

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.01 Экономика / Экономика фирмы и корпоративное планирование

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Тема работы
<b>Формирование корпоративной финансовой политики на основе управления рабочим капиталом организации (на примере ООО «Томскнефтехим»)</b>

УДК 658.153:005.915:665.65.013(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ6Б	Дирксен А.В.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент школы инженерного предпринимательства	Ермушко Ж.А.	канд. экон. наук, доцент		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент школы инженерного предпринимательства	Маланина В.А.	канд. экон. наук, доцент		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент школы инженерного предпринимательства	Борисова Л.М.	канд. экон. наук, доцент		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.04.01 Экономика	Барышева Г.А.	д.э.н., профессор		

**Планируемые результаты обучения по направлению подготовки 38.04.01  
Экономика / Экономика фирмы и корпоративное планирование**

Код	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	Самостоятельно применять методы и средства познания, обучения и самоконтроля, осуществлять интеллектуальное, культурное, нравственное, профессиональное саморазвитие и самосовершенствование в экономических областях
P2	Эффективно работать индивидуально и в качестве члена команды, демонстрируя навыки руководства отдельными группами исполнителей, уметь проявлять личную ответственность, приверженность профессиональной этике и нормам ведения профессиональной деятельности по экономическим направлениям
P3	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать и представлять документацию по бухучету, анализу и аудиту, защищать результаты
P4	Уметь организовать сбор, обработку, анализ и систематизацию статистической, научной, правовой и иной информации по бухучету, анализу и аудиту, выбирать адекватные методы и средства решения задач исследования, составлять на их основе научные и аналитические отчеты, аудиторские и бухгалтерские отчеты, обзоры, публикации по экономике фирмы
P5	На основе бухгалтерской, налоговой и иной отчетности фирм проводить анализ финансово-экономического состояния фирм, финансовой устойчивости и рентабельности, стратегии, перспектив и условий их дальнейшего развития в условиях неопределенности, неустойчивости внешней среды
P6	Уметь анализировать и использовать данные бухгалтерского, налогового, оперативно-хозяйственного учета для организации и управления фирмой на новом уровне, выявления резервов и факторов роста, совершенствования ее политики, составления текущих и перспективных планов развития
P7	Обладать способностью к самостоятельной разработке заданий по программам развития фирмы, получению проектных решений, их экономическому обоснованию, разработке методических и нормативных документов, предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ, оценке их эффективности
P8	Осуществлять преподавание экономических дисциплин (прежде всего, по экономике предприятия) в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях высшего профессионального и среднего профессионального образования, а также в образовательных учреждениях дополнительного профессионального образования
P9	Приобретать и использовать навыки педагогического мастерства, методики преподавания: готовить методические материалы; разрабатывать рабочие планы и программы; подбирать соответствующий им дидактический инструментарий и методики; готовить задания для учебных групп; анализировать результаты реализации образовательной программы
P10	Уметь разрабатывать систему социально-экономических показателей, отражающих состояние фирм; обосновывать методики их расчета, прогнозировать динамику показателей деятельности предприятия; составлять

	планы и бюджеты развития фирм
P11	Развивать навыки руководителя экономическими службами и подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти для выполнения задач в области экономической политики фирмы
P12	Разрабатывать и обосновывать варианты управленческих решений, организовывать коллектив на внедрение и распространение современных методов организации и управления, стратегии развития и планирования деятельности фирмы на основе внедрения современных управленческих технологий

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
 Направление подготовки 38.04.01 Экономика / Экономика фирмы и корпоративное планирование

УТВЕРЖДАЮ  
 Руководитель ООП Экономика  
 \_\_\_\_\_ Г.А. Барышева  
 « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

**магистерской диссертации**

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
<b>ЗБМБ</b>	<b>Дирксен Александра Викторовна</b>

Тема работы:

Формирование корпоративной финансовой политики на основе управления рабочим капиталом организации (на примере ООО «Томскнефтехим»)

Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 1981/с от 21.03.2018 г.
---	---------------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

<p><b>Исходные данные к работе</b>  <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Объект исследования – финансовые и организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе формирования, использования и управления рабочего капитала в производственных организациях.                  Периодическая литература, таблицы, рисунки, Internet, аналитические материалы, данные внутренней аналитики предприятия. Режим работы: непрерывный.</p>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование</i></p>	<p>1. Теоретические основы формирования финансовой политики и рабочего капитала организации. Базовые принципы, цели и функции финансовой политики организации. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика организации. Управление рабочим капиталом в России: история, современное состояние, перспективы.                  2. Формирование и классификация денежных потоков на примере ООО «Томскнефтехим». Сущность, принципы, этапы, преимущества и</p>

<i>дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	недостатки, критерии эффективности управления денежными потоками предприятия. 3. Основные инструменты оптимизации управления рабочим капиталом организации ООО «Томскнефтехим». Современная модификация финансовых целей и механизм управления рабочим капиталом организации. Методы эффективного управления величины рабочего капитала. Эффективное управление запасами.
<b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	8 рис. 18 табл.
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Маланина В.А.
Английская часть	Бекишева Т.Г.
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
Введение	Introduction
1.3 Управление рабочим капиталом в России: история, современное состояние, перспективы	1.3 Management of the working capital in Russia: history, current state, prospects

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент школы инженерного предпринимательства	Ермушко Ж.А.	канд. экон. наук, доцент		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ6Б	Дирксен Александра Викторовна		

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
ЗБМ6Б	Дирксен Александра Викторовна

<b>Школа</b>	<b>инженерного предпринимательства</b>	<b>Направление</b>	<b>Экономика фирмы и корпоративное планирование</b>
<b>Уровень образования</b>	Магистратура		

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</li> <li>– опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>– чрезвычайных ситуаций социального характера</li> </ul>	<p><i>Рабочее место. Вредных, опасных проявлений факторов производственной среды не выявлено, а также чрезвычайных ситуаций никогда не наблюдалось.</i></p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>1. ГОСТ ISO 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility».</p> <p>2. ГОСТ CSR/KCO-2008 «Социальная ответственность организации. Требования».</p> <p>3. Добровольная отчетность. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.</p>

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>– системы организации труда и его безопасности;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– системы социальных гарантий организации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации.</li> </ul>
<p>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность.</li> </ul>
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>– Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</li> <li>– Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	
<b>Перечень графического материала:</b>	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент школы инженерного предпринимательства	Маланина Вероника Анатольевна	канд. экон. наук, доцент		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ6Б	Дирксен Александра Викторовна		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 122 страницы, 8 рисунков, 18 таблиц, 65 использованных источников, 3 приложения.

**Ключевые слова:** финансовая политика, операционная деятельность, рабочий капитал, оборачиваемость, рентабельность, ликвидность, запасы.

**Объектом исследования** являются финансовые и организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе формирования, использования и управления рабочего капитала в производственных организациях.

**Предметом исследования** является рабочий капитал организации.

**Цель работы** – разработка методов эффективного управления рабочим капиталом организации, в частности управления запасами.

**В процессе исследования** проводился анализ рабочего капитала организации ООО «Томскнефтехим». Определены и рассчитаны ключевые показатели эффективности функционирования рабочего капитала.

**В результате исследования:** разработаны методы управления запасами ООО «Томскнефтехим», которые внедрены в SAP ERP.

**Степень внедрения:** рекомендуется к применению в организации ООО «Томскнефтехим» на уровне планово-экономических служб и управления материально-технического обеспечения производства.

**Область применения:** результаты диссертационного исследования могут быть использованы руководителями, специалистами планово-экономических служб и управления материально-технического обеспечения производства в процессе эффективного управления предприятием, а также в преподавании ряда социально-экономических дисциплин, в которых значительное внимание уделяется экономике.

**Экономическая эффективность/значимость работы:** состоит в том, что выводы, полученные на основе анализа рабочего капитала, позволяют сформировать методики, на основе которых предприятия могут эффективно управлять частью рабочего капитала – запасами.



## Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

### Определения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

**финансовая политика:** Совокупность мероприятий в области организации финансовых отношений в компании, которые позволяют обеспечивать решение задач, отраженных в стратегии и тактике развития предприятия.

**рабочий капитал:** Ликвидные резервы, которыми покрываются издержки, возникающие в результате непредвиденных обстоятельств и неопределенности по сбалансированию поступлений и оплаты денежными средствами своих обязательств.

**регулярно потребляемые материалы:** Запасы, предназначенные для удовлетворения регулярно возникающей потребности.

**оптимальная партия поставки:** Объем партии поставки товаров, отгружаемый поставщиком по заказу потребителя и обеспечивающий для потребителя минимальное значение суммы двух составляющих: транспортно-заготовительных расходов и затрат на формирование и хранение запасов.

**страховой запас:** Часть производственных запасов, формируемых на случай непредвиденных обстоятельств (недоставок, просроченных поставок) или чрезвычайных положений (аварийные ситуации у поставщика, негативные природные явления).

**система SAP ERP:** Многокомпонентная система, позволяющая объединить хозяйственные процессы производства, закупки и сбыта продукции предприятия.

## Оглавление

Введение.....	12
1 Теоретические основы формирования финансовой политики организации	15
1.1 Базовые принципы, цели и функции финансовой политики организации	15
1.2 Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика организации .....	24
1.3 Управление рабочим капиталом в России: история, современное состояние, перспективы.....	33
2 Формирование и классификация денежных потоков.....	42
2.1 Сущность управления денежными потоками предприятия .....	42
2.2 Принципы и основные этапы управления денежными потоками.....	44
2.3 Преимущества и недостатки управления денежными потоками на предприятии.....	48
2.4 Критерии эффективности управления денежными потоками в коммерческих организациях .....	53
3 Основные инструменты оптимизации управления рабочим капиталом организации ООО «Томскнефтехим» .....	59
3.1 Современная модификация финансовых целей и механизм управления рабочим капиталом организации на примере ООО «Томскнефтехим» .....	59
3.2 Методы эффективного управления величины рабочего капитала ООО «Томскнефтехим» .....	77
3.3 Эффективное управление запасами ООО «Томскнефтехим» .....	81
4 Социальная ответственность .....	95
Заключение .....	100
Список публикаций студента.....	103
Список используемых источников.....	104

Приложение А .....	110
Приложение Б.....	111
Приложение В.....	112

## **Введение**

Одним из важнейших параметров эффективности управления предприятием в условиях конкуренции являются показатели возврата денежных средств, вложенных в дело. Операционная работа предприятия требует масштабного обеспечения ресурсами, как в рамках запланированных затрат, так и в случае незапланированного развития событий, в то время, как дефицит денежных средств сужает свободу действий. Для производственного предприятия данный вопрос приобретает особую важность, так как оно обладает многоступенчатым циклом обработки материалов, ограниченной емкостью оборудования, и зависящим от стабильности и качества энергоснабжения, трудозатрат и т. д.

Управление рабочим капиталом – давно известный и эффективный инструмент «размораживания» финансовых вложений в запасы, готовую продукцию, дебиторскую задолженность и т.п. В дореволюционной России такой подход был хорошо известен и реализовывался на рыночных принципах. Эти вопросы чрезвычайно актуальны и сегодня для российских предприятий, имеющих по разным причинам серьезные ограничения и сложности с обеспечением ликвидности, поскольку им необходимо искать внутренние резервы для финансирования текущей деятельности.

**Основная научная идея** – разработка методов эффективного управления рабочим капиталом организации. Научный результат исследования – разработать методики управления запасами и применить на действующем предприятии.

**Объектом исследования** являются финансовые и организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе формирования, использования и управления рабочего капитала в производственных организациях.

**Предметом исследования** является рабочий капитал организации.

**Целью диссертационного исследования** является разработка методов эффективного управления рабочим капиталом организации, в частности управления запасами.

**Задачи диссертационного исследования:**

1. Исследовать базовые принципы, цели и функции финансовой политики организации;

2. Проанализировать критерии эффективности управления денежными потоками предприятия;

3. Выявить основные инструменты оптимизации управления рабочим капиталом организации ООО «Томскнефтехим»;

4. Представить методы эффективного управления запасами, как частью величины рабочего капитала.

Методы исследования: анализ, синтез, аналогия, экспертные оценки, а также методы математической статистики.

**Научная новизна** заключается в разработке методов эффективного управления запасами, позволяющих определить оптимальную партию поставки и объем страхового запаса.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные методы управления запасами применены в ООО «Томскнефтехим» и внедрены в систему SAP ERP, на базе которой осуществляются процессы производства, закупки и сбыта продукции. Это позволяет автоматизировать процесс планирования и сократить трудозатраты.

Данные методы могут быть использованы на нефтехимических предприятиях, решающих вопросы улучшения эффективности хозяйственного управления, и изучающих вопросы управления рабочим капиталом.

Таким образом, необходимо формирование системы методов, позволяющих эффективно использовать рабочий капитал организации,

формировать грамотную финансовую политику в отношении дебиторской и кредиторской задолженности.

# **1 Теоретические основы формирования финансовой политики организации**

## **1.1 Базовые принципы, цели и функции финансовой политики организации**

Финансовая политика является важнейшим элементом экономической стратегии, также она способствует ее реализации. Главным требованием к финансовой политике является ее соответствие маркетинговой стратегии, придерживаемой предприятием, а также его миссии. Основным условием для эффективного ведения деятельности предприятием является наличие стратегического видения, управления, а, следовательно, и политики.

Финансовая политика во многом ориентирована на состояние рынка, конкуренции, ее задачи заключаются не только в обеспечении выживаемости, но и в том, чтобы даже в самых сложных ситуациях выбрать оптимальный вариант. Зачастую при анализе использование тех или иных показателей при расчете одного и того же приводит к разным результатам. Финансовая политика формируется при исследовании различных сторон, внешних факторов с учетом всех рисков и возможностей. Актуальность финансовой политики предприятия и ее разработки определяется тем, что ежедневно происходит рост влияния внешней среды на результативность, прибыльность деятельности. В совокупности с внутренними недочетами от финансовой политики зависит существование предприятия.

Финансовая политика предприятия – совокупность мероприятий по целенаправленному формированию, организации и использованию финансов для достижения целей предприятия [1]. Целью финансовой политики предприятия является построение эффективной системы управления финансами, направленной на достижение стратегических и тактических целей. Объектом финансовой политики является хозяйственная система, вся ее деятельность, находящаяся во взаимосвязи с финансовым состоянием и финансовыми результатами, а также денежный оборот субъекта хозяйствования, отражающий денежные поступления и выплаты.

Для успешного развития современного предприятия одну из ключевых ролей играет выбранное направление развития, как на долгосрочную, так и на краткосрочную перспективы, а также изыскание внутренних сильных сторон и резервов, способствующих достижению целей предприятия. Построение механизма достижения целей предприятия, взаимодействия направлений его развития не возможны без финансовых ресурсов, т.е. без реализации определенной финансовой политики. Финансовая политика ведает вопросами рациональной организации финансов предприятия, укрепления его финансового положения, повышения финансовой устойчивости. Эффективное планирование и управление финансовыми ресурсами предприятия подразумевает не только их эффективное использование, но и эффективность процесса формирования финансовых и денежных фондов.

Современное предприятие не может функционировать на рынке без капитала. Однако наличие капитала, само по себе, не является достаточным фактором для выживания в конкурентной борьбе. Планомерное развитие и совершенствование предприятия будет также зависеть от того, насколько эффективно осуществляется управление этим капиталом. Для эффективного управления капиталом необходимо знание его экономической природы, структурных составляющих, основополагающих факторов, оказывающих влияние на капитал.

Определим содержание понятия «финансовая политика». Исследование отечественных и зарубежных литературных источников позволило сформулировать следующие основные определения, характеризующие сущность финансовой политики предприятия:

1) финансовая политика – это совокупность управленческих решений, принимаемых в области планирования, регулирования и контроля финансовых ресурсов [1];

2) финансовая политика – это форма реализации финансовой стратегии, структурированная по основным важнейшим аспектам



финансовой деятельности [2];

3) финансовая политика – это вся совокупность экономических отношений, возникающих в связи с образованием, распределением и использованием хозяйственных средств [3];

4) финансовая политика – это составная часть экономической политики организации, отражающая совокупность мероприятий, направленных на организацию и использование финансовых ресурсов для выполнения организацией своих функций, реализации целей и задач [4];

5) финансовая политика – это часть финансовой стратегии предприятия, один из этапов ее разработки, охватывающий сферы, средства и формы деятельности, системы отношений внутри организации, а также влияние факторов внешней среды [5].

Приведенные определения не противоречат друг другу, а сосредотачиваются на форме проявления финансовой политики, как таковой, подчеркивая ее сущность либо как части общей стратегии предприятия, либо как набора решений и инструментов для достижения определенных целей. Для данной работы будет использоваться следующее определение финансовой политики: «Финансовая политика предприятия – совокупность мероприятий по целенаправленному формированию, организации и использованию финансов для достижения целей предприятия» [6, С.8]. Данное определение подчеркивает целенаправленность деятельности в области финансовой политики предприятия, что позволяет связать ее со стратегическими целями организации, а также упоминает «совокупность мероприятий», т.е. набор инструментов, посредством которых, политика может быть реализована.

Если у предприятия имеется разработанная финансовая политика, это позволяет хозяйствующему субъекту не снижать темпов развития даже в случаях исчерпания наиболее очевидных резервов роста, таких как: выход на неохваченные рынки, производство дефицитных товаров, заполнение пустых рыночных ниш. Укрепить конкурентные позиции на рынке предприятию

позволяют разработанные стратегии и возможности к мобилизации ресурсов для достижения поставленных целей.

Место финансовой политики предприятия в общей политике развития представлено на рисунке 1.



Рисунок 1 – Место финансовой политики в общей политике развития предприятия [6]

Таким образом, финансовая политика является одной из составных частей общей политики развития предприятия и влияет на эффективность его функционирования, конкурентные позиции наравне с производственной политикой, инвестиционной, кадровой, маркетинговой и прочими составляющими.

Сам термин «политика» можно рассматривать в широком смысле слова, как набор действий, направленных на достижение цели. Любая задача, стоящая перед предприятием, будь то покупка нового оборудования, исследование рынка, освоение новой технологии, повышение квалификации персонала и многие другие, в той или иной мере обязательно связаны с финансами. Это и планируемые затраты на мероприятия, и прогнозируемые доходы, и управление денежными потоками в процессе реализации. Исполнение любого управленческого решения требует финансового обеспечения. Следовательно, финансовая политика предприятия не

ограничивается решением отдельных вопросов, а носит системный характер для хозяйствующего субъекта, является связующим звеном всех остальных планов, целей и действий.

Целью финансовой политики предприятия является построение эффективной системы управления финансами, направленной на достижение стратегических и тактических целей. В настоящее время для многих предприятий свойственна реактивная форма управления финансами. Данная форма характеризуется принятием управленческих решений в ответ на возникающие текущие проблемы и задачи. Однако такая форма управления финансами не является прогрессивной и не позволяет достигать баланса между интересами предприятия и государства, между рентабельностью собственного производства и рентабельностью финансовых рынков, между интересами финансовых и производственных подразделений предприятия.

Стратегическое управление финансами является более адаптированным к рынку и изменяющейся внешней среде инструментом, позволяющим управлять финансами на основе постоянного мониторинга финансово-экономического состояния, поиска рыночных возможностей и путей их использования. Основными стратегическими задачами в области разработки финансовой политики предприятия являются [7]:

- максимизация прибыли;
- обеспечение финансовой устойчивости капитала предприятия;
- оптимизация структуры капитала;
- достижение прозрачности показателей финансово-экономического состояния в интересах инвесторов и кредиторов;
- создание эффективной системы управления предприятием;
- использование рыночных механизмов для привлечения финансовых средств.

Финансовая политика предприятия объединяет различных субъектов управленческого процесса. Так разрабатывается она собственниками бизнеса, учредителями, а исполнителями финансовой политики становятся

финансовые службы предприятия, отдельные работники, производственные и иные подразделения. Финансовая политика субъекта хозяйствования задает направление для финансовой деятельности предприятия, оказывает влияние на все финансовые процессы, использует имеющиеся сильные стороны предприятия и возможности внешней среды.

Объектом финансовой политики является хозяйственная система, вся ее деятельность, находящаяся во взаимосвязи с финансовым состоянием и финансовыми результатами, а также денежный оборот субъекта хозяйствования, отражающий денежные поступления и выплаты. Финансовые процессы, протекающие внутри фирмы, складывающиеся вокруг них отношения и операции, являются предметом финансовой политики. Сюда можно отнести расчетные отношения, инвестиции, вопросы выпуска или приобретения ценных бумаг, а также производственные процессы, результатами которых становятся финансовые потоки.

Субъекты финансовой политики – это участники всех уровней, которые задействованы в разработке и реализации стратегии и тактики финансового управления предприятия. К субъектам финансовой политики относятся учредители организации, исполнительное руководство, а также руководители и сотрудники финансовых служб, напрямую задействованные в реализации операций, связанных с получением и использованием прибыли.

При разработке финансовой политики предприятия формулируется цель и задачи финансового менеджмента, обосновываются для дальнейшего использования методы и инструменты, направленные на планирование, организацию и контроль за финансовыми потоками. Внедрение определенной финансовой политики требует задействовать разработку финансовых механизмов, сформулировать способы и критерии оценки, выявить направления для использования финансовых ресурсов.

Планирование и реализация финансовой политики становятся успешными только при наличии качественного информационного обеспечения данного процесса. Ценность и достоверность используемой

информации напрямую влияют на качество принимаемых решений. Чем более полной и достоверной информацией располагают менеджеры различных уровней, тем выше шансы на принятие обоснованного управленческого решения. Рассмотрим классификацию финансовой информации в коммерческой организации, представленную в таблице 1.

Классификация финансовой информации в коммерческой организации [8, С. 101]:

1. По источнику формирования:

- плановая финансовая информация;
- фактическая финансовая информация;
- отчетная финансовая информация.

Используется при разработке дальнейшей стратегии развития и разбивке ее на плановые мероприятия, а также контроле за достижением поставленных целей. При расхождении плановой и отчетной информации, менеджер получает возможность спланировать и реализовать корректирующие действия для исправления ситуации.

2. По отношению к информационному пространству организации:

- внешняя;
- внутренняя.

Внутренняя информация помогает осуществлять контроль за процессами и предпринимать корректирующие воздействия.

