

**УПРАВЛЕНИЕ
ОБОРОТНЫМИ
СРЕДСТВАМИ**

•

Оборотные средства — это совокупность имущественных ценностей организации, обслуживающих текущий хозяйственный процесс и полностью потребляемых в течение одного операционного цикла.

Управление оборотными средствами — это комплекс управленческих решений, направленных на формирование необходимого объёма и состава оборотных средств, оптимизации источников их финансирования.

Управление оборотными средствами осуществляется в следующей последовательности:

- анализ оборотных средств организации в целях выявления динамики, структуры, эффективности управления;**
- выбор политики формирования оборотных средств. При агрессивной политике предприятие фактически не контролирует совокупность оборотных средств: раздуты запасы, денежные средства оседают на расчётном счёте, величина дебиторская задолженность не регулируется. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств низок, рентабельность низкая. Но организация имеет высокую ликвидность.**

При консервативной политике управления оборотными средствами запасы и денежные средства на расчётном счёте оптимизированы, дебиторская задолженность отсутствует или незначительна. Ликвидность организации – не высока, но высокий коэффициент оборачиваемости и рентабельность. При умеренной политике управления оборотными средствами величины перечисленных показателей имеют средние значения.

-оптимизация объёма оборотных средств и соотношения постоянной и переменной частей оборотных средств;

- обеспечение необходимой ликвидности оборотных средств;
- обеспечение эффективного использования оборотных средств, минимизация потерь оборотных средств;
- выбор источников финансирования оборотных средств.

Управление оборотными средствами в соответствии с составом оборотных средств можно разделить на следующие компоненты: управление дебиторской задолженностью, управление запасами, управление денежными средствами и их эквивалентами.

Управление дебиторской задолженностью

Управление дебиторской задолженностью – это комплекс решений, направленный оптимизацию дебиторской задолженности в соответствии со сбытовой стратегией организации и обеспечение своевременной инкассации дебиторской задолженности.

Управление дебиторской задолженностью предусматривает несколько взаимоувязанных действий:

- анализ дебиторской задолженности по срокам возникновения, погашения, оборачиваемости;
- анализ и ранжирование покупателей в зависимости от объемов закупок, истории кредитных отношений, предлагаемых условий оплаты;

- формирование стандартов оценки покупателей и условий отсрочки;
- определение отсрочки для различных групп покупателей и видов продукции;
- определение целесообразности изменения сроков отсрочки покупателям;
- контроль расчетов с дебиторами;
- определение мероприятий по востребованию просроченной задолженности и уменьшения безнадежных долгов;
- выбор источников финансирования дебиторской задолженности.

Для ранжирования потребителей по их способности погашать обязательства должен быть разработан стандарт кредитоспособности клиента. Для расчетов могут быть использованы традиционные финансовые показатели или эмпирические модели, разработанные экономической службой предприятия. Обязательным условием для этого является использование публичной отчетности и наличие шкалы для оценки результатов. Если предприятие по выбранным критериям является кредитоспособным, то ему может быть предоставлена отсрочка по оплате продукции. Если клиент имеет низкую кредитоспособность, то необходимо сотрудничать на условиях полной предоплаты (возможно наличие скидки).

Изменение кредитной политики вызывает изменение дебиторской задолженности и финансового результата. Критерием для оценки целесообразности изменения сроков отсрочки является изменение валовой маржи. Если изменение валовой маржи положительное- то изменение сроков отсрочки целесообразно, если изменение валовой маржи отрицательное- то изменение сроков отсрочки - не целесообразно.

Если изменение сроков отсрочки сопровождается увеличением выручки, то прирост дебиторской задолженности прогнозируется по формуле

$$\Delta ДЗ = \left[(O_{\partial 1} - O_{\partial 0}) \cdot \frac{B_0}{360} \right] + d_{пер} \left[O_{\partial 1} \cdot \left(\frac{B_1 - B_0}{360} \right) \right],$$

Если изменение сроков отсрочки повлечёт снижение выручки, то расчёт производится по формуле

$$\Delta ДЗ = \left[(O_{\partial 1} - O_{\partial 0}) \cdot \frac{B_1}{360} \right] + d_{пер} \left[O_{\partial 0} \cdot \left(\frac{B_1 - B_0}{360} \right) \right],$$

На прибыли компании это отразится следующим образом

$$\Delta П = (B_1 - B_0) (1 - d_{пер}) - a_c \cdot \Delta ДЗ - (d_{без1} \cdot B_1 - d_{без0} \cdot B_0),$$

где $O_{\partial 1}$ – продолжительность одного оборота дебиторской задолженности после изменения кредитной политики;

$O_{\partial 0}$ – продолжительность одного оборота дебиторской задолженности до изменения кредитной политики;

B_1 – выручка после изменения кредитной политики;

B_0 – выручка до изменения кредитной политики;

$\Delta ДЗ$ – изменение дебиторской задолженности;

$\Delta П$ – изменение прибыли, вызванное изменением кредитной политики.

