

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, МЕХАНИКИ И ОПТИКИ

ИНСТИТУТ ХОЛОДА И БИОТЕХНОЛОГИЙ



Н.И. Усик

**УПРАВЛЕНИЕ
ФИНАНСОВЫМИ ПОТОКАМИ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Учебное пособие



Санкт-Петербург
2013

УДК 338.62
ББК 65.011.3
У 74

Усик Н.И. Управление финансовыми потоками предприятия:
Учеб. пособие. – СПб.: НИУ ИТМО; ИХиБТ, 2013. – 69 с.

В пособии приведены рабочая программа изучения дисциплины «Управление финансовыми потоками предприятия», содержание лекционного материала, темы практических занятий, демонстрационный материал для проведения интерактивных занятий, словарь терминов и список литературы.

Предназначено для магистрантов направления 080200.68 «Менеджмент» дневной и заочной форм обучения. Может быть использовано также аспирантами и преподавателями вузов.

Рецензенты: кафедра управления и планирования социально-экономических процессов Санкт-Петербургского государственного университета (зав. кафедрой доктор экон. наук, проф. Ю.В. Кузнецов); доктор экон. наук, проф. Б.И. Соколов (кафедра теории кредита и финансового менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета)

**Рекомендовано к печати редакционно-издательским советом
Института холода и биотехнологий**



В 2009 году Университет стал победителем многоэтапного конкурса, в результате которого определены 12 ведущих университетов России, которым присвоена категория «Национальный исследовательский университет». Министерством образования и науки Российской Федерации была утверждена программа его развития на 2009–2018 годы. В 2011 году Университет получил наименование «Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики».

© Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет
информационных технологий, механики и оптики, 2013
© Усик Н.И., 2013

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ ПОТОКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ»

Раздел 1. Экономическая сущность финансовых потоков предприятия

Тема 1. Сущность финансовых потоков и их роль в деятельности предприятия.

Потоковый подход к управлению финансами предприятия. Эффективное и рациональное управление потоками денежных средств и их эквивалентов способствует достижению финансовой устойчивости, прибыльности и положительной динамики развития предприятия. Важная особенность потоковых методов состоит в необходимости рассматривать финансовые потоки во взаимосвязи с производством, транспортом, снабжением, сбытом и другими хозяйственными функциями предприятия. В таком случае хозяйственные процессы представляются как потоки товарных, финансовых и других нематериальных ресурсов, как серии коммерческих операций. В потоковые схемы могут быть включены и каналы передачи информации, документооборот компании и управленческие решения.

Проблемы понятия «финансовый поток». В литературе по экономике имеется целый ряд определений понятия «финансовый поток». Рассматриваются такие понятия, как «финансы», «денежные потоки», «финансовые ресурсы», «притоки» и «оттоки». Разнообразии указанных терминов обусловлено англосаксонским вариантом «cash-flow», в буквальном смысле обозначающим «денежный поток», «поток кассовой наличности», «поток денежных средств» или «финансовый поток». Финансовый поток можно определить как движение финансовых ресурсов в течение определенного промежутка времени. Расчеты финансовых потоков применяются в различных методических указаниях, например, в инвестиционной сфере.

Классификация финансовых потоков производится по трем видам деятельности предприятия: операционной, инвестиционной и финансовой. Понятие «финансовый поток компании» является агрегированным, включающим в свой состав многочисленные виды этих потоков, обслуживающих хозяйственную деятельность. На практике

финансовые потоки компании по направленности движения подразделяются на положительные, отрицательные и встречные, т. е. потоки, имеющие коррекционный, или клиринговый, характер: при необходимости проведения клиринговых расчетов между компаниями с взаимным перечислением денежных средств по взаимным обязательствам.

Тема 2. Место финансовых потоков в движении денежных средств предприятия.

Организационные задачи управления финансовыми потоками. Специфическая природа финансового потока отличается от природы денежного потока. Обычный денежный поток есть акт обмена равновеликими эквивалентами, выраженными у продавца в товарной форме, а у покупателя – в денежной. Финансовый поток, в отличие от денежного, безэквивалентен: исходящая денежная сумма не возмещается ничем. Получатель денежной суммы приобретает ее, а отправитель – полностью утрачивает (теряет право собственности на эту сумму). Таким образом, простые (одноактные) финансовые потоки по своей экономической природе не возмещают и не компенсируют источников своего возникновения. Управление финансовыми потоками – управление движением денежных средств (притоки и оттоки) за определенный период.

Стратегические и тактические задачи управления финансовыми потоками предприятия. Поточковый подход рассматривается как важный элемент не только оперативного, но и стратегического планирования. В деловой международной практике под управлением финансовыми потоками понимается оптимизация финансового механизма компании, координирование финансовых операций, обеспечение их упорядоченности и точной «балансировки». Основной эффект достигается благодаря оптимизации свободных остатков финансовых средств, минимизации рисков, учету долгосрочных факторов развития предприятия.

Раздел 2. Инструменты управления финансовыми потоками предприятия

Тема 3. Финансовое планирование как инструмент управления финансовыми потоками предприятия.

Подходы к финансовому планированию. Целенаправленное непрерывное воздействие со стороны финансовой службы предприятия на движение финансовых потоков для достижения поставленной цели. Два подхода к финансовому планированию: 1) последовательное создание системы показателей, по которым определяются его результаты за прошлый период и задаются цели в виде системы на будущий период; 2) детальная разработка программы производства и сбыта и системы взаимосвязанных планов сбыта, производства, снабжения, экономики и финансирования текущей деятельности, обеспечивающих выполнение заданной программы.

Эффективное управление финансовыми потоками. Высокий уровень синхронизации поступлений и расходования денежных средств по объему и во времени позволяет снизить реальную потребность предприятия в текущем и страховом остатках денежных активов, обслуживающих основную деятельность, а также резерв инвестиционных ресурсов для осуществления реального инвестирования.

Структура финансового плана. Баланс доходов и расходов. Показатели: прибыль от промышленной деятельности; амортизационные отчисления на восстановление основных средств; поступления средств в порядке долгосрочного и среднесрочного кредитования; проценты банкам по кредитам; финансовые результаты от других видов деятельности.

Тема 4. Финансовая система предприятия: создание специализированных подразделений.

Структура финансовой системы предприятия. Создание системы управления платежами: анализируется состав платежей и поступлений, создается их классификация, определяются принципы ранжирования платежей и их приоритетность.

Распределение функций финансовой системы компании среди финансовых менеджеров. Прогноз финансового потока от покупателей. Прогнозирование времени, размера и вероятности поступления денежных средств от покупателей проводится на основе анализа статистических данных о продажах, а также планов поступлений, формируемых менеджерами по продажам. Последнее в большей степени относится к индивидуальным продажам и актуально на рынке услуг *B2B*, при заказных разработках и строительстве.

Раздел 3. Методы и способы управления финансовыми потоками предприятия

Тема 5. Денежный компонент в выручке от реализации продукции предприятия.

Денежные и неденежные компоненты в выручке: 1) резкое сокращение уровня денежных средств в выручке предприятий; 2) высокая величина задолженности предприятий. Система повышения эффективности использования денежных ресурсов подразумевает управление не только денежными средствами, такими как наличность на счетах в банках, но и источниками этих средств.

Обратная связь с рынком и клиентами. Повышение эффективности использования денежных ресурсов предполагает создание системы управления ликвидностью предприятия, которая включает в себя несколько составляющих.

Управление дебиторской задолженностью предприятия. Дебиторская задолженность является неотъемлемым элементом сбытовой деятельности любой компании. Слишком высокая доля «дебиторской задолженности» в общей структуре активов снижает ликвидность и финансовую устойчивость предприятия и повышает риск финансовых потерь компании. Систему управления дебиторской задолженностью можно разделить на две крупные: кредитную политику, позволяющую максимально эффективно использовать ее как инструмент увеличения продаж, и комплекс мер, направленных на снижение риска возникновения просроченной или безнадежной дебиторской задолженности.

Тема 6. Анализ структуры выручки от реализации продукции и составляющих финансовой нагрузки.

Лекция 6.1. Анализ структуры выручки от реализации продукции предприятия.

Лекция 6.2. Анализ структуры требований по финансовым обязательствам.

Регламент управления финансовыми потоками. Формулировка требований к модели поведения сотрудников. Управление долговым портфелем предприятия.

Тема 7. Определение уровня и распределение финансовой нагрузки предприятия.

Лекция 7.1. Определение уровня финансовой нагрузки предприятия.

Принципы ранжирования платежей и их приоритетность. Факторы, оказывающие влияние на расчеты по поставкам. Алгоритм оптимального срока погашения дебиторской задолженности. Списание безнадежной дебиторской задолженности.

Лекция 7.2. Распределение финансовой нагрузки предприятия.

Погашение требований поставщиков; обязательства по заработной плате, фискальной системе; текущие требования по финансовым обязательствам. Соотношение выручки от продаж и фискальной нагрузки (начислено, перечислено налогов и сборов или взаимозачет с бюджетом). В основном влияние неплатежей обуславливают три вида факторов: стратегические; факторы взаимодействия с поставщиками; операционные.

Тема 8. Способы увеличения валовой выручки.

Увеличения валовой выручки посредством увеличения чистого денежного прироста при неизменной доле денежных средств, рассчитанной пропорционально минимально допустимому уровню денежной составляющей. На основе прогнозных расчетов по реализации продукции потребителям или планов ее сбыта, исходя из заказов, прогнозов спроса на продукцию и товары, уровней продажных цен на

них и других факторов рыночной конъюнктуры, разрабатывают способы увеличения валовой выручки.

