КОМПЛЕКСНОЕ ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОТНЫМИ АКТИВАМИ И КРАТКОСРОЧНЫМИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Чистый оборотный капитал и текущие финансовые потребности организации
2. Ускорение оборачиваемости оборотных средств — способ снижения текущих финансовых потребностей
3. Выбор политики комплексного оперативного управления текущими активами и текущими пассивами
4. Анализ и управление дебиторской задолженностью

1. ЧИСТЫЙ ОБОРОТНЫЙ КАПИТАЛ И ТЕКУЩИЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОТРЕБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

АКТИВЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ДЕЛЯТСЯ НА:

- **основные** (фиксированные, постоянные — земля, здания, сооружения, оборудование, нематериальные активы, др. основные средства и вложения);
- **оборотные** (текущие, т.е. все остальные активы баланса).

ОСНОВНЫЕ АКТИВЫ ТРУДНОРЕАЛИЗУЕМЫ В ТОМ СМЫСЛЕ, ЧТО МОЖЕТ ПОНАДОБИТЬСЯ ЗНАЧИТЕЛЬНОЕ ВРЕМЯ И ДАЖЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ЭТИХ АКТИВОВ В СЛУЧАЕ НЕОБХОДИМОСТИ.

ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ ДЕЛЯТСЯ, В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СПОСОБНОСТИ БОЛЕЕ ИЛИ МЕНЕЕ ЛЕГКО ОБРАЩАТЬСЯ В ДЕНЬГИ, НА:

- *медленнореализуемые* (запасы готовой продукции, сырья и материалов),
- *быстрореализуемые* (дебиторская задолженность, средства на депозитах),
- *наиболее ликвидные* (денежные средства и краткосрочные рыночные ценные бумаги).

ОСНОВНЫЕ АКТИВЫ И ТА ЧАСТЬ ОБОРОТНЫХ АКТИВОВ, КОТОРАЯ НАХОДИТСЯ НА ПРОТЯЖЕНИИ ДОСТАТОЧНО ПРЕДСТАВИТЕЛЬНОГО ПЕРИОДА (ГОДА) НА НЕИЗМЕННОМ УРОВНЕ, НЕ ЗАВИСЯ ОТ СЕЗОННЫХ И ИНЫХ КОЛЕБАНИЙ, В СУММЕ СОСТАВЛЯЮТ *СТАБИЛЬНЫЕ АКТИВЫ.* ОСТАЛЬНЫЕ ЖЕ АКТИВЫ МОГУТ БЫТЬ НАЗВАНЫ *НЕСТАБИЛЬНЫМИ.*

ПАССИВЫ ПОДРАЗДЕЛЯЮТСЯ НА СОБСТВЕННЫЕ И ЗАЕМНЫЕ. СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА И ДОЛГОСРОЧНЫЕ КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ ОБЪЕДИНЯЮТСЯ В *ПОСТОЯННЫЕ ПАССИВЫ;* КРАТКОСРОЧНЫЕ КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ, КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ И ТА ЧАСТЬ ДОЛГОСРОЧНЫХ КРЕДИТОВ И ЗАЙМОВ, СРОК ПОГАШЕНИЯ КОТОРОЙ НАСТУПАЕТ В ДАННОМ ПЕРИОДЕ, СОСТАВЛЯЮТ В СУММЕ *КРАТКОСРОЧНЫЕ (ТЕКУЩИЕ) ПАССИВЫ.*

ЗАДАЧИ КОМПЛЕКСНОГО ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЩИМИ АКТИВАМИ И ТЕКУЩИМИ ПАССИВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ СВОДЯТСЯ:

1) к превращению текущих финансовых потребностей (ТФП) предприятия в отрицательную величину;

2) к ускорению оборачиваемости оборотных средств предприятия;

3) к выбору наиболее подходящего для предприятия типа политики комплексного оперативного управления текущими активами и текущими пассивами.

РАЗНИЦА МЕЖДУ ТЕКУЩИМИ АКТИВАМИ И ТЕКУЩИМИ ПАССИВАМИ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ **ЧИСТЫЙ ОБОРОТНЫЙ КАПИТАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ.**

ТЕКУЩИЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОТРЕБНОСТИ (ТФП) - ЭТО:

- разница между текущими активами и кредиторской задолженностью;
- разница между средствами, иммобилизованными в запасах сырья, готовой продукции, а также в дебиторской задолженности, и суммой кредиторской задолженности;
- недостаток собственных оборотных средств;
- дефицит в бюджете предприятия;
- потребность в краткосрочном кредите.

ДЛЯ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ БЛАГОПРИЯТНО:

- Получение отсрочек платежа от поставщиков (коммерческий кредит), от работников предприятия (если имеет место задолженность по зарплате), от государства (если в краткосрочном периоде есть задолженность по уплате налогов) и т. д.

ДЛЯ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НЕБЛАГОПРИЯТНО:

- Замораживание определенной части средств в запасах (резервных и текущих запасах сырья, запасах готовой продукции).
- Предоставление отсрочек платежа клиентам.

НА ТФП ОКАЗЫВАЮТ ВЛИЯНИЕ:

- длительность эксплуатационного и сбытового циклов;
- темпы роста производства;
- сезонность производства и реализации готовой продукции, а также снабжения сырьем и материалами;
- состояние конъюнктуры;
- величина и норма добавленной стоимости.

2. УСКОРЕНИЕ ОБОРАЧИВАЕМОСТИ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ — СПОСОБ СНИЖЕНИЯ ТЕКУЩИХ ФИНАНСОВЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ

УСКОРЕНИЕ ОБОРАЧИВАЕМОСТИ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ МОЖЕТ БЫТЬ ЗА СЧЕТ:

- Скидки покупателям за сокращение сроков расчета (спонтанное финансирование).
- Учет векселей и факторинга.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СКИДОК ПОКУПАТЕЛЯМ ЗА СОКРАЩЕНИЕ СРОКОВ РАСЧЕТА (СПОНТАННОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ) — ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЩИМИ АКТИВАМИ.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЩИМИ АКТИВАМИ И ТЕКУЩИМИ ПАССИВАМИ МОЖНО ТАКЖЕ ПОВЫСИТЬ, РАЗУМНО ИСПОЛЬЗУЯ УЧЕТ **ВЕКСЕЛЕЙ И ФАКТОРИНГ** С ЦЕЛЬЮ ПРЕВРАЩЕНИЯ ТФП В ОТРИЦАТЕЛЬНУЮ ВЕЛИЧИНУ И УСКОРЕНИЯ ОБОРАЧИВАЕМОСТИ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ.

ФАКТОРИНГ МОЖНО ОПРЕДЕЛИТЬ КАК ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ (ФАКТОРИНГОВОЙ КОМПАНИИ ИЛИ ФАКТОРИНГОВОГО ОТДЕЛА БАНКА) ПО ВЗЫСКАНИЮ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ С ДОЛЖНИКОВ СВОЕГО КЛИЕНТА (ПРОМЫШЛЕННОЙ ИЛИ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ) И УПРАВЛЕНИЮ ЕГО ДОЛГОВЫМИ ТРЕБОВАНИЯМИ.

В ФАКТОРИНГОВЫХ ОПЕРАЦИЯХ УЧАСТВУЮТ ТРИ СТОРОНЫ:

1) факторинговая компания
2) клиент (поставщик товара, кредитор)
3) предприятие (заемщик)

СТОИМОСТЬ ФАКТОРИНГОВЫХ УСЛУГ СКЛАДЫВАЕТСЯ ИЗ ДВУХ ЭЛЕМЕНТОВ:

1) КОМИССИИ (ПЛАТЫ ЗА ОБСЛУЖИВАНИЕ В ПРОЦЕНТАХ ОТ СУММЫ СЧЕТА-ФАКТУРЫ) И
2) ПРОЦЕНТОВ, ВЗИМАЕМЫХ ПРИ ДОСРОЧНОЙ ОПЛАТЕ ПРЕДСТАВЛЕННЫХ ДОКУМЕНТОВ.

