

# *Управление оборотным капиталом*

# Оборотный капитал

---

**(Working capital; Current capital; Floating capital)**

- Оборотный капитал - капитал, участвующий и полностью расходуемый в течение одного производственного цикла. К оборотному капиталу относятся:
  - денежные средства;
  - краткосрочные финансовые вложения;
  - средства в текущих расчетах ;
  - материальные оборотные средства.

# Оборотный капитал

---

- С точки зрения бухгалтерского баланса представляет собой превышение текущих активов компании над ее краткосрочными обязательствами.

# Управление денежными активами

---

**Цель управления денежными активами** состоит в том, чтобы инвестировать избыток денежных средств для получения прибыли, но одновременно иметь их необходимую величину для выполнения обязательств по платежам

Оптимальный остаток денежных активов в планируемом периоде

(модель Баумоля)

---

$$C_{opt} = \sqrt{\frac{2 * b * V}{r}}$$

- 
- где  $b$  - постоянные издержки, связанные с операциями с ценными бумагами, ден. ед.
  - $V$  - потребность в наличных денежных средствах в рассматриваемом периоде, ден. ед.
  - $r$  - норма доходности по рыночным ценным бумагам в рассматриваемом периоде, в относительной величине

# Оптимальный остаток денежных средств

---

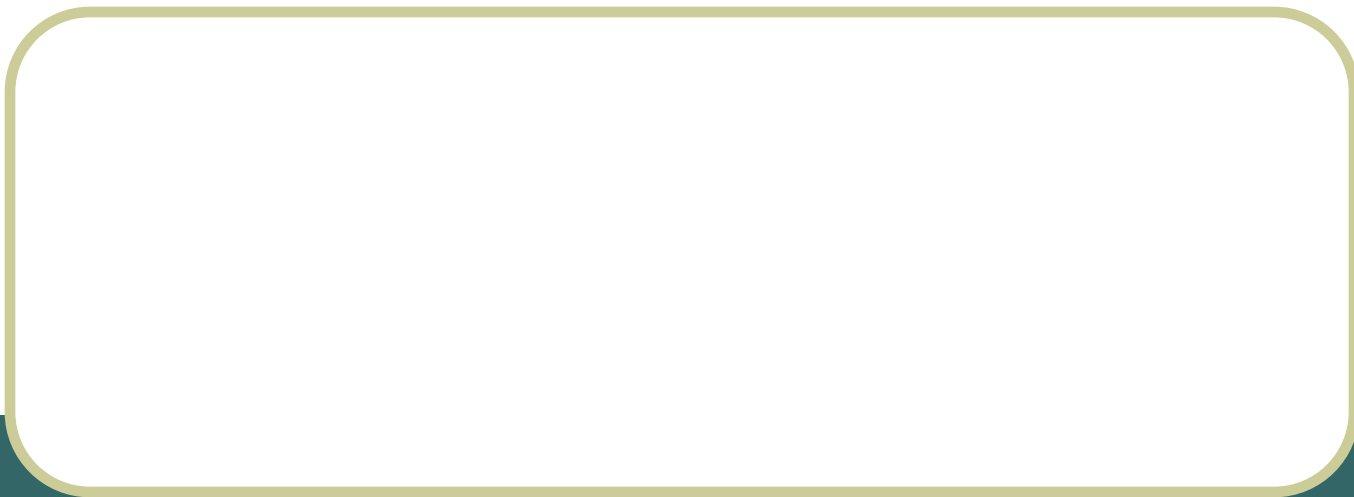
- **Оптимальный остаток денежных активов в планируемом периоде (модель Миллера-Орра)**

$$C_{\text{ОПТ}} = 3 \sqrt[3]{\frac{3 * b * \sigma^2}{4 * r}}$$

- 
- где  $\sigma^2$  - дисперсия чистых ежедневных потоков наличности (мера разброса этих потоков)
  - $b$  - постоянные издержки, связанные с операциями с ценными бумагами, ден. ед.
  - $r$  - норма доходности по рыночным ценным бумагам, в относительной величине



# *Управление дебиторской задолженностью*



Уровень дебиторской задолженности определяется следующими факторами

---

- Вид продукции
- Емкость рынка
- Степень насыщенности рынка данной продукцией
- Принятая на предприятии система расчетов
- Доступность банковских кредитов и т. п.

# Оборачиваемость дебиторской задолженности

---

- (account receivable turnover ratio, ostjatelt raha laekumise käibesegadus)

$$\text{RTR} = \frac{\text{доход от продаж}}{\text{средняя сумма дебиторской задолженности}}$$

## Период погашения дебиторской задолженности

---

- (days sales outstanding, debitoorse võlgnevuse siduvuse aeg)

$$DSO = \frac{360}{RTR}$$

## **Управление дебиторской задолженностью**

---

**состоит в выработке и реализации  
политики цен и коммерческих  
кредитов, направленной на  
ускорение востребования долгов  
и снижения риска неплатежей**

Эффективная система управления дебиторской задолженностью включает в себя следующие факторы ■

---

1. мотивация менеджеров прямых продаж,
2. стимулирование клиентов,
3. совершенствование договорных условий,
4. построение схемы управления дебиторской задолженностью.

## Программа мотивации менеджеров

---

- основана на системе оплаты их труда
- вознаграждение имеет смысл привязать к тому, как клиент выполняет свои обязательства по своевременному погашению задолженности.

# Стимулирование клиентов к скорейшей оплате

---

- Предоставление покупателям гибкой системы скидок, в том числе различные бонусы



## Совершенствование договорных условий

---

- Включение в договор поставки штрафных санкций в виде пени за просрочку платежа.

## Построение схемы управления дебиторской задолженностью

---

- Утверждение регламента управления дебиторской задолженностью.
- Закрепление за сотрудниками фирмы (например, коммерческого и финансового отдела) функций по контролю дебиторской задолженности

## «Используем проблему для улучшения дел фирмы...»

---

- **Шаг 1.**

создание системы прозрачных отношений в разрезе «директор-директор».

- **Шаг 2.**

Компания проводит сравнительный анализ причин задолженностей.



---

- ***Шаг 3.***

Руководитель регулярно проводит оперативные совещания.

На них он рассматривает проблемы самих клиентов и проводит сравнительный анализ причин их задолженностей, а также уделяет время анализу работы своих сотрудников.

## Общие результаты для компании:

- руководитель настраивает вместе с лучшими менеджерами систему управления дебиторской задолженностью;
- лучшие менеджеры (вместе с руководством) ищут ответы на вопросы рынка и клиентов;
- в фирме формируется более четкая система ориентации на потребности рынка, возрастает командный дух, менеджеры работают эффективнее;
- руководство постоянно проводит мониторинг рынка, находится в курсе дел клиентов;
- компания готова к переменам на рынке, конкуренции.

## Причины невозврата долга

---

- Причины экономического характера.
- Причины "политического" характера.
- Форс-мажорные обстоятельства.
- Причины недобросовестного характера.

# Методы воздействия

---

- Юридические.
- Экономические.
- Психологические.
- Физические.



# Оценка эффективности методов воздействия

Методы воздействия	Коэффициент полезного действия (КПД) в %	
	Добросовестный дебитор	Недобросовестный дебитор
1. Устные напоминания (в зависимости от интенсивности)	10-20	0,1-2
2. Письменные напоминания (в зависимости от интенсивности)	15-30	0,1-2
3. Подача иска (сам факт)	20-40	5-15
4. Исполнение решения суда	30-50	10-20
5. Штраф, пеня, неустойка (в зависимости от размеров)	40-60	2-10
6. Залог (в зависимости от ликвидности)	80-90	70-80
7. Вероятность имиджевых потерь	30-40	0,1-5
8. Приостановка поставок	10-30	5-20
9. Вмешательство официальных и контролирующих органов (в зависимости от учреждения)	50-70	20-40

# Оборачиваемость кредиторской задолженности

---

(accounts payable turnover, kreditoorse võlgnevuse ringluskiiru)

$$\text{APT} = \frac{\text{закупки}}{\text{средняя сумма кредиторской задолженности}}$$

Закупки = себестоимость реализованной продукции +  $\Delta$ товарных запасов

# Период погашения кредиторской задолженности

---

**(days payable, kreditoorse võlgnevuse  
kestvus päevades)**

$$DPO = \frac{365}{APT}$$

## Управление кредиторской задолженностью

---

- **Во-первых**, необходимо определить оптимальную структуру задолженности для конкретного предприятия и в конкретной ситуации:
- составить бюджет кредиторской задолженности,

- разработать систему показателей (коэффициентов), характеризующих, как количественную, так и качественную оценку состояния и развития отношений с кредиторами компании
- принять определенные значения таких показателей за плановые.

