta ВА} \quad (5)$$

где ΔВА - прирост (снижение) внеоборотных активов в рассматриваемом периоде.

Рост данного показателя в динамике считается позитивным явлением.

4. Коэффициент участия операционной деятельности в общем денежном потоке отражает непрерывность притока средств по текущей деятельности, независимость от рыночных колебаний и стабильность работы компании [31, с. 306]:

$$K_{У_{ОД}} = \frac{ОДП}{ЧДП} \quad (6)$$

где - ОДП - операционный денежный поток, ДПЧ - чистый денежный поток.

Рост данного показателя в динамике считается позитивным явлением.

5. Коэффициент ликвидности денежного потока рассчитывается для оценки синхронности формирования денежных потоков [31, с. 306]:

$$КЛ_{ДП} = \frac{ПДП}{ОДП} \quad (7)$$

где ПДП – совокупный положительный денежный поток (приток);

ОДП – совокупный отрицательный денежный поток (отток) денежных средств за анализируемый период.

Рост данного показателя в динамике считается позитивным явлением.

Оценка эффективности управления потоками денежных средств производится также с помощью различных коэффициентов рентабельности.

6. Коэффициент эффективности (рентабельности) денежного потока демонстрирует эффективность использования денежных средств предприятия и рассчитывается по формуле:

$$КЭ_{ДП} = \frac{ЧДП}{ОДП} \quad (8)$$

где ОПД - отрицательный денежный поток.

Рост данного показателя в динамике считается позитивным явлением.

7. Коэффициент рентабельности среднего остатка денежных средств в анализируемом периоде определяется по формуле [31, с. 307]:

$$КР_{ДП} = \frac{ЧП}{ОДП_{од}} \quad (9)$$

где ЧП – чистая прибыль, полученная за анализируемый период.

Итоговой оценкой эффективности управления потоками денежных средств является сопоставление темпов роста активов, объемов продаж и темпы роста чистого денежного потока.

Для нормального функционирования предприятия, повышения его финансовой устойчивости и платежеспособности требуется, чтобы темпы роста объемов продаж были выше темпов роста активов, а темпы роста чистого денежного потока опережали темпы роста объема продаж [32, с. 455]:

$$100 < T_{\Delta КТ} < T_{РП} < T_{чДП} \quad (10)$$

где $T_{\Delta КТ}$ - темпы роста активов:

$T_{РП}$ - темпы роста объемов продаж;

$T_{чДП}$ - темпы роста чистого денежного потока.

Результаты анализа используются для выявления направлений повышения эффективности управления потоками денежных средств предприятия на предстоящий период.

Следует отметить, что основным документом, который позволяет полно и объективно проанализировать денежные потоки, является стандартный отчет о движении денежных средств [32, с. 457].

Таким образом, анализ денежных потоков предприятия позволяет делать вполне обоснованные прогнозы на перспективу, осуществлять расчет потока в следующих периодах, принимать оперативные управленческие решения в текущем периоде, корректировать движение денежных потоков на предприятии на основании отклонений факта от плана.

Эффективность управления потоками денежных средств обусловлена следованиям базовым принципам: информативности; системности и интегрированности; обеспечения эффективности; ликвидности и сбалансированности. Рассмотренные принципы позволяют организовать и

повысить эффективность управления потоками денежных средств на предприятии.

Важным направлением в системе управления потоками денежных средств предприятия является анализ их эффективности, цель которого получение значений ключевых параметров, дающих объективную оценку эффективности управления потоками денежных средств предприятия и выявление направлений оптимизации потоков денежных средств.

Методику анализа потоков денежных средств можно определить как систему осуществляемых в определенной последовательности и взаимосвязи аналитических процедур, направленных на выявление эффективности управления денежными средствами и денежными потоками в деятельности организации. Для анализа и оценки потоков денежных средств применяется система показателей, характеризующих: динамику и структуру потоков денежных средств, а также показатели эффективности управления потоками.

2 Анализ системы управления денежными потоками предприятия (на примере ООО «Легион»)

2.1 Технико-экономическая характеристика ООО «Легион»

Общество с ограниченной ответственностью «Легион» [38] является коммерческой организацией, осуществляет свою деятельность на территории России, и действует в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации, законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ от 14.01.1998 г. (в ред. от 29.12.2012) [1], другими законодательными актами Российской Федерации и Уставом.

Полное фирменное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Легион».

Сокращенное наименование: ООО «Легион».

Местом нахождения Общества является место постоянного нахождения его органов управления: 445035, Самарская обл., г Тольятти, улица Индустриальная, дом 9, комната 319.

Основной государственный регистрационный номер (ОГРН) - 1166313097642

Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН) – 6324072126

Дата регистрации - 18 мая 2012 года

ООО «Легион» осуществляет свою деятельность с целью удовлетворения потребностей юридических и физических лиц в товарах и услугах, производимых обществом, а также других видов деятельности с целью извлечения прибыли.

Основной вид деятельности ООО «Легион» строительство жилых и нежилых зданий.

ООО «Легион» является юридическим лицом, создано без ограничения срока деятельности, имеет в собственности имущество, учитываемое на

самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

ООО «Легион» имеет самостоятельный баланс, круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание его местонахождения; расчетный счет, а также штампы, бланки со своим наименованием.

Бухгалтерский учет в ООО «Легион» осуществляется на основании принятой учетной политики в целях обеспечения достоверности данных бухгалтерского учета и отчетности проводится инвентаризация всего имущества. В ходе инвентаризации имущества и обязательств проверяются и документально подтверждается их наличие, состояние и оценка.

Порядок и сроки проведения инвентаризации определяются руководителем организации, за исключением случаев, когда проведение инвентаризации обязательно.

В ООО «Легион» бухгалтерский учет и отчетность ведутся по нормам, действующим в России. В организации используется программа «Бухсофт-Онлайн» и «1С: Бухгалтерия».

Уставный капитал ООО «Легион» составляет из номинальной стоимости долей его участников и составляет 10000 (десять тысяч) рублей.

Учет имущества, обязательств и хозяйственных операций ведется способом двойной записи в соответствии с принятым рабочим планом счетов бухгалтерского учета. Основанием для записей в регистры бухгалтерского учета являются первичные документы, фиксирующие факт совершения хозяйственной операции, а также расчеты бухгалтерии.

Прибыль Общества подлежит налогообложению в порядке, предусмотренном действующим законодательством РФ.

Ведение кассовых операций возлагается на кассира ООО «Легион», с которым заключен договор о полной материальной ответственности. Главная касса организации находится по месторасположению организации.

Основанием для записей в регистре бухгалтерского учета являются первичные документы, фиксирующие факт совершения хозяйственной операции, а также расчеты бухгалтерии. ООО «Легион» находится на общем режиме налогообложения, по окончании отчетных периодов представляет бухгалтерскую (финансовую отчетность) отчетность в виде (Приложение Б; Приложение В и Приложение Г): бухгалтерского баланса; отчета о финансовых результатах и отчета о движении денежных средств. Организационная структура управления ООО «Легион» представлена на рисунке 7.

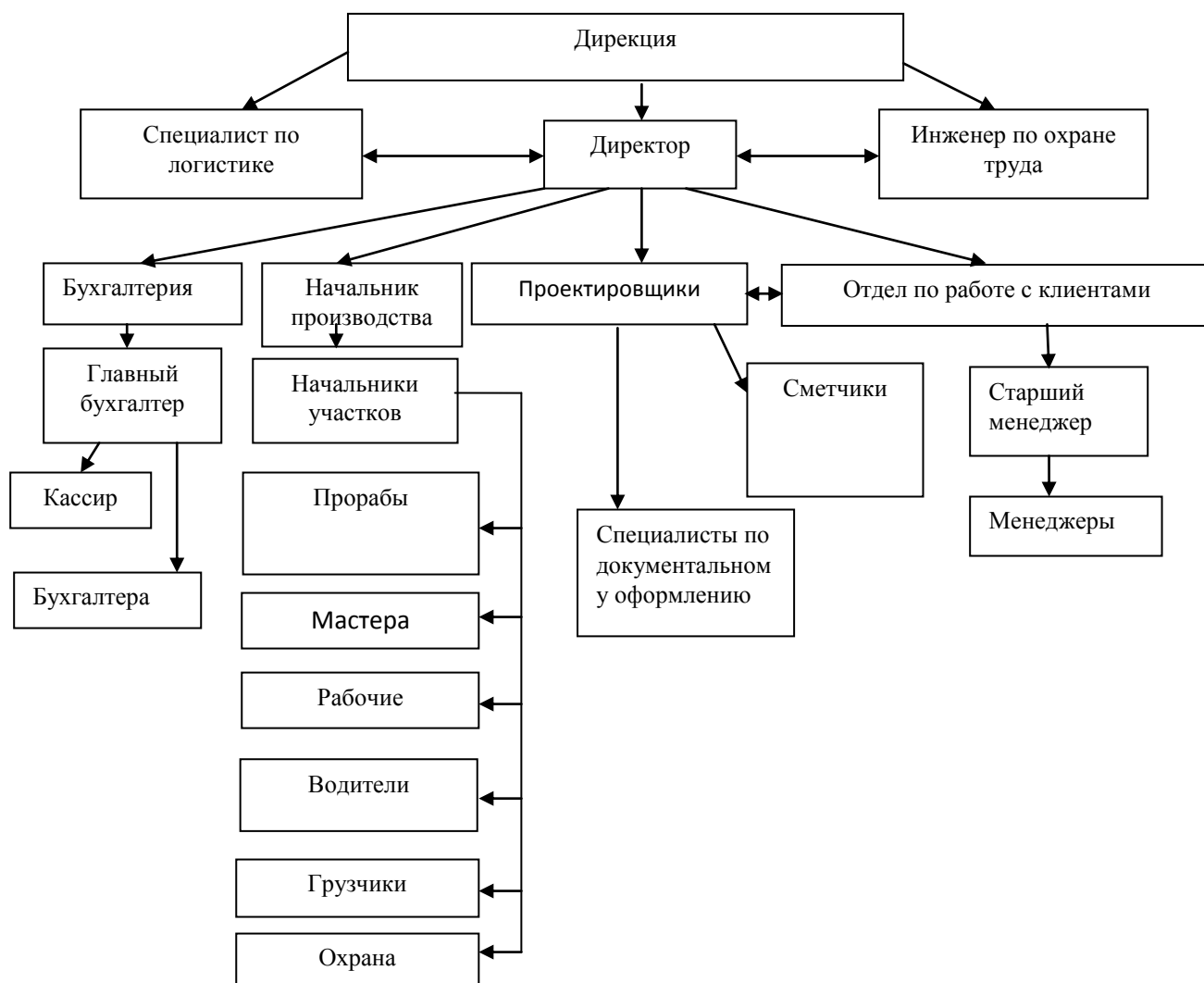


Рисунок 7 – Организационная структура управления ООО «Легион»

На рисунке 7 видно, что генеральный директор является высшей исполнительной властью в организации ООО «Легион», играет основную роль в управлении ее текущей деятельностью.

Общая численность работающих на предприятии – 67 человек.

Возглавляет отдел бухгалтерского учета главный бухгалтер (рис.8).

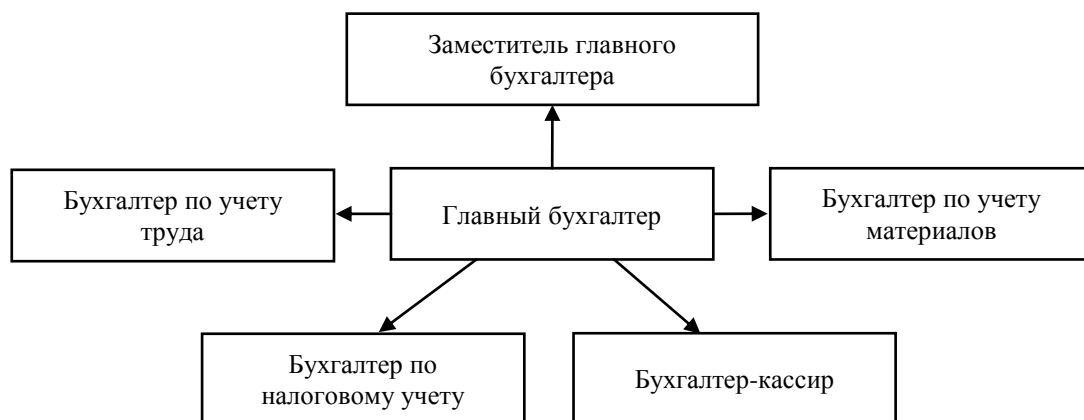


Рисунок - 8 Структура бухгалтерии ООО «Легион»

Главный бухгалтер организации ООО «Легион» располагает определенными полномочиями, предусмотренными законодательством РФ. В его обязанности входит обеспечение выполнения организацией предусмотренных законом и ее уставом требований; ведение отчетных документов; подготовка периодических отчетов и специальных отчетов обеспечение соблюдения устава организации.

Работники бухгалтерии ведут работу с наличными денежными средствами в кассе предприятия (поступление и выбытие), обрабатывают первичную документацию, занимаются ведением счетов бухгалтерского учета, составлением ежемесячной, квартальной и годовой бухгалтерской и статистической отчетности, предоставлением необходимой информации в плановой отдел и взаимодействуют со всеми подразделениями предприятия.

Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «Легион» за 2016-2018 гг., представлен таблицей 1.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Легион» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2017/2016		2018/2017	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка ¹ , тыс. руб.	1154738	1189021	1884088	34283	2,96	72935	63
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс. руб.	802243	795341	1480876	-6902	-1	678633	85
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс. руб.	352495	393680	403212	41185	11,6	9532	2,4
4. Управленческие расходы ¹ , тыс. руб.	229607	229338	192905	-269	-0,1	-36433	-15
5. Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	29708	23526	35075	-6182	-20	11549	49
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	93180	140816	175232	47636	51	34416	24
7. Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	2400	46 902	32 002	44502	1854	14900	-63
8. Основные средства, тыс. руб.	24 569	25 239	21 248	-670	-2,7	-3991	-15
9. Оборотные активы ² , тыс. руб.	1064142	1152176	1130501	88034	8,3	-21675	-1,8
10. Численность ППП, чел.	67	67	67	0	0	0	0
11. Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб.	2 345	2 500	2 550	155	6,6	50	2
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	17 234	17746	28120	212	1,2	13374	75
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	35	37,3	38	2,3	6,5	0,5	1,3
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	46,99	47,11	88,76	1,11	2,3	41,65	88,4
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,08	1,03	1,66	-0,05	-4,6,	0,63	61
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	8	12	9	4	50	-3	-25

17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	8,7	13,4	10,2	4,7	54	-3,2	-23,8
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	91,80	85,10	97,10	-6,8	-7,5	-12	14

На основании анализа основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «Легион» за 2016-2018 гг., делается вывод что валовая выручка предприятия за 2018 год по отношению к 2017 году и 2016 году увеличилась на 65%, однако вместе с тем на 85% увеличилась себестоимость продаж. Рентабельность производства ООО «Легион» за 2018 год по отношению к 2017 году снизилась на 23%, а затраты на рубль выручки, увеличились на 14%. Чистая прибыль предприятия ООО «Легион» за 2018 год по отношению к 2017 году снизилась на 63%. Предприятие имеет проблемы.

