

УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОТНЫМ КАПИТАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ

Н. С. Пионткевич

Уральский государственный экономический университет

Поступила в редакцию 26 мая 2015 г.

Аннотация: основная деятельность организации связана, как правило, с производством и реализацией продукции. В этой связи именно состав, структура и динамика оборотных активов характеризуют специфику и особенности управления основной деятельностью организации. В настоящей статье дается описание состава элементов оборотного капитала организации; исследуются основные источники, за счет которых возможно пополнение оборотных средств организации; предлагаются инструменты, с помощью которых возможно спланировать требуемый организацией объем оборотных активов и оценить эффективность управления ими; предлагается методика управления оборотным капиталом организации с учетом воздействия внешних и внутренних факторов.

Ключевые слова: оборотный капитал организации, источники воспроизводства оборотного капитала, оборотные средства, текущие финансовые потребности, оборотные производственные фонды, дебиторская задолженность, денежные активы, краткосрочные финансовые вложения, управление оборотным капиталом организации.

Abstract: primary activity of organization is connected, as a rule, with production and product sales. In this regard structure and dynamics of current assets characterize specifics and features of management of primary activity of organization. In the present article description of structure of elements of working capital of organization is given; the main sources at expense of which replenishment of current assets of organization is possible are investigated; tools by means of which it is possible to plan the volume of current assets demanded organization are offered and to estimate effective management of them; the technique of management of working capital of organization taking into account influence of external and internal factors is offered.

Key words: working capital of organization, sources of reproduction of working capital, current assets, current financial requirements, revolving business assets, receivables, monetary assets, short-term financial investments, management of working capital of organization.

Управление оборотным капиталом организации является одним из важнейших направлений финансового менеджмента. Результаты основной деятельности организации зависят, в первую очередь, от специфики формирования и использования ее оборотного капитала.

Оборотный капитал организации представляет собой денежное состояние ее краткосрочных активов, задействованных в основной деятельности, т.е. оборотные производственные фонды и фонды обращения, а также включающих средства, вложенные на рынке капиталов.

Обратимся к традиционному составу элементов оборотного капитала¹ (рис. 1).

¹ Составлено автором по: [1, с. 391–398; 2, с. 168–172; 3, с. 256–260; 4, с. 280–286; 5, с. 479–480; 6, с. 406–414; 7, с. 133–144; 8, с. 70–82; 9, с. 280–305].

© Пионткевич Н. С., 2016

Состав и структура оборотного капитала отражают специфику текущей деятельности организации. Так, у производственных организаций, как правило, в структуре оборотного капитала преобладают оборотные производственные фонды, готовая продукция. У торговых организаций наибольший удельный вес в структуре оборотного капитала могут занимать фонды обращения. Оборотные средства в совокупности характеризуют основную деятельность организации.

Краткосрочные финансовые вложения присутствуют у организаций, имеющих свободные денежные средства и способных эффективно их размещать на финансовом рынке. Встречается ситуация, когда данный элемент оборотного капитала может превалировать, что говорит о приоритетах в деятельности организации.

Процесс управления оборотным капиталом организации в большей степени ориентирован на



Рис. 1. Состав оборотного капитала организации

управление оборотными средствами, тем не менее внереализационная деятельность может существенным образом сказаться на финансовых результатах организации.

В целях обеспечения эффективного управления оборотным капиталом организации необходимо своевременно осуществлять финансирование основной деятельности и, соответственно, покрывать текущие финансовые потребности, возникающие в рамках финансового цикла.

Рассмотрим основные подходы к определению текущих финансовых потребностей организации (табл. 1).

Проблема финансирования текущей деятельности также связана с выбором источников средств, за счет которых будет формироваться оборотный капитал организации. В качестве возможных источников воспроизводства оборотного капитала [2, с. 174–176; 11, с. 448–449; 12, с. 83–87] следует рассматривать следующие:

- собственные средства (часть чистой прибыли; фонд накопления; резервный фонд);
- устойчивые пассивы – средства, не принадлежащие организации, но находящиеся в ее обороте (минимальная задолженность по заработной плате; минимальная задолженность по налогам и сборам;