- 
- Во-вторых, необходимо проводить анализ соответствия фактических показателей их рамочному уровню, а также анализ причин возникших отклонений.

- 
- В-третьих, должен быть разработан и осуществлен комплекс практических мероприятий по приведению структуры долгов в соответствие с плановыми (оптимальными) параметрами.

## **Коэффициент ликвидности**

---

**(Current ratio; Maksevõime üldine tase või lühiajalise võla kattekordaja)**

Наиболее часто используемый коэффициент, связанный с оценкой кредиторской задолженности предприятия, который рассчитывается как отношение величины оборотного капитала к краткосрочным долговым обязательствам.



$$CR = \frac{\text{текущие активы}}{\text{краткосрочные обязательства}}$$

В Эстонии приняты следующие рекомендации:

- 1,6 и выше - хорошо
- 1,2 – 1,59 - удовлетворительно
- 0,9 – 1,19 – неудовлетворительно
- ниже 0,9 - слабо

## Коэффициент "кислотного теста"

---

(Quick ratio; Likviidsuskordaja/happetest)

$$QR = \frac{\text{текущие активы} - \text{товарные запасы}}{\text{краткосрочные обязательства}}$$

- В Эстонии приняты следующие рекомендации:
- 0,9 и выше – хорошо
- 0,6 – 0,89 – удовлетворительно
- 0,3 – 0,59 - неудовлетворительно
- ниже 0,3 - слабо

## Коэффициент зависимости предприятия от кредиторской задолженности.

---

$$K = \frac{\text{кредиторская задолженность}}{\text{ИТОГО АКТИВЫ}}$$

- Этот коэффициент дает представление о том, насколько активы предприятия сформированы за счет кредиторов.

# Коэффициент зависимости от заемного капитала

---

**(Debt ratio, üldine võlaskordaja)**

$$DR = \frac{\text{заемный капитал}}{\text{ИТОГО АКТИВЫ}}$$

Этот коэффициент дает представление о том, на сколько активы предприятия сформированы за счет заемного капитала.

## Коэффициент самофинансирования предприятия.

**(Debt equity ratio, võlad omakapitali suhtes)**

$$\text{DER} = \frac{\text{заемный капитал}}{\text{собственный капитал}}$$

- **позволяет отслеживать не только процент собственного капитала, но и возможности управления всей компанией.**

## **Баланс задолженностей.**

---

**кредиторская задолженность**

---

**дебиторская задолженность**

- Данный баланс следует составлять с учетом сроков двух ЭТИХ ВИДОВ задолженностей.

## Коэффициент времени.

---

$$K = \frac{\text{средневзвешенный срок погашения} \\ \text{кредиторской задолженности}}{\text{средневзвешенный срок оплаты по} \\ \text{дебиторской задолженности}}$$

## Коэффициент рентабельности кредиторской задолженности.

---

$$K = \frac{\text{прибыль}}{\text{кредиторская задолженность}}$$

- характеризует эффективность привлеченных средств и его особенно целесообразно анализировать по периодам.



Основные факторы, которые могут влиять на динамику данного показателя:

- изменение сроков возврата,
- структура кредиторов,
- средние размеры и стоимость кредиторской задолженности и т. д.

Оптимальные "рамочные" значения основных коэффициентов, характеризующих состояние кредиторской задолженности на предприятии.

