



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

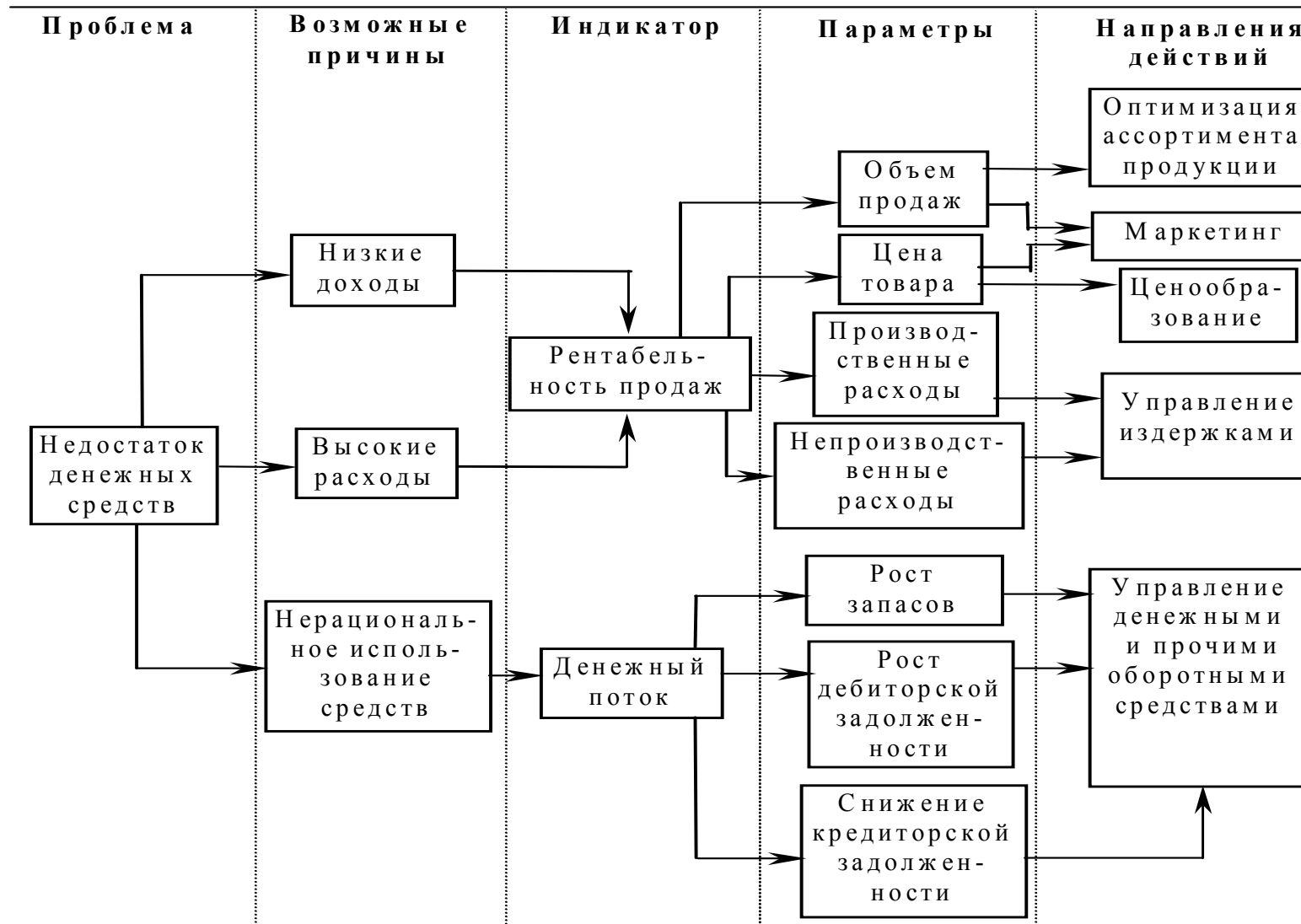
| Модель | Роль краткосрочного кредита и кредиторской задолженности | Риск с позиции ликвидности |
|----------------|--|--|
| Идеальная | За счет краткосрочных обязательств финансируются полностью все текущие активы, т.е. и их переменная часть тоже | Наибольший риск, особенно если есть вероятность, что 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 | Варирующаяся 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 | Варирующаяся 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