Анализ финансового состояния ООО «Легион», проведен путем горизонтального анализа баланса, представлен Приложением Д. Из Приложение Д видно, что за рассматриваемый период валюта баланса ООО «Легион» подвергалась как положительному, так и отрицательному изменению. Так, наибольшее снижение произошло по итогам 2018 г. В активе баланса ООО «Легион» наибольшие изменения отмечены в разделе «Оборотные активы», что связано, в основном, изменениями остатков по таким статьям, как: запасы и затраты, дебиторская задолженность и краткосрочные финансовые вложения.

В пассиве баланса ООО «Легион» наиболее значительные изменения происходили по разделам «Долгосрочные пассивы» и «Краткосрочные пассивы», в которых, в основном, изменялись остатки по кредиторской задолженности и банковским кредитам. Динамика изменения разделов баланса ООО «Легион», представлена рис. 9.

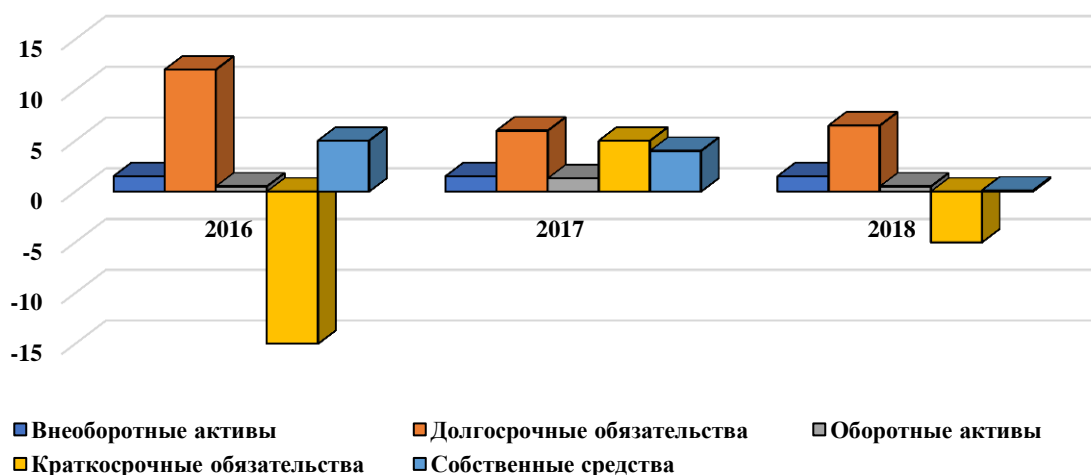


Рисунок 9 – Динамика изменения разделов баланса ООО «Легион», тыс. руб.

Далее рассматривается Вертикальный анализ структуры баланса предприятия ООО «Легион», представлен Приложением Е. Из представленных в Приложение Е расчетов видно, что в структуре актива баланса ООО «Легион» наибольший удельный вес в течение всего анализируемого периода занимает оборотный капитал, большую часть которого составляют такие статьи, как: запасы и затраты, дебиторская задолженность. Доля денежных средств – очень мала, и не превышает в рассматриваемом периоде 2,5 %. Доля внеоборотных активов, большую часть которых составляют основные средства, в анализируемом периоде невелика, и колеблется в пределах 2,8 – 5,1 %. В структуре пассивов баланса ООО «Легион» наибольшую долю в течение всего периода занимают краткосрочные пассивы, доля которых колеблется от 48 до 73 % в течение 2016 – 2018 гг.



Рисунок 10 – Структура баланса ООО «Легион», %

Доля краткосрочных пассивов ООО «Легион», большая часть которых – это краткосрочная кредиторская задолженность, снизилась, но не за счет роста доли собственных средств, а за счет увеличения доли по долгосрочным обязательствам, которые с начала периода увеличились с 0,74 до 27,44 %.

Доля собственных средств ООО «Легион» в анализируемом периоде оставалась стабильно низкой, и колебалась от 25,28 до 24,58 % на начало и конец рассматриваемого периода соответственно.

В целом, структура баланса ООО «Легион» не является рациональной, что ведет к проблемам с ликвидностью и финансовой устойчивостью.

Оценка ликвидности баланса ООО «Легион», представлена Приложением Ж.

Из расчетов видно, что в рассматриваемом периоде баланса предприятия ООО «Легион» не является абсолютно ликвидным, поскольку не выполняется первое неравенство – у предприятия нет достаточного количества наиболее ликвидных активов для покрытия своих наиболее срочных обязательств.

Невыполнение требований ликвидности баланса ООО «Легион» ведет к проблемам с ликвидностью.

В подтверждение сказанного проведем расчет показателей ликвидности, см. таблицу 2.

Таблица 2 – Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Легион»

Показатель	Значения, коэффициент		
	2016	2017	2018
Коэффициент текущей ликвидности Текущие активы / Текущие обязательства	1,83	1,90	2,01
Коэффициент быстрой ликвидности (Дебиторская задолженность + Краткосрочные финансовые вложения + Денежные средства) / Текущие обязательства	0,64	0,57	1,12
Коэффициент абсолютной ликвидности (Краткосрочные финансовые вложения + Денежные средства) / Текущие обязательства	0,04	0,01	0,05

Из расчетов видно, что в анализируемом периоде (кроме 2018 г.) ни один показатель ликвидности, представленный в таблице 2, не соответствует установленным для них нормативам.

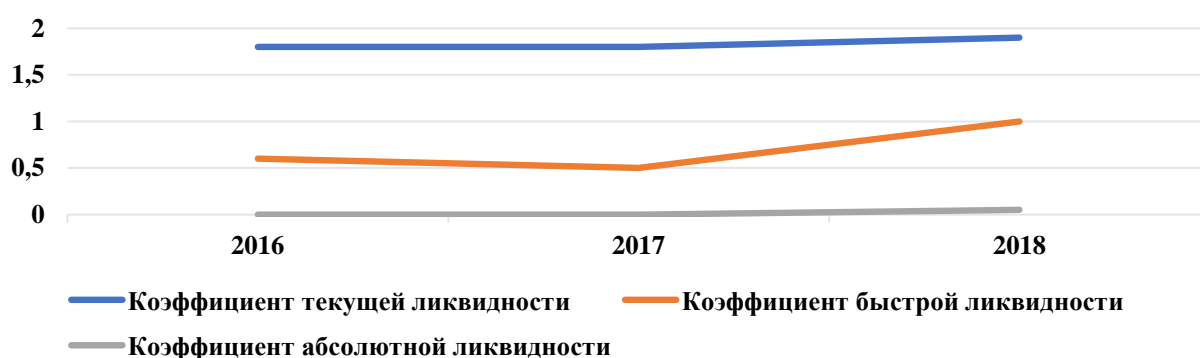


Рисунок 11 – Динамика показателей ликвидности ООО «Легион», коэффициенты

По итогам 2018 г.:

- 1) коэффициент текущей ликвидности смог достичь установленного норматива;
- 2) значение коэффициента быстрой ликвидности существенно возросло.

При этом коэффициент абсолютной ликвидности в течение 2016 – 2018 гг. не соответствует нормативным значениям (не ниже 0,1), и к концу рассматриваемого периода имеет тенденцию к снижению.

По итогам анализа финансового состояния предприятия ООО «Легион» за 2016 – 2018 гг. можно сделать следующие выводы:

- 1) за рассматриваемый период произошло значительное увеличение валюты баланса;
- 2) в активе баланса преобладают оборотные активы, в пассиве – заемные и привлеченные средства;
- 3) произошло увеличение выручки от реализации, а также (в сравнении с началом рассматриваемого периода) снижение чистой прибыли;
- 4) баланс предприятия не является абсолютно ликвидным (не выполняется первое неравенство);
- 5) у предприятия есть собственный оборотный капитал, сумма которого к концу анализируемого периода незначительно увеличилась;
- 6) предприятие имеет невысокие показатели ликвидности и финансовой устойчивости;
- 7) предприятие имеет достаточно низкие показатели рентабельности деятельности и показатели деловой активности;
- 8) за 2018 г. средний срок оборота дебиторской задолженности превысил средний срок оборота кредиторской задолженности.

Отчетным годом ООО «Легион» считается период с 01 января по 31 декабря включительно. Составляя годовую бухгалтерскую отчетность за 2018 год, ООО «Легион» руководствуется Приказом Минфина РФ «О формах бухгалтерской отчетности организаций» от 02.07.2010 г. № 66 н.

2.2 Организация процесса управления денежными потоками на предприятии

Организация процесса управления денежными потоками на предприятии ООО «Легион» реализуется через финансовую службу бухгалтерии и высший менеджмент, задающий финансовую стратегию.

Этапы управления денежными потоками (реализация управляющего воздействия) должны осуществляться на предприятии следующим образом:

1. Планирование-Прогнозирование – составление планового ОДДС, определение ожидаемых поступлений и расходований денежных средств. В рамках планирования реализуется функция оптимизации - выбор из всех возможных вариантов использования денежных ресурсов тех, которые дают наилучшие результаты, т.е. реализация резервов снижения зависимости предприятия от заемных средств и повышения чистого денежного потока, обеспечение согласования денежных потоков по объему и во времени;

2. Исполнение – воплощение всех предусмотренных планом действий, задействование предусмотренных ресурсов. Это оплата товаров поставщикам, открытие кредитной линии, уплата налоговых платежей и т.д.;

3. Учет движения денежных средств - сбор, регистрация и обобщение информации фактического поступления и использования денежных средств путём сплошного, непрерывного и документального отражения всех хозяйственных операций;

4. Контроль – слежение за соответствием текущего положения и плановых ориентиров;

5. Анализ и корректировка – выявления причин расхождения плановых и фактических значений, тенденций и закономерностей движения денежных средств, оценка эффективности ранее принятых финансовых решений и корректировка управленческих решений на предстоящий период.

После осуществления анализа и корректировки в рамках одного периода процесс управления денежными потоками возобновляется с этапа их планирования-прогнозирования.

В зависимости от того, на какой срок осуществляется планирование денежных потоков и в течение какого срока реализуются принятые решения,

выделяется оперативное (менее года), тактическое (год) и стратегическое (1-5 лет) управление.

Цель организации процесса управления денежными потоками на предприятии - обеспечение постоянного финансового равновесия предприятия ООО «Легион».

Информационное обеспечение ООО «Легион»: информация разного содержания и полученная из разных источников. Информация о финансовой устойчивости и платежеспособности партнеров, ценах, курсах, процентах на фондовом и валютном рынке, банковских процентах по кредитам, перспективах рынка, на котором функционирует предприятие. Информация получена из бухгалтерской отчетности, отраслевой статистики, справочно-аналитических сборников, законодательно-нормативных актов.

Эффективность системы управления денежными потоками определяет эффективность всей работы предприятия. Задача управления финансами решается с использованием средств автоматизации в силу того, что на финансовые потоки влияет большое количество факторов, а в сам процесс управления вовлечено большое число ответственных лиц. Реализация этой задачи связана с большим объемом вычислений, хранений и отображений информации, а также ограниченностью в выполнении по времени.

Для экономии ресурсов предприятия ООО «Легион» необходимо внедрить электронный документооборот, электронные базы данных. Характеристика организации управления денежными потоками в ООО «Легион», представлена на основе таблиц 3 - 8.

Таблица 3 – Организация бухгалтерского и управленческого учета ООО «Легион»

Элемент управления денежными потоками	Характеристика
Организация и ведение бухгалтерского учета	В соответствии с требованиями бухгалтерского учета

Правильность отражения на счетах бухгалтерского учета и отчетности	Соответствует требованиям российского законодательства в сфере бухгалтерского учета
Тождественность данных бухгалтерского учета данным отчетности	Данные тождественны
Случаи выявления недостатков денежных средств	В 2016 гг.

Организация бухгалтерского и управленческого учета ООО «Легион» соответствует требованиям российского законодательства в сфере бухгалтерского учета.

Таблица 4 – Планирование денежных потоков ООО «Легион»

Элемент управления денежными потоками	Характеристика
Составление бюджета денежных средств	Отсутствует
Применение скользящего планирования	Не применяется
Элемент управления денежными потоками	Характеристика
Согласование бюджета денежных средств с генеральным бюджетом	Не согласован
Согласование бюджета денежных средств с бухгалтерским учетом	Не согласован
Составление платежного календаря	Не составляется

В ООО «Легион» не проводится согласование бюджета денежных средств с генеральным бюджетом и с бухгалтерским учетом.

Таблица 5 – Организация процессов управления денежными потоками ООО «Легион»

Элемент управления денежными потоками	Характеристика
Наличие стратегии управления денежными потоками	Отсутствует
Согласование стратегии управления денежными потоками с общей финансовой стратегией предприятия	Не согласуется
Автоматизация процессов управления денежными средствами	Отсутствует
Принятие управленческих решений в сфере управления денежными потоками по результатам анализа денежных потоков	Отсутствует

В ООО «Легион» отсутствует автоматизация процессов управления денежными средствами, и отсутствует принятие управленческих решений в сфере управления денежными потоками по результатам анализа денежных потоков, что свидетельствует и об отсутствии стратегии управления денежными потоками.

Таблица 6 – Связь управления активами и пассивами с управлением денежными потоками ООО «Легион»

Элемент управления денежными потоками	Характеристика
Контроль за состоянием дебиторской и кредиторской задолженности	Частичный
Сдача неиспользуемых внеоборотных активов в аренду	Не проводится
Вложение временно свободных денежных средств	Не проводится

В ООО «Легион» осуществляется частичный контроль за состоянием дебиторской и кредиторской задолженности.

Таблица 7 – Анализ денежных потоков ООО «Легион»

Элемент управления денежными потоками	Характеристика
Проведение анализа прямым методом	Не проводится
Проведение анализа косвенным методом	Не проводится
Автоматизация процессов анализа денежных потоков	Отсутствует

В ООО «Легион» не осуществляется проведение анализа прямым и косвенным методом.

