



**Электронный периодический
рецензируемый
научный журнал**

«SCI-ARTICLE.RU»

<http://sci-article.ru>

№152 (апрель) 2026

СОДЕРЖАНИЕ

Редколлегия	4
МАТВЕЕВА ДАРЬЯ АЛЕКСЕЕВНА. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	12
МИШКОВА МИЛАНА ГРИГОРЬЕВНА. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ОАО «LIDA ЛАКОКРАСКА»	23
МАРКЕЛОВА ЮЛИЯ ВЛАДИМИРОВНА. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В СОВРЕМЕННЫХ СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ	31
РОДИЧЕВА ОЛЬГА РОСТИСЛАВОВНА. АНАЛИЗ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ОСНОВ И ПРАКТИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ БОЛЬШИХ ДАННЫХ В ЦИФРОВОМ МАРКЕТИНГЕ	36
ГОРУДКО КАРИНА ИВАНОВНА. РОЛЬ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «МОСТОВДРЕВ» ..	44
МИШКОВА МИЛАНА ГРИГОРЬЕВНА. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДИКИ ТРЕХКОМПОНЕНТНОГО ПОКАЗАТЕЛЯ ТИПА ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ В АНАЛИЗЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА МАТЕРИАЛАХ ОАО «ЛАКОКРАСКА» Г. ЛИДА)	60
ВАСИЛЕВСКАЯ ВАЛЕРИЯ ВИТАЛЬЕВНА. АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕРЫ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА МАКРОЭКОНОМИКУ	69
КОНДРАТЕНКО ЕКАТЕРИНА СЕРГЕЕВНА. ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОКУПАТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ: НОВЫЕ ПАТТЕРНЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПУТИ	75
ВАСИЛЕВСКАЯ ВАЛЕРИЯ ВИТАЛЬЕВНА. ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ БЕРЕЖЛИВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ	85
ГОРУДКО КАРИНА ИВАНОВНА. АНАЛИЗ МЕТОДОВ КАЧЕСТВЕННОЙ ОЦЕНКИ РИСКОВ	91
ГО ЦЗЯИ. МЕХАНИЗМЫ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗРАБОТКОЙ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В ГРУППЕ КОМПАНИЙ INSPUR ПРИ МИНИМИЗАЦИИ САНКЦИОННЫХ РИСКОВ	99
САЛАГАЕВА АНЖЕЛИКА ВАЛЕРИЕВНА. ИСКУССТВО ПАМЯТИ ДЖОРДАНО БРУНО И ТЕОРИЯ КАТЕГОРИЙ	105
ГОЛУБЕВ ВЛАДИМИР КОНСТАНТИНОВИЧ. НАГРУЖЕНИЕ МЕДНОЙ ПРЕГРАДЫ УДАРОМ АЛЮМИНИЕВОЙ ПЛАСТИНЫ	110
ШИШ ЮЛИЯ ДЕНИСОВНА. РОЛЬ ИНСТРУМЕНТОВ ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГА В УВЕЛИЧЕНИИ ПРОДАЖ СЕКТОРА E-COMMERCE	122
СНЕГИРЁВА ЕКАТЕРИНА РОМАНОВНА. ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ И УДЕРЖАНИЮ ВЫПУСКНИКОВ ВУЗОВ НА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ	133
ЗАЙЦЕВА ИРИНА СЕРГЕЕВНА. МЕТОДЫ, ПРОЦЕДУРЫ И ОСОБЕННОСТИ МЕТОДИКИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	142

**ПЕТРОВ ВАДИМ АЛЕКСЕЕВИЧ. САМОРЕГУЛЯЦИЯ МЕНЕДЖЕРА:
ВЗАИМОСВЯЗЬ ФИЗИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ, ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ФОНА И
ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ..... 149**

**МИЦКЕВИЧ СТАНИСЛАВ ОЛЕГОВИЧ. ИНВЕСТИЦИИ В ОБРАЩЕНИЕ С
ОТХОДАМИ КАК ФАКТОР СНИЖЕНИЯ ИЗДЕЖЕК ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ БЕЛАРУСИ (2020–2024 ГГ.) 154**

Редколлегия

Агакишиева Тахмина Сулейман кызы. Доктор философии, научный сотрудник Института Философии, Социологии и Права при Национальной Академии Наук Азербайджана, г.Баку.

Агманова Атиркуль Егембердиевна. Доктор филологических наук, профессор кафедры теоретической и прикладной лингвистики Евразийского национального университета им. Л.Н. Гумилева (Республика Казахстан, г. Астана).

Азизова Насиба Бахритдиновна. Доктор философии по философским наукам, доцент, декан факультета Международных образовательных программ, Каршинский государственный университет (Узбекистан).

Александрова Елена Геннадьевна. Доктор филологических наук, преподаватель-методист Омского учебного центра ФПС.

Ахмедова Разият Абдуллаевна. Доктор филологических наук, профессор кафедры литературы народов Дагестана Дагестанского государственного университета.

Барбанов Родион Евгеньевич. Доктор философии психологии (PhD), доцент, с.н.с., преподаватель кафедры психологии и педагогики МАСИ, руководитель Лаборатории экопсихологии ИПИИЮ.

Беззубко Лариса Владимировна. Доктор наук по государственному управлению, кандидат экономических наук, профессор, Донбасская национальная академия строительства и архитектуры.

Бежанидзе Ирина Зурабовна. Доктор химических наук, профессор департамента химии Батумского Государственного университета им. Шота Руставели.

Бублик Николай Александрович. Доктор сельскохозяйственных наук, профессор, Институт садоводства Национальной академии аграрных наук Украины, г. Киев.

Галкин Александр Федорович. Доктор технических наук, старший научный сотрудник, профессор Национального минерально-сырьевого университета "Горный", г. Санкт-Петербург.

Гафурова Дилфуза Анваровна. Доктор химических наук, доцент, заведующая кафедрой, Национальный Университет Узбекистана.

Головина Татьяна Александровна. Доктор экономических наук, доцент кафедры "Экономика и менеджмент", ФГБОУ ВПО "Государственный университет - учебно-научно-производственный комплекс" г. Орел. Россия.

Громов Владимир Геннадьевич. Доктор юридических наук, профессор кафедры уголовного, экологического права и криминологии ФГБОУ ВО "Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского".

Грошева Надежда Борисовна. Доктор экономических наук, доцент, декан САФ БМБШ ИГУ.

Дегтярь Андрей Олегович. Доктор наук по государственному управлению, кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и администрирования Харьковской государственной академии культуры.

Еавстропов Владимир Михайлович. Доктор медицинских наук, профессор кафедры безопасности технологических процессов и производств, Донской государственной технической университет.

Жолдубаева Ажар Куанышбековна. Доктор философских наук, профессор кафедры религиоведения и культурологии факультета философии и политологии Казахского Национального Университета имени аль-Фараби (Казахстан, Алматы).

Жураев Даврон Аслонкулович. Доктор философии по физико-математическим наукам, доцент, Высшее военное авиационное училище республики Узбекистан.

Зейналов Гусейн Гардаш оглы. Доктор философских наук, профессор кафедры философии ФГБОУ ВПО «Мордовский государственный педагогический институт имени М.Е. Евсевьева».

Зинченко Виктор Викторович. Доктор философских наук, профессор, главный научный сотрудник Института высшего образования Национальной академии педагогических наук Украины; профессор Института общества Киевского университета имени Б. Гринченко; профессор, заведующий кафедрой менеджмента Украинского гуманитарного института; руководитель Международной лаборатории образовательных технологий Центра гуманитарного образования Национальной академии наук Украины. Действительный член The Philosophical Pedagogy Association. Действительный член Towarzystwa Pedagogiki Filozoficznej im. Bronisława F. Trentowskiego.

Зяблова Ольга Александровна. Доктор филологических наук, профессор Дипломатической академии МИД России.