Внешняя информация отражает изменчивые факторы внешней среды, к которым организация должна приспосабливаться и которые должна учитывать при построении своих стратегий.

3. По видам деятельности организации:

- финансовая информация операционной деятельности;
- финансовая информация инвестиционной деятельности;
- финансовая информация финансовой деятельности.

Все представленные виды являются разновидностями внутренней организационной финансовой информации.

Помогают осуществлять контроль за процессами и предпринимать корректирующие воздействия, оценивать эффективность работы организации по видам деятельности.

4. По масштабу обслуживания финансового процесса:

- сводная финансовая информация;
- финансовая информация подразделений.

Финансовая информация подразделений помогает осуществлять контроль за процессами и предпринимать корректирующие воздействия, оценивать эффективность работы каждого подразделения.

Сводная финансовая информация представляет организацию во внешней среде, идет в контролирующие органы, учредителям, влияет на имидж организации, на оценку ее кредитоспособности со стороны потенциальных инвесторов.

5. По направленности:

- входящая финансовая информация;
- исходящая финансовая информация.

Данные виды дублируют внешнюю и внутреннюю разновидности информации, описанные выше, с соответствующим назначением.

6. По отношению к обработке информационного потока:

- исходная финансовая информация;
- промежуточная финансовая информация;
- результатная финансовая информация.

Разновидности отражают преграды на пути информационного потока, т.к. информация имеет тенденцию к искажению. Чем больше уровней промежуточной информации аккумулируется в организации, тем больше вероятность искажения информации.

7. По степени детализации:

- синтетическая (обобщенная) финансовая информация;
- аналитическая (детализированная) финансовая информация.

Разновидности используются для различных видов анализа,

обобщения и представления информации. Если проводить анализ, то необходимо использовать детализированную информацию для каждого вида анализа. Если формируется отчет для представления на вышестоящие уровни или в контролирующие организации, то необходимо обобщать собранную информацию, что позволит сделать общие выводы по ней.

8. По объему необходимых сведений по управлению экономическим объектом:

- комплексная финансовая информация;
- тематическая финансовая информация.

Разновидности позволяют отразить всю или части финансовой информации в зависимости от объекта и целей исследования.

Таким образом, вся финансовая информация, используемая для реализации финансовой политики предприятия, делится на внешнюю и внутреннюю. К внутренним источникам финансовой информации можно отнести данные бухгалтерского, складского, управленческого, налогового учета, данные бухгалтерской и статистической финансовой отчетности. К финансовой информации внешнего характера относятся данные законодательства, налоговые ставки, прайсы, рыночные данные, макроэкономические показатели, динамики развития рынков, а также финансовые показатели рыночных контрагентов – поставщиков, потребителей, конкурентов, банков, страховых организаций и пр.

Говоря о видах финансовой политики предприятия, в первую очередь, производится деление на краткосрочную и долгосрочную финансовую политику. Традиционно краткосрочный период – это период до 1 года, а долгосрочный – свыше 1 года [9]. Однако для характеристики видов финансовой политики используется также ряд дополнительных критериев. Считается, что если возникает необходимость введения дополнительных экономических ресурсов, в том числе и финансовых, то имеет место долгосрочный период. Если же деятельность предприятия не требует введения новых финансовых ресурсов, то имеет место краткосрочный

период. Как следствие, в краткосрочном периоде результативность финансовой деятельности будет оцениваться таким известным финансовым показателем, как прибыль. Тогда как в долгосрочном периоде важен прирост стоимости бизнеса на основе качественного процесса управления.

## **1.2 Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика организации**

Неотъемлемой частью общей системы управления выступает финансовая политика предприятия, которая может быть определена как система рационального и эффективного управления использованием финансовых ресурсов компании. В рамках финансовой политики осуществляется управление движением финансовых ресурсов организации, направленное на их увеличение, рост инвестиций и наращивание объема капитала. В рамках долгосрочной финансовой политики ведется работа по следующим направлениям: управление внеоборотными активами, управление долгосрочным финансированием и формирование оптимальной структуры капитала, управление дивидендной политикой, формирование финансовой стратегии, управление рисками, управление рыночной стоимостью компании.

Стратегическое управление стоимостью направлено на непрерывную максимизацию стоимости предприятия за счет усиления ключевых факторов стоимости и предполагает обеспечение эффективных инвестиционных проектов оптимальными источниками финансирования с учетом рисков и ожиданий инвесторов [10].

Оценить эффективность инвестиционных проектов с учетом влияния инфляции, рисков и стоимости денег во времени позволяют динамические методы оценки, основанные на принципе дисконтирования денежных потоков. В тоже время к недостатку методов дисконтирования денежных потоков (DCF) следует отнести то, что «в процессе их прикладного использования наблюдается высокая чувствительность прогноза к ставке



дисконтирования и размеру денежных потоков.

В свою очередь, высокая чувствительность к входным данным является следствием другого недостатка – использование бесконечно длинного периода прогнозирования. Так, если точно прогнозировать экономические показатели на 1 год вперед сложно, то на 5-10 лет вперед с высокой точностью – практически невозможно. Учитывая большое количество переменных, участвующих в прогнозе, вероятность ошибки очень высока.

А высокая чувствительность к ошибкам приводит к значительным искажениям в прогнозе» [11, С. 147]. Спрогнозировать изменение имущественного состояния и доходности компании можно с помощью финансовых бюджетов, представляющих собой прогнозные формы финансовой отчетности. К числу финансовых бюджетов относятся: бюджет движения денежных средств (БДДС), бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет по балансовому листу (ББЛ или прогноз баланса). В отличие от финансового учета и данных финансовой бухгалтерской отчетности, стратегический управленческий учет, включая стратегическое финансовое планирование и данные финансовых бюджетов предприятия, позволяет спрогнозировать будущее финансовое состояние компании, оценить ее ресурсный и экономический потенциалы [12, С. 85].

Успех долгосрочной финансовой политики и стратегического управления стоимостью предприятия во многом зависит от организации управления данным процессом. Так, в последние годы в практике управления все большую популярность приобретает процессный менеджмент – процессный подход к управлению.

Суть процессного подхода к организации деятельности компании: определить, какая деятельность является регулярной, возобновляемой – это процессы; разделить по определенным правилам процессы верхнего уровня на более детальные подпроцессы (процессы базового уровня); зафиксировать ответственных лиц за процессы базового уровня, протекающие в

организации.

Финансовая структура компании, построенная по центрам финансовой ответственности (ЦФО) закрепляет ответственность за бюджетные показатели между линейными менеджерами подразделений. Под ЦФО понимается организационная единица (структурное подразделение), осуществляющая определенный набор хозяйственных операций, способная оказывать непосредственное воздействие на расходы и (или) доходы от этих операций и отвечающая за величину данных расходов и (или) доходов. Наличие финансовой структуры позволяет руководству компании видеть, кто за что отвечает, позволяет оценивать, контролировать и координировать деятельность подразделений, помогает разработать действенную систему мотивации сотрудников и достичь повышения рыночной стоимости компании [12, С. 84].

Стратегия объединяет принципы, способы и методы создания и поддержания высоких конкурентных преимуществ. К основным направлениям стратегического управления стоимостью можно отнести: выявление, поддержание и стоимостную оценку конкурентных преимуществ; оценку способности предприятия создавать стоимость и разработку на этой основе программ, направленных на усиление действия факторов ее повышения; своевременное предоставление агентам финансовых рынков информации о перспективных направлениях деятельности предприятия с целью объективной оценки стоимости своих акций.

Можно отметить, любой инвестор, вкладывающий деньги в уже функционирующее предприятие, в результате приобретает не совокупность активов, а притоки будущих чистых денежных потоков от операционной деятельности компании, позволяющие ему окупить инвестиционные затраты, получить прирост капитала свыше инвестированных финансовых ресурсов и повысить свой уровень и качество жизни [13].

После того, как инвестиционный аналитик рассчитает рыночную стоимость организации доходным подходом, далее, расчеты он проводит с

учетом управленческих решений по изменению цены и структуры капитала. Цена капитала количественно выражается в сложившихся в компании относительных годовых расходах по обслуживанию своей задолженности перед собственниками и инвесторами. Относительный уровень общей суммы расходов на использование источников финансирования деятельности компании характеризует показатель – средневзвешенная цена капитала, и показывает цену капитала, авансированного в деятельность фирмы. Этот показатель должен быть меньше рентабельности активов, рассчитанной по операционной прибыли (прибыли до вычета процентов и налогов). В противном случае произойдет уменьшение величины собственного капитала предприятия.

Следует отметить, что цена собственного капитала, по сути, представляет собой минимальный размер отдачи на вложенные инвесторами в деятельность компании ресурсы и может быть использована для определения рыночной оценки собственного капитала и прогнозирования возможного изменения цен на акции фирмы в зависимости от изменения ожидаемых значений прибыли и дивидендов [14, 15]. Приращение рыночной стоимости предоставляет возможность получить выводы о росте стоимости компании.

Доходный подход основан на предположении, что потенциальный инвестор не заплатит за данный бизнес сумму, большую, чем текущая (приведенная к настоящему моменту времени) стоимость будущих чистых денежных потоков от операционной деятельности. Считается, что собственник также не продаст свой бизнес по цене, которая ниже текущей (приведенной) стоимости прогнозируемых чистых денежных потоков в будущем. Поэтому делается предположение, что стороны придут к соглашению о рыночной цене, равной текущей (приведенной) стоимости чистых денежных потоков, прогнозируемых к получению в будущем.

Применительно к общепринятым стандартам оценки бизнеса максимально приемлемая для любого потенциального инвестора стоимость

компании, определенная согласно доходному подходу к оценке бизнеса, представляет собой сумму всех приведенных к настоящему моменту времени чистых денежных потоков от хозяйственной деятельности, которые может получить компания и ее собственники.

Таким образом, доходный подход – это определение текущей стоимости будущих чистых денежных потоков, которые возникнут в результате использования активов фирмы и возможной дальнейшей их продажи. Доходный подход основан на принципе ожидания, опирается на прогнозную информацию, предполагает развитие событий в будущем.

Таким образом, долгосрочное финансовое управление можно рассматривать как стратегическое управление стоимостью. Каждое тактическое решение признается целесообразным, если оно направлено на достижение главной стратегической цели – повышение благосостояния акционеров через максимизацию стоимости предприятия. Поэтому стратегическое управление предприятием можно рассматривать как управление его стоимостью (стратегическое управление стоимостью).

Концепция управления, ориентированного на стоимость предприятия, является одной из самых популярных в западном финансовом менеджменте. Методология управления стоимостью предприятия является универсальной и может применяться как на производственных, так и торговых предприятиях, а также в банках, инвестиционных компаниях и т.д., конечно, при условии ее адаптивной корректировки в соответствии с тем или другим направлением предпринимательской деятельности.

Показатель роста стоимости предприятия в настоящее время признается важным финансовым показателем результатов деятельности предприятия, включается в состав публикуемой финансовой отчетности, а также используется в качестве критерия оценки в рейтинговых системах.

Что касается другого вида финансовой политики, то краткосрочная финансовая политика является важнейшим структурным элементом в общей финансовой деятельности предприятия. Она охватывает и описывает часть от

всего экономического цикла, тем самым делая акцент на текущей деятельности предприятия.

Решение всех задач по урегулированию предложений услуг и товаров в рамках краткосрочной финансовой политики происходит в пределах года. Также происходит рассмотрение достижений максимального уровня прибыльности в качестве эффективности управления оборотным капиталом, запасами, дебиторской задолженностью и ценовой политикой [16, 17].

Оборотный капитал – это важнейшая часть капитала, которая активно используется в ежедневной коммерческой деятельности компании. Оборотный капитал строится из текущих активов, а именно это часть товарно-материальных запасов, дебиторская задолженность и наличные деньги за вычетом из них текущих обязательств.

Деление задач по управления оборотным капиталом предприятия распределяется на следующие блоки [17]:

– управление денежными средствами. В большинстве компаний данный блок является наиболее проработанным и информационно обеспеченным, как минимум, с помощью систем «банк клиент». При управлении денежными средствами также необходимо использовать овердрафтовое кредитование, такой договор с коммерческим банком позволяет повысить фактическую ликвидность компании, но минусом являются дополнительные затраты. Также предприятие может использовать депозит овернайт, его преимущество заключается в том, что организация всегда имеет доступ к размещению оставшихся денежных средств в конце операционного дня на депозит, а на следующий день имеет возможность использовать их для платежей, или оставить на депозитном счете еще на день;

– управление расчетами с заказчиками и поставщиками. Решая проблему управления оборотным капиталом, предприятия идет на ограничения в анализе краткосрочной политики, забывая о реальном влиянии

ее на эффективность работы самого предприятия. Также предприятие отказывается от возможности использования факторинга, которое, является выкупом дебиторской задолженности на определенных условиях и представляет собой форму прямого инвестирования денежных средств в развитие предприятия и улучшения экономической ситуации в нем;

- управление складской структурой и транспортной логистикой.

Помимо обеспеченности собственными источниками всех оборотных активов, большое внимание должно быть уделено оценке достаточности собственных средств для формирования запасов.

Если производство и поставки товаров носят нестабильный разовый порядок, то есть возможность отказа от запасов, но большинство российских предприятий выражают необходимость создания их, так как в реальном бизнесе нередко существует неопределенность в сроках поставок и их несогласованность со сроками производства. Традиционные запасы, которые формируют современные компании, включают следующие типы:

- запасы, покупаемые с целью получения скидки за покупки крупными партиями. Создавая такие большие партии товаров на собственных складах, предприятие получает в дальнейшем выгоду в виде экономии в цене закупки;

- запасы, созданные ради безопасности. Часто такой вид запасов носит название страховых. Такие запасы представляют собой роль «буфера» и создаются вследствие неопределенности спроса и сроков реализации заказа;

- запасы незавершенного производства. Это запасы продукции, не доведенной до конечной стадии готовности в период составления отчетности;

- прогнозные запасы. Такие запасы создаются в целях стабилизации производства при сезонных колебаниях.

Также в управление краткосрочной политикой предприятия играет

важную роль управление дебиторской задолженностью.

Дебиторская задолженность представляет собой сумму необходимую для уплаты в счет погашения долга физическими так и юридическими лицами. Она отвлекает средства из оборота организации, ухудшает ее финансовое положение. По истечении сроков исковой давности она подлежит списанию в убыток в составе внереализационных расходов [17].

Для избежания возникновения дебиторской задолженности на предприятии, рекомендуется:

- производить сортировку дебиторов по уровню риска, а также избегать дебиторов с высоким уровнем риска неоплаты;
- пересмотреть и определить предельную сумму отпуска готовой продукции в долг, исходя только из удостоверенного финансового положения клиента;
- осуществлять операции факторинга или передавать долги на основе договора цессии;
- использовать предварительную оплату;
- повысить увеличение отчислений в резерв по сомнительным долгам до 10 % выручки от реализации последнего отчетного периода, что позволит снизить облагаемую налогом прибыль.

Также с целью стимулирования заказчиков и привлечения, новых для расширения своей торговой сети возможно применение скидок с цены реализации в размере 5 % за предоплату, а также возможен расчет по схеме «5 / 15 полная 30», при полном расчете в течение 15 дней с момента получения отвара предоставляется скидка 5 % , при оплате с шестнадцатого дня по тридцатый день – оплачивается полная стоимость данного товара, свыше тридцатого дня к дебитору применяются штрафные санкции, указанные в договоре.

Инкассация дебиторской задолженности по срокам и сумма должна сочетаться с планируемым погашением кредиторской задолженности на

предприятия [18].

Для достижения максимальной эффективности функционирования краткосрочной финансовой политики предприятия необходима развитость и единое функционирование всех ее составных частей, таких как оборотный капитал, дебиторская задолженность, запасы и выстраивание правильной ценовой политики на предприятии.

Можно сделать следующий вывод:

1. В области краткосрочной финансовой политики принимаются управленческие решения по следующим направлениям деятельности:

- управление доходами и расходами, а также прибылью организации;
- формирование рыночной стратегии организации;
- управление оборотным капиталом, оборотными активами;
- управление финансированием на короткие сроки.

2. В области долгосрочной финансовой политики принимаются управленческие решения по следующим направлениям деятельности:

- оценка и управление стоимостью бизнеса;
- управление рисками организации;
- разработка финансовой стратегии и дивидендной политики;
- управление внеоборотными активами;
- управление финансированием на длительные сроки;
- формирование оптимальной структуры капитала.

Одновременная попытка и максимизировать прибыль и достигнуть финансовой безопасности обычно приводит к конфликту разносторонних интересов. Так наращивание прибыли связано с повышенным риском, а отказ от привлечения заемного капитала, сохранение денежных остатков, и прочие меры, направленные на обеспечение финансовой устойчивости, могут вести к снижению рентабельности производства. Следовательно, нельзя одновременно максимизировать и прибыль, и безопасность. Эффективное финансовое управление служит нахождению «золотой середины» между



данными двумя целями.

### **1.3 Управление рабочим капиталом в России: история, современное состояние, перспективы**

На практике определение и подходы к исчислению рабочего капитала (РК) различаются в зависимости от специфических для предприятия факторов, например, цель управления РК, отрасль, реализуемая бизнес-модель или принципы учета.

#### **Управление рабочим капиталом в России до революции 1917 г.**

В дореволюционной России термин «рабочий капитал» не применялся. Использовались термины «оборотный капитал» или «переменный капитал», в состав которого входили: «сырые материалы, топливо, отходы, вспомогательные материалы, полуфабрикаты, готовые изделия, – все те ценности, которые потребляет предприятие и которые оно аккумулирует в изделии в процессах обработки, прибавляя к стоимости полученного сырья затраты на рабочую силу, на всю организацию работ и контроля в производства, включительно до сдачи готового изделия заказчику. Все эти образующиеся в производстве реальные ценности начинают свой оборот с момента поступления сырья на склад, а заканчивают в момент отправки изделия. Оборот соответствующих этим ценностям денежных сумм заканчивается в момент оплаты изделия заказчиком» [19].

Для оценки качества управления оборотным капиталом в дореволюционной России использовались следующие основные формулы [19, с.138–139].

$$Y = \frac{A}{K}, \quad (1)$$

где  $Y$  – скорость годового оборота или коэффициент оборачиваемости;

$A$  – размер годового оборота;

$K$  – среднегодовой объем оборотного капитала.

$$X = \frac{P}{A}, \quad (2)$$

где  $X$  – рентабельность оборота;

$P$  – годовая прибыль.

$A$  рентабельность капитала находится по формуле:

$$R = \frac{X}{Y}, \quad (3)$$

Российские предприятия того времени отличались гораздо меньшей скоростью оборота по сравнению с предприятиями Европы и США, что неблагоприятно отражалось на финансовых и экономических результатах. Например, среднее время для выпуска одного паровоза в России составляло шесть месяцев, а в Германии и Франции около двух месяцев. Другими словами, скорость оборота у европейцев была в три раза выше.

Основные причины такого отставания заключались в следующем:

- большие расстояния от центров добычи сырья до перерабатывающих предприятий;
- гораздо более высокая производительность европейских и американских рабочих по сравнению с российскими (например, в сельхозмашиностроении по сравнению с американцами в пять раз);
- более высокая доля основного капитала на одного европейского/американского работника по сравнению с российским работником (четкая корреляция с производительностью);
- архаичная (автаркическая) техническая структура российских предприятий, не учитывающая преимуществ специализации и кооперации;
- слабое применение современных методов организации производства (поточное производство на конвейере у Форда – полный период изготовления автомобиля два дня, в Германии того же периода – 200 дней, что снижало потребность в материалах в 100 раз);
- слабое развитие подъемно-транспортных устройств и нерациональная планировка цехов снижали скорость оборота;
- недостаточное внимание прогрессивным технологиям получения

заготовок (например, применение литья и штамповки без последующей механической обработки, сложные автоматы и автоматизированные цехи и т.п. существенно повышают скорость оборота).

Эти и другие факторы роста эффективности использования оборотного капитала учитывались при постановке производства в России, что в значительной мере обеспечило ей перед Первой мировой войной 5-е место по размеру ВВП в мире после США, Великобритании, Германии и Франции.

### **Оборотные средства и оборотные фонды в плановой экономике СССР**

В условиях централизованной плановой экономики объективно не существовали предпосылки для управления оборотным капиталом (оборотными средствами) в современном понимании, так как:

- предприятиям централизованно задавался план по объему и номенклатуре, что значительно ограничивало его маневренность;
- координатором выступали Госплан, министерства и ведомства;
- цены на ресурсы и готовую продукцию рассчитывались и назначались централизованно (Госкомцен), учитывая при этом не только экономические, но и социальные аспекты;
- прибыль предприятий распределялась в соответствии с потребностями общества (коллектива);
- потребление товаров и услуг регулировалось государством и т.д.

Хотя проблематика управления оборотными средствами декларировалась как важная, но на практике она не была приоритетной. На первом месте стояли задачи планирования в народно-хозяйственном масштабе, по отраслям и предприятиям, а также контроля за выполнением планов.

Под оборотными средствами понималась совокупность денежных средств, вложенных в оборотные производственные фонды и фонды обращения, с целью обеспечения непрерывности процесса производства и

реализации продукции [20, С. 212].

Оборотные средства делились на оборотные производственные фонды и оборотные фонды обращения. При нормальном течении производства необходимые оборотные средства соответствуют величине оборотных фондов. При возникновении дисбаланса могло оказаться, что оборотных фондов на предприятии больше, чем оборотных средств [20, С. 213]. Дисбаланс приводил к «замораживанию» денежных средств в запасах материалов на складе, незавершенном производстве и в готовой продукции.

При всей важности проблемы возникновения дисбаланса оборотных средств и оборотных фондов он не имел существенных практических последствий для предприятия по следующим причинам:

- продукция в конце концов отгружалась, хотя и с опозданием потребителю, так как она была запланирована в объеме и номенклатуре ранее, кроме того, у потребителя не было альтернативных поставщиков;

- работники предприятия при любой ситуации с оборотными средствами получали тарифную зарплату, которая составляла большую часть от всего заработка;

- социалистическое государственное предприятие не могло быть банкротом, поэтому проблемы обеспечения ликвидности практически не существовало;

- предприятие не имело возможности маневрировать номенклатурой и объемом выпуска изделий, так как они были ему заданы и сбалансированы с другими предприятиями на основе народно-хозяйственных балансов;

- реально предприятие не покупало материалы и комплектующие у поставщиков, вместо этого работала процедура «фондирования и материально-технического снабжения».