Таблица 8 – Признаки дефицита денежных потоков ООО «Легион»

Элемент управления денежными потоками	Характеристика
Задержки в выплате заработной платы	Имеются
Рост кредиторской задолженности перед поставщиками	Есть
Рост доли просроченной и отсроченной задолженности по кредитам банков	Есть
Рост задолженности по налогам, влекущий штрафы и пени за просрочку	В 2016 г.
Наличие кассовых разрывов	Есть

В ООО «Легион» наблюдаются признаки дефицита денежных потоков.

Фактически, в ООО «Легион» как таковой полноценно работающей системы управления денежными потоками нет. Есть бухгалтерский учет, на основании данных которого руководство принимает те или иные управленческие решения, в том числе и в сфере управления денежными потоками.

Так, одной из основных проблем системы управления денежными потоками является отсутствие любой (краткосрочной / долгосрочной) стратегии управления денежными потоками.

Кроме того, не ведется планирование (ни классическое, ни, тем более, гибкое) денежных потоков.

Вместе с планированием не проводится и анализ денежных потоков, а сами процессы планирования и анализа денежных потоков – не автоматизированы. Ручное же (без использования средств автоматизации указанных процессов) проведение данных операций – достаточно трудоемкий процесс, отнимающий много рабочего времени и не позволяющий получать все необходимые для принятия правильных управленческих решений данные в режиме реального времени.

Кроме того, сокращают рост денежных притоков упускаемые предприятием случаи, когда можно:

- 1) сдавать неиспользуемое временно не используемое имущество в аренду (или продавать его);
- 2) размещать временно свободные денежные средства на депозитах (для получения дополнительного дохода и притока денежных средств).

Также не ведется договорная работа, которая:

- 1) не позволяет вовремя получать дебиторскую задолженность;
- 2) допускает возникновение просроченной и даже сомнительной и нереальной для взыскания дебиторской задолженности;

3) не позволяет потребовать компенсации за просроченную оплату со стороны дебиторов.

В целом, в сложившейся ситуации предприятию необходимо совершенствовать применяемую в настоящее время систему управления денежными потоками.

Как видно из проведенного анализа действующей системы управления денежными потоками, в ней в настоящее время есть очень много проблем (разной направленности), которые, к конечному итогу, ведут к кассовым разрывам и нехватке денежных средств.

2.3 Взаимосвязь оценки финансовой устойчивости предприятия с денежными потоками

Проблемы с ликвидностью всегда влекут для предприятия и проблемы с финансовой устойчивостью, см. таблицу 9.

Таблица 9 – Динамика показателей финансовой устойчивости ООО «Легион»

Показатель	Значения, коэффициент		
	2016	2017	2018
Коэффициент автономии (независимости) Собственный капитал / Активы	0,24	0,25	0,25
Коэффициент финансовой зависимости Обязательства / Активы	0,53	0,51	0,48
Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала Заемный капитал / Собственный капитал	3,19	3,06	3,07
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств Собственные оборотные средства / Собственный капитал	0,88	0,87	0,86
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов Оборотные активы / Внеоборотные активы	33,95	31,10	27,42
Коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами Собственные оборотные средства / Запасы	0,51	0,62	0,58

Коэффициент сохранности собственного капитала Собственный капитал на конец периода /Собственный капитал на начало периода	1,16	1,12	0,98
---	------	------	------

Из расчетов видно, что к концу анализируемого периода наметилась тенденция к улучшению некоторых показателей, характеризующих степень финансовой устойчивости ООО «Легион»:

- 1) снизилось значение коэффициента финансовой зависимости;
- 2) увеличилась маневренность собственных оборотных средств.

При этом к концу анализируемого периода:

- 1) соотношение заемного и собственного капитала ООО «Легион» увеличилось;
- 2) запасы стали в меньшей степени обеспечиваться собственным оборотным капиталом ООО «Легион»;
- 3) доля собственных средств ООО «Легион» не превысила за период 25 %.

Динамика показателей финансовой устойчивости ООО «Легион», коэффициенты, представлена рисунком 12.

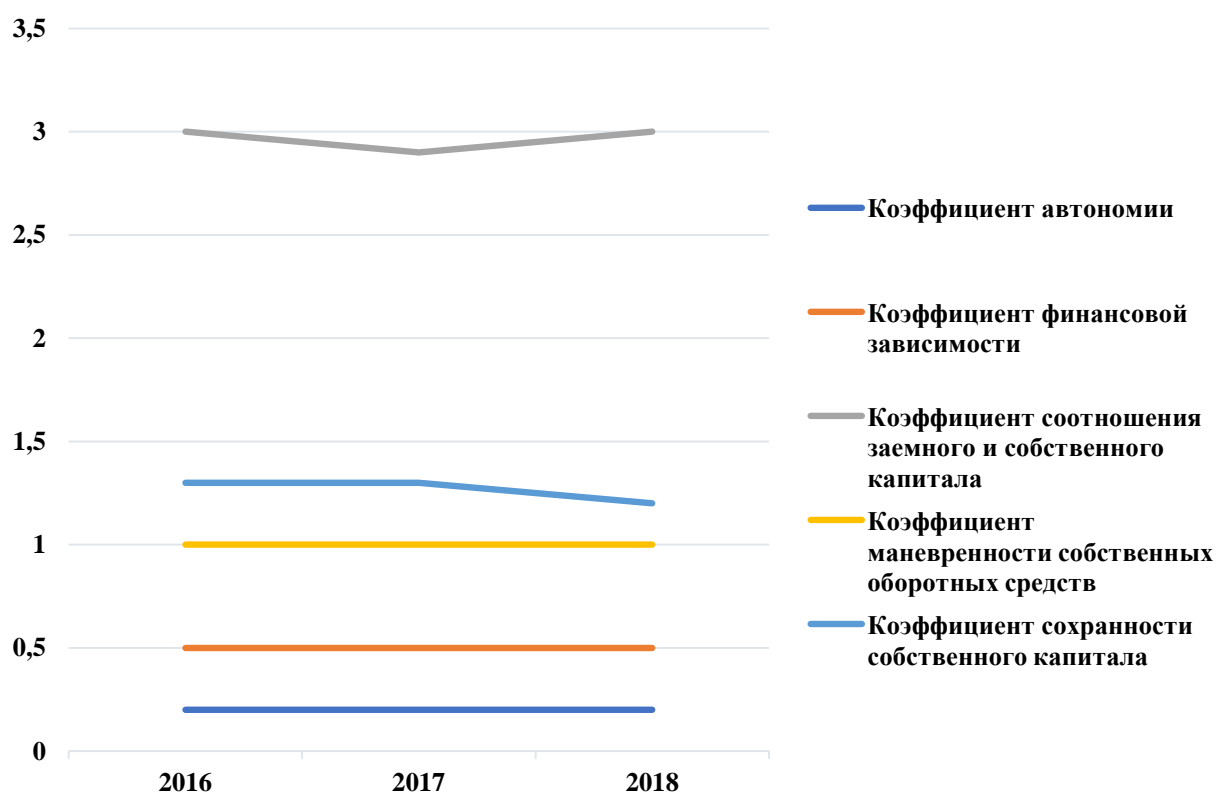


Рисунок 12 – Динамика показателей финансовой устойчивости ООО «Легион», коэффициенты

В целом, можно говорить, что большая часть активов предприятия ООО «Легион» сформирована за счет заемных средств. При этом у предприятия есть собственный оборотный капитал, см. таблицу 10.

Таблица 10 – Анализ динамики собственного оборотного капитала ООО «Легион»

Наименование показателя	Значение		
	2016	2017	2018
Собственный капитал, тыс. руб.	261 265	293 267	288 007
Внеоборотные активы, тыс. руб.	31 344	37 045	41 228
Собственные оборотные активы, тыс. руб.	229 921	256 222	246 779

Из расчетов видно, что по сравнению с началом анализируемого периода произошло увеличение суммы собственного оборотного капитала ООО «Легион», что связано с влиянием таких факторов, как:

- 1) ростом собственных пассивов;
- 2) превышением темпов прироста собственных пассивов над темпом прироста внеоборотных активов;
- 3) невысокой долей внеоборотного капитала в структуре баланса.

Динамика собственного оборотного капитала ООО «Легион», см. рисунок 13.

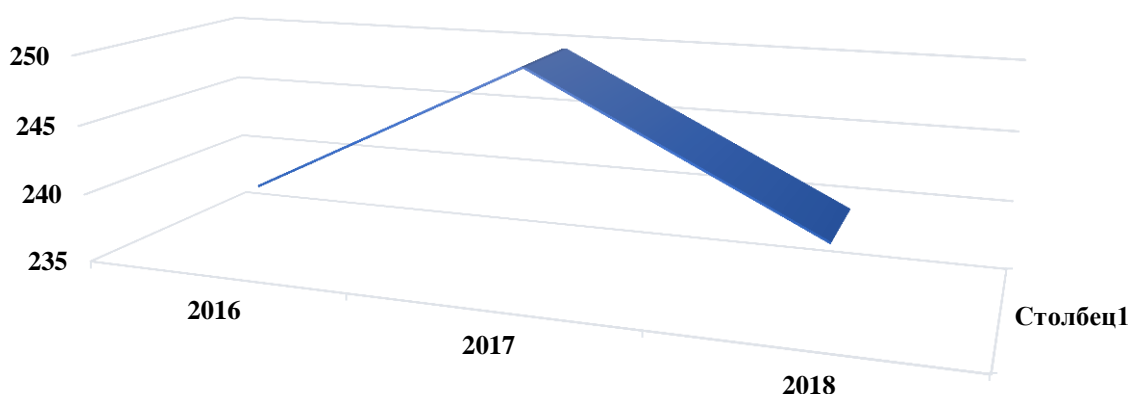


Рисунок 13 – Динамика собственного оборотного капитала ООО «Легион», тыс. руб.

В целом, наличие и рост собственного оборотного капитала ООО «Легион» является положительным моментом в деятельности предприятия. Все внеоборотные, а также часть оборотного капитала предприятия сформированы за счет собственных средств.

Оценку темпов прироста активов, собственного оборотного капитала, а также дебиторской и кредиторской задолженностей ООО «Легион» проведем в таблице 11.

Таблица 11 – Темпы прироста активов, дебиторской и кредиторской задолженности ООО «Легион»

Наименование показателя	Темп прироста, %		
	2016	2017	2018
Активы	-4,89	8,56	-1,47
Собственные оборотные активы	1,24	1,11	0,96
Дебиторская задолженность	-28,48	-3,42	78,09
Кредиторская задолженность	-27,39	36,96	-39,16

Из расчетов видно, что по итогам 2016 и 2018 гг. стоимость активов предприятия сокращалась на 4,89 и 1,47 % соответственно.



Рисунок 14 – Темпы прироста (снижения) дебиторской и кредиторской задолженностей ООО «Легион», %

Из расчетов видно, что:

- 1) собственный оборотный капитал ООО «Легион» имеет незначительный размер прироста;
- 2) в 2017 гг. темпы прироста (снижения) дебиторской задолженности ООО «Легион» не превышали темпов прироста (снижения) кредиторской

задолженности ООО «Легион», а в остальные года рассматриваемого периода наблюдалась обратная тенденция.

Далее рассматриваются основные финансовые показатели деятельности предприятия.

Таблица 12 – Структура и динамика основных финансовых показателей ООО «Легион»

Наименование показателя	Удельный вес, %		
	2016	2017	2018
Выручка ООО «Легион»	100,00	100,00	100,00
Себестоимость продаж ООО «Легион»	69,47	66,89	78,60
Валовая прибыль (убыток) ООО «Легион»	30,53	33,11	21,40
Коммерческие расходы ООО «Легион»	2,57	1,98	1,86
Управленческие расходы ООО «Легион»	19,88	19,29	10,24
Прибыль (убыток) от продаж ООО «Легион»	8,07	11,84	9,30
Проценты к получению ООО «Легион»	0,08	0,05	0,05
Проценты к уплате ООО «Легион»	3,50	4,64	3,15
Прочие доходы ООО «Легион»	16,69	2,63	2,02
Прочие расходы ООО «Легион»	16,45	6,48	4,51
Прибыль (убыток) до налогообложения ООО «Легион»	4,89	3,41	3,72
Текущий налог на прибыль ООО «Легион»	0,83	0,72	0,74
Чистая прибыль (убыток) ООО «Легион»	4,06	2,69	2,97

Из расчетов видно, что к концу анализируемого периода произошло увеличение чистой прибыли ООО «Легион», на которое оказали влияние следующие факторы:

- 1) увеличение выручки;
- 2) рост себестоимости продаж, коммерческих и управленческих расходов ООО «Легион»;

- 3) превышение суммы прочих доходов за год над суммой прочих расходов;
- 4) снижение сумм налоговых платежей ООО «Легион».

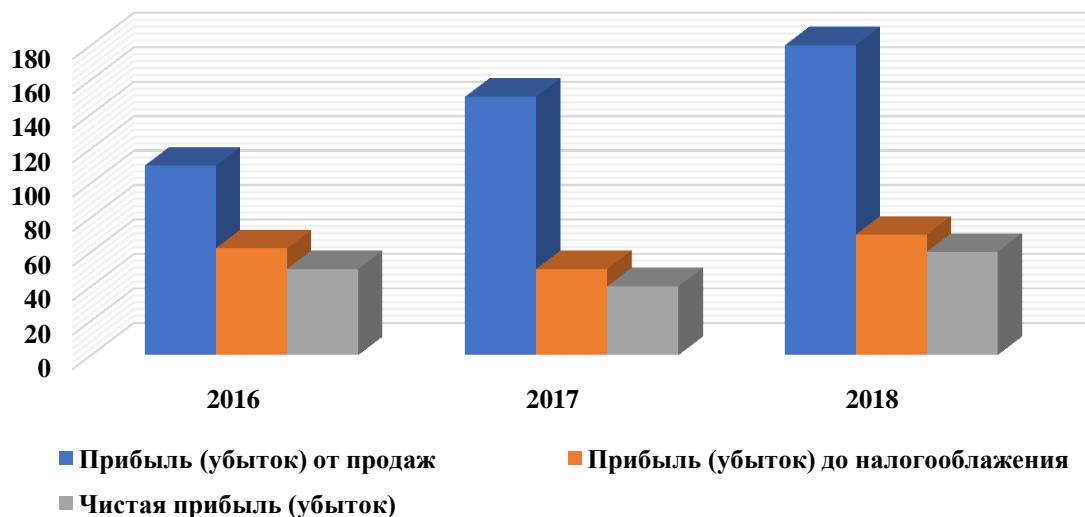


Рисунок 15 – Динамика основных финансовых показателей деятельности ООО «Легион», тыс. руб.