3. ВЫБОР ПОЛИТИКИ КОМПЛЕКСНОГО ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЩИМИ АКТИВАМИ И ТЕКУЩИМИ ПАССИВАМИ

СУТЬ ЭТОЙ ПОЛИТИКИ СОСТОИТ В ОПРЕДЕЛЕНИИ ДОСТАТОЧНОГО УРОВНЯ И РАЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ ТЕКУЩИХ АКТИВОВ, УЧИТЫВАЯ, ЧТО ПРЕДПРИЯТИЯ РАЗЛИЧНЫХ СФЕР И МАСШТАБОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИСПЫТЫВАЮТ НЕОДИНАКОВЫЕ ПОТРЕБНОСТИ В ТЕКУЩИХ АКТИВАХ ДЛЯ ПОДДЕРЖАНИЯ ЗАДАННОГО ОБЪЕМА РЕАЛИЗАЦИИ, И В ОПРЕДЕЛЕНИИ ВЕЛИЧИНЫ И СТРУКТУРЫ ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ ТЕКУЩИХ АКТИВОВ.

ЕСЛИ ПРЕДПРИЯТИЕ НЕ СТАВИТ НИКАКИХ ОГРАНИЧЕНИЙ В НАРАЩИВАНИИ ТЕКУЩИХ АКТИВОВ, ДЕРЖИТ ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА, ИМЕЕТ ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ ЗАПАСЫ СЫРЬЯ И ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ И, СТИМУЛИРУЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ, РАЗДУВАЕТ ДЕБИТОРСКУЮ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ — УДЕЛЬНЫЙ ВЕС ТЕКУЩИХ АКТИВОВ В ОБЩЕЙ СУММЕ ВСЕХ АКТИВОВ ВЫСОК, А ПЕРИОД ОБОРАЧИВАЕМОСТИ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ ДЛИТЕЛЕН, — ЭТО **ПРИЗНАКИ АГРЕССИВНОЙ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЩИМИ АКТИВАМИ**.

ЕСЛИ ПРЕДПРИЯТИЕ ВСЯЧЕСКИ СДЕРЖИВАЕТ РОСТ ТЕКУЩИХ АКТИВОВ, СТАРАЯСЬ МИНИМИЗИРОВАТЬ ИХ — УДЕЛЬНЫЙ ВЕС ТЕКУЩИХ АКТИВОВ В ОБЩЕЙ СУММЕ ВСЕХ АКТИВОВ НИЗОК, А ПЕРИОД ОБОРАЧИВАЕМОСТИ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ КРАТОК — **ЭТО ПРИЗНАКИ КОНСЕРВАТИВНОЙ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЩИМИ АКТИВАМИ.**

ЕСЛИ ПРЕДПРИЯТИЕ ПРИДЕРЖИВАЕТСЯ «ЦЕНТРИСТСКОЙ ПОЗИЦИИ» — ЭТО **УМЕРЕННАЯ ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЩИМИ АКТИВАМИ.** ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ АКТИВОВ, РИСК ТЕХНИЧЕСКОЙ НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ И ПЕРИОД ОБОРАЧИВАЕМОСТИ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ НАХОДЯТСЯ НА СРЕДНИХ УРОВНЯХ.

КАЖДОМУ ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ ТИПОВ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЩИМИ АКТИВАМИ ДОЛЖНА БЫТЬ ПОД СТАТЬ СООТВЕТСТВУЮЩАЯ ПОЛИТИКА ФИНАНСИРОВАНИЯ, Т. Е. **ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЩИМИ ПАССИВАМИ.**

ПРИЗНАКОМ **АГРЕССИВНОЙ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЩИМИ ПАССИВАМИ** СЛУЖИТ АБСОЛЮТНОЕ ПРЕОБЛАДАНИЕ КРАТКОСРОЧНОГО КРЕДИТА В ОБЩЕЙ СУММЕ ВСЕХ ПАССИВОВ.

ПРИЗНАКОМ КОНСЕРВАТИВНОЙ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЩИМИ ПАССИВАМИ СЛУЖИТ ОТСУТСТВИЕ ИЛИ ОЧЕНЬ НИЗКИЙ УДЕЛЬНЫЙ ВЕС КРАТКОСРОЧНОГО КРЕДИТА В ОБЩЕЙ СУММЕ ВСЕХ ПАССИВОВ ПРЕДПРИЯТИЯ.

ПРИЗНАКОМ УМЕРЕННОЙ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЩИМИ ПАССИВАМИ СЛУЖИТ НЕЙТРАЛЬНЫЙ (СРЕДНИЙ) УРОВЕНЬ КРАТКОСРОЧНОГО КРЕДИТА В ОБЩЕЙ СУММЕ ВСЕХ ПАССИВОВ ПРЕДПРИЯТИЯ.

МАТРИЦА ВЫБОРА ПОЛИТИКИ КОМПЛЕКСНОГО ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЩИМИ АКТИВАМИ И ТЕКУЩИМИ ПАССИВАМИ

1. **консервативной политике управления текущими активами может соответствовать умеренный или консервативный тип политики управления текущими пассивами, но не агрессивный;**
2. **умеренной политике управления текущими активами может соответствовать любой тип политики управления текущими пассивами;**
3. **агрессивной политике управления текущими активами может соответствовать агрессивный или умеренный тип политики управления текущими пассивами, но не консервативный.**

4. АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ

ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ КЛАССИФИЦИРУЕТСЯ ПО СЛЕДУЮЩИМ ВИДАМ:

- дебиторская задолженность за товары, работы, услуги срок оплаты которых не наступил;
- дебиторская задолженность за товары, работы, услуги, неоплаченные в срок;
- дебиторская задолженность по векселям полученным;
- дебиторская задолженность по расчетам с бюджетом;
- дебиторская задолженность по расчетам с персоналом;
- прочие виды дебиторской задолженности.

ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ ЧАСТЬ ОБЩЕЙ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМИ АКТИВАМИ И МАРКЕТИНГОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ, НАПРАВЛЕННОЙ НА РАСШИРЕНИЕ ОБЪЕМА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ И ЗАКЛЮЧАЮЩЕЙСЯ В ОПТИМИЗАЦИИ ОБЩЕГО РАЗМЕРА ЭТОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ И ОБЕСПЕЧЕНИИ СВОЕВРЕМЕННОЙ ЕЕ ИНКАССАЦИИ.

С ПОЗИЦИИ ВОЗМЕЩЕНИЯ СТОИМОСТИ ПОСТАВЛЕННОЙ ПРОДУКЦИИ *ПРОДАЖА МОЖЕТ БЫТЬ ВЫПОЛНЕНА ОДНИМ ИЗ ТРЕХ СПОСОБОВ:*

- предоплата (товар оплачивается полностью или частично до передачи его продавцом),
- оплата за наличный расчет (товар оплачивается полностью в момент передачи товара, т. е. происходит как бы обмен товара на деньги),
- оплата в кредит (товар оплачивается через определенное время после его передачи покупателю).

ВЫРАБАТЫВАЯ ПОЛИТИКУ КРЕДИТОВАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ СВОЕЙ ПРОДУКЦИИ, ПРЕДПРИЯТИЕ ДОЛЖНО ОПРЕДЕЛИТЬСЯ ПО СЛЕДУЮЩИМ КЛЮЧЕВЫМ ВОПРОСАМ:

- срок предоставления кредита;
- стандарты кредитоспособности;
- система создания резервов по сомнительным долгам;
- система сбора платежей;
- система предоставляемых скидок.

ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА УСТАНОВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ПОКУПАТЕЛЯМИ ПОДРАЗУМЕВАЕТ:

- регулярный мониторинг дебиторов по видам продукции, объему задолженности, срокам погашения и др.;
- минимизацию временных интервалов между моментами завершения работ, отгрузки продукции, предъявления платежных документов;
- направление платежных документов по надлежащим адресам;
- аккуратное рассмотрение запросов клиентов об условиях оплаты;
- четкую процедуру оплаты счетов и получения платежей.

СИСТЕМА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ СРЕДСТВАМИ ПОДРАЗУМЕВАЕТ ВЫДЕЛЕНИЕ *ЧЕТЫРЕХ* КРУПНЫХ БЛОКОВ ПРОЦЕДУР:

- расчет финансового цикла;
- анализ движения денежных средств,
- прогнозирование денежных потоков,
- определение оптимального уровня денежных средств.

РАСЧЕТ ФИНАНСОВОГО ЦИКЛА.

$$D_{oc}=Inv_d + AR_d - AP_d,$$

- D_{oc} — продолжительность операционного цикла
- Inv_d — оборачиваемость средств, «омертвленных» в производственных запасах (в днях);
- AR_d - оборачиваемость средств, «омертвленных» в дебиторской задолженности (в днях);
- AP_d — оборачиваемость кредиторской задолженности (в днях).

ОСНОВНЫЕ БЛОКИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ:

- *Анализ движения денежных средств*
- *Прогнозирование денежных потоков.*
- *Определение оптимального уровня денежных средств.*