Т а б л и ц а 1

Подходы к расчету текущих финансовых потребностей организации²

№ п/п	Формула расчета	Пояснение
1	$ТФП_{опер} = З + ДЗ - КЗ$	ТФП _{опер} – текущие финансовые потребности операционного характера; З – запасы сырья и готовой продукции; ДЗ – величина дебиторской задолженности; КЗ – величина кредиторской задолженности.
2	$ТФП = ТФП_{опер} + ТФП_{внереал}$	ТФП _{внереал} – текущие финансовые потребности внереализационного характера.
3	$ТФП = З + ДЗ - КЗ + КФВ - КК$	КФВ – краткосрочные финансовые вложения и прочие активы за исключением денежных средств; КК – краткосрочный кредит, полученный организацией.
4	$ТФП = СОС - ДС$	СОС – собственные оборотные средства (текущие пассивы, превышающие потребности в текущих активах); ДС – денежные средства организации

² Составлено автором по: [1, с. 399–408; 2, с. 176–183; 10, с. 359–367].

резерв предстоящих платежей; авансы покупателей и т.п.);

– банковские кредиты и займы (краткосрочные и долгосрочные);

– бюджетные ассигнования (субсидирование процентных ставок по кредитам и займам на текущую деятельность и т.п.);

– прочие источники (иностранные инвестиции; кредиторская задолженность; средства, привлеченные на условиях совместной деятельности; факторинг и т.п.).

Следует учитывать, что структура оборотного капитала и соотношение между отдельными источниками его формирования влияют на уровень ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости организации.

Основные направления в управлении оборотным капиталом организации выделены по его элементам. Так, *первое направление* связано с *управлением оборотными производственными фондами и запасами готовой продукции* [2, с. 176–183;

3, с. 261–264; 13, с. 41–48; 14, с. 272–299; 15, с. 271–285; 16, с. 49–52; 17, с. 277–285], включающее определение их минимальной потребности (норматива) для обеспечения непрерывности процесса производства и исчисление оптимального уровня запасов.

Для расчета базового норматива применяется метод прямого счета, для ежегодной корректировки норматива – аналитический и коэффициентный методы. Норматив оборотных средств рассчитывается исходя из плановых данных о развитии организации на следующий финансовый год.

При использовании метода прямого счета производится расчет норматива по каждому элементу оборотных средств по особой формуле. Совокупный норматив по организации определяется суммированием нормативов по всем группам оборотных средств. Обратимся к формулам расчета нормативов по основным группам оборотных производственных фондов (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Формулы расчета нормативов по основным группам оборотных производственных фондов

Наименование показателя	Формула расчета	Пояснение
1	2	3
Норматив по сырью, основным материалам и покупным полуфабрикатам (Π_C)	$\Pi_C = P_C \times H_C$	P_C – однодневный расход сырья, основных материалов, полуфабрикатов, руб.; H_C – норма запаса, дн.
Норматив по топливу ($\Pi_{ТОП}$)	$\Pi_{ТОП} = P_{ТОП} \times H_{ТОП}$	$P_{ТОП}$ – однодневный расход топлива для производственных и непромышленных нужд, руб.; $H_{ТОП}$ – норма запаса, дн. Включает время для обеспечения потребностей производства и непромышленных хозяйств, аналогичное расчетам по сырью и материалам.
Норматив по таре ($\Pi_{ТАРА}$)	$\Pi_{ТАРА} = P_{ТАРА} \times H_{ТАРА}$	$P_{ТАРА}$ – однодневный расход тары, руб.; $H_{ТАРА}$ – норма запаса – это время нахождения тары на складе от ее изготовления до упаковки в нее готовой продукции, дн.
Норматив по запасным частям ($\Pi_{ЗЧ}$)	$\Pi_{ЗЧ} = \frac{D_K \times M \times Ч_D \times Ц_D \times K_{П}}{C_D}$	D_K – количество деталей, необходимых для одного механизма; M – количество механизмов, на которых применяются данные детали; $Ч_D$ – число дней складского запаса в соответствии с условиями снабжения; $Ц_D$ – цена одной детали, руб.; $K_{П}$ – коэффициент понижения ³ ; C_D – срок службы деталей, дн.
	$\Pi_{ЗЧ} = H_T \times P_C \times Q \times K_{П}$	H_T – типовая норма запаса запчастей на единицу ремонтной сложности, руб.; P_C – количество единиц ремонтной сложности на единицу оборудования; Q – количество оборудования.

