

# Тема: Управление элементами оборотных активов

1. Управление запасами
2. Управление дебиторской задолженностью
3. Управление денежными средствами (активами)
4. Политика финансирования оборотных активов

# 1. Управление запасами

Эффективное управление запасами решает следующие задачи:

1. Ускорение оборачиваемости МПЗ;
2. Снижение производственных потерь из-за дефицита отдельных видов материальных ресурсов;

3. Минимизация излишков МПЗ,  
которые ухудшают ликвидность  
баланса и «замораживают»  
денежные средства;

4. Снижение риска старения и порчи  
материалов;

5. Уменьшение затрат на хранение  
МПЗ.

# Общий принцип управления

запасами -

минимизация затрат, необходимых  
для формирования и хранения  
запасов, обеспечивающих  
непрерывность  
воспроизводственного процесса в  
корпорации.

# Финансовые решения:

1. Определение и поддержание оптимального размера заказываемых запасов (связанного с наименьшими издержками на закуп и хранение):

- Модель оптимального размера заказа EOQ (Economic Order Quantity);
- Метод ABC;
- методы нормирования.

# Финансовые решения:

## 2. Выбор метода оценки фактической себестоимости запасов:

- по себестоимости первых по времени закупок ФИФО,
- по средней себестоимости (средневзвешенной или скользящей средней),
- по себестоимости каждой единицы закупаемых запасов и др..

# Финансовые решения:

3. Установление потребности в источниках средств для поддержания определенного уровня запасов.

4. Контроль за оборачиваемостью запасов.

# Модели управления запасами

- Модель оптимального размера заказа  
EOQ (Economic Order Quantity):

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times O_{п} \times C_{п}}{Ц \times I_{хр}}}$$

Средний размер запасов =  $EOQ / 2$



Оп – годовой объем потребления запаса, в штуках;

Сп – стоимость выполнения одного заказа (расходы по делопроизводству, административные расходы на содержание персонала в пересчете на один заказ и др. постоянные издержки), руб ;

Ц – цена приобретения единицы запаса, руб;

Их – годовые издержки по хранению, в % от стоимости средних запасов.

Модель EOQ основана на  
следующих предположениях

1. Годовая потребность в запасах может быть точно спрогнозирована.
2. Объем продаж равномерно распределен в течение года.
3. Не происходит задержек в получении и исполнении заказов

Для контроля за состоянием  
запасов используется модель  
ABC.

Согласно модели ABC все запасы  
делятся на три категории:

Категория А – включает ограниченное  
количество наиболее ценных видов  
ресурсов, которые требуют постоянного  
контроля. Для них обязателен расчет EOQ.

Категория В – включает менее дорогостоящие виды запасов, которые проверяются при ежемесячной инвентаризации. Для них применим, но не обязателен расчет EOQ.

Категория С – включает широкий ассортимент оставшихся малоценных видов запасов, закупаемых обычно в большом количестве.

# Метод нормирования запасов

Цель нормирования – определение норматива оборотных средств, т.е. минимального (оптимального) размера оборотных средств, необходимых на каждый день для обеспечения текущей (операционной) деятельности.

# Норматив оборотных средств

(руб.)

$$H = D \times P,$$

Д – необходимое, по условиям снабжения и производства, минимальное количество дней, которое нужно обеспечить формируемым запасом, в днях.

Р - однодневные расходы на данный вид запаса, рассчитанные по смете расходов корпорации, в руб.

Величина  $D$  - включает количество дней на доставку груза, оплату, разгрузку и складирование, передачу в производство, страховое резервирование и т.д.

Нормирование осуществляется отдельно по каждому элементу запасов (поэлементное нормирование) в момент создания нового производства.

Совокупный норматив определяется суммированием поэлементных нормативов.

Для текущего нормирования, в процессе работы корпорации, используются аналитический и коэффициентный методы нормирования, корректирующие первоначально определенный норматив оборотных средств в зависимости от изменений условий поставки и производства.



Определение дополнительной потребности (или излишка) в оборотных средствах осуществляется путем сравнения норматива оборотных средств с их фактическим количеством по балансу.

Высвобождение оборотных средств за счет интенсификации их использования может быть двух видов:

- абсолютное;
- относительное.

Абсолютное высвобождение  
наблюдается, если равное базовому  
периоду количество продукции  
произведено с использованием меньшей  
суммы оборотных средств в отчетном  
периоде.

Относительное высвобождение  
наблюдается, если за счет равного  
базовому периоду количества оборотных  
средств произведено большее количество  
продукции в плановом периоде.

## 2. Управление дебиторской задолженностью

Решает следующие задачи:

1. Контроль за образованием и состоянием дебиторской задолженности:
  - классификация дебиторской задолженности по срокам возникновения;
  - контроль коэффициентов оборачиваемости дебиторской задолженности;
  - оценка дебиторской задолженности с позиции платежной дисциплины.

## Эффективность управления ДЗ оценивается следующими показателями:

1. Коэффициент инкассации =  
изменение ДЗ за период / продажи за период
2. Коэффициент оборачиваемости ДЗ =  
Выручка от продаж за период / ср. остатки ДЗ за период
3. Период погашения ДЗ =  $365 / \text{Кодз}$
4. Коэффициент погашаемости ДЗ =  
ср. остатки ДЗ за период / Выручка от продаж

2. Определение кредитной политики и режима инкассации для различных категорий клиентов и видов продукции.

Кредитная политика – комплекс решений включающий:

- срок действия коммерческого кредита корпорации,
- стандарты кредитоспособности,
- порядок погашения дебиторской задолженности,
- предлагаемые скидки.