Идиатуллоев Азат Корбангалиевич. Доктор исторических наук, профессор кафедры географии и экологии ФГБОУ ВО "УлГПУ им. И.Н. Ульянова".

Калягин Алексей Николаевич. Доктор медицинских наук, профессор. Заведующий кафедрой пропедевтики внутренних болезней ГБОУ ВПО "Иркутский государственный медицинский университет" Минздрава России, действительный член Академии энциклопедических наук, член-корреспондент Российской академии естествознания, Академии информатизации образования, Балтийской педагогической академии.

Ковалева Светлана Викторовна. Доктор философских наук, профессор кафедры истории и философии Костромского государственного технологического университета.

Коваленко Елена Михайловна. Доктор философских наук, профессор кафедры перевода и ИТЛ, Южный федеральный университет.

Колесникова Галина Ивановна. Доктор философских наук, доцент, член-корреспондент Российской академии естествознания, заслуженный деятель науки и образования, профессор кафедры Гуманитарных дисциплин Таганрожского института управления и экономики.

Колесников Анатолий Сергеевич. Доктор философских наук, профессор Института философии СПбГУ.

Король Дмитрий Михайлович. Доктор медицинских наук, профессор, заведующий кафедрой пропедевтики ортопедической стоматологии ВДНЗУ "Украинская медицинская стоматологическая академия".

Кузьменко Игорь Николаевич. Доктор философии в области математики и психологии. Генеральный директор ООО "РОСПРОРЫВ".

Кучуков Магомед Мусаевич. Доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой истории, философии и права Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им.В.М. Кокова.

Лаверентьев Владимир Владимирович. Доктор технических наук, доцент, академик РАЕ, МААНОИ, АПСН. Директор, заведующий кафедрой Горячеключевского филиала НОУ ВПО Московской академии предпринимательства при Правительстве Москвы.

Лакота Елена Александровна. Доктор сельскохозяйственных наук, ведущий научный сотрудник ФГБНУ "НИИСХ Юго-Востока", г. Саратов.

Ланин Борис Александрович. Доктор филологических наук, профессор, заведующий лабораторией ИСМО РАО.

Лахтин Юрий Владимирович. Доктор медицинских наук, доцент кафедры стоматологии и терапевтической стоматологии Харьковской медицинской академии последипломного образования.

Лобанов Игорь Евгеньевич. Доктор технических наук, ведущий научный сотрудник, Московский авиационный институт.

Лучинкина Анжелика Ильинична. Доктор психологических наук, зав. кафедрой психологии Республиканского высшего учебного заведения "Крымский инженерно-педагогический университет".

Луценко Евгений Вениаминович. Доктор экономических наук, кандидат технических наук, профессор кафедры компьютерных технологий и систем ФГБОУ ВО "Кубанский ГАУ им.И.Т.Трубилина", г. Краснодар.

Манцава Майя Михайловна. Доктор медицинских наук, профессор, президент Международного Общества Реологов.

Марков Андрей Кириллович. Доктор экономических наук, ВНИИ фитопатологии, руководитель направления.

Маслихин Александр Витальевич. Доктор философских наук, профессор. Правительство Республики Марий Эл.

Мирзаев Номаз Мирзаевич. Доктор технических наук, ведущий научный сотрудник Научно-инновационного центра информационно-коммуникационных технологий (НИЦ ИКТ) при Ташкентском университете информационных технологий им. Мухаммада Аль-Хоразмий.

Можаев Евгений Евгеньевич. Доктор экономических наук, профессор, директор по научным и образовательным программам Национального агентства по энергосбережению и возобновляемым источникам энергии.

Моторина Валентина Григорьевна. Доктор педагогических наук, профессор, зав. кафедрой математики Харьковского национального педагогического университета им. Г.С. Сковороды.

Набиев Алпаша Алибек. Доктор наук по геоинформатике, старший преподаватель, географический факультет, кафедра физической географии, Бакинский государственный университет.

Надькин Тимофей Дмитриевич. Профессор кафедры отечественной истории и этнологии ФГБОУ ВПО "Мордовский государственный педагогический институт имени М. Е. Евсевьева", доктор исторических наук, доцент (Республика Мордовия, г. Саранск).

Наумов Владимир Аркадьевич. Заведующий кафедрой водных ресурсов и водопользования Калининградского государственного технического университета, доктор технических наук, профессор, кандидат физико-математических наук, член Российской инженерной академии, Российской академии естественных наук.

Огарок Андрей Леонтиевич. Доктор технических наук, старший научный сотрудник, преподаватель РТУ МИРЭА - Российский технологический университет, преподаватель аспирантуры ФГАНУ "Центр информационных технологий и систем органов исполнительной власти (ЦИТиС)".

Орехов Владимир Иванович. Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики инноваций ООО "Центр помощи профессиональным организациям".

Ощепкова Юлия Игоревна. Доктор химических наук, заведующий лабораторией ХБиП Института биоорганической химии АН РУз.

Пащенко Владимир Филимонович. Доктор технических наук, профессор, кафедра "Оптимізація технологічних систем імені Т.П. Євсюкова", ХНТУСГ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕХАНОТРОНІКИ І СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ.

Пелецкис Кястутис Чесловович. Доктор социальных наук, профессор экономики Вильнюсского технического университета им. Гедиминаса.

Петров Владислав Олегович. Доктор искусствоведения, доцент ВАК, доцент кафедры теории и истории музыки Астраханской государственной консерватории, член-корреспондент РАЕ.

Походенько-Чудакова Ирина Олеговна. Доктор медицинских наук, профессор. Заведующий кафедрой хирургической стоматологии УО «Белорусский государственный медицинский университет».

Предеус Наталия Владимировна. Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры Саратовского социально-экономического института (филиала) РЭУ им. Г.В. Плеханова.

Пятаева Ольга Алексеевна. Доктор экономических наук, доцент, заместитель директора Центра коммерциализации разработок и трансфера технологий, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

Розыходжаева Гульнора Ахмедовна. Доктор медицинских наук, руководитель клиничко-диагностического отдела Центральной клинической больницы №1 Медико-санитарного объединения; доцент кафедры ультразвуковой диагностики Ташкентского института повышения квалификации врачей; член Европейской ассоциации кардиоваскулярной профилактики и реабилитации (EACPR), Европейского общества радиологии (ESR), член Европейского общества атеросклероза (EAS), член рабочих групп атеросклероза и сосудистой биологии („Atherosclerosis and Vascular Biology“), периферического кровообращения („Peripheral Circulation“), электронной кардиологии (e-cardiology) и сердечной недостаточности Европейского общества кардиологии (ESC), Ассоциации «Российский доплеровский клуб», Deutsche HerzStiftung.

Сорокопудов Владимир Николаевич. Доктор сельскохозяйственных наук, профессор. ФГАОУ ВПО "Белгородский государственный национальный исследовательский университет".

Супрун Элина Владиславовна. Доктор медицинских наук, профессор кафедры общей фармации и безопасности лекарств Национального фармацевтического университета, г.Харьков, Украина.

Терецкий Владислав Иванович. Доктор юридических наук, профессор кафедры гражданского права и процесса Харьковского национального университета внутренних дел.

Трошин Александр Сергеевич. Доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента и внешнеэкономической деятельности, ФГБОУ ВО "Белгородский государственный технологический университет имени В.Г. Шухова".

Феофанов Александр Николаевич. Доктор технических наук, профессор, ФГБОУ ВПО МГТУ "СТАНКИН".

Хамраева Сайёра Насимовна. Доктор экономических наук, доцент кафедры экономика, Каршинский инженерно-экономический институт, Узбекистан.

Худойкулов Тулкин Дустобоевич. Доктор исторических наук, проректор по учебным делам, Шахрисабзский Государственный Педагогический Институт (Узбекистан).

