

УДК 336.663

# **СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМИ СРЕДСТВАМИ КОМПАНИИ**

© **Горевая А. Р., 2017**

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

С точки зрения экономики целью любой коммерческой организации является получение прибыли. Такая цель может быть достигнута только благодаря эффективной работе компании и бесперебойности процесса финансирования. Нерациональное управление оборотными средствами приводит к их застаиванию в неиспользуемых и бесполезных активах, снижает

---

ликвидность, рентабельность, а также возможность осуществлять капиталовложения. Анализ и сравнение инструментов управления оборотными активами в торговых компаниях, а также методы распределения и использования оборотных средств позволят компаниям повысить эффективность использования оборотного капитала.

*Ключевые слова:* оборотные активы, капитал компании, структура оборотного капитала, методы управления оборотными средствами.

С приходом современной рыночной экономики и всех ее сопутствующих элементов, таких как конкуренция, свободное ценообразование и новые формы существования экономических субъектов, предприятия вынуждены самостоятельно контролировать свои денежные и товарные потоки. Конечно же, не только наличие, но также и форма содержания имеющихся средств влияет на непрерывность и своевременность обеспечения всех процессов. Соотношение между отдельными элементами оборотных средств может быть разным в зависимости от принадлежности компании к отрасли, от формы предприятия, организации деятельности, длительности производственного и технологического цикла, условий поставок и реализации продукции, способах и условий расчетов с поставщиками и клиентами.

К блокам управления оборотными средствами относятся: управление товарно-материальными запасами, взаиморасчетами с партнерами, управление затратами, сбытом, транспортировкой товара, а также управление свободными денежными средствами на расчетных счетах и в кассах. Каждый отдельный элемент оборотного капитала рассматривается в отдельности с учетом его экономической сущности и целей использования.

Далее на практике подтверждается, что некоторые компании действуют интуитивно, прибегая к методам сравнительного анализа либо экспертным оценкам, для того, чтобы решить проблемы и с недостатком оборотных средств, и с их эффективным использованием. Другие же прибегают к сложным статистическим и математическим методам, которые в итоге также подразделяются на группы в зависимости от того, какой элемент оборотного капитала необходимо диагностировать [1].

Для того, чтобы понять, какими методами управления оборотным капиталом пользуются торгующие организации была разработан специальный опросник, предназначенная для ответов высшего руководства и/или ответственных лиц, и позволяющая понять специфику деятельности организации, а также выявить проблемные места в управлении оборотным капиталом. Анкета включает в себя ряд вопросов, связанных с управлением отдельными элементами оборотного капитала.

1. Контролируется ли дебиторская задолженность? Если да, то какими способами?

2. Отгружаются ли товары в кредит? Если да, то как оценивается кредитоспособность покупателя?

3. Как оценивается оптимальная сумма отгрузок определенному клиенту в кредит?

4. Оценивается ли возможность фирмы и ее устойчивость при отгрузке товаров в долг?

5. Каков финансовый цикл одной сделки, период возврата денежных средств? Можно ли его ускорить, по Вашему мнению?

6. Имеет ли фирма товарный запас? Оптимален ли объем и стоимость товарных запасов, по вашему мнению?

7. По какому принципу закупается товар: под заказ, на склад?

8. Есть ли какие-либо нормативы по закупке товара?

9. Учитываются ли затраты на хранение товарных позиций?

10. Использует ли компания заемные или кредитные средства?

11. Нуждаетесь ли вы в дополнительном финансировании? Как часто?

12. Составляется ли бюджет доходов и расходов? Каким образом планируются поступления и выбытия денежных средств?

14. Как решается проблема с нехваткой капитала?

15. Считаете ли Вы эффективным использование оборотных средств?

Для выборки были отобраны торгующие организации города Иркутска: ООО «АрхиМЕД», ООО «Северный Клевер», ООО «Автоматика ТР», ГК «Формула Развития». Для начала рассмотрим организации ООО «АрхиМЕД», ООО «Северный Клевер» и ГК «Формула Развития». Все эти компании занимают оптовой торговлей медицинскими расходными материалами или оборудованием. Специфика деятельности заключается в том, что большая часть клиентов — это государственные медицинские учреждения, то есть существует особенность в управлении дебиторской задолженностью. Предполагалось, что раз государственные муниципальные организации не могут обанкротиться (таких прецедентов не было), то и поставщики всегда могут рассчитывать на своевременную оплату. Однако, это не так.

Что касается ГК «Формула развития», дебиторская задолженность клиентов контролируется раз в месяц путем формирования отчета со сроками просроченной задолженности. По запросам клиентов формируются акты сверки, специализированного отдела или сотрудника,

отвечающего за контроль сроков погашения, нет, это контролируют менеджеры по продажам. Товары в кредит отгружаются на постоянной основе, и кредитоспособность покупателей оценивается только при начале работе с ними и только в отношении частных клиник. Сумма отгрузок клиенту в кредит контролируется только при наличии долговременной просроченной задолженности, а возможности фирмы для отгрузок в долг финансистами не определяются. Финансовый цикл сделки может варьироваться от месяца до двенадцати, и, по словам руководства, не может быть сокращен из-за специфики деятельности. Организация имеет огромный товарный запас, практически треть от всего оборотного капитала, при этом достаточно специфичный для своего вида деятельности, поскольку свободный товарный остаток практически неликвиден. Товары покупаются как на склад (нормативы по закупке не установлены), так и под конкретные заказы клиентов. Компания платит за хранение товара на складах, использует кредитный ресурс, в дополнительном финансировании более не нуждается. Финансы компании планируются на год и корректируются поквартально.

В свою очередь, ООО «АрхиМЕД» контролирует дебиторскую задолженность еженедельно, ответственными за сбор являются менеджеры по продажам, финансист контролирует проводимую работу и результаты. Также как и «Формула развития», «АрхиМЕД» практически не участвует в оценке кредитоспособности покупателей из-за специфики клиентуры. Сумма отгрузок в кредит не контролируется. Устойчивость фирмы и ее возможности оцениваются только при определенных параметрах сделки: более миллиона, годовые сроки поставки. Финансовый цикл сделки составляет 2–3 месяца, для руководства он оптимален. Количество товарных запасов неоптимальное, в данный момент требуется снижение стоимости свободного складского остатка, вводится политика — привозить только под заказ. Нормативы свободного запаса определены для необходимых складских позиций, при этом затраты на хранение компания не несет. Организация использует заемные и кредитные средства, пока их достаточно для ведения деятельности. План-бюджет составляется на год, корректируется по ситуации. Использование оборотных средств может быть эффективнее.

ООО «Северный клевер» имеет меньшие обороты по сравнению с предыдущими игроками рынка. Просроченной дебиторской задолженности очень мало, контролируется по принципу «если вспомнил». Кредитоспособность покупателей не оценивается, равно как и сумма отгрузок в кредит и устойчивость фирмы. Финансовый цикл составляет 3 месяца и не может быть уменьшен. Товарный запас небольшой, так как все привозится под заказ, остаются только позиции из

нераспроданных упаковок, соответственно, затрат на хранение совсем нет. Компания использует заемные средства, для кредитных ресурсов нет возможностей и оборотного капитала. Компания постоянно нуждается в дополнительном финансировании. Планирование денежных средств не производится, нехватка капитала сказывается на возможности укрепить позиции на рынке. Использование имеющихся активов малоэффективно.

ООО «Автоматика ТР» занимается торговлей контрольно-измерительными приборами, основные клиенты — заводы, промышленные предприятия, перекупщики. Дебиторская задолженность контролируется только общая, срокам погашения внимание не уделяется. Кредитоспособность покупателя и его добросовестность не оценивается, из-за чего возникает сомнительная задолженность. Сумма отгрузок в кредит контролируется займодавцем, при этом только общая, чтобы фирма оставалась устойчивой. Финансовый цикл сделки 4–6 месяцев, его ускорение невозможно. Товарный запас минимален и весь зарезервирован клиентами, поскольку привозится исключительно под заказ, следовательно, хранения почти нет. Есть проблемы с учетом товара. Компания использует заемные средства уже на протяжении полутора лет, не возвращая полную сумму долга, и нуждаясь при этом в дополнительных активах. Планирование денежных средств не происходит. По мнению собственника, использование капитала настолько эффективно, насколько это возможно.

Компании представили свое видение управления оборотным капиталом. Как видно, управленцы не используют научных подходов в решении своих проблем, а опираются на стандартные и простые методы. Как обсуждалось ранее, традиционные инструменты воздействия на оборотный капитал определяются в группы в соответствии с разделением оборотных средств на различные активы. Итак, для управления потоками денежных средств используются такие методы как: бюджетирование, кредитование, метод прогнозируемых пропорций, модель Баумоля, модель Миллера-Орра, метод Монте-Карло. Следующим элементом оборотного капитала является дебиторская задолженность. Для нее также используются свои инструменты: кредитная политика, дифференциация условий кредитования для клиентов и факторинг. Последним составляющим оборотного капитала являются товарно-материальными ценностями [2]. Управление запасами также может осуществляться несколькими методами: ABC-XYZ-анализ, метод ЕОQ, а также метод Just-in-time. Часть описанных в теории инструментов сложна в применении на практике, и это подтверждается проведенным исследованием. Другие методы в принципе несовместимы друг с другом, как, например, кредитование и факторинг для применения в одной

сделке, или метод «точно в срок» и модель ЕОQ, которые расходятся в принципах действия.

В общем, вся совокупность методов не даст эффективный результат, даже если компания начнет применять абсолютно все способы. Все вместе не определит оптимальный размер и структуру оборотного капитала, поскольку каждый из методов отталкивается не от задач организации, а от предположения о том, что уровень денежных средств, дебиторская задолженность и запасы товаров должны быть минимальны. Хотя на практике встречаются случаи, когда компании стоило определить чуть больший запас ТМЦ или позволить клиентам дольше расплачиваться за поставку товара. Более того, ошибки в расчетах могут привести к снижению рентабельности организации и потере клиентов [3]. Важно найти такое воздействие на оборотный капитал, которое будет соответствовать политике компании, ее текущим целям. Более того, необходимо, чтобы модель сочеталась с рынком и его условиями, была применима на практике, в том числе в условиях российской неопределенности.

В научной литературе для решения проблем ликвидности и оборачиваемости активов принято раскладывать оборотный капитал на составляющие его элементы: денежные средства на расчетных счетах и кассах, дебиторская задолженность, как клиентов, так и товарные долги поставщиков, и товарно-материальные запасы. Благодаря этому появляется возможность проанализировать и изучить природу отдельного компонента, а затем нормировать его. Как правило, для этого используются коэффициенты (оборачиваемости дебиторской задолженности, оборачиваемости товарно-материальных ценностей, ликвидности и прочие). Любая компания способна рассчитать для себя эти показатели и сравнить с условно нормальными значениями. Далее на примере выборки компаний проанализируем эффективность использования методов управления оборотным капиталом.

Основной проблемой в ГК «Формула развития» является возврат дебиторской задолженности, поскольку компания каждый год вынуждена списывать сомнительные крупные долги. Несмотря на то, что руководство компании стимулирует менеджеров на своевременную оплату товаров, финансовый анализ позволяет понять структуру дебиторской задолженности. Из общей суммы задолженности клиентов за 2015 год на момент анализа просроченная задолженность, то есть своевременно неоплаченные отгрузки, составляла 70 %. При этом, нужно помнить, что срок давности для возврата долга составляет три года, и компания уже имела опыт списания сотен тысяч рублей из-за неудовлетворительной работы менеджеров и юристов. Отказаться от предоставления клиентам товарного кредита фирма не может, это условие рынка. В идеале организация должна ранжировать

клиентов по степени важности и по суммам долгов, оценив целесообразность предоставления отсрочки, но на данный момент компании хватает финансирования для покрытия таких убытков. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности пока находится в пределах нормы (2,1 оборота), однако, проводя горизонтальный анализ показателей, становится ясно, что с каждым годом оборачиваемость дебиторской задолженности увеличивается (2014 год — 1,8; 2013 год — 1,5).

В ООО «АрхиМЕД» основной проблемой является раздутый товарный запас. Его доля в структуре оборотных средств составляет порядка 30–40 % в зависимости от сезона. Для компании это замороженные средства, которые нельзя направить на другие нужды или вложить в новую сделку. Был проанализирован коэффициент оборачиваемости товарных запасов, и выяснилось, что для торговой фирмы оборачиваемость товарных запасов в 83 дня обходится слишком дорого. Особенно учитывая тот факт, что коэффициент не учитывает неликвидные запасы, поскольку высчитывается средний товарный запас. Анализируя длительность хранения различных номенклатурных позиций, стало понятно, что примерно 60 % из них считаются «мертвыми запасами», то есть находящимися на складе более года. В течение нескольких лет организация наращивала объемы ТМЦ и только сейчас начала бороться с неликвидными запасами. В текущий момент времени руководство компании использует лишь словесные запреты на закупку товаров, не входящих в список складских, но, как показал экономический анализ, складские запасы используются неэффективно.

Компания «Северный клевер» имеет проблемы с финансированием. В процессе разговора с руководством фирмы выяснилось, что банки отказываются кредитовать организацию, мотивируя свой ответ тем, что ООО «Северный Клевер» неустойчивая с финансовой точки зрения компания. Это подтверждается результатами анализа финансовой устойчивости компании. На текущий момент коэффициент финансовой зависимости компании составляет 1,6, что говорит о том, что фирма зависит от внешних источников финансирования, при этом ее активы не способны в случае чего покрыть весь долг перед займодателями. Тем не менее, фирма не пробовала входить в другие финансовые сделки, например, краткосрочный овердрафт или лизинг. На данный момент компания использует заемные средства от дружественных фирм, которые готовы под высокий процент занимать денежные ресурсы. Если ООО «Северный клевер» лишиться финансирования, то не сможет вкладываться в будущие сделки и наращивать обороты, поэтому стоит иметь запасной вариант финансирования. Располагая текущей ситуацией, фирме необходимо жестко

контролировать параметры сделки и оценивать свои возможности, так как неисполнение обязательств по договору перед клиентом чревато прекращением деятельности и попадание в реестр недобросовестных поставщиков.

ООО «Автоматика ТР» — небольшая организация, где основные клиенты — крупные потребители, диктующие свои условия и проверяющие контрагентов. Фирма находится в неактивной стадии роста и постоянно нуждается в финансировании. Цикл сделки достаточно долгий, и компания не успевает обернуть средства, как требуются ресурсы на очередную закупку товара. Более того, состояние фирмы ухудшается просроченными долгами клиентов, и финансовый цикл растягивается на неопределенный период. К сожалению, вернуть сомнительные долги помогают только судебные разбирательства. Для ООО «Автоматика ТР» были рассчитаны коэффициенты оборачиваемости денежных средств. За период с 2012 по 2015 годы оборачиваемость денежных средств оставалась примерно на одном и том же уровне — 150–170 дней. Это свидетельствует о том, что компания экономически нестабильна, поскольку управляет денежными средствами неэффективно. Основная проблема ООО «Автоматика ТР» заключается в том, что кредитные ресурсы компания использовать не может и финансируется за счет займов, которые могут потребоваться к возврату в любой момент, а и их объем может быть сокращен до любого уровня по желанию займодавца. Компании необходимо научиться соотносить имеющиеся финансовые ресурсы, желаемые сделки, которые при этом должны быть выгодны с точки зрения рентабельности и скорости оборота, а также благосостояние и добропорядочность клиентов.

Как видно, основная проблема всех выбранных компаний заключается в неспособности соизмерить свои финансовые возможности с условиями рынка и желаниями клиентов. Как правило, рациональное использование имеющихся ресурсов влияет на эффективность работы организации. Финансовое положение любой фирмы находится в прямой зависимости от состояния и использования оборотных средств. При наличии проблем в управлении важно найти такое воздействие на оборотный капитал, которое будет соответствовать политике компании, ее текущим целям. Более того, необходимо, чтобы модель управления оборотными активами сочеталась с рынком и его условиями,

была применима на практике, в том числе в условиях российской неопределенности. ■

---

1. Губин В. Е., Губина О. В. Анализ рентабельности основной деятельности торговой организации / Губин В. Е., Губина О. В., // Финансовый анализ. — 2008 — № 5.

2. Гуржиев А. Н. Перспективный анализ денежных потоков и его взаимосвязь с диагностикой банкротства / Гуржиев А. Н. // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. — 2002. — № 9. — С.49–54.

3. Сорокина Е. М. Анализ денежных потоков предприятия: теория и практика в условиях реформирования российской экономики. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2004.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Губин В. Е., Губина О. В. Анализ рентабельности основной деятельности торговой организации / Губин В. Е., Губина О. В., // Финансовый анализ. — 2008 — № 5.

Гуржиев А. Н. Перспективный анализ денежных потоков и его взаимосвязь с диагностикой банкротства / Гуржиев А. Н. // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. — 2002. — № 9. — С.49–54.

Сорокина Е. М. Анализ денежных потоков предприятия: теория и практика в условиях реформирования российской экономики. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2004.

---

### Modern management of working assets

© Gorevaya A., 2017

In the context of economics the purpose of any business is profit. This goal can be achieved only through the best practices and the continuity of the financing process. Inefficient operation of working capital leads to stagnation in unused and useless assets, reduced liquidity, downsizing profitability, and the inability to invest. Analysis and comparison of current assets management tools in trading companies, as well as working capital allocation and applying, enable firms to improve the efficiency of working capital. If there are problems in the management it is important to find such an impact on working capital, which will meet the company's policy and its current goals.

*Keywords:* current assets, capital of the company, working capital structure, the methods of working capital administration.