Влияние внешних факторов. Разрабатывается гибкий механизм реагирования на воздействие внешних факторов: несвоевременную оплату продукции из-за отсутствия у потребителей средств, нарушение договоров поставки материально-технических ресурсов, сужение рынка за счет ограничения доступа на него – путем ввода запретов, квот, таможенных барьеров и т. д.

Раздел 4. Особенности отраслевого хозяйства, оказывающие воздействие на финансовые потоки предприятия

В данном разделе содержатся пять тем (темы 9–13) – см. тематический план дисциплины.

Литература

Основная

1. **Бочаров В.В., Леонтьев В.Е.** Корпоративные финансы. – СПб.: Питер, 2009. – 544 с.
2. **Бочаров В.В.** Управление денежным оборотом предприятий и корпораций. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 144 с.
3. **Брунгильд С.Г.** Управление дебиторской задолженностью. – М.: АСТ; Астрель, 2007. – 256 с.
4. **Будылин С., Матвеев Г.** Идеальный холдинг: финансовые потоки и налогообложение // Управление компанией. 2005. № 9.
5. **Горбунов А.Р.** Управление финансовыми потоками. Проект «сборка холдинга». 5-е изд., доп. и перераб. – М: Глобус, 2004. – 240 с.
6. **Ковалев В.В.** Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью: Учеб.-практ. пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2010. – 336 с.
7. **Перар Ж.** Управление финансами: с упражнениями / Пер. с фр. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 360 с.
8. **Перар Ж.** Управление международными денежными потоками. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 208 с.

9. **Фомин П.А.** Проблемы структуризации финансовых потоков в реальной экономике России / Компьютерные информационные системы: <http://www.cis2000.ru>

10. **Чухланцев Д.О.** Управление финансовыми потоками компании / Под ред. проф. Л.Г. Лабскера. – М.: ООО «Благовест-В», 2007. – 184 с.

11. **Чухланцев Д.О.** Моделирование движения финансовых потоков в вертикально интегрированной компании и рационализация ее взаиморасчетов с контрагентами: Сб. статей. – Пермь: ПГУ, 2008. – С. 213–219.

Дополнительная

Журнал «Финансы и кредит».

Журнал «Финансы».

Журнал «Проблемы теории и практики управления».

Журнал «Финансовые консультации».

Программное обеспечение,

Интернет-ресурсы, электронные библиотечные системы

Журнал «Консультант». <http://www.finansy.ru/publ>

Журнал «Финансовые исследования». <http://www.finis.rseu.ru>

Журнал «Финансовый директор». <http://www.iteam.ru/publications/finances>

Компьютерные информационные системы. <http://www.cis2000.ru>

Технологии корпоративного управления. <http://www.iteam.ru>

Индикаторы инновационной деятельности. http://www.gks.ru/doc_2009/nauka/ind_innov2009.pdf

Электронная библиотека: *e-laibrery*

Тематический план дисциплины «Управление финансовыми потоками предприятия»

№ пп	Наименование темы	Количество часов	
		Лек- ции	Практиче- ские занятия
Раздел 1. Экономическая сущность финансовых потоков предприятия			
1	Тема 1. Сущность финансовых потоков и их роль в деятельности предприятия	2	–
2	Тема 2. Место финансовых потоков в движении денежных средств предприятия	2	2
Раздел 2. Инструменты управления финансовыми потоками предприятия			
3	Тема 3. Финансовое планирование как инструмент управления финансовыми потоками предприятия	2	–
4	Тема 4. Финансовая система предприятия: создание специализированных подразделений	2	–
Раздел 3. Методы и способы управления финансовыми потоками предприятия			
5	Тема 5. Денежный компонент в выручке от реализации продукции предприятия	2	–
6	Тема 6. Анализ структуры выручки от реализации продукции и составляющих финансовой нагрузки: Лекция 6.1. Анализ структуры выручки от реализации продукции предприятия Лекция 6.2. Анализ структуры требований по финансовым обязательствам	2	2
		2	2
7	Тема 7. Определение уровня и распределение финансовой нагрузки предприятия: Лекция 7.1. Определение уровня финансовой нагрузки предприятия Лекция 7.2. Распределение финансовой нагрузки предприятия	2	–
		2	2
8	Тема 8. Способы увеличения валовой выручки	2	–
Раздел 4. Особенности отраслевого хозяйства, оказывающие воздействие на финансовые потоки предприятия			
9	Тема 9. Характеристика особенностей отраслевого хозяйства, влияющего на финансовые потоки предприятия	2	2
10	Тема 10. Технология управления финансовыми потоками предприятия	2	–
11	Тема 11. Координация деятельности подразделений предприятия в процессе управления финансовыми потоками	2	2
12	Тема 12. Совершенствование управления финансовыми потоками предприятий пищевой промышленности	2	–
13	Тема 13. Перераспределение средств в холдингах	2	1

Темы практических занятий

1. Различные трактовки понятий «финансовые потоки», «денежный оборот», «финансовые ресурсы».
2. Притоки и оттоки денежных средств предприятия в зарубежной практике.
3. Отчет о движении денежных средств предприятия.
4. Схема основных финансовых потоков предприятия.
5. Бюджет доходов и расходов предприятия.
6. Бюджет движения денежных средств предприятия.
7. Взаимосвязь стратегии предприятия и используемых инструментов управления финансовыми потоками.
8. Алгоритм формирования бюджета движения денежных средств при краткосрочном (оперативном) планировании.
9. Методики формирования бюджета денежных средств предприятия.
10. Финансовая система предприятий.
11. Финансовая система холдинга.
12. Экономические нормативы управления финансовым циклом предприятия.
13. Организационная структура предприятия, обеспечивающая управление финансовыми потоками.
14. План по отгрузке продукции в ассортименте и остатки готовой продукции на складе (в натуральном и стоимостном выражении).
15. Структура выручки предприятий различных отраслей хозяйства.
16. Сравнение отчета о движении денежных средств по РСБУ и МСФО.
17. Составление отчета о движении денежных средств прямым и косвенным способами.
18. Разработка графика прохождения платежей предприятия.
19. Формирование платежного календаря предприятия.
20. «Оптимизированный» платежный календарь по месяцам.
21. Кредитный и кассовый планы предприятия в оперативном планировании.
22. Составление прогноза финансовых потоков предприятия.
23. Механизм планирования структуры финансовых потоков предприятия. Увеличение цен реализации, снижение закупочных цен.

24. Система контроля над финансовыми потоками.
25. Анализ договоров с покупателями и предложения по расчетам с дебиторами.
26. Функциональные обязанности работников финансовой системы предприятия.

Самостоятельная работа студента

Раздел дисциплины	Вид СРС	Трудоемкость, ч
Раздел 1	СРС 1. Выполнение домашнего задания: изучение различий понятий «финансовые потоки», «денежный оборот», «финансовые ресурсы» по источникам основной и дополнительной литературы, Интернет-источникам	9
	СРС 2. Написание реферата по выбранной теме	9
Раздел 2	СРС 3. Выполнение домашнего задания: изучение финансового планирования с точки зрения инструмента управления финансовыми потоками	9
	СРС 4. Выполнение домашнего задания: изучение инструментов управления финансовыми потоками зарубежных компаний	9
Раздел 3	СРС 5. Выполнение типового расчета для анализа структуры выручки пищевого предприятия	8
	СРС 6. Выполнение типового расчета для анализа финансовых показателей предприятия	8
	СРС 7. Выполнение расчетно-графического задания: календаря платежей предприятия и распределения финансовой нагрузки	8
	СРС 8. Выполнение расчетно-графического задания: структура финансовых потоков предприятия	8
	СРС 9. Выполнение домашнего задания: изучение договоров с покупателями и способов погашения дебиторской задолженности	8
ИТОГО		76

Примерные темы рефератов

1. Трактовка понятия «финансовый поток» в экономической литературе.
2. Поточковый подход (*flow methods*) рассматривается как важный элемент не только оперативного, но и стратегического планирования.
3. Структура отчета о движении денежных средств предприятия.
4. Регламент платежей предприятия.
5. Регламент платежей холдинга.
6. Финансовый цикл предприятия.
7. График финансовых платежей предприятия.
8. Методы и способы планирования финансовых потоков предприятия.
9. Методы и способы прогнозирования финансовых потоков предприятия.
10. Инструменты управления финансовыми потоками.
11. Анализ структуры выручки от реализации продукции.
12. Составляющие финансовой нагрузки предприятия.
13. Денежный компонент в выручке предприятия.
14. Финансовая система компании.
15. Специализированные подразделения финансовой системы предприятия.
16. Анализ структуры требований по финансовым обязательствам.
17. Определение уровня финансовой нагрузки предприятия.
18. Распределение финансовой нагрузки предприятия.
19. Механизм планирования структуры финансовых потоков предприятия.
20. Способы уменьшения срока погашения дебиторской задолженности.
21. Характеристика особенностей отраслевого хозяйства, влияющего на финансово-хозяйственную деятельность предприятия.
22. Технология управления финансовыми потоками предприятия.
23. Координация деятельности подразделений предприятия в процессе управления финансовыми потоками.
24. Совершенствование управления финансовыми потоками предприятий пищевой промышленности.
25. Перераспределение средств в холдингах.

26. Исследование различных стратегий в области управления финансовыми потоками.

27. Система контроля над финансовыми потоками.

28. Экономические нормативы управления финансовым циклом предприятия.

29. Методики формирования бюджета денежных средств предприятия.

30. Составление отчета о движении денежных средств прямым и косвенным способами.

31. Система контроля над финансовыми потоками.

32. Составление отчета о движении денежных средств прямым и косвенным способами.

Тематика курсовых работ по дисциплине

1. Анализ и управление финансовыми (денежными) потоками предприятия.

2. Модели и методы управления корпоративными финансовыми потоками.

3. Модель управления денежными (финансовыми) потоками предприятия.

4. Разработка и практическая реализация методических рекомендаций по оперативному управлению финансовыми потоками.

5. Управление финансовыми потоками в рамках холдинга.

6. Управление финансовыми потоками коммерческого банка на основе оптимизации рисков.

7. Управление финансовыми потоками транснациональных корпораций.

8. Финансовый анализ как инструмент управления денежными потоками предприятия.

9. Формирование системы управления финансовыми потоками корпоративных структур.

10. Эффективное управление денежными потоками.

Вопросы для экзамена по дисциплине «Управление финансовыми потоками предприятия»

1. Проблемы трактовки понятия «финансовый поток» в деятельности предприятия.
2. Финансовый цикл предприятия.
3. Структура отчета о движении денежных средств предприятия.
4. Методика составления отчета о движении денежных средств прямым и косвенным способами.
5. Регламент и график платежей предприятия.
6. Методы и способы планирования и прогнозирования финансовых потоков предприятия.
7. Использование инструментов управления финансовыми потоками предприятия.
8. Анализ структуры и денежный компонент в выручке от реализации предприятия.
9. Финансовая система компании и ее специализированные подразделения.
10. Обеспечение финансовыми потоками выполнения финансовой нагрузки предприятия.
11. Способы уменьшения срока погашения дебиторской задолженности.
12. Характеристика особенностей отраслевого хозяйства, влияющего на финансовые потоки предприятия.
13. Координация деятельности подразделений предприятия в процессе управления финансовыми потоками.
14. Совершенствование управления финансовыми потоками предприятий пищевой промышленности.
15. Исследование различных стратегий в области управления финансовыми потоками.
16. Экономические нормативы управления финансовым циклом предприятия.
17. Методики формирования бюджета денежных средств предприятия.
18. Система контроля над финансовыми потоками.

ДЕМОНСТРАЦИОННЫЕ СЛАЙДЫ

Финансовый поток

Финансовый поток предприятия складывается из распределенных во времени поступлений и выплат денежных средств, генерируемых в процессе бизнес-деятельности

Проблемы понятия «финансовый поток»

- Поток означает движение, характеризует поступление и выбытие финансовых ресурсов за определенный промежуток времени.
- Понятие финансового потока как разности между полученными и выплаченными компанией финансовыми ресурсами нельзя считать достоверным, поскольку разность определяется на конкретный момент времени и представление в таком виде финансовых потоков отождествляет их с остатком

Классификация финансовых потоков по масштабам обслуживания:

- по компании в целом;
- по отдельным структурным подразделениям;
- по отдельным операциям

Классификация финансовых потоков по видам хозяйственной деятельности:

- по операционной деятельности;
- по инвестиционной деятельности;
- по финансовой деятельности

**Классификация финансовых потоков
по направленности движения:**

- положительный;
- отрицательный;
- встречный (клиринговый)

**Классификация финансовых потоков
по периоду времени:**

- мгновенный;
- краткосрочный;
- среднесрочный;
- долгосрочный

Классификация финансовых потоков

- Сегодня различия в классификации потоков денежных средств по РСБУ и по МСФО минимальны, но все же имеются.
- В РСБУ нет понятия денежных эквивалентов. В МСФО к ним относятся краткосрочные (со сроком погашения до трех месяцев) высоколиквидные финансовые вложения, например еврооблигации или государственные ценные бумаги. Они предназначены не для инвестиций, а для обеспечения краткосрочных денежных обязательств

Классификация финансовых потоков

Следовательно, в РСБУ приобретение таких вложений будет считаться денежным потоком от инвестиционной деятельности, а по МСФО денежного потока от такой операции не будет вовсе, поскольку денежные эквиваленты приравниваются к денежным средствам

Финансовый цикл

Финансовый цикл – это период обращения денежной наличности, время, в течение которого денежные средства отвлечены из оборота, средний интервал между моментом текущих вложений (отток) и моментом поступлений (приток)

Длительность финансового цикла

зависит как от внешних факторов (ситуации на рынках сбыта и закупок, системы налогообложения, форм финансирования), так и от управленческих решений (активности и профессионализма менеджеров)

Управление финансовыми потоками

- Оптимизация финансового механизма компании.
- Координирование финансовых операций.
- Обеспечение их упорядоченности и точной «балансировки»

Управление финансовыми потоками

Система принципов и методов разработки и реализации управленческих решений, связанных с формированием, распределением и использованием денежных средств предприятия и организацией их оборота

Управление финансовыми потоками

Система действий по реализации организационных, стратегических и тактических решений, направленных на обеспечение эффективности процессов формирования, распределения, использования, перераспределения и организации оборота фондов денежных средств (и их эквивалентов в неденежной форме) для реализации основной цели деятельности компании

Потоковый подход

Взаимосвязь с производством, транспортом, снабжением, сбытом и другими хозяйственными функциями предприятия. Хозяйственные процессы представляются как потоки товарных, финансовых и других нематериальных ресурсов, как серии коммерческих операций. В потоковые схемы могут быть включены также каналы передачи информации, документооборот компании и управленческие решения

Организационные задачи управления финансовыми потоками

- Разработка и внедрение необходимых организационных документов по управлению финансовыми потоками.
- Создание и интеграция процесса управления финансовыми потоками в единую систему управления компании

Система организации управления финансовыми потоками предприятия:

- подразделений, формирующих аналитическую отчетность, проводящих анализ эффективности деятельности, подготавливающих общие бюджеты и бюджеты направлений, формирующих пакеты предложений для принятия решений по установлению основных целевых пропорций;
- подразделений, осуществляющих производственно-хозяйственную деятельность;
- основных центров ответственности организации, руководства организации

Стратегические задачи управления финансовыми потоками компании

- Обеспечение высокого уровня устойчивости компании в процессе ее развития.
- Разработка и внедрение долгосрочной стратегии управления финансовыми потоками отдельных компаний и группы компаний в рамках холдинга.
- Создание эффективных схем перераспределения финансовых потоков между компаниями внутри холдинга

Тактические (оперативные) задачи управления финансовыми потоками

- Эффективное регулирование финансовых потоков компании.
- Обеспечение оптимального использования фондов денежных ресурсов (и их эквивалентов) компании.
- Поддержание постоянной платежеспособности компании.
- Увеличение чистого финансового потока компании

Воздействия на характеристики финансовых потоков

приводят к изменению схем движения материальных и информационных потоков. Наоборот, стоимость, время и объем используемых материальных ресурсов определяют параметры финансовых операций

Функции управления финансовыми потоками

Выполнение организационных, стратегических и тактических задач управления финансовыми потоками осуществляется с помощью совокупности функций управления: организации, планирования, контроля, учета и анализа финансовых потоков предприятия

Принципы управления финансовыми потоками

- Установить цели предприятия и воплощать их с использованием стратегий управления финансовыми потоками.
- Управление финансовыми потоками может внести максимальный вклад в увеличение и сохранение финансовой устойчивости.
- Портфель заказов по долгосрочным контрактам.
- Управление рисками, так как эффективность деятельности зависит не только от ее доходности, но и от подверженности риску

Задача оперативного управления финансовыми потоками

Оптимизация движения финансовых потоков в целях достижения наибольшей прибыли при условии соблюдения необходимого уровня ликвидности и минимизации рисков

Управление финансовыми потоками

базируется на концепции взаимозависимости: «ликвидность–платежеспособность–финансовая устойчивость–риск–надежность–деловая репутация»

Способы и сроки расчетов предприятий

Денежные и неденежные компоненты выручки предприятий, отождествляемые в бухгалтерской отчетности как составляющие формального денежного оборота, по сути не только разные, но и противостоящие друг другу способы расчета: чем больше в выручке предприятия денежная часть, тем меньше неденежная (и наоборот)

Способы увеличения валовой выручки

На основе прогнозных расчетов по реализации продукции потребителям или планов ее сбыта, а также заказов, прогнозов спроса на продукцию и товары, уровней продажных цен на них и других факторов рыночной конъюнктуры разрабатываются способы увеличения валовой выручки

Дополнительный прирост денежных средств в выручке

- Увеличение валовой выручки посредством увеличения чистого денежного прироста.
- Увеличение валовой выручки при неизменной доле денежных средств на величину, рассчитанную пропорционально минимально допустимому уровню денежной составляющей по следующей формуле:

$$П_{в} = П_{д.с} / У_{д.с},$$

где $П_{в}$ – прирост выручки; $П_{д.с}$ – необходимый прирост денежных средств в выручке, руб.; $У_{д.с}$ – минимально допустимый уровень денежной составляющей

Возможность повышения и своевременного получения выручки

- Маркетинговой службе необходимо:
 - на основе реальной потребности прогнозировать оптимальный объем производства продукции;
 - совместно с конструкторской и технологической службами пересматривать и разрабатывать характеристики, обеспечивающие конкурентоспособность и конкурентные преимущества продукции.
- Производственной службе необходимо:
 - обеспечить ритмичность выпуска продукции;
 - совместно со службой снабжения и экономическими службами определять оптимальную длительность производственно-коммерческого цикла