Также по данным таблицы 12 видно, что в течение анализируемого периода велика доля себестоимости, коммерческих и управленческих расходов в общей сумме выручки. При этом к концу анализируемого периода происходит увеличение долей как себестоимости, так и коммерческих и управленческих расходов, что, соответственно, ведет к снижению долей прибыли от продаж, валовой, балансовой и чистой прибыли. Необходимо также отметить, что к концу 2018 г. доля чистой прибыли ООО «Легион» в общей сумме выручки сократилась практически вдвое, составив всего около 3 %.

Анализ показателей рентабельности проведен в таблице 13.

Таблица 13 – Динамика показателей рентабельности ООО «Легион»

Показатель	Значения, %		
	2016	2017	2018

Общая рентабельность Чистая прибыль / Выручка	4,06	2,69	2,97
Рентабельность реализованной продукции Прибыль от продаж / Выручка	8,07	11,84	9,30
Рентабельность основных средств Чистая прибыль / Стоимость основных средств	190,90	126,80	263,55
Показатель	Значения, %		
	2016	2017	2018
Рентабельность собственного капитала Чистая прибыль / Стоимость собственного капитала	17,95	10,91	19,44
Рентабельность активов Чистая прибыль / Среднегодовая стоимость активов	167,11	128,50	240,92

В целом, по данным таблицы 13 видно, что показатели рентабельности деятельности ООО «Легион» находятся на невысоком уровне.

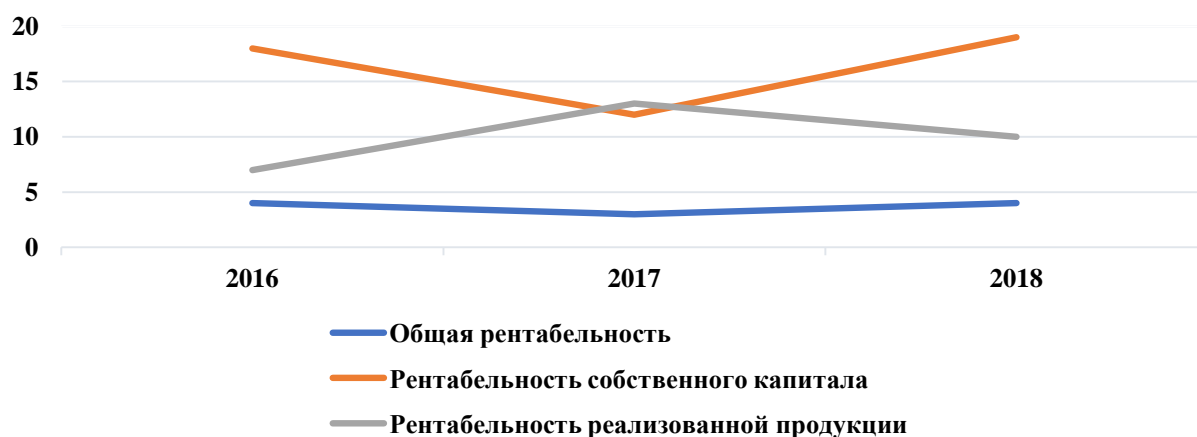


Рисунок 16 – Динамика показателей рентабельности ООО «Легион», %

Так, общая рентабельность не превышает отметки 5 %, и к концу рассматриваемого периода сократилась почти в 2 раза. Рентабельность реализованной продукции колеблется в пределах 6 – 10 %.

Рентабельность собственного капитала находится в пределах 20%, а рентабельность активов, напротив, имеет очень высокие показатели.

В целом же, невысокие показатели рентабельности связаны с такими же невысокими показателями деловой активности – таблица 15. Из расчетов видно, что за год активы предприятия ООО «Легион» оборачиваются около 1 раза. При этом оборотный капитал оборачивается около 2 раз. Оборачиваемость запасов колеблется от 2 до 3 раз, дебиторской задолженности – около 4 раз, а кредиторской задолженности – от 2,5 до 4,5 раз.

Таблица 14 – Динамика показателей деловой активности ООО «Легион»

Показатель	Значения, раз / дни		
	2016	2017	2018
Оборачиваемость активов, раз Выручка / Среднегодовая стоимость активов	1,03	1,04	1,60
Оборачиваемость оборотных активов, раз Выручка / Среднегодовая стоимость оборотных активов	1,06	1,07	1,65
Оборачиваемость запасов, раз Выручка / Среднегодовая стоимость запасов	1,80	1,63	3,00
Оборачиваемость дебиторской задолженности, раз Выручка / Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности	2,75	3,46	4,01
Оборачиваемость кредиторской задолженности, раз Выручка / Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности	2,56	2,64	4,50
Срок оборачиваемости активов, дни 360 / Коэффициент оборачиваемости активов	350,31	345,87	225,56
Срок оборачиваемости оборотных активов, дни 360 / Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	339,23	335,52	218,08
Срок оборачиваемости запасов, дни 360 / Коэффициент оборачиваемости запасов	200,15	221,29	120,15
Срок оборачиваемости дебиторской задолженности, дни 360 / Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	130,86	104,17	89,81
Срок оборачиваемости кредиторской задолженности, дни 360 / Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	140,77	136,28	79,95
Производственный цикл, дни Срок оборачиваемости запасов + Срок оборачиваемости дебиторской задолженности	331,01	325,46	209,97
Финансовый цикл, дни Производственный цикл - Срок оборота кредиторской задолженности	190,24	189,18	130,02

При этом к концу рассматриваемого периода за счет роста выручки от реализации и снижения валюты баланса произошло увеличение количества оборотов активов и кредиторской задолженности ООО «Легион», что привело к снижению среднего срока оборота данных статей баланса. Наибольшее снижение среднего срока оборота по запасам, дебиторской и кредиторской задолженности отмечено по итогам 2018 г.

Минимизация потерь стоимости денежных средств в процессе организации их потоков достигается исключением формирования чрезмерных остатков денежных средств на счетах предприятия, диверсифицированием направления и форм использования денежных ресурсов, избеганием отдельных видов финансовых рисков или обеспечение их страхования.

Снижение среднего срока оборота запасов и дебиторской задолженности ООО «Легион» привело к сокращению времени производственного цикла, который на конец 2018 г. Составил 209,97 дня (около 60 % от года). Снижение среднего срока оборота кредиторской задолженности привело к снижению времени финансового цикла, который на конец 2018 г. равен 130,02 дням (около 35 % от года).

Кроме того, необходимо отметить, что в рассматриваемом периоде средний срок оборота дебиторской задолженности ООО «Легион», за исключением 2018 г., был ниже среднего срока оборота кредиторской задолженности.

2.4 Анализ денежных потоков предприятия

В результате применения прямого и косвенного метода анализа денежных потоков можно оценить степень обеспечения организации денежными активами, определить источники поступления и направления их использования, установить потенциал организации в качестве плательщика текущих долгов и

спрогнозировать достаточность средств для развития операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.

Анализ состава, структуры, динамики и эффективности денежных потоков ООО «Легион» начинается с расчетов, представленных в таблице 15.

Таблица 15 – Динамика денежных потоков предприятия ООО «Легион»

Наименование показателя	Значение, тыс. руб.			Темп прироста, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Сальдо денежных потоков от текущих операций	-235 515	-279 281	-110 870	18,58	-60,30
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	181910	10755	6830	-94,09	-36,49
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	55298	259028	129125	368,42	-50,15
Сальдо денежных потоков за отчетный период	1 693	-9 498	25 085	-661,03	-364,10

Из таблицы 15 видно, что в течение всего рассматриваемого периода по текущей деятельности наблюдается отрицательное сальдо (денежные поступления ниже, чем расход денежных средств). Наибольшее увеличение отрицательного значения сальдо денежных потоков отмечается в 2016 – 2017 гг.

При этом по финансовой деятельности сальдо денежных потоков в 2016 – 2018 гг. – положительное. Совокупное же отрицательное сальдо денежных потоков получено только по итогам 2017 г.

Как видно из расчетов, наибольшее отрицательное значение отмечено:

- 1) в 2016 г. – по инвестиционной деятельности;
- 2) в 2017 г. – по финансовой деятельности.

Состав и структуру денежных потоков ООО «Легион» представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Состав и структура денежных потоков предприятия ООО «Легион»

Наименование показателя	Значение, тыс. руб.			Удельный вес, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Поступления, всего	1 877 772	1 697 251	2 709 338	100,00	100,00	100,00
Поступления от текущей деятельности	983 634	1 132 230	1 840 936	52,38	66,71	67,95
Поступления от инвестиционной деятельности	362 379	122 367	63 212	19,30	7,21	2,33
Поступления от финансовой деятельности	531 759	442 654	805 190	28,32	26,08	29,72
Расходование, всего	1 876 079	1 706 749	2 684 253	100,00	100,00	100,00
Расходование от текущей деятельности	1 219 149	1 411 511	1 951 806	64,98	82,70	72,71
Расходование от инвестиционной деятельности	180 469	111 612	56 382	9,62	6,54	2,10
Расходование от финансовой деятельности	476 461	183 626	676 065	25,40	10,76	25,19
Сальдо денежных средств на конец периода	11 053	1 555	26 640	64,98	82,70	72,71

Из расчетов видно, что наибольшее поступление денежных средств происходило в 2016 и 2018 гг. Именно на эти периоды приходится и наибольшее расходование денежных средств.

Также необходимо отметить, что наибольшее поступление и расходование денежных средств происходило по текущей деятельности. Кроме того, значительные суммы поступления и расходования денежных средств отмечены по финансовой деятельности ООО «Легион» и связано с активным приобретением предприятием финансовых вложений и их продажей.

Как уже было отмечено, в структуре поступления наибольшую долю в рассматриваемом периоде занимают денежные поступления по текущей

деятельности. Доля таких денежных поступлений составляет 52 – 67 %. При этом к концу рассматриваемого периода можно отметить рост доли поступлений денежных средств именно по текущей деятельности. Наименьшее поступление денежных средств по текущей деятельности приходится на 2016 г., то есть на год, когда большинство российских предприятий ощутило на себе влияние кризиса и санкций.

Также значительную долю в общей сумме поступления занимают поступления по финансовой деятельности, что связано с проводимой предприятием ООО «Легион» политикой активного использования финансовых вложений.

При рассмотрении структуры расходования денежных средств видно, что также большая их часть приходится на текущую деятельность, а также значительную долю расходов занимает финансовая деятельность предприятия ООО «Легион».

При сравнении удельных весов поступления и расходования денежных средств по видам деятельности видно, что в течение всего рассматриваемого периода доля поступлений по текущей и инвестиционной деятельности ниже, чем доля расходования денежных средств по данным видам деятельности. И только доля поступления по финансовой деятельности весь рассматриваемый период намного выше доли расходования денежных средств по данному направлению деятельности предприятия.

Анализ денежного потока ООО «Легион» представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Анализ денежного потока ООО «Легион»

Наименование показателя	Значение, тыс. руб.			Удельный вес, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Поступления - всего	983 634	1 132 230	1 840 936	100,00	100,00	100,00
в том числе:						
От продажи продукции, товаров, работ и услуг	972 338	1 124 386	1 707 415	98,85	99,31	92,75

Арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	1 431	1 597	2 297	0,15	0,14	0,12
Прочие поступления	9 865	6 247	131 224	1,00	0,55	7,13
Платежи - всего	1 219 149	1 411 511	1 951 806	87,10	85,42	85,30
в том числе:						
Поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	695 950	798 421	1 229 354	57,08	56,56	62,99
В связи с оплатой труда работников	310 770	354 781	360 035	25,49	25,13	18,45
Проценты по долговым обязательствам	39 707	42 883	58 579	3,26	3,04	3,00
Налога на прибыль организаций	15 444	9 645	16 844	1,27	0,68	0,86
Прочие платежи	157 278	205 781	286 994	12,90	14,58	14,70

Из расчетов видно, что большую часть денежного потока предприятия ООО «Легион» по текущей деятельности составляют поступления от покупателей за реализованную им продукцию. Доля таких поступлений в общей сумме поступления денежных средств от текущей деятельности составляет в 2016 – 2017 гг. около 99 %, см. таблицу 17.

Однако в 2018 г. За счет появления еще одного источника дохода – сдачи имущества в аренду, доля поступлений денежных средств от покупателей недвижимости сократилась на 7 %.

В структуре расходования денежных средств по текущей деятельности ООО «Легион» преобладают следующие направления:

- 1) оплата поставщикам за поставленные материалы и услуги;
- 2) выплаты заработной платы персоналу.

Доля по другим направлениям расходования денежных средств предприятия невелика, и колеблется в пределах 1 – 15 %.

Анализ эффективности денежных потоков с использованием косвенного метода проведем в таблице 18.

Таблица 18 – Анализ денежных потоков предприятия ООО «Легион» (косвенный метод)

Показатель	2016		2017		2018	
	Денежные поступления	Денежные расходы	Денежные поступления	Денежные расходы	Денежные поступления	Денежные расходы
Сальдо денежных средств ООО «Легион» на начало года	9 360		11 053		1 555	
Величина чистой прибыли ООО «Легион»	16 833			14 900	23 997	
Сумма амортизации ООО «Легион»	541 245		528 001		529 064	
Увеличение остатков сырья ООО «Легион»		58 214		75 119	228 213	
Увеличение остатков готовой продукции ООО «Легион»		19 405		25 040	76 071	
Увеличение дебиторской задолженности ООО «Легион»	139 403			11 982		
Увеличение кредиторской задолженности ООО «Легион»		143 279	140 406			203 753
Уменьшение краткосрочных кредитов		7 316		111 043	150 186	

Итого по текущей деятельности ООО «Легион»	697 481	228 213	668 407	238 084	1 007 531	203 753
Чистый денежный поток по текущей деятельности ООО «Легион»	469 268		441 376		805 333	
Инвестиционная деятельность ООО «Легион»		503 378		482 876		774 988
Финансовая деятельность ООО «Легион»	35 803		32 002			5 260
Чистый денежный поток предприятия	1 693		-9 498		25 085	
Остаток денежных средств ООО «Легион» на конец года	11 053		1 555		26 640	

Как видно из расчетов, чистый денежный поток по текущей деятельности в 2016 – 2018 гг. имеет положительное значение, что связано с влиянием таких факторов, как:

- 1) начисление амортизации;
- 2) увеличение кредиторской задолженности. Инвестиционная деятельность оказывала на денежный поток отрицательное воздействие в 2016 – 2018 гг. Финансовая деятельность положительно влияла на денежный поток в 2016 – 2017 гг.