³ Однотипное оборудование имеет ряд взаимозаменяемых деталей. Это позволяет создавать комплект запасных частей для нескольких видов оборудования, что снижает потребность в запасе деталей.

1	2	3
Норматив по незавершенному производству ($\Pi_{\text{НЗП}}$)	$\Pi_{\text{НЗП}} = Z_0 \times H_{\text{НЗ}} \times P_3$	Z_0 – однодневные затраты по незавершенному производству, руб.; $H_{\text{НЗ}}$ – норма оборотных средств по незавершенному производству, дн.; P_3 – стоимость резервного запаса, руб.
Однодневные затраты по незавершенному производству (Z_0)	$Z_0 = \frac{C}{D}$	C – производственная себестоимость товарной продукции по смете затрат на планируемый период, руб.; D – количество дней в планируемом периоде.
Норма оборотных средств ($H_{\text{НЗ}}$)	$H_{\text{НЗ}} = D_{\text{ПЦ}} \times K_{\text{НЗ}}$	$D_{\text{ПЦ}}$ – длительность производственного цикла, исчисленная по графику производства, дн. Включает время с момента первой технологической операции до передачи готовой продукции на склад; $K_{\text{НЗ}}$ – коэффициент нарастания затрат – это отношение себестоимости незавершенного производства к плановой себестоимости изделия.
Коэффициент нарастания затрат при их равномерном увеличении ($K'_{\text{НЗ}}$)	$K'_{\text{НЗ}} = \frac{Z_E + \frac{1}{2} Z_0}{Z_E + Z_0}$	Z_E – единовременные затраты в начале производственного процесса на изделие, руб.; Z_0 – остальные затраты на производство данного изделия, руб.
Коэффициент нарастания затрат при их неравномерном увеличении ($K''_{\text{НЗ}}$)	$K''_{\text{НЗ}} = \frac{Z_1 + Z_2 + Z_3 + Z_4 \dots + \frac{C_{\text{ПП}}}{2}}{C_{\text{ПП}} \times D_{\text{ПЦ}}}$	$Z_{1,2,3,4 \dots}$ – затраты за первый, второй и т.д. периоды нарастающим итогом, руб.; $C_{\text{ПП}}$ – полная плановая себестоимость изделия, руб.
Норматив оборотных средств по расходам будущих периодов ($\Pi_{\text{РБП}}$)	$\Pi_{\text{РБП}} = B_0 + P_{\text{Н}} - P_{\text{В}}$	B_0 – сумма, вложенная в расходы будущих периодов на начало планируемого года, руб.; $P_{\text{Н}}$ – расходы, предусмотренные на эти цели сметами в планируемом году, руб.; $P_{\text{В}}$ – расходы, включаемые в себестоимость продукции планируемого года согласно смете, руб.
Норматив по готовой продукции на складе ($\Pi_{\text{ГП}}$)	$\Pi_{\text{ГП}} = Z_0 \times D_{\text{ГП}}$	Z_0 – однодневные затраты, исчисленные по производственной себестоимости товарной продукции, руб.; $D_{\text{ГП}}$ – количество дней, необходимое на складские операции и оформление документов, дн.

Расчеты норматива методом прямого счета проводятся в том случае, если организация не рассчитывала его ранее.

Корректировка норматива осуществляется с помощью аналитического и коэффициентного методов. При использовании аналитического метода все нормируемые оборотные средства делятся на две группы:

- зависящие от изменения объема производства (норматив корректируется при изменении объемов реализации и оборачиваемости оборотных средств);

- не зависящие от изменения объема производства (норматив может ежегодно не пересматриваться, а устанавливаться на уровне средних остатков

материальных ценностей за ряд предшествующих лет).

При применении коэффициентного метода корректировка норматива проводится на основе поправочных коэффициентов согласно соответствующим статьям оборотных средств, где изменились объемы продаж и скорость оборота оборотных средств. При этом должны выработаться принципы корректировки (например, изменение объема реализации продукции и оборачиваемости оборотных средств).

Помимо нормирования оборотных средств, в организации может присутствовать проблема, связанная с замораживанием денежных средств в запасах сырья и материалов, незавершенного произ-

водства, готовой продукции. Это особенно актуально при большой номенклатуре сырья и широком ассортименте готовой продукции. Поэтому управлению запасами необходимо также уделять особое внимание.

Вторым направлением в управлении оборотным капиталом организации является *управление дебиторской задолженностью* [2, с. 184–187; 3, с. 265–268; 13, с. 33–40; 14, с. 272–299; 16, с. 53–57; 17, с. 286–295], которое состоит из следующих этапов:

- учет дебиторов, установление характера дебиторской задолженности;
- инвентаризация дебиторской задолженности, в том числе с целью создания резерва по сомнительным долгам, который впоследствии может стать источником покрытия сумм безнадежных долгов;
- анализ дебиторской задолженности по видам продукции;
- оценка вероятности безнадежных долгов и реальной стоимости дебиторской задолженности (расчет взвешенного старения долгов дебиторов, оценка вероятности безнадежных долгов, определение суммы возможных безнадежных долгов, определение реальной стоимости дебиторской задолженности как разницы между фактической суммой дебиторской задолженности и суммой возможных безнадежных долгов);
- выбор методов управления дебиторской задолженностью (создание резерва по сомнительным долгам, контроль за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности, разработка гибкой системы оплаты, использование системы скидок при досрочной оплате счета, факторинг, использование обеспечения по сделке и т.п.).

Третьим направлением в управлении оборотным капиталом организации является *управление денежными активами и краткосрочными финансовыми вложениями* [2, с. 187–188; 3, с. 269–273; 13, с. 28–32; 16, с. 58–64; 17, с. 296–303], основными задачами которого можно считать:

- определение минимальной потребности в денежных активах в национальной и иностранной валюте для осуществления текущих хозяйственных операций в предстоящем периоде (год, квартал, месяц);
- определение суммы возможного срочного изъятия денежных активов, обслуживающих процесс производства, для вложения в другие финансовые инструменты;
- определение оптимального соотношения между собственными и заемными источниками

финансирования оборотного капитала, что необходимо для поддержания высокого уровня ликвидности и платежеспособности организации.

В целом под *управлением оборотным капиталом организации* автор понимает *систему управления оборотными производственными фондами, фондами обращения и краткосрочными финансовыми вложениями в процессе осуществления текущей деятельности организации*.

Автором разработан алгоритм управления оборотным капиталом организации с учетом воздействия внешних и внутренних факторов (рис. 2).

На первом этапе «Оценка эффективности системы управления оборотным капиталом [1, с. 415–420], *фактически сформированной в организации»* проводится анализ фактического состояния оборотного капитала организации на основе специальных показателей, подразделяемых автором на две группы:

- стандартные оценочные показатели, определяемые на основе бухгалтерской отчетности организации (величина собственных оборотных средств, коэффициент текущей ликвидности, рентабельность оборотного капитала, рентабельность производства, коэффициент оборачиваемости оборотных средств и др.);
- дополнительные оценочные показатели, определяемые по управленческой отчетности организации (соотношение труднореализуемых и легко реализуемых активов, длительность оборота краткосрочных активов, минимальная потребность в денежных активах, сумма возможного срочного изъятия денежных активов и др.)⁴.

Второй этап «Планирование мероприятий по управлению оборотным капиталом организации» предусматривает последовательное прохождение определенных стадий процесса планирования.

2.1. Разработка цели и вытекающих из нее задач управления оборотным капиталом организации осуществляется индивидуально каждой организацией в зависимости от имеющихся потребностей в управлении оборотным капиталом.

Автор предлагает рассматривать в качестве универсальной цели управления оборотным капиталом организации повышение эффективности текущей деятельности организации, связанной с производством и реализацией продукции (работ, услуг).

⁴ Полный перечень оценочных показателей состояния денежного капитала организация выбирает самостоятельно, исходя из специфики деятельности и особенностей менеджмента организации.



Рис. 2. Алгоритм управления оборотным капиталом организации

К задачам, обеспечивающим достижение поставленной цели, можно отнести:

- формирование оборотного капитала в объеме, удовлетворяющем текущие потребности организации;
- ускорение оборачиваемости оборотного капитала организации;
- достижение оптимального соотношения между собственными и заемными источниками финансирования оборотного капитала;
- обеспечение требуемого уровня рентабельности оборотного капитала и ликвидности (платежеспособности) организации и др.

2.2. *Формирование плана по ключевым показателям эффективности управления оборотным капиталом организации* осуществляется по отмеченным выше группам показателей оценки состояния оборотного капитала на уровне, соответствующем цели и задачам управления [11, с. 513–521; 12, с. 72–82]. При этом необходимо учитывать воздействие следующих факторов на состояние и структуру оборотного капитала организации:

- внешних – состояние финансовых рынков страны; налоговую политику государства; бюджетную политику государства, определяющую приоритетные области направлений бюджетных ассиг-

нований; инвестиционный климат в стране, законодательство и др.;

- внутренних – принятую собственниками финансовую политику организации и разработанную на ее основе стратегию развития; фазу жизненного цикла; отраслевые особенности; взаимоотношения с клиентами; финансовое положение самой организации и ее клиентов; уровень предпринимательских рисков и др.

Частота планирования ключевых показателей эффективности управления оборотным капиталом организации должна быть не реже чем один раз в квартал.

2.3. *Выработка способов достижения плановых значений ключевых показателей эффективности управления оборотным капиталом организации* производится с учетом выявленных недостатков и намеченных перспектив развития организации. Автор предлагает следующие универсальные мероприятия по улучшению состояния оборотного капитала организации:

- формирование и удовлетворение потребности в оборотных производственных фондах и запасах готовой продукции с целью обеспечения непрерывного процесса производства и достижения оптимального уровня запасов;

– снижение дебиторской задолженности до приемлемого для организации уровня;

– ускорение оборачиваемости оборотных средств организации;

– поддержание и удовлетворение минимальной потребности в денежных активах в национальной и иностранной валюте с целью обеспечения выполнения текущих хозяйственных операций;

– достижение оптимального соотношения между источниками финансирования оборотного капитала с целью поддержания высокого уровня ликвидности и платежеспособности организации и др.

На третьем этапе «Реализация мероприятий по повышению эффективности управления оборотным капиталом организации» необходимо осуществить полный спектр сформированных мероприятий по улучшению состояния оборотного капитала организации в установленные сроки с учетом имеющихся ресурсов. В результате на конец отчетного периода организация будет иметь фактические значения установленных показателей, что создаст условия для последующего управления ее оборотным капиталом.

Так, в случае достижения плановых значений показателей следует признать реализованные мероприятия по улучшению состояния оборотного капитала организации эффективными. В противном случае требуется провести работу, связанную с оценкой отклонений.

На четвертом этапе «Оценка отклонений плановых показателей эффективности управления оборотным капиталом организации от фактических» проводится последовательная работа с выявленными отклонениями. При этом в организации должны быть определены сферы ответственности отделов за отклонения, учитывая реальную возможность подразделения влиять на результат.

4.1. *Определение характера отклонений:* выясняется, является ли отклонение случайным или регулярным. Разовые отклонения, не играющие существенной роли в достижении целевых показателей, допустимо не анализировать. Отклонения, носящие регулярный характер и влияющие на целевые показатели, необходимо анализировать.

4.2. *Взвешивание отклонений* производится на основе следующих критериев: допустимость предела, влияние на прибыль и влияние на ликвидность.

Анализ следует проводить при отклонениях как в положительную, так и в отрицательную сторону, а также если отклонение какого-либо планового

показателя выходит за установленные нормы отклонений, определяемые чаще всего в процентах за период. Величина процента отклонения свидетельствует о качестве планирования. Поэтому прежде всего необходимо выявить факторы влияния на прибыль и ликвидность и их ранжировать.

Если причины отклонений очевидны, не нужно их детально исследовать. Незначительное отклонение непонятного происхождения нужно исследовать, поскольку могут быть выявлены признаки и тенденции, которые не известны организации и в будущем могут привести к существенным проблемам.

4.3. *Выявление причин отклонений* базируется на оценке влияния внешних и внутренних факторов. Согласно данному критерию причины отклонений могут быть контролируемые, т.е. связаны с деятельностью организации, и неконтролируемые, связанные с изменениями внешней среды [18, с. 72].

Кроме того, следует учитывать, что отклонения возникают:

– во-первых, по причине ошибок в планировании в связи с низким уровнем информационного обеспечения деятельности организации, неверно подобранным методическим инструментарием;

– во-вторых, в процессе реализации плана как следствие ошибочных управленческих решений по использованию инструментов управления оборотным капиталом организации.

4.4. *Анализ причин отклонений* может быть проведен в двух вариантах:

– ретроспективный анализ применяется при детальном выявлении причин, вызвавших отклонения, и корректировке на этой основе принятых решений в области управления оборотным капиталом организации;

– перспективный анализ возможен при регулярном прогнозе развития ключевых показателей эффективности управления оборотным капиталом организации.