$d_{пер}$ – уровень переменных издержек в выручке;

$d_{без1}$ – уровень безнадежных долгов после изменения кредитной политики

$d_{без0}$ – уровень безнадежных долгов до изменения кредитной политики

К мероприятиям по самостоятельному взысканию просроченной дебиторской задолженности относятся:

- факторинг;**
- цессия;**
- учёт взаимных требований;**
- эмиссия переводного векселя;**
- продажа дебиторской задолженности;**
- арбитражные процедуры (взыскание на имущество; инициирование процедуры банкротства должника по истечении 3 месяцев с момента возникновения просрочки).**

Управление запасами

Формирование запасов - будь то запасы сырья, материалов и готовой продукции на производственном предприятии, или запасы продукции, подлежащей реализации в торговой сети - один из основных элементов коммерческой деятельности. Размер запасов должен отвечать требованиям достаточности и неизбыточности:

- запасов должно хватить для производства и реализации продукции;
- на предприятии не должно храниться излишних запасов, то есть запасов, которые увеличивают риск морального и физического старения ресурсов.

Под управлением запасами понимается комплекс решений, обеспечивающий оптимизацию общего размера и структуры запасов товарно-материальных ценностей, минимизацию затрат по их обслуживанию, обеспечение эффективного контроля за движением запасов и их эффективного использования.

Управление запасами осуществляется в следующей последовательности:

- анализ запасов ТМЦ в целях выявления динамики и структуры, эффективности использования;
- осуществление ABC анализа. Согласно ABC методу все запасы сырья и материалов делятся на три категории по степени важности отдельных видов в зависимости от их удельной стоимости.

Категория А включает ограниченное количество наиболее ценных видов ресурсов. Их доля в стоимостном выражении около 70-80%. Категория В – это важные ресурсы, их совокупная доля около 10-20%. Категория С включает широкий ассортимент оставшихся малоценных видов запасов, закупаемых обычно в большом количестве. Их совокупная доля – около 10%.

-оптимизация размера запаса. Для ресурсов группы А - обязателен расчет оптимального размера заказа. Для ресурсов группы В- желательно определение оптимального размера заказа. Ресурсы группы С не оптимизируются.

Экономический размер запаса минимизирует расходы предприятия по созданию и обслуживанию запасов. Экономический размер запаса – функция от стоимости приобретения, стоимости оформления заказа, стоимости хранения запаса, стоимости потерь от дефицита товара.

- 1) Стоимость приобретения ресурса зависит от годовой потребности в ресурсе.
- 2) Стоимость оформления заказа представляет собой постоянные расходы, связанные с его размещением на других производствах.
- 3) Стоимость хранения запаса – это расходы на содержание запаса на складе. Этот вид затрат включает как процент на инвестированный капитал, так стоимость хранения, содержания и ухода.

4) Потери от дефицита – это расходы, обусловленные отсутствием запаса необходимой продукции. Это потенциальные потери прибыли и так же субъективные потери, связанные с потерей доверия клиентуры.

Оптимальный размер заказа определяется следующим образом

$$Q_{\text{опт}} = \sqrt{\frac{2 \times V \times C_o}{C_{\text{хр}}}}$$

где $C_{\text{хр}}$ – затраты на хранение 1 единицы ресурса;

V – объем ресурса;

C_o – затраты по оформлению одного заказа.

$$W_{\text{оз}} = \frac{C_o \cdot V}{Q_{\text{опт}}}$$

$$W_{\text{хр}} = \frac{C_{\text{хр}} \cdot Q_{\text{опт}}}{2}$$

$$W_{\text{пр}} = V \cdot Ц,$$

$$W_z = W_{\text{пр}} + W_{\text{оз}} + W_{\text{хр}} + W_{\text{дф}}$$

где W_z – стоимость формирования и содержания запасов.

$W_{\text{дф}}$ – стоимость потерь от дефицита ресурса.

-контроль за уровнем запасов. Классификация ABC - метода позволяет сосредоточиться на контроле только за наиболее важными видами товароматериальных запасов (категории А и В). Контроль за ресурсами группы А – ежедневный, контроль за производственными запасами группы В - раз в месяц, контроль за ресурсами группы С – один раз в год – при инвентаризации. Контроль за состоянием запасов позволяет снизить производственные потери из-за дефицита ресурсов, ускорить оборачиваемость этой категории оборотных средств, свести к минимуму излишки запасов, которые увеличивают стоимость операций и «замораживают» дефицитные денежные средства, снизить риск старения и порчи ресурсов.