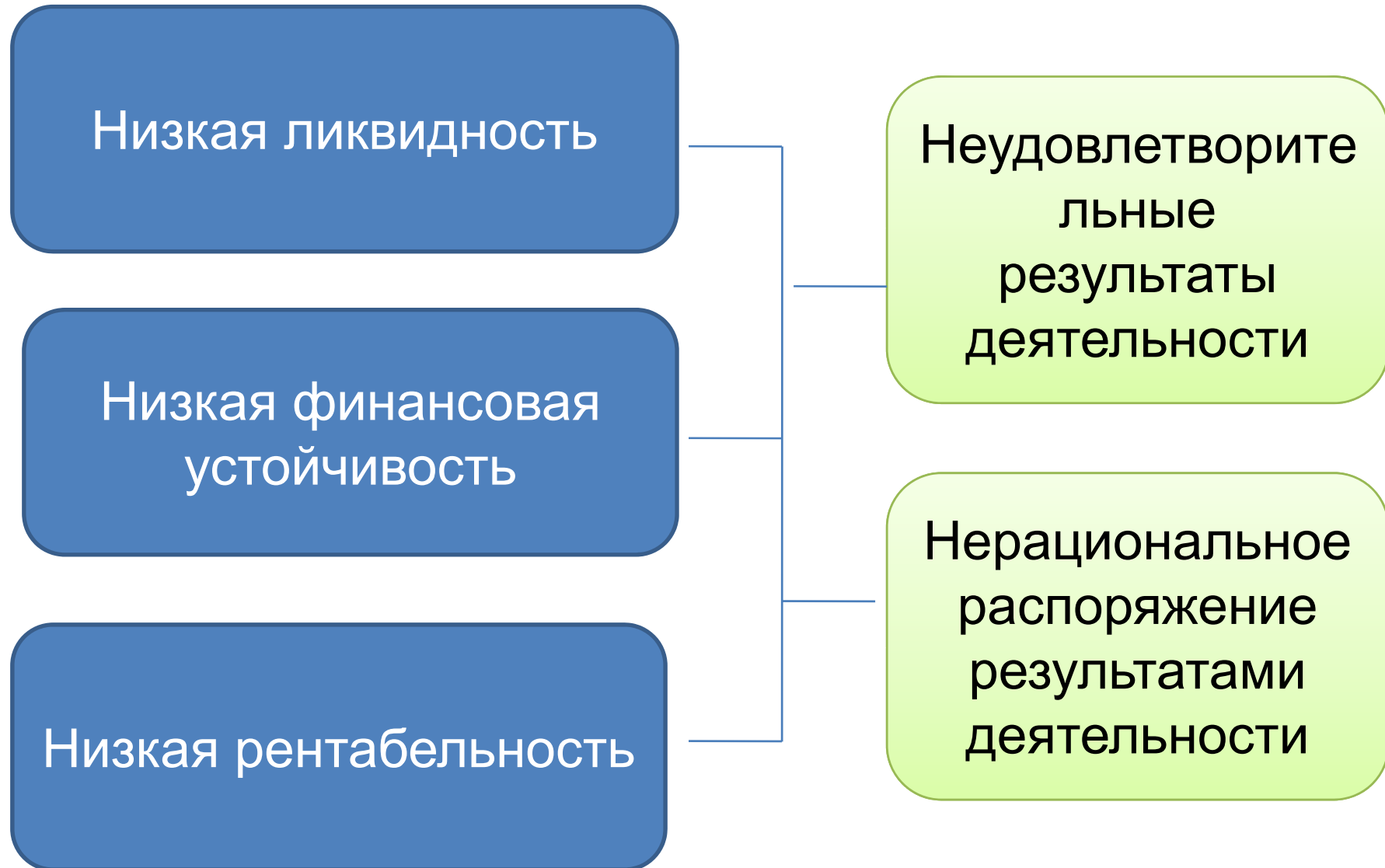
- Основная проблема – недостаток денежных средств



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)

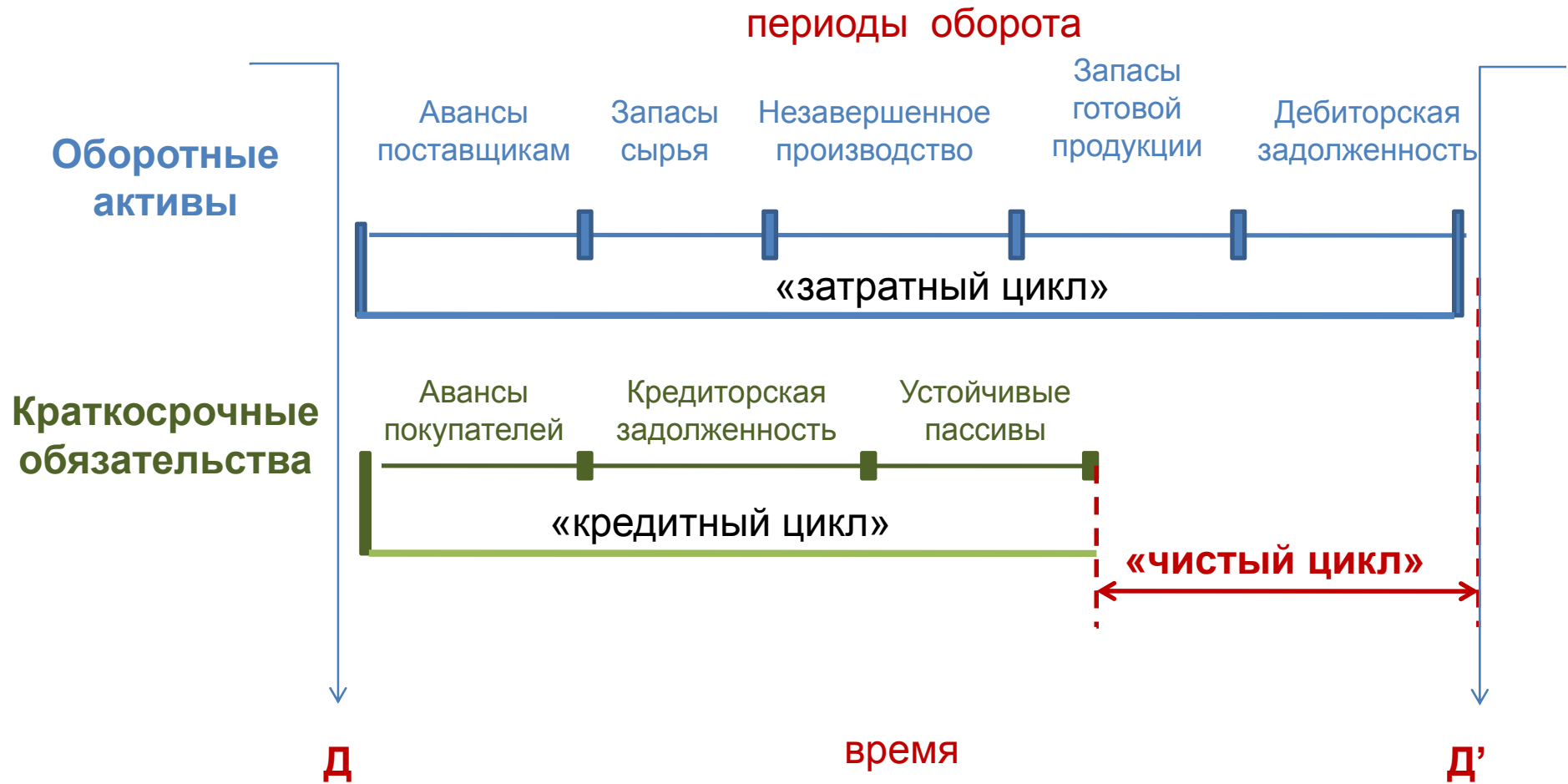
❑ сокращение запасов:

- 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

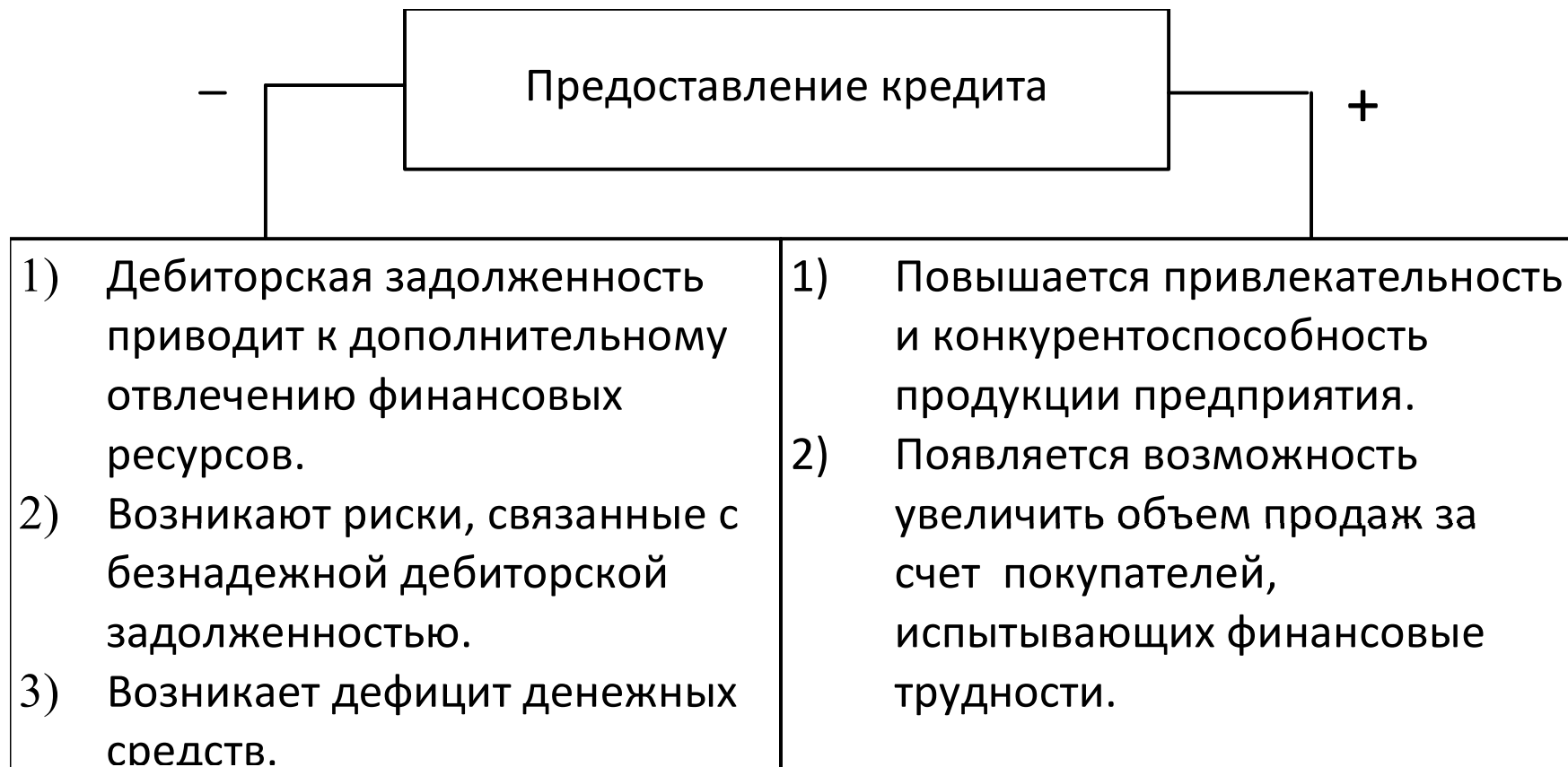
Управление дебиторской

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