Основные формулы для расчета показателей оборачиваемости оборотных средств и оборотных фондов в период централизованной плановой экономики были идентичны дореволюционным формулам. Однако в экономике советского периода не рассчитывали рентабельность оборота,

так как прибыль не являлась основным показателем успешности деятельности предприятия. Кроме того, отсутствие такого показателя было вполне оправданно, так как предприятие зачастую не могло оказывать влияние на прибыль: фиксированная цена и объем выпуска в заданной номенклатуре, наличие планово-убыточной продукции социального назначения и т.д.

Естественно, что в те годы управление оборотными средствами не предполагало увязку с ликвидностью, денежными потоками и т.п. По сути дела, основная цель управления оборотными средствами заключалась в обеспечении процессов по выполнению плана в заданных параметрах, то есть при минимальных отклонениях.

Основные мероприятия по улучшению использования оборотных средств заключались в следующем [20, С. 226–228]:

- механизация и автоматизация технологических процессов;
- применение прогрессивных методов обработки и инструмента;
- увеличение объема НИОКР с целью замены материалов, конструкций, методов подготовки производства и т.д., что приведет к снижению оборотных средств в запасах;
- концентрация и специализация производства, приводящая к поточному и массовому производству, что повышает скорость оборота оборотных средств;
- кооперация предприятий приводит к увеличению доли покупных деталей и комплектующих и снижает запасы сырья и материалов на складе;
- переход к системе оптовой торговли средствами производства позволит предприятиям покупать необходимые материалы, инструменты, запасные части и т.п. в требуемое время и нужном количестве, что снизит потребность в запасах.

Таким образом, управление оборотными средствами в плановой экономике, прежде всего, ориентировано на выполнение плановых заданий и только затем на снижение себестоимости продукции и излишки запасов.

Парадоксально, но в плановой экономике СССР, предполагающей обоснованное нормирование и распределение ресурсов, предприятия стремились к созданию сверхнормативных запасов. Это было связано с тем, что неисполнение плана по выпуску продукции каралось гораздо строже, чем наличие сверхнормативных запасов, за которые руководство предприятий лишь «журили».

### **Управление рабочим капиталом в России в современных условиях**

В экономике современной России созданы практически все необходимые предпосылки для реализации рыночного подхода к управлению РК.

Этот подход базируется на следующих основных признаках рыночной экономики:

- наличие у предприятий самостоятельных планов по закупкам материалов, производству и сбыту готовой продукции;
- в качестве координирующего института выступает «рынок»;
- закупки материалов и сбыт готовой продукции осуществляется по ценам, формируемых рынком;
- финансирование деятельности предприятия осуществляется за счет собственных и привлеченных с рынка финансов;
- прибыль распределяется согласно принципам, выработанным в уставе предприятия.

Термин «рабочий капитал» в современной российской практике более известен как «собственные оборотные средства» или «собственный оборотный капитал». Собственный оборотный капитал рассчитывается как сальдо краткосрочных оборотных активов и краткосрочных обязательств.

Как известно из теории и практики управления РК, существует два подхода, имеющих различные цели и задачи [21]:

1. Управление РК, ориентированное на обеспечение ликвидности.
2. Управление РК, ориентированное на высвобождение ликвидности.

Согласно первому подходу, РК является мерилем краткосрочной платежеспособности компании и обеспечивает согласованные по срокам и суммам выплаты. Положительный РК означает, что краткосрочные обязательства могут быть покрыты при помощи оборотных активов. Другими словами, величина РК говорит о способности предприятия расплачиваться по своим краткосрочным обязательствам. Следовательно, основная задача управления РК: гарантировать своевременную оплату по краткосрочным обязательствам.

Согласно второму подходу, РК рассматривается как связанные оборотные активы в процессе деятельности предприятия, которые должны финансироваться за счет капитала, приносящего проценты. Сокращение РК приводит к высвобождению связанных (омертвленных) средств и улучшает ситуацию с ликвидностью и финансированием.

Сегодня в российской практике превалирует первый подход, то есть должно быть достаточно денег (ликвидности) для оплаты краткосрочных обязательств.

На практике он реализуется путем управления закупками (снабжением) и продажами (сбытом). Другими словами, «нужно закупать дешевле и платить при этом позже, а продавать дороже и требовать быстрого возврата дебиторской задолженности, а лучше 100% предоплаты». Естественно, что это примитивный способ управления ликвидностью, не ориентированный на установление долгосрочных и взаимовыгодных отношений с поставщиками и покупателями.

Второй подход, направленный на высвобождение ликвидности, а по сути на финансирование текущей деятельности за счет «оживления» омертвленного в оборотных средствах капитала, в российской практике практически не применяется.

Подразделения закупок, производства и сбыта на российских предприятиях взаимодействуют между собой на основе натурально-временных характеристик процессов, реализуемых в подразделениях [22]:

- нормативы расхода ресурсов на единицу продукции;
- объем закупаемой партии и частота закупок;
- страховой запас на складе сырья и материалов, а также готовой продукции;
- сроки поставки сырья и материалов;
- сроки отгрузки готовой продукции клиентам.

Если вопросам рентабельности закупочно-сбытовой и производственной деятельности на многих продвинутых, в плане управления, предприятиях уделяется внимание, то вопросы оптимизации (рационализации) процессов закупок, производства и сбыта с точки зрения высвобождения ликвидности или снижения РК практически не затрагиваются.

Пока еще у большинства руководителей структурных подразделений по закупкам, производству и сбыту нет понимания значимости рациональной организации процессов с точки зрения снижения РК. Еще хуже обстоят дела в подразделениях НИОКР, которые ориентированы лишь на достижение наилучших конструктивно-технологических характеристик изделия и сроках разработки. Если о прогнозируемой себестоимости и цене создаваемого изделия продвинутые инженеры иногда задумываются, то о влиянии разрабатываемой конструкции, технологии и организации производства изделия на снижение РК вообще нет речи.

На абсолютном большинстве отечественных предприятий отсутствуют службы/люди, занимающиеся координацией деятельности по закупкам, сбыту и производству с точки зрения рационального управления РК. На развитых предприятиях Запада эти функции нередко возлагаются на службы контроллинга: контроллинг закупок, контроллинг маркетинга и сбыта, контроллинг производства, контроллинг логистики и контроллинг финансов.

Для продвижения методологии и инструментария управления РК в практику работы отечественных предприятий необходимо [23]:



1. Организовать практически-ориентированное обучение управленцев отечественных промышленных предприятий по тематике «Управление рабочим капиталом (оборотными средствами)».

2. Разработать систему стимулирования и соответствующие КПЭ для руководящих работников предприятий, оказывающих непосредственное влияние на снижение величины РК.

3. Сформировать службы, отвечающие за управление РК в целом по предприятию.

4. Анализировать и применять на практике лучшие отечественные и зарубежные практики управления РК.

5. Ввести учебные курсы по управлению РК в программы подготовки магистров и специалистов по менеджменту.

Несмотря на то, что в настоящее время в России созданы рыночные предпосылки для эффективного управления РК, данное направление повышения эффективности деятельности предприятия находится в самом начале пути.

## **2 Формирование и классификация денежных потоков**

### **2.1 Сущность управления денежными потоками предприятия**

Управление денежными потоками представляет систему принципов, методов разработки и реализации управленческих решений, которые связаны с формированием, распределением, использованием денежных средств и организацией их оборота, направленных на обеспечение финансового равновесия предприятия и устойчивого роста [24].

В основе управления денежными потоками предприятия лежит полная и достоверная информация о движении денежных средств на счетах, графики погашения задолженности, управление дебиторской и кредиторской задолженностью и многое другое. Данную информацию предоставляет бухгалтерский и управленческий учет.

Главной целью, на которой базируется управление денежными потоками, является увеличение рыночной стоимости, и получение максимальной прибыли предприятия.

Для реализации данной цели ученые выделяют основные задачи:

1. Формирование достаточного объема денежных ресурсов предприятия, которые соответствуют потребностям осуществления хозяйственной деятельности. Данная задача реализуется путем определения потребности в необходимом объеме денежных ресурсов субъекта на предстоящий период, установления системы источников формирования денежных средств в планируемом объеме, обеспечения минимальной стоимости их привлечения на предприятии.

2. Оптимизация распределения сформированного объема денежных ресурсов предприятия по основным видам хозяйственной деятельности и направлениям использования. Денежные потоки классифицируют по трем основным видам деятельности. В рамках каждого из видов (инвестиционная, операционная, финансовая) руководство осуществляет выбор наиболее эффективных направлений использования денежных ресурсов, которые

позволят обеспечить достижение максимальных конечных результатов хозяйственной деятельности и стратегических целей развития предприятия в целом.

3. Обеспечение высокого уровня финансовой устойчивости в процессе развития предприятия. Финансовая устойчивость представляет собой самостоятельность, самодостаточность организации при осуществлении хозяйственной деятельности и предполагает высокую долю обеспеченности собственными средствами в общей структуре капитала.

Для того чтобы обеспечить финансовую устойчивость, предприятию необходимо сформировать рациональную структуру источников привлечения денежных средств. В первую очередь необходимо: 1. соотнести объем привлечения собственных и заемных источников; 2. оптимизировать объемы привлечения денежных средств по предстоящим срокам возврата; 3. сформировать достаточный объем денежных ресурсов, которые привлекает предприятие на долгосрочной основе; 4. осуществить своевременную реструктуризацию обязательств по возврату денежных средств в условиях кризисного развития предприятия.

4. Поддержание уровня платежеспособности предприятия. Платежеспособность предприятия характеризует способность экономического субъекта своевременно и в полном объеме отвечать по своим обязательствам, уплачивать обязательные платежи. Для того чтобы предприятие имело возможность своевременно и в полном объеме погашать обязательства, необходимо разработать систему управления остатками денежных активов, сформировать достаточной объем резервов, обеспечить равномерное поступление денежных средств на предприятие, обеспечить синхронность и сбалансированность формирования входящих и выходящих денежных потоков, выбрать наилучший способ при расчете с контрагентами.

5. Максимизация чистого денежного потока, обеспечивающая заданные темпы экономического развития предприятия на условиях самофинансирования. Реализация данной задачи осуществляется за счет того,

что предприятие формирует денежный оборот, который позволяет обеспечить наибольший объем прибыли в процессе осуществления операционной, инвестиционной и финансовой деятельности, выбрать эффективную амортизационную политику, своевременную реализацию неиспользуемых активов, реинвестировать временно свободные денежные средства.

6. Минимизировать потери стоимости денежных средств в процессе осуществления хозяйственной деятельности на предприятии. Денежные активы и эквиваленты теряют свою стоимость под влиянием факторов времени, инфляции, риска и прочих факторов. Чтобы данной ситуации на предприятии не произошло, следует избегать формирования чрезмерных запасов денежных средств (если это не вызывается потребностями хозяйственной практики), диверсифицировать направления и формы использования денежных ресурсов, избегать отдельных видов финансовых ресурсов [24].

## **2.2 Принципы и основные этапы управления денежными потоками**

Процесс управления денежными потоками предприятия базируется на принципах, основными из которых являются [25, 26]:

1. Принцип информационной достоверности. Информация представляет результат обработки данных, которые были получены в ходе сбора, обработки фактов хозяйственной деятельности экономического субъекта. Для того чтобы предприятие успешно функционировало в условиях рыночной экономики необходима полная, достоверная, своевременная, ценная информация. Ценность информации является ключевой, так как данное свойство отражает выгоду от использования. Управление денежными потоками должно быть обеспечено необходимой информационной базой.

В России бухгалтерский учет и методы ведения бухгалтерского учета имеют отличия от международных стандартов. Данные отличия усложняют задачу формирования полной достоверной, своевременной информации для управления денежными потоками организации и требует дополнительных расчетов при анализе.

2. Принцип эффективности. Денежные потоки характеризуются неравномерностью поступления, и расходования денежных средств в отдельные периоды времени. В результате возникновения неравномерности формируются значительные объемы временно свободных денежных активов предприятия, которые представлены в виде непроизводительных активов, теряющих свою стоимость. Предприятие использует метод финансового инвестирования для обеспечения эффективности управления денежными потоками.

3. Принцип обеспечения сбалансированности. Существует многообразие видов денежных потоков, которое требует обеспечения сбалансированности по видам, объектам, временным интервалам и другим существенным характеристикам. Данный принцип связан с оптимизацией денежных потоков на предприятии.

4. Принцип обеспечения ликвидности. Неравномерность поступления денежных потоков вызывает дефицит денежных средств на предприятии. Данное свойство отрицательно сказывается на платежеспособности и доходности предприятия. Поэтому в процессе управления денежными потоками необходимо обеспечить достаточный уровень денежных средств на протяжении определенного периода времени.

5. Принцип рациональности. Смысл данного принципа управления денежными потоками заключается в повышении ритмичности осуществления операционного процесса предприятия. Нарушение осуществления платежей оказывает негативное влияние на осуществление хозяйственной деятельности предприятия. Растут издержки предприятия, формируются запасы, снижается производительности труда, ухудшается

процесс реализации готовой продукции и многое другое. При повышении ритмичности осуществления операционного процесса происходит рост объема производства и реализации продукции.

6. Принцип прозрачности. Руководство предприятия получает информацию из различных источников. Поэтому сбор и систематизация необходимой информации должны быть отражены с особой тщательностью и достоверностью. Ошибки в предоставленной информации могут привести управление предприятия к отрицательным последствиям. Каждая организация самостоятельно выбирает форму и периодичность предоставления информации.

7. Принцип плановости. Планирование денежных потоков осуществляется в форме многовариантных плановых расчетов денежных показателей.

8. Контроль. Контроль за осуществлением деятельности организации должен осуществляться постоянно на каждом этапе. Выделяют предварительный, текущий и контроль по результатам работы. Данный принцип управления денежными потоками необходим для понимания финансовых процессов предприятия. К основным финансовым процессам относят: бюджетирование, управление финансированием и кредитованием, финансовый контроллинг. Контроль за денежными потоками является неотъемлемым инструментом управления финансами.

9. Принцип платежеспособности. Понятие платежеспособность на сегодняшний день имеет множество определений. Под платежеспособностью подразумевают возможность предприятия трансформировать имущество в деньги с целью извлечения дохода, а также способность рассчитаться по своим обязательствам в определенный момент времени.

Для осуществления качественного управления денежными потоками в организации необходимо внедрить системы планирования, учета, анализа и контроля, все это оказывает влияние на увеличение оборачиваемости

денежных активов, эффективное использование временно свободных денежных средств, обеспечение достаточности денежных средств.

Процесс управления денежными потоками состоит из следующих шагов [27]:

1. Обеспечения достоверного и полного учета денежных потоков. Данный шаг содержит информационную базу управления денежными потоками. В соответствии с международным стандартом финансовой отчетности (МСФО) основным документом является отчет о движении денежных средств предприятия. Отчет формируется по сферам деятельности предприятия: операционной, инвестиционной, финансовой. Отчет о движении денежных средств является неотъемлемым компонентом финансовой отчетности за определенный отчетный период.

2. Анализ финансовых потоков компании в предшествующем периоде. Характеризуется оценкой суммы и уровня среднего остатка денежных средств, которые рассматривают с позиции платежеспособности и эффективности использования.

3. Составление и планирования бюджета денежных средств. Данный шаг характеризует планирование, как неотъемлемый инструмент упорядочения. Руководство предприятия определяет размер, момент времени, когда у организации ожидается недостаток денежных средств для избежания кризисной ситуации. Планирование позволяет регулировать расчеты с покупателями, работниками, поставщиками, кредитными учреждениями.

Особое внимание менеджмент предприятия уделяет оптимизации денежных потоков. Оптимизация денежных потоков характеризует выбор форм организации оттоков и притоков денежных средств, которые обеспечивают осуществление хозяйственной деятельности.

Предприятие имеет возможность решить следующие задачи в рамках оптимизации денежных потоков [28, С. 247]:

1. Определение резервов. Данная задача позволяет предприятию снизить зависимость от привлечения заемных средств для осуществления хозяйственной деятельности.

2. Обеспечение сбалансированности положительного и отрицательного денежного потока.

3. Увеличение суммы чистого денежного потока предприятия.

Объектами оптимизации выступают: положительный и отрицательный денежные потоки; остаток денежных средств; чистый денежный поток.

Таким образом, управление денежными потоками является важным механизмом для поддержания жизнедеятельности предприятия. Качество управления позволяет экономическому субъекту обеспечить развитие и финансовую устойчивость на протяжении длительного периода времени.

### **2.3 Преимущества и недостатки управления денежными потоками на предприятии**

По мнению Покровского Н.Ю.: «денежный поток представляет собой результат хозяйственной деятельности, выражаемый в поступлении, распределении и расходовании денежных средств и зависящий от факторов внешней и внутренней среды хозяйствующего субъекта» [29].

В современных условиях на предприятии возникают проблемы управления денежными потоками. Ученые выделяют следующие [30,31]:

1. Отсутствие методики разработки и внедрения системы управленческого учета денежных средств для предприятия, которое работает в конкретной отрасли экономики в соответствии с осуществлением видом деятельности. Для создания системы управленческого учета на предприятии требуется много времени. Создание данной системы занимает от двух до четырех лет. Хозяйствующему субъекту для эффективного управления денежными потоками предприятия не достаточно предоставления полной и достоверной информации.



2. Неопределенность действий руководства. Данный вид проблемы на предприятии возникает часто. Неопределенность связана с тем, что руководство не знает, как реагировать на изменение показателей системы управления денежными потоками. Менеджмент компании не может выявить какое влияние, положительное или отрицательное, данные показатели оказывают на деятельность предприятия. Например, если на предприятии произойдет увеличение чистой прибыли и увеличение собственного капитала, то это является фактом положительным и менеджмент компании может сделать вывод сразу. Но увеличение чистого денежного потока трудно классифицировать, необходимо обратиться к дополнительным источникам для того, чтобы сделать выводы о том хорошо это или нет для предприятия, за счет каких факторов произошло увеличение и другие. Перед руководством организации встанет непростая задача: определить определенный перечень действий, источники информации, которые будут получены из системы управления денежными потоками компании.

3. Своевременное определение необходимости системы управленческого учета денежного потока. Данная система учета характерна для средних и крупных предприятий. В практике имеются исключения. В экономике существуют небольшие компании, для которых вопросы управления денежными потоками являются важными. С другой стороны, существуют малые предприятия, которые имеют относительно устойчивые источники получения и расходования денежных средств. Для данных предприятий система учета не является важной и может усложнить систему внутренней финансовой информации.

4. Недостаток собственных источников формирования денежных средств.

5. Отсутствие налогового планирования на предприятии.

6. Неспособность руководства компании контролировать оборотный капитал предприятия, вследствие чего возникает потребность в дополнительном финансировании и росту дебиторской задолженности.

7. Воздействие уровня инфляции на управление денежными потоками предприятия.

8. Несовершенство методов и рычагов управления денежными потоками предприятия.

9. Несовершенство бюджетирования денежных средств.

10. Недостаточный уровень платежной дисциплины на предприятии.

Таким образом, рассмотрев проблемы управления денежными потоками на предприятии можно сделать вывод о том, что основной проблемой является своевременность внедрения управленческого учета. Так как для предприятия необходимо определить, какое влияние они оказывают на деятельность предприятия.

Объективная необходимость управления денежными потоками находит отражение в следующих преимуществах [31]:

1) улучшение управления денежными потоками позволяет предприятию вовлечь в оборот дополнительные денежные средства, которые необходимы для успешного функционирования предприятия;

2) для крупных предприятий управление денежными потоками является выгодным, так как это позволяет повысить эффективность, получить дополнительную прибыль, увеличить рентабельность компании;

3) для небольших предприятий управление денежными потоками особенно важно, так как данные предприятия рассчитывают на собственные источники привлечения денежных средств. Внешние источники являются дорогими и недоступными;

4) эффективное управление денежными потоками положительно отражается на взаимоотношениях предприятия с банком, поставщиками, покупателями и другими субъектами. Важно работать на взаимовыгодных отношениях, так как взаимовыгодные отношения с поставщиками позволяют предприятию выстроить взаимовыгодные контакты с потребителями. Это может отразиться на качестве товара, на сервисе, на получении дохода и прибыли компании.

Деятельность региональных компаний в современных условиях требует обдуманных и взвешенных управленческих решений в сфере финансов. Принятие управленческих решений по структуре капитала, дивидендной политике, инвестиционным проектам и управлению оборотным капиталом сопровождается поиском компромиссных решений между риском и доходностью, что в результате влияет на рыночную стоимость компании. Стремление к росту рыночной стоимости компании требует глубокого понимания стратегической роли управления оборотным капиталом с позиции высокоэффективного управления операционными денежными потоками. От степени продуктивности управления денежными потоками предприятий во многом зависит изменение инвестиционного климата в сторону улучшения, прежде всего на региональном уровне, перспектива поступательного роста предпринимательской активности в региональной экономике.

В Российской экономике выдвигаются новые требования к управлению операционными денежными потоками. Особенно актуальными становятся теоретическое осмысление сути управления операционными денежными потоками, разработка методов оценки, которые действительно эффективны, и рычагов управления этими денежными потоками в стратегическом смысле. В условиях развития рыночных отношений приоритетным становится такое совершенствование методов оценки и рычагов управления операционными денежными потоками, которое направлено на поддержку корпоративной стратегии и способствует быстрой адаптации финансового механизма предприятия к изменениям рыночной среды.

Методики управления операционными денежными потоками компании включают широкий спектр принципов и методов управления дебиторской и кредиторской задолженностью, материальными запасами, ценными бумагами, финансовыми рисками. Но все же необходимо внести дополнения и развивать методы анализа, планирования, контроля, оценки и

оптимизации решений в области управления операционными денежными потоками.

Авторы книг по финансовому менеджменту традиционно рассматривают управление операционными денежными потоками с точки зрения оперативной задачи, нацеленной на обеспечение необходимой для компании ликвидности и финансовой устойчивости. При этом не берется во внимание взаимосвязь управленческих решений в части операционных денежных потоков на риск и доходность бизнеса [30, 31]. А ведь правильное управление операционными денежными потоками должно решить основное финансовое уравнение, направленное на устранение противоречий между риском и доходностью, что в конечном итоге оказывает влияние на рыночную капитализацию компании. Эффективное управление операционными денежными потоками должно основываться на стратегических решениях финансового менеджмента, а не носить только тактический характер. В свою очередь в стратегическом ключе управление операционными денежными потоками также должно быть нацелено на рост рыночной капитализации компании. Такой подход к управлению операционными денежными потоками позволяет соизмерить и объединить целевые функции доходности и риска.

В современных условиях, в которых находится российская экономика, вопросы управления операционными денежными потоками являются особенно важными. Ведь в большинстве своем компании создаются для осуществления определенного вида деятельности, от осуществления которого, в процессе жизнедеятельности, компания и должна, по сути, получать основной поток денежных средств, называемый операционным денежным потоком. В случае сохранения позитивной тенденции роста инвестиционной привлекательности регионов в целом и улучшения инвестиционного имиджа для иностранных инвесторов и кредиторов, улучшения ситуации в бюджетной сфере, активизации проведения структурных реформ в экономике страны, несомненно, возникнет

необходимость дальнейшего усовершенствовании финансового инструментария в разделе управления операционными денежными потоками предприятия в стратегическом плане. Хотя уровень разработанности инструментария управления операционными денежными потоками вполне приличен, существует множество проблем в этой сфере.

Проблема усовершенствования методов оценки и рычагов воздействия на управление операционными денежными потоками на основе анализа его воздействие на экономический рост компании является актуальной на сегодняшний день и достаточно сложной. В результате экономических изменений в стране повышается важность управления операционными денежными потоками в системе финансового менеджмента компании. Для обеспечения комфортных условий экономического роста компаниям требуется развитие теории и практики управления операционными денежными потоками. Необходимо усовершенствование и детальное изучение финансового инструментария управления операционными денежными потоками в стратегическом плане практической точки зрения. Показатели эффективности, критерии оптимизации и рычаги управления операционными денежными потоками, нацеленные на поддержку стратегии роста инвестиционной привлекательности компании, должны основываться на методиках инвестиционного анализа. Рост эффективности управления операционными денежными потоками должен способствовать ускорению поиска внутренних ресурсов предприятия для решения проблем финансирования.

#### **2.4 Критерии эффективности управления денежными потоками в коммерческих организациях**

Эффективное управление денежными потоками обеспечивает финансовое равновесие коммерческой организации в процессе стратегического развития, позволяет сократить потребность в заемном капитале, обеспечивает снижение риска неплатежеспособности предприятия.

Для оценки эффективности управления денежными потоками в организации должна быть использована система количественных показателей (критериев), позволяющая комплексно определить результаты операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия.

Основной целью деятельности любой коммерческой организации является получение максимальной прибыли и повышение ее рыночной стоимости. Одним из наиболее действенных инструментов, позволяющих достичь данной цели, выступает эффективное управление денежными потоками, которое является важной составной частью общей системы управления финансовой деятельностью организации.

В целом, под управлением денежными потоками понимается «система принципов и методов разработки и реализации управленческих решений, связанных с формированием, распределением и использованием денежных средств предприятия и организацией их оборота, направленных на обеспечение финансового равновесия предприятия и его устойчивого роста» [33, С. 481].

Прежде всего, эффективное управление денежными потоками в организации должно соответствовать определенным требованиям, а именно:

- обеспечивать сбалансированность поступлений и расходования денежных средств в любом временном интервале для предотвращения кассовых разрывов;
- предоставлять необходимые возможности для свободного маневрирования финансовыми ресурсами;
- способствовать повышению уровня самофинансирования предприятия и его финансового потенциала;
- обеспечивать своевременное выявление отклонений фактических параметров денежного потока от его запланированной величины и определение их причин с целью принятия необходимых мер, направленных на их предотвращение в будущем и т.п., и, как следствие всего

вышеперечисленного, «способствовать повышению степени финансовой и производственной гибкости предприятия» [34].

Оценка эффективности управления денежными потоками в организации может быть проведена с трех различных позиций:

1. Результативность управления оценивается с позиций достижения определенного экономического эффекта в сопоставлении с затратами на управление.

2. Результаты управления оцениваются с точки зрения достижения поставленных целей.

3. Параметрами (критериями) эффективности управления являются результаты функционирования управляемого объекта.

Оценить эффективность управления денежными потоками с применением первого подхода зачастую вызывает определенные затруднения, поскольку имеются сложности с определением затрат на управление денежными потоками. Это связано с тем, что в процессе управления задействованы не только финансово-экономические службы (затраты на функционирование которых можно определить количественно), но и отдел снабжения, отдел продаж, а также все подразделения предприятия, работа которых так или иначе связана с поступлением и расходованием денежных средств. В то же время, расходы на обеспечение работы этих служб нельзя в полном объеме отнести к затратам на управление денежными потоками, так как данные подразделения помимо управления финансами выполняют и другие функции.

Применение второго подхода отражает, прежде всего, организационную эффективность управления. Оценка системы управления с использованием данного подхода позволяет определить, насколько имеющаяся организационная структура и инструменты управления позволяют достигать поставленных целей.

С точки зрения третьего подхода управление можно считать эффективным, если состояние денежных потоков является нормальным и

позволяет обеспечивать устойчивое развитие предприятия. При этом следует отметить, что оценить эффективность управления денежными потоками на основе единого показателя не представляется возможным, поэтому необходима разработка и внедрение в практику управленческой деятельности системы количественных показателей (критериев), достижение определенных значений которых позволит сделать вывод об эффективности управления в целом.

Так, критерии эффективности управления денежными потоками могут быть подразделены на несколько групп [35]:

1. Абсолютные показатели:

- максимизация положительного чистого денежного потока;
- сбалансированная структура денежного потока предприятия, т.е. когда в течение продолжительного периода времени наблюдается устойчивое генерирование положительного чистого потока от основной деятельности (с формированием отрицательного потока от инвестиционной деятельности);
- «качество» чистого денежного потока, под которым понимается высокий удельный вес чистой прибыли, полученной за счет роста объемов реализации продукции и снижения ее себестоимости (снижение качества подразумевает увеличение доли чистой прибыли, связанной с ростом цен на продукцию и осуществлением внереализационных операций).

2. Относительные показатели (коэффициенты) [35]:

2.1. Характеризующие эффективность формирования денежных потоков:

- коэффициент эффективности денежного потока, рассчитываемый как отношение чистого денежного потока к совокупному отрицательному денежному потоку (сформированному по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности);
- коэффициент достаточности чистого денежного потока (отношение чистого денежного потока к сумме выплат основного долга по кредитам,



прироста запасов товарно-материальных ценностей и выплаченных дивидендов);

– коэффициент реинвестирования чистого денежного потока, который демонстрирует возможность предприятия осуществлять реальные инвестиции и долгосрочные финансовые вложения в определенном периоде за счет собственных средств (в результате формирования положительного чистого денежного потока). Критериями эффективности управления выступает положительная динамика рассмотренных коэффициентов.

2.2. Характеризующие эффективность использования денежных средств [35]:

- коэффициент ликвидности денежного потока;
- коэффициент рентабельности денежного потока;
- коэффициент достаточности денежных потоков от текущей деятельности;
- коэффициент накопления денежных средств;
- коэффициент потребления денежных средств;
- коэффициент инвестирования денежных средств и др.

В данном случае для подтверждения эффективности управления денежными потоками динамика выделенных коэффициентов может быть различной. Положительной динамикой считает рост коэффициентов ликвидности, рентабельности денежных потоков и достаточности денежных средств. Рост коэффициента потребления может быть негативной тенденцией, если он вызван увеличением оттока денежных средств по текущей деятельности. Рост коэффициента инвестирования указывает на то, что за отчетный период организация увеличила объемы инвестирования.

2.3. Показатели, характеризующие синхронизацию притоков и оттоков денежных средств между собой по времени и по объемам [34, 35]:

- коэффициент корреляции положительных и отрицательных денежных потоков ( $K_{кор}^{ДП}$ ). Чем ближе значение коэффициента корреляции

денежных потоков к единице, тем меньше разброс колебаний между значениями положительных и отрицательных денежных потоков, следовательно, меньше риск возникновения ситуации неплатежеспособности, с одной стороны, и избыточности денежной массы – с другой стороны, свидетельствующей об упущенной выгоде размещения излишних денежных средств и о финансовых потерях организации от обесценения денежных средств в условиях инфляции. Соответственно, критерием эффективности управления в данном случае является минимизация возможных отклонений (колебаний) притока и оттока денежных средств, т.е.  $K_{кор}^{ДП} \rightarrow \min$ ;

– коэффициент равномерности денежных потоков ( $KP_{ДП}$ ). Чем больше значение коэффициента равномерности, тем более равномерно поступают (или расходуются) денежные средства внутри анализируемого периода, тем меньший остаток денежного капитала требуется хранить в виде ликвидной наличности, т.е. критерием эффективности является максимизация данного показателя:  $KP_{ДП} \rightarrow \max$ .

Таким образом, оценка эффективности управления денежными потоками предприятия проводится на основе анализа результатов функционирования управляемого объекта, то есть определяется показателями эффективности формирования и использования денежных потоков в коммерческой организации. При оценке эффективности управления денежными потоками предприятия используется система абсолютных и относительных показателей, среди которых наибольшее значение имеют: чистый денежный поток предприятия, чистая кредитная позиция коммерческой организации, коэффициенты реальной платежеспособности и эффективности денежного потока, коэффициенты рентабельности денежных потоков, показатели равномерности и сбалансированности формирования денежных поступлений и выплат.

### **3 Основные инструменты оптимизации управления рабочим капиталом организации ООО «Томскнефтехим»**

#### **3.1 Современная модификация финансовых целей и механизм управления рабочим капиталом организации на примере ООО «Томскнефтехим»**

Одним из важнейших параметров эффективности управления предприятием в условиях конкуренции являются показатели возврата денежных средств, вложенных в дело. Операционная работа предприятия требует масштабного обеспечения ресурсами, как в рамках запланированных затрат, так и в случае незапланированного развития событий, в то время, как дефицит денежных средств сужает свободу действий.

Для производственного предприятия данный вопрос приобретает особую важность, так как оно обладает многоступенчатым циклом обработки материалов, ограниченной емкостью оборудования, и зависящим от стабильности и качества энергоснабжения, трудозатрат и т. д.

Это значит, что для такого предприятия цикл обращения денег в продукцию и продукции в деньги, во-первых, длителен во времени, во-вторых, имеет сложно структурированную локализацию вложенных оборотных средств. Для целей управления и контроля средств, занятых в операционном цикле производства существует инструмент рабочего капитала. Управление рабочим капиталом призвано оптимизировать задействованный капитал бизнеса.

Рабочий (или оборотный) капитал представляет собой сумму оборотных активов, которая останется у компании после исполнения краткосрочных обязательств.

В таблице 1 представлена упрощенная форма бухгалтерского баланса организации, статьи, которые учитываются в оценке рабочего капитала, выделены жирным шрифтом.

Таблица 1 – Оценка рабочего капитала в бухгалтерском балансе организации [36]

Актив		Пассив	
Внеоборотные активы	Нематериальные активы	Капитал и резервы	Акционерный капитал
	Основные средства		Нераспределенная прибыль и резервы
	Долгосрочные финансовые вложения	Долгосрочные обязательства	Заемные средства
Оборотные (текущие) активы	<b>Запасы</b>		Прочие обязательства
	<b>Дебиторская задолженность</b>	Краткосрочные (текущие) обязательства	Краткосрочные займы
	<b>Краткосрочные финансовые вложения</b>		<b>Кредиторская задолженность</b>
	Денежные средства		Доходы будущих периодов и резервы

Из таблицы видно, что рабочий капитал рассчитывается как разница между текущими активами и текущими обязательствами. Текущие активы необходимы бизнесу для поддержания своей ежедневной деятельности: для покрытия потребности в сырье и комплектующих материалов в период между поставками таких товарно-материальных ценностей в виде запасов, для поддержания конкурентоспособности в части предоставления покупателям товарного кредита или выдачи аванса поставщикам, которые отображаются в балансе как дебиторская задолженность. При этом в качестве источников средств, отвлеченных в указанных активах, могут выступать – собственный капитал бизнеса, заемный капитал или задолженность бизнеса перед поставщиками и другими контрагентами. С точки зрения стоимости средств от этих трех источников, стоимость первых двух отражена в WACC (средневзвешенная стоимость капитала), а третий источник в части текущей, непросроченной задолженности по контрактам, договорам, по сути, является

бесплатным [36].

Как уже было отмечено выше, рабочий капитал является частью совокупного инвестированного капитала бизнеса и, чем меньше его значение при прочих равных условиях, тем выше доходность инвестированного капитала, и, следовательно, эффективность бизнеса. Таким образом, решая задачу повышения эффективности, необходимо стремиться к минимизации значения рабочего капитала, то есть [36]:

$$WC = (CA - CL) \Rightarrow \min, \quad (4)$$

где CA (current assets) – текущие активы;

CL (current liabilities) – текущие обязательства.

При этом текущие активы состоят:

$$CA = I + TR + OR + STI + \text{Cash}, \quad (5)$$

где I (inventory) – запасы;

TR (trade receivables) – торговая дебиторская задолженность;

OR (other receivables) – прочая дебиторская задолженность;

STI (short-term investments) – краткосрочные финансовые вложения;

Cash – денежные средства на расчетных счетах и в кассе.

Текущие обязательства в свою очередь состоят:

$$CL = STL + TP + OP + DI, \quad (6)$$

где STL (short-term loans) – краткосрочные заемные средства;

TP (trade payables) – торговая кредиторская задолженность за поставленные товары, услуги или авансы, полученные от покупателей в оплату будущих поставок готовой продукции;

OP (other payables) – прочая кредиторская задолженность (задолженность перед персоналом, задолженность по налогам и прочее);

DI (deferred income) – доходы будущих периодов.

Рассмотрим величину рабочего капитала в ООО «Томскнефтехим» за период 2015-2017 гг.

Таблица 2 – Показатель рабочего капитала ООО «Томскнефтехим» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017
Текущие активы (CA), тыс. руб.	4 966 873,00	5 797 674,00	10 596 854,00
Текущие обязательства (CL), тыс. руб.	4 080 843,00	4 427 403,00	5 114 219,00
Рабочий капитал (WC), тыс. руб.	886 030,00	1 370 271,00	5 482 635,00
Примечание: Источник данных [Приложение А]. Расчетные авторские данные.			

По таблице 2 можем видеть, что величина рабочего капитала в 2017 году сильно увеличилась, основной показатель, который поспособствовал этому – дебиторская задолженность, которая составила 4 767 601 тыс. руб. Такое высокое значение дебиторской задолженности вызвано увеличением продаж в конце 2017 года с предоставлением отсрочки платежа.

В таблице 3 приведена оценка управляемости различных составляющих рабочего капитала и их субъекты управления. Управляемость представлена числовой оценкой от 1 до 5, где 1 – нет возможности управления, 5 – субъект полностью управляет объектом.

Таблица 3 – Оценка управляемости статей рабочего капитала и субъекты их управления [37]

Статья WC	Управляемость	Субъект управления
<b>Текущие активы</b>		
Запасы	4 (бизнес самостоятельно принимает решение об управлении запасами)	Менеджеры, отвечающие за закупки и планирование
Торговая дебиторская задолженность	3 (управляемость есть, внешнее влияние – рынок, конкуренты)	Менеджеры, отвечающие за продажи, менеджеры закупок (в части авансов поставщикам)
Прочая дебиторская задолженность	2 (управляемость ограничена, налоги – законодательно, персонал – контракт)	Налоговый менеджер, менеджеры по работе с персоналом
Краткосрочные финансовые вложения; Денежные средства	1 (является регулирующей статьей, так как сюда направляются временно свободные денежные средства)	Менеджеры, отвечающие за управление финансовыми ресурсами
<b>Текущие обязательства</b>		
Торговая	4 (бизнес управляет условиями)	Менеджеры, отвечающие за

Статья WC	Управляемость	Субъект управления
кредиторская задолженность	договоров, исключение – поставки от монополистов, в части авансов покупателей, внешнее влияние – рынок)	закупки, менеджеры по продажам в части авансов за продукцию
Прочая кредиторская задолженность	2 (управляемость ограничена налоги – законодательно, персонал – контракт)	Налоговый менеджер, менеджеры по работе с персоналом
Доходы будущих периодов	1 (управляемость отсутствует, так как на этой статье отражаются нестандартные для текущей деятельности бизнеса ситуации)	
Краткосрочные заемные средства	1 (является регулирующей статьей в случае дефицита ликвидности)	Менеджеры, отвечающие за управление финансовыми ресурсами

По результатам проведенного в таблице 3 анализа можно выделить наиболее перспективные с точки зрения управления (показатель управляемости больше 2) статьи рабочего капитала: запасы (I), торговая дебиторская задолженность (TR), торговая кредиторская задолженность (TP). Именно на них необходимо направить основные усилия по оптимизации рабочего капитала бизнеса. Совокупность этих элементов представляет собой часть рабочего капитала – торговый рабочий капитал (TWC).

$$TWC = I + TR - TP, \quad (7)$$

Цель управления TWC: минимизировать средства (активы) бизнеса отвлекаемые на текущую деятельность. С точки зрения процессного подхода важно выделить субъект, объект и определить методы воздействия субъекта на объект. С точки зрения методологии важно отметить, что управление рабочим капиталом это управление временем и управление взаимоотношением бизнеса с контрагентами [38].

Продолжительность производственного, операционного и финансового циклов является наглядным индикатором эффективности управления оборотными активами.

Производственный цикл – это цикл операций с материальными потоками, т.е. период времени от закупки сырья до отгрузки готовой продукции [38].

Операционный цикл – это период времени, от первой операции по циклу (обычно или поставка сырья или оплата аванса по поставке сырья) до последней (обычно до оплаты готовой продукции покупателем (если организация работает на условиях предоплаты, то моментом окончания операционного цикла будет отгрузка готовой продукции покупателю)) [38].

Финансовый цикл – это цикл движения денежных средств, период времени, в течение которого денежные средства, затраченные на покупку сырья и производство товара, возвращаются в виде поступлений за реализованную продукцию. Финансовый цикл определяет потребность в оборотном капитале, т.е. потребность в финансировании операционного цикла, не покрытую кредиторской задолженностью [38]. Финансовый цикл является важным показателем эффективности управления оборотным капиталом организации, характеризующим устойчивость бизнеса и его положение на рынке.

Крупные компании, такие как ООО «Томскнефтехим», которые имеют возможность влиять на своих поставщиков и покупателей, считают оптимальным отрицательное значение финансового цикла, что, по сути, означает, что использованные в производстве продукции ресурсы оплачиваются только после получения денег от покупателей за ее реализацию.

Таким образом, управление рабочим капиталом это еще и управление отношениями с контрагентами, в первую очередь, поставщиками и покупателями. И, как всякая гармонизация отношений, это всегда задача поиска баланса, равновесия экономических интересов. Так как любые диспропорции в таких отношениях, построенные на давлении более сильного партнера на более слабого, недолговечны.

К основным показателям эффективности рабочего капитала следует отнести следующие: Оборачиваемость рабочего капитала TWC (turnover of working capital) [39]:

$$TWC = NSV/AWC, \quad (8)$$



где NSV – чистая выручка от реализации за год;

AWC – средний рабочий капитал.

Таблица 4 – Показатель оборачиваемости рабочего капитала ООО «Томскнефтехим» за 2016-2017 гг.

Показатель	2016	2017
Чистая выручка от реализации за год (NSV), тыс. руб.	10 650 733,00	12 380 491,00
Средний рабочий капитал (AWC), тыс. руб.	1 128 150,50	2 056 182,00
Оборачиваемость рабочего капитала (TWC), раз	9,44	3,61
Примечание: Источник данных [Приложение А, Б]. Расчетные авторские данные.		

Данный показатель, рассчитанный в таблице 4, показывает, сколько раз в течение года оборачивается средняя стоимость рабочего капитала через выручку организации. Чем больше значение этого показателя, тем выше эффективность использования средств собственников бизнеса, направленная в оборотные активы [39]. Оборачиваемость в 2017 году резко снизилась, в связи с увеличением значения рабочего капитала.

Длительность финансового цикла – DWC (days of working capital):

$$DWC = AWC/NSV_d, \quad (9)$$

где  $NSV_d$  – среднедневная выручка от реализации.

Таблица 5 – Показатель длительности финансового цикла ООО «Томскнефтехим» за 2016-2017 гг.

Показатель	2016	2017
Среднедневная выручка от реализации ( $NSV_d$ ), тыс. руб.	29 585,37	34 390,25
Средний рабочий капитал (AWC), тыс. руб.	1 128 150,50	2 056 182,00
Длительность финансового цикла (DWC), дней	38,13	99,63
Примечание: Источник данных [Приложение А, Б]. Расчетные авторские данные.		

Данный показатель показывает, за сколько дней средняя стоимость рабочего капитала переносится на стоимость реализованной продукции. Очевидно, что чем меньше данный показатель, тем выше эффективность использования рабочего капитала [39]. В 2017 году в ООО «Томскнефтехим» происходит увеличение финансового цикла более чем в 2,5 раза.

В управлении рабочим капиталом организации важно оценивать его динамику и по отдельным основным составляющим. Общий операционный цикл может быть разделен на следующие основные составляющие [38, 39]:

1. Время пребывания сырья и материалов на складе.
2. Продолжительность производственного процесса.
3. Время пребывания готовой продукции на складе.
4. Срок погашения дебиторской задолженности.
5. Срок погашения кредиторской задолженности.

Первые три составляющие вместе образуют производственный цикл с учетом времени складирования, то есть время необходимое на преобразование входящего материального потока в выходящий поток готовой продукции. При этом длительность непосредственно производственного процесса определяется применяемой технологией с учетом типоразмеров применяемого оборудования и не подлежит существенному изменению в рамках утвержденного способа производства, более того отклонения воспринимаются как нарушения и требуют скорее мер дисциплинарного, чем управленческого характера. В этой связи главный акцент в управлении делается на управление запасами как сырья и материалов, незавершенного производства так и готовой продукции.

Показателем эффективности этой части совокупного финансового цикла является – коэффициент оборачиваемости запасов (inventory turnover ratio), который отражает количество оборотов, за которые запасы проходят полный цикл [40]:

$$ITR = NSV/AI, \quad (10)$$

где AI – среднегодовой остаток запасов.