В целом, для предприятия ООО «Легион» чистый денежный поток был положительным в 2016 и 2018 гг.

Таким образом, по результатам анализа динамики, состава, структуры и эффективности денежных потоков ООО «Легион» за 2016 – 2018 гг. можно сделать следующие выводы:

1) в сравнении с началом анализируемого периода произошло увеличение объемов денежных потоков ООО «Легион». При этом денежный поток по текущей деятельности ООО «Легион» весь рассматриваемый период – отрицательный;

2) наибольшие суммы денежных средств в рассматриваемом периоде – по текущей деятельности;

3) в общей сумме поступления и расходования денежных средств доли поступлений по текущей и инвестиционной деятельности в 2016 – 2018 гг. были ниже, чем доли расходования по данным видам деятельности;

4) при анализе денежного потока косвенным методом видно, что наибольшее влияние на денежный поток в 2016 – 2018 гг. оказывали следующие факторы: изменение чистой прибыли, начисление амортизации, изменение остатков по дебиторской и кредиторской задолженности.

В целом, по результатам рассмотрения показателей, представленных в годовой бухгалтерской отчетности ООО «Легион» и анализа денежных потоков, видно, что у предприятия имеется ряд серьезных проблем финансового менеджмента, что и приводит к:

1) низким показателям ликвидности и финансовой устойчивости ООО «Легион»;

2) очень невысоким показателям рентабельности и деловой активности ООО «Легион»;

3) неликвидной структуре баланса ООО «Легион»;

4) превышению среднего срока оборота кредиторской задолженности над средним сроком оборота дебиторской задолженности ООО «Легион»;

5) отрицательному денежному потоку по текущей деятельности за 5 лет подряд.

Решением выявленных проблем в краткосрочной перспективе для ООО «Легион» является выполнение следующих действий: автоматизация процессов управления денежными потоками (планирование, анализ, получение оперативной информации). Плановая сумма расходов на предлагаемые

мероприятия на 2018 г., составляет 145 тыс. руб., на последующие периоды – 36 тыс. руб., что для масштабов деятельности ООО «Легион» являются очень незначительными суммами, но способны принести высокий положительный эффект.

3 Направления повышения эффективности системы управления денежными потоками предприятия ООО «Легион»

3.1 Рекомендации и пути совершенствования системы управления денежными потоками

Управление денежными потоками – важнейший элемент финансовой политики, связанный со всеми блоками системы управления предприятием ООО «Легион».

Решением выявленных проблем в краткосрочной перспективе для ООО «Легион» является выполнение следующих действий:

- выработка стратегии управления денежными потоками и интеграция ее в действующую финансовую стратегию предприятия;
- автоматизация процессов управления денежными потоками;
- обучение персонала, ответственного за предоставление руководству предприятия оперативной и достоверной информации о состоянии денежных потоков предприятия, работе с выбранным программным продуктом.

Плановая сумма расходов на предлагаемые мероприятия на 2019 г., составляет 145 тыс. руб., на последующие периоды – 36 тыс. руб., что для масштабов деятельности ООО «Легион» являются очень незначительными суммами, но способны принести высокий положительный эффект.

В ООО «Легион» оптимизация и управление денежными потоками должна строиться исходя из следующей схемы – рисунок 17.



Рисунок 17 – Предлагаемая ООО «Легион» схема оптимизации и управления денежными потоками

Из представленной схемы видно, что предпринимаемые шаги по улучшению качества управления денежными потоками носят характер:

- 1) стратегических (долгосрочные мероприятия);
- 2) тактических (краткосрочные мероприятия).

Краткосрочные меры могут применяться в тех ситуациях, когда ситуация с кассовыми разрывами сложилась внутри месяца. Следует обратиться к дебиторам по поводу своевременного или даже более раннего, чем это указано в договоре, перечисления задолженности. При этом с кредиторами следует постараться договориться об отсрочке платежей.

Если кассовый разрыв не уменьшается или же уменьшается незначительно, следует использовать методы увеличения денежного потока:

1. Привлечение коротких кредитов – наиболее простой метод решения проблемы кассового разрыва предприятия ООО «Легион».

2. Частичная предоплата – должна быть основана на внутреннем локальном документе предприятия – «Кредитной политике» ООО «Легион».

3. Сдача в аренду или продажа внеоборотных активов ООО «Легион»: оценить затраты и выгоды, связанные с владением активом, рассмотреть налоговые аспекты отчуждения и подсчитать дополнительные издержки, которые могут возникнуть при реализации актива.

4. Отсрочка платежей поставщикам. Первоначально следует определить – какие поставщики для ООО «Легион» являются стратегическими:

- 1) те, кому нет альтернативы;
- 2) те, чья продукция (работы, услуги) жизненно важны для деятельности предприятия.

5. Сокращение затрат ООО «Легион».

6. Использование таких не денежных форм расчетов, как, например: векселя и взаимозачеты с контрагентами ООО «Легион» в обмен на погашение кредиторской задолженности: имеющиеся активы, без которых предприятие сможет нормально функционировать или собственную продукцию / услуги.

7. Пересмотр программы инвестиций: вложений в модернизацию и приобретение ООО «Легион» оборудования.

В целом, руководству ООО «Легион» следует помнить, что хронический дефицит денежных средств и постоянные кассовые разрывы – результат неверных инвестиционных решений и неэффективной операционной деятельности. Кроме того, в целях управления денежными потоками на тактическом уровне ООО «Легион» должно заниматься их выравниванием, основная задача здесь - сглаживание их объемов в разрезе отдельных интервалов рассматриваемого периода. Для этого ООО «Легион» следует составлять платежный календарь (план платежей точной даты), в котором, с одной стороны, отражается график предстоящих платежей (налогов, заработной платы, формирования запасов, погашения кредитов и процентов по ним и т.д.),

а с другой стороны, отражается график поступления денежных средств от всех видов деятельности в течение прогнозного периода времени (5, 10, 15, 30 дней). Платежный календарь дает возможность финансовой службе предприятия ООО «Легион» осуществлять оперативный контроль за поступлением и расходованием денежных средств, своевременно фиксировать изменение финансовой ситуации и вовремя принимать корректирующие меры по синхронизации положительного и отрицательного денежных потоков, обеспечению стабильной платежеспособности предприятия.

Пути совершенствования системы управления денежными потоками направлены на изменение стратегии ведения бизнеса ООО «Легион». Для ООО «Легион» в долгосрочной перспективе средствами оптимизации денежных потоков могут быть следующие нижеперечисленные шаги (рисунок 18).



Рисунок 18 – Организационные шаги ООО «Легион»

Организация управления денежными потоками в ООО «Легион» должна быть основана на (рисунок 19).

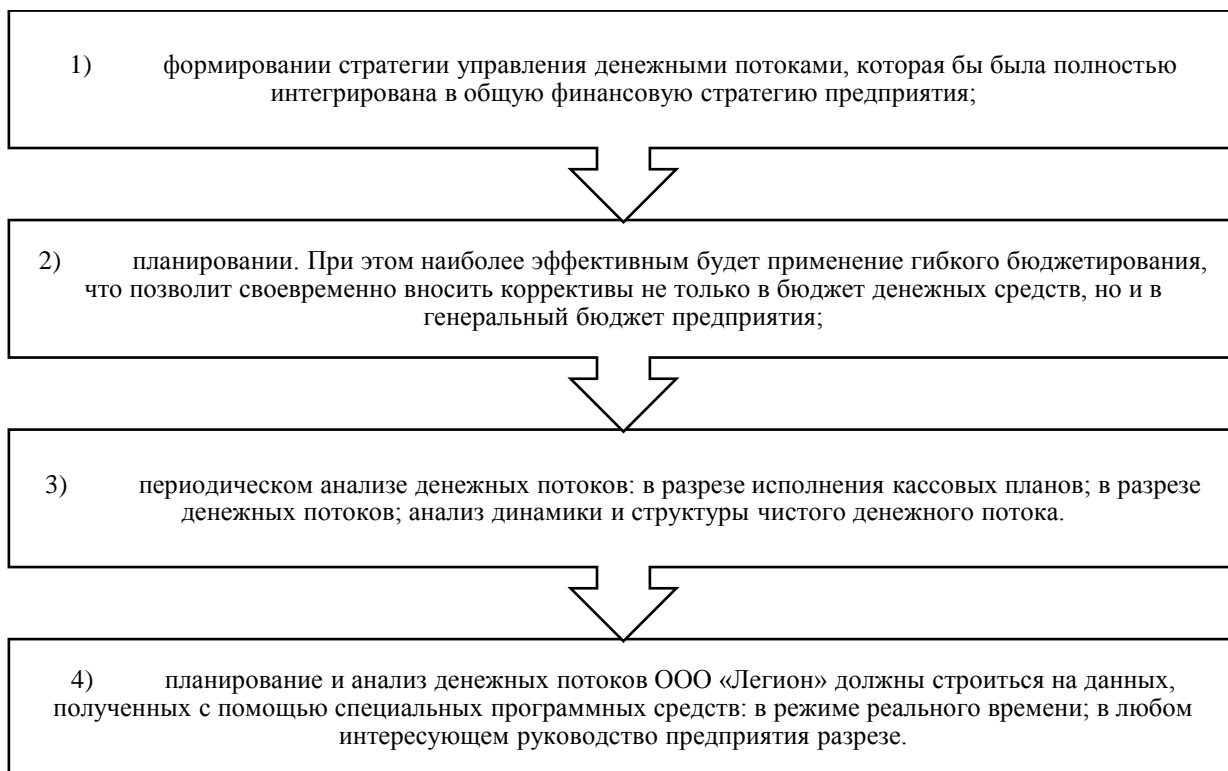


Рисунок 18 – Организация управления денежными потоками в ООО «Легион»

В настоящее время на рынке программного обеспечения можно найти различные программные продукты, используемые для целей планирования и анализа, в том числе и денежных потоков. Например, широко известны и применимы следующие программы по финансовому планированию и анализу: SAP, «Инталев», Microsoft, «Альт-инвест» или «1С: Финансовое планирование».

Поскольку в настоящее время для ведения бухгалтерского учета ООО «Легион» использует «1С: Бухгалтерию» (версия 8.3), целесообразно не приобретать отдельный программный продукт, а приобрести в дополнение к «1С: Бухгалтерии» блок «1С: Финансовое планирование» (версия 8.3).

В этом случае затраты предприятия ООО «Легион» на мероприятия по управлению денежными потоками составят – таблица 19.

Таблица 19 – Расчет затрат на мероприятия по управлению денежными потоками

№ п/п	Направление затрат	Сумма, тыс. руб.
1	Приобретение блока «1С: Финансовое планирование» (версия 8.3)	82,5
2	Услуги по интегрированию блока с «1С: Предприятие»	15,5
3	Услуги по сопровождению блока с «1С: Финансовое планирование» (ежемесячно)	12 мес. * 3 = 36
4	Обучение сотрудников бухгалтерии работе с блоком «1С: Финансовое планирование»	2 чел. * 5,5 = 11
Итого		145

Из представленной сметы затрат на мероприятия видно, что годовая сумма расходов на предлагаемые мероприятия в 2019 г. составит 145 тыс. руб. В последующие периоды сумма затрат будет составлять 36 тыс. руб. в год (услуги по сопровождению программного продукта).

Поскольку приобретаемый программный продукт не относится к нематериальным активам (нет права исключительной собственности, приобретаются только права), для ООО «Легион» все затраты, представленные в таблице 19, являются прочими расходами по основной деятельности, и могут быть включены в себестоимость.

Приобретенный программный продукт позволит предприятию ООО «Легион»:

- производить гибкое бюджетирование, в том числе с составлением бюджета денежных средств;
- автоматизировать процесс проведения анализа денежных потоков;
- оперативно получать все необходимые данные по состоянию денежных потоков.

Кроме того, в деле управления денежными потоками очень важно понимание руководством предприятия следующих моментов – таблица 20.

Таблица 20 – Ситуации, приводящие к проблемам по управлению денежными потоками

№ п/п	Ситуация / проблема	Рекомендация
1	Непонимание руководством предприятия разницы между прибылью/убытками и денежным потоком	Ведя управленческий учет, считать не только прибыль, но и деньги
2	Неумение расставлять приоритеты в платежах	Руководитель (совместно с главным бухгалтером) должен контролировать лично 20 % статей доходов и расходов, которые составляют 80 % поступлений и оплат. Остальное можно доверить подчиненным
3	Отсутствует наглядная картина в динамике по запасам, дебиторской и кредиторской задолженности	Руководителю (совместно с главным бухгалтером), используя вертикальный формат бухгалтерского баланса, постоянно контролировать состояние запасов, дебиторской и кредиторской задолженности
4	Использование принципа «Когда придет время платить, тогда и подумаем, где деньги взять»	Предвидеть кассовые разрывы и заблаговременно готовиться к ним
5	Использование принципа «Возьмем кредит и успешно преодолеем кассовый разрыв»	Брать кредит для преодоления кассового разрыва только в самом крайнем случае
6	Непонимание того, что деньги со временем обесцениваются	Считать деньги с учетом того, что со временем они теряют в стоимости
7	Использование принципа «Все будет хорошо, выкрутимся из любой ситуации»	Не планировать прибыль и учитывать все возможные убытки

Непонимание руководством ООО «Легион», представленных в таблице 20 проблем ведет к неверным управленческим решениям, которые, в свою очередь, ведут к проблемам в управлении денежными потоками. И, напротив, понимание руководством ООО «Легион» сути явлений, представленных в таблице 20, ведет к росту эффективности управления денежными потоками предприятия.

Управление денежными потоками – часть финансового менеджмента предприятия ООО «Легион», и должно быть увязано с такими его направлениями, как:

- 1) выработка стратегии и плана управления денежными потоками ООО «Легион»;

- 2) построение системы гибких бюджетов, частью которой является и бюджет денежных средств;
- 3) связь выручки от реализации и денежными потоками;
- 4) связь с расходами на текущую деятельность предприятия и денежными потоками;
- 5) связь с инвестициями во внеоборотные активы предприятия и его денежными потоками;
- 6) управление дебиторской и кредиторской задолженностью;
- 7) управление запасами;
- 8) управление финансовыми вложениями и временно свободными остатками денежных средств.

Именно по этим направлениям предприятию ООО «Легион» необходимо организовывать работу в сфере управления денежными потоками.