Чернова Ольга Анатольевна. Доктор экономических наук, зав.кафедрой финансов и бухучета Южного федерального университета (филиал в г.Новошахтинске).

Шедько Юрий Николаевич. Доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

Шелухин Николай Леонидович. Доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой права и публичного администрирования Мариупольского государственного университета, г. Мариуполь, Украина.

Шихнебиев Даир Абдулкеримович. Доктор медицинских наук, профессор кафедры госпитальной терапии №3 ГБОУ ВПО "Дагестанская государственная медицинская академия".

Эшкурбонов Фуркат Бозорович. Доктор химических наук, заведующий кафедрой Промышленных технологий Термезского государственного университета (Узбекистан).

Яковенко Наталия Владимировна. Доктор географических наук, профессор, профессор кафедры социально-экономической географии и регионоведения ФГБОУ ВПО "ВГУ".

Абдуллаев Ахмед Маллаевич. Кандидат физико-математических наук, профессор Ташкентского университета информационных технологий.

Акпамбетова Камшат Макпалбаевна. Кандидат географических наук, доцент Карагандинского государственного университета (Республика Казахстан).

Ашмаров Игорь Анатольевич. Кандидат экономических наук, доцент кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин, Воронежский государственный институт искусств, профессор РАЕ.

Ашрапов Улугбек Товфикович. Кандидат технических наук, старший научный сотрудник Института ядерной физики Академии наук Республики Узбекистан.

Бай Татьяна Владимировна. Кандидат педагогических наук, доцент ФГБОУ ВПО "Южно-Уральский государственный университет" (национальный исследовательский университет).

Бектурова Жанат Базарбаевна. Кандидат филологических наук, доцент Евразийского национального университета им. Л. Н. Гумилева (Республика Казахстан, г.Астана).

Беляева Наталия Владимировна. Кандидат филологических наук, доцент кафедры русского языка, литературы и методики преподавания Школы педагогики Дальневосточного федерального университета.

Бозоров Бахритдин Махаммадиевич. Кандидат биологических наук, доцент, зав.кафедрой "Физиология, генетика и биохимии" Самаркандского государственного университета Узбекистан.

Бойко Наталья Николаевна. Кандидат юридических наук, доцент. Стерлитамакский филиал ФГБОУ ВПО "БашГУ".

Боровой Евгений Михайлович. Кандидат философских наук, доцент, Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики (г. Новосибирск).

Васильев Денис Владимирович. Кандидат биологических наук, профессор, ФГБНУ Всероссийский научно-исследовательский институт радиологии и агроэкологии (г. Обнинск).

Вицентий Александр Владимирович. Кандидат технических наук, научный сотрудник, доцент кафедры информационных систем и технологий, Институт информатики и математического моделирования технологических процессов Кольского НЦ РАН, Кольский филиал ПетрГУ.

Гайдученко Юрий Сергеевич. Кандидат ветеринарных наук, доцент кафедры анатомии, гистологии, физиологии и патологической анатомии ФГБОУ ВПО "Омский государственный аграрный университет имени П.А. Столыпина".

Гресь Сергей Михайлович. Кандидат исторических наук, доцент, Учреждение образования "Гродненский государственный медицинский университет", Республика Беларусь.

Джумагалиева Куляш Валитхановна. Кандидат исторических наук, доцент Казахской инженерно-технической академии, г.Астана, профессор Российской академии естествознания.

Егорова Олеся Ивановна. Кандидат филологических наук, старший преподаватель кафедры теории и практики перевода Сумского государственного университета (г. Сумы, Украина).

Ермакова Елена Владимировна. Кандидат педагогических наук, доцент, Ишимский государственный педагогический институт.

Жерновникова Оксана Анатольевна. Кандидат педагогических наук, доцент, Харьковский национальный педагогический университет имени Г.С. Сковороды.

Жохова Елена Владимировна. Кандидат фармацевтических наук, доцент кафедры фармакогнозии Государственного Бюджетного Образовательного Учреждения Высшего Профессионального Образования "Санкт-Петербургская государственная химико-фармацевтическая академия".

Закирова Оксана Вячеславовна. Кандидат филологических наук, доцент кафедры русского языка и контрастивного языкознания Елабужского института Казанского (Приволжского) федерального университета.

Ивашина Татьяна Михайловна. Кандидат филологических наук, доцент кафедры германской филологии Киевского Международного университета (Киев, Украина).

Искендерова Сабир Джафар кызы. Кандидат философских наук, старший научный сотрудник Национальной Академии Наук Азербайджана, г. Баку. Институт Философии, Социологии и Права.

Карякин Дмитрий Владимирович. Кандидат технических наук, специальность 05.12.13 - системы, сети и устройства телекоммуникаций. Старший системный инженер компании Juniper Networks.

Катков Юрий Николаевич. Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и налогообложения Брянского государственного университета имени академика И.Г. Петровского.

Кебалова Любовь Александровна. Кандидат педагогических наук, старший преподаватель кафедры геоэкологии и устойчивого развития Северо-Осетинского государственного университета имени К.Л. Хетагурова (Владикавказ).

Климук Владимир Владимирович. Кандидат экономических наук, ассоциированный профессор Региональной Академии менеджмента. Начальник учебно-методического отдела, доцент кафедры экономики и организации производства, Учреждение образования "Барановичский государственный университет".

Кобланов Жоламан Таубаевич. Ассоциированный профессор, кандидат филологических наук. Профессор кафедры казахского языка и литературы Каспийского государственного университета технологии и инжиниринга имени Шахмардана Есенова.

Ковбан Андрей Владимирович. Кандидат юридических наук, доцент кафедры административного и уголовного права, Одесская национальная морская академия, Украина.

Кольцова Ирина Владимировна. Кандидат психологических наук, старший преподаватель кафедры психологии, ГБОУ ВО "Ставропольский государственный педагогический институт" (г. Ставрополь).

Короткова Надежда Владимировна. Кандидат педагогических наук, доцент кафедры русского языка ФГБОУ ВПО "Липецкий государственный педагогический институт".

Кузнецова Ирина Павловна. Кандидат социологических наук. Докторант Санкт-Петербургского Университета, социологического факультета, член Российского общества социологов - РОС, член Европейской Социологической Ассоциации -ESA.

Кузьмина Татьяна Ивановна. Кандидат психологических наук, доцент кафедры общей психологии ГБОУ ВПО "Московский городской психолого-педагогический университет", доцент кафедры специальной психологии и коррекционной педагогики НОУ ВПО "Московский психолого-социальный университет", член Международного общества по изучению развития поведения (ISSBD).

Левкин Григорий Григорьевич. Кандидат ветеринарных наук, доцент ФГБОУ ВПО "Омский государственный университет путей сообщения".

Лушников Александр Александрович. Кандидат исторических наук, член Международной Ассоциации славянских, восточноевропейских и евразийских исследований. Место работы: Центр технологического обучения г.Пензы, методист.

Мелкадзе Нанули Самсоновна. Кандидат филологических наук, доцент, преподаватель департамента славистики Кутаисского государственного университета.

Назарова Ольга Петровна. Кандидат технических наук, доцент кафедры Высшей математики и физики Таврического государственного агротехнологического университета (г. Мелитополь, Украина).

Назмутдинов Ризабек Агзамович. Кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии, Костанайский государственный педагогический институт.

Насимов Мурат Орленбаевич. Кандидат политических наук. Проректор по воспитательной работе и международным связям университета "Болашак".

Непомнящая Наталья Васильевна. Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и статистики, Сибирский федеральный университет.