3. Анализ и ранжирование клиентов (на основе кредитных историй).

Кредитная история формируется на основе информации:

- о состоянии расчетов с клиентом,
- его платежной дисциплине,
- сведений о владельцах и менеджменте.

4. Контроль расчетов с дебиторами по отсроченным и просроченным задолженностям (на основе реестра старения дебиторской задолженности).

Реестр старения ДЗ содержит перечень основных дебиторов в порядке убывания суммы дебиторской задолженности с указанием удельного веса ДЗ в составе оборотных активов.

5. Прогноз поступлений денежных средств от дебиторов (на основе коэффициентов инкассации).

Инкассация – процесс получения ДС за реализованную продукцию.

Коэффициент инкассации рассчитывается на основании анализа сумм и сроков денежных поступлений от погашения дебиторской задолженности прошлых периодов и позволяет определить процент безнадежных долгов (резерв по которым разрешено формировать за счет прибыли корпорации).



# Методы сокращения дебиторской задолженности:

1. Политика инкассации;
2. Кредитная политика;
3. Гибкая ценовая политика;
4. Факторинг.

Таким образом, цель управления ДЗ – ускорение возврата дебиторской задолженности и минимизация риска неплатежей.

## 3. Управление денежными средствами (активами)

Решает следующие задачи:

1. Анализ и планирование движения денежных средств.
2. Моделирование чистых денежных потоков
3. Планирование краткосрочного финансирования
4. Определение оптимального уровня остатка денежных средств на расчетном счете

# Остаток денежных активов корпорации используется:

1. На обеспечение текущих платежей связанных с операционной деятельности – операционный (транзакционный) остаток.
2. Страхование рисков несвоевременного поступления средств от операционной деятельности – страховой (резервный) остаток.
3. Спекуляции на рынке КФВ – инвестиционный (спекулятивный) остаток.
4. Формирование неснижаемого остатка ДС по условиям банка – компенсационный остаток.

# Эффективность управления ДС характеризуют:

1. Удельный вес ДА в ОА =  
Ср. остаток ДА / ср. остаток ОА
2. Оборачиваемость ДА =  
Выручка от продаж / Ср. остаток ДА за период
3. Период оборота ДА =  
Ср. остаток ДА за период x 365 / Выручка от продаж
4. Коэффициент абсолютной ликвидности =  
ДА / краткосрочные пассивы (до 30 дней)

В целях управления денежными активами используются  
следующие методы:

1. Ускорение инкассации ДЗ;
2. Овердрафт;
3. Открытие кредитной линии
4. Использование практики  
предоплаты.

## 4. Политика финансирования оборотных активов

В практике корпоративного финансового управления известны несколько моделей финансирования оборотных активов отличающихся по критерию источников покрытия их варьирующей части :

## 1.Идеальная модель

$$СК + ДКЗ = ВОА, ЧОК = 0$$

Практически не встречается.  
Наиболее рискованна с позиции ликвидности, т. К. может потребоваться продажа части ВОА для погашения краткосрочных обязательств.

## 2. Агрессивная модель

$$\text{СК} + \text{ДКЗ} = \text{ВОВА} + \text{СЧ(ОА)},$$
$$\text{ЧОК} = \text{СЧ(ОА)}$$

Высокий риск с позиций  
ликвидности, т.к. ограничиться  
только минимумом оборотных  
активов очень сложно



### 3. Консервативная модель

$$СК + ДКЗ = ВОА + ОА,$$

$$ЧОК = ОА$$

Нет риска ликвидности, т.к.  
отсутствует краткосрочная  
задолженность. Модель носит  
искусственный характер.

## 4. Умеренная модель

$$СК + ДКЗ = ВОА + СЧ(ОА) + 0,5 ВЧ(ОА)$$

$$ЧОК = СЧ(ОА) + 0,5 ВЧ(ОА)$$

Наиболее реальна и жизнеспособна.  
Излишки ОА в отдельные периоды негативно сказываются на прибыли (налог на имущество). Допустимый уровень ликвидности и платежеспособности.

# Вопросы к практическому занятию (начало)

1. Какие задачи решает управление запасами?
2. Сформулируйте общий принцип управления запасами.
3. Перечислите финансовые решения по управлению запасами.
4. Какие основные модели и методы используются в управлении запасами?
5. Как определить оптимальный размер заказа?
6. Какие допущения используются в модели EOQ?
7. Как использовать модель ABC в управлении запасами?
8. Что такое нормирование запасов?
9. Как определить норматив оборотных средств по отдельному элементу запасов?
10. В каких случаях используются различные методы нормирования?
11. Как определить излишек или недостаток в оборотных средствах на финансирование запасов?
12. Что такое относительное и абсолютное высвобождение оборотных средств?

# Вопросы к практическому занятию (окончание)

13. Какие задачи решает управление дебиторской задолженностью?
14. Какими показателями оценивается эффективность управления дебиторской задолженностью?
15. Что такое кредитная политика корпорации?
16. Что такое кредитная история клиента корпорации?
17. Что такое реестр старения дебиторов?
18. Назовите методы сокращения дебиторской задолженности корпорации.
19. Назовите цель управления дебиторской задолженностью.
20. Какие задачи решает управление денежными средствами?
21. Как используются остатки денежных активов корпорации?
22. Как оценивается эффективность использования денежных активов?
23. Перечислите основные методы управления денежными активами корпорации?
24. Охарактеризуйте идеальную модель финансирования оборотных активов.
25. Охарактеризуйте агрессивную модель финансирования оборотных активов.
26. Охарактеризуйте консервативную модель финансирования оборотных активов.
27. Охарактеризуйте умеренную модель финансирования оборотных активов.