

- ▶ **Оборотные средства предприятия**
 - Определение и структура оборотных средств
 - Оборачиваемость и рентабельность текущих активов
- ▶ **Финансовый цикл**
 - Длительность финансового цикла - период оборота собственных оборотных средств
 - Расчет потребности и анализ структуры оборотных средств для финансового цикла
- ▶ **Управление запасами**
 - Управление товарно-материальными запасами
 - Метод ABC контроля товарно-материальных запасов
 - Определение наиболее экономичного размера заказа
 - Управление себестоимостью готовой продукции
- ▶ **Управление дебиторской задолженностью**
 - Приемы управления дебиторской задолженностью
 - Контроль и анализ дебиторской задолженности по срокам возникновения
 - Заключение контрактов с покупателями
 - Баланс дебиторской и кредиторской задолженности
 - Расчет коэффициентов инкассации на основе реестра старения



Содержание

Оборотные средства предприятия
Определение и структура оборотных средств
Оборачиваемость и рентабельность текущих активов

Финансовый цикл

Длительность финансового цикла - период оборота собственных оборотных средств
Расчет потребности и анализ структуры оборотных средств для финансового цикла

Управление запасами

Управление товарно-материальными запасами. Метод ABC контроля товарно-материальных запасов
Определение наиболее экономичного размера заказа
Управление себестоимостью готовой продукции

Управление дебиторской задолженностью

Приемы управления дебиторской задолженностью
Контроль и анализ дебиторской задолженности по срокам возникновения
Заключение контрактов с покупателями
Баланс дебиторской и кредиторской задолженности
Расчет коэффициентов инкассации на основе реестра старения дебиторской задолженности

Определение и состав оборотных средств

Оборотные средства:

- **Запасы** (сырье и материалы, незавершенное производство, готовая продукция, товары)
- **Дебиторская задолженность**
- **Авансы выданные**
- **Денежные средства**
- **Краткосрочные финансовые вложения**

Оборотные средства (текущие активы) - это средства, инвестируемые компанией в свои текущие операции во время каждого операционного цикла

Одним из критериев эффективности использования оборотных средств является **величина оборотных средств**, которая зависит от:

- **оборачиваемости текущих активов** (с какой периодичностью средства, вложенные в оперативную деятельность, возвращаются на предприятие)
- **структуры оборотных средств** (какая часть текущих активов финансируется за счет собственных средств и каким образом ресурсы распределены в *операционном* цикле)

Анализ оборотных средств

Анализ оборотных средств позволяет:

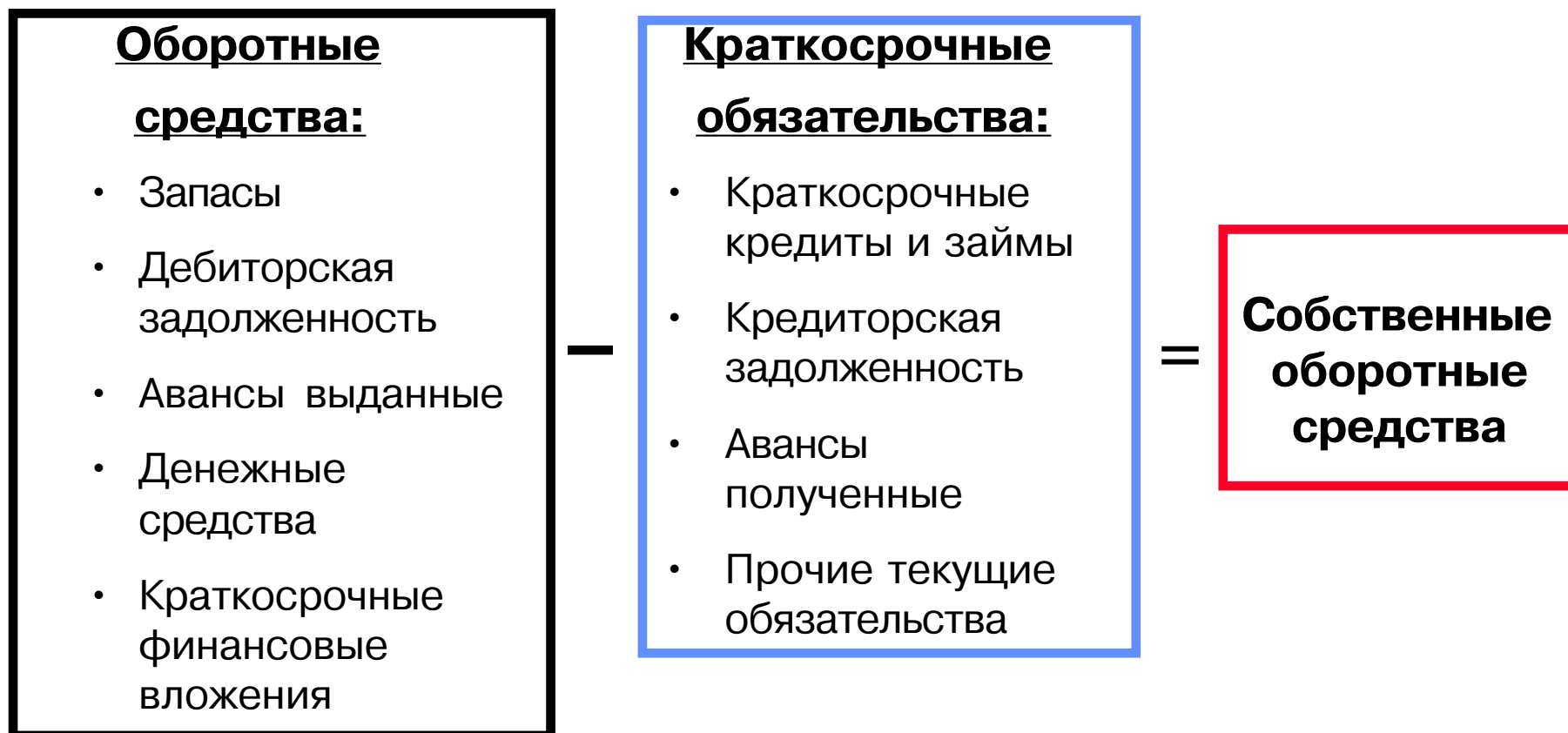
- оценить эффективность использования ресурсов в оперативной деятельности предприятия
- определить **ЛИКВИДНОСТЬ** баланса предприятия, то есть возможность своевременно погасить краткосрочные обязательства
- выяснить во что вкладываются собственные оборотные средства предприятия в течение *финансового цикла*

Величина и структура текущих активов должна соответствовать потребностям предприятия, которые отражены в бюджете

Текущие активы должны быть минимальны, но достаточны для успешной и бесперебойной работы предприятия