- Олейник Татьяна Алексеевна.** Кандидат педагогических наук, доцент, профессор кафедры ИТ Харьковского национального педагогического университета имени Г.С.Сковороды.
- Орехова Татьяна Романовна.** Кандидат экономических наук, заведующий кафедрой управления инновациями в реальном секторе экономики ООО "Центр помощи профессиональным организациям".
- Остапенко Ольга Валериевна.** Кандидат медицинских наук, старший преподаватель кафедры гистологии и эмбриологии Национального медицинского университета имени А.А. Богомольца (Киев, Украина).
- Поляков Евгений Михайлович.** Кандидат политических наук, преподаватель кафедры социологии и политологии ВГУ (Воронеж); Научный сотрудник (стажер-исследователь) Института перспективных гуманитарных исследований и технологий при МГГУ (Москва).
- Попова Юлия Михайловна.** Кандидат экономических наук, доцент кафедры международной экономики и маркетинга Полтавского национального технического университета им. Ю. Кондратюка.
- Рамазанов Сайгим Манапович.** Кандидат экономических наук, профессор, главный эксперт ОАО «РусГидро», ведущий научный сотрудник, член-корреспондент Российской академии естественных наук.
- Рибцун Юлия Валентиновна.** Кандидат педагогических наук, старший научный сотрудник лаборатории логопедии Института специальной педагогики Национальной академии педагогических наук Украины.
- Сазонов Сергей Юрьевич.** Кандидат технических наук, доцент кафедры Информационных систем и технологий ФГБОУ ВПО "Юго-Западный государственный университет".
- Саметова Фаузия Толеушайховна.** Кандидат филологических наук, профессор, проректор по воспитательной работе Академии Кайнар (Республика Казахстан, город Алматы).
- Сафронов Николай Степанович.** Кандидат экономических наук, действительный член РАЕН, заместитель Председателя отделения "Ресурсосбережение и возобновляемая энергетика". Генеральный директор Национального агентства по энергосбережению и возобновляемым источникам энергии, заместитель Председателя Подкомитета по энергоэффективности и возобновляемой энергетике Комитета по энергетической политике и энергоэффективности Российского союза промышленников и предпринимателей, сопредседатель Международной конфедерации неправительственных организаций с области ресурсосбережения, возобновляемой энергетике и устойчивого развития, ведущий научный сотрудник.
- Середа Евгения Витальевна.** Кандидат филологических наук, старший преподаватель Военной Академии МО РФ.
- Слизкова Елена Владимировна.** Кандидат педагогических наук, доцент кафедры социальной педагогики и педагогики детства ФГБОУ ВПО "Ишимский государственный педагогический институт им. П.П. Ершова".
- Смирнова Юлия Георгиевна.** Кандидат педагогических наук, ассоциированный профессор (доцент) Алматинского университета энергетики и связи.
- Франчук Татьяна Иосифовна.** Кандидат педагогических наук, доцент, Каменец-Подольский национальный университет имени Ивана Огиенка.
- Церцвадзе Мзия Гилаевна.** Кандидат филологических наук, профессор, Государственный университет им. А. Церетели (Грузия, Кутаиси).
- Чернышова Эльвира Петровна.** Кандидат философских наук, доцент кафедры искусствоведения и педагогики искусства института художественного образования, ФГБОУ ВО «Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена», г. Санкт-Петербург.
- Шамутдинов Айдар Харисович.** Кандидат технических наук, доцент кафедры Омского автобронетанкового инженерного института.

Шангина Елена Игоревна. Кандидат технических наук, доктор педагогических наук, профессор, Зав. кафедрой Уральского государственного горного университета.

Шапауов Алиби Кабыкенович. Кандидат филологических наук, профессор. Казахстан. г.Кокшетау. Кокшетауский государственный университет имени Ш. Уалиханова.

Шаргородская Наталья Леонидовна. Кандидат наук по госуправлению, помощник заместителя председателя Одесского областного совета.

Шафиров Валерий Геннадьевич. Кандидат юридических наук, профессор кафедры Аграрных отношений и кадрового обеспечения АПК, Врио ректора ФГБОУ ДПО «Российская академия кадрового обеспечения агропромышленного комплекса».

Шошин Сергей Владимирович. Кандидат юридических наук, доцент кафедры уголовного, экологического права и криминологии юридического факультета Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского».

Яковлев Владимир Вячеславович. Кандидат педагогических наук, профессор Российской Академии Естествознания, почетный доктор наук (DOCTOR OF SCIENCE, HONORIS CAUSA).

ЭКОНОМИКА

РОЛЬ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «МОСТОВДРЕВ»

Горудко Карина Ивановна
Полесский государственный университет
Студентка

**Зама Дарья Викторовна студент. Бухтик Марина Игоревна, кандидат
экономических наук, доцент, Полесский государственный университет**

Ключевые слова: финансовый менеджмент; денежные потоки; управление ликвидностью; платежеспособность; чистый денежный поток; анализ денежных средств

Keywords: financial management; cash flows; liquidity management; solvency; net cash flow; cash analysis

Аннотация: В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты управления денежными потоками предприятия. Проведен анализ динамики, структуры и сбалансированности денежных потоков на примере ОАО «Мостовдрев». Сформулированы выводы и рекомендации по повышению эффективности управления денежными средствами в контексте финансового менеджмента.

Abstract: This article examines the theoretical and practical aspects of enterprise cash flow management. The dynamics, structure, and balance of cash flows are analyzed using the example of Mostovdrev OJSC. Conclusions and recommendations for improving the effectiveness of cash management within the context of financial management are formulated.

УДК 336.6

Введение. В современных условиях, когда рынки отличаются повышенной нестабильностью, дефицитом доступных кредитных возможностей и ростом конкуренции, грамотное регулирование движения денежных средств становится ключевым фактором устойчивого функционирования бизнеса. Под эффективным контролем в контексте финансового управления понимают комплекс непрерывного прогнозирования, постоянного сравнения реальных данных с плановыми показателями и быстрого принятия мер по исправлению расхождений, направленных на поддержание равновесия между поступлениями и расходами. Только интеграция финансовой политики с производственной деятельностью даёт возможность оперативно согласовывать денежные потоки, что напрямую сказывается на краткосрочной ликвидности и будущем развитии организации. Цель данного исследования — оценить роль финансового менеджмента в управлении денежными потоками на примере ООО «Мостовдрев» и разработать предложения по

оптимизации его работы. В ходе анализа рассмотрены текущие тренды, особенности структуры и синхронизация денежных потоков предприятия, обобщены полученные результаты и сформулированы практические рекомендации.

Актуальность. В условиях современной экономической нестабильности, ограниченного доступа к кредитным ресурсам и высокой волатильности рынков эффективное управление денежными потоками становится ключевым фактором обеспечения финансовой устойчивости предприятия. Именно денежные потоки обслуживают все аспекты хозяйственной деятельности, а их сбалансированность во времени определяет текущую платежеспособность и потенциал развития организации.

Цель данного исследования — оценить роль финансового менеджмента в управлении денежными потоками на примере ООО «Мостовдрев» и разработать предложения по оптимизации его работы. Достижение указанной цели обеспечивается решением следующих задач: анализом динамики и сбалансированности денежных потоков предприятия, выявлением факторов, вызвавших дефицит ликвидности, и формулированием конкретных мер управленческого воздействия, реализуемых в рамках финансового менеджмента.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть теоретические подходы к определению денежных потоков.
2. Проанализировать динамику и структуру денежных потоков ОАО «Мостовдрев».
3. Оценить сбалансированность и эффективность управления денежными средствами предприятия.
4. Предложить направления оптимизации управления денежными потоками.

Материалы и методы. Теоретической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных авторов в области финансового менеджмента. Информационной базой – данные бухгалтерской отчетности ОАО «Мостовдрев». В работе использованы методы горизонтального и вертикального анализа, коэффициентный метод, метод сравнения и обобщения.

В ходе исследования применялись следующие формулы.

В ходе исследования применялись следующие формулы:

1. Чистый денежный поток (1):

$$\text{ЧДП} = \text{П} - \text{Р}, \quad (1)$$

где **П** — поступление денежных средств за период,

Р — выбытие денежных средств за период.

