**СОДЕРЖАНИЕ**

# ВведЕние………...………………………………………………..…...3

# 1. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМ СОСТОЯНИЕМ ФИРМЫ……………....5

## 1.1. Управление активами…………………………………………………….5

## 1.2. Управление пассивами…………………………………………………...9

1.3. Источники информации и показатели, характеризующие

финансовое состояние организации…………………………………...15

# 2. РАЗРАБОТКА ПОДСИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ В РАМКАХ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА………………………………………………..……...21

## 2.1. Инструменты контроля финансового состояния фирмы……….…….21

## 2.2. Оценка имущественного положения организации…………………...24

## 2.3. Оценка ликвидности……………………………………………………28

# 3. ПРИМЕР ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОМПЛЕКСНОГО КАЧЕСТВЕННОГО ОЦЕНИВАНИЯ…………………………………………………….…….….30

## 3.1. Процедура комплексного качественного оценивания………………..30

Заключение……………………….…………………….……...……44

# СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ……………………………….46

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Платёжеспособность ОАО «СНИП»…..………………………………..….48

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Оборачиваемость (деловая активность) ОАО «СНИП»..………………....49

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Финансовая устойчивость ОАО «СНИП»…………………………………50

# Введение

Чтобы выжить в условиях рыночной экономики и не допустить банкротства предприятия, нужно хорошо знать, как управлять финансами, какой должна быть структура капитала по составу и источникам образования, какую долю должны занимать собственные средства, а какую – заёмные. Следует знать и такие понятия рыночной экономики, как деловая активность, ликвидность, платёжеспособность, кредитоспособность, кредитоспособность предприятия, порог рентабельности, запас финансовой устойчивости, эффект финансового рычага и другие. Этим объясняется актуальность данной работы.

Под финансовым состоянием понимается способность предприятия финансировать свою деятельность. Оно характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования предприятия, целесообразностью их размещения и эффективностью использования, финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими и физическими лицами, платёжеспособность и финансовой устойчивостью.

Финансовое состояние может быть устойчивым, неустойчивым и кризисным. Способность предприятия своевременно производить платежи, финансировать свою деятельность на расширенной основе свидетельствует о его хорошем состоянии.

Финансовое состояние предприятия зависит от результатов его производственной, коммерческой и финансовой деятельности. Если производственный и финансовый планы успешно выполняются, то это положительно влияет на финансовое положение предприятия. И наоборот, в результате недовыполнения плана по производству и реализации продукции происходит повышение её себестоимости, уменьшение выручки и суммы прибыли и как следствие – ухудшение финансового состояния предприятия и его платёжеспособности.

Устойчивое финансовое положение в свою очередь оказывает положительное влияние на выполнение производственных планов и обеспечение нужд производства необходимыми ресурсами. Поэтому финансовая деятельность как составная часть хозяйственной деятельности направлена на обеспечения планомерного поступления и расходования денежных ресурсов, выполнение расчётной дисциплины, достижение рациональных пропорций собственного и заёмного капитала и наиболее эффективного его использования.

Главная цель курсовой работы – исследовать, как своевременно выявлять и устранять недостатки в финансовой деятельности и находить резервы улучшения финансового состояния предприятия и его платёжеспособности.

Для более глубокого изучения данной проблемы необходимо было обращение к периодической литературе, а также к работам следующих авторов: Гончарук О. В., Савицкая Г. В., Володин А. А., которые учитывают различные аспекты контроля финансового состояния и его управления.

Объектом исследования является финансовое состояние ОАО «СНИП», предметом – методы управления, принципы анализа и контроля.

Композиционно курсовая работа состоит из: введения, трех глав, заключения, списка используемых источников (14 наименований) и приложения. Полный объем курсовой работы состоит из 50 страниц.

# 1. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМ СОСТОЯНИЕМ ФИРМЫ

## 1.1. Управление активами

Устойчивость финансового положения организации в значительной степени зависит от целесообразности и правильности вложения финансовых ресурсов в активы. Активы динамичны по своей природе. В процессе функционирования организации величина активов и их структура претерпевают постоянные изменения [8, с. 67].

Управление необоротными активами. В состав необоротных активов входят основные средства, нематериальные активы, долгосрочные финансовые вложения и капитальные вложения (инвестиции).

Долгосрочные финансовые вложения предприятия могут включать следующие виды инвестиций: инвестиции в различного вида ценные бумаги, как дающие право собственности, так и долговые обязательства других компаний; инвестиции в материальные и нематериальные необоротные активы; инвестиции в специальные фонды; инвестиции в дочерние компании и филиалы.

Инвестиции в ценные бумаги представляют собой помещение капитала в юридически самостоятельные предприятия на длительный срок (минимально более года) либо с целью получения дополнительной прибыли, либо с целью приобретения влияния на другие предприятия, либо в связи с тем, что подобное вложение средств является более выгодным по сравнению с организацией собственных операций в этой области.

Считается, если предприятие-инвестор владеет незначительным пакетом акций другого предприятия, то оно не оказывает существенного влияния или контроля на предприятие, акции которого приобретаются.

Если предприятие владеет большим пакетом акций другого предприятия, то считается, что предприятие-инвестор оказывает существенное влияние на то предприятие, акции которого приобретаются. Значительное влияние проявляется в том, что предприятие-инвестор может участвовать в принятии решений о деятельности предприятия, в которое вложены средства, а его представители могут входить в состав совета директоров предприятия – объекта инвестирования.

Если предприятие владеет более чем 50% акций другого предприятия, считается, что инвестор владеет контрольным пакетом акций и имеет возможность контролировать деятельность предприятия-объекта инвестирования, то есть принимать решения по вопросам его финансово-хозяйственной деятельности. Предприятие-инвестор рассматривается как головное предприятие, а предприятие – объект инвестирования - как дочернее предприятие [4, с.96-97].

Управление оборотными активами. Эффективное управление оборотными средствами имеет для компании важное значение по следующим причинам:

1. Величина оборотных средств у многих компаний составляет больше половины всех её активов.

2. Решение вопросов, связанных с оборотными средствами, является непрерывным процессом и требует, в отличии от других сфер деятельности финансового менеджера, большого количества времени. Сумма, инвестируемая в каждую из позиций оборотных активов, может ежедневно изменяться и должна тщательно контролироваться для обеспечения наиболее продуктивного использования денежных средств.

3. Оптимальное управление оборотными средствами ведёт к увеличению доходов и снижает риск дефицита денежных средств компании.

4. Правильное управление оборотными средствами позволит максимизировать норму прибылей и минимизировать коммерческий риск [1, с. 222-223].

Управление оборотными средствами включает в себя управление товарно-материальными запасами, дебиторской задолженностью, денежными средствами и краткосрочными вложениями (ценными бумагами). Управление оборотным капиталом включает управление оборотными средствами и краткосрочными обязательствами. Управление оборотным капиталом – это регулирование величины различных типов оборотных активов и краткосрочных обязательств.

Управление производственными запасами. Они могут составлять значительный удельный вес не только в составе оборотных активов, но и в целом в активах предприятия. Нарушение оптимального уровня материально-производственных запасов приводит к убыткам в деятельности предприятия, поскольку увеличивает расходы по хранению этих запасов, отвлекает из оборота ликвидные средства; увеличивает опасность обесценения этих товаров и снижения их потребительских качеств; приводит к потере клиентов, если это вызвано нарушением каких-либо характеристик товаров, и так далее.

Целью управления товарно-материальными запасами является разработка политики, с помощью которой можно достичь оптимальных инвестиций в товарно-материальные запасы. Уровень капиталовложений в товарно-материальные запасы неодинаков для различных отраслей промышленности. Зависимость устойчивости финансового состояния предприятия от величины товарно-материальных запасов показана в табл. 1.1.1.

Таблица 1.1.1

Зависимость устойчивости финансового состояния предприятия от величины товарно-материальных запасов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип финансового состояния | Абсолютная устойчивость | Нормальная устойчивость | Неустойчивое состояние | Кризисное состояние |
| Характеристика величины запасов и затрат | Минимальные величины запасов и затрат | Нормальные величины запасов и затрат | Избыточные величины запасов и затрат | Чрезмерные величины неподвижных и малоподвижных запасов |

В управлении производственными запасами важную роль играет оценка оборачиваемости производственных запасов. Основным показателем является время обращения в днях. Этот показатель рассчитывается делением среднего за период остатка запасов на однодневный оборот запасов в этом же периоде. Ускорение оборачиваемости сопровождается дополнительным вовлечением средств в оборот, а замедление – отвлечением средств из хозяйственного оборота, иммобилизация собственных оборотных средств, замораживанием средств в запасах и т. д.

Управление дебиторской задолженностью предполагает прежде всего контроль за оборачиваемостью средств в расчётах. Ускорение оборачиваемости является положительной тенденцией экономической деятельности предприятия.

Ускорение оборачиваемости может быть достигнуто благодаря отбору потенциальных покупателей, определению условий оплаты, контролю за сроками погашения дебиторской задолженности и воздействию на дебиторов.