На пятом этапе «Принятие корректирующих решений по управлению оборотным капиталом организации» осуществляется изменение в ранее установленных планах с учетом выявленных причин отклонений и формирование дополнительных мероприятий по минимизации отклонений в текущем периоде с целью повышения эффективности управления оборотным капиталом организации.

Таким образом, применение предлагаемого автором алгоритма управления оборотным капита-

лом организации позволит повысить качество финансового управления в области вложений в оборотный капитал, а также обеспечит эффективное функционирование организации в целом.

Эффективное управление оборотным капиталом организации, характеризующееся формированием необходимого объема оборотных средств и краткосрочных финансовых вложений, обеспечением высокой оборачиваемости оборотного капитала и его качества, а также обеспечением оптимального соотношения между отдельными элементами оборотного капитала и источниками его финансирования, призвано в краткосрочном периоде сохранить и укрепить рентабельность и ликвидность (платежеспособность) организации, а в долгосрочном – повысить ее конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бочаров В. В. Корпоративные финансы / В. В. Бочаров, В. Е. Леонтьев. – СПб. : Изд-во Питер, 2002. – 544 с.
2. Денежное хозяйство предприятий : учебник для вузов / А. Ю. Казак, О. Б. Веретенникова, М. С. Марамыгин, К. В. Ростовцев ; под ред. проф. А. Ю. Казака, проф. О. Б. Веретенниковой. – Екатеринбург : Изд-во АМБ, 2006. – 464 с.
3. Ковалев В. В. Курс финансового менеджмента : учебник / В. В. Ковалев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Проспект, 2011. – 480 с.
4. Корпоративные финансы : учебник для вузов / под ред. М. В. Романовского, А. И. Вострокнутовой. – СПб. : Питер, 2011. – 592 с. – Стандарт третьего поколения.
5. Ли Ч. Ф. Финансы корпораций : теория, методы и практика / Ч. Ф. Ли, Д. И. Финнерги. – М. : ИНФРА-М, 2000. – XVIII, 686 с.
6. Павлова Л. Н. Финансы предприятий : учебник для вузов / Л. Н. Павлова. – М. : Финансы, ЮНИТИ, 1998. – 639 с.
7. Финансы предприятий : учебник для вузов / Н. В. Колчина, Г. Б. Поляк, Л. П. Павлова [и др.] ; под ред. проф. Н. В. Колчиной. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 447 с.
8. Финансы предприятий : учеб. пособие / сост. Л. А. Бурмистрова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 142 с.
9. Финансы предприятий : учебник / под ред. М. В. Романовского. – СПб. : Издательский дом «Бизнес-пресса», 2000. – 528 с.
10. Теплова Т. В. Эффективный финансовый директор : учеб.-практ. пособие / Т. В. Теплова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИД Юрайт, 2011. – 507 с.
11. Справочник директора предприятия / под ред. М. Г. Лапусты. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 784 с.
12. Справочник финансиста предприятия. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 576 с.
13. Бочаров В. В. Управление денежным оборотом предприятий и корпораций / В. В. Бочаров. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 144 с.
14. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами / Дж. К. Ван Хорн ; гл. ред. серии Я. В. Соколов. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 799 с.
15. Просветов Г. И. Финансы, денежное обращение и кредит : задачи и решения : учеб.-практ. пособие / Г. И. Просветов. – М. : Альфа-Пресс, 2008. – 448 с.
16. Стоянова Е. С. Управление оборотным капиталом / Е. С. Стоянова, Е. В. Быкова, И. А. Бланк ; под ред. Е. С. Стояновой. – М. : Перспектива, 1998. – 128 с.
17. Финансовый менеджмент : теория и практика : учебник / коллектив авторов ; под ред. проф. Е. И. Шохина. – 4-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2012. – 480 с.
18. Контроллинг : учебник / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова ; под ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 336 с.

Уральский государственный экономический университет

Пионткевич Н. С., кандидат экономических наук, доцент кафедры финансового менеджмента

E-mail: nspiont@gmail.com

Тел.: (343)221-27-92

Ural State Economic University
Piontkevich N. S., Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Financial Management
Department

E-mail: nspiont@gmail.com

Tel.: (343)221-27-92