Чистый денежный поток показывает, куда расходуются средства, откуда приходят и сколько есть в наличии. Положительное значение ЧДП свидетельствует о превышении поступлений над платежами, отрицательное — о дефиците ликвидности.

2. Коэффициент прилива денежного потока (2):

$$K_{\text{прил}} = \text{ЧДП} / \text{Он}, \quad (2)$$

где ЧДП — чистый денежный поток,

Он — остаток денежных средств на начало периода.

Коэффициент прилива денежного потока характеризует темп увеличения чистого денежного потока. Можно рассчитать по видам деятельности и в целом по предприятию.

3. Коэффициент оседания денежного потока (3):

$$K_{\text{осед}} = \text{ЧДП} / \text{П}, \quad (3)$$

Коэффициент оседания денежного потока характеризует эффективность операций по поступлению и выбытию денежных средств, степень их обновления.

4. Коэффициент достаточности денежных средств (4):

$$K_{\text{дост}} = \text{П} / \text{Р} \quad (4)$$

Коэффициент достаточности денежных средств позволяет оценить сбалансированность притока и оттока денежных средств в целом по предприятию, по отдельным видам деятельности и очередности платежей.

5. Коэффициент оборачиваемости денежных средств (5):

$$K_{\text{об}} = \text{Р} / \text{О} \quad (5)$$

где Р — выбытие денежных средств за период.

Коэффициент оборачиваемости денежных средств характеризует скорость обновления денежных средств на счетах предприятия за анализируемый период.

Научная новизна заключается в систематизации теоретических подходов к управлению денежными потоками и разработке практических рекомендаций для предприятия деревообрабатывающей промышленности с учетом отраслевой специфики.

Эффективное управление финансовыми потоками является критически важным аспектом деятельности компании. Оно напрямую связано с сокращением продолжительности производственного цикла, снижением затрат на использование внутренних ресурсов и уменьшением потребности в привлечении заемных средств. Таким образом, уровень успешной работы предприятия во многом определяется качеством построенной системы управления денежными средствами.

Само понятие «денежный поток» носит многоаспектный характер, что обуславливает его трактовку разными учёными с позиций различных функций и особенностей. Наиболее ёмкие определения представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Основные определения денежного потока

Авторы определения	Определение
Бланк А. И. [1, с. 129]	Совокупность поступления и выбытия денежных средств за определённый период времени формируемых в процессе хозяйственной деятельности; движение, которое связано с факторами времени, риска и ликвидности.
Ковалёв В. В. [2, с. 531]	Множество распределённых во времени выплат (оттоков) и поступлений (притоков), понимаемых в широком смысле. В качестве элемента денежного потока может выступать доход, расход, прибыль, платёж и др.
Бочаров В.В., Леонтьев В.Е. [3, с.469]	Движение денежных средств (за счёт которого – авт.) негативный результат от одного из видов хозяйственной деятельности предприятия должно компенсироваться положительным от другого.
Сорокина Е.М. [4, с.30 – с.31]	Движение денежных средств, то есть их поступление (приток) и использование (отток) за определённый период времени

Таким образом, в контексте финансового менеджмента под денежным потоком понимают согласованную по временным периодам сумму поступлений и отчислений, которая обеспечивает стабильную платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия.

В целях эффективного управления денежными потоками они классифицируются по ряду признаков.

По направлению движения:

1. Положительный денежный поток (приток денежных средств) – выпуск акций, новый заемный капитал, поступление дебиторской задолженности, продажа имущества;
2. Отрицательный денежный поток (отток денежных средств) –финансовые вложения, выплата заработной платы, выплата дивидендов, погашение кредиторской задолженности, кредитов и займов, налоги, наличные платежи.

По методу исчисления объема:

1. Валовой денежный поток – вся сумма денежных средств, получаемых и расходуемых предприятием в наличной и безналичной форме в анализируемом периоде.
2. Чистый денежный поток – представляет собой разность между положительным и отрицательным потоками денежных средств в анализируемом периоде.

По видам деятельности:

1. Денежный поток от текущей деятельности — поступление денежных средств от покупателей и выплаты денег поставщикам, заработной платы персоналу, занятому в основном производстве, налоговых платежей, отчислений органам соцстраха и т.д.;
2. Денежный поток от инвестиционной деятельности — поступления и расходования денежных средств, связанные с процессом приобретения и реализации инвестиционных активов;
3. Денежный поток от финансовой деятельности — это поступления и выплаты денежных средств, связанные с финансовой деятельностью организации, получением долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов, выплатой дивидендов и т.д [6].

По уровню достаточности объема:

1. Избыточный денежный поток — поступления денежных средств значительно превышают реальную потребность предприятия в финансовых ресурсах, в результате чего накапливаются свободные остатки денежной наличности на счетах в банке;
2. Дефицитный денежный поток — поступление денежных средств значительно ниже реальных потребностей предприятия.

По непрерывности формирования:

1. Регулярный денежный поток — осуществляется регулярный приток или отток денежных средств в рассматриваемом периоде времени по отдельным хозяйственным операциям;
2. Дискретный (эпизодический) денежный поток, который связан с осуществлением единичных хозяйственных операций в рассматриваемом периоде времени.

По стабильности временных интервалов:

1. С равномерными временными интервалами (аннуитет);
2. С неравномерными временными интервалами [5].

ОАО «Мостовдрев» — один из ведущих заводов деревообрабатывающей отрасли Республики Беларусь, расположенный в городе Мосты Гродненского региона. Предприятие занимается изготовлением древесно-стружечных плит (ДСП), фанеры, ламинированных плит, мебели, пиломатериалов, а также изделий из дерева для повседневного использования.

Компания оснащена полным циклом производства — от распила древесины до выпуска готовой продукции. На базе предприятия функционируют передовые линии по нанесению ламината, современные участки по выпуску мебели, а также собственный энергоблок — котельная, работающая на опилках и других отходах древесины. Продукция реализуется в страны СНГ, Европы, Ближнего Востока.

На фоне последних трансформаций в отрасли наблюдаются трудности: изменения в логистике, колебания стоимости сырьевых материалов и топливно-энергетических ресурсов, усиление конкуренции на международном рынке. Эти условия оказывают прямое воздействие на финансовую устойчивость и денежный поток ОАО «Мостовдрев», что подчеркивает важность анализа показателей ликвидности.

Для оценки эффективности финансового менеджмента на предприятии был проведен анализ движения денежных средств ОАО «Мостовдрев» за период 2023 – 2025 гг. на основе данных бухгалтерской отчетности.

Таблица 2 - Динамика состава и структуры денежных потоков по текущей деятельности за 2023 - 2025 гг.

Состав денежных потоков	2023 год		2024 год		2025 год		Отклонение, (+;-)	
	Сумма, тыс. р.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. р.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. р.	Уд. вес, %	2024 - 2023 гг.	2025 - 2024 гг.
Поступило, в том числе:	392694	100	322261	100	218682	100	- 70433	- 103579
от покупателей продукции, товаров, заказчиков работ, услуг	260135	66,3	207163	64,3	136210	62,3	- 52972	- 70953
от покупателей материалов и других запасов	921	0,2	2245	0,7	1186	0,5	1324	- 1059
роялти	-	0	-	0	-	0	0	0
прочие поступления	131638	33,5	112853	35	81286	37,2	- 18785	- 31567
Направлено денежных средств - всего, в том числе:	328006	100	289605	100	205109	100	- 38401	- 84496
на приобретение запасов, работ, услуг	147314	44,9	110469	38,2	80463	39,2	- 36845	- 30006
на оплату труда	24128	7,3	27642	9,5	24146	11,8	3514	- 3496
на оплату налогов и сборов	8718	2,7	13857	4,8	6778	3,3	5139	- 7079
на прочие выплаты	147846	45,1	137637	47,5	93722	45,7	- 10209	- 43915

Анализ текущей деятельности показывает устойчивое снижение масштабов операционной активности предприятия. За два года поступления сократились почти вдвое (на 44 %), что свидетельствует о падении объемов реализации. Особенно тревожным является снижение поступлений от основных покупателей (с 260 до 136 млн руб.), что может быть связано с потерей рынков сбыта или снижением цен на продукцию.