Возможность повышения и своевременного получения выручки

- Службе сбыта необходимо обеспечить:
 - оптимальную форму расчетов за продукцию;
 - ритмичность отгрузки;
 - своевременное оформление транспортных и расчетных документов и т. д.
- Экономической службе необходимо детально просчитать уровень цен на каждый вид продукции

Возможные пути увеличения размера выручки в торговле

- Через увеличение реализационных цен.
- Через снижение закупочных цен

Увеличение реализационных цен

Существует опасность, что после увеличения реализационных цен снизится объем реализации. Тем не менее проанализируйте свою реализацию и цены конкурентов. Тем самым Вы определите величину, на которую смогли бы увеличить свои реализационные цены, не воздействуя на общий объем продаж

Снижение закупочных цен

- Приобретение товаров в большом количестве по выгодной закупочной цене, при этом нельзя затовариваться.
- Договор о предоставлении дополнительных скидок.
- Преимущество оплаты по факту, что предоставляет дополнительные скидки.
- Определение причины складских потерь, что позволит увеличить размер выручки

«Синдром X», П.А. Карпов

представляет собой явление, когда предприятия, независимо от своей выручки:

- увеличивают объем заимствований (заемных средств), прежде всего за счет других предприятий и неплатежей по фискальной системе, и доводят его до уровня, когда погашение долгов в разумные сроки становится невозможным

«Синдром X», П.А. Карпов

- увеличивают оборотные активы, преимущественно в части отвлечения средств в расчеты (дебиторскую задолженность), предоставляя должникам товарные ссуды на «неразумные» сроки;
- осуществляют эти увеличения прогрессирующими темпами, которые не имеют ничего общего с темпами естественных экономических процессов (инфляцией, ростом цен, ростом заработной платы и т. д.);
- утрачивают способность к «разумному» сроку расчета и его надлежащему (денежному) способу, как со стороны своих должников, так и по отношению к своим кредиторам

**«Синдрому X» свойственны
два основных момента:**

- резкое сокращение уровня денежных средств в выручке предприятий;
- высокая величина задолженности предприятий

«Финансовое клонирование»

Это процесс возникновения финансовых отношений, когда в выручке предприятий происходит замена финансового ядра – денежной составляющей – различными денежными суррогатами (бартером, векселями и т. п.).

Так как данные суррогаты имеют также стоимостную оценку, то формально величина выручки не меняется, однако в действительности происходит обесценение средств предприятий, что способствует резкому увеличению задолженности, искажает финансовую отчетность, не дает реальной картины движения финансовых потоков и совсем не способствует росту эффективности производства, в том числе снижению издержек

**Система управления
ликвидностью предприятия**

Повышение эффективности использования денежных ресурсов предполагает создание системы управления ликвидностью предприятия, которая включает в себя несколько составляющих:

- оперативное управление денежными ресурсами – планирование денежных потоков;
- эффективное использование свободных денежных средств;
- управление дебиторской и кредиторской задолженностью;
- управление долговым портфелем предприятия

Планирование денежных потоков

осуществляется с помощью платежного календаря, основная цель которого заключается в формировании графика денежных потоков на ближайший период (от нескольких рабочих дней до одного месяца), чтобы гарантировать выполнение всех необходимых платежей, не создавать излишка денежных средств на счетах и избежать кассовых разрывов

Эффективное использование свободных денежных средств

У большинства компаний временно свободные средства появляются на срок от одного дня до трех (четырёх) недель, реже размещение свободных средств на срок от одного месяца. Финансовые инструменты: банковский депозит, вексель банка или наиболее доходных эмитентов, торговля акциями и облигациями

Управление дебиторской и кредиторской задолженностью

Дебиторская задолженность является неотъемлемым элементом сбытовой деятельности любой компании. Слишком высокая ее доля в общей структуре активов снижает ликвидность и финансовую устойчивость предприятия и повышает риск финансовых потерь компании

Управление дебиторской задолженностью

Систему управления дебиторской задолженностью можно разделить на два крупных блока:

- кредитную политику, позволяющую максимально эффективно использовать ее как инструмент увеличения продаж;
- комплекс мер, направленных на снижение риска возникновения просроченной или безнадежной дебиторской задолженности

Уменьшение срока погашения дебиторской задолженности

Существуют внутренние резервы и механизмы, позволяющие управлять дебиторской задолженностью более эффективно и получать дополнительные оборотные средства:

- анализ дебиторской задолженности;
- ранжирование дебиторов по убыванию величины долга

Анализ дебиторской задолженности

- Составление реестра «старения» счетов дебиторов. Реестр составляется по данным бухгалтерского учета по задолженности конкретных покупателей по сумме задолженности и по срокам ее возникновения.
- Для получения информации о просроченной задолженности следует провести анализ договоров с контрагентами

Ранжирование дебиторов по убыванию величины задолженности

и разработка плана мероприятий по работе с конкретными контрагентами с указанием сроков, ответственных, оценки затрат и полученного эффекта

Мероприятия по работе с дебиторами:

- телефонные переговоры;
- выезды к контрагентам;
- оформление договоров цессии;
- разработка схем погашения задолженности векселями с их последующей реализацией;
- разработка эффективных бартерных схем;
- проработка возможностей обращения в арбитраж

Эффективное управление дебиторской задолженностью

- Контролировать состояние расчетов с покупателями (по отсроченной задолженности) и своевременно предъявлять иски.
- Ориентироваться на возможно большее число покупателей в целях уменьшения риска неуплаты одним или несколькими крупными потребителями.
- Следить за соответствием кредиторской и дебиторской задолженности

**Оптимальный срок погашения
дебиторской задолженности по алгоритму**

- Определение реальной оборачиваемости дебиторской задолженности предприятия:

$$O_{ДЗ} = В / ДЗ,$$

где $O_{ДЗ}$ – реальная оборачиваемость дебиторской задолженности предприятия; $В$ – валовая выручка; $ДЗ$ – средняя величина дебиторской задолженности предприятия

**Оптимальный срок погашения
дебиторской задолженности по алгоритму**

- Определение периода погашения дебиторской задолженности предприятия:

$$П_{ДЗ} = T / O_{ДЗ},$$

где $П_{ДЗ}$ – период погашения дебиторской задолженности предприятия; T – длительность анализируемого периода в днях

**Оптимальный срок погашения
дебиторской задолженности по алгоритму**

- Определение оборачиваемости для требуемого прироста валовой выручки предприятия:

$$O_{П} = В / П_{д.с},$$

где $O_{П}$ – оборачиваемость для требуемого прироста валовой выручки; $П_{д.с}$ – необходимый прирост денежных средств в валовой выручке, руб.

**Оптимальный срок погашения
дебиторской задолженности по алгоритму**

- Определение срока оборота для требуемого прироста валовой выручки предприятия:

$$C_{п} = T / O_{п},$$

где $C_{п}$ – срок оборота прироста валовой выручки

**Оптимальный срок погашения
дебиторской задолженности
по алгоритму**

- Определение оптимального срока сокращения оборачиваемости дебиторской задолженности в целях реализации поставленных перед предприятием задач:

$$OC_{дз} = П_{дз} - C_{п},$$

где $OC_{дз}$ – оптимальный срок погашения дебиторской задолженности предприятия

Срок расчета не установлен

Согласно ст. 314 ГК РФ, если не предусмотрен срок исполнения обязательства и нет указаний на условия, которые позволяют определить этот срок, то обязательство должно быть исполнено в «разумный» срок. Если же по договору срок исполнения определен моментом востребования, то обязательство должно быть исполнено в семидневный срок со дня предъявления требования, по истечении которого оно становится сомнительным

Исполнение обязательств

- В договоре срок исполнения обязательства определен моментом востребования, но с указанием «исполнить обязательство по истечении определенного времени после выставления счета».
- На практике из-за отсутствия письменного договора сам факт отгрузки или перечисления предоплаты служит доказательством того, что такой договор был заключен

Безнадежные долги

Согласно ст. 266 НК РФ, долги, по которым истек установленный срок исковой давности, по которым обязательство прекращено вследствие невозможности его исполнения, на основании акта государственного органа, на основании акта о ликвидации организации, считаются безнадежными.

Подтверждение сумм задолженности актами сверок с дебиторами (гл. 25 НК РФ) не предусмотрено

Прекращение обязательства вследствие истечения срока исковой давности

Согласно ст. 195 ГК РФ, исковая давность – это период, в течение которого можно предъявить иск должнику из-за того, что он не выполнил свои обязательства по договору (например, не оплатил приобретенную продукцию)

Срок исковой давности в зависимости от вида дебиторской задолженности

Общий срок исковой давности составляет три года (ст. 196 ГК РФ). Истечение срока исковой давности не всегда совпадает с истечением трех календарных лет. Законом могут устанавливаться специальные (более короткие или более длительные по сравнению с общим) сроки исковой давности (ст. 197 ГК РФ)

Инвентаризацию дебиторской задолженности

для формирования резерва по сомнительным долгам проводят на конец отчетного (налогового) периода, поэтому и период просрочки уплаты сомнительного долга определяется на последний день того же отчетного (налогового) периода

Действия должника, свидетельствующие о признании своего долга

- Частичная оплата задолженности.
- Уплата процентов за просрочку платежа.
- Обращение к кредитору с просьбой об отсрочке платежа.
- Подписание акта сверки задолженности, т. е. письменное признание наличия долга.
- Заявление о зачете взаимных требований.
- Соглашение о реструктуризации долга и т. п.

