



Управление оборотным капиталом в группе компаний

Кольцова Ирина,
Директор по консалтингу
ООО «Альт-Инвест»



1. Финансовая стратегия в отношении оборотного капитала на уровне группы: какие цели преследуем

Стратегия формирования финансовых ресурсов пред-приятия	Стратегия распределения финансовых ресурсов пред-приятия.	Стратегия обеспечения финансовой безопасности предприятия	Стратегия повышения качества управления финансо-вой деятельностью предприятия
1. Политика управления прибылью	1. Политика распределения финансовых ресурсов по направлениям хозяйственной деятельности	1. Политика управления оборотными активами	1. Учетная политика (
2. Амортизационная политика		2. Политика управления структурой капитала	2. Политика управления персоналом
3. Эмиссионная политика	2. Политика распределения финансовых ресурсов по стратегическим хозяйственным центрам	3. Политика управления финансовыми рисками	3. Инновационная политика
4. Дивидендная политика		4. Политика управления денежными потоками	4. Политика организационных преобразований
5. Политика привлечения финансовых средств	3. Инвестиционная политика	5. Политика финансовой реструктуризации (при кризисном финансовом развитии)	

Задачи в рамках группы компании:

- ❑ Управление оборотными средствами сводится к решению 2-х задач:
- ❑ определение оптимального размера и структуры оборотных средств,
- ❑ нахождение источников формирования и покрытия и соотношение между ними (структура), достаточного для обеспечения долгосрочной производственной программы и эффективной деятельности предприятия.

Модели управления оборотным капиталом

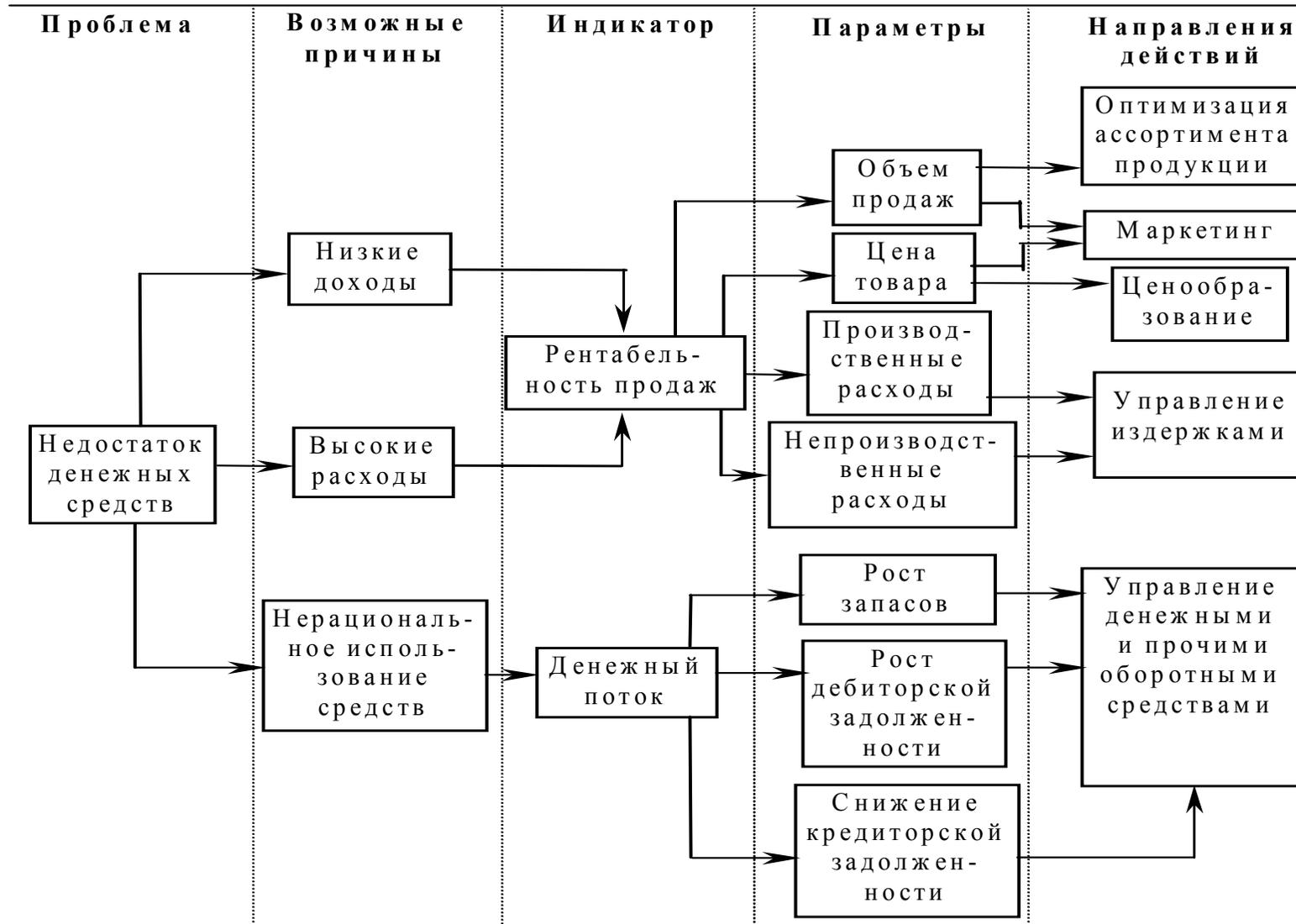
Модель	Роль краткосрочного кредита и кредиторской задолженности	Риск с позиции ликвидности
Идеальная	За счет краткосрочных обязательств финансируются полностью все текущие активы, т.е. и их переменная часть тоже	Наибольший риск, особенно если есть вероятность, что нужно одновременно погасить все обязательства перед кредиторами
Агрессивная	За счет краткосрочных обязательств покрывается полностью варьирующаяся часть оборотных активов	Весьма рискованна, т.к. в реальной жизни ограничиться лишь минимумом текущих активов невозможно
Компромиссная	Варьирующаяся часть оборотных активов покрывается на 50% за счет краткосрочных обязательств	Наименьший риск, однако, возможно наличие излишних текущих активов и за счет этого снижение прибыли
Консервативная	Варьирующаяся часть покрывается за счет долгосрочных пассивов	Отсутствует риск потери ликвидности, т.к. нет краткосрочной кредиторской задолженности