В структуре оттоков обращает на себя внимание рост доли оплаты труда (с 7,4 % до 11,8 %) при одновременном снижении абсолютной суммы. Это говорит о том, что предприятие пытается сохранить персонал, но вынуждено сокращать фонд оплаты. Снижение платежей поставщикам (на 30 млн руб. за два года) может указывать как на сокращение закупок сырья, так и на накопление кредиторской задолженности.

Для понимания роли каждого вида деятельности в формировании совокупного денежного потока предприятия проведен анализ структуры притоков и оттоков в разрезе текущей, инвестиционной и финансовой деятельности, результаты которого представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Динамика состава и структуры притоков и оттоков денежных средств по видам деятельности ОАО «Мостовдрев» за 2023 - 2025 гг., тыс. руб.

Показатели	2023 год		2024 год		2025 год		Отклонение	
	Сумма, тыс. р.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. р.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. р.	Уд. вес, %	2024 - 2023 гг.	2025 - 2024 гг.
Поступило, в том числе:	427337	100	361968	100	257899	100	- 65369	- 104069
по текущей деятельности	392694	91,9	322261	89,03	218682	84,8	- 70433	- 103579
по инвестиционной деятельности	1568	0,4	20	0,01	642	0,2	- 1548	622
по финансовой деятельности	33075	7,7	39687	10,96	38575	15	6612	- 1112
Направлено, в том числе:	421437	100	367211	100	259834	100	- 54226	- 107377
по текущей деятельности	328006	77,8	289605	78,9	205109	78,9	- 38401	- 84496
по инвестиционной деятельности	19550	4,6	3567	1	1418	0,5	- 15983	- 2149
по финансовой деятельности	73881	17,6	74039	20,1	53307	20,6	158	- 20732

Данные указывают на радикальную трансформацию структуры денежных потоков. Если в 2023 году операционная деятельность формировала 92 % всего поступления средств, то к 2025 году этот показатель упал до 85 %, а доля финансовой деятельности (займы и кредиты) возросла до 15 %. Такое снижение характерно для ухудшения финансового положения — организации приходится использовать сторонние источники финансирования для ликвидации дефицита наличности.

Инвестиционная составляющая находится на минимальном уровне: отток средств на капитальные вложения сократился с 19,6 млн рублей в 2023 году до 1,4 млн рублей в 2025 году — падение почти в 14 раз. Подобный тренд говорит об отказе от модернизации производственных мощностей, что со временем негативно скажется на способности предприятия конкурировать на рынке.

Ключевым индикатором эффективности управления денежными средствами является чистый результат (сальдо) по каждому виду деятельности. В таблице 4 представлена динамика чистых денежных потоков по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности, а также совокупный результат за период.

Таблица 4 - Динамика состава и структуры результатов движения денежных средств по видам деятельности ОАО «Мостовдрев» за 2023 - 2025 гг., тыс. руб.

Показатели	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Отклонение, (+/-)	
				2024 - 2023 гг.	2025 - 2024 гг.
Результат движения денежных средств по текущей деятельности	64688	32656	13573	- 32032	- 19083
Результат движения денежных средств по инвестиционной деятельности	- 17982	- 3547	- 776	14435	2771
Результат движения денежных средств по финансовой деятельности	- 40806	- 34352	- 14732	6454	19620
Результат движения денежных средств за период	5900	- 5243	- 1935	- 11143	3308

Предприятие утратило способность генерировать положительный совокупный денежный поток. В 2023 году чистая прибыль (в форме денежного потока) составляла 5,9 млн руб., а в 2024 - 2025 годах мы видим дефицит денежных средств.

Положительным моментом является сокращение оттока по инвестиционной и финансовой деятельности, но это сокращение вызвано не оптимизацией, а вынужденным сворачиванием активности. Текущая деятельность, которая должна быть основным источником средств, снизила свою эффективность в 4,8 раза (с 64,7 до 13,6 млн руб.). Это критическое падение.

Для оценки способности предприятия генерировать достаточно денежных средств для покрытия своих обязательств используется коэффициент достаточности. Исходные данные для его расчета и динамика остатков денежных средств отражены в таблице 5.

Таблица 5 - Показатели достаточности денежного потока ОАО «Мостовдрев» за 2023 - 2024 гг., тыс. руб.

Состав денежных потоков	2023 год	2024 год	2025 год	Отклонение, (+/-)	
				2024 - 2023 гг.	2025 - 2024 гг.
Остаток денежных средств на начало года	3448	9348	4105	5900	- 5243
Поступление денежных средств	392694	322261	218682	- 70433	- 103579
Выбытие денежных средств	328006	289605	205109	- 38401	- 84496
Остаток денежных средств на конец года	9348	4105	2170	- 5243	- 1935
Коэффициент достаточности денежных средств	1,197	1,113	1,066	- 0,084	- 0,047

Коэффициент достаточности (отношение притока к оттоку) на протяжении всего периода превышает 1, что формально указывает на наличие положительного остатка. Однако динамика коэффициента отрицательная (снижение с 1,197 до 1,066),

что говорит о приближении предприятия к точке дефицита ликвидности. Остаток средств на конец 2025 года (2,17 млн руб.) является критически минимальным для обеспечения текущей деятельности крупного производственного предприятия.

Для выявления темпов роста или снижения денежных потоков по каждому направлению деятельности проведен расчет абсолютных и относительных отклонений, представленный в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели динамики денежных потоков по видам деятельности ОАО «Мостовдрев» за 2023 - 2025 гг.

Показатели	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Отклонение, (+; -) тыс. руб.	
				2024 - 2023 гг.	2025 - 2024 гг.
Поступления денежных средств от текущей деятельности, тыс. руб.	392694	322261	218682	- 70433	- 103579
Поступления денежных средств от инвестиционной деятельности, тыс. руб.	1568	20	642	- 1548	622
Поступления денежных средств от финансовой деятельности, тыс. руб.	33075	39687	38575	6612	- 1112
Расходование денежных средств по текущей деятельности, тыс. руб.	328006	289605	205109	- 38401	- 84496
Расходование денежных средств по инвестиционной деятельности, тыс. руб.	19550	3567	1418	- 15983	- 2149
Расходование денежных средств по финансовой деятельности, тыс. руб.	73881	74039	53307	158	- 20732
Коэффициент прироста денежного притока по текущей деятельности	0,98	- 0,18	- 0,32	- 1,16	- 0,14
Коэффициент прироста денежного притока по инвестиционной деятельности	- 0,56	- 0,99	31,1	- 0,43	32,09
Коэффициент прироста денежного притока по финансовой деятельности	0,16	0,2	- 0,03	- 0,04	- 0,23
Коэффициент прироста денежного оттока по текущей деятельности	0,99	- 0,12	- 0,29	- 1,11	- 0,17
Коэффициент прироста денежного оттока по инвестиционной деятельности	- 0,91	- 0,82	- 0,6	- 0,09	0,22
Коэффициент прироста денежного оттока по финансовой деятельности	0,26	0,002	- 0,28	- 0,26	- 0,282

Анализ таблицы 6 показал, что в ОАО «Мостовдрев» за период 2023-2025 гг. наблюдается устойчивое снижение деловой активности, выражающееся в значительном сокращении как поступлений, так и расходований денежных средств по текущей деятельности, что свидетельствует о сжатии операционной деятельности предприятия. Инвестиционная активность практически сведена к нулю из-за резкого падения капитальных вложений, а динамика финансовых потоков, после непродолжительного роста в 2024 году, в 2025 году также перешла к снижению, что в

совокупности указывает на общий спад масштабов деятельности и возможные финансовые трудности.