Управление дебиторской задолженностью подразумевает обязательное проведение сравнительного анализа величины дебиторской задолженности с величиной кредиторской задолженности. Для финансового положения компании очень важно, чтобы дебиторская задолженность не превышала кредиторскую.

Управление дебиторской задолженностью заключается также в создании резервов по сомнительным долгам и анализе фактических потерь, связанных с непогашением дебиторской задолженности.

Управление денежными средствами состоит в определении оптимальной суммы денежной наличности. Оптимальная для предприятия сумма денежной наличности определяется под влиянием противоположных тенденций. С одной стороны, деловая репутация фирмы и возможные конъюнктурные осложнения обязывают предприятие иметь определённый денежный запас. Это необходимо для своевременного погашения текущих обязательств, оплаты труда, развития производства и т. д. С другой стороны, большая сумма свободных денежных средств осложняет проблему учёта и контроля за их движением, увеличивает потери от инфляции, увеличивает потерю упущенных возможностей от их использования [2, с. 100-110].

## 1.2. Управление пассивами

Пассивы предприятия представляют собой решения по выбору источников финансирования имущества предприятия. Основными структурными разделами пассива являются: краткосрочные обязательства (краткосрочная задолженность, текущие обязательства), долгосрочные обязательства (долгосрочная задолженность), собственный капитал. Раздел «Краткосрочные обязательства» и «Долгосрочные обязательства» иногда объединяются в одном разделе под названием «Внешние обязательства». Внешние обязательства трактуются как будущие убытки в экономических выгодах компании, которые могут возникнуть вследствие существующих обязательств компании передать средства или оказать услуги другим предприятиям в будущем в результате заключённых сделок или происшедших событий.

Краткосрочные обязательства – это обязательства, которые покрываются оборотными активами или погашаются в результате образования новых краткосрочных обязательств. Эти обязательства погашаются обычно в течение сравнительно короткого периода времени – не более года. В краткосрочные обязательства включаются такие статьи, как счета и векселя к оплате; долговые свидетельства о получении компанией краткосрочного займа; задолженность по налогам и отсроченные налоги; задолженность по заработной плате; различного рода полученные авансы; часть долгосрочных обязательств, подлежащая выплате в текущем периоде.

Долгосрочные обязательства - это обязательства, которые должны быть погашены в течение срока, превышающего один год. Основными примерами долгосрочных обязательств являются облигации к оплате, обязательства по пенсионным выплатам и выплатам арендных платежей [2, с. 127-128].

В структуре пассива предприятия (источников имущества) возможно отражение различного рода резервов. Резервы рассматриваются финансовыми менеджерами как меры разумной предосторожности для усранения нарушений нормального хода производственно-хозяйственной деятельности. Резервы являются отражением принципа осторожности. В зависимости от срока, в течение которого должен использоваться резерв, и источника его создания резервы могут отражаться в разделах краткосрочных обязательств, жолгосрочных обязательств или собственного капитала.

Управление пассивами включает в себя формирование структуры капитала компании, разработку политики привлечения капитала на наиболее выгодных условиях и в наиболее выгодной комбинации собственных и заёмных средств [10, с.434].

Использование предприятием для экономической деятельности не только собственных, но и заёмных средств повышает рентабельность инвестирования собственных средств. В теории финансового менеджмента такое увеличение рентабельности называется финансовым левериджем (финансовым рычагом, эффектом финансового рычага). Эффект финансового рычага будет тем больше, чем больше будет экономическая рентабельность инвестиций по сравнению со ставкой процентов по займу и чем больше будет соотношение заёмных и собственных средств [1, с. 449].

Затраты на производство продукции можно разделить на переменные и постоянные. К пременным затратам относятся такие, которые изменяютяс (увеличиваются или уменьшаются) при изменении (увеличении или уменьшении) объёма производства. К постоянным затратам относятся такие, которые можно для принятых условий производимого финансового анализа считать не зависящими от объёма производства.

Разделение затрат на переменные и постоянные является достаточно условным и зависит от особенностей производства и целей проводимого финансового анализа. Предположим, что переменные затраты на производство пропорциональны количеству производимого товара. Изменение прибыли будет равно относительному изменению выручки от рализации, умноженному на величину, равную отношению выручки от реализации после возмещения переменных затрат к прибыли. Иначе говоря, изменение выручки от реализации приводит к более сильному изменению прибыли, что называют эффектом производственного рычага [2, с.131-134].

Можно сделать следующие выводы:

* если предприятие имеет возможность при одном и том же уровне издержек увеличивать долю постоянных затрат за счёт сокращения доли переменных затрат и имеется долгосрочная перспектива спроса на его продукцию, при её реализации можно получить больший прирост прибыли;
* при снижении выручки от реализации потери прибыли при большой доле постоянных затрат в общей сумме издержек могут также оказаться большими.

Под порогом рентабельности понимается такая выручка от реализации, при которой предприятие имеет нулевую прибыль. Зная порог рентабельноти, можно определить пороговое (критическое) значение объёма производства в единицах товара, при реализации которого окупятся постоянные и переменные затраты, после чего каждая последующая проданная единица товара будет приносить прибыль.

Разность между достигнутой выручкой от реализации и порогом рентабельности называют запасом финансовой прочности предприятия. При выручке от реализации, равной порогу рентабельности, запас финансовой прочности равен нулю [3, с. 93-94].

Распределение прибыли. Политика выплаты дивидендов и политика развития производства.

Дивиденды представляют собой денежный доход акционеров. Источниками выплаты дивидендов могут выступать: чистая прибыль отчётного периода, нераспределённая прибыль прошлых периодов и специальные фонды, созданные для этой цели (используемые для выплаты дивидендов по привилегированным акциям в случае недостаточности прибыли или убыточности общества). Поэтому теоретически предприятие может выплатить общую сумму текущих дивидендов в размере, превышающем прибыль отчётного периода. Однако базовым является вариант распределения чистой прибыли текущего периода. Схему распределения прибыли отчётного периода упрощённо можно представить следующим образом: часть прибыли выплачивается в виде дивидендов, а оставшаяся часть прибыли реинвестируется в активы предприятия. Реинвестированная часть прибыли является внутренним источником финансирования деятельности предприятия. Реинвестирование прибыли – более приемлемая и относительно дешёвая форма финансирования предприятия, расширяющего свою деятельность. Реинвестирование прибыли позволяет избежать дополнительных расходов, которые имеют место при выпуске новых акций.

Дивидендная политика определяет размер привлекаемых предприятием внешних источников финансирования и одновременно определяет долю средств, отвлекаемых от реинвестирования, для выплаты дивидендов. При прочих равных условиях чем большая часть прибыли расходуется на выплату дивидендов, тем меньше средств может быть реинвестировано в компанию, тем медленнее темпы её роста и тем медленнее и проблематичнее рост курсовой стоимости её акций.

Инвесторы обычно выбирают компанию, дивидендная политика которой в наибольшей степени соответствует их целям инвестирования. Поэтому изменение дивидендной политики может вызвать большее неудовлетворение акционеров, чем низкий уровень дивидендов. Таким образом, стабильность дивидендной политики является одним из наиболее важных факторов, который влияет на отношение инвесторов к компании.

Несмотря на различные подходы акционеров к целям инвестирования, а финансовых менеджеров к дивидендной политике, существует ряд факторов, которые безусловно должны у читываться в финансовом управлении:

* акционеры негативно относятся к уменьшению выплачиваемых дивидендов, поскольку это ассоциируется прежде всего с возникновением финансовых трудностей в деятельности компании. Поэтому, если компания принимает решение об увеличении дивидендов, она должна быть уверена в том, что сможет сохранить этот уровень дивидендов и в последующие годы;
* сумма выплачиваемых дивидендов оказывает влияние на финансовые пропорции компании, ее бюджет и ликвидность;
* дивиденды уменьшают собственный капитал компании, поскольку дивиденды выплачиваются из прибыли, оставленной на предприятии. При прочих равных условиях их выплаты приводят к увеличению соотношения между заёмным и собственным капиталом;
* норма дивиденда по акциям компании должна соответствовать средней рыночной норме доходности по финансовым вложениям аналогичного риска [12, с. 322-325].

Источники финансирования и способы выпуска ценных бумаг.

Источниками финансирования за счёт выпуска ценных бумаг являются привилегированные и обыкновенные (обычные) акции.

Привилегированная акция – это ценная бумага, не дающая права голоса, но обеспечивающая получение дивидендов по фиксированному проценту (или в фиксированной сумме) независимо от результатов деятельности компании. Иногда этот процент может доначисляться до уровня дивиденда по обыкновенным акциям, если последний выше дивиденда по привилегированным акциям. Владельцы привилегированных акций обладают преимущественным правом на получение дивидендов, а также на выплату средств в случае ликвидации компании по сравнению с владельцами обычных акций.

Выпуск привилегированных акций имеет следующие преимущества:

* дивиденды по акциям необязательно должны выплачиваться;
* владельцы привилегированных акций не могут подтолкнуть компанию к банкротству;
* они не участвуют в распределении очень высоких прибылей;
* выпуск привилегированных акций не уменьшает долю участия в собственности компании владельцев обыкновенных акций, их участия в распределении прибыли и права голоса по акциям;
* не требуется фонд погашения; предприятию не требуется предоставлять обеспечение своими активами;
* улучшается коэффициент соотношения долговых обязательств и акционерного капитала.

Обыкновенные акции имеют право голоса, а дивиденды на эти акции начисляются в зависимости от прибыли, полученной компанией. Они не связаны с финансовыми платежами, с фиксированными сроками выплаты, сроками погашения или требованиями фондов погашения задолженности. Владельцы обыкновенных акций имеют право голоса, однако следуют после владельцев привилегированных акций в получении дивидендов и при ликвидации компании [2, с. 140-142].

Долгосрочное финансирование, как правило, относится к финансированию со сроком погашения более пяти лет. Источниками долгосрочной задолженности являются закладные (векселя) и облигации [5, с. 228].

Краткосрочное финансирование обычно применяется в связи с сезонными и временными колебаниями конъюнктуры финансового рынка, а также для достижения долгосрочных целей. Источниками являются: коммерческий кредит, банковский заём и акцепт, ссуды финансовых компаний; коммерческие ценные бумаги; ссуды под залог дебиторской задолженности и товарно-материальных запасов [5, с. 301].

Таким образом, в данной главе были рассмотрены инструменты и методы управления, с помощью которых можно регулировать финансовое состояние предприятия, такие как структура оборотных средств, необоротных активов, дебиторская задолженность, производственные запасы, денежные средства, резервы, прибыль и другие.

1.3. Источники информации и показатели, характеризующие финансовое состояние организации.

Существенным элементом финансового менеджмента и контроля является финансовый анализ. Практически все пользователи финансовых отчётов организаций используют результаты финансового анализа для принятия решений по оптимизации своих интересов.

Собственники анализируют финансовые отчёты для повышения доходности капитала, обеспечения стабильности организации. Кредиторы и инвесторы анализируют финансовые отчёты, чтобы минимизировать свои риски по займам и вкладам. Можно утверждать, что качество принимаемых решений целиком зависит от качественного аналитического обоснования решения.

Введение с 1 января 2004 г. нового Типового плана счетов бухгалтерского учёта, утверждённого постановлением Министерства финансов от 30 мая 2003 г. №89, приведение форм бухгалтерской отчётности в большее соответствие с требованиями международных стандартов вызвали необходимость использования новой методики финансового анализа, соответствующей условиям рыночной экономики. Такая методика нужна для обоснованного выбора делового партнёра, определения степени финансовой устойчивости организации, оценки деловой активности и эффективности предпринимательской деятельности.

Постановлением Министерства финансов, Министерства экономики и Министерства статистики и анализа от 14 мая 2004 г. №81/128/65 утверждена Инструкция по анализу и контролю за финансовым состоянием и платёжеспособностью субъектов предпринимательской деятельности (далее – Инструкция).

Основным (а в ряде случаев и единственным) источником информации о финансовой деятельности делового партнёра является бухгалтерская отчётность. Отчётность организации в рыночной экономике базируется на обобщении данных финансового учёта и является информационным звеном, связывающим организацию с обществом и деловыми партнёрами – пользователями информации о деятельности организации.

Субъектами анализа выступают как непосредственно, так и опосредованно заинтересованные в деятельности организации пользователи информации. К первой группе пользователей относятся собственники средств организации, заимодавцы, (банки и др.), поставщики, клиенты (покупатели), налоговые органы, персонал организации и руководство. Каждый субъект анализа изучает информацию исходя из своих интересов. Так, собственникам необходимо определить увеличение или уменьшение доли собственного капитала и оценить эффективность использования ресурсов администрацией организации; кредитора и поставщикам – целесообразность продления кредита, условия кредитования, гарантии возврата кредита; потенциальным собственникам и кредиторам – выгодность помещения в организацию своих капиталов и т. д. Следует отметить, что только руководство (администрация) организации может углубить анализ отчётности, используя данные производственного учёта в рамках управленческого анализа, проводимого для целей управления.

Вторая группа пользователей финансовой отчётности – субъекты анализа, которые хотя непосредственно и не заинтересованы в деятельности организации, но должны по договору защищать интересы первой группы пользователей отчётности. Это аудиторские фирмы, консультанты, биржи, юристы, пресса, ассоциации, профсоюзы.

В определённых случаях для реализации целей финансового анализа бывает недостаточно использовать лишь бухгалтерскую отчётность. Отдельные группы пользователей, например руководство и аудиторы, имеют возможность привлекать дополнительные источники (данные производственного и финансового учёта). Тем не менее, чаще всего годовая и квартальная отчётность являются единственным источником внешнего финансового анализа [10, с. 411-412].

Основным источником информации для финансового анализа служит форма 1 «Бухгалтерский баланс». Её значение настолько велико, что анализ финансового состояния нередко называют анализом баланса. Источником данных для анализа финансовых результатов является форма 2 «Отчёт о прибылях и убытках». Источником дополнительной информации для каждого из блоков финансового анализа служит форма 3 «Отчёт о движении источников собственных средств», форма 4 «Отчёт о движении денежных средств», форма 5 «Приложение к бухгалтерскому балансу» и форма 6 «Отчёт о целевом использовании полученных средств». Указанные формы бухгалтерской отчётности утверждены постановлением Министерства финансов от 17 февраля 2004 г. №16 «О бухгалтерской отчётности организаций» для бухгалтерского отчёта начиная с первого квартала 2004 года.

Кроме того, для проведения оперативного анализа состояния организации могут быть использованы формы государственной статистической отчётности 2-ф «Отчёт о составе средств и источниках их образования», 5-ф «Отчёт о финансовых результатах» и 6-ф «Отчёт о задолженности».

Так, в качестве критериев для оценки удовлетворительности структуры бухгалтерского баланса организации используются два основных показателя:

1) коэффициент текущей ликвидности, характеризующий общую обеспеченность организации собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств. Коэффициент текущей ликвидности определяется как отношение фактической стоимости находящихся в наличии у организации оборотных средств в виде запасов и затрат, налогов по приобретённым ценностям, готовой продукции и товаров, товаров отгруженных, выполненных работ, оказанных услуг, дебиторской задолженности, финансовых вложений, денежных средств и прочих оборотных активов к краткосрочным обязательствам организации;

2) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, характеризующиё наличие у организации собственных оборотных средств, необходимых для её финансовой устойчивости. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами определяется как отношение разности источников собственных средств, доходов и расходов и фактической стоимости необоротных активов к фактической стоимости находящихся у организации оборотных средств в виде запасов и затрат, налогов по приобретённым ценностям, готовой продукции и товаров, выполненных работ, оказанных услуг, дебиторской задолженности, финансовых вложений, денежных средств и прочих оборотных активов.

В соответствие с п. 10 Инструкции структура бухгалтерского баланса может быть признана неудовлетворительной, а организация – неплатёжеспособной в случае, когда коэффициент текущей ликвидности и коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на конец отчётного периода в зависимости от отраслевой (подотраслевой) принадлежности одновременно имеют значения менее нормативных, указанных в приложении 1 к Инструкции [7, с. 60-62].

Кроме того, необходимо на первом этапе анализа финансового состояния организации рассчитать коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами, характеризующий способность организации рассчитаться по своим финансовым обязательствам после реализации активов.

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами определяется как отношение всех (долгосрочных и краткосрочных) обязательств организации к общей стоимости имущества (активов).

Для определения доли просроченных финансовых обязательств в имуществе (активах) организации применяется коэффициент обеспеченности просроченных финансовых обязательств активами, характеризующий способность организации рассчитаться по просроченным финансовым обязательствам путём реализации имущества (активов). Указанный коэффициент определяется как отношение просроченных финансовых обязательств организации (долгосрочных и краткосрочных) к общей стоимости имущества (активов).

Среди показателей, характеризующих ликвидность организации, наиболее жёстким является коэффициент абсолютной ликвидности, который показывает, какая часть краткосрочных заёмных обязательств может быть при необходимости погашена немедленно. Он определяется как отношение денежных средств, легко реализуемых ценных бумаг к краткосрочным пассивам. В практике финансового анализа считается достаточным, если значение коэффициента абсолютной ликвидности выше 0,2.

Кроме того, для оценки ликвидности используется коэффициент движимости (коэффициент дли оборотных средств в активах), который определяется отношением оборотных средств к общей сумме всех её активов.

Для определения тенденций оборачиваемости рассчитывается коэффициент оборачиваемости оборотных активов как отношение выручки от реализации товаров, работ, услуг к средней стоимости оборотных активов организации [7, с. 60-62]. Данные показатели представлены в табл. 1.3.1.