Управление кредиторской задолженностью

Контроль состояния кредиторской задолженности – дополнительный дешевый источник привлечения заемных средств: отношения с контрагентами, условия заключаемых договоров, сроки их оплаты. Предприятие не должно попадать в зависимость от кредиторов, а также сопоставлять выгоды от использования привлеченных средств с расходами по их обслуживанию

Управление долговым портфелем предприятия

Долговой портфель включает в себя самые разные инструменты, что позволяет компании выполнять стоящие перед ней задачи и за счет диверсификации источников финансирования снижать риск финансовой неустойчивости. Если темпы роста бизнеса незначительны, то компании часто вообще не прибегают к заемному финансированию, а ограничиваются тем, что реинвестируют собственную прибыль

Отрицательные тенденции в деятельности предприятия

- Рост денежных средств на счетах свыше 30 % от суммы оборотного капитала.
- Рост ДЗ свыше 40 % от суммы оборотного капитала.
- Уменьшение денежных средств на расчетном счете ниже 10 % от суммы оборотного капитала.
- Увеличение кредиторской задолженности.
- Увеличение объемов кредитов.
- Увеличение заемных средств.
- Уменьшение резервного капитала

Классификация поступлений

Обычно выделяют предварительные и оперативные поступления. Первая группа объединяет поступления, о которых с высокой вероятностью известно за три–четыре недели (оплата покупателями отгруженной продукции, доходы от продажи имущества, платежи по выданным займам и пр.). Оперативные платежи, к примеру авансы от покупателей по срочным заказам, планируются за две недели

Первоочередные платежи

К первоочередным платежам относятся расчеты с налоговыми органами и банками, заработная плата. Несвоевременное осуществление таких платежей приведет к немедленным и весьма ощутимым для бизнеса потерям, санкциям, штрафам

Платежи второй очереди

К данным платежам относятся выплаты контрагентам, поставляющим ресурсы для основного производства (некоторые компании относят такие платежи даже к первоочередным), оплата общехозяйственных расходов. Задержка оплаты таких счетов затруднит хозяйственную деятельность и нанесет ущерб репутации компании

Платежи третьей очереди

К данным платежам относятся представительские расходы, оплата обучения сотрудников, консалтинговых, юридических и аудиторских услуг. Пропуск срока по ним может отрицательно отразиться на производственном процессе и нанести ущерб репутации компании в перспективе

Влияние неплатежей

В основном влияние неплатежей обуславливают три вида факторов:

- стратегические;
- факторы взаимодействия с поставщиками;
- операционные факторы

Факторы, связанные со стратегией развития компании

- Развитие новых марок товара в среднем ценовом сегменте.
- Постепенная замена отечественной продукции на более качественную продукцию отечественной и импортной сборки в низком ценовом сегменте

Факторы, связанные с взаимодействием с поставщиками

- Дефицитность марки.
- Размер штрафных санкций за нарушение сроков оплаты.
- Уровень лояльности поставщика.
- Наличие товарного кредита от поставщика (отсрочка)

Факторы, связанные с операционной деятельностью компании

- Объем продаж (в денежных показателях).
- Маржинальный доход

Распределение финансовой нагрузки предприятия

- Погашение требований поставщикам.
- Погашение обязательств по зарплате работникам.
- Погашение требований фискальной системы.
- Погашение текущих требований по финансовым обязательствам (кредиты, займы, проценты по ним, дивиденды и т. п.)

Фискальная нагрузка предприятия

Соотношение выручки от продаж и фискальной нагрузки (начислено налогов и сборов и перечислено или взаимозачет с бюджетом)

Казначейство – универсальное решение для жесткого контроля и управления финансовыми потоками

- Предоставляет расширенный инструментарий для получения полной картины того, из чего состоят финансовые показатели компании (холдинга) и каждого подразделения.
- Разработано на базе реальных проектов автоматизации платежного календаря и всего спектра задач казначейства; включает в себя лучшие практики внедрения – набор методик, шаблонов, регламентов.
- Предоставляет руководителю действенные рычаги управления и контроля финансовых потоков по всем участкам, подразделениям, предприятию, группе компаний (холдингу)

Автоматизируемые функции Казначейства

- Функции расчетного центра. Центр консолидации информации о предстоящих движениях денежных средств.
- Операционные функции.
- Функции контроля.
- Обеспечение финансовой и инвестиционной деятельности.
- Управление оборотным капиталом.
- Управление валютным и всеми видами финансовых рисков, в частности рисками неплатежеспособности как компании, так и ее контрагентов
<http://omegaplus.ru/decisions/business/cashflow/>

Роль финансового директора

- Планирование и прогнозирование, контроль и оптимизация финансовых потоков – задачи финансовой службы.
- Современный бизнес отличается высоким уровнем конкуренции и постоянно меняющимися условиями хозяйствования. Соответственно, повышается уровень сложности задач, которые приходится решать финансовому директору

Основные функции, выполняемые финансовой службой предприятия

Первый аспект – это работа на оперативном уровне: планирование и контроль текущего финансового состояния предприятия (рассматриваемый временной горизонт – от нескольких месяцев до года, предмет деятельности – основной бизнес-процесс предприятия)

Работа по первому аспекту

- Составление и контроль бюджета предприятия по видам деятельности, продуктам и услугам и их группам, центрам финансовой ответственности, статьям доходов и расходов.
- Взаиморасчеты – составление и контроль выполнения графиков возникновения и оплаты дебиторской и кредиторской задолженности, определение приоритета платежей, осуществление платежей.
- Привлечение и размещение денежных средств – краткосрочное кредитование текущей деятельности, вложение свободных финансовых ресурсов.

Работа по первому аспекту

- Составление и консолидация финансовой отчетности предприятий холдинга, составление пробных балансов (в том числе по международным стандартам).
- Контроль показателей финансово-хозяйственной деятельности – расчет различных коэффициентов, описывающих структуру и динамику активов и капитала.
- Оптимизация финансовых потоков, налоговое планирование.
- Документооборот – организация документального оформления финансовой деятельности предприятия

Основные функции, выполняемые финансовой службой предприятия

Второй аспект – это работа с историческими данными (анализ), перспективное планирование и прогнозирование (рассматриваемый временной горизонт – от года до нескольких лет, предмет деятельности – как основной бизнес-процесс предприятия, так и различные проекты его совершенствования и развития, например крупномасштабные инвестиции в новое оборудование или реструктуризация бизнеса)

Работа по второму аспекту

- Анализ и прогнозирование финансового состояния предприятия (в зависимости от курсов валют, цен на сырье и готовую продукцию, объема производства т. д.).
- Управление стоимостью бизнеса (анализ влияния различных параметров на стоимость акций, привлекательность для инвесторов, принятие решения по управлению данными параметрами).
- Оценка инвестиционных проектов

Основная рабочая технология

Какова роль потоковых методов в формировании системы финансового управления фирмой?

Методы управления финансовыми потоками можно рассматривать как основную рабочую технологию руководителей и плановиков компании, «смысловое ядро» ее внешних и внутренних связей, в виде компактной потоковой диаграммы

Управление финансовыми потоками холдинга

можно рассматривать как классическую планово-аналитическую работу, в основе которой лежит цифровая картина деятельности холдинга.

Практика показывает, что именно контроль за финансовыми потоками холдинга позволяет управлять им как единым хозяйственным организмом

Первая категория финансовых потоков холдинга

Средства, связанные с текущими операциями хозяйственных субъектов, соответствующие продажам продукции, закупкам сырья, комплектующих и т. п. Формируются они в структурных подразделениях, филиалах, дочерних фирмах

Вторая категория финансовых потоков холдинга

отражает процесс перераспределения активов, текущие инвестиции и долгосрочные капиталовложения.

Инвестиции и капиталовложения требуют особых методов и подходов к управлению

Планирование финансовых потоков холдинга

делится на два основных направления:

- планирование текущих операций (операционные финансовые потоки);
- управление активами холдинга (потоки капиталов).

Оба направления находят отражение в схемах финансовых потоков холдинга

Контроль финансовых потоков холдинга

Для контроля финансовых потоков холдинга формируются циркуляционные балансы (*circular balances*), характеризующие отдельные финансовые циклы холдинга. Они вырабатываются под конкретные бизнес-процессы: формирование и расходование резервов, финансовые схемы и пр.

Структурные подразделения холдинга

В основе организационной структуры холдинга лежит система его бизнес-единиц, т. е. структурных подразделений с более или менее законченным производственно-сбытовым циклом

Структура финансовых потоков холдинга

- Финансовые потоки бизнес-единиц.
- Финансовые потоки правовых субъектов, т. е. входящих в него юридических лиц

Финансовые потоки, обслуживающие текущие операции холдинга

Для управления операциями и контроля затрат создаются центры финансового управления (ЦФУ): центры прибыли, центры финансовой ответственности, центры затрат

Функции центров прибыли холдинга

- Формируется большая часть доходов холдинга.
- Совпадают с крупнейшими дочерними фирмами холдинга.
- Действуют как самостоятельные субъекты налогообложения.
- Имеют собственные рейтинги платежеспособности и ценных бумаг.
- Часто являются головными предприятиями отраслевой группы холдинга

Функции центров финансовой ответственности

- Центры финансовой ответственности вправе распоряжаться частью полученной ими прибыли, но ее размер зависит от методов калькуляции и нормативов, установленных руководством компании.
- К ним относятся филиалы или обособленные подразделения, а также функциональные службы, чье финансирование напрямую определяется результатами их деятельности.
- Действуют в пределах одного юридического лица, но в режиме этого центра может функционировать и дочерняя фирма

Функции центров затрат

- Контролируют затраты в отдельных подразделениях компании.
- Характерная особенность этого центра – наличие собственного расходного бюджета. Он определяется на вышестоящем управленческом уровне по согласованию с руководством самого центра затрат

Центры доходов, инвестиций

- В финансовой системе холдинга могут выделяться и другие обособленные звенья, например центры доходов, центры инвестиций и некоторые другие.
- Они должны быть «привязаны» к системе бизнес-единиц холдинга.
- Всего насчитывается более десяти типов центров финансового управления

Центры финансового управления

должны органично вписаться в организационную структуру компании и соответствовать номенклатуре его системы бизнес-единиц

Управление холдингом

Ключевая роль в управлении холдингом принадлежит его центральному звену, его штаб-квартире. В его компетенцию входит разработка схем организационных структур и финансовых потоков

Схемы финансовых потоков

Схемы финансовых потоков предполагают:

- указание источников финансовых потоков;
- указание адресатов финансовых потоков;
- выделение финансовых потоков различных категорий

Управление финансовыми потоками

Система принципов и методов разработки и реализации управленческих решений, связанных с формированием, распределением и использованием денежных средств предприятия и организацией их оборота

Управление финансовыми потоками и финансовый менеджмент

очень близкие понятия. Их различия связаны лишь с тем, что «управление финансовыми потоками» носит более общий теоретический характер, а «финансовый менеджмент» более конкретен и предполагает использование механизмов и инструментов управления финансами

Управление финансовыми потоками предприятий пищевой промышленности

определяется необходимостью повышения эффективности.

В результате эффективного управления финансовыми потоками повышается эффективность операционной деятельности. Формы и методы инвестиционной деятельности в меньшей степени зависят от отраслевых особенностей бизнеса

Финансовая стратегия пищевого предприятия

Преимущество отдается кредитам банка и прочим заимствованиям (в частности, кредиторской задолженности), однако ослаблен контроль над оборачиваемостью дебиторской задолженности, товарные запасы наращиваются и удерживаются на высоком уровне без должного экономического обоснования

Оптимизация финансовых потоков

- Контроль над чистыми активами (активы минус обязательства). Сумма чистых активов должна быть более или равна сумме уставного капитала.
- Для холдингов характерно наличие общих технологических цепочек, наличие сквозных сделок с использованием трансфертных цен, взаимное вложение капитала

Совершенствование УФП

Использование различных информационных технологий: в дополнение к базовой функциональности Microsoft Dynamics AX (Аксапта, Ахapta) в системе Управление денежными потоками предприятия «Казначейство» был разработан модуль «Управление платежами»

Управление денежными потоками предприятия «Казначейство»

отличается от аналогичных решений тем, что позволяет учесть специфику управления движением денежных средств в холдингах и предоставляет функциональные возможности:

- формировать независимую юридическую и финансовую структуру холдинга;
- управлять внутренними перемещениями денежных средств;
- вести полноценный учет банковских выписок с возможностью формирования и контроля бумажных платежных документов по всем видам счетов (рублевые и валютные)

Принципы управления денежными потоками холдинга в системе «Казначейство»

- Управление денежными ресурсами холдинга осуществляется централизованно как элемент бюджетного управления.
- Оптимальное распределение денежных ресурсов во времени снижает потребность в привлеченных средствах.
- Моментом признания денежных средств является момент поступления денежных средств в центр учета.
- Управление остатками денежных средств осуществляется в соответствии с политикой управления оборотными средствами

ERP-интегрированная система управления предприятием

Некогда отдельные приложения стали модулями единой ERP-системы, управляющими производством, цепочками поставок, финансовыми потоками, взаимоотношениями с заказчиками, трудовыми ресурсами и складами

Отечественные ERP-системы АйТи-БОСС

- БОСС-Корпорация – система управления финансово-хозяйственной деятельностью.
- БОСС-Кадровик – система управления персоналом.
- БОСС-Референт – система автоматизации документооборота и делопроизводства.
- БОСС-Архив – система электронной архивации.
- БОСС-Аналитик – система анализа и планирования.
- БОСС-Коммерсант – система управления маркетингом и продажами

Российская ERP-система «Галактика»

Основные принципы, реализованные в «Галактике»:

- корпоративность;
- интеллектуальность;
- интегрированность и модульность;
- универсальность и адаптивность;
- открытость;
- многоплатформенность

Система «Галактика»

Модульность построения системы допускает как изолированное использование отдельных ее составляющих, так и их произвольные комбинации, диктуемые производственно-экономической необходимостью, а также интеграцию с существующими программными наработками

АНД Проджект: Управление пищевым холдингом

Отраслевое решение «АНД Проджект: Управление пищевым холдингом» создано на базе ERP-системы Microsoft Dynamics AX. Для пищевой отрасли выбрана именно эта система в силу ее гибкости и способности учитывать специфические отраслевые особенности предприятий, которых в пищевой промышленности много

Главное преимущество решения

«АНД Проджект: Управление пищевым холдингом» для Microsoft Dynamics AX в том, что решение охватывает все ключевые области бизнеса и объединяет предприятия по производству продуктов питания, торговые дома и дистрибуторские компании холдинга в единое информационное пространство, включая территориально распределенные компании, у которых несколько производственных площадок, региональная дистрибуторская сеть

Взаимодействие с сетевой розницей

В решении «АНД Проджект» реализован отдельный функционал, позволяющий добиться эффективности в деятельности поставщиков продуктов с точки зрения логистики и цепочек поставок. **Эффективная логистика позволяет удовлетворять жестким требованиям федеральных розничных сетей** в области сроков поставок, поддержания нужного ассортимента в заданном объеме, предоставления услуг по сопровождению и дополнительному сервису

Борьба за каналы сбыта

- Сегодня ритейлеры диктуют свои условия производителям. Они находятся в конце продуктовой цепочки и от взаимоотношений с ними зачастую зависят сбыт продукции и оптовая цена.
- Высокие требования к срокам поставки, качеству продукции и качеству логистики могут сделать аутсайдером рынка даже производителя с сильным брендом

Сильнейшая конкуренция за потребителя

обусловлена интенсивным развитием мировой индустрии продуктов питания; постоянным появлением новых производственных и маркетинговых технологий.

Чтобы оставаться конкурентоспособным, производитель вынужден втягиваться в «гонку инноваций», регулярно пересматривая свой продуктовый портфель и реализуя на рынке новые идеи

Типовые схемы деловых операций в холдингах

- «Перекрестные» и «круговые» капиталовложения.
- Внутрифирменные кредитные механизмы.
- Организация внутрифирменного кредитного центра.
- Внутрифирменная контрактация, толлинг.
- Договоры совместной деятельности и другие схемы

«Перекрестные» и «круговые» капиталовложения

- Холдинговая компания «А» финансирует свои дочерние фирмы путем приобретения выпущенных ими корпоративных облигаций.
- Для увеличения уставного капитала вносятся ценные бумаги – акции и облигации. Инвестирование может осуществляться по замкнутой цепочке: фирма «А» вкладывает средства в фирму «Б», фирма «Б» – в фирму «В», а последняя – вновь в фирму «А».
- Могут использоваться договоры долгосрочной аренды, доверительного управления и пр.

Внутрифирменные кредитные механизмы

- Финансирование дочерних фирм в форме предоставления товарных кредитов (коммерческих кредитов).
- Возможны схемы финансирования дочерней фирмы через банк. Для этого материнская компания размещает в банке целевой депозит на имя своей дочерней компании.
- Вексельные схемы

Вексельные схемы

В группе взаимосвязанных предприятий вводится в обращение вексель, признаваемый всеми участниками вексельной схемы. С его помощью производятся взаиморасчеты между предприятиями. Операции с векселями осуществляет входящий в группу коммерческий банк или банк – стратегический партнер группы

Сфера обращения векселей

может быть распространена на взаимоотношения с поставщиками и контрагентами. Векселя могут поступать на открытый рынок, инвесторы и финансовые институты остро нуждаются в кредитных инструментах

Организация внутрифирменного кредитного центра

- Система управления финансовыми потоками в холдинге уже сама по себе является созданием кредитной системы без кредитного института.
- Создание малого банка – кредитного института с ограниченной лицензией.
- Организация стратегического партнерства с каким-либо коммерческим банком

Организация стратегического партнерства с каким-либо коммерческим банком

- Кредитование дочерних фирм под обеспечение материнской компании.
- Координация финансовых потоков холдинга.
- Перекрестные инвестиции, участие компании в капитале банка.
- Взнос в уставный капитал банка значительного объема ресурсов (становится совладельцем)

Внутрифирменная контрактация. Толлинг

Внутрифирменная контрактация – договор на оказание различных видов коммерческих и производственных услуг. Например, в металлургии заводы не продают металл, а оказывают услуги по производству металла из сырья, которое им предоставляет заказчик (договор толлинга – давальческого сырья)

Договор на оказание различных видов коммерческих и производственных услуг

Собственность на материальные ресурсы не переходит. Договоры на поставки материальных объектов заменяются услугами в области операций с ними (производство, хранение, сбыт). Все это чрезвычайно удобно для регулирования цен внутри фирмы, перераспределения затрат, управления бюджетами подразделений

Контрактация производственных услуг

является оптимальной моделью взаимодействия сбытовых, снабженческих и производственных подразделений фирмы, которая позволяет в организационно-финансовом плане определить центры прибыли от центров затрат

Контрактные центры

- Предприятия, через которые перераспределяются заказы (в том числе производство) между предприятиями холдинга.
- Нередко в рамках компании встречаются схемы, в которых сбытовые структуры «заказывают» изготовление товара производственному подразделению

Договоры о совместной деятельности

- Перераспределение финансовых и материальных ресурсов может осуществляться с помощью договора о совместной деятельности.
- По договору юридические лица предоставляют финансовые ресурсы в целях организации совместного бизнеса

Договоры лизинга

Внутри холдинга создается лизинговая компания, оказывающая услуги другим его участникам. Лизинговые платежи включаются в затраты, что сокращает налоговые потери

Современные технологии управления финансовыми и товарными потоками

- В холдинге координируют из единого центра закупки сырья для всех своих фирм и финансовые потоки. Экономия возникает благодаря укрупнению партий сырья и единой ценовой стратегии.
- Кооперационные связи повышают эффективность всего хозяйственного комплекса

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Анализ денежных потоков – анализ и прогнозирование поступлений и расходования денежных средств предприятия.

Бюджет – особый вид финансового плана, каждая позиция (статья) которого представлена в формате «план–факт», что обеспечивает возможность оперативного контроля выполнения плана с заданным временным интервалом.

Бюджет движения денежных средств (БДДС) – финансовый документ, представляющий в систематизированной форме на заданном интервале времени плановые и фактические значения поступлений и выплат денежных средств предприятия в целом и в разрезе каждого выделенного ЦФО.

Бюджет доходов и расходов (БДР) – финансовый документ, представляющий в систематизированной форме на заданном интервале времени плановые и фактические значения доходов и расходов предприятия в целом и в разрезе каждого выделенного ЦФО.

Бюджетирование (бюджетное управление) – система управления компанией с применением бюджетов, закрепленных за функциональными подразделениями (центрами финансовой ответственности), где оценка деятельности последних непосредственно и эффективно мотивирована от результатов выполнения данных бюджетов; метод проектирования будущих значений финансовых отчетов.

Движение наличных средств (от англ. *cashflow*) – оценка прибылей фирмы после уплаты налогов и с учетом амортизационных отчислений.

Денежный поток – поступления и выплаты денежных средств во времени.

Дисконтирование – процесс, обратный наращиванию, в котором заданы ожидаемые в будущем к получению сумма и ставка. Discounted Cash Flow (DCF) – анализ дисконтированного денежного потока. Концепция DCF была разработана Джоном Вильямсом в работе «Модель оценки стоимости финансового актива» в 1938 г. Однако широ-

кое развитие данной теории приходится на 50-е годы прошлого столетия. Первым применил анализ дисконтированного денежного потока М. Гордон для управления финансами фирмы.

Инвестиция – долгосрочное вложение капитала в предприятия разных отраслей, предпринимательские проекты, социально-экономические программы или инновационные проекты. Инвестиции приносят прибыль через значительный срок после вложения.

МСФО (IFRS) – совокупность общепринятых правил и норм признания, оценки, квалификации и раскрытия финансовых показателей и хозяйственных операций для составления финансовой отчетности хозяйствующими субъектами большинства стран мира. В систему МСФО входят два вида стандартов – Международные стандарты финансовой отчетности (International Financial Reporting Standards – IFRS) и Международные стандарты бухгалтерского учета (International Accounting Standards – IAS).

Классификация финансовых потоков производится по трем видам деятельности предприятия: операционной, инвестиционной и финансовой.

Потоковый метод – рассмотрение финансовых потоков во взаимосвязи с производством, транспортом, снабжением, сбытом и другими хозяйственными функциями предприятия. Хозяйственные процессы представляются как потоки товарных, финансовых и других нематериальных ресурсов, как серии коммерческих операций. В потоковые схемы могут быть включены также каналы передачи информации, документооборот компании и управленческие решения.

Продолжительность финансового цикла – средняя продолжительность между оттоком денежных средств и их притоком.

Управление финансами (от англ. *financialmanagement*) – сознательное воздействие органов управления на финансы страны, регионов, хозяйствующих субъектов и на финансовые процессы, финансовую деятельность, осуществляемую в целях достижения и поддержания сбалансированности, финансовой устойчивости экономики, получения доходов, прибыли, финансового обеспечения решаемых экономических и социальных задач.

Управление финансовыми потоками – оптимизация финансового механизма компании, координирование финансовых операций, обеспечение их упорядоченности и точной «балансировки». Основной эффект достигается благодаря оптимизации свободных остатков финансовых средств, минимизации рисков, учету долгосрочных факторов развития предприятия.

Факторинг – разновидность торгово-комиссионных операций, сочетающихся с кредитованием оборотного капитала клиента.

Финансы – система экономических отношений, в процессе которых происходят формирование, распределение и использование централизованных и децентрализованных фондов денежных средств в целях выполнения функций и задач государства и обеспечения условий расширения воспроизводства, удовлетворения социальных потребностей общества.

Финансовая информация – рассчитанная на конкретных пользователей система финансовых показателей, предназначенных для принятия решения.

Финансовая отчетность – совокупность документов, содержащих информацию о финансовых показателях.

Финансовая политика – деятельность государства, предприятия по целенаправленному использованию финансов. Содержание финансовой политики включает: выработку концепций развития финансов, определение основных направлений их использования и разработку мер, направленных на достижение поставленных целей.

Финансовая система – термин, употребляемый для обозначения разных по своей сути понятий: а) совокупность сфер и звеньев финансовых отношений, взаимосвязанных между собой. В этом значении финансовая система страны включает три крупные сферы: финансы предприятий, учреждений, организаций; страхование; государственные финансы. Каждая из них состоит из звеньев; б) совокупность финансовых учреждений страны, к которым относятся финансовые органы и все структурные подразделения Государственной налоговой службы.

Финансовая стратегия – комплекс мероприятий, направленных на достижение перспективных финансовых целей.

Финансовая структура – совокупность центров финансовой ответственности, связанных схемой консолидации финансовой информации (схемой формирования финансового результата и схемой консолидации финансовых потоков).

Финансовое обеспечение воспроизводственного процесса – покрытие затрат за счет финансовых ресурсов, аккумулируемых субъектами хозяйствования и государством. Осуществляется в трех формах: самофинансирования, кредитования и государственного финансирования. Финансовое обеспечение воспроизводственных затрат – одно из важных направлений воздействия финансов на процессы общественного развития наряду с финансовым регулированием и финансовым стимулированием.

Финансовое планирование – планирование финансовых ресурсов и фондов денежных средств.

Финансовое состояние предприятия – обеспеченность или необеспеченность предприятия денежными средствами для его хозяйственной деятельности.

Финансовые коэффициенты – относительные показатели финансового состояния предприятия, которые выражают отношения одних абсолютных финансовых показателей к другим.

Финансовые результаты – процесс получения финансовых ресурсов, связанный с производством и реализацией товаров, операциями на рынке капиталов.

Финансовые ресурсы – денежные доходы, накопления и поступления, формируемые в руках субъектов хозяйствования и государства и предназначенные на цели расширенного воспроизводства, материальное стимулирование работающих, удовлетворение социальных потребностей, нужд обороны и государственного управления. Являются материальными носителями финансовых отношений. Используются в фондовой и нефондовой формах.

Финансовые фонды – денежные фонды, формируемые за счет финансовых ресурсов. Назначение финансовых фондов состоит в подготовке условий, обеспечивающих удовлетворение постоянно меняющихся общественных потребностей.

Финансовый аппарат – органы, осуществляющие управление финансами. К ним относятся высшие законодательные органы власти – Федеральное Собрание и его две палаты – Государственная Дума и Совет Федерации, Министерство финансов РФ и его органы на местах, Министерство РФ по налогам и сборам, Федеральная служба налоговой полиции, Государственный таможенный комитет РФ, финансовые отделы и управления на предприятиях различных форм собственности, осуществляющие функции оперативного управления финансами.

Финансовый контроль – элемент системы управления финансами, особая сфера стоимостного контроля за финансовой деятельностью всех экономических субъектов (государства, территориальных административных образований, предприятий и организаций), соблюдением финансово-хозяйственного законодательства, целесообразностью производственных расходов, экономической эффективностью финансово-хозяйственных операций.

Финансовый лизинг характеризуется длительным сроком контракта (от 5 до 10 лет) и амортизацией всей или большей части стоимости оборудования. Фактически финансовый лизинг представляет собой форму долгосрочного кредитования.

Финансовый менеджмент – управление финансами компании, направленное на реализацию ее стратегических и тактических целей.

Финансовый механизм – совокупность форм организации финансовых отношений, методов (способов) формирования и использования финансовых ресурсов, применяемых обществом в целях создания благоприятных условий для экономического и социального развития общества. В соответствии со структурой финансовой системы финансовый механизм подразделяется на финансовый механизм предприятий (организаций, учреждений), страховой механизм, бюджетный механизм и т. д. В каждом из них согласно функциональному назна-

чению можно выделить такие звенья: мобилизацию финансовых ресурсов, финансирование, стимулирование и др.

Финансовый отчет – отчет, дающий информацию о финансовом положении предприятия, его доходах, издержках и чистой прибыли, использовании финансовых ресурсов на определенный период времени.

Финансовая политика (стратегия) – наиболее общие принципы управления финансами предприятия – капиталом, денежными потоками, формированием прибыли.

Финансовый поток – движение финансовых ресурсов в течение определенного промежутка времени.