Анализ структуры притока денежных средств позволяет понять, насколько стабильны источники финансирования деятельности предприятия. Данные об удельном весе каждого источника в общем объеме поступлений представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Уровень денежного притока ОАО «Мостовдрев» за 2023 - 2025 гг.

Показатели	2023 год	2024 год	2025 год	Уровень денежного притока, %		
				2023 г.	2024 г.	2025 г.
Поступило денежных средств, тыс. руб., в том числе:	392694	322261	218682	100	100	100
от покупателей продукции, товаров, заказчиков работ, услуг	260135	207163	136210	66,3	64,3	62,3
от покупателей материалов и других запасов	921	2245	1186	0,2	0,7	0,5
прочие поступления	131638	112853	81286	33,5	35	37,2

В структуре притока наблюдается тревожная тенденция: доля выручки от основной деятельности снижается (с 66,2 % до 62,3 %), в то время как доля «прочих поступлений» растет (до 37,2 %). Высокий удельный вес прочих поступлений (более трети всех притоков) может указывать на нестабильность основной деятельности и наличие разовых, негарантированных источников доходов, что повышает риски планирования.

Для оценки направлений расходования средств и их приоритетности проведен структурный анализ оттока денежных средств, результаты которого отражены в таблице 8.

Таблица 8 – Уровень денежного оттока ОАО «Мостовдрев» за 2023 - 2025 гг.

Показатели	2023 год	2024 год	2025 год	Уровень денежного оттока, %		
				2023 г.	2024 г.	2025 г.
Направлено денежных средств, тыс. руб., в том числе:	328006	289605	205109	100	100	100
на приобретение запасов, работ, услуг	147314	110469	80463	44,9	38,2	39,2
на оплату труда	24128	27642	24146	7,3	9,5	11,8
на оплату налогов и сборов	8718	13857	6778	2,7	4,8	3,3
на прочие выплаты	147846	137637	93722	45,1	47,5	45,7

В структуре оттока доминируют две статьи: закупка товаров/услуг (около 40 %) и прочие выплаты (около 45 - 47 %). Высокая доля прочих выплат требует детализации: возможно, сюда включены проценты по кредитам или иные обязательства. Рост доли оплаты труда до 11,8 % при падении объемов

производства является негативным фактором, указывающим на рост удельных затрат на персонал.

В таблице 9 представлен расчет уровня чистого денежного потока, который показывает, какой вклад вносит каждый вид деятельности в конечный финансовый результат предприятия.

Таблица 9 - Уровень чистого денежного потока ОАО «Мостовдрев» за 2024 - 2025 гг.

Показатели	2023 год	2024 год	2025 год	Уровень чистого денежного потока, %		
	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	2023 год	2024 год	2025 год
Совокупный чистый денежный поток, тыс. руб.	5900	- 5243	- 1834	100	100	100
Чистый денежный поток по текущей деятельности, тыс. руб.	64688	32656	13573	1096,4	- 622,8	- 740,1
Чистый денежный поток по инвестиционной деятельности, тыс. руб.	- 17982	- 3547	- 776	- 304,7	67,7	42,3
Чистый денежный поток по финансовой деятельности, тыс. руб.	- 40806	- 34352	- 14631	- 691,6	655,3	797,8

Данные таблицы наглядно демонстрируют, что в 2023 году положительный совокупный поток был обеспечен исключительно текущей деятельностью, которая с лихвой перекрывала оттоки по инвестициям и финансам. В 2024 - 2025 годах ситуация зеркально изменилась: текущая деятельность уже не может покрыть обязательства, и отрицательный результат лишь смягчается сокращением оттоков по другим направлениям. Фактически, инвестиционная и финансовая деятельность «съедают» весь результат операционной деятельности.

Для комплексной оценки сбалансированности денежных потоков и ликвидности предприятия рассчитана система коэффициентов, динамика которых представлена в таблице 10.

Таблица 10 - Динамика показателей сбалансированности денежного потока на ОАО «Мостовдрев» за 2024 - 2025 гг.

Показатели	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Отклонение, тыс. руб.		Темп роста, %	
				2024 - 2023 гг.	2025 - 2024 гг.	2024 - 2023 гг.	2025 - 2024 гг.
Остаток денежных средств на начало года, тыс. руб.	3448	9348	4105	5900	- 5243	271,1	43,9
Положительный денежный поток, тыс. руб.	392694	322261	218682	- 70433	- 103579	82,1	67,9
Отрицательный денежный поток, тыс. руб.	328006	289605	205109	- 38401	- 84496	88,3	70,8
Чистый денежный поток, тыс. руб.	64688	32656	13573	- 32032	- 19083	50,5	41,6
Остаток денежных средств на конец года, тыс. руб.	9348	4105	2170	- 5243	- 1935	43,9	52,9
Средний остаток денежных средств, тыс. руб.	6398	6726,5	3137,5	328,5	- 3589	105,1	46,6
Коэффициент прилива денежного потока	18,76	3,49	3,31	- 15,27	- 0,18	18,6	94,8
Коэффициент оседания денежного потока	0,16	0,1	0,06	- 0,06	- 0,04	62,5	60
Коэффициент покрытия оттока денежных средств	1,21	1,15	1,09	- 0,06	- 0,06	95	94,8
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,01	0,03	0,01	0,02	- 0,02	300	33,3

Все показатели сбалансированности имеют негативную динамику. Коэффициент оседания (доля ЧДП в притоке) упал с 0,16 до 0,06, что означает снижение эффективности генерации свободных денег. Коэффициент покрытия оттока снижается, приближаясь к критическому значению 1.

Коэффициент абсолютной ликвидности находится на крайне низком уровне (0,01 – 0,03), что говорит о неспособности предприятия немедленно погасить даже малую часть краткосрочных обязательств за счет самых ликвидных активов. Фактически, денег на счетах хватает только на 1 - 2 дня работы.

Для оценки общей эффективности деятельности и отдачи от вложенного капитала с использованием денежного потока (ЧДП) вместо чистой прибыли рассчитаны показатели рентабельности, представленные в таблице 11.

Таблица 11 - Показатели рентабельности ОАО «Мостовдрев» за 2024 - 2025 гг.

Показатели	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Отклонение, (+; -) тыс. руб.		Темп роста, %	
				2024 - 2023 гг.	2025 - 2024 гг.	2024 - 2023 гг.	2025 - 2024 гг.
Краткосрочные активы, тыс. руб.	126897	76285	106808	- 50612	30523	60,1	140
Долгосрочные активы, тыс. руб.	575749	643867	708624	68118	64757	111,8	110,1
Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	702646	711399	767792	8753	56393	101,2	107,9
Собственный капитал, тыс. руб.	55485	155411	151458	99926	- 3953	280,1	97,5
Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.	55485	105448	153434,5	49963	47986,5	190	145,5
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	253981	195442	131092	- 58539	- 64350	77	67,1
Чистый денежный поток, тыс. руб.	64688	32656	13573	- 32032	- 19083	50,5	41,6
Рентабельность активов	0,51	0,32	0,15	- 0,19	- 0,17	62,7	46,9
Рентабельность собственного капитала	1,17	0,21	0,09	- 0,96	- 0,12	17,9	42,9
Рентабельность продаж	0,25	0,17	0,1	- 0,08	- 0,07	68	58,8

Наблюдается катастрофическое падение эффективности деятельности. Рентабельность активов снизилась в 3,4 раза, рентабельность продаж по чистому денежному потоку — в 2,5 раза.

Рост собственного капитала в 2024 г. не привел к росту отдачи (рентабельность СК упала с 1,17 до 0,09). Это означает, что привлеченные средства (или накопленная прибыль) не работают, а обесцениваются. Денежный поток, генерируемый с каждого рубля выручки и активов, неуклонно снижается.

Завершающим этапом анализа является оценка интенсивности использования денежных средств. В таблице 12 представлены показатели оборачиваемости и рентабельности денежных средств.

**Таблица 12 - Показатели эффективности использования денежных средств
ОАО «Мостовдрев» за 2024 - 2025 гг.**

Показатели	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Отклонение, тыс. руб.		Темп роста, %	
				2024 - 2023	2025 - 2024	2024 - 2023	2025 - 2024
Среднегодовые поступления денежных средств, тыс. руб.	392694	357477,5	270471,5	- 35216,5	- 87006	91	75,7
Среднегодовое расходование денежных средств, тыс. руб.	328006	308805,5	270471,5	- 19200,5	- 61448,5	94,1	80,1
Среднегодовые остатки денежных средств, тыс. руб.	6398	6726,5	3137,5	328,5	- 3589	105,1	46,6
Количество дней в анализируемом периоде	365	365	365	-	-	-	-
Чистый денежный поток, тыс. руб.	64688	32656	13573	- 32032	- 19083	50,5	41,6
Коэффициент оборачиваемости денежных средств	51,27	43,05	65,37	- 8,3	33,1	86,5	162,2
Период оборота денежных средств	7	8	6	1	- 3	116,7	57,1
Рентабельность остатка денежных средств	10,11	4,85	4,33	- 5,26	- 0,52	48	89,3
Рентабельность притока денежных средств	0,16	0,09	0,05	- 0,07	- 0,04	56,3	55,6
Рентабельность оттока денежных средств	0,2	0,11	0,05	- 0,09	- 0,06	55,0	45,5

Ускорение оборачиваемости денежных средств в 2025 году (до 4 дней) является не положительным, а негативным фактором. Оно происходит на фоне сжатия деятельности и свидетельствует о хронической нехватке средств («транзитный» характер денег через счет). Рентабельность остатка денежных средств снизилась более чем вдвое, что говорит о том, что каждый рубль, оставшийся на счетах, приносит все меньше отдачи. Низкая рентабельность притока и оттока (0,05) означает, что предприятие тратит огромные суммы, но получает минимальную отдачу в виде чистого денежного потока.

Для количественной оценки влияния изменений в каждом виде деятельности на итоговый совокупный денежный поток проведен факторный анализ, результаты которого представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Факторный анализ влияния чистых денежных потоков по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности на совокупный денежный поток в ОАО «Мостовдрев» за 2025 год, тыс. руб.

Показатели	Факторы			Порядок расчета	Значение, тыс. руб.
	ЧДП _{тд}	ЧДП _{ид}	ЧДП _{фд}		
ЧДП ₂₀₂₅	32656	- 3547	- 34352	32656 - 3547 - 34352	- 5243
ЧДП _{усл1}	13573	- 3547	- 34352	13573 - 3547 - 34352	- 24326
ЧДП _{усл2}	13573	- 776	- 34352	13573 - 776 - 34352	- 2155
ЧДП ₂₀₂₄	13573	- 776	- 14631	13573 - 776 - 14631	- 1834
Δ ЧДП (ЧДП _{тд})	-	-	-	- 24326 + 5243	- 19083
Δ ЧДП (ЧДП _{ид})	-	-	-	- 21555 + 24326	2771
Δ ЧДП (ЧДП _{фд})	-	-	-	- 1834 + 21555	19721
Δ ЧДП _{общ}	-	-	-	- 1834 + 5243	3409
	-	-	-	- 19083 + 2771 + 19721	3409

По сравнению с 2024 годом совокупный денежный поток в ОАО «Мостовдрев» увеличился на 3409 тыс. руб. Это изменение обусловлено влиянием следующих факторов:

- 1) Изменение чистого денежного потока по текущей деятельности привело к снижению совокупного денежного потока на 19 083 тыс. руб.;
- 2) изменение чистого денежного потока по инвестиционной деятельности способствовало увеличению совокупного денежного потока на 2 771 тыс. руб.;
- 3) изменение чистого денежного потока по финансовой деятельности обеспечило рост совокупного денежного потока на 19 721 тыс. руб.

Анализ денежных потоков ОАО «Мостовдрев» за период 2023–2025 годов наглядно демонстрирует ключевую значимость финансового менеджмента в обеспечении устойчивости предприятия. Его суть — поддержание баланса между поступлениями и обязательствами, гарантирующее постоянную платежеспособность компании.

На примере «Мостовдрева» хорошо видно, к чему привело снижение эффективности этой функции. При падении выручки (с 253981 тыс. руб. в 2023 г. до 131092 тыс. руб. в 2025 г.) финансовый менеджмент не справился с адекватной корректировкой расходов, что вызвало обрушение чистого денежного потока от текущей деятельности более чем в 4 раза (с 64688 тыс. руб. до 13573 тыс. руб.). Для покрытия возникших кассовых разрывов пришлось резко увеличить удельный вес заёмных источников финансирования в структуре притоков (с 7,7 % до 15 %).

Таким образом, роль финансового менеджмента раскрылась как механизм мониторинга, своевременно выявивший тревожные сигналы: уровень денежных средств на счетах упал до критически минимального уровня (2170 тыс. руб. на конец 2025 г.), коэффициент абсолютной ликвидности составил 0,01 – 0,03, что свидетельствует о неспособности предприятия немедленно погасить даже малую часть краткосрочных обязательств. Тем не менее, спрогнозировать и блокировать развитие кризисных явлений в полной мере не удалось.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что цель исследования достигнута: выявлено, что ключевая роль финансового менеджмента на «Мостовдреве» была сведена к латанию кассовых разрывов, а не к стратегическому выравниванию поступлений и расходов в увязке с производственным циклом. В отличие от предприятий-лидеров деревообработки (например, компаний, внедривших системы «точно в срок» или факторинг), на «Мостовдреве» отсутствует оперативная корректировка графика закупок сырья при падении выручки, что и привело к обрушению ЧДП. Таким образом, недостаточная интеграция финансового планирования с логистикой и производством признана главным «узким местом» в системе управления денежными потоками.

В целях повышения результативности финансового менеджмента на ОАО «Мостовдрев» рекомендуется:

1. Внедрить систему бюджетирования денежных средств с формированием платежного календаря на ежемесячной основе с горизонтом планирования не менее трех месяцев.
2. Усилить прогнозную функцию финансового менеджмента за счет регулярного расчета показателей достаточности и сбалансированности денежных потоков.
3. Оптимизировать структуру заёмного капитала путем замещения краткосрочных кредитов долгосрочными источниками финансирования для снижения нагрузки на текущий денежный поток.
4. Провести реинжиниринг системы управления оборотным капиталом с акцентом на сокращение периода оборота дебиторской задолженности и оптимизацию уровня запасов.

Реализация предложенных мер позволит не только стабилизировать денежные потоки, но и восстановить инвестиционную активность, что создаст основу для долгосрочного устойчивого развития предприятия.

Литература:

1. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. – Киев: Ника-Центр, «Эльга», 2000. – 512 с.
2. Ковалёв В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 560 с.
3. Бочаров В.В., Леонтьев В.Е. Корпоративные финансы. – СПб.: Питер, 2004. – 592 с.
4. Сорокина Е.М. Анализ денежных потоков предприятия: теория и практика. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 176 с.
5. Грызунова Н.В. Управление денежными потоками предприятия и их оптимизация / Н.В. Грызунова, М.Н. Дудин, О.В. Тальберг // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2015. – № 1. – С. 67–72.
6. Козлов В.В. Анализ движения денежных потоков // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2011, № 5
7. Бухтик М. И. Управление финансами организации : практикум для студентов специальности 9-09-0412-02 «Деловое администрирование» / М. И. Бухтик ; Министерство образования Республики Беларусь, УО «Полесский государственный университет». – Пинск : ПолесГУ, 2025. – 75 с.