3.2 Оценка предложенных мероприятий

В нынешнем мире все более и более актуальными становятся информационные технологии. В связи с этим автоматизации управления денежными потоками имеет ключевое значение для предприятий.

Для большей эффективности управления денежными потоками, предприятию ООО «Легион» рекомендуется начать использовать автоматизированную систему в дополнение к «1С: Бухгалтерии» блок «1С: Финансовое планирование» (версия 8.3).

Блок «1С: Финансовое планирование» (версия 8.3) является программным обеспечением для учета денежных средств на предприятие. Программа поможет организовать эффективный контроль за денежными потоками предприятия. Автоматизация работы бухгалтеров, кадровой, финансовых, торговых отделов и складской логистики представлена в Блок «1С: Финансовое планирование» (версия 8.3).

Блок «1С: Финансовое планирование» (версия 8.3), по мнению специалистов, обладает рядом преимуществ в сравнении с другими программами подобного типа. Но также у данной программы имеются и отрицательные стороны.

Таблица 21 - Преимущества и недостатки автоматизированной системы Блок «1С: Финансовое планирование» (версия 8.3)

Преимущества Блок «1С: Финансовое планирование» (версия 8.3)	Недостатки Блок «1С: Финансовое планирование» (версия 8.3)
Блок «1С: Финансовое планирование» (версия 8.3) позволяет отслеживать денежные операции на предприятие	Работы Блок «1С: Финансовое планирование» (версия 8.3) является не самой дешевой программой и ее окупаемость может быть очень долгой
Настройка Блок «1С: Финансовое планирование» (версия 8.3) является очень простой – начиная от выбора языка и заканчивая формированием отчетов	Неспособность Блок «1С: Финансовое планирование» (версия 8.3) адаптироваться под устаревшее программное обеспечение
Обновления программы Блок «1С: Финансовое планирование» (версия 8.3) происходят часто, не позволяя ей устареть	
Работы с данными в режиме реального времени	
Работа программы Блок «1С: Финансовое планирование» (версия 8.3) позволяет минимизировать возможность возникновения ошибок при обработке данных.	
Функционально Блок «1С: Финансовое планирование» (версия 8.3) сопряжен с другими офисными программами	

Каждая из служб выполняет конкретно свой набор действий, а программное обеспечение лишь систематизирует каждый из видов деятельности. Многофункциональность системы объясняет ее преимущества по сравнению с другим программным обеспечением. Блок «1С: Финансовое планирование» (версия 8.3) позволяет не только собирать данные, актуализировать их, но и проводит самостоятельный анализ денежных потоков.

Одним из главных недостатков программы будет ее стоимость. Так по оценке для ООО «Легион» приблизительной ценой установки данного программного обеспечения обойдется около в 145 000 тыс. руб., что, несомненно, окажет влияние инвестиционные показатели предприятия в связи с введением нового программного обеспечения и оборудования для нее.

Программа Блок «1С: Финансовое планирование» (версия 8.3) имеет три подраздела для работы в ней. Помимо этого, каждый из разделов имеет отсеки по хранению информации.

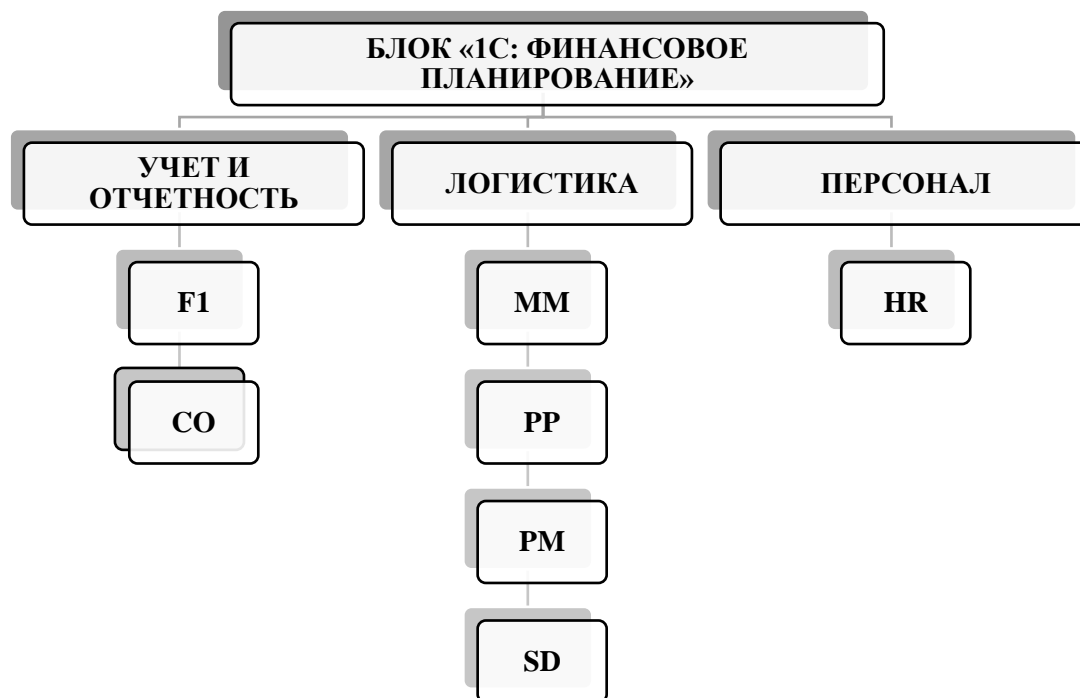


Рисунок 20 - Функциональная структура разделения программы Блок «1С: Финансовое планирование»

Раздел «Учет и отчетность»: глобально совмещает в себе всю финансовую деятельность предприятия ООО «Легион», направленную на подсчет средств и позволяет отслеживать большую часть денежных потоков предприятия (F1), а также осуществлять мониторинг.

Реализация предложенных рекомендаций ООО «Легион» усилит конкурентоспособность товаров, произведенных предприятием, и принесет предприятию дополнительные денежные потоки, укрепив позиции на рынке.

Для расчета экономической эффективности мероприятий воспользуемся таблицей 22:

Таблица 22 - Затраты по введению Блок «1С: Финансовое планирование» на ООО «Легион»

Статьи затрат	Сумма, тыс. руб.
Приобретение блока «1С: Финансовое планирование» (версия 8.3)	82,5
Услуги по интегрированию блока с «1С: Предприятие»	15,5
Услуги по сопровождению блока с «1С: Финансовое планирование» (ежемесячно)	36
Обучение сотрудников бухгалтерии работе с блоком «1С: Финансовое планирование»	11
Итого внедрение блока «1С: Финансовое планирование» (версия 8.3)	145

В связи с переоборудованием отдела новым программным обеспечением, планируется уменьшение таких статей расходов как:

- управленческие расходы на 10 %;
- себестоимости продаж на 3 %;
- уменьшения прочих расходов на 3 %;
- уменьшение коммерческих расходов на 5 %

Таблица 23 – Изменение показателей эффективности предприятия ООО «Легион» после внедрения мероприятия.

Показатель	Отчетный период	Изменение (+/-)	Ожидаемый эффект
Управленческие расходы тыс. руб.	192 905	19 290,5	17 3614,5
Себестоимость продаж тыс. руб.	1 480 876	44 426,28	1 436 449,7
Прочие расходы тыс. руб.	84 965	2 548,9	82 416
Коммерческие расходы тыс.	35 075	1 753,7	33 321

руб.			
Итого:	1 792 916	68 019,13	1 724 896,8

Классическая формула, по которой можно рассчитать экономический эффект выглядит следующим образом:

$$Eф = Д - З * К \quad (11)$$

где Еф – экономический эффект;

Д – доходы или экономия от проведения мероприятий;

З – затраты на реализацию мероприятий

К – нормативный коэффициент.

Для строительной промышленности коэффициент равен 0,35

Данный показатель отражает величину

$Eф = 68\,019,13 \text{ тыс. руб.} - 145 \text{ тыс. руб.} * 0,25 = 67\,874 \text{ тыс. руб.}$

Таким образом, внедрение данного мероприятия на ООО «Легион» позволит сократить его затраты в ходе производственной деятельности на 35416,13 тыс. рублей.

Заключение

В научной литературе до сих пор не сложилось единого подхода к трактовке понятия «денежный поток». Некоторые авторы рассматривают его как движение денежных средств, другие – как их остаток после всех операций, связанных с ними. Одни задают временные границы при формулировании определения, другие нет. Также, авторы различаются с позиции узкого и широкого подхода к трактовке понятия. Мы разделили авторов, исследующих понятие «денежный поток» на группы в зависимости от нескольких критериев: динамичность/статичность, сальдированность результата, узкий/широкий смысл, ограничение временными рамками.

На основании исследования теоретических аспектов управления потоками денежных средств организации определено, что: поток денежных средств это экономическая категория, которая представляет собой совокупность распределенных во времени поступлений (притока) и выплат (оттока) денежных средств и их эквивалентов, генерируемых производственно-хозяйственной деятельностью предприятия, независимо от источников их образования и являются связующим звеном всех сфер деятельности экономического субъекта для которого характерны следующие особенности: поток денежных средств отражает результат движения денег, носит организованный и управляемый характер ему свойственно ограничение по времени и имеет ряд экономических характеристик: интенсивность, ликвидность, рентабельность.

Понятие «поток денежных средств» является агрегированным, включающим в свой состав многочисленные виды этих потоков, обслуживающих производственно-хозяйственную деятельность предприятия.

С нашей точки зрения, под денежным потоком следует понимать как отдельные категории притока и оттока денежных средств, так и их сальдированный результат – чистый денежный поток. Денежный поток – это движение денежных средств, которое ограничено некими временными рамками

и имеет важную роль в обслуживании отношений предприятия с его контрагентами.

Определив таким образом денежный поток, мы перешли к анализу понятия «управление денежными потоками», сопоставив несколько подходов в научной литературе к трактовке термина «управление». Целесообразнее придерживаться комплексного подхода, который будет объединять системный, процессный, системно-процессный, организационный, методический и иные выделенные нами подходы. Под управлением следует понимать совокупность управляющей и управляемой подсистемы, которые находятся во взаимодействии и, используя разработанные методы и методологии, обеспечивают достижение целей функционирования операционной системы.

Главной целью управления потоками денежных средств является обеспечение финансового равновесия организации в процессе ее развития путем балансирования объемов поступления и расходования денежных средств и синхронизации их во времени. Эффективность управления потоками денежных средств обусловлена следованиям базовым принципам: информативности; системности и интегрированности; обеспечения эффективности; ликвидности и сбалансированности. Рассмотренные принципы позволяют организовать и повысить эффективность управления потоками денежных средств на предприятии.

Важным направлением в системе управления потоками денежных средств предприятия является анализ их эффективности, цель которого получение значений ключевых параметров, дающих объективную оценку эффективности управления потоками денежных средств предприятия и выявление направлений оптимизации потоков денежных средств.

Методику анализа потоков денежных средств можно определить как систему осуществляемых в определенной последовательности и взаимосвязи аналитических процедур, направленных на выявление эффективности управления денежными средствами и денежными потоками в деятельности организации. Для анализа и оценки потоков денежных средств применяется

система показателей, характеризующих: динамику и структуру потоков денежных средств, а также показатели эффективности управления потоками.

Подводя итог вышесказанному, хотелось бы отметить, что этапы управления денежными потоками, выделенные на основе анализа существующей экономической литературы по данной теме, можно определить следующим образом: планирование денежных потоков по видам деятельности и по предприятию в целом - оптимизация денежных потоков – исполнение всех операций, опосредованных движением денежных средств - учет денежных средств и операций с ними - обеспечение контроля за денежными потоками - анализ денежных потоков и корректировки на предстоящий период. Таким образом, цикл управления повторяется от периода к периоду, а информационным обеспечением такого управления служит бухгалтерский баланс, отчет о движении денежных средств, Главная книга бухгалтера, служебные записки, аналитические справки.

На каждом из этапов управления денежными потоками возникает ряд проблем, которые связаны, во-первых, с достоверностью и правильностью разделения денежных потоков по их видам в отчете о движении денежных средств, во-вторых, с сопоставлением прибыли, которая отражает результаты деятельности предприятия на конкретную дату, и денежного потока, который отражает реальное движение денежных средств (а не статичное положение), в-третьих, с многообразием факторов, в т.ч., которые могут быть слабо прогнозируемы, а поэтому сделать планирование денежных потоков неточным, и, в четвертых, с несвоевременностью и неточностью поступающей от разных экономических служб информации, необходимой для планирования.

В практической части работы проанализировали финансовое состояние компании ООО «Легион», определили особенности, влияющие на движение денежных средств, а также рассмотрели организацию процесса управления денежными потоками в ООО «Легион» и сделали ряд рекомендаций, позволяющих усовершенствовать этот процесс.

В первую очередь рекомендации касаются улучшения финансового состояния ООО «Легион», в частности ее финансовой устойчивости и ликвидности. Предложено пересмотреть структуру пассивов ООО «Легион» с целью увеличения доли собственного капитала для финансирования долгосрочных активов.

Во-вторых, проблемы возникают с самой организацией процесса управления денежными потоками в ООО «Легион»: планы поступлений и платежей формируются на основе временных рядов, аналитических показателей, а ответственность за отклонение от таким образом рассчитанных плановых показателей никто не несет. Предложено построение финансовой структуры с распределением отделов по ЦФО и формированием показателей, за которые они будут ответственны. Это позволит формировать БДДС «децентрализованно» с участием каждого ЦФО, которые, в итоге, будут отвечать за отклонение фактических показателей от плановых, так как именно под их непосредственным влиянием будут находиться эти показатели. Также, рекомендуется пересмотреть организационную структуру в части отделов финансового управления с целью сокращения нагрузки на руководителей и исключения звеньев, непосредственно не относящихся к финансовой деятельности ООО «Легион».

Наконец, был сделан ряд рекомендаций относительно применения нескольких вариантов просчета показателей, закладываемых в бюджет, для учета меняющейся внешней среды, использования базовых моделей оптимизации остатка денежных средств для повышения доходности от их краткосрочного вложения, а также расчета ряда показателей на этапе анализа денежных потоков ООО «Легион».

Управление денежными потоками – часть финансового менеджмента предприятия ООО «Легион», и должно быть увязано с такими его направлениями, как:

- 1) выработка стратегии и плана управления денежными потоками ООО «Легион»;

- 2) построение системы гибких бюджетов, частью которой является и бюджет денежных средств;
- 3) связь выручки от реализации и денежными потоками;
- 4) связь с расходами на текущую деятельность предприятия и денежными потоками;
- 5) связь с инвестициями во внеоборотные активы предприятия и его денежными потоками;
- 6) управление дебиторской и кредиторской задолженностью;
- 7) управление запасами;
- 8) управление финансовыми вложениями и временно свободными остатками денежных средств.