Таблица 1.3.1

Показатели, характеризующие финансовое состояние организации, и их расчёт

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование показателя** | **Формула расчёта** |
| 1 | Коэффициент текущей ликвидности (К1) | К1 = стр. 290/(стр. 790 – стр. 720) |
| 2 | Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (К2) | К2 = (стр. 590 + стр. 690 – стр. 190)/стр. 290 |
| 3 | Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами (К3) | К3 = стр. 790/стр. 890 |
| 4 | Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами (К4) | К4 = (стр. 020 + стр. 040 + стр. 210, ф.5)/  стр. 890 |
| 5 | Коэффициент абсолютной ликвидности (Кабсл) | Кабсл = (стр. 260 + стр. 270)/(стр. 790 – стр. 720) |
| 6 | Коэффициент движимости (Кдвиж) | Кдвиж = стр. 290/стр. 890 |
| 7 | коэффициент оборачиваемости оборотных средств (Коб) | Коб = стр. 010, ф.2/(стр. 290 н.г. + стр. 290 к.г.)/2, ф.1 |

Источник: собственная разработка автора.

# 2. РАЗРАБОТКА ПОДСИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ В РАМКАХ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

## 2.1. Инструменты контроля финансового состояния фирмы

Ещё Анри Файоль и его последователи (классическая школа управления) отмечали, что любой процесс управления состоит из четырёх взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации и контроля. При невыполнении любой из данных функций система управления не работает и соответственно поставленные цели не достигаются.

Любой процесс контроля состоит из следующих этапов:

* установление стандартов, или конкретных количественных целей, прогресс в отношении которых поддаётся измерению;
* измерение фактических результатов, или определение масштабов отклонений;
* установление конкретных лимитов, или принятие решения о том, можно ли считать отклонения существенными/несущественными;
* проведение корректировки, или выявление причины отклонений, устранение отклонений либо пересмотр стандартов.

Желательно, чтобы система финансового контроля содержала предварительный, текущий и заключительный контроль.

Инструментами предварительного финансового контроля, заключающегося в реализации установленных правил, процедур, могут служить правила финансового планирования.

Инструментами текущего финансового контроля, который представляет собой периодическое измерение фактических результатов и отклонений от плановых показателей (как правило, текущий контроль оперирует с абсолютными показателями) в течение отчётного периода, может служить так называемый **линейный индикатор**, построенный для выбранных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия. К примеру, одним из таких показателей является поступление денежных средств (см. рис. 2.1).

**5. ление ФИНАНСОВЫМ СОСТОЯНИЕМ ФИРМЫРИЯПоступление денежных средств**

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

7

|  |
| --- |
| Тыс. руб. |

6 6

5

4

3

2

1

0

1 неделя 2 неделя 3 неделя 4 неделя

Рис. 2.1 Линейный индикатор поступления денежных средств

На графике фиксируются суммы поступлений по периодам. Если всё обстоит идеально (средства поступают в соответствии с планом), то движение осуществляется по прямой линии, в конце которой достигается целевая сумма. Если к третьей неделе реальное положение будет таким, как показано на рисунке, единственным способом добиться поставленной цели будет активизация работы по сбору дебиторской задолженности либо привлечение дополнительных средств в виде кредитов и т. д.

Таким образом, линейный индикатор подпёт сигнал тревоги на ранней стадии, обеспечивая резерв времени, чтобы предпринять действия по исправлению положения.

Правда, использование подобных инструментов полезно в стабильной обстановке. Когда же внешняя среда вносит существенные изменения в планы, применяется метод **скользящего планирования**, что подразумевает периодическую корректировку планов. В этом случае текущий контроль имеет некоторые особенности.

При выявлении отклонений надо иметь в виду, что в результате корректировки, как правило, изменяется уровень активности, к примеру, вместо 6000 запланированных единиц продукции предприятие производит только 5000. Если финансовый менеджер сопоставляет плановые и фактические затраты без учёта уровня активности, то такой анализ отклонений будет лишён всякого смысла, подобно сравнению апельсинов с яблоками. С помощью формулы «затраты/объём» (или формулы гибкого бюджета) любой бюджет преобразуется к виду, соответствующему необходимому уровню активности, а затем проводится анализ отклонений.

Инструментом заключительного финансового контроля, включающего анализ и подведение итогов по вопросам: насколько предприятие приблизилось к достижению цели и/или насколько планы были реалистичны, может служить **комплексное качественное оценивание.**

В основе комплексного качественного оценивания (ККО) лежит методика финансового анализа, однако в отличие от стандартного финансового анализа ККО позволяет:

* дать оценку финансового состояния с учётом специфики предприятия;
* интерпретировать результаты анализа для менеджеров, в том числе и нефинансовых, для принятия последними адекватных решений.

ККО подразумевает составление некоего субъективного мультипликатора или агрегированного показателя, выведенного на базе показателей более низкого уровня. Субъективность даёт возможность учесть особенности деятельности предприятия, его отношения с партнёрами, сезонность и другие качественные факторы, которые влияют на финансовые результаты, но не учитываются стандартным финансовым анализом [11, с. 31-33].

## 2.2. Оценка имущественного положения организации

Наиболее общее представление о качественных изменениях в структуре средств и источников, а также динамике этих изменений можно получить с помощью вертикального и горизонтального анализа данных бухгалтерской отчётности.

В основе вертикального анализа лежит представление бухгалтерской отчётности в виде относительных величин, характеризующих структуру обобщающих итоговых показателей. Обязательным элементом анализа служат динамические ряды этих величин, что позволяет отслеживать и прогнозировать структурные сдвиги в составе хозяйственных средств и источников их покрытия [9, с. 61-62].

Вертикальному анализу можно подвергать либо исходную отчётность, либо модифицированную отчётность (с укрупнённой или трансформированной номенклатурой статей).

Как положительную тенденцию следует рассматривать сокращение удельного веса дебиторской задолженности в активе баланса. В структуре источников средств положительной тенденцией является увеличение доли собственного капитала.

Горизонтальный анализ отчётности позволяет выявить тенденции изменения отдельных статей или их групп, входящих в состав бухгалтерской отчётности. Данный вид анализа заключается в построении одной или нескольких аналитических таблиц, в которых абсолютные показатели дополняются относительными, характеризующими темпы роста (снижения).

В ходе анализа необходимо сопоставить данные по валюте баланса на начало и конец отчетного периода. При этом уменьшение (в абсолютном выражении) валюты баланса за отчетный период свидетельствует о сокращении организацией хозяйственного оборота, что может повлечь её неплатежеспособность. Установление факта сворачивания хозяйственной деятельности требует тщательного анализа его причин (сокращение платежеспособного спроса на товары, работы и услуги данной организации, ограничение доступа на рынки необходимого сырья, материалов и полуфабрикатов, постепенное включение в активный хозяйственный оборот дочерних организаций за счет материнской компании и так далее).

Анализируя увеличение валюты баланса за отчетный период, необходимо учитывать влияние переоценки основных средств, незавершенного строительства и неустановленного оборудования, когда увеличение их стоимости не связано с развитием производственной деятельности. Наиболее сложно учесть влияние инфляционных процессов, однако без этого затруднительно сделать однозначный вывод: является увеличение валюты баланса следствием только лишь удорожания готовой продукции под воздействием роста цен на сырье и материалы либо оно указывает и на расширение хозяйственной деятельности организации. При наличии устойчивой базы для расширения хозяйственного оборота организации причины ее неплатежеспособности следует искать в нерациональности проводимой кредитно-финансовой политики, включая и использование получаемой прибыли, в ошибках при определении ценовой стратегии и так далее.

При исследовании структуры обязательств организации анализируются их состав и тенденции изменения обязательств.

Выявленная тенденция к увеличению доли заемных средств в источниках образования активов организации, с одной стороны, свидетельствует об усилении финансовой неустойчивости организации и повышении степени ее финансовых рисков, а с другой – об активном перераспределении (в условиях инфляции и невыполнения в срок финансовых обязательств) доходов от кредиторов к организации должнику.

При наличии информации о кредиторах организации и сроках выполнения обязательств перед ними целесообразно составить их перечень с указанием полного наименования, юридического адреса, сроков и сумм платежей, доли конкретного кредита в общей сумме задолженности организации. Особое внимание следует уделить наличию (и возможному росту) просроченной задолженности организации перед бюджетом, по социальному страхованию и обеспечению, по внебюджетным платежам.

Для определения доли просроченных финансовых обязательств в имуществе (активах) организации применяется коэффициент обеспеченности просроченных финансовых обязательств активами.

При анализе внеоборотных активов организации, учитывая то, что удельный вес основных средств может изменяться вследствие воздействия внешних факторов (например, порядок их учета, при котором происходит запаздывающая коррекция стоимости основных средств в условиях инфляции, в то время как цены на сырье, материалы, основную продукцию могут расти достаточно высокими темпами), необходимо обратить особое внимание на изменение абсолютных показателей за отчетный период, а также на движение основных средств (выбытие, ввод в действие основных средств).

Наличие в составе активов организации нематериальных активов косвенно характеризует избранную организацией стратегию как инновационную, так как она вкладывает средства в патенты, лицензии, другую интеллектуальную собственность, хотя подобные вложения требуют дополнительной (вне рамок данного анализа) оценки их экономической эффективности.

Большое внимание при исследовании тенденций изменения структуры оборотных средств организации следует уделить анализу запасов и затрат, денежных средств, расчетов с дебиторами, краткосрочных финансовых вложений и прочих оборотных активов [10, с. 411-412].

Увеличение удельного веса запасов и затрат может свидетельствовать о следующих тенденциях:

* наращивании производственного потенциала организации;
* стремлении за счет вложений в производственные запасы защитить денежные активы организации от обесценения под воздействием инфляции;
* нерациональности выбранной хозяйственной стратегии, вследствие которой значительная часть оборотных активов иммобилизована в запасах, чья ликвидность может быть невысокой.

Таким образом, хотя тенденция к росту запасов и затрат может привести к увеличению на некотором отрезке времени значения коэффициента текущей ликвидности, необходимо проанализировать, не происходит ли это увеличение за счет необоснованного отвлечения активов из производственного оборота, что в конечном итоге приводит к росту кредиторской задолженности и ухудшению финансового состояния организации.

Высокие темпы дебиторской задолженности по расчетам с покупателями и заказчиками, по векселям полученным могут свидетельствовать о том, что данная организация активно использует стратегию товарных ссуд для потребителей своей продукции. Кредитуя их, организация фактически делится с ними частью своего дохода. В то же время, когда платежи организации задерживаются, она вынуждена брать кредиты для обеспечения своей хозяйственной деятельности, увеличивая собственную кредиторскую задолженность.

Для более глубокого анализа дебиторской задолженности организации необходимо дополнительно запросить расшифровку с указанием сведений о каждом дебиторе, сумм дебиторской задолженности и сроках ее погашения. При этом основной задачей последующего анализа дебиторской задолженности является оценка ее ликвидности, то есть оценка возвратности долгов организации.

Поскольку денежные средства и краткосрочные финансовые вложения являются наиболее легко реализуемыми активами, то увеличение их доли могло бы рассматриваться как положительная тенденция. Однако в существующих условиях для того, чтобы сделать однозначные выводы, необходимо, во-первых, оценить ликвидность краткосрочных ценных бумаг, находящихся в портфеле данной организации, а во-вторых, оценить скорость оборота денежных средств, сопоставив ее с темпами инфляции, для чего требуется дополнительно запрашиваемая информация [8, с. 67-69].

## 2.3. Оценка ликвидности

Важнейшей характеристикой текущего финансового положения организации является её способность своевременно оплачивать свои разнообразные обязательства. Эта способность, или ликвидность, зависит от степени соответствия величины имеющихся платёжных ресурсов величине краткосрочных долговых обязательств.

При этом в качестве платёжных ресурсов могут рассматриваться в первую очередь денежные средства и краткосрочные финансовые вложения. Это самые мобильные активы организации. Денежные средства готовы к осуществлению немедленных платежей. Ценные бумаги также могут быть превращены в деньги в кратчайшие сроки.

При недостатке денежных средств и краткосрочных финансовых вложений в ценные бумаги для погашения текущих долгов организация может обращать в платёжную наличность следующий по мобильности вид активов – дебиторскую задолженность. А если и её недостаточно для погашения краткосрочных долговых обязательств, то организация вынуждена обращать в платёжные ресурсы материализованные оборотные активы – запасы и затраты.

Анализ ликвидности баланса позволяет установить степень реализуемости его актива, то есть превращение имущества в наличные деньги и погашаемость пассива баланса путём оплаты срочных обязательств. Если реализуемые активы дают суммы, достаточные для погашения обязательств, то баланс будет ликвидным, а организация – платёжеспособной. И наоборот.

Изменение структуры активов организации в пользу увеличения оборотных средств может свидетельствовать о:

* формировании более мобильной структуры активов, способствующей ускорению оборачиваемости средств организации;
* отвлечении части оборотных активов на кредитование потребителей товаров, работ и услуг организации, дочерних организаций и прочих дебиторов, что в свою очередь свидетельствует о фактической иммобилизации этой части оборотных средств из производственного процесса;
* сворачивании производственной базы;
* искажении реальной оценки основных средств вследствие существующего порядка их бухгалтерского учёта и так далее.

Необходимым элементом анализа является исследование результатов финансовой деятельности и направлений использования полученной прибыли.

В том случае, если организация убыточна, можно сделать вывод об отсутствии источника пополнения собственных средств для ведения его нормальной хозяйственной деятельности.

Если же хозяйственная деятельность организации сопровождалась получением прибыли, следует оценить те пропорции, в которых прибыль направляется на платежи в бюджет, отчисления в резервный фонд, в фонды накопления и фонды потребления. При этом наличие значительных отчислений в фонды потребления можно рассматривать как одну из характеристик избранной организацией стратегии в осуществлении финансовой деятельности. В условиях неплатёжеспособности организации данную часть прибыли целесообразно рассматривать как потенциальный резерв собственных средств, которые при изменении соотношений в распределении прибыли между фондами потребления и накопления можно было бы направить на пополнение оборотных средств [9, с. 61-62].

# 3. ПРИМЕР ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОМПЛЕКСНОГО

# КАЧЕСТВЕННОГО ОЦЕНИВАНИЯ

## 3.1. Процедура комплексного качественного оценивания

В данной главе речь идёт о разработке подсистемы контроля в рамках финансового управления на примере среднего промышленного предприятия ОАО «СНИП» (название изменено).

На момент разработки системы финансового контроля основными финансовыми целями для ОАО «СНИП» были (см. табл. 3.1.1):

Таблица 3.1.1

Финансовые цели ОАО «СНИП»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Цель | Цель-минимум | Цель-максимум |
| 1. Повышение рентабельности | Безубыточность деятельности | 10%-ая рентабельность |
| 2. Повышение платёжеспособности | 40% денежной составляющей в выручке | 60% денежной составляющей в выручке |

Источник: собственная разработка автора.

Для проведения процедуры ККО используется информация, представленная в финансовых бюджетах предприятия (см. табл.3.1.2), а именно в бюджете движения денежных средств (БДДС), бюджете доходов и расходов (БДР) и бюджете по балансовому листу (ББЛ).

Таблица 3.1.2

Финансовые бюджеты ОАО «СНИП» за 4-й квартал 2006 года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Значения (фактические)** | | |
| **Октябрь** | **Ноябрь** | **Декабрь** |
| **Бюджет движения денежных средств** | | | |
| Поступления, всего | 6589 | 7122 | 6771,2 |
| Денежные средства | 1811 | 2286 | 1875 |
| Бартер | 4778 | 4836 | 4896,2 |
| Выплаты, всего | 6156 | 7118 | 6767,2 |
| Денежные средства | 1800 | 2282 | 1871 |
| Бартер | 4356 | 4836 | 4896,2 |
| **Сальдо** | **433** | **4** | **4** |
| **Денежные средства** | **11** | **4** | **4** |
| **Бартер** | **422** | **0** | **0** |
| **Бюджет доходов и расходов (БДР)** | | | |
| Выручка | 5391 | 7007 | 5615 |
| Переменные расходы | 5450 | 5773 | 6138 |
| Маржинальная прибыль | -59 | 1234 | -523 |
| Постоянные расходы | 658 | 1311 | 868 |
| **Прибыль от реализации** | **-717** | **-77** | **-1391** |
| **Бюджет по балансовому листу (ББЛ)** | | | |
| Внеоборотные активы | 33613 | 33556 | 33501 |
| Запасы | 11211 | 11053 | 10691 |
| Дебиторская задолженность | 16383 | 14451 | 13722 |
| Денежные средства | 11 | 4 | 4 |
| **Активы, всего** | **61218** | **59064** | **57918** |
| Собственный капитал | 46218 | 44871 | 43980 |
| Краткосрочные кредиты | 0 | 0 | 0 |
| Кредиторская задолженность | 15000 | 14193 | 13938 |
| **Пассивы, всего** | **61218** | **59064** | **57918** |

Источник: собственная разработка автора.

ККО предлагается проводить периодически, руководствуясь нижеуказанным алгоритмом.

I. ККО осуществляется по следующим аспектам финансового состояния (выбор аспектов определяется потребностями предприятия):

1. **Платёжеспособность:** показатели демонстрируют возможность погасить обязательства перед кредиторами, чтобы продолжать свою деятельность.
2. **Рентабельность:** показатели отражают эффективность использования имеющихся ресурсов (большое значение имеют затраты, их динамика и влияние на финансовые результаты).
3. **Оборачиваемость (деловая активность):** рост (снижение) показателей данной группы будет свидетельствовать о конкурентоспособности продукции, её качестве и правильности организации реализации (чем лучше продукция, тем больше её приобретают).
4. **Финансовая устойчивость:** показатели отражают структуру источников средств (пассивов) и их размещение в активах, а по этому можно судить о финансовой независимости предприятия.

**II.** В каждом аспекте финансового состояния выделяются конкретные показатели (их выбор также определяется потребностями предприятия в информации):

* **Платёжеспособность** характеризуется коэффициентами ликвидности (текущей, быстрой и абсолютной). Эти коэффициенты уточняют картину платёжеспособности предприятия.
* **Рентабельность** показывает, насколько эффективно предприятие использует свои средства в целях получения прибыли. Важно отслеживать успешность производственной деятельности. Для этого используется показатель доходности производственной деятельности, определяющий сколько рублей выручки получает предприятие , затратив 1 рубль. С помощью этого показателя можно выяснить, за счёт чего сложился фактический уровень доходности. Построим факторную модель доходности, которая объединяет БДДС и БДР.

Выручка = Выплаты \* Поступления \* Выручка

Затраты Затраты Выплаты Поступления

Рис. 3.1. Факторная модель доходности

* **Оборачиваемость** отражает скорость превращения вложенных средств в денежную форму, оказывает непосредственное влияние на платёжеспособность; увеличение скорости оборота указывает на повышение производственно-технического потенциала предприятия и конкурентоспособности продукции. *Коэффициент оборачиваемости активов* показывает эффективность использования предприятием всех имеющихся ресурсов независимо от источников их образования. Важным фактором тут является способ оценки амортизации, так как при ускоренном начислении износа показатель будет расти. *Оборачиваемость внеоборотных активов* характеризует оборачиваемость иммобилизованных средств. Увеличение этого показателя может быть достигнуто за счёт относительно невысокого удельного веса материальных внеоборотных активов, а так же за счёт высокого технического уровня. Прослеживается общая закономерность: чем выше коэффициенты, тем ниже издержки отчётного года. *Оборачиваемость материально-производственных запасов:* чем выше показатель, тем меньше средств связано с этой наименее ликвидной статьёй, тем более ликвидную структуру имеют оборотные средства и тем устойчивее финансовое положение фирмы. *Оборачиваемость кредиторской и дебиторской задолженностей* оценивает условия предоставления и получения коммерческого кредита. От того, насколько соответствуют сроки предоставленного предприятию кредита общим условиям его производственной и финансовой деятельности, зависит финансовое благополучие предприятия. Лучше, когда оборачиваемость кредиторской задолженности немного ниже оборачиваемости дебиторской задолженности. Предприятие
* **Финансовая устойчивость.** Использование *коэффициента автономии* будет свидетельствовать о «проедании» собственного капитала из-за убытков. *Обеспеченность материальных запасов СОС* демонстрирует способность предприятия обходиться исключительно собственными средствами для возобновления производственного процесса. *Маневренность собственного капитала* показывает, какая часть собственных средств предприятия находится в мобильной форме, позволяющей относительно свободно маневрировать этими средствами. Когда предприятие получает большие убытки, уровень СОС снижается, а это отрицательно сказывается на финансовой устойчивости.

Таким образом, показатели платёжеспособности и финансовой устойчивости дают представление о благополучии финансового состояния предприятия: если у предприятия обнаруживаются плохие показатели платёжеспособности, но финансовая устойчивость не утеряна, то есть шансы выйти из затруднительного положения. Формулы расчётов всех выбранных показателей приведены в таблице 3.1.3.

Таблица 3.1.3

Расчёт финансовых коэффициентов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Коэффициент** | **Формула расчёта** | |
| **Числитель** | **Знаменатель** |
| **Платёжеспособность** | | |
| 1. Коэффициент абсолютной ликвидности | Абсолютно ликвидные активы | Краткосрочные пассивы |
| 2. Коэффициент быстрой ликвидности | Абсолютно ликвидные активы + дебиторская задолженность | Краткосрочные пассивы |
| 3. Коэффициент текущей ликвидности |  | Краткосрочные пассивы |
| **Рентабельность** | | |
| 1. Доходность | Выручка | Затраты (себестоимость) |
| **Оборачиваемость** | | |
| 1. Оборачиваемость активов | Выручка | Общая сумма активов |
| 2. Оборачиваемость внеоборотных активов | Выручка | Внеоборотные средства |
| 3. Оборачиваемость запасов | Себестоимость (затраты) | Запасы |
| 4. Оборачиваемость дебиторской задолженности | Выручка | Дебиторская задолженность |
| 5. Оборачиваемость кредиторской задолженности | Затраты | Кредиторская задолженность |
| **Финансовая устойчивость** | | |
| 1. Коэффициент автономии | Собственный капитал | Общая сумма источников средств |
| 2. Доля собственных оборотных средств в запасах | Собственный капитал - внеоборотные активы | Запасы |
| 3. Маневренность собственного капитала | Собственные оборотные средства | Собственный капитал |

Источник: собственная разработка автора.

**III.** Далее требуется выбрать критерии (стандарты), с которыми будут сопоставляться плановые и фактические значения вышеуказанных коэффициентов. Выбор этих стандартов зависит от характера деятельности предприятия. Однако, в данном случае опираться будем на общепризнанные стандарты.

* **Нормы платёжеспособности:** коэффициент абсолютной ликвидности – 0,1-0,2, быстрой – не ниже 1, а текущей – 1,4-2.
* **Нормы рентабельности:** зависят от целей предприятия, от общей экономической обстановки. Цель-максимум рентабельности нашего предприятия – 10%, поэтому будем ориентироваться на доходность, равную 1,1.
* **Нормы оборачиваемости:** зависят от особенностей отрасли, размера предприятия, продукта. Активы данного предприятия велики, поэтому оборачиваемость активов равную единице будем считать нормой. А поскольку анализируемый период равен 1 месяцу, а не году, норма будет составлять 0,08. Оборачиваемость основных средств составит 1,6 за год и 0,13 за месяц, так как внеоборотные активы составляют приблизительно 60% от суммы всех активов. Оборачиваемость запасов, дебиторской, кредиторской задолженности должна быть приблизительно равна: 6 за год и 0,5 за месяц.
* **Нормы финансовой устойчивости:** коэффициент автономии должен превышать 0,5. Коэффициент обеспеченности материальных запасов – не менее 0,6-0,8. Нормальный уровень коэффициента маневренности в фондоёмких производствах должен быть ниже, чем в материалоёмких: 0,1- 0,2.

**IV.** Каждому коэффициенту (показателю) присваивается класс (1-й класс – высокие значения, 2-й класс – нормальные, 3-й клас – низкие). Задаются веса исходя из целей предприятия. Веса выражаются в процентах. Правила приведены в таблице 3.1.4.

Таблица 3.1.4

Правила оценивания финансовых коэффициентов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент | Оценка показателя | | | Вес |
| **Высокая (1)** | **Норма (2)** | **Низкая (3)** |
| **Платёжеспособность** | | | | **100%** |
| 1. Коэффициент абсолютной ликвидности | Более 0,1 | От 0,05 до 0,1 | Менее 0,05 | **60%** |
| 2. Коэффициент быстрой ликвидности | Более 1,0 | От 0,7 до 1,0 | Менее 0,7 | **25%** |
| 3. Коэффициент покрытия | Более 2,0 | От 1,4 до 2,0 | Менее 1,4 | **15%** |
| **Рентабельность** | | | | **100%** |
| 1. Доходность | Более 1,1 | От 1,07 до 1,1 | Менее 1,07 | **100%** |
| **Оборачиваемость** | | | | **100%** |
| 1. Оборачиваемость активов | Более 0,08 | От 0,06 до 0,08 | Менее 0,06 | **10%** |
| 2. Оборачиваемость основных фондов | Более 0,13 | От 0,1 до 0,13 | Менее 0,1 | **10%** |
| 3. Оборачиваемость запасов | Более 0,5 | От 0,43 до 0,5 | Менее 0,43 | **30%** |
| 4. Оборачиваемость дебиторской задолженности | Более 0,5 | От 0,43 до 0,5 | Менее 0,43 | **25%** |
| 5. Оборачиваемость кредиторской задолженности | Более 0,45 | От 0,4 до 0,45 | Менее 0,4 | **25%** |
| **Финансовая устойчивость** | | | | **100%** |
| 1. Коэффициент автономии | Более 0,6 | От 0,5 до 0,6 | Менее 0,5 | **30%** |
| 2. Доля СОС в запасах | Более 0,8 | От 0,6 до 0,8 | Менее 0,6 | **40%** |
| 3. Коэффициент маневренности СК | Более 0,2 | От 0,1 до 0,2 | Менее 0,1 | **30%** |

Источник: собственная разработка автора.

Далее приведены результаты расчёта (см. табл. 3.1.5), где не только указаны конкретные значения, но и присвоен класс каждому коэффициенту в соответствии с вышеприведенными правилами.

Таблица 3.1.5

Результаты расчёта финансовых коэффициентов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Финансовые коэффициенты** | **Значение** | | | **Класс коэффициента** | | |
| **Октябрь** | **Ноябрь** | **Декабрь** | **Октябрь** | **Ноябрь** | **Декабрь** |
| **Платёжеспособность** | | | | | | |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,0007 | 0,0003 | 0,0003 | 3 | 3 | 3 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | 1,09 | 1,02 | 0,98 | 1 | 1 | 2 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,84 | 1,80 | 1,75 | 2 | 2 | 2 |
| **Рентабельность** | | | | | | |
| Доходность | 0,88 | 0,99 | 0,80 | 3 | 3 | 3 |
| **Оборачиваемость** | | | | | | |
| Оборачиваемость активов | 0,09 | 0,12 | 0,10 | 1 | 1 | 1 |
| Оборачиваемость основных фондов | 0,16 | 0,21 | 0,17 | 1 | 1 | 1 |
| Оборачиваемость запасов | 0,54 | 0,64 | 0,66 | 1 | 1 | 1 |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности | 0,33 | 0,48 | 0,41 | 3 | 2 | 3 |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности | 0,41 | 0,50 | 0,50 | 2 | 1 | 1 |
| **Финансовая устойчивость** | | | | | | |
| Коэффициент автономии | 0,75 | 0,76 | 0,76 | 1 | 1 | 1 |
| Доля СОС в запасах | 1,12 | 1,02 | 0,98 | 1 | 1 | 1 |
| Маневренность СК | 0,27 | 0,25 | 0,24 | 1 | 1 | 1 |

Источник: собственная разработка автора.

**V.** Далее оценивается рейтинг аспектов финансового состояния:

* вычисляется произведение класса коэффициента на его вес;
* полученные данные суммируются.

Рейтинг по одному аспекту не может быть ниже 100 – это самый лучший показатель, так как он означает, что все коэффициенты данного разреза вошли в первую группу; 200 – отражает нормальное состояние: коэффициенты принадлежат второй группе; 300 – худшее значение рейтинга (все коэффициенты конкретного аспекта имеют низкие оценки). Также существуют промежуточные значения, поскольку одному коэффициенту может быть присвоен один класс, а другому из той же группы (аспекта) другой. Но общее правило таково: чем ниже рейтинг, тем лучше. В табл. 3.1.6 представлены результаты расчётов.

Таблица 3.1.6

Рейтинг аспектов финансового состояния

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Класс показателя** | | | | | | **Вес, %** | **Рейтинг** | | |
| **Октябрь** | | | **Ноябрь** | | **Декабрь** | **Октябрь** | **Ноябрь** | **Декабрь** |
| **Платёжеспособность** | | | | | | | | | | |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | | 3 | | 3 | | 3 | 60 | 180 | 180 | 180 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | | 1 | | 1 | | 2 | 25 | 25 | 25 | 50 |
| Коэффициент текущей ликвидности | | 2 | | 2 | | 2 | 15 | 30 | 30 | 30 |
| **Итого (рейтинг)** | | | | | | | | **235** | **235** | **260** |
| **Рентабельность** | | | | | | | | | | |
| Доходность | | 3 | | 3 | 3 | | 100 | 300 | 300 | 300 |
| **Итого (рейтинг)** | | | | | | | | **300** | **300** | **300** |
| **Оборачиваемость** | | | | | | | | | | |
| Оборачиваемость активов | | | 1 | 1 | 1 | | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Оборачиваемость основных фондов | | | 1 | 1 | 1 | | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Оборачиваемость запасов | | | 1 | 1 | 1 | | 30 | 30 | 30 | 30 |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности | | | 3 | 2 | 3 | | 25 | 25 | 50 | 75 |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности | | | 2 | 1 | 1 | | 25 | 25 | 25 | 25 |
| **Итого (рейтинг)** | | | | | | | | **175** | **125** | **150** |
| **Финансовая устойчивость** | | | | | | | | | | |
| Коэффициент автономии | | 1 | | 1 | 1 | | 30 | 30 | 30 | 30 |
| Доля СОС в запасах | | 1 | | 1 | 1 | | 40 | 40 | 40 | 40 |
| Маневренность СК | | 1 | | 1 | 1 | | 30 | 30 | 30 | 30 |
| **Итого (рейтинг)** | | | | | | | | **100** | **100** | **100** |

Источник: собственная разработка автора.

Надо также установить правила, позволяющие давать оценку промежуточному значению рейтинга. На рис. 3.1 представлена шкала значений рейтинга аспекта финансового состояния. На ней указаны лишь крайние значения (максимальное, минимальное и среднее), и поэтому она не даёт возможности определить, имеет ли рейтинг с промежуточным значением (между 100 и 200, 200 и 300) отличную, хорошую или плохую оценку.

Для этого были построены матрицы для всех аспектов финансового состояния, в которых для каждого набора классов, присвоенных коэффициентам, рассчитывался рейтинг (см. Приложение).

100 200 300

лучшее значение нормальное значение худшее значение

Рис. 3.1 Шкала оценки рейтинга аспекта финансового состояния

В результате этих расчётов были построены шкалы.

Для аспекта финансового состояния «Платёжеспособность» шкала на рис. 3.2:

* рейтинг в промежутке от 100 до 140 – оценка «отлично»: коэффициент абсолютной ликвидности принадлежит только к первому классу, остальные – к первому либо второму;
* рейтинг в промежутке от 140 до 220 – оценка «хорошо»: коэффициент абсолютной ликвидности принадлежит ко второму классу, остальные – любой вариант;
* рейтинг в промежутке от 220 до 140 – оценка «плохо»: коэффициент абсолютной ликвидности принадлежит к третьему классу, остальные – любой вариант.

100 140 220 300

отлично хорошо плохо

Рис. 3.2 Шкала оценки платёжеспособности

Для аспекта финансового состояния «Рентабельность» шкала представлена на рис. 3.3 и имеет такую же разбивку, что и шкала с крайними значениями, так как в этом аспекте выделяется только один коэффициент.

100 200 300

отлично хорошо плохо

Рис. 3.3 Шкала оценки рентабельности

Для аспекта финансового состояния «Оборачиваемость» шкала на рис. 3.4:

* рейтинг в промежутке от 100 до 155 – оценка «отлично»: «погоду делают» тир коэффициента (оборачиваемость запасов, дебиторской и кредиторской задолженностей): только один из них может принадлежать ко второму классу, другие – только к первому; остальные коэффициенты – к любому;
* рейтинг в промежутке от 145 до 205 – оценка «хорошо»: два из основных коэффициентов получают первый либо второй класс, остальные – любой;
* рейтинг в промежутке от 205 до 300 – оценка «плохо»: два из основных коэффициентов получают третий класс, остальные – любой.

100 145 205 300

отлично хорошо плохо

Рис. 3.4 Шкала оценки оборачиваемости

Для аспекта финансового состояния «Финансовая устойчивость» шкала на рис.3.5:

* рейтинг в промежутке от 100 до 140 – оценка «отлично»: только один коэффициент может получить второй класс, остальные - первый;
* рейтинг в промежутке от 140 до 210 – оценка «хорошо»: только один коэффициент может принадлежать к третьему классу, остальные – к первому либо второму;
* рейтинг в промежутке от 210 до 300 – оценка «плохо»: оставшиеся сочетания классов.

100 140 210 300

отлично хорошо плохо

Рис. 3.5 Шкала оценивания финансовой устойчивости

**VI.** Теперь требуется сформулировать правила оценки финансового состояния в целом. Допустим, они будут такими, какие представлены на рис. 3.6.

Финансовое состояние

Отличное

Нормальное

Удовлетворительное

Критическое

Оценка «отлично» для: платёжеспособности, рентабельности, оборачиваемости; «хорошо» или «отлично» для финансовой устойчивости

Оценка «хорошо» для платёжеспособности, рентабельности, оборачиваемости; «хорошо» или «отлично» для финансовой устойчивости

Оценка «плохо» для любого одного аспекта финансового состояния

Оценка «плохо» для любых двух аспектов финансового состояния

Рис. 3.6. Оценка финансового состояния

Дополнить «логические» правила можно с помощью того же балльного метода с весами, которые будут присваиваться каждому аспекту финансового состояния. В данном случае руководство более всего интересуется показателями платёжеспособности и рентабельности. Соответственно, вес этих аспектов будет составлять по 30%. Оборачиваемость (деловая активность) чуть меньше – 25%, разница в весах невелика, так как оборачиваемость оказывает большое влияние на платёжеспособность. Финансовая активность «получает» 15%.

Рейтинг финансового состояния (см. табл. 3.1.7) получается аналогично рейтингу аспекта финансового состояния:

* находятся произведения значений рейтингов аспектов финансового состояния и их весов;
* результаты суммируются.

Таблица 3.1.7

Рейтинг финансового состояния

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Аспекты финансового состояния** | **Рейтинг аспектов финансового состояния** | | | **Вес аспекта, %** | **Рейтинг финансового состояния** | | |
| **Октябрь** | **Ноябрь** | **Декабрь** | **Октябрь** | **Ноябрь** | **Декабрь** |
| Платёжеспособность | 235 | 235 | 260 | 30 | 7050 | 7050 | 7800 |
| Рентабельность | 300 | 300 | 300 | 30 | 9000 | 9000 | 9000 |
| Оборачиваемость | 175 | 125 | 150 | 25 | 4375 | 3125 | 3750 |
| Финансовая устойчивость | 100 | 100 | 100 | 15 | 1500 | 1500 | 1500 |
| **ИТОГО (РЕЙТИНГ)** | | | | | **21925** | **20675** | **22050** |

Источник: собственная разработка автора.