Выбор модели управления оборотным капиталом

- ❑ **Выбор модели зависит от ряда объективных причин:**
- ❑ **масштабы деятельности:** кредиторы по-разному относятся к крупным и мелким заемщикам, мелкий бизнес менее устойчив, крупные предприятия более инертны, но у них более весомый собственный капитал;
- ❑ **этап жизненного цикла фирмы:** как правило, на этапе становления трудно найти кредиторов, при налаженном стабильном бизнесе – проще;
- ❑ **отраслевые особенности структуры издержек,** определяющие силу операционного рычага и риск заемщика;
- ❑ **отраслевые особенности кругооборота капитала,** скорость его оборота, равномерность поступления выручки, длительность производственно-финансового цикла: наиболее привлекательны для кредиторов предприятия с быстрым оборотом капитала (например, торговое предприятие может позволить себе большие суммы краткосрочной задолженности, не нарушая своей ликвидности); сезонность, одномоментность расходов или постоянно осуществляемые.

2. Проблемы с оборотным капиталом на уровне компании, закономерность или случайность

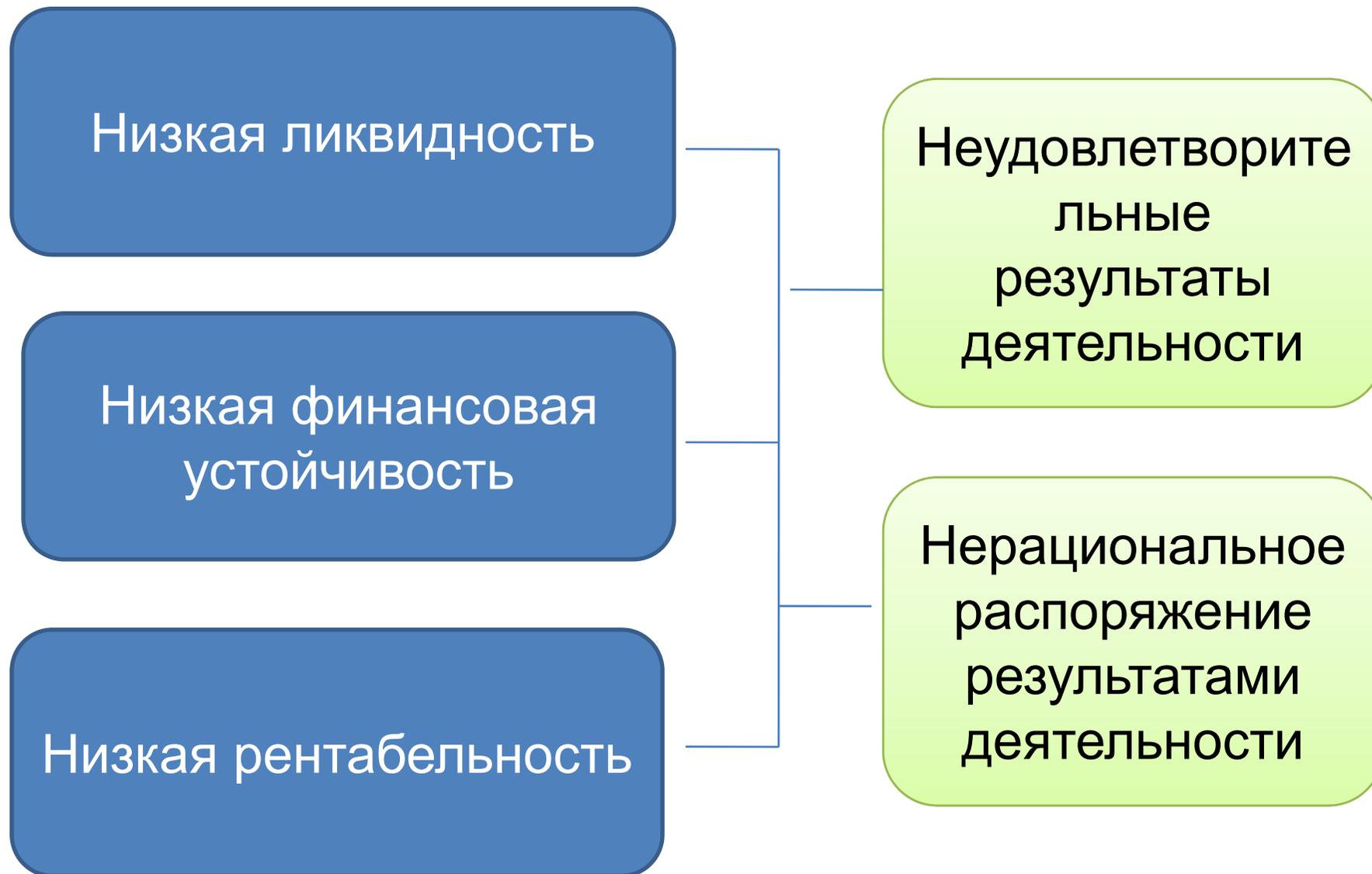
- Основная проблема – недостаток денежных средств



Проблемы



причины



Низкая прибыльность

Низкий объем продаж

- Низкий спрос на продукцию
- Недостаточные усилия маркетинговых служб

Невыгодное соотношение доходы/затраты

- Низкий уровень цен на реализованную продукцию
- Высокие переменные затраты
- Высокие постоянные затраты

Убыточность прочих видов деятельности

- Штрафы, пени
- Расходы из чистой прибыли непроизводственного характера

Нерационально управление результатами деятельности

Нерациональное управление оборотными средствами

- Необоснованные закупки материалов на длительный срок
- Затоваривание склада готовой продукции
- Сбои в поставка комплектующих, срывы производства
- Невыгодные для предприятия условия покупки сырья, отгрузки материалов

Нерациональная инвестиционная политика

- Инвестиционная программа превышающая финансовые возможности компании

Нерациональное управление структурой источников финансирования

- Использование дорогих источников финансирования
- Использование краткосрочных займов

Что влияет на платежеспособность компании

Величина
собственных средств

- **Снижение:** компания терпит убытки

Инвестиционная
программа

- **Снижение:** Инвестиционная программа превышающая финансовые возможности компании

Финансовая политика

- **Снижение:** финансирование инвестиций за счет краткосрочных займов

Принципы
управления
оборотным
капиталом

- **Снижение:** рост оборотных активов, профинансированных полностью краткосрочными обязательствами

3. Пути решения проблем ликвидности на уровне компании в согласии со стратегией группы

- ❑ Операционная деятельность
- ❑ Инвестиционная политика
- ❑ Управление оборотным капиталом

Повышение платежеспособности

Операционная деятельность

- ❑ Оптимизация ассортимента продукции
- ❑ Заключение долгосрочных контрактов
- ❑ Активный поиск клиентов
- ❑ Продуманная стратегия ценообразования с увязкой маркетинговых целей и принятых в компании методов управления дебиторской задолженностью
- ❑ Минимизация расходов, где можно сэкономить, где нельзя:
 - сокращение персонала → сокращение заработной платы
 - сокращение накладных расходов (аренда, охрана, клининг, канцелярские расходы, связь, интернет) → контроль и учет
 - сокращение рекламы

Повышение платежеспособности

Инвестиционная политика

- ❑ Обновление основных фондов:
 - снижение риска сбоя оборудования,
 - внедрение современных технологий, как следствие сокращение затрат, расширение объема выпуска
- ❑ Инвестиции за счет собственных средств и долгосрочных кредитов
- ❑ На инвестиционной фазе – отсрочка выплаты процентов по кредитам/ погашение тела долга

Повышение платежеспособности

Управление оборотным капиталом

❑ сокращение дебиторской задолженности:

- уговорить клиентов платить (через «бонусы», скидки, угрозы штрафными санкциями и судебными исками)

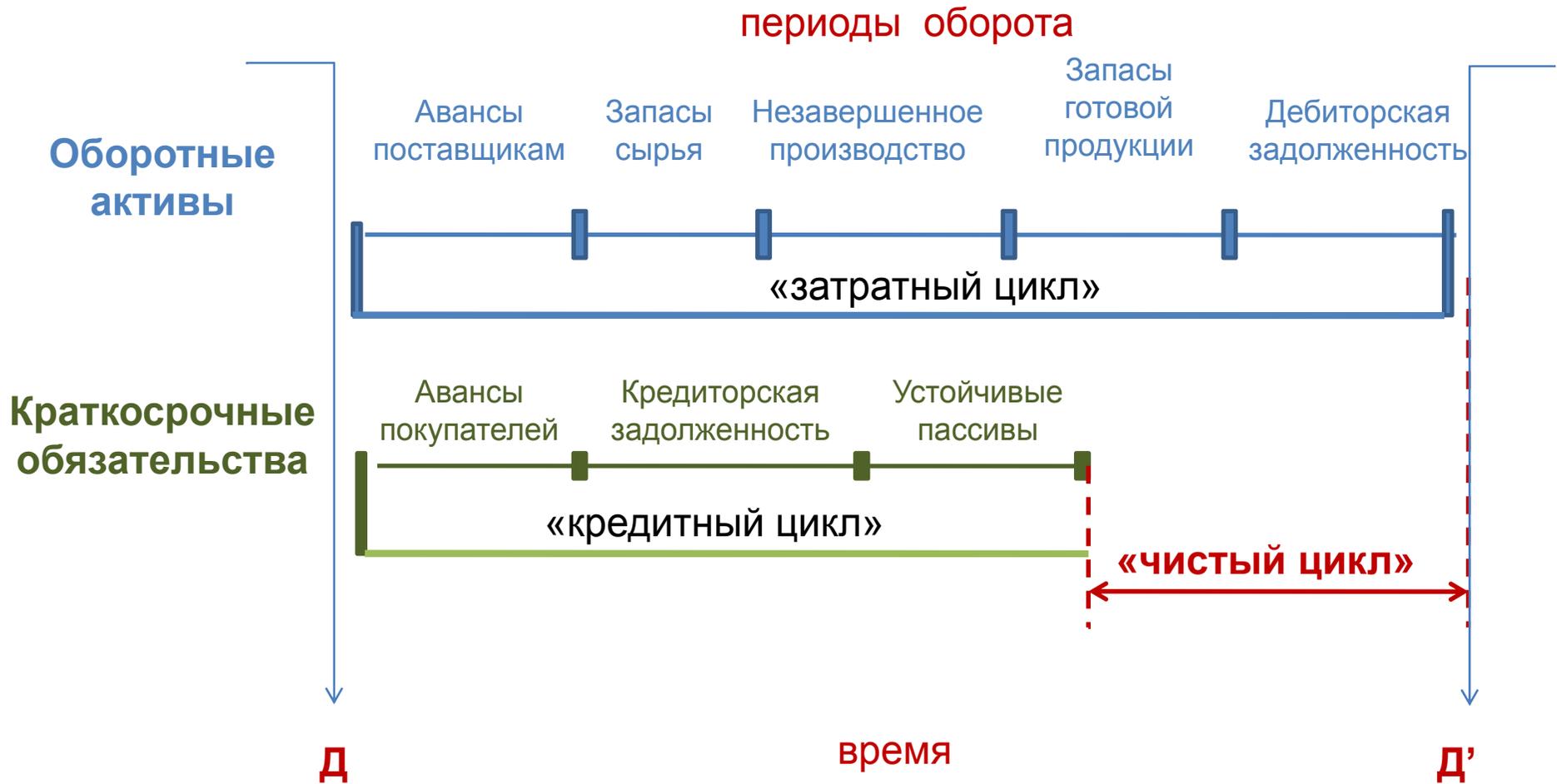
❑ сокращение запасов:

- оптимизация запасов, расчет стоимости запаса (расчет оптимального заказа),
- поиск альтернативных поставщиков,
- вовлечение поставщиков в финансирование

❑ Управление кредиторской задолженности:

- Заключение контрактов с максимальной отсрочкой оплаты;

Начните с анализа оборачиваемости



Влияние оборачиваемости на финансовое состояние предприятия

Рост «затратного цикла»

- Снижение рентабельности капитала
- Снижение финансовой устойчивости
- Снижение общей ликвидности

Рост «чистого цикла»

- Снижение коэффициента абсолютной ликвидности

Эффективное управление запасами

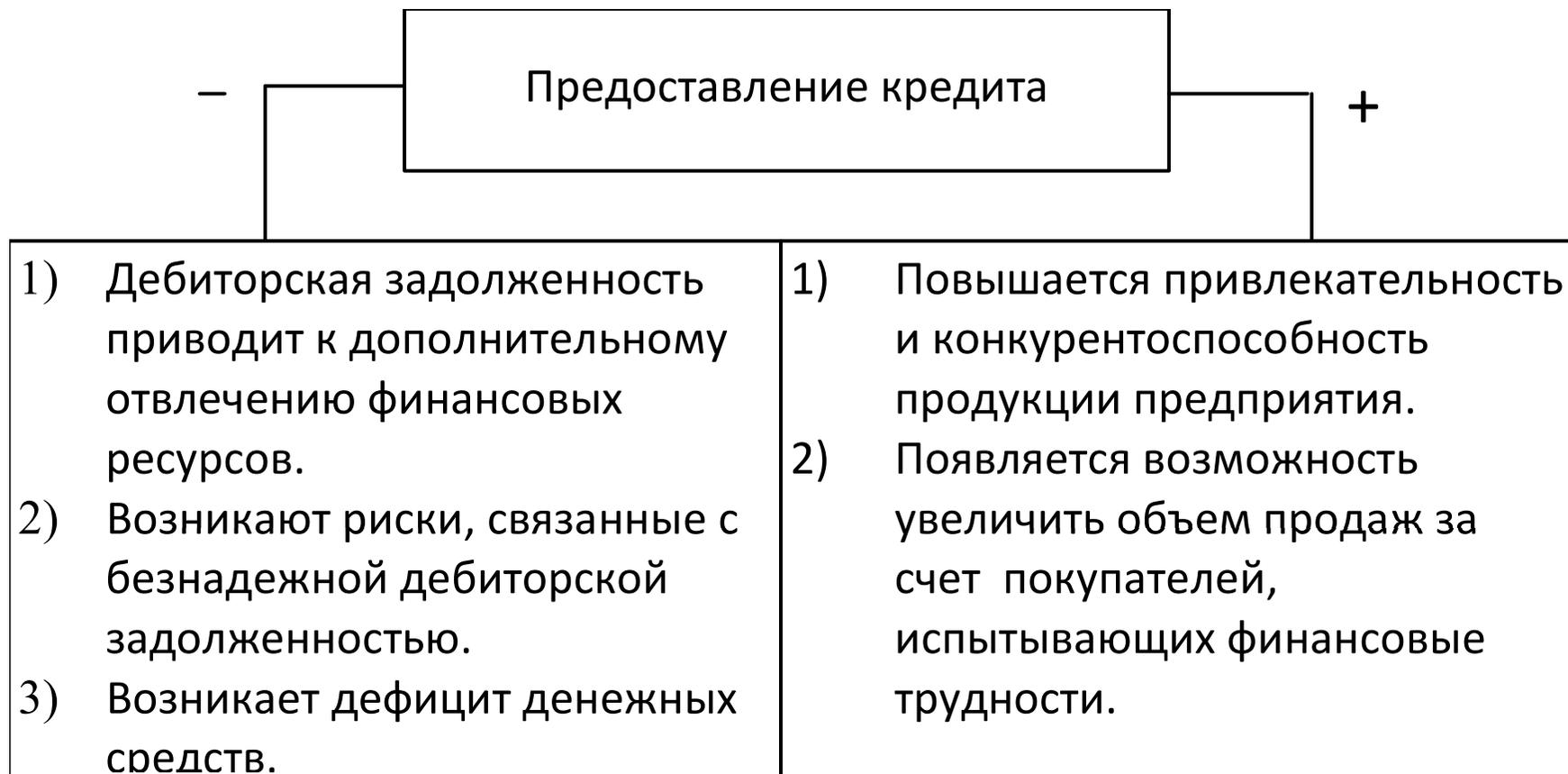
- ❑ Уменьшить производственные потери из-за нехватки материалов
- ❑ Ускорить их оборачиваемость
- ❑ Свести до минимума излишки запасов, которые увеличивают стоимость операций и "замораживают" денежные средства
- ❑ Снизить риск старения и порчи товаров
- ❑ Снизить затраты на хранение товарно-материальных запасов

Управление дебиторской задолженностью: «чем жертвуем и во имя чего»

Эффективное управление дебиторской задолженностью предполагает формирование кредитной политики:

- ❑ срок предоставления кредита;
- ❑ стандарты, принятые для оценки кредитоспособности покупателя;
- ❑ методы и подходы сбора платежей с клиентов;
- ❑ скидки и льготы для поощрения клиентов

Последствия предоставления покупателю кредита



Анализ дебиторской задолженности

1. Предварительная оценка финансового состояния фирмы;
2. Определение объема дебиторской задолженности и его динамики в предшествующий период;

$$\text{Коэффициент отвлечения оборотных активов в дебиторскую задолженность} = \frac{\text{Дебиторская задолженность фирмы}}{\text{Оборотные активы}}$$

3. Определение срока оплаты счетов дебиторов;
4. Взвешенное "старение" счетов дебиторов;
5. Оценка реального состояния дебиторской задолженности (качество задолженности).

Зависимость безнадежных долгов от срока счетов дебиторов

Срок дебиторской задолженности, дней	Доля безнадежных долгов, %
До 30	4
31 - 60	10
60 - 90	17
91 - 120	26

- При дальнейшем увеличении срока погашения на очередные 30 дней доля безнадежных долгов повышается на 3 - 4 %.

Классификация покупателей

Категория	Уровень платежеспособности	Средний срок оплаты, дней	Предоставляемый кредит
1	Высокий	10	Неограниченный
2	Хороший	15	Неограниченный
3	Средний	30	Ограниченный
4	Низкий	60	Ограниченный
5	Очень низкий	90	Нет кредита

- Рефинансирование дебиторской задолженности
 - факторинг
 - учет векселей
 - форфейтинг

ООО «**Альт-Инвест**». Более 20 лет на рынке
экономического анализа и управления

<http://www.alt-invest.ru>

<http://www.cfin.ru>

+7 (495) 580-98-75

+7 (812) 44-88-389