Именно по этим направлениям предприятию ООО «Легион» необходимо организовывать работу в сфере управления денежными потоками.

Список используемой литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 № 51-ФЗ: ред. от 05.12.2017 [Электронный ресурс]. – Доступ из справочно-правовой системы «Консультант плюс». – Режим доступа: <http://base.consultant.ru> (дата обращения 23.04.2019).
2. Закон Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ от 14.01.1998 г. (в ред. от 29.12.2012). Доступ из справочно-правовой системы «Консультант плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 23.04.2019).
3. Приказ Минфина России от 02.07.2010 N 66н (ред. от 06.03.2018) "О формах бухгалтерской отчетности организаций" Доступ из справочно-правовой системы «Консультант плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> дата обращения 23.04.2019).
4. Балабанов, И.Т. Финансовый менеджмент: учебник. / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 1994. – С.23.
5. Бернштейн, Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация / Л. А. Бернштейн. - М.: Финансы и статистика, 1996. - С. 332-333.
6. Бланк, И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия / И.А. Бланк. - К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. – С.50.
7. Бланк, И.А. Управление финансовыми ресурсами / И.А. Бланк. - М.: Омега-Л, 2017. - 158 с.
8. Бойко, И.П. Лекции по курсу «Экономика предприятия и предпринимательства». Лекция 7 «Доходы предприятия» / И. П. Бойко. – СПб: Издательский центр экономического факультета СПбГУ, 2016. - С. 30.
9. Бочаров, В.В. Управление денежным оборотом предприятий и корпораций / В. В. Бочаров. – М.: Финансы и статистика, 2001. - С. 70.

10. Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов: пер. с англ. Н. Барышниковой / Р. Брейли, С. Майерс. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012. – С. 112.
11. Ван Хорн, Дж.К. Основы управления финансами: пер. с англ. / Дж. К. Ван Хорн. – М.: Финансы и статистика, 1999. – С. 180.
12. Ван Хорн, Дж.К. Основы финансового менеджмента, 11-е издание: пер. с англ. / Дж.К. Ван Хорн, Дж.М. Вахович. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – С. 20
13. Винслав, Ю. Становление отечественного корпоративного управления: теория, практика, подходы к решению ключевых проблем / Ю. Винслав // Российский экономический журнал. - 2001. - №2. - С. 17.
14. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2005. - С. 35
15. Володин, А.А. Управление финансами. Финансы предприятий: учебник – 2-е изд. / Под ред. А.А. Володиной. –М.: ИНФРА-М, 2012. – С. 55.
16. Гапоненко, А.Л. Теория управления: учебник для бакалавров / А.Л. Гапоненко, М.В. Савельева. – М.: Издательство Юрайт, 2013. – С. 12.
17. Грэй, Сидней Дж. Финансовый учет: глобальный подход: учебно-методическое пособие: пер. с англ. / Сидней Дж. Грэй, Белверд Е. Нидлз. – М.: ВолтерсКлувер, 2008. – С. 369.
18. Жариков, О.Н. Системный подход к управлению: учеб. пособие для вузов / О.Н. Жариков – М.: ЮНИТИДАНА, 2001. - С. 46.
19. Касьяненко, Т.Г. Инвестиции: учеб. пособие / Т.Г. Касьяненко, Г.А. Маховикова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 240 с.
20. Кеменов, А.В. Управление денежными потоками: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / А. В. Кеменов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - С. 27-28.
21. Кибиткин, А.И. Учет и анализ в коммерческой организации: учебное пособие / А.И. Кибиткин, А. И. Дрождина, Е.В. Мухомедзянова, О.В. Скотаренко – М.: Академия естествознания, 2014. - 368с.

22. Ковалев, В.В. Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью: учебно-практ. пособие / В. В. Ковалев. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007 – С.9.
23. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2014. – С.89.
24. Коласс, Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / Б.Коласс. - М.: ЮНИТИ, 1997. - С. 136.
25. Косолапова, М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник / М.В. Косолапова, В.А. Свободин. - М.: Дашков и К, 2016. - 248 с.
26. Кузнецова, И.Д. Управление денежными потоками предприятия: учебное пособие; под ред. А.Н. Ильченко / Иван. гос. хим.-технол. ун-т. – Иваново, 2014. – 193 с.
27. Маршалл, Д. Финансовая инженерия: полное руководство по финансовым нововведениям: для использования в учебном процессе студентами высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / Д. Ф. Маршалл, В. К. Бансал - М.: ИНФРА-М, 1998. – С. 100.
28. Мескон, М. Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2000. –С. 38.
29. Михайлов, Д. М. Эффективное корпоративное управление (на современном этапе развития экономики РФ): учебно-практ. пособие / Д.М. Михайлов. - М.: Кнорус, 2010. - С. 31.
30. Новашина, Т.С. Финансовый менеджмент. / Под ред. доц. Т.С. Новашиной. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2015. - 255 с.

31. Парушина, Н.В. Теория и практика анализа финансовой отчетности организаций: Учебное пособие / Н.В. Парушина, И. В. Бутенко., В.Е. Губин - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 432 с.
32. Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учеб. / Г.В. Савицкая. - 11-е изд., испр. и доп. - М.: Новое знание, 2015. - 651 с.
33. Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ: управление финансами: учебное пособие для курсов по подготовке и переподготовке бухгалтеров и аудиторов / Н. Н. Селезнева, А. Ф. Ионова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2007. - С. 219.
34. Тимофеева, Т.В. Анализ денежных потоков предприятия: учебное пособие / Т.В. Тимофеева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2010. - С. 19.
35. Халиков, М.И. Система государственного и муниципального управления: учебное пособие / М.И. Халиков. -М.: Флинта: МПСИ, 2008. - С. 58.
36. Шиткина, И.С. Холдинги. Правовой и управленческий аспекты. / И.С. Шиткина. - М.: ООО «Городец-издат»2003. - С. 104.
37. Деньги и финансовые институты // Электронный ресурс. Режим доступа: <http://docplayer.ru/26494477-E-oeiainiaua-einoeooou-kakovy-funkcii-isvoystva-deneg-kak-banki-sozdayut-dengi-kakovy-funkcii-centralnogo-banka.html> (дата обращения: 07.04.2019)
38. ООО «Легион» // Электронный ресурс. Режим доступа: <https://synapsenet.ru/searchorganization/organization/1166313097642-ooo-legion> (дата обращения 29.04.2019)
39. Шапсигов, М.М. Особенности использования и принятия управленческих решений на базе информационных технологий в финансовом менеджменте / М.М. Шапсигов, Л.А. Шакова, М.А. Маремшаова // Электронный ресурс. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/osobennosti-ispolzovaniya-i-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-na-bazeinformatsionnyh-tehnologiy-v-finansovom-menedzhmente>(датаобращения: 05.04.2019)

40. Bill Holtsnider, Tom Wheeler, George Stragand and Joseph Gee. Agile Development & Business Goals, by Elsevier Inc, 2013. – 256 p
41. Clifford F. Gray, Erik W. Larson. Project Management: The Managerial Process, 4th Edition, by McGraw-Hill/Irwin, 2018. - 608 p. 98.
42. Doherty N. A. Integrated Risk Management: Techniques and Strategies for Reducing Risk. - N.Y.: McGraw-Hill, 2016.
43. Gary Chin. Agile Project Management: How to Succeed in the Face of Changing Project Requirements, by AMACOM, 2014. – 229 p.
44. Gnezdova J.V., Kugelev I.M., Romanova J.A. Conceptual model of the territorial manufacturing cooperative system use in Russia / Journal of Internet Banking and Commerce. 2016. T. 4. C. 82.

Приложения

Приложение А (рекомендуемое)

Таблица 1 - Подходы авторов к трактовке термина «управление»

Подход	Автор(-ы)	Трактовка
Системный	Гапоненко А.Л.	«Сознательное воздействие субъекта управления на объект с целью достижения определенных, заранее запланированных целей. Управление является элементом и одновременно функцией организованных систем различной природы» [16, с. 4]
Процессный	Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.; Ван Хорн Дж.К., Вахович Дж. М.; Балабанов И.Т.; Володин А.А.	«Процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации» [28, с. 12]. – Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Под управлением финансами Ван Хорн Дж.К. понимает: «действия по приобретению, финансированию и управлению активами, направленные на реализацию определенной цели» [12, с. 10]. «Процесс выработки и осуществления управляющих воздействий» [4, с. 9] - Балабанов И.Т. Под управлением финансами предприятия Володин А.А. понимает: «последовательную деятельность работников по организации и управлению финансовыми отношениями, денежными фондами и денежными потоками» [15, с. 2]
Системно-процессный	Ковалев В. В.	«Процесс целенаправленного, систематического и непрерывного воздействия управляющей системы на управляемую с помощью общих функций управления, образующих замкнутый и бесконечно повторяющийся управленческий цикл.» [23, с. 45]
Организационный	Балабанов И.Т.	Балабанов И.Т. среди прочих подходов рассматривает и организационный: финансовый менеджмент как «часть аппарата управления, часть руководства хозяйствующим субъектом» [4, с. 3]
Методический	Бланк И.А.	Бланк И.А. под управлением денежными потоками понимает: «те принципы и методы, которые позволяют разрабатывать и реализовывать управленческие решения, направленные на координацию движения денежных средств в целях достижения финансовой устойчивости и обеспечения роста предприятия» [6, с. 21]

Системно-методический	Кеменов А.В.	«Совокупность методов, инструментов и специфических приемов целенаправленного, непрерывного воздействия со стороны финансовой службы организации на движение денежных средств и достижение поставленных целей» [20, с. 27]
Функциональный	Халиков М.И., Жариков О.Н.	«Функция системы, направленная на выживание этой системы посредством координации, организации, упорядочения элементов данной системы, как между собой, так и с внешней средой.» [35, с. 12]-Халиков М.И. «Функция системы, которая обеспечивает направление деятельности в соответствии с планом, удерживает в допустимых пределах отклонения системы от заданных целей» [18, с. 18] - Жариков О.Н.
Институционально-интеграционный	Винслав Ю., Михайлов Д. М.	«Система управленческих отношений между взаимодействующими хозяйствующими субъектами по поводу субординации и гармонизации их интересов, обеспечения синергии как их совместной деятельности, так и их взаимоотношений с внешними контрагентами (включая государственные органы) в достижении поставленных целей.» [13, с. 5] - Винслав Ю. «Взаимодействие множества лиц и организаций, имеющих отношение к самым разным аспектам функционирования фирмы» [29, с. 8]. Под корпоративным управлением Михайлов Д. М. понимает: «систему взаимодействия и взаимозависимости, которая отражает интересы органов управления компании, акционеров, заинтересованных лиц (государства, инвесторов, персонала, поставщиков) и направлена на получение максимальной прибыли от всех видов деятельности компании» [29, с. 19]
Системно-интеграционный	Виханский О.С., Наумов А.И.; Шиткина И.С	«Определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции субъекта управления, а второй – в позиции объекта управления» [14, с. 11] – Виханский О.С. Шиткина И.С. под корпоративным управлением понимает «механизм или систему взаимодействия участников и способы, с помощью которых они представляют свои интересы» [36, с. 50]

Приложение Б
(рекомендуемое)

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказов Минфина России
от 05.10.2011 № 124н,
от 06.04.2015 № 57н,
от 06.03.2018 № 41н)

Формы
бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах

Бухгалтерский баланс
на **31 декабря 2018** г.

		Коды		
		31	12	18
Форма по ОКУД		0710001		
Дата (число, месяц, год)				
Организация <u>ООО «Легион»</u>	по ОКПО	02758342		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	6324072126		
Вид экономической деятельности <u>строительство</u>	по ОКВЭД	41.20		
Организационно-правовая форма/форма собственности _____		1 23 00	16	
	по ОКОПФ/ОКФС			
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)	по ОКЕИ	384 (385)		
Местонахождение (адрес)	_____			

Пояснения ₁	Наименование показателя ²	На <u>31 декабря</u>	На <u>31 декабря</u>	На <u>31 декабря</u>
		<u>20 18</u> г. ³	<u>20 17</u> г. ⁴	<u>20 16</u> г. ⁵
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы	2 841	1 906	1 205
	Результаты исследований и разработок	5 353		
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	21 248	25 239	24 569
	Доходные вложения в материальные ценности	14	32	68
	Финансовые вложения	648	648	648
	Отложенные налоговые активы	7 293	5 588	3 961
	Прочие внеоборотные активы	3 831	3 632	893

Продолжение Приложения Б

	Итого по разделу I	41 228	37 045	31 344
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	476 693	780 977	680 818
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	264	2 391
	Дебиторская задолженность	602 031	338 049	350 031
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	3 155	4 359	10 503
	Денежные средства и денежные эквиваленты	26 640	1 555	11 053
	Прочие оборотные активы	21 982	26 972	9 346
	Итого по разделу II	1 130 501	1 152 176	1 064 142
	БАЛАНС	1 171 729	1 189 221	1 095 486
Форма 0710001 с. 2				
Пояснения 1	Наименование показателя 2	На 31 декабря 20 18 г. 3	На 31 декабря 20 17 г. 4	На 31 декабря 20 16 г. 5
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ 6			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	15 000	15 000	15 000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	() 7	()	()
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	273 007	278 267	246 265
	Итого по разделу III	288 007	293 267	261 265
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	310 413	284 332	251 541
	Отложенные налоговые обязательства	10 730	3 999	2 072
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV	321 143	288 331	253 613
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	213 291	63 105	174 148
	Кредиторская задолженность	316 545	520 298	379 892
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства	32 743	24 220	26 568
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу V	562 579	607 623	580 608
	БАЛАНС	1 171 729	1 189 221	1 095 486

Руководитель _____
(подпись) (расшифровка подписи)

“ 31 ” декабря 20 18 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетная дата отчетного периода.
4. Указывается предыдущий год.
5. Указывается год, предшествующий предыдущему.
6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).
7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Приложение В
(рекомендуемое)

(в ред. Приказов Минфина России
от 06.04.2015 № 57н,
от 06.03.2018 № 41н)

Отчет о финансовых результатах
за 31 декабря 20 18 г.