Расчётный рейтинг позволяет отслеживать динамику и, таким образом, делает логические правила более гибкими. К примеру, из таблицы 3.6 видно, что в четвёртом квартале 2003 года самым удачным месяцем был ноябрь, а самым неудачным – декабрь, так как рейтинг, полученый в ноябре, самый низкий, а в декабре – высокий. Если же мы воспользуемся только «логическими» правилами, то вывод во всех трёх случаях будет одинаков – на предприятии в октябре, ноябре и декабре сложилось критическое финансовое состояние.

**VII.** По результатам исследований составляется аналитическая записка, в которой фиксируются расчёты, анализируются полученные результаты и выявляются тенденции, закономерности и зависимости.

Платёжеспособность имеет оценку «плохо» из-за очень низких значений коэффициента ликвидности. Положение можно постепенно изменить, проводя процедуры текущего контроля.

Показатели рентабельности имеют оценку «плохо», и ситуация не меняется: предприятие реализует продукцию по ценам ниже себестоимости. Возможно, к таким результатам приводит действующая политика ценообразования и игнорирование выводов маркетинговых исследований. Более грамотная работа в этих областях дала бы большую отдачу (выручку). Кроме того, если руководство заинтересовано в положительных финансовых результатах, нужна тщательная работа с себестоимостью. Специалисты считают, что резервы снижения себестоимости распределяются примерно так: снабжение – 50%, производство – 40%, сбыт – 10%.

Показатели оборачиваемости достаточно высокие, и в целом этот аспект финансового состояния имеет оценку «отлично» либо «хорошо», однако обращает на себя внимание то, что оборачиваемость дебиторской задолженности «не дотягивает» до положительной оценки (исключение - месяц ноябрь). Это требует ещё более ужесточить контроль за выполнением договоров на оплату продукции. Оборачиваемость запасов стабильна, однако работа по оптимизации остатков запасов должна проводиться, к примеру, путём снижения остатков незавершённого производства, снятия с производства неликвидной продукции, изменения ассортимента, контроля за движением запасов.

Показатели финансовой устойчивости довольно устойчивы, хотя наблюдается тенденция к их снижению: собственный капитал уменьшается за счёт убытков.

В целом финансовое состояние оценивается как критическое из-за плохих оценок

# Заключение

# Основной конечной целью управления финансовым состоянием является повышение конкурентных позиций фирмы в соответствующей сфере деятельности через механизм формирования и эффективного использования прибыли для обеспечения максимизации рыночной стоимости фирмы (то есть обеспечение максимального дохода собственникам фирмы). Обычно эта цель ассоциируется с ростом прибыли и снижением расходов фирмы, однако эта ситуация не всегда адекватна.

Способность фирмы успешно функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов в постоянно изменяющейся внешней среде, постоянно поддерживать свою платёжеспособность и финансовую устойчивость свидетельствует о её устойчивом финансовом состоянии и наоборот.

Анализ финансового состояния представляет собой существенный элемент управления предпринимательской фирмой. В рыночной экономике финансовое состояние предприятия по сути дела отражает конечные результаты его деятельности, которые интересуют не только работников самой фирмы, но и его партнёров по экономической деятельности, государственные, финансовые, налоговые органы. Практически все пользователи финансовых отчётов фирмы используют методы анализа финансового состояния фирмы для принятия решений по оптимизации своих интересов.

Процедура контроля необходима для того, чтобы на каждом уровне управления знали результаты деятельности компании и вовремя принимали адекватные решения. Если осуществлять эту процедуру в режиме реального времени – получать конечные показатели с нужной периодичностью (еженедельно, например), в случае ухудшения или улучшения осуществлять обратное движение по дереву финансовых показателей, выявлять причины отклонений – то принять адекватное решение будет проще, да и само решение будет обосновано. Таким образом, использование на практике системы контроля, в том числе и ККО, позволяет сфокусировать внимание руководителя компании на проблемных ситуациях.

Кроме того, можно не только следить за финансовым состоянием компании в целом, но и выявлять зависимость между ними, на основе выводов прогнозировать развитие ситуации.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами: Пер. с англ./Гл. ред. Серии Я. В. Соколов. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 800 с.

2. Гончарук О. В., Кныш М. И., Шопенко Д. В. Управление финансами на предприятии. Учебное пособие. – СПб.: Дмитрий Буланин, 2002. - 264 с.

3. Ковалёв А. И., Привалов В. П. Анализ финансового состояния предприятия. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1997. – 192 с.

4. Ковалёв В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 768 с.

5. Колас Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: Учебн. Пособие/Пер. с франц. Под ред. Проф. Я. В. Соколова. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 576 с.

6. Машин А. Практика управления финансами. // Дело. – 2004. - №3 – С. 17-21.

7. Ничипорович С.П. Анализ и контроль за финансовым состоянием субъектов предпринимательской деятельности // Вестник МНС РБ. – 2004. - №29. – С. 60-62.

8. Ничипорович С.П. Анализ и контроль за финансовым состоянием субъектов предпринимательской деятельности // Вестник МНС РБ. – 2004. - №30. – С. 67-70.

9. Ничипорович С.П. Анализ и контроль за финансовым состоянием субъектов предпринимательской деятельности // Вестник МНС РБ. – 2004. - №32. – С. 61-62.

10. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 2-е изд., перераб. и доп. – Мн.: «Экоперспектива», 1997. – 498 с.

11. Теория финансов: Учеб. пособие/ Н.Е. Заяц, М.К. Фисенко, Т.Е. Бондарь и др.-Мн.: Выш. шк., 1997.-368с.

12. Толкачёва Е. В. Разработка подсистемы контроля в рамках финансового менеджмента // Финансовый менеджмент. – 2003. - №1. – С. 31-48.

13. Управление финансами (Финансы предприятий): Учебник/ А. А. Володин и др. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 504 с. – (Высшее образование).

14. Финансы: Учебник для вузов/ Под ред. проф. М.В. Романовского, проф. О.В. Врублевской, проф. Б.М. Сабанти.-М.: Издательство “Перспектива”, Издательство “Юрайт”, 2000.-520с.

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

Платёжеспособность ОАО «СНИП»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Класс показателя** | | | **Рейтинг аспекта финансового состояния** |
| **Оборачиваемость активов (вес=10%)** | **Коэффициент быстрой ликвидности(вес=25%)** | **Коэффициент текущей ликвидности (вес=15%)** |
| **1** | **1** | **1** | **1** | **100** |
| 2 | 1 | 1 | 2 | 115 |
| 3 | 1 | 2 | 1 | 125 |
| … |  |  |  |  |
| **8** | **2** | **1** | **1** | **160** |
| 9 | 1 | 3 | 2 | 165 |
| 10 | 2 | 1 | 2 | 175 |
| … |  |  |  |  |
| **17** | **3** | **1** | **1** | **220** |
| 18 | 2 | 3 | 2 | 225 |
| 19 | 3 | 1 | 2 | 235 |
| … |  |  |  |  |
| **27** | **3** | **3** | **3** | **300** |

# ПРИЛОЖЕНИЕ Б

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Класс показателя** | | | | | **Рейтинг аспекта фианнсового состояния** |
| **Оборачива-емость активов (вес=10%)** | **Оборачива-емость основных средств (вес=10%)** | **Оборачива-емость запасов (вес=30%)** | **Оборачива-емость дебиторской задолженности (вес=25%)** | **Оборачива-емость кредиторской задолженности (вес=25%)** |
| **1** | **1** | **1** | **1** | **1** | **1** | **100** |
| 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 110 |
| 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 110 |
| … |  |  |  |  |  |  |
| **24** | **1** | **3** | **1** | **1** | **2** | **145** |
| 25 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 150 |
| 26 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 150 |
| … |  |  |  |  |  |  |
| **139** | **2** | **2** | **3** | **1** | **2** | **205** |
| 140 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 210 |
| 141 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 210 |
| … |  |  |  |  |  |  |
| **243** | **3** | **3** | **3** | **3** | **3** | **300** |

Оборачиваемость (деловая активность) ОАО «СНИП»

# ПРИЛОЖЕНИЕ В

Финансовая устойчивость ОАО «СНИП»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Класс показателя** | | | **Рейтинг аспекта финансового состояния** |
| **Коэффициент автономии (вес=40%)** | **Доля собственных оборотных средств в запасах (вес=40%)** | **Маневренность собственного капитала (вес=30%)** |
| **1** | **1** | **1** | **1** | **100** |
| 2 | 2 | 1 | 1 | 130 |
| 3 | 1 | 1 | 2 | 130 |
| **4** | **1** | **2** | **1** | **140** |
| 5 | 2 | 1 | 2 | 160 |
| 6 | 1 | 1 | 3 | 160 |
| **…** |  |  |  |  |
| **17** | **2** | **3** | **1** | **210** |
| 18 | 3 | 1 | 3 | 220 |
| 19 | 2 | 2 | 3 | 230 |
| … |  |  |  |  |
| **27** | **3** | **3** | **3** | **300** |