Финансовый рынок – рынок, на котором обращаются капиталы и кредиты. Финансовый рынок подразделяется на рынок краткосрочного капитала и рынок долгосрочного ссудного капитала.

Функции управления финансами – финансовый анализ, финансовое прогнозирование, планирование финансовых ресурсов и финансовой деятельности, оперативное регулирование финансов, контроль над их состоянием, учет финансовых ресурсов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

Барыкин С.Е. Логистическая система управление финансами корпоративных структур. – М.: ИНФРА-М, 2011.

Бланк И.А. Управление денежными потоками: Учеб. пособие. – Киев: Ника-Центр, Эльга, 2009.

Бобылева А.З. Финансовые управленческие технологии. – М.: ИНФРА-М, 2007.

Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов/ Пер. с англ. Н. Барышниковой. – М.: Олимп-Бизнес, 2007.

Зайков В.П. Концепция управления финансовыми потоками: предпосылки формирования, содержание, методология развития. – Краснодар: Краснодар. ЦНТИ, 2008.

Зайков В.П. Формирование системного подхода в управлении финансовыми потоками. – Ростов н/Д: Terra Принт, 2007.

Зубкова О.В. Комплексный анализ финансовых потоков и элементов оборотного капитала промышленного предприятия // Экономический анализ: теория и практика. 2010. № 32.

Зубкова О.В., Калмакова Н.А., Печеницина О.Г. Оперативное управление оборотными средствами и финансовыми потоками промышленного предприятия. – Челябинск, 2010.

Куницына Н.Н., Бженникова Д.Г. Управление финансами корпораций: региональный аспект: Моногр. – Ставрополь: Сервисшкола, 2009.

Макарова А.А. Управление финансовыми потоками// Аудит и финансовый анализ. 2009. № 5.

Методические указания по проведению анализа финансового состояния организации, утв. Приказом ФСФО от 23 января 2001 г. № 16.

Моляков Д.С., Докучаев М.В., Большаков С.В. Актуальные проблемы финансов предприятий // Финансы. 2010. № 4.

Мухамедьярова А. Финансовое планирование при помощи платежного календаря // Консультант. 2009. № 7.

Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений. Федеральный закон от 25 февраля 1999 г. № 39–ФЗ.

Овсийчук М.Ф. Управление активами и методика финансирования // Аудитор. 2010. № 4.

Овсийчук М.Ф. Управление денежными средствами предприятия // Аудитор. 2010. № 5.

Ревенков А.Н. Финансовое планирование как элемент хозяйственного управления // Финансы. 2008. № 3.

Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ. Управление финансами. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.

Сорокина Л.А. Анализ денежных потоков на предприятии. – М.: ЮНИТИ, 2007.

Тарицын Д.А. Управление финансовыми потоками при проектном кредитовании. <http://university.tversu.ru/conferencejubilee/121101/Taricyn.doc>.

Усик Н.И. Проблемы управления и регулирования в экономике России // Проблемы теории и практики управления. 2008. № 12.

Усик Н.И. Задачи развития неолиберализма национального государственно-корпоративного комплекса РФ // Философия хозяйства. 2012. № 4.

Усик Н.И. Механизм функционирования принципа координации в экономике // Электронный научный журнал СПбГУНиПТ. 2011. № 1.

Режим доступа к журналу: <http://www.open-mechanics.com/journals> свободный.

Усик Н.И. Теоретические аспекты регионального взаимодействия в глобальной экономике // Региональная экономика: теория и практика. 2010. № 28 (163).

Подходы к управленческим инновациям в предпринимательских структурах // Электронный научный журнал СПбГУНиПТ. 2012. № 2.

Режим доступа к журналу: <http://www.openmexanics.com/journals> свободный.

Дополнительная

Журнал «Консультант». <http://www.finansy.ru/publ>.

Журнал «Налоговые споры: теория и практика».

Журнал «Проблемы теории и практики управления».

Журнал «Региональная экономика: теория и практика».

Журнал «Управление компанией».

Журнал «Финансовая аналитика». Издательский дом «Финансы и кредит».

Журнал «Финансовые исследования». <http://www.finis.rseu.ru>.

Журнал «Финансовый директор». <http://www.iteam.ru/publications/finances>.

Журнал «Финансы и кредит».

Журнал «Финансы».

Компьютерные информационные системы. <http://www.cis2000.ru>.

Технологии корпоративного управления. <http://www.iteam.ru>.

Экономика и экологический менеджмент. Электронный научный журнал СПбГУНиПТ. Режим доступа к журналу: <http://www.open-mechanics.com/journals> свободный.

Журнал «Эксперт», аналитические материалы: www.expert.ru.

СОДЕРЖАНИЕ

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ ПОТОКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ»	3
Раздел 1. Экономическая сущность финансовых потоков предприятия	3
Раздел 2. Инструменты управления финансовыми потоками предприятия	5
Раздел 3. Методы и способы управления финансовыми потоками предприятия	6
Раздел 4. Особенности отраслевого хозяйства, оказывающие воздействие на финансовые потоки предприятия	8
Литература	8
Тематический план дисциплины «Управление финансовыми потоками предприятия»	10
Темы практических занятий	11
Самостоятельная работа студента	12
Примерные темы рефератов	13
Тематика курсовых работ по дисциплине	14
Вопросы для экзамена по дисциплине «Управление финансовыми потоками предприятия»	15
ДЕМОНСТРАЦИОННЫЕ СЛАЙДЫ	16
СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ	57
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	63



В 2009 году Университет стал победителем многоэтапного конкурса, в результате которого определены 12 ведущих университетов России, которым присвоена категория «Национальный исследовательский университет». Министерством образования и науки Российской Федерации была утверждена программа его развития на 2009–2018 годы. В 2011 году Университет получил наименование «Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики».

ИНСТИТУТ ХОЛОДА И БИОТЕХНОЛОГИЙ



Институт холода и биотехнологий является преемником Санкт-Петербургского государственного университета низкотемпературных и пищевых технологий (СПбГУНиПТ), который в ходе реорганизации (приказ Министерства образования и науки Российской Федерации № 2209 от 17 августа 2011г.) в январе 2012 года был присоединен к Санкт-Петербургскому национальному исследовательскому университету информационных технологий, механики и оптики.

Созданный 31 мая 1931года институт стал крупнейшим образовательным и научным центром, одним из ведущих вузов страны в области холодильной, криогенной техники, технологий и в экономике пищевых производств.

В институте обучается более 6500 студентов и аспирантов. Коллектив преподавателей и сотрудников составляет около 900 человек, из них 82 доктора наук, профессора; реализуется более 40 образовательных программ.

Действуют 6 факультетов:

- холодильной техники;
- пищевой инженерии и автоматизации;
- пищевых технологий;
- криогенной техники и кондиционирования;
- экономики и экологического менеджмента;
- заочного обучения.

За годы существования вуза сформировались известные во всем мире научные и педагогические школы. В настоящее время фундаментальные и прикладные исследования проводятся по 20 основным научным направлениям: научные основы холодильных машин и термотрансформаторов; повышение эффективности холодильных установок; газодинамика и компрессоростроение; совершенствование процессов, машин и аппаратов криогенной техники; теплофизика; теплофизическое приборостроение; машины, аппараты и системы кондиционирования; хладостойкие стали; проблемы прочности при низких температурах; твердотельные преобразователи энергии; холодильная обработка и хранение пищевых продуктов; тепломассоперенос в пищевой промышленности; технология молока и молочных продуктов; физико-химические, биохимические и микробиологические основы переработки пищевого сырья; пищевая технология продуктов из растительного сырья; физико-химическая механика и тепло-и массообмен; методы управления технологическими процессами; техника пищевых производств и торговли; промышленная экология; от экологической теории к практике инновационного управления предприятием.

В институте создан информационно-технологический комплекс, включающий в себя технопарк, инжиниринговый центр, проектно-конструкторское бюро, центр компетенции «Холодильщик», научно-образовательную лабораторию инновационных технологий. На предприятиях холодильной, пищевых отраслей реализовано около тысячи крупных проектов, разработанных учеными и преподавателями института.

Ежегодно проводятся международные научные конференции, семинары, конференции научно-технического творчества молодежи.

Издаются журнал «Вестник Международной академии холода» и электронные научные журналы «Холодильная техника и кондиционирование», «Процессы и аппараты пищевых производств», «Экономика и экологический менеджмент».

В вузе ведется подготовка кадров высшей квалификации в аспирантуре и докторантуре по 11 специальностям.

Действуют два диссертационных совета, которые принимают к защите докторские и кандидатские диссертации.

Вуз является активным участником мирового рынка образовательных и научных услуг.

www.ihbt.edu.ru
www.gunipt.edu.ru

Усик Нина Ивановна

**УПРАВЛЕНИЕ
ФИНАНСОВЫМИ ПОТОКАМИ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Учебное пособие

Ответственный редактор
Т.Г. Смирнова

Редактор
Е.О. Трусова

Компьютерная верстка
Д.Е. Мышковский

Дизайн обложки
Н.А. Потехина

Подписано в печать 29.11.2013. Формат 60×84 1/16
Усл. печ. л. 4,19. Печ. л. 4,5. Уч.-изд. л. 4,05
Тираж 50 экз. Заказ № С 66

НИУ ИТМО. 197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49
ИИК ИХиБТ. 191002, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9

Санкт-Петербургский национальный исследова-
тельный университет
информационных технологий,
механики и оптики
197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49
Институт холода и биотехнологий
191002, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9