-выбор источника финансирования запасов ТМЦ.

Управление денежными средствами

Управление денежными средствами — это совокупность мероприятий, направленных на оптимизацию остатка денежных средств с целью обеспечения постоянной платёжеспособности, эффективного использования в процессе хранения.

Последовательность управления денежными средствами:

- анализ денежных средств в предшествующем периоде;
- оптимизация остатка денежных средств.

Для оптимизации денежной наличности применяют математические модели. Для оптимизации используются модели Баумола или Миллера-Орра.

Модель Баумола предполагает, что поступление денежных средств носит дискретный характер. Предприятие средства может разместить в краткосрочные финансовые вложения, банковские счета или оставить на расчетном счете. В первом случае фирма получает дополнительный доход от использования свободных денежных средств. Во втором случае возникают альтернативные издержки, равные потерянному проценту от несостоявшихся вложений, поскольку фирма их не осуществила.

Модель Баумола

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times V \times C}{r}},$$

где Q - требуемый объем денежных средств;

V - объем предстоящих платежей;

r - минимальная доходность, которую может позволить фирма исходя из степени риска;

C - расходы по трансформации денежных средств в ценные бумаги.

$$k = \frac{V}{Q} = \sqrt{\frac{r \times V}{2C}},$$

где k - число трансформаций «денежные средства – ценные бумаги»;

V - объем предстоящих платежей;

Q - требуемый объем денежных средств.

Имеет смысл применять эту формулу с момента, когда альтернативные издержки на общую сумму расходов превышают стоимость перевода средств.

По модели Миллера-Орра сальдо денежных поступлений и выплат на определенный момент времени – случайная величина. Максимальное сальдо денежных поступлений вынуждает излишки денежных средств размещать в государственные ценные бумаги или во вклады, достижение минимального значения – это значит реализовать приобретенные ликвидные активы или снимать средства со счетов.

Модель Миллера-Орра

$$S = 3 \times \sqrt{\frac{3 \times V \times C}{4 \times r}}$$

где S - размах вариации;

V - поступление денежных средств на счета и в кассу;

C - расходы по трансформации;

r - расходы по хранению.

$$O_u = O_n + S,$$

где O_u - верхний предел денежных средств;

O_n - нижний предел денежных средств;

S - размах вариации.

$$T_u = O_n + \frac{S}{3},$$

где T_u - точка возврата или оптимальный уровень денежных средств;

O_n - нижний предел денежных средств;

S - размах вариации.

Нижний предел (O_n) должен обеспечивать: текущие платежи, резерв на непредвиденные ситуации, резерв на случай осуществления инвестиционных задач.

- дифференциация остатка в разрезе валют;
- обеспечение рентабельного использования временно-свободного остатка. При размещении временно-свободного остатка должно быть соблюдено условие: уровень доходности портфеля ценных бумаг и каждого актива в отдельности должен быть выше среднерыночного уровня доходности при соответствующем риске; уровень доходности вложений должен быть выше темпа инфляции.
- контроль за движением и уровнем остатка денежных средств. Остаток денежных средств должен быть больше суммы неотложных обязательств (со сроком исполнения до 30 дней). Сумма денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской задолженности должна превышать сумму краткосрочных обязательств (со сроком исполнения до 90 дней).

Источники финансирования оборотных средств делятся на собственные источники финансирования и заёмные источники финансирования. К собственным источникам относятся: выручка, чистая прибыль. К заёмным источникам финансирования относятся:

- кредиторская задолженность (бесплатная до момента просрочки погашения обязательств);
- краткосрочный банковский кредит;
- краткосрочные векселя;
- факторинговое финансирование.

Три последние источника являются для предприятия платными источниками финансирования оборотных средств.

Этапы управления:

1. Анализ краткосрочных источников финансирования с целью выявления динамики, эффективности, потребности в дальнейшем финансировании.
2. Выбор источника финансирования по критерию минимальной процентной ставки
3. Формирование графика погашения обязательств
4. Контроль за целевым использованием средств и своевременностью погашения обязательств
5. Оценка эффективности выбранной политики финансирования оборотных средств.

Политика привлечения товарного кредита:

- 1. Определение среднего периода использования кредита.**
- 2. Оптимизация условий привлечения товарного кредита.**
- 3. Обеспечение своевременности расчетов по товарному кредиту.**

Политика управления внутренней кредиторской задолженностью:

- 1. Определение состава внутренней кредиторской задолженности.**
- 2. Установление сроков выплат и средней величины начисленных платежей.**
- 3. Прогнозирование прироста кредиторской задолженности и оценка эффективности прироста.**
- 4. Обеспечение своевременности платежей.**