Таблица 6 – Расчет коэффициента оборачиваемости запасов ООО «Томскнефтехим» за 2016-2017 гг.

Показатель	2016	2017
Чистая выручка от реализации за год (NSV), тыс. руб.	10 650 733,00	12 380 491,00
Среднегодовой остаток запасов (AI), тыс. руб.	724 196,00	877 802,50
Коэффициент оборачиваемости запасов (ITR), раз	14,71	14,10
Примечание: Источник данных [Приложение А, Б]. Расчетные авторские данные.		

Для оценки и анализа динамики части оборотных активов в форме дебиторской задолженности покупателей, представляющих собой денежную оценку реализованной, но не оплаченной продукции, используется показатель «период оборота дебиторской задолженности» (оборачиваемость дебиторской задолженности) DSO (day's sales outstanding), – который характеризует средний период времени от даты реализации продукции, в течение которого, средства от покупателей поступают на расчетные счета предприятия. Порядок определения даты реализации формулируется в контрактах с покупателями [40].

$$DSO = \bar{R}/NSV_d, \quad (11)$$

где  $\bar{R}$  – средний размер дебиторской задолженности за отчетный период.

Таблица 7 – Расчет оборачиваемости дебиторской задолженности ООО «Томскнефтехим» за 2016-2017 гг.

Показатель	2016	2017
Средний размер дебиторской задолженности за отчетный период ( $\bar{R}$ ), тыс. руб.	1 227 227,50	3 122 891,00
Среднедневная выручка от реализации (NSV <sub>d</sub> ), тыс. руб.	29 585,37	34 390,25
Оборачиваемости дебиторской задолженности (DSO), дней	41,48	90,81
Примечание: Источник данных [Приложение А, Б]. Расчетные авторские данные.		

Этот показатель важен при планировании следующих платежей и (или) поставок, когда последующая поставка завязана договором на погашение предыдущей задолженности. Показатель характеризует средний

период времени, в течение которого денежные средства от покупателей поступают на расчетные счета предприятия при текущей учетной, сбытовой, маркетинговой политиках. Отсюда его другое также популярное название этого же понятия – АСР (average collection period). Чем меньше значение данного показателя, тем в более выгодных условиях находится поставщик товара [41]. Как уже отмечалось ранее, из-за роста дебиторской задолженности в 2017 году, ООО «Томскнефтехим» не демонстрирует хорошие показатели, в основе которых заложена дебиторская задолженность.

Аналогично рассчитывается показатель периода оборота (оборачиваемости) кредиторской задолженности DPO (day's payables outstanding), который характеризует средний период времени, в течение которого организация расплачивается за предоставленные ей товары и услуги [41].

$$DPO = \overline{PA} / NSV_d, \quad (12)$$

где  $\overline{PA}$  – средний размер кредиторской задолженности за отчетный период.

Таблица 8 – Расчет оборачиваемости кредиторской задолженности ООО «Томскнефтехим» за 2016-2017 гг.

Показатель	2016	2017
Средний размер кредиторской задолженности за отчетный период ( $\overline{PA}$ ), тыс. руб.	1 720 516,50	1 368 767,00
Среднедневная выручка от реализации ( $NSV_d$ ), тыс. руб.	29 585,37	34 390,25
Оборачиваемости кредиторской задолженности (DPO), дней	58,15	39,80
Примечание: Источник данных [Приложение А, Б]. Расчетные авторские данные.		

Чем ниже оборачиваемость, тем выше финансовая дисциплина компании по оплате счетов поставщиков и прочих кредиторов.

Оптимальное состояние, когда  $DPO < DSO$  [40]. В 2017 году этого соотношения добилось ООО «Томскнефтехим» за счет уменьшения среднего размера кредиторской задолженности.

Делать выводы об успешности ведения деятельности нельзя, лишь основываясь на показателях рабочего капитала, нужно рассматривать рабочий капитал в комплексе с рентабельностью и ликвидностью. Они являются важными показателями, отражающими результаты и ситуацию в текущий момент времени на любом предприятии.

При расчете рентабельности в знаменателе могут выступать как себестоимость, собственный капитал, оборотные средства и т.п. Поскольку нет универсального показателя рентабельности, то оценить его довольно сложно. Чтобы сузить количество показателей, которые можно использовать при оценке рентабельности и рассматривать рациональные соотношения рентабельности, ликвидности и рабочего капитала, предлагается взять за основу рентабельность инвестированного капитала (Return On Investment, ROI), и использовать показатели, входящие в систему показателей ROI по модели Du Pont, которая изображена на рисунке 2.

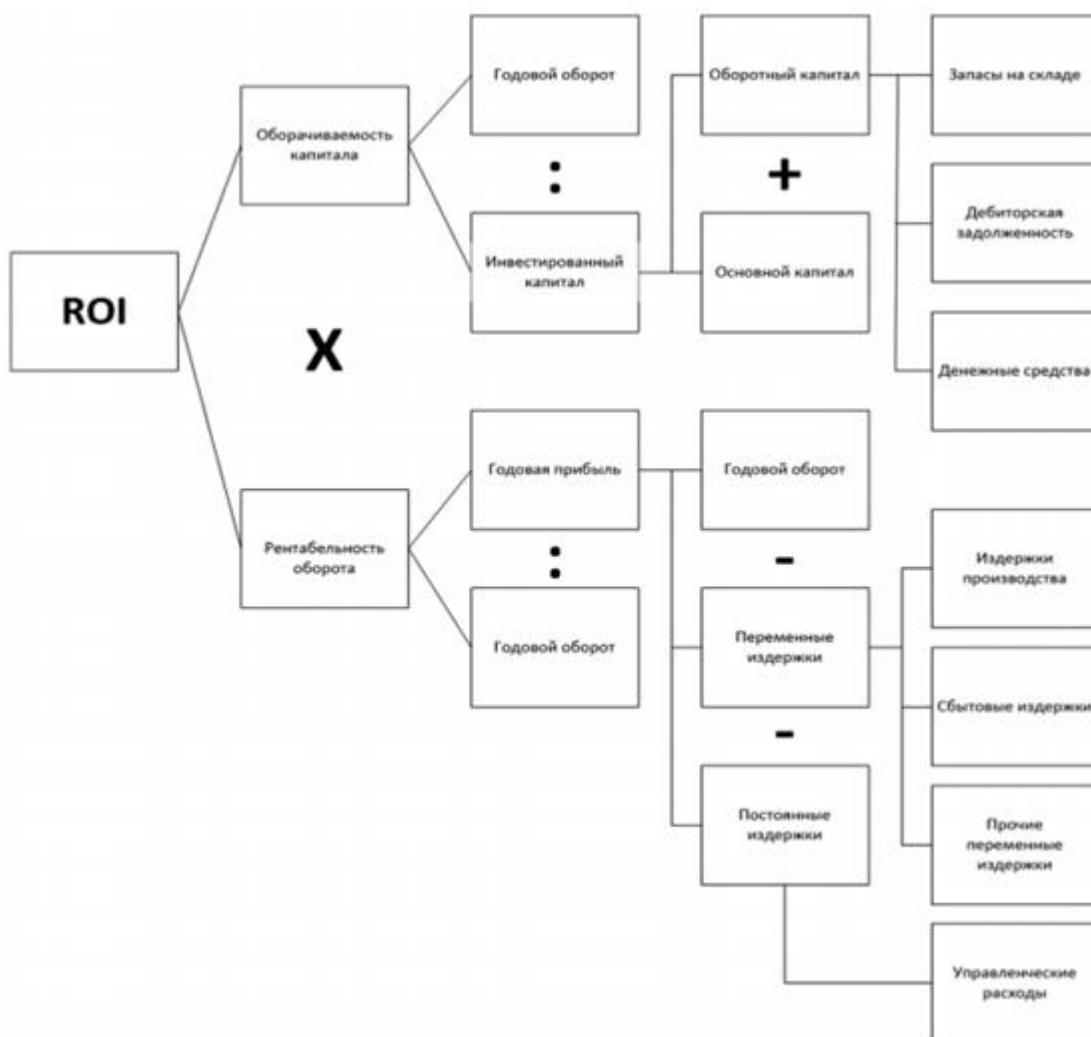


Рисунок 2 – Система показателей ROI по модели Du Pont [42]

Обобщенно формулу можно представить следующим образом [42]:

$$ROI = \frac{NI}{IC} * 100\% = \frac{NI}{EC+LTL} * 100\% , \quad (13)$$

где NI – чистая прибыль (Net Income);

IC – инвестированный капитал (Invested Capital);

EC – собственный капитал (Equity Capital);

LTL – долгосрочные обязательства (Long Term Liabilities).

Таблица 9 – Расчет коэффициента рентабельности инвестированного капитала ООО «Томскнефтехим» за 2015 – 2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017
Чистая прибыль, тыс. руб.	726 448	1 128 520	1 831 142
Собственный капитал, тыс. руб.	16 986 481	18 115 001	19 946 143
Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	393 059	328 151	296 491
Доходы будущих периодов, тыс. руб.	1 810 050	3 257 163	3 546 925
Рентабельность инвестированного капитала, ROI	4,00%	5,52%	8,05%
Примечание: Источник данных [Приложение А, Б]. Расчетные авторские данные.			

Значение показателя ROI говорит об эффективности деятельности ООО «Томскнефтехим», этот коэффициент в процентном соотношении демонстрирует прибыльность или убыточность, а также, в зависимости от величины его составляющих, позволяет принимать управленческие решения, например, об оптимизации товарного ассортимента, отказе от взаимодействия с нерентабельными клиентами и поставщиками и т.д.

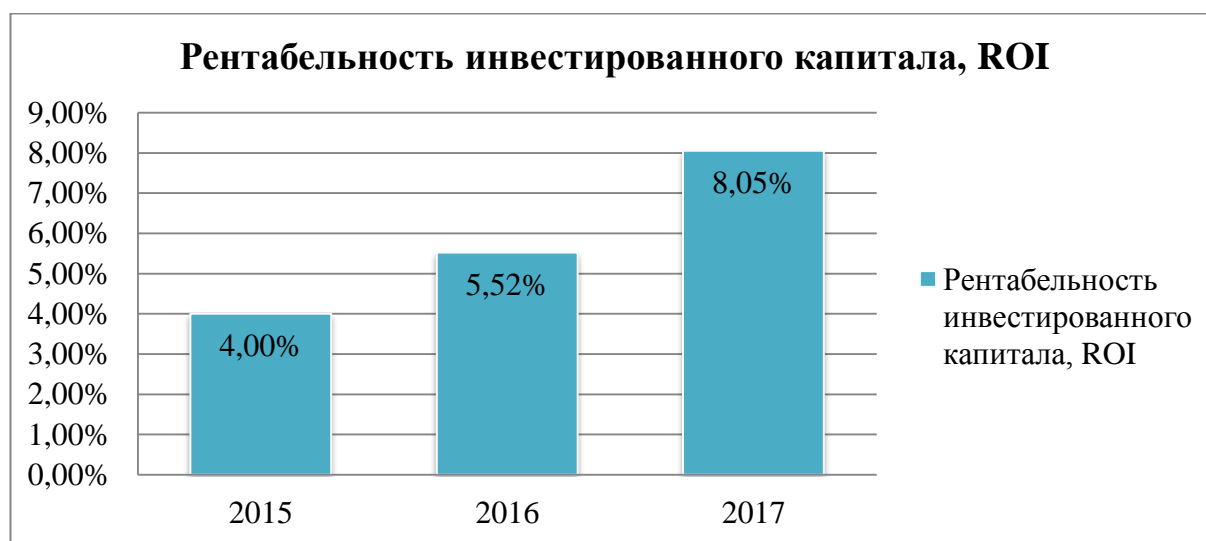


Рисунок 3 – Рентабельности инвестированного капитала ООО «Томскнефтехим» 2015 – 2017 гг.

Как видно на рисунке 3 рентабельность инвестированного капитала за два года увеличилась вдвое. Это вызвано в основном увеличением чистой прибыли на 152,07%.

Показатель ROI был выбран потому, что в состав его входит среди прочих показателей и оборотный капитал, частью которого является рабочий капитал.

Как правило, рост рентабельности за счет повышения цен при реализации продукции влечет за собой снижение ликвидности. Величина ликвидности показывает, может ли предприятие расплатиться с текущими обязательствами в любой момент времени за счет оборотных активов, а это значит, что при низкой ликвидности предприятие испытывает затруднения с выплатой займов из-за нехватки денег [43].

Допустим, продукция предприятия продается по более высокой цене, но с отсрочкой платежа за неё. Поскольку рост рентабельности – это отношение прибыли к затратам, прибыль, а следовательно, и рентабельность, могут вырасти за счет более высокой цены, но при этом возрастает и величина дебиторской задолженности из-за договоренности о более поздних сроках оплатах, и возникает проблема с ликвидностью. Если продать быстро и дешево, ликвидность упадет.

Возникает вопрос, какой же показатель предприятию следует поддерживать на более высоком уровне: рентабельность или ликвидность? Для этого нужно понимать, что для предприятия в данный момент времени является более важным, исходя из того, на каком этапе развития оно находится. Например, малым предприятиям важнее поддерживать ликвидность, а крупным – рентабельность. Это связано с тем, что малые предприятия стремятся выжить в условиях рынка, тогда как для крупных предприятий важнее получение прибыли.

Если и ликвидность, и рентабельность находятся на одном, высоком уровне, то предприятие монополист в своей области. Но если предприятие таковым не является, ему необходимо контролировать оба этих показателя, чтобы получать прибыль, достаточную для обеспечения ликвидности, что является целью любого предприятия. В таком случае управлению, как ликвидностью, так и рентабельностью должно уделяться особое внимание.



В качестве варианта контроля ликвидности может быть управление рабочим капиталом. А для того, чтобы предприятие эффективно вело свою деятельность, необходимо понимать, как выстроить процессы управления, чтобы «балансировать» между величинами рабочего капитала, рентабельности и ликвидности.

Увеличение рентабельности может привести к снижению ликвидности. Существует определенное противоречие между стремлением улучшить ликвидность и рентабельностью. Ликвидность ухудшается в том случае, если рабочий капитал (или собственный оборотный капитал, или чистый оборотный капитал) предприятия снижается [42, 43]. Поэтому у предприятия возникает необходимость управлять им.

Наличие и увеличение рабочего капитала является условием обеспечения ликвидности и финансовой устойчивости. Величина его показывает, какая часть оборотных средств финансируется за счет инвестированного капитала, собственного капитала и обязательств.

То, что рабочий капитал имеет положительную величину, означает, что краткосрочные обязательства могут быть покрыты при помощи оборотных активов. Рост показателя означает повышение ликвидности, но слишком большое значение рабочего капитала свидетельствует о нерациональном использовании средств, например, рост дебиторской задолженности, и приводит к снижению рентабельности, к примеру, неоправданное уменьшение кредиторской задолженности вследствие неэффективной финансовой политики предприятия, и, как следствие, об «омертвлении» капитала. Отрицательное значение рабочего капитала говорит о том, что процессы на предприятии налажены так, что он может быть выведен в нуль. Но сильно отрицательное значение этого показателя – это плохо, поскольку скажется на рыночной эффективности предприятия: покупателей попросту можно потерять [44].

В идеале величина рабочего капитала должна стремиться к нулю (купил – продал), тогда предприятие действительно можно считать

ликвидным в динамике, обеспечивающей устойчивость платежеспособности. Рабочий капитал можно измерять достаточно часто, поскольку он показывает обращение денег, а именно, ежедневное поступление и расход денег (они всегда находятся в обороте). С этой точки зрения, чем выше собственный оборотный капитал, тем хуже – предприятие очень много инвестирует в активы.

Управление рабочим капиталом (working capital management, WCM) имеет три основные задачи [44]:

- сокращение запасов;
- сокращение дебиторской задолженности;
- сокращение кредиторской задолженности.

Дебиторская задолженность предприятия может образовываться за счёт неоплаченных товаров, авансов поставщикам и клиентам, расчётов с персоналом и дочерними предприятиями, задолженности при переплате предприятием налогов в бюджет. К запасам относятся готовая продукция на складе и материалы для последующей их обработки на производстве. Кредиторская задолженность – любая задолженность перед юридическими или физическими лицами.

Всеми этими статьями необходимо управлять, продумывать, что предприятию будет полезным. Управление рабочим капиталом способствует росту эффективности деятельности предприятия сразу по нескольким направлениям [45]:

- улучшаются показатели ликвидности;
- обеспечивается рост доли собственного капитала в совокупном капитале предприятия;
- обеспечивается рост рентабельности капитала.

Философия WCM – максимально быстрое обращение денег. Смысл денежного обращения – быстрое их превращение в товар и наоборот. Задачу WCM можно сформулировать следующим образом: чтобы величина собственного оборотного капитала была оптимальной, предприятие должно

так вести свою деятельность, чтобы денежные средства организации постоянно находились в обороте. Главная цель WCM – увеличить поток наличных средств, т.е. сократить финансовые средства компании, не являющиеся ликвидными. Иначе говоря, WCM борется с «омертвлением» капитала. А на «омертвлённый» капитал, в свою очередь, может указывать уменьшение показателя рентабельности чистых активов.

Чтобы понять, как сильно связаны эти три показателя, необходимо выделить, что входит в их состав, и отметить, что является общим. Какой показатель ликвидности стоит выбрать? Среди показателей оценки способности предприятия выполнять свои краткосрочные обязательства выделяют коэффициенты текущей, абсолютной ликвидности, покрытия и платежеспособности [46].

В данной работе для рассмотрения выбран коэффициент покрытия:

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Текущие обязательства}}, \quad (14)$$

Он показывает, какую часть текущей задолженности предприятие может покрыть в ближайшей перспективе при условии полного погашения дебиторской задолженности и реализации имеющихся запасов [46].

Таблица 10 – Расчет коэффициента покрытия ООО «Томскнефтехим» за 2015–2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017
Оборотные активы, тыс. руб.	6 558 391,00	7 373 724,00	12 174 985,00
Текущие обязательства, тыс. руб.	2 270 793,00	1 170 240,00	1 567 294,00
Коэффициент покрытия, $K_{\text{п}}$	2,89	6,30	7,77
Примечание: Источник данных [Приложение А]. Расчетные авторские данные.			

Оптимальным считается значение от 1,5 до 2,5 в зависимости от отрасли, большое значение коэффициента свидетельствует о нерациональном использовании оборотных средств предприятия [46]. На рисунке 4 можем видеть, что за два года ООО «Томскнефтехим» увеличил коэффициент

покрытия более чем в 2 раза. Предприятие всегда может оплатить текущие платежи без затруднения, но целесообразно обратить внимание на оборотные активы (неоптимальный размер запасов и дебиторской задолженности, большие остатки денежных средств на счетах).



Рисунок 4 – Коэффициент покрытия ООО «Томскнефтехим» 2015 – 2017 гг.

Можно отметить, что для определения величины и Рабочего капитала, и ROI, и коэффициента покрытия, среди прочего нужно знать Запасы, Дебиторскую задолженность и Краткосрочные обязательства. И именно эти три составляющие входят в круг задач WCM, т.е. финансовые эффекты успешного управления рабочим капиталом проявляются и в ликвидности, и в рентабельности.



Рисунок 5 – Соотношение рабочего капитала, рентабельности и ликвидности (РКРЛ) [46]

Оптимизация запасов, контроль дебиторской и кредиторской задолженностей позволит уменьшить «омертвление» капитала.

Можно сделать вывод, что большинство рассмотренных показателей не имеют значений в пределах нормы, это говорит о том, что требуется систематический анализ показателей эффективности рабочего капитала, их динамики, что является важной составляющей процесса управления в ООО «Томскнефтехим».

### **3.2 Методы эффективного управления величины рабочего капитала ООО «Томскнефтехим»**

Рабочий капитал показывает размер собственного капитала организации, проинвестированного в ее оборотные активы. По своей сути рабочий капитал является интегрированным показателем, что ограничивает возможности прямого воздействия со стороны системы управления, требует выделения отдельных его частей. В этой связи весь спектр методов такого управления может быть разделен на следующие направления [41]:

- методы управления запасами;
- методы управления расчетами с покупателями;
- методы управления расчетами с поставщиками;
- методы оперативного планирования;
- методы управления результативностью.

Методы управления запасами. Следует подчеркнуть, несмотря на то, что с точки зрения эффективности рабочего капитала необходимо стремиться к минимизации размера всех видов запасов, с учетом того, что рабочий капитал является лишь одним из объектов целостной системы управления эффективностью, данная целевая функция формулируется как оптимизация величины запасов. Что по факту означает, что размер запасов должен быть минимальным, но достаточным для бесперебойного осуществления деятельности, то есть его минимизация не должна увеличивать риски эффективного функционирования других объектов системы, таких как

прибыльность продаж. Так как при необоснованном снижении размера запаса растет риск срыва производства и продажи товара из-за дефицита сырьевых ресурсов при даже незначительном отклонении фактических объемов от плановых.

Основными методами оптимизации запасов являются [47]:

- нормирование запасов, то есть расчет оптимальной величины с помощью экономико-математических моделей бизнеса на основании информации из подсистемы оперативного планирования;
- повышение точности планирования с целью максимально точно предсказать количество единиц продукта, которые могут быть произведены или проданы в будущем (в какой-то период времени);
- выбор поставщика с учетом географии поставок;
- унификация товарного ассортимента с целью сокращения разнообразия сырья и комплектующих и, как результат размера запаса;
- консигнация с поставщиками, позволяющая сократить объем страхового запаса в цепи «поставщик-потребитель».

При управлении дебиторской задолженностью (ДЗ) следует помнить, что это процесс не только минимизации оборотного актива, это управление риском. Так как до тех пор, пока дебитор (должник) не рассчитался за поставленную продукцию, существует риск потери этого актива в результате его банкротства, умышленного уклонения от оплаты и т.п.

Таблица 11 – Результат управления ДЗ [47]

<b>Эффективное управление ДЗ</b>	<b>Неэффективное управление ДЗ</b>
Обеспечение Компании необходимой денежной наличностью для погашения текущих финансовых обязательств	Потеря ликвидности (неспособность оплачивать текущие счета и гасить обязательства)
Получение дополнительных доходов за счет использования свободных денежных средств (депозиты, инвестиции и пр.)	Дополнительные расходы на кредитование
	Косвенные потери доходов

Основными методами управления дебиторской задолженностью являются [40, 41]:

1. Разработка и внедрение эффективной кредитной политики (предполагающее установление предельных сумм кредитования клиентов и правил их расчета, автоматизацию расчета лимита размера товарного кредита и кредитного контроля, то есть допуска на отгрузку товара);

2. Снижение риска невозврата:

- тщательный отбор клиентов, которым предоставляется товарный кредит (клиентская политика);

- экономически обоснованный расчет размера предоставляемого каждому клиенту (кредитная политика);

- страхование риска невозврата (в т.ч. с использованием банковских гарантий);

- использование залога и поручительств в качестве обеспечения дебиторской задолженности.

- мотивация покупателей на быструю оплату; штрафы за просрочку, дополнительные скидки и преференции за раннюю оплату;

- продажа дебиторской задолженности (факторинг).

С точки зрения управления рабочим капиталом кредиторская задолженность является источником капитала, за который, как правило, не надо платить. В этой связи естественным является стремление к максимизации этой величины. Однако это лишь поверхностный взгляд. Так как капитал всегда платный, независимо от его конкретной формы и вида, так даже собственный капитал, который выделен акционерами, имеют свою стоимость. В этой связи отсутствие прямой платы за пользование капиталом в виде кредиторской задолженности, указанной в контрактах с поставщиками, означает, что данный капитал оплачивает поставщик. И если эта плата становится для него значительной или, еще хуже, непосильной, то она будет включена в себестоимость ресурса для покрытия ее

покупателем [48]. В этой связи, как и в случае с размером запасов, целевой задачей управления кредиторской задолженностью является оптимизация ее размера.

К основным методам управления кредиторской задолженностью следует отнести [40, 41]:

- выбор оптимальных условий поставки и платежей;
- мотивация поставщиков на акцепт более поздней оплаты;
- переуступка дебиторской задолженности поставщика (своей кредиторской задолженности) – факторинг.

Основной целью оперативного планирования является обеспечение своевременного выпуска и доставки готовой продукции в соответствии со сроками и количеством, установленным договорами с потребителями или оценками спроса на продукцию.

При этом решение этой задачи должно осуществляться в наиболее экономически эффективных условиях [40, 41]:

- обеспечено равномерное и полное использование производственных ресурсов (оборудования и помещений, труда);
- с минимальным связыванием оборотных средств в запасах сырья и материалов, незавершенной и готовой продукции.

В рамках оперативного планирования должны быть решены следующие основные задачи [40, 41]:

- распределение общего для предприятия плана выпуска по производственным подразделениям (цехам, складам, участкам, бригадам, рабочим местам) и определение по этим детализированным заданиям потребных ресурсов;
- временная организация производственного процесса: т.е. определение сложной системы очередностей изготовления различных видов продукции и всех составных частей этой продукции;
- разработка краткосрочных планов (каждому рабочему месту на



день);

- оперативный учет выполнения планов;
- диспетчеризация – перераспределение работ и ресурсов в соответствии с отмеченными в ходе оперативного учета отклонениями.

Для эффективного функционирования рабочего капитала организации, необходимо сделать упор на основные направления: запасы, дебиторская и кредиторская задолженность.

### **3.3 Эффективное управление запасами ООО «Томскнефтехим»**

Показатель рабочего капитала включает в себя чистые оборотные активы, такие как складские запасы, дебиторская задолженность, денежные средства, минус кредиторская задолженность.

Очевидно, для предприятия важно иметь достаточный рабочий капитал для удовлетворения всех рабочих потребностей. Чем быстрее расширяется бизнес, тем больший оборотный капитал ему нужен.

В рамках проекта «Оптимизация рабочего капитала», который ООО «Томскнефтехим» реализует у себя на площадке, рабочий капитал выступает как инструмент управления операционной эффективностью.

Целью проекта является поддержание оптимального уровня запасов, дебиторской и кредиторской задолженности.

В ООО «Томскнефтехим» большое внимание уделяется эффективному управлению запасами товарно-материальных ценностей (ТМЦ). В рамках проекта были разработаны различные методики, которые позволяют улучшить процессы управления запасами. Далее в работе будут представлены две методики, которые были разработаны автором, основываясь на процессах, протекающих на предприятии.

Есть такая категория запасов как регулярно потребляемые материалы (РПМ) – это позиции, потребность в которых потребители способны

планировать не к конкретной дате, а на временной период в силу одной из следующих причин [49]:

1. Потребление РПМ практически непрерывное.
2. РПМ характеризуется низкой ценой и массовым потреблением, вследствие чего затраты на планирование, учет и контроль могут превышать возможный эффект от снижения запасов.

Задача управления РПМ: обеспечение постоянного наличия данных запасов на складах и максимизация их оборачиваемости.

Цель управления РПМ – удовлетворение потребности в МТР, возникающей регулярно (не реже, чем ежемесячно с учетом сезонности), для которой определение требуемого количества и даты использования или невозможно, или неэффективно из-за существенных трудозатрат [50].

К РПМ относятся номенклатурные позиции, в совокупности, обладающие следующими характеристиками [51]:

- потребность в них планируется на временной период (например, на месяц, на квартал, на год и т.д.);
- неприемлемо отсутствие запаса РПМ на складе Предприятия (с учетом сезонности).

Для РПМ разработаны решения по управлению:

1. Оптимальная партия поставки (ОПП).
2. Страховой запас (СЗ).

### **Методика расчета оптимальной партии поставки критичных РПМ**

Оптимальная партия поставки (ОПП) – это объем стандартного дозаказа критичных РПМ, при котором:

- обеспечивается план потребления;
- минимальны совокупные издержки на хранение (включая рабочий капитал) и транспортные издержки.

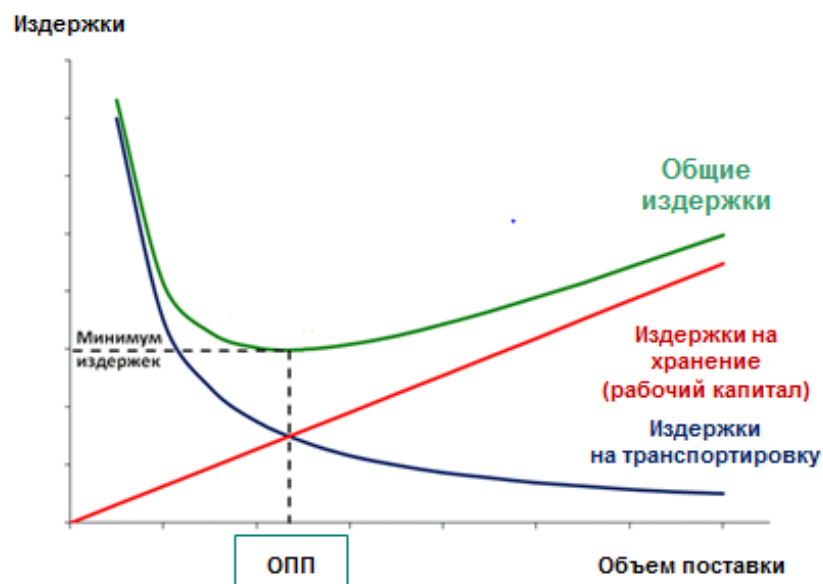


Рисунок 6 – Совокупные издержки на хранение и транспортировку запасов [52]

Обычно размер оптимальной партии напрямую связан с объемами планового потребления.

Оптимальная партия поставки обеспечивает компромисс между размером партии (т.е. издержками на хранение) и частотой транспортировок (т.е. транспортными издержками), что показано на рисунке 6.

При расчете оптимальной партии поставки позиции критичных РПМ используется следующая последовательность действий [53]:

1. Определение оптимальной загрузки для каждого вида транспорта с помощью формулы Уилсона.
2. Корректировка объема партии физическими ограничениями.
3. Вычисление общих издержек на хранение и логистику (переплату за меньшую партию поставки при контракте DDP).
4. Сравнение общих издержек по всем видам транспорта и выбор оптимального варианта.

Далее рассмотрим представленную последовательность действий.

1. Для определения оптимальной партии поставки используется формула Уилсона. Формула минимизирует общие издержки на логистику и хранение запасов в предположении, что:

- спрос / потребность на продукт известен;
- в модели не учитываются скидки на оптовую закупку;
- стоимость рейса для каждого варианта транспортировки постоянна вне зависимости от объема загрузки.

Оптимальная партия поставки определяется по формуле [54]:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2CR}{H}}, \quad (15)$$

где  $C$  – стоимость одного рейса транспорта, руб.;

$R$  – темп потребления РПМ, ед./мес.;

$H$  – затраты на хранение, руб./ед.

Затраты на хранение единицы позиции РПМ в месяц включают в себя складские расходы (если могут быть определены) и стоимость обслуживания рабочего капитала (далее – РК) и рассчитываются по формуле [54]:

$$H = \frac{P \cdot \text{WACC} + K}{12}, \quad (16)$$

где  $P$  – цена закупки ед. позиции, руб./ед.;

$\text{WACC}$  – стоимость обслуживания РК в год, %;

$K$  – складские расходы для хранения ед. позиции, руб./ед.

2. Оптимальная партия поставки, рассчитанная по Модели Уилсона, не учитывает физические ограничения (грузоподъемность, шаг загрузки, например паллеты), поэтому она корректируется / округляется до целого шага загрузки (например, 2,2 паллета округляем до 2) и проверяется на непревышение ограничения грузоподъемности.

3. Для расчета затрат на хранение сначала рассчитывается стоимость хранения единицы позиции на складе за год по формуле [54]:

$$S = (\text{WACC} * (P + \frac{C}{Q}) + K) * \frac{Q}{2}, \quad (17)$$

где  $S$  – стоимость хранения ед. позиции в год, руб./ед.;

WACC – стоимость обслуживания РК в год, %;

P – цена закупки ед. позиции, руб./ед.;

C – стоимость одного рейса транспорта, руб.;

Q – объем поставки, т;

K – складские расходы для хранения ед. позиции, руб./ед.

На основе стоимости хранения ед. позиции рассчитывается стоимость хранения циклического запаса (запаса, зависящего от объема партии поставки). Т. к. средний запас регулярно потребляемой позиции равен половине партии поставки, стоимость хранения партии равна [55]:

$$C = S * \frac{V}{2}, \quad (18)$$

где C – стоимость хранения, руб.;

S – стоимость хранения ед. позиции в год, руб./ед.;

V – объем партии поставки, ед.

Для расчета затрат на логистику за год используется формула [55]:

$$L = R * 12 * \frac{C}{Q}, \quad (19)$$

где L – затраты на логистику за год, руб.;

D – плановое потребление, ед./мес.;

l – стоимость рейса, руб.;

V – объем партии поставки, ед.

В случае поставки по контракту DDP стоимость логистики не указывается, вместо этого указывается общая цена на ед. позиции (включая стоимость логистики). Рассчитывается разница в цене [56]:

$$X = R * 12 * \left( P_{\text{с наценкой}} - P_{\text{базовая}} \right), \quad (20)$$

где X – разница в цене за год, руб.;

R – объем потребления за месяц, ед.;

$P_{\text{с наценкой}}$  – предлагаемая цена при рассматриваемом объеме поставки, руб./ед.

$P_{\text{базовая}}$  – цена, по которой осуществляется текущая закупка, руб./ед.

4. Приоритет отдается сценарию с минимальными суммарными затратами на хранение и логистику (в случае контракта DDP вместо логистики используется разница в цене).

На основе данной методики рассчитаем оптимальную партию поставки МТР «Антиоксидант» по данным ООО «Томскнефтехим».

Таблица 12 – Расчет оптимальной партии поставки МТР «Антиоксидант»

<p><b>Данные:</b> среднеемесячное потребление Антиоксиданта ожидается на уровне 2 т/мес. Доставлять предполагается 2 способами:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>фура 5 т, стоимость доставки 10 000 руб.;</li> <li>фура 10 т, стоимость доставки 15 000 руб.</li> </ol> <p>Базовая цена товара – 100 000 руб. / т.</p> <p>При этом за малый объем поставщик делает наценку 1000 руб. на тонну</p>	
<b>Фура 5тн</b>	<b>Фура 10тн</b>
<p>Расчет оптимальной партии по формуле Уилсона и учет размера транспорта и шага загрузки (паллета 1тн)</p>	
$Q = \sqrt{\frac{2 * 10000 * 2}{\frac{101000 * 14,62\%}{12}}} = 5,6 \text{ т}$ <p>Загрузить полную фуру 5 т</p>	$Q = \sqrt{\frac{2 * 15000 * 2}{\frac{100000 * 14,62\%}{12}}} = 6,9 \text{ т}$ <p>Загрузить фуру в 7 т</p>
Расчет издержек из-за разницы цены товара	
$X = 2 * 12 * 1000 = 24000 \text{ руб.}$	$X = 2 * 12 * 0 = 0 \text{ руб.}$
Расчет издержек на содержание товара	
$S = (14,62\% * (101\ 000 + \frac{10\ 000}{5}) * \frac{5}{2}$ $= 38548 \text{ руб.}$	$S = (14,62\% * (100\ 000 + \frac{15\ 000}{7}) * \frac{7}{2}$ $= 53518 \text{ руб.}$
Расчет издержек на транспортировку товара	
$L = 2 * 12 * \frac{10\ 000}{5} = 48\ 000 \text{ руб.}$	$L = 2 * 12 * \frac{15\ 000}{7} = 51\ 429 \text{ руб.}$
Расчет общих издержек в год	
$X + S + L = 24\ 000 + 38\ 548 + 48\ 000$ $= 110\ 548 \text{ руб.}$	$X + S + L = 0 + 53\ 518 + 51\ 429$ $= 104\ 947 \text{ руб.}$

**Вывод:**

- оптимальный вид транспортировки – фура 10 т;

- оптимальная загрузка с учетом темпа потребления и стоимости хранения – 7 т (неполная загрузка);
- суммарные издержки в год – 104 947 руб.

### Методика расчета страхового запаса критичных РПМ

Страховой запас – минимальный уровень остатка критичных РПМ, который обеспечивает исполнение производственной программы в случае нехватки основного запаса в связи с [57]:

- задержкой поставки РПМ;
- повышением плана переработки сырья и выпуска ГП;
- повышением расходных норм.

В отсутствии этих факторов, запас на складе не должен опускаться ниже страхового.

Необходимость наличия страхового запаса по критичным позициям РПМ обуславливается факторами неопределенности в процессах производства продукции и обеспечения производства. Если бы можно было четко спланировать, в какой день запас будет полностью использован, поставка осуществлялась бы в тот день (рисунок 7). В такой ситуации страховой запас был бы не нужен.

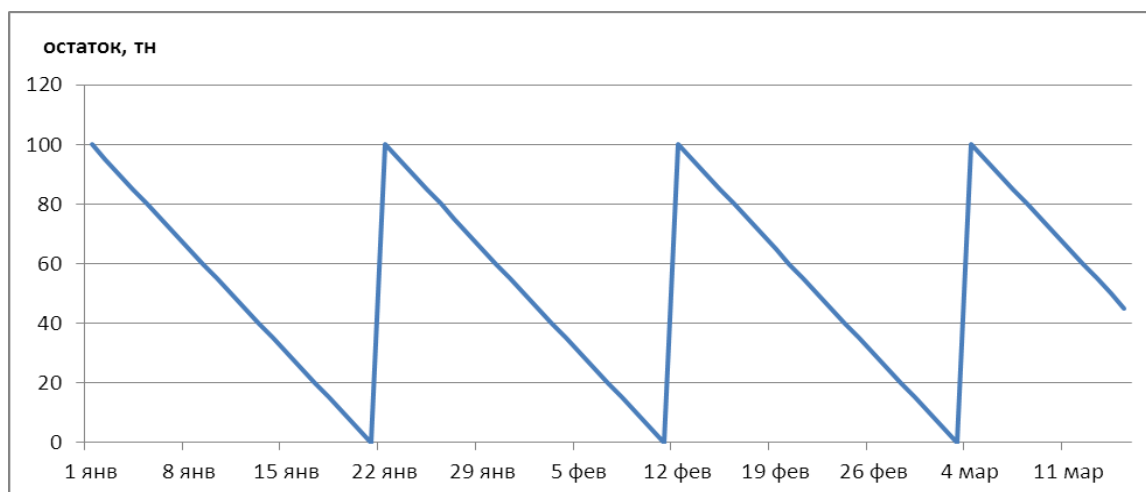


Рисунок 7 – Динамика остатков позиции критичных РПМ при условии поступления новой партии в момент полного использования запаса

Для исключения возможности остановки производства при определении даты поставки предусматривается страховой запас.

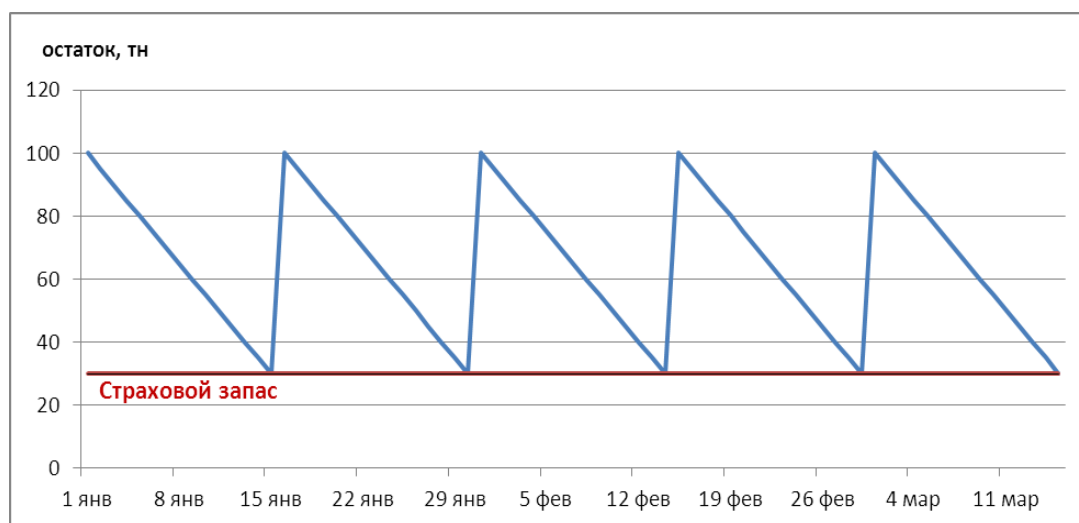


Рисунок 8 – Динамика остатков позиции критичных РПМ при условии поступления новой партии в момент достижения страхового запаса

Страховой запас необходим предприятию для покрытия 2 видов рисков остановки производства [57]:

- риск того, что фактический темп потребления превысит плановый;
- риск того, что произойдет задержка материалов в пути.

При расчете страхового запаса каждый из данных рисков оценивается с помощью соответствующих показателей [58]:

- относительное отклонение потребления оценивает риск превышения планового объема потребления;
- относительное отклонение сроков поставки оценивает риск задержки ресурса в пути.

Данные показатели рассчитываются на основе статистики отклонений за предшествующие 12 месяцев. Расчет осуществляется с использованием методов/формул математической статистики, в частности, величина отклонения рассчитывается по формуле среднеквадратичного отклонения, а относительное отклонение определяется как процент от соответствующего среднего планового показателя.



## 1. Относительное отклонение сроков поставки.

Абсолютная величина отклонения сроков поставки ( $t$ ) рассчитывается по формуле среднеквадратичного отклонения [59]:

$$t = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (T_i - \bar{T}_i)^2}{N}}, \quad (21)$$

где  $N$  – количество поставок позиции критичных РПМ за рассматриваемый период (за последние 12 месяцев);

$i$  – порядковый номер поставки позиции критичных РПМ;

$T_i$  – фактический срок  $i$ -й поставки (фактическая дата  $i$ -й поставки);

$\bar{T}_i$  – плановый срок  $i$ -й поставки (плановая дата  $i$ -й поставки), который равен ожидаемому сроку поставки данного вида позиции критичных РПМ (количество дней от размещения заказа до поставки товара на склад предприятия).

Относительное отклонение ( $\bar{t}$ ) рассчитывается как отношение абсолютного отклонения (см. формулу выше) к ожидаемому сроку поставки и измеряется в процентах [59]:

$$\bar{t} = \frac{t}{\bar{T}}, \quad (22)$$

где  $t$  – абсолютное отклонение сроков поставки соответствующей позиции критичных РПМ;

$\bar{T}$  – ожидаемый срок поставки позиции критичных РПМ (количество дней от размещения заказа до поставки товара на склад предприятия).

## 2. Относительное отклонение объемов потребления.

Абсолютная величина отклонения объемов потребления ( $d$ ) рассчитывается по формуле среднеквадратичного отклонения [59]:

$$d = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (D_i - \bar{D}_i)^2}{N}}, \quad (23)$$

где  $N$  – количество месяцев в рассматриваемом периоде (рекомендуется брать последние 12 месяцев),

$i$  – порядковый номер месяца;

$D_i$  – фактический объем потребления в  $i$ -м месяце;

$\bar{D}_i$  – плановый объем потребления  $i$ -м месяце.

В случае если в качестве плановых объемов потребления используется информация из годового бизнес-плана, то в данной формуле не учитываются случаи превышения плановых показателей над фактическими (допущение обусловлено тем, что при формировании годового плана часто предусматривается максимально возможный расход ресурсов исходя из полной загрузки производственных мощностей).

Относительное отклонение ( $\bar{d}$ ) рассчитывается как отношение абсолютного отклонения (см. формулу выше) к плановому среднемесячному потреблению и измеряется в процентах [59]:

$$\bar{d} = \frac{d}{\bar{D}}, \quad (24)$$

где  $d$  – абсолютное отклонение объемов потребления соответствующей позиции критичных РПМ;

$\bar{D}$  – среднемесячный плановый объем потребления позиции критичных РПМ за рассматриваемый период (последние 12 месяцев).

На основе рассчитанных среднеквадратичных отклонений объемов потребления и сроков поставки на основе правил математической статистики (теория нормального распределения) рассчитывается необходимый для покрытия этих отклонений уровень запаса рассматриваемой позиции критичных РПМ ( $s$ ) [59]:

$$s = \sqrt{(T + P) * v^2 + t^2}, \quad (25)$$

где  $T$  – срок поставки в месяцах, от размещения заявки поставщику до поступления МТР на склад;

$P$  – периодичность планирования в месяцах (не более 1 месяца);

$v$  – относительное отклонение фактического потребления от плана в %, используемого при планировании поставок;

$t$  – среднее отклонение по срокам поставки в месяцах, разница между фактической датой поставки и плановой согласно договору.

Согласно теории нормального распределения вышеприведенная формула расчета необходимого для закрытия рисков уровня запаса охватывает только 67% случаев. Для того, чтобы минимизировать риски остановки производства или неполнения производственной программы в данную формулу вводят дополнительный коэффициент (коэффициент уровня сервиса), который увеличивает размер страхового запаса до показателя, покрывающего 99% случаев.

Страховой запас (СЗ) рассчитывается по формуле [59]:

$$СЗ = К(УС) * V * \sqrt{(T + P) * v^2 + t^2}, \quad (26)$$

где К(УС) – коэффициент уровня сервиса, на который нужно расширить отклонение для покрыти УС % случаев. Общепринятым в мировой практике является диапазон использования уровня сервиса от 97% до 99,5%. Для регулярно потребляемых материалов рекомендуется использовать уровень сервиса в 99%, при этом значении коэффициент уровня сервиса равен 2,33;

$V$  – объем планового потребления МТР на будущий период (год) в натуральном выражении;

$T$  – срок поставки в месяцах, от размещения заявки поставщику до поступления МТР на склад;

$P$  – периодичность планирования в месяцах (не более 1 месяца);

$v$  – относительное отклонение фактического потребления от плана в % , используемого при планировании поставок;

$t$  – среднее отклонение по срокам поставки в месяцах, разница между фактической датой поставки и плановой согласно договору.

На основе данной методики рассчитаем страховой запас МТР «Антиоксидант» по данным ООО «Томскнефтехим».

Согласно плану производства прошедшего года, среднемесячное потребление Антиоксиданта для производства одной марки полипропилена ожидалось на уровне 4 т/мес. Однако фактическое потребление критичного

РПМ было на уровне 4,7 т/мес. в связи с повышенным спросом на соответствующую марку полипропилена в некоторые месяца, что видно из таблицы 13.

В следующем году план потребления 5 т/мес. Плановый срок поставки Антиоксиданта 60 календарных дней.

Таблица 13 – Статистика план-факта потребления МТР «Антиоксидант» ежемесячно

Месяц	План потребления	Факт потребления	Отклонение потребления
<b>Январь</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>4</b>
Февраль	3	3	
<b>Март</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>4</b>
Апрель	4	3	
Май	4	5	
<b>Июнь</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>4</b>
Июль	5	4	
Август	4	4	
Сентябрь	4	4	
Октябрь	5	4	
Ноябрь	3	1	
Декабрь	6	6	

Однако в течение года было несколько случаев нарушения сроков поставки по разным причинам, что отражено в таблице 14.

Таблица 14 – Статистика план-факта поставки МТР «Антиоксидант» по каждой поставке

Дата прибытия, план	Дата прибытия, факт	Отклонение срока поставки, дней
20.01.2017	20.01.2017	
<b>20.02.2017</b>	<b>27.02.2017</b>	<b>7</b>
20.03.2017	17.03.2017	
<b>20.04.2017</b>	<b>24.04.2017</b>	<b>4</b>
<b>20.05.2017</b>	<b>25.05.2017</b>	<b>5</b>
20.06.2017	20.06.2017	
20.07.2017	17.07.2017	
20.08.2017	20.08.2017	
20.11.2017	20.11.2017	
20.12.2017	18.12.2017	

Согласно имеющимся данным, можно рассчитать страховой запас МТР «Антиоксидант» по данным ООО «Томскнефтехим».

Таблица 15 – Расчет страхового запаса (СЗ) МТР «Антиоксидант»

Расчет среднего отклонения план-факта потребления	
$d = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (D_i - \bar{D}_i)^2}{N}}$	$d = \sqrt{\frac{4^2 + 4^2 + 4^2}{12}} = 2$
Расчет относительного отклонения план-факта потребления	
$v = \frac{d}{\bar{D}}$	$v = \frac{2}{48/12} = 50\%$
Расчет среднего отклонения план-факта потребления в днях	
$t = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (T_i - \bar{T}_i)^2}{N}}$	$t = \sqrt{\frac{7^2 + 4^2 + 5^2}{10}} = 3 \text{ дня} = 0,1 \text{ мес.}$
Расчет общего фактора неопределенности	
$\sqrt{(T + P) * v^2 + t^2}$ T = 2 мес. (60 дней) – срок поставки, от размещения заявки поставщику до поступления МТР на склад (достаточно длительный срок) P = 1 месяц – периодичность планирования	$\sqrt{(2 + 1) * 0,5^2 + 0,1^2} = 0,87$
Расчет базового страхового запаса на средний случай	
$V * \sqrt{(T + P) * v^2 + t^2}$	$V * 0,87 = 5 * 0,87 = 4,36 \text{ т}$
Учет особо рискованных ситуаций. Требуемый уровень сервиса.	
$CЗ = K(УС) * V * \sqrt{(T + P) * v^2 + t^2}$	$CЗ = 2,33 * 4,36 \text{ т} = 10,16 \text{ т}$

Для обеспечения бесперебойной работы ООО «Томскнефтехим» по производству полипропилена необходимо всегда иметь страховой запас МТР «Антиоксидант» на уровне 10,16 т.

Данный страховой запас позволит предприятию гибко реагировать на повышение спроса на соответствующую марку полипропилена. А отделу закупок своевременно восполнять запасы, не создавая аварийные ситуации (остановку производства).

Разработанные методики по расчету оптимальной партии поставки и страхового запаса были приняты ООО «Томскнефтехим» и внедрены в систему SAP ERP, на базе которой осуществляются процессы производства,

закупки и сбыта продукции ООО «Томскнефтехим». Что позволяет автоматизировать процесс планирования и сократить трудозатраты.

## 4 Социальная ответственность

### Анализ корпоративной социальной ответственности ООО «Томскнефтехим»

В данной главе анализируется процесс управления корпоративной социальной ответственностью. В частности, дана краткая характеристика корпоративной социальной ответственности ООО «Томскнефтехим». Предложены рекомендации по улучшению управления корпоративно-социальной ответственностью.

#### 1. Определение стейкхолдеров организации

Работа бизнес-структуры неразрывна с множеством людей и организаций, на которых она оказывает влияние. Именно эти люди называются стейкхолдерами (ключевые заинтересованные стороны).

Таблица 16 – Стейкхолдеры ООО «Томскнефтехим»

<b>Прямые стейкхолдеры</b>	<b>Косвенные стейкхолдеры</b>
Работники организации, дети	Органы федеральной и местной власти
Собственники	Поставщики
Потребители	Население
Инвесторы, партнеры	Конкуренты

Работники организации в первую очередь влияют на развитие организации в дальнейшем. Они заинтересованы в социальных гарантиях, карьерном росте и в дальнейшем профессиональном развитии.

Инвесторы и учредители заинтересованы в получении прибыли, поэтому они напрямую принимают решения в ведение бизнеса и согласовывают бюджет на продвижение и развитие.

Потребители представляют спрос на продукт и услуги, предоставляют определенные требования к качеству товара и услуг, также они влияют на издержки фирмы и влияют на себестоимость. Они заинтересованы в охране

окружающей среды, ценах на товар и услуги, и в качестве и безопасности продукта, и услуг.

Государство заинтересованно в правильном ведении налоговой политики, в оплате штрафов и субсидий, и в развитие экономики страны.

## 2. Определение структуры программ КСО

Таблица 17 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
«Сибур -юг »	Сотрудники и потребители	Ежегодно	Раскрыть новые таланты и укрепление бренда компании
«Я - сибуренок »	Дети	Ежегодно	Строительство детских и спортивных площадок, для привлечения детей к спорту
«Сибур – CUP »	Дети, население	Ежегодно	Ежегодное проведение хоккейного фестиваля среди команд СФО на призы ПАО «Сибур» в г. Томске на хоккейной площадке «Кристалл»
«Сибур – детям»	Дети	Ежегодно	Благотворительные новогодние мероприятия, в ходе которых приобретает мебель, одежда, техническая аппаратура, развивающие игры и канцелярские принадлежности

Реализуемые мероприятия являются социально значимыми, что соответствует деятельности предприятия и ожиданиям стейкхолдеров.

Взаимоотношения компании как работодателя и сотрудников строятся по принципу справедливого партнерства. Компании СИБУРа обеспечивают своим сотрудникам достойные условия труда, справедливое вознаграждение, социальные гарантии, возможности профессионального и карьерного роста.

## 3. Определение затрат на программы КСО



Таблица 18 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
«Я - сибуренок»	Руб.	С начала 2010 г. по настоящее время ПАО «Сибур» выделил более 8 млрд. руб. на ее реализацию	1 млрд. руб.
«Сибур - юг»	Руб.	12,5 млн. руб.	12,5 млн. руб.
«Сибур – СУР »	Руб.	700 тыс. руб.	700 тыс. руб.
«Сибур – детям»	Руб.	2,8 млн. руб.	2,8 млн. руб.
			ИТОГО: 1 016 млн. руб.

Общая сумма на реализацию программ КСО составляет 1 016 млн. руб. Самая затратная статья – это программа «Я – сибуренок» (1 млрд. руб.).

Программа «Я – сибуренок» включает в себя такие крупные мероприятия, как:

- организация и проведение конкурсов детского творчества;
- проведение социально значимых акций: все дети сотрудников в возрасте до 14 лет получают подарки к Новому году;
- к 1 сентября все первоклассники – дети сотрудников СИБУРа получают ранцы с полным комплектом школьных принадлежностей.

#### 4. Эффективности программ и выработка рекомендаций

Развитие детей и привлечения к спортивным кружкам

1) Соответствуют ли программы КСО целям и стратегии организации?

КСО соответствует целям организации, ООО «Томскнефтехим» не только оказывает помощь детям и организацию культурных мероприятий, также они организуют мероприятия по охране окружающей среды, пропагандируют здоровый образ жизни. Организация не только оказывает помощь внешним стейкхолдерам, но и внутренним, организуя мероприятия для своего персонала и оказывая им помощь.

Активно развивается корпоративный спорт как средство профилактики профессиональных и иных заболеваний и инструмент

развития корпоративной культуры. Работают секции по футболу, волейболу, хоккею, лыжам, каратэ и другим видам спорта. Регулярно проводятся крупные общекорпоративные спортивные мероприятия: спартакиада СИБУРа, «Волжская осень», «Лыжня СИБУРа», открытый новогодний турнир по шахматам, турнир по хоккею, международный турнир по футболу. Лучшие спортсмены Группы участвуют в совместных турнирах топливно-энергетических компаний.

Значительную роль в социальных программах занимает поддержка здоровья сотрудников. Сотрудники получают медицинские услуги сверх программы обязательного медицинского страхования.

2) Внутренняя или внешняя КСО преобладает?

Внешняя и внутренняя КСО равны, т.к. организация создает максимально комфортные условия для работы (повышенное внимание охране труда и промышленной безопасности, оформление полисов ДМС, выдача путевок на отдых работникам и их семье). Взаимодействует организация с органами местной власти и с университетами.

3) Отвечают ли программы КСО интересам стейкхолдеров?

Программа КСО подстроена под интересы стейкхолдеров.

4) Какие преимущества получает компания, реализуя программы КСО?

Реализуя программы КСО ООО «Томскнефтехим» получает:

– социально-ответственное поведение – фирма заботится о сотрудниках компании, стимулирующие надбавки мотивируют сотрудников на качественную и творческую работу;

– благотворительные пожертвования – реклама в СМИ, положительные отзывы у населения, имидж предприятия.

5) Адекватны ли затраты на мероприятия КСО их результатам?

Затраты полностью себя оправдывают, благодаря таким мероприятиям КСО организация привлекает новых работников и стимулирует к повышению компетенций уже действующих работников.

б) Какие рекомендации могут быть предложены компании для совершенствования практики КСО?

ООО «Томскнефтехим» развивается и со временем может взять больше КСО программ.

– программы по благоустройству г. Томска. Проведение субботников с участие сотрудников предприятия, участие в озеленении города.

Таким образом, рассматривая имеющуюся степень развития корпоративной социальной ответственности ООО «Томскнефтехим», наблюдается ее полнота и реализация всех направлений.

## **Заключение**

В современных экономических условиях деятельность каждого хозяйствующего субъекта является предметом внимания обширного круга участников рыночных отношений (организаций и лиц), заинтересованных в результатах его функционирования.

Совокупность методов и инструментов, направленных на эффективное и рациональное моделирование и использование денежных ресурсов, благодаря которым осуществляется управление всеми финансовыми ресурсами предприятия, есть не что иное, как финансовая политика предприятия. Стратегической целью финансовой политики организации является обеспечение финансовой устойчивости и полная оптимизация структуры капитала, а также максимизация прибыли.

Долгосрочное финансовое управление можно рассматривать как стратегическое управление стоимостью. Концепция управления, ориентированного на стоимость предприятия, является одной из самых популярных в западном финансовом менеджменте. Методология управления стоимостью предприятия является универсальной и может применяться как на производственных, так и торговых предприятиях, а также в банках, инвестиционных компаниях и т.д., конечно, при условии ее адаптивной корректировки в соответствии с тем или другим направлением предпринимательской деятельности.

Что касается другого вида финансовой политики, то краткосрочная финансовая политика является важнейшим структурным элементом в общей финансовой деятельности предприятия. Она охватывает и описывает часть от всего экономического цикла, тем самым делая акцент на текущей деятельности предприятия.

Решение всех задач по урегулированию предложений услуг и товаров в рамках краткосрочной финансовой политики происходит в пределах года. Также происходит рассмотрение достижений максимального уровня

прибыльности в качестве эффективности управления оборотным капиталом, запасами, дебиторской задолженностью и ценовой политикой.

Одним из важнейших параметров эффективности управления предприятием в условиях конкуренции являются показатели возврата денежных средств, вложенных в дело. Операционная работа предприятия требует масштабного обеспечения ресурсами, как в рамках запланированных затрат, так и в случае незапланированного развития событий, в то время, как дефицит денежных средств сужает свободу действий.

Для производственного предприятия данный вопрос приобретает особую важность, так как оно обладает многоступенчатым циклом обработки материалов, ограниченной емкостью оборудования, и зависящим от стабильности и качества энергоснабжения, трудозатрат и т. д.

Это значит, что для такого предприятия цикл обращения денег в продукцию и продукции в деньги, во-первых, длителен во времени, во-вторых, имеет сложно структурированную локализацию вложенных оборотных средств. Для целей управления и контроля средств, занятых в операционном цикле производства существует инструмент рабочего капитала. Управление рабочим капиталом призвано оптимизировать задействованный капитал бизнеса.

В работе проанализированы показатели эффективности рабочего капитала, такие как величина рабочего капитала, оборачиваемость рабочего капитала, длительность финансового цикла, коэффициент оборачиваемости запасов, оборачиваемость дебиторской задолженности, оборачиваемость кредиторской задолженности, коэффициент рентабельности инвестированного капитала, коэффициент покрытия. Большинство рассмотренных показателей не имеют значений в пределах нормы, это говорит о том, что требуется систематический анализ показателей эффективности рабочего капитала, их динамики, что является важной составляющей процесса управления в ООО «Томскнефтехим».

Составляющей частью процесса управления рабочим капиталом организации является проект «Оптимизация рабочего капитала», который ООО «Томскнефтехим» реализует у себя на площадке, рабочий капитал выступает как инструмент управления операционной эффективностью.

В ООО «Томскнефтехим» большое внимание уделяется эффективному управлению запасами товарно-материальных ценностей (ТМЦ). В рамках исследования разработаны методики, которые позволяют улучшить процессы управления запасами, такие как регулярно потребляемые материалы (РПМ): 1. Методика расчета оптимальной партии поставки критичных РПМ; 2. Методика расчета страхового запаса критичных РПМ.

Данные методики позволяют правильно рассчитать оптимальный объем поставки, при котором предприятие понесет наименьшие издержки при закупки ТМЦ. А так же определить страховой запас критичных РПМ, который позволит предприятию гибко реагировать на повышение спроса на производимую продукцию. А отделу закупок своевременно восполнять запасы, не создавая аварийные ситуации (остановку производства).

## Список публикаций студента

1. Дирксен А.В. Анализ и управление рабочим капиталом организации // Теория и практика современной науки. 2017. № 6 (18). С. 47-53.
2. Дирксен А.В. Рациональное соотношение рабочего капитала, рентабельности и ликвидности для успешного функционирования предприятия // Теория и практика современной науки. 2018. №1(31). С. 116-129.

## Список используемых источников

1. Ушаков В.Я. Финансовая политика предприятия. М.: МУ им. С.Ю. Витте, 2015. 242 с.
2. Тесля П.Н. Денежно-кредитная и финансовая политика государства / учебное пособие. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 174 с.
3. Нестеренко Ю.В. Финансовая политика фирмы / учебное пособие. М.: Экономика, 2014. 238 с.
4. Когденко В.Г. Корпоративная финансовая политика. М.: ЮНИТИ, 2015. 615 с.
5. Колпакова Г.М. Финансы, денежное обращение и кредит. М.: Юрайт, 2012. С. 112-113.
6. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски: оценка, управление, портфель инвестиций / учебное пособие. М.: Дашков и К, 2013. 543 с.
7. Сребник Б.В. Финансовые рынки: профессиональная деятельность на рынке ценных бумаг / учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2013. 365 с.
8. Евстигнеева О.А. О финансовой политике предприятия // Вектор науки ТГУ. 2014. № 4 (30). С. 99-103
9. Романова М.В. Формирование финансовой политики предприятия [Электронный ресурс] / Портал бизнес-школы SRC. URL: <http://www.src-master.ru/article100.html> (дата обращения: 18.04.2018).
10. Иванова М.А. Долгосрочная финансовая политика. Курган: Курганский государственный университет, 2016. 128 с.
11. Подкопаев О.А. К вопросу о недостатках динамичных методов оценки инвестиционных проектов // Успехи современного естествознания. 2015. № 7. С. 144-147.
12. Подкопаев О.А. Теоретические и практические аспекты исследования систем управления финансовыми рисками // Вестник



СамГУПС. 2016. № 1. С. 82-87.

13. Бороухин Д.С. Доходный подход к оценке стоимости бизнеса. М.: Академия Естествознания, 2016. 112 с.

14. Хафиятуллин Р.Г., Подкопаев О.А. Роль цены капитала в оценке экономической эффективности инвестиционных проектов // Современные наукоемкие технологии. 2013. № 10-1. С. 32-33.

15. Podkopaev O.A. The role of cost of capital in the effective use of financial resources // International Journal Of Applied And Fundamental Research. 2014. № 2. P. 26-32.

16. Семидоцкий В.А., Данилевская Е.Н. Управление предприятия: Сфера услуг: инновации и качество // Вестник СамГУПС. 2015. №13. С. 7-9.

17. Сухина Н.Ю., Кутин М.В. К вопросу о формировании методического подхода к стратегическому планированию конкурентного развития бизнеса: Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика, 2015. №4. С. 167-172.

18. Сухина Н.Ю., Седых Н.В. Развитие интеграционных процессов в АПК: Известия высших учебных заведений. Пищевая технология, 2016. №13. С. 5-7.

19. Чарновский Н.Ф. Техничко-экономические принципы в металлопромышленности. М.: «ОРГА-МЕТАЛЛ», 1927. 247с.

20. Карлик Е.М. Экономика машиностроения. М.: Машиностроение, 1977. 437 с.

21. Klepzig, Working-Capital and Cash Flow. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010. 178 s.

22. Клепциг Х., Фатер Х. Working Capital Management: золушка руководства предприятия? // Контроллинг. №53. 2014. С. 38.

23. Клепциг Х., Фатер Х. Управление рабочим капиталом: руководство по эффективной оптимизации запасов, дебиторской и кредиторской задолженности. М.: НП «Объединение контроллеров», 2016. 93 с.

24. Управление денежными потоками [Электронный ресурс] / Бэкмология. URL: [http://becmology.ru/blog/economy/cash\\_flow01.htm](http://becmology.ru/blog/economy/cash_flow01.htm) (дата обращения: 20.04.2018).

25. Рябова И.И. Управление денежными потоками: содержание, принципы, этапы // Современные проблемы экономического развития предприятий, отрасли, комплексов, территорий. 2016. С.98-101.

26. Яшина Н.В. Актуальные вопросы управления денежными потоками // Вестник НГИЭИ. 2016. №3(46). С.100-104.

27. Мохаммад Т.Ж. Формирование методик управления денежными потоками в организации // Economics. 2015. №6(7). С. 4-10.

28. Иванова Ю.В. Оптимизация денежных потоков как элемент управления устойчивостью финансового состояния организации // Приоритетные направления развития науки и образования. 2017. №3(3). С.246-250.

29. Покровский Н.Ю. Проблематика использования источников информации о денежных потоках // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2016. №1. С.28-31.

30. Хлусова О.С. Основные проблемы, возникающие при управлении денежными потоками в строительных организациях // Вестник академии знаний. 2015. №12 (1). С.41-49.

31. Коваль К.Г. Методы эффективного управления денежными потоками на предприятии в контексте современного развития предпринимательства // Вестник Калининградского филиала Санкт-Петербургского университета МВД России. 2017. №2. С.66-70.

32. Лукасевич И.Я., Жуков П.Е. Управление денежными потоками. М.: Инфра-М, 2017. 145 с.

33. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс. 2-е изд., перераб. и доп. Киев: Эльга, Ника-Центр, 2004. 656 с.

34. Гутова А.В. Управление денежными потоками: теоретические аспекты // Финансовый менеджмент. 2004. №4. С.48-62.

35. Ендовицкий Д.А., Силаева Ю.А. Реализация системного подхода к анализу денежных потоков предприятий // Аудит и финансовый анализ. 2011. №5. С. 25-34.
36. Азими́на Е.В. Роль инноваций в управлении долгосрочной эффективностью бизнеса // Известия СПбГЭУ. 2014. № 6(90). С. 107-114.
37. Зыкова Н.В. Исследование подходов к оценке эффективности деятельности организации [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 12. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/12/6529> (дата обращения: 10.05.2018).
38. Азими́на Е.В. Управление эффективностью бизнеса. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. 78 с.
39. Лемешко Е.Ю. Дискуссионность вопроса о сущности оборотного капитала // Научный журнал Вестник ХГАЭП. 2016. № 3 (71).
40. Липчиу Н.В. Модели управления оборотным капиталом организации в современных условиях // Научный журнал КубГАУ. 2017. № 76 (02). С. 53-74.
41. Галямина И.Г. Управление процессами: учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. СПб.: Питер, 2016. 304 с.
42. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе. М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2016. 106 с.
43. Азими́на Е.В. Управление рабочим (оборотным) капиталом бизнеса / учебное пособие. СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2016. С.42-51.
44. Харитоновна Н.Н. Совершенствование управления рабочим капиталом предприятия // Ижевский государственный технический университет им. М.Т. Калашникова. Ижевск: Математические модели и информационные технологии в организации производства. 2017. №1. С. 1922.
45. Казакова Н. А., Федченко Е. А. Методы снижения экономических и финансовых рисков: управление дебиторской задолженностью на основе

факторинга // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2014. № 3 (69). С. 57-64.

46. Хайнц-Юрген Клеппиг, Хендрик-Юрген Фатер. Working Capital Management: Золушка руководства предприятия? // Контроллинг. 2014. №3 (53). С. 101-134.

47. Соколова Е.С., Чжан Шуан. Влияние качества учетной информации на управление предприятием // Российский научный журнал. 2017. № 1(44). С. 263289.

48. Грибов В.Д. Экономика предприятия: учебник для вузов. М.: Проспект, 2017. 136 с.

49. Зеваков А.М. Логистика материальных запасов и финансовых активов. СПб.: Питер, 2015. 352 с.

50. Радионов А.Р. Нормирование производственных запасов и вложенных в них оборотных средств: монография. М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. 248 с.

51. Радионов Р.А. Логистический менеджмент: нормирование и управление товарными запасами и оборотными средствами в коммерческом предприятии: учеб. пособие. М.: А-Приор, 2016. 480 с.

52. Рыжиков Ю.И. Теория очередей и управление запасами. СПб.: Питер, 2016. 384 с.

53. Стерлигова А.Н. Управление запасами в цепях поставок: учебник. М.: ИНФРА-М, 2012. 430 с.

54. Carter R.J. Stores Management and Related Operations. Second Ed. UK: Macdonald&Evans, 2015. P.190-199.

55. Christopher M. Marketing Logistics. G.B.: Butterworth Heinemann, 2013. P.193-199.

56. Cooper J., Bowr M. Logistics Marketing Management and Strategy. USA: Blackwell Business, 2012. P.193-199.

57. Gattona J.L., Walters D.W. Managing the Supply Chain. A Strategic Perspective. G.B.: Macmillan Business, 2010. P.193-199.

58. Латфуллин Р.Р., Васильева Н.Ф. Особенности материально-технического снабжения в промышленных холдингах // Вестн. МГТУ. 2015. № 2 (42). С. 8184.
59. Гаджинский А.М. Логистика. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и КО», 2012. 484 с.
60. Мочалин С.М. Экономическая эффективность грузовых перевозок // Фундаментальные и прикладные науки основа современной инновационной системы: материалы международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных. Омск, 2015. С. 232-235.
61. Хвалёва Н.В. Совершенствование организации и управления производством через систему управления материальными запасами // Ученые записки Казанской государственной академии ветеринарной медицины им. Н.Э. Баумана. 2015. № 223. С. 224-227.
62. Krichevets E.A. The usage of the cash flow analysis for diagnostics of financial management quality of an enterprise // The way to science. 2015. №9 (19). P. 52-54.
63. Бережная О.В. Методические подходы к анализу денежных потоков организации // Экономика и управление. 2016. №2. С.24-28.
64. Блажевич О.Г. Управление денежными потоками в организации // Научный Вестник: финансы, банки, инвестиции. 2015. №1(30). С.12-18.
65. Булеева А.С. Сложности управления денежными средствами // Вестник образовательного консорциума среднерусский университет. Серия: Экономика и управление. 2015. №6. С.90-93.

# Приложение А

(справочное)

## Бухгалтерский баланс ООО «Томскнефтехим» на 31 декабря 2016 года

### Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2017 года

Организация: Общество с ограниченной ответственностью  
"Томскнефтехим"

Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической деятельности: Производство прочих химических органических основных веществ

Организационно-правовая форма / форма собственности: Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность

Единица измерения: тыс.руб.

Местонахождение (адрес): 634067, Российская Федерация, г. Томск, Кузовлаевский тракт, д. 2/202

Форма по ОКУД	Коды		
Дата (число, месяц, год)	31	12	2017
по ОКПО	70353562		
ИНН	7017075536		
по ОКВЗД	20.14.7		
по ОКФС/ОКФС	12165	16	
по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	652	769	846
	Результаты исследований и разработок	1120	2 118	6 069	8 769
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
Р. 1.1. - 1.4. Приложения*, Р. III, п. 1 Пояснения**	Основные средства	1150	12 842 704	14 942 491	14 161 112
Р. 1.1., 1.4. Приложения*	Доходные вложения в материальные ценности	1160	1 384	1 034	414
	Финансовые вложения	1170	1 559 253	1 559 253	1 559 253
Р. III п.5 Пояснения**	Отложенные налоговые активы	1180	122 082	144 979	171 154
	Прочие внеоборотные активы	1190	435 634	483 181	724 800
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>14 963 627</b>	<b>17 138 778</b>	<b>18 625 385</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Р. 2 Приложения*	Запасы	1210	915 687	838 918	608 474
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	2 781	547
Р. 3.1. Приложения*	Дебиторская задолженность	1230	4 767 601	1 478 181	976 274
Р. III п.2 Пояснения**	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	4 911 174	3 477 699	3 371 710
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 382	2 478	10 415
	Прочие оборотные активы	1260	18 878	14 036	31 716
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>10 615 732</b>	<b>5 814 471</b>	<b>4 998 138</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>25 579 559</b>	<b>22 951 247</b>	<b>21 625 526</b>
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Р. III п.4 Пояснения**	Уставный капитал	1310	6 537 931	6 537 931	6 537 931
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	1 176 340	1 176 340	1 176 340
	Резервный капитал	1360	263 293	263 293	263 293
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	11 968 579	10 137 437	9 008 917
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>19 946 143</b>	<b>18 115 001</b>	<b>18 986 481</b>
	<b>IV. ДОЛГΟΣРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	-	-	-
Р. III п.5 Пояснения**	Отложенные налоговые обязательства	1420	286 830	321 826	369 943
Р. 5 Приложения*	Оценочные обязательства	1430	9 652	6 325	23 116
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>296 491</b>	<b>328 151</b>	<b>393 059</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	-	-	-
Р. 3.2. Приложения*	Кредиторская задолженность	1520	1 567 294	1 170 240	2 270 793
	Доходы будущих периодов	1530	3 546 925	3 257 163	1 810 090
Р. 5 Приложения*	Оценочные обязательства	1540	222 708	80 692	165 143
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>5 336 927</b>	<b>4 508 095</b>	<b>4 245 986</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>25 579 559</b>	<b>22 951 247</b>	<b>21 625 526</b>

\* - Пояснения к пояснениям к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах за 2017 год

\*\* - Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах за 2017 год

Генеральный директор ООО "Томскнефтехим"



(подпись)

Рогов Максим Николаевич

(расшифровка)

ИНСПЕКЦИЯ

## Приложение Б

(справочное)

### Отчет о финансовых результатах ООО «Томскнефтехим» за 2016 год

#### Отчет о финансовых результатах за 2017 год

<b>Организация:</b> Общество с ограниченной ответственностью "Томскнефтехим"				
<b>Идентификационный номер налогоплательщика</b>	по ОКЛЮ	70 353 552		
<b>Вид экономической деятельности:</b> Производство прочих химических органических основных веществ	ИНН	7017 075 536		
<b>Организационно-правовая форма / форма собственности:</b> Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность	по ОКВЭД	20.14.7		
<b>Единица измерения:</b> тыс. руб	по ОКОПФ/ОКФС	12 165 16		
	по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	Коды	
			31	12 2017
Р. III п.7 Пояснения**	Выручка	2110	12 380 491	10 650 733
Р. 4 Приложения*	Себестоимость продаж	2120	(10 636 358)	(9 227 902)
Р. III п.8 Пояснения**	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 744 133	1 422 831
	Коммерческие расходы	2210	-	-
Р. 4 Приложения*	Управленческие расходы	2220	(575 512)	(509 921)
Р. III п.8 Пояснения**	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 168 621	912 910
	Доходы от участия в других организациях	2310	1 322	9
	Проценты к получению	2320	268 400	281 888
	Проценты к уплате	2330	-	-
Р. III п.9 Пояснения**	Прочие доходы	2340	1 224 376	471 032
Р. III п.9 Пояснения**	Прочие расходы	2350	(308 824)	(189 253)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2 353 895	1 476 586
Р. III п.5 Пояснения**	Текущий налог на прибыль	2410	(539 287)	(376 320)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	57 146	(59 225)
Р. III п.5 Пояснения**	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	34 014	48 117
Р. III п.5 Пояснения**	Изменение отложенных налоговых активов	2450	(22 652)	(26 339)
Р. III п.5 Пояснения**	Прочее	2460	5 172	6 476
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 831 142	1 128 520

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	Коды	
			31	12 2017
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	1 831 142	1 128 520
	Справочно			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

\* - Приложения к пояснениям к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах за 2017 год  
 \*\* - Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах за 2017 год

Генеральный директор ООО "Томскнефтехим"



*(подпись)* Рогов Максим Николаевич  
 (расшифровка подписи)

Начальник отдела налоговой эффективности  
 оперативного учета по доверенности от 08.12.2017г.

*(подпись)* Фаталина Анна Васильевна  
 (расшифровка подписи)

«13» марта 2018 г.

## Приложение В

(справочное)

### Formation of corporate financial policy on the basis of management of the working capital of the organization

Introduction, Part 1.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ6Б	Дирксен А.В.		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент школы инженерного предпринимательства	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доцент		

Консультант-лингвист кафедры иностранных языков ШБИП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Бекишева Т.Г.			



## **Introduction**

One of the most important parameters of the effectiveness of enterprise management in a competitive environment is the return of funds invested in the case. The operational work of the enterprise requires large-scale provision of resources, both within the planned costs, and in the event of an unplanned development of events, while a cash deficit narrows the freedom of action. For a manufacturing enterprise, this issue becomes particularly important, as it has a multi-stage cycle of processing materials limited by the capacity of equipment, and depends on the stability and quality of energy supply, labor, and so on.

The management of working capital has long been a well-known and effective tool for «defrosting» financial investments in inventories, finished products, receivables, and so on. In pre-revolutionary Russia, this approach was well known and implemented on market principles. These issues are extremely urgent today for Russian companies that have, for various reasons, serious limitations and difficulties in providing liquidity, since they need to look for internal reserves to finance current activities.

**The main scientific idea.** Development of methods for effective management of the working capital of the organization. The scientific result of the research is to develop methods of inventory management and apply it to an operating enterprise.

**The subject of the study** are the financial and organizational-management relations that arise in the process of formation, use and management of working capital in production organizations.

**The object of research** is the working capital of the organization.

The purpose of the dissertation research is the development of methods for effective management of the working capital of the organization, in particular inventory management.

### **The objectives of the dissertation:**

1. Research the basic principles, objectives and functions of the financial policy of the organization;
2. Analyze the efficiency criteria for cash management of the enterprise;
3. Identify the main tools to optimize the management of working capital of the organization LLC Tomskneftekhim;
4. Present methods of effective inventory management, as part of the value of working capital.

Research methods: analysis, synthesis, analogy, expert assessments, as well as methods of mathematical statistics.

**The scientific novelty** lies in the development of methods for effective inventory management, such as determining the optimal delivery schedule and safety stock.

The practical significance of the work lies in the fact that the developed methods of inventory management are applied in OOO Tomskneftekhim and implemented in the SAP ERP system, on the basis of which production, purchase and sale processes are carried out. This allows you to automate the planning process and reduce labor costs.

These methods can be used in petrochemical enterprises that solve questions of improving the efficiency of economic management, and studying the issues of working capital management.

Thus, it is necessary to form a system of methods that make it possible to effectively use the working capital of an organization, to form a sound financial policy with respect to receivables and payables.

### **1.3 Management of the working capital in Russia: history, current state, prospects**

In practice, the definition and approaches to the calculation of working capital (WC) differ depending on the factors specific to the enterprise, for example,

the goal of the management of the WC, the industry, the business model being implemented or the accounting principles.

### **The management of the working capital in Russia before the revolution of 1917**

In pre-revolutionary Russia, the term "working capital" was not used. The terms "working capital" or "variable capital" were used, which included: "raw materials, fuel, waste, auxiliary materials, semi-finished products, finished products - all those values that the enterprise consumes and which it accumulates in the product in processing processes, adding to the cost of raw materials, the cost of labor, the entire organization of work and control in production, inclusive, before the delivery of the finished product to the customer. All these real values formed in production begin their turnover from the moment of receipt of raw materials to the warehouse, and finish at the moment of sending the product. The turnover of the money amounts corresponding to these values ends at the moment of payment of the product by the customer".

To assess the quality of working capital management in pre-revolutionary Russia, the following basic formulas were used.

$$Y = A / K, \quad (1)$$

Where Y – speed of annual turnover or turnover ratio;

A – the amount of annual turnover;

K – average annual working capital.

$$X = P / A, \quad (2)$$

where X is the profitability of turnover;

P – annual profit.

And the return on capital is based on the formula:

$$R = X / Y, \quad (3)$$

Russian enterprises of that time were distinguished by a much slower turnover rate than those in Europe and the US, which adversely affected financial and economic results. For example, the average time for the production of one locomotive in Russia was six months, and in Germany and France about two

months. In other words, the speed of turnover among Europeans was three times higher.

The main reasons for this lag were as follows:

- long distances from the centers of extraction of raw materials to the processing enterprises;

- much higher productivity of European and American workers than Russian ones (for example, in agricultural machinery, compared to Americans, five times);

- a higher share of fixed capital per one European / American employee compared to Russia (a clear correlation with productivity);

- archaic (autarkic) technical structure of Russian enterprises, not taking into account the advantages of specialization and cooperation;

- the weak application of modern methods of organization of production (line production on the conveyor at Ford - the entire period of manufacturing the car two days, in Germany of the same period - 200 days, which reduced the demand for materials 100 times);

- poor development of hoisting and transport devices and inefficient planning of workshops reduced the speed of turnover;

- insufficient attention to the advanced technologies for obtaining blanks (for example, the use of casting and stamping without subsequent machining, complex machines and automated shops, etc. significantly increase the speed of turnover).

These and other factors of increasing the efficiency of the use of working capital were taken into account in setting production in Russia, which largely ensured to it before the First World War the 5th largest GDP in the world after the United States, Great Britain, Germany and France.

**Working capital and circulating assets in the planned economy of the USSR**

In the conditions of a centrally planned economy, there were no objective prerequisites for managing working capital (circulating assets) in the modern sense, since:

- enterprises centrally set a plan for the volume and nomenclature, which significantly limited its maneuverability;
- ministries and departments acted as coordinator;
- prices for resources and finished products were calculated and assigned centrally, taking into account not only economic but also social aspects;
- the profit of enterprises was distributed in accordance with the needs of the society (collective);
- consumption of goods and services was regulated by the state, etc.

Although the problem of working capital management was declared as important, but in practice it was not a priority. On the first place were the tasks of planning on a national economic scale, by branches and enterprises, and also by monitoring the implementation of plans.

Working capital was understood as the totality of monetary funds invested in circulating production assets and circulation funds in order to ensure the continuity of the process of production and sale of products.

Circulating assets were divided into circulating production assets and circulating funds. In the normal course of production, the necessary working capital corresponds to the size of the circulating assets. If there was an imbalance, it could turn out that there are more circulating assets at the enterprise than circulating funds. Imbalance led to a "freezing" of cash in stocks of materials in the warehouse; work in process and in finished products.

Despite the importance of the problem of the imbalance of working capital and circulating assets, it did not have significant practical consequences for the enterprise for the following reasons:

- the products were eventually shipped though late to the consumer, as it was planned in volume and nomenclature earlier, in addition, the consumer did not have alternative suppliers;

- employees of the enterprise in any situation with circulating assets received a tariff salary, which accounted for the most part of the total earnings;

- A socialist state enterprise could not be bankrupt, so there was practically no liquidity problem;

- the enterprise could not maneuver the nomenclature and the volume of output of products, since they were assigned to it and balanced with other enterprises on the basis of national economic balances;

- in fact the enterprise did not buy materials and components from suppliers, instead, the procedure of "funding and material and technical supply" was working.

The basic formulas for calculating the turnover of circulating assets and circulating assets during the period of the centralized planned economy were identical with the pre-revolutionary formulas. However, in the economy of the Soviet period, the profitability of turnover was not calculated, since profit was not the main indicator of the success of the enterprise. In addition, the absence of such an indicator was quite justified, since the enterprise often could not influence profit: a fixed price and the volume of output in a given nomenclature, the availability of planned loss-making products for social purposes, etc.

Naturally, in those years management of working capital did not imply a link with liquidity, cash flows, etc. As a matter of fact, the main objective of working capital management was to provide processes for implementing the plan in the specified parameters, that is, with minimal deviations.

The main measures to improve the use of working capital were as follows:

- mechanization and automation of technological processes;

- application of advanced processing methods and tools;

- an increase in the volume of R & D to replace materials, structures, production preparation methods, etc., which will lead to a reduction in working capital in stocks;

- concentration and specialization of production, leading to a flow and mass production, which increases the turnover of circulating assets;

- cooperation of enterprises leads to an increase in the share of purchased parts and components and reduces stocks of raw materials in the warehouse;

- the transition to the wholesale trade system of means of production will allow enterprises to buy the necessary materials, tools, spare parts, etc. at the required time and the right amount, which will reduce the need for reserves.

Thus, the management of working capital in the planned economy, above all, is focused on the implementation of planned targets and only then to reduce the cost of production and surplus stocks. Paradoxically, in the planned economy of the USSR, which presupposes a reasonable standardization and allocation of resources, the enterprises sought to create excess reserves. This was due to the fact that the non-fulfillment of the plan for the production of products was punished much more severely than the presence of excess stocks, for which the management of the enterprises only "cheated".

#### Managing working capital in Russia in modern conditions

In the economy of modern Russia, practically all the necessary prerequisites have been created for the implementation of a market approach to the management of the Republic of Kazakhstan.

This approach is based on the following main features of a market economy:

- availability of independent plans for the enterprises to purchase materials, manufacture and sell finished products;

- "market" is acting as a coordinating institution;

- procurement of materials and marketing of finished products is carried out at prices formed by the market;

- financing of the enterprise's activities is carried out at the expense of own and attracted from the market of finance;

- profit is distributed according to the principles developed in the company's charter.

The term "working capital" in modern Russian practice is better known as "own working capital" or "own working capital". Own working capital is calculated as the balance of short-term current assets and short-term liabilities.

As is known from the theory and practice of management of the Republic of Kazakhstan, there are two approaches having different goals and objectives:

1. The management of the Republic of Kazakhstan focused on ensuring liquidity.
2. Management of the Republic of Kazakhstan focused on the release of liquidity.

According to the first approach, the WC is a measure of the short-term solvency of the company and provides agreed upon terms and amounts of payment. A positive WC means that short-term obligations can be covered with the help of current assets. In other words, the size of the WC speaks of the ability of the enterprise to pay off on its short-term obligations. Therefore, the main task of the RK administration is to guarantee timely payment on short-term obligations.

According to the second approach, the WC is considered as related current assets in the course of the enterprise's activity, which should be financed at the expense of interest-bearing capital. Reduction of the WC leads to the release of related (dead) funds and improves the situation with liquidity and financing.

Today, the first approach prevails in Russian practice, that is, there should be enough money (liquidity) to pay short-term obligations.

In practice, it is implemented through the management of purchases (supply) and sales (sales). In other words, "it is necessary to buy cheaper and pay at the same time later, and to sell more expensive and demand a quick return of accounts receivable, and preferably 100% prepayment." Naturally, this is a primitive way to manage liquidity, not focused on establishing long-term and mutually beneficial relations with suppliers and buyers.

The second approach, aimed at the release of liquidity, and in fact to finance current activities through the "revitalization" of the capital, which has been dead in working capital, is practically not applied in Russian practice.



Procurement, production and marketing departments at Russian enterprises interact with each other on the basis of the natural-time characteristics of the processes implemented in the divisions:

- standards for resource consumption per unit of output;
- the volume of the purchased lot and frequency of purchases;
- insurance stock in the warehouse of raw materials and materials, as well as finished products;
- terms of delivery of raw materials and materials;
- terms of shipment of the finished product

If attention is paid to the issues of profitability of purchasing, marketing and production activities on many advanced management plans, the optimization (rationalization) of the procurement, production and marketing processes from the point of view of releasing liquidity or reducing the RO is practically not affected.

For the time being, most of the heads of structural departments for procurement, production and marketing do not have an understanding of the importance of rational organization of processes from the point of view of reducing WC. The situation is even worse in the R & D divisions, which are focused only on the achievement of the best design and technological characteristics of the product and the timing of development. If the advanced engineers sometimes think about the projected cost price and the price of the product being created, then there is no question of the impact of the design, technology, and organization of the production of the product on the reduction of the WC.

On the absolute majority of domestic enterprises there are no services / people engaged in coordination of procurement, sales and production activities from the point of view of rational management of the Republic of Kazakhstan. In Western developed companies, these functions are often assigned to controlling services: controlling purchases, controlling marketing and sales, controlling production, controlling logistics and controlling the finance.

To promote the methodology and tools of the WC management in the practice of domestic enterprises, it is necessary:

1. Organize practically-oriented training of managers of domestic industrial enterprises on the topic "Managing working capital (working capital)".

2. Develop an incentive system and appropriate KPIs for executives of enterprises that have a direct impact on reducing the value of the WC.

3. Form the services responsible for managing the WC as a whole for the enterprise.

4. Analyze and apply the best domestic and foreign practices of management of the Republic of Kazakhstan in practice.

5. Introduce training courses on the management of the WC in the programs for the preparation of masters and specialists in management.

Despite the fact that at present market conditions for effective management of the WC are created in Russia, this direction of increasing the efficiency of the enterprise activity is at the very beginning of the path.