	Крупная промышленность	Капитальное строительство	Оптовая торговля	Услуги (средние и крупные обороты)	Финансовые учреждения (в т. ч. банки)
Коэффициент ликвидности	2,0 - 3,0	1,5 - 2,5	1,0 - 2,0	1,0 - 1,5	0,8 - 1,0
Коэффициент "кислотного теста"	1,0 - 2,0	0,8 - 1,5	0,9 - 1,2	0,3 - 0,8	0,7 - 1,3
Коэффициент зависимости	0,1 - 0,3	0,2 - 0,5	0,7 - 1,0	0,6 - 0,9	2,0 - 3,0
Коэффициент самофинансирования (в %)	60 - 70	50 - 60	30 - 50	25 - 50	10 - 30
Коэффициент времени	2,0 - 3,0	1,5 - 2,0	1,0 - 1,2	1,0 - 1,3	1,0 - 1,1
Коэффициент рентабельности (в %)	10 - 20	5 - 10	20 - 30	15 - 20	2 - 6

# Управление запасами

---

**Цель управления запасами** состоит в обеспечении предприятия запасами, необходимыми для поддержания производственного процесса, при минимальных затратах

# Задачи управления запасами■

---

- Определение количества единиц запасов, содержащихся на складе предприятия
- Определение количества единиц товаров, которое должно быть заказано в определенный момент времени
- Определение сроков выполнения заказов

# Показатель оборачиваемости товарных запасов

---

**(inventory turnover ratio, käibekordaja)**

$$\text{ITR} = \frac{\text{себестоимость реализованной продукции}}{\text{средние запасы}}$$

**Основная модель (модель Уилсона) управления запасами основана на следующих предпосылках:**

---

- **Спрос на продукцию приблизительно постоянен**
- **Время поставки заранее известно**
- **Недопустимо отсутствие запасов**
- **Заказ на новую поставку осуществляется один раз в каждом цикле, величина заказа постоянна и заказы выполняются без всяких задержек**

## **Затраты, связанные с формированием и поддержанием запасов:**

---

- **затраты приобретения**
- **затраты хранения**

**Затраты приобретения** - издержки на выполнение заказа (переписка между компаниями, телефонные переговоры, доставка продукции и пр.)

$$C = F * \frac{Q}{q}$$



---

где  $F$  - стоимость выполнения одной партии заказа (ден. ед./заказ)

$Q$  - общая потребность в сырье на период (нат. ед.)

$q$  - размер (объем) запаса (нат. ед.)

$Q/q$  - количество заказов за период

**Затраты хранения** - издержки, связанные с хранением запасов, включая стоимость самого хранения, капитальные затраты, амортизационные издержки и пр.

$$C_1 = H * \frac{q}{2}$$

где  $H$  - затраты по хранению единицы сырья в запасе (ден. ед./ед.)

$q/2$  - средний уровень запасов за период

## Общая стоимость оформления и хранения запасов:

---

$$C_2 = H * \frac{q}{2} + F * \frac{Q}{q}$$

## Оптимальная партия поставки

---

Размер поставки, при которой минимизируются общие расходы по формированию и хранению запасов

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 * F * Q}{H}}$$

## Алгоритмы управления запасами:

---

1.  $RP = MU * MD$

где  $RP$  - уровень запасов, при котором делается заказ, ед.

$MU$  - максимальная дневная потребность в сырье, ед.

$MD$  - максимальное число дней выполнения заказа

2.

$$SS = RP - AU * AD$$

---

SS - наиболее вероятный  
минимальный уровень запасов, ед.

AU - средняя дневная потребность в  
сырье, ед.

AD - средняя продолжительность  
выполнения заказа, дн.

3.  $MS = RP + EOQ - LU * LD$

---

MS - максимальный уровень запасов, ед.

LU - минимальная дневная потребность в сырьях, ед.

LD - минимальное число дней выполнения заказа

## Укрупненный метод расчета оборотного капитала

---

- **Оборачиваемость оборотного имущества (current assets turnover ratio, käibekapitali käibesagedus)**

$$\text{CA TR} = \frac{\text{ДОХОД ОТ ПРОДАЖ}}{\text{ОБОРОТНОЕ ИМУЩЕСТВО}}$$



## Период или длительность оборота

---

$$ПО = \frac{360}{CA\!T\!R}$$

- Резервы экономии, возможности высвобождения капитала связаны с ускорением оборачиваемости – увеличением числа оборотов и сокращением длительности оборота оборотных средств.

Привлечение средств в оборот

выручка от реализации \*

длительность анализируемого

периода

\*  $\left( \begin{array}{cc} \text{период оборота} - \text{период оборота} \\ \text{отчетного года} & \text{прошлого года} \end{array} \right)$