Организация _____ **ООО «Легион»** _____ по ОКПО
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____
 Вид экономической _____ по _____
 деятельности _____ строительство _____ ОКВЭД _____
 Организационно-правовая форма/форма собственности _____
 _____ по ОКОПФ/ОКФС _____
 Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) _____ по ОКЕИ _____

Форма по ОКУД _____
 Дата (число, месяц, год) _____

Коды		
0710002		
31	12	18
02758342		
6324072126		
41.20		
1 23 00	16	
384 (385)		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За 31 декабря	За 31 декабря
		20 18 г. ³	20 17 г. ⁴
	Выручка ⁵	1884088	1189021
	Себестоимость продаж	(1480876)	(795341)
	Валовая прибыль (убыток)	403212	393680
	Коммерческие расходы	(35075)	(23526)
	Управленческие расходы	(192905)	(229338)
	Прибыль (убыток) от продаж	175232	140816
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению	948	598
	Проценты к уплате	(59 282)	(55 117)
	Прочие доходы	38 094	31 290
	Прочие расходы	(84 965)	(77 012)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	70 027	40 575
	Текущий налог на прибыль	(14 028)	(8 573)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	55 999	32 002

Форма 0710002 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За 31 декабря	За 31 декабря
		20 18 г. ³	20 17 г. ⁴
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		

Продолжение Приложения В

	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Совокупный финансовый результат периода ⁶		
	Справочно		
	Базовая прибыль (убыток) на акцию		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		

Руководитель _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

“ _____ ” _____ 20 ____ г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

Приложение Г (рекомендуемое)

(в ред. Приказов Минфина России
от 06.04.2015 № 57н,
от 06.03.2018 № 41н)

(в ред. Приказов Минфина России
от 06.04.2015 № 57н,
от 06.03.2018 № 41н)

Отчет о финансовых результатах за 31 декабря 2017 г.

	Дата (число, месяц, год)	Коды
Форма по ОКУД	0710002	31 12 17
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	02758342
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	6324072126
Вид экономической деятельности	строительство	ОКВЭД 41.20
Организационно-правовая форма/форма собственности	по ОКПО	1 23 00 16
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)	по ОКПФ/ОКФС	384 (385)
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)	по ОКЕИ	

Пояснения 1	Наименование показателя 2	За <u>31 декабря</u> 20 <u>17</u> г. 3	За <u>31 декабря</u> 20 <u>16</u> г. 4
	Выручка 5	1189021	1154738
	Себестоимость продаж	(795341)	(802243)
	Валовая прибыль (убыток)	393680	352495
	Коммерческие расходы	(23526)	(29708)
	Управленческие расходы	(229338)	(229607)
	Прибыль (убыток) от продаж	140816	93180
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению	598	956
	Проценты к уплате	(55 117)	(40 457)
	Прочие доходы	31 290	192 775
	Прочие расходы	(77 012)	(189 977)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	40 575	56 477
	Текущий налог на прибыль	(8 573)	(9 575)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	32 002	46 902

Продолжение Приложения Г

Форма 0710002 с. 2			
Пояснения ₁	Наименование показателя ²	За <u>31 декабря</u>	За <u>31 декабря</u>
		20 <u>17</u> г. ³	20 <u>16</u> г. ⁴
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Совокупный финансовый результат периода ⁶		
	Справочно		
	Базовая прибыль (убыток) на акцию		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		

Руководитель _____
(подпись) (расшифровка подписи)

“ _____ ” _____ 20 ____ г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

Приложение Д
(рекомендуемое)

Приложение N 2
к приказу Минфина России
от 02.07.2010 N 66н (в редакции
приказов Минфина России
от 05.10.2011 N 124н
и от 06.04.2015 N 57н)

Отчет о движении денежных средств
за 31 декабря 20 18 г.

	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды		
Организация <u>ООО «Легион»</u>			0710004		
Идентификационный номер налогоплательщика		по ОКПО	31	12	18
Вид экономической деятельности <u>строительство</u>		ИНН	02758342		
Организационно-правовая форма / форма собственности		по ОКВЭД	6324072126		
		по ОКПФ/ОКФС	41.20		
Единица измерения: <u>тыс.руб.</u> / млн.руб. (ненужное зачеркнуть)		по ОКЕИ	1 23 00	16	
			384/385		

Наименование показателя	Код	За 31 декабря 2018 г. ¹⁾		За 31 декабря 2017 г. ²⁾	
		тыс.руб.	млн.руб.	тыс.руб.	млн.руб.
Денежные потоки от текущих операций					
Поступления - всего	4110	1 840 936		1 132 230	
в том числе:					
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	1 707 415		1 124 386	
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	2 297		1 597	
от перепродажи финансовых вложений	4113				
прочие поступления	4119	131 224		6 247	
Платежи - всего	4120	(1 951 806)		(1 411 511)	
в том числе:					
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(1 229 354)		(798 421)	
в связи с оплатой труда работников	4122	(360 035)		(354 781)	
процентов по долговым обязательствам	4123	(58 579)		(42 883)	
налога на прибыль организаций	4124	(16 844)		(9 645)	
прочие платежи	4129	(286 994)		(205 781)	
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	-110 870		-279 281	

Продолжение Приложения Д

Форма 0710004 с.2

Наименование показателя	Код	За 31 декабря		За 31 декабря	
		2018	г. ¹⁾	2017	г. ²⁾
Денежные потоки от инвестиционных операций					
Поступления - всего	4210	63 212		122 367	
в том числе:					
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	-		9 751	
от продажи акций других организаций (долей участия)	4212				
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	62 904		112 457	
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	308		159	
прочие поступления	4219				
Платежи - всего	4220	(56 382)		(111 612)	
в том числе:					
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	(14 682)		(13 488)	
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222				
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	(41 700)		(98 124)	
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224				
прочие платежи	4229				
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	6 830		10 755	
Денежные потоки от финансовых операций					
Поступления - всего	4310	805 190		442 654	
в том числе:					
получение кредитов и займов	4311	805 000		442 602	
денежных вкладов собственников (участников)	4312				
от выпуска акций, увеличения долей участия	4313				
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4314				
прочие поступления	4319	190		52	

Продолжение Приложения Д

Форма 0710004 с.3

Наименование показателя	Код	За 31 декабря		За 31 декабря	
		2018 г. ¹⁾		2017 г. ²⁾	
Платежи - всего	4320	(676 065))	(183 626))
в том числе:					
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	4321	())	())
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322	(38 627))	(5 994))
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	(627 236))	(177 568))
прочие платежи	4329	(10 202))	(64))
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	129 125		259 028	
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	25 085		-9 498	
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	4450	1 555		11 053	
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	4500	26 640		1 555	
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490				

Руководитель _____
 (подпись) (расшифровка подписи)

" ____ " _____ 20 ____ г.

Примечания

1. Указывается отчетный период.
2. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.

Приложение Е
(рекомендуемое)

Приложение N 2
к приказу Минфина России
от 02.07.2010 N 66н (в редакции
приказов Минфина России
от 05.10.2011 N 124н
и от 06.04.2015 N 57н)

**Отчет о движении денежных средств
за 31 декабря 20 17 г.**

	Форма по ОКУД	Коды		
	Дата (число, месяц, год)	0710004		
Организация <u>ООО «Легион»</u>	по ОКПО	31	12	17
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	02758342		
Вид экономической деятельности <u>строительство</u>	по ОКВЭД	6324072126		
Организационно-правовая форма / форма собственности	по ОКОПФ/ОКФС	41.20		
	по ОКЕИ	1 23 00	16	
Единица измерения: <u>тыс.руб.</u> / млн.руб. (ненужное зачеркнуть)		384/385		

Наименование показателя	Код	За 31 декабря			За 31 декабря		
		20	17	г. ¹⁾	20	16	г. ²⁾
Денежные потоки от текущих операций							
Поступления - всего	4110	1 132 230			983 634		
в том числе:							
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	1 124 386			972 338		
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	1 597			1 431		
от перепродажи финансовых вложений	4113						
прочие поступления	4119	6 247			9 865		
Платежи - всего	4120	(1 411 511)			(1 219 149)		
в том числе:							
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(798 421)			(695 950)		
в связи с оплатой труда работников	4122	(354 781)			(310 770)		
процентов по долговым обязательствам	4123	(42 883)			(39 707)		
налога на прибыль организаций	4124	(9 645)			(15 444)		
прочие платежи	4129	(205 781)			(157 278)		
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	-279 281			-235 515		

Продолжение Приложения Е

Форма 0710004 с.2

Наименование показателя	Код	За 31 декабря		За 31 декабря	
		2017 г. ¹⁾	2016 г. ²⁾	2017 г. ¹⁾	2016 г. ²⁾
Денежные потоки от инвестиционных операций					
Поступления - всего	4210	122 367		362 379	
в том числе:					
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	9 751		-	
от продажи акций других организаций (долей участия)	4212				
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	112 457		361 989	
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	159		390	
прочие поступления	4219				
Платежи - всего	4220	(111 612)		(180 469)	
в том числе:					
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	(13 488)		(15 818)	
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222				
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	(98 124)		(164 651)	
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224				
прочие платежи	4229				
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	10 755		181 910	
Денежные потоки от финансовых операций					
Поступления - всего	4310	442 654		531 759	
в том числе:					
получение кредитов и займов	4311	442 602		519 712	
денежных вкладов собственников (участников)	4312				
от выпуска акций, увеличения долей участия	4313			12 000	
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4314				
прочие поступления	4319	52		47	

Продолжение Приложения Е

Форма 0710004 с.3

Наименование показателя	Код	За 31 декабря		За 31 декабря	
		2017 г. ¹⁾		2016 г. ²⁾	
Платежи - всего	4320	(183 626))	(476 461))
в том числе:					
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	4321	())	())
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322	(5 994))	(2 000))
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	(177 568))	(466 434))
прочие платежи	4329	(64))	(8 027))
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	259 028		55 298	
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	-9 498		1 693	
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	4450	11 053		9 360	
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	4500	1 555		11 053	
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490				

Руководитель _____
 (подпись) (расшифровка подписи)

" ____ " _____ 20 ____ г.

Примечания

1. Указывается отчетный период.
2. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.

Горизонтальный анализ баланса ООО «Легион»

Статья	Код строки	Отклонение, тыс. руб.	
		2017/2016	2018/2017
Актив			
I. Внеоборотные активы			
Нематериальные активы	1110	701	935
Результаты исследований и разработок	1120	-	5 353
Основные средства	1150	670	-3 991
Доходные вложения в материальные ценности	1160	-36	-18
Финансовые вложения	1170	-	-
Отложенные налоговые активы	1180	1 627	1 705
Прочие внеоборотные активы	1190	2 739	199
Итого по разделу I	1100	5 701	4 183
II. Оборотные активы			
Запасы	1210	100 159	-304 284
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-2 127	-264
Дебиторская задолженность	1230	-11 982	263 982
Статья	Код строки	Отклонение, тыс. руб.	
		2017/2016	2018/2017
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-6 144	-1 204
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	-9 498	25 085
Прочие оборотные активы	1260	17 626	-4 990
Итого по разделу II	1200	88 034	-21 675
БАЛАНС	1600	93 735	-17 492
Пассив			

III. Капитал и резервы			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	32 002	-5 260
Итого по разделу III	1300	32 002	-5 260
IV. Долгосрочные обязательства			
Заемные средства	1410	32 791	26 081
Отложенные налоговые обязательства	1420	1 927	6 731
Итого по разделу IV	1400	34 718	32 812
V. Краткосрочные обязательства			
Заемные средства	1510	-111 043	150 186
Кредиторская задолженность	1520	140 406	-203 753
Оценочные обязательства	1540	-2 348	8 523
Прочие обязательства	1550	-	-
Итого по разделу V	1500	27 015	-45 044
БАЛАНС	1700	93 735	-17 492

Приложение И
(рекомендуемое)

Вертикальный анализ баланса ООО «Легион»

Статья	Код строки	Удельный вес, тыс. руб.		
		2016	2017	2018
Актив				
I. Внеоборотные активы				
Нематериальные активы	1110	0,11	0,16	0,24
Результаты исследований и разработок	1120	-	-	0,46
Основные средства	1150	2,24	2,12	1,81
Доходные вложения в материальные ценности	1160	0,01	-	-
Финансовые вложения	1170	0,06	0,05	0,06
Отложенные налоговые активы	1180	0,36	0,47	0,62
Прочие внеоборотные активы	1190	0,08	0,31	0,33
Итого по разделу I	1100	2,86	3,12	3,52
II. Оборотные активы				
Запасы	1210	62,15	65,67	40,68
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0,22	0,02	-
III. Пассив				
Статья	Код строки	Удельный вес, тыс. руб.		
		2016	2017	2018
Дебиторская задолженность	1230	31,95	28,43	51,38
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0,96	0,37	0,27
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1,01	0,13	2,27
Прочие оборотные активы	1260	0,85	2,27	1,88
Итого по разделу II	1200	97,14	96,88	96,48
БАЛАНС	1600	100,00	100,00	100,00

III. Капитал и резервы				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1,37	1,26	1,28
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	22,48	23,40	23,30
Итого по разделу III	1300	23,85	24,66	24,58
IV. Долгосрочные обязательства				
Заемные средства	1410	22,96	23,91	26,49
Отложенные налоговые обязательства	1420	0,19	0,34	0,92
Итого по разделу IV	1400	23,15	24,25	27,41
V. Краткосрочные обязательства				
Заемные средства	1510	15,90	5,31	18,20
Кредиторская задолженность	1520	34,68	43,75	27,02
Оценочные обязательства	1540	2,43	2,04	2,79
Итого по разделу V	1500	53,00	51,09	48,01
БАЛАНС	1700	100,00	100,00	100,00

Анализ ликвидности баланса ООО «Легион»

Статья		Значения, тыс. руб.		
		2016	2017	2018
Наиболее ликвидные активы	A1	21 556	5 914	29 795
Быстро реализуемые активы	A2	350 031	338 049	602 031
Медленно реализуемые активы	A3	692 555	808 213	498 675
Трудно реализуемые активы	A4	31 344	37 045	41 228
Баланс		1 095 486	1 189 221	1 171 729
Статья		Значения, тыс. руб.		
		2016	2017	2018
Наиболее срочные обязательства	П1	379 892	520 298	316 545
Срочные обязательства	П2	200 716	87 325	246 034
Долгосрочные пассивы	П3	253 613	288 331	321 143
Собственные пассивы	П4	261 265	293 267	288 007
Баланс		1 095 486	1 189 221	1 171 729
Платежный излишек / недостаток, тыс. руб.				
A1 > П1		-358 336	-514 384	-286 750
A1 > П2		149 315	250 724	355 997
A1 > П3		438 942	519 882	177 532
A1 < П4		229 921	-256 222	246 779