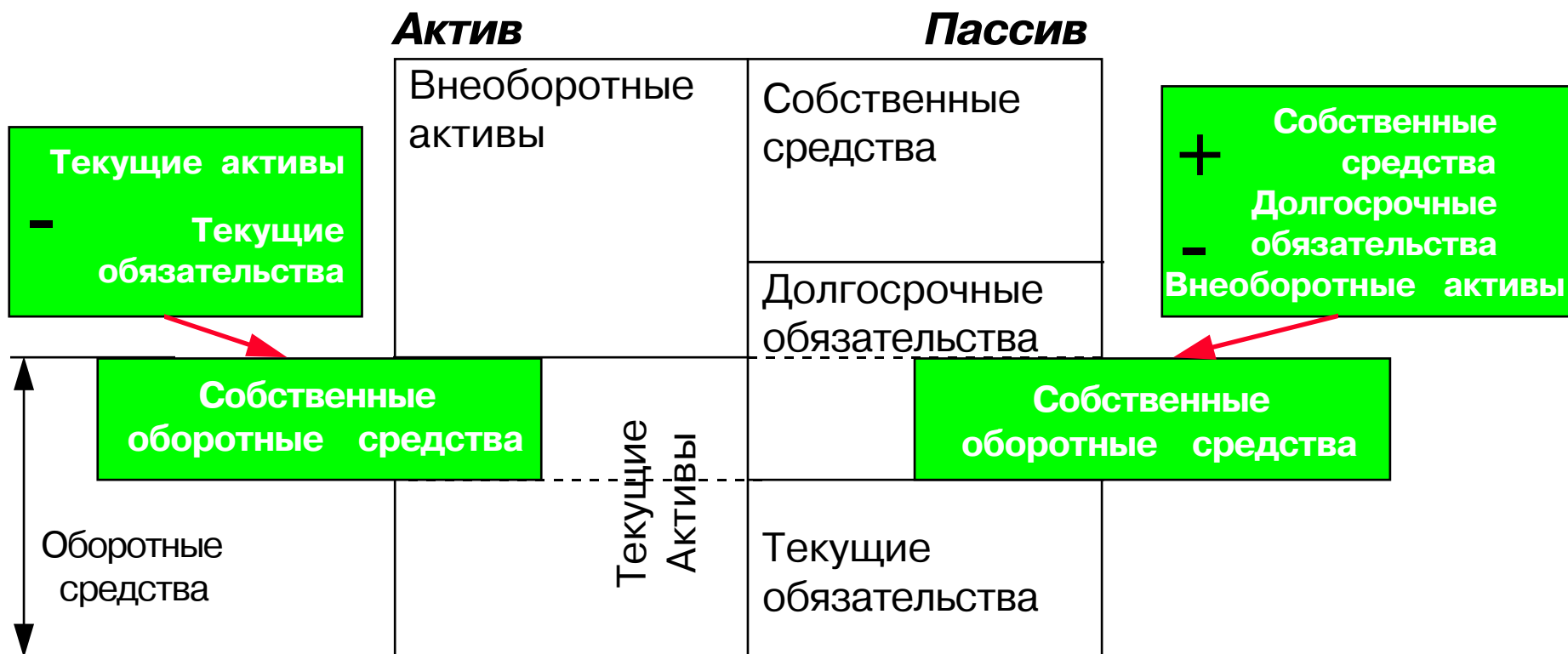
Собственные оборотные средства

Общее определение



Величина **собственных оборотных средств** отражает долю средств, принадлежащих предприятию, в его текущих активах и является одной из характеристик **финансовой устойчивости**

Изменение величины собственных оборотных средств - один из критериев эффективности управления оборотными средствами



Величина собственных оборотных средств показывает не только насколько текущие активы превышают текущие обязательства, но и насколько внеоборотные активы финансируются за счет собственных средств предприятия и долгосрочных кредитов

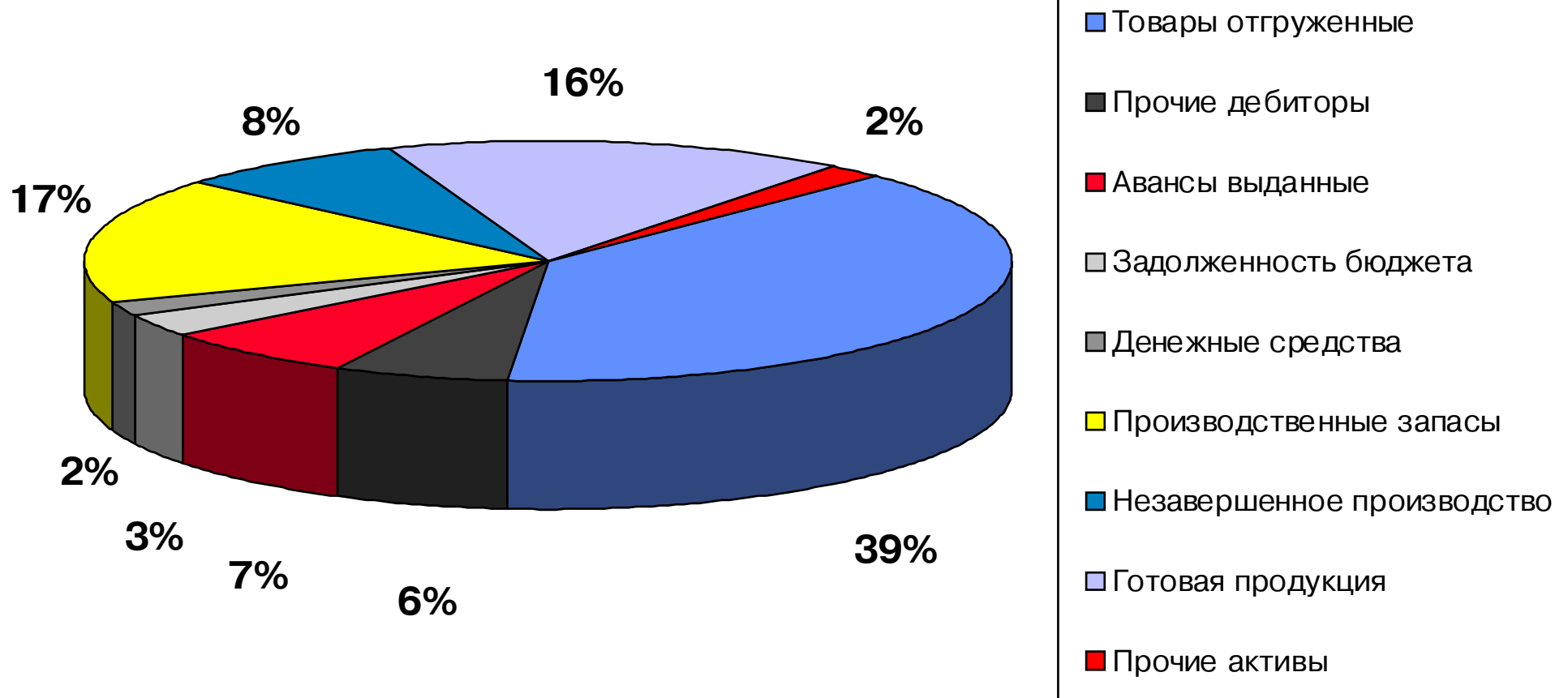
Анализ структуры оборотных средств

- *Структура оборотных средств* - это пропорции распределения ресурсов между отдельными элементами текущих активов
- *Структура оборотных средств* отражает, в частности, специфику **операционного цикла**
- *Структура оборотных средств* показывает также, какая часть текущих активов финансируется за счет собственных средств и долгосрочных кредитов, а какая - за счет заемных, включая краткосрочные кредиты банков
- Величина и структура *собственных оборотных средств* может отражать длительность и особенности **финансового цикла**, а также ряд других факторов

Структура оборотных средств

Пример АО "Фармацея"

По состоянию на 1. 12. 1995 г.



Анализ структуры оборотных средств

Продолжение примера

- Значительную долю в оборотных средствах занимают товары отгруженные (дебиторская задолженность). Общая величина дебиторской задолженности (без учета авансов, выданных поставщикам) составляет **47%** оборотных средств предприятия
- Производственные запасы и запасы готовой продукции также составляют значительную долю текущих активов (**33%**)
- Авансы выданные (**7%**) дополнительно увеличивают продолжительность финансового цикла
- Для более подробного анализа использования оборотных средств необходимо оценить оборачиваемость каждой из весомых частей текущих активов

Оборачиваемость текущих активов

Финансовое положение предприятия, его показатели **ЛИКВИДНОСТИ** и **платежеспособности** непосредственно зависят от того, насколько быстро средства, вложенные в текущие активы, превращаются в реальные деньги

Длительность нахождения средств в обороте определяется совокупным влиянием ряда разно направленных внешних и внутренних факторов

Для вычисления **коэффициента оборачиваемости** текущих активов (**К_{об.}**) используется следующая формула:

$$K_{об.} = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Средняя величина текущих активов за период}}$$

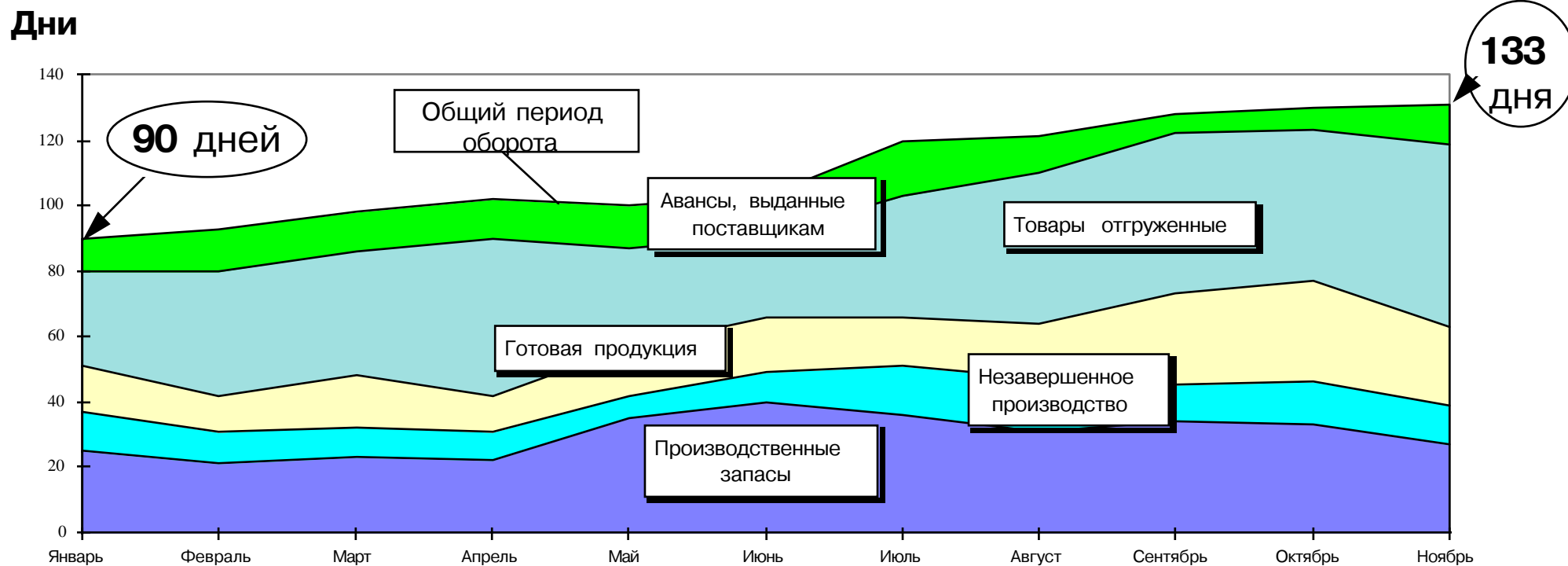
Для анализа удобно использовать производный показатель:

$$\text{Период оборота (Дни)} = \text{Число дней в периоде} / K_{об.}$$

Изменение периода оборота основных элементов оборотных средств

Пример АО "Фармацея"

Для выявления причин снижения общего периода оборота текущих активов следует проанализировать динамику **периодов оборота** основных видов оборотных средств (товарно-материальных запасов, незавершенного производства, запасов готовой продукции и дебиторской задолженности)



Анализ оборачиваемости элементов текущих активов

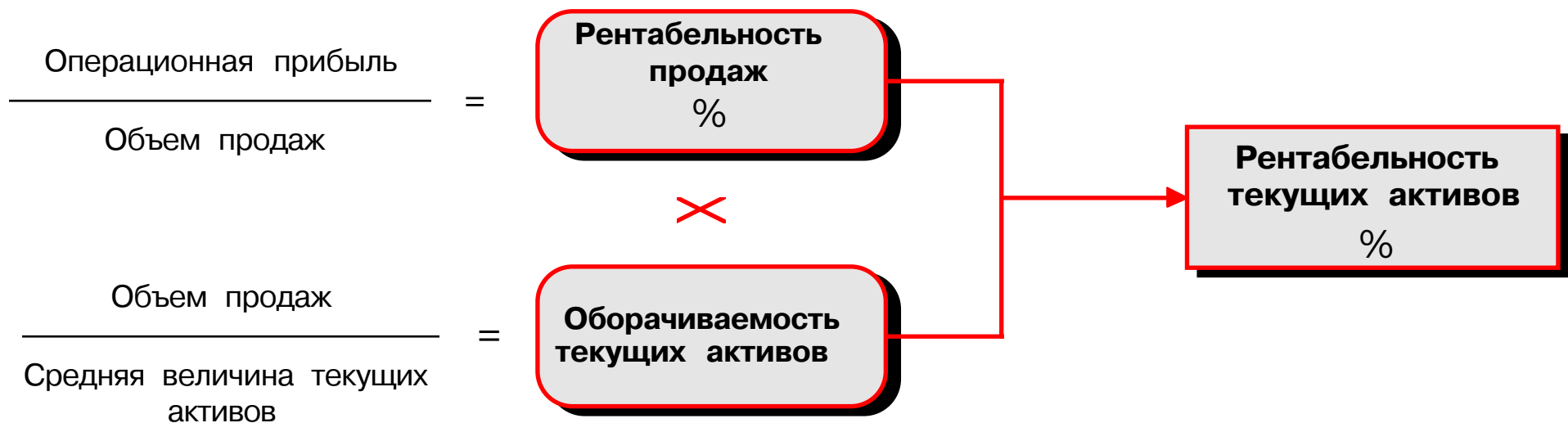
Продолжение примера

- Общий период оборота растет и на конец года достигает **133** дней, что соответствует снижению оборачиваемости текущих активов на **48%** за год
- Очевидно ухудшение показателей периода оборота всех элементов текущих активов, а период оборота дебиторской задолженности вырос особенно резко. Эта негативная тенденция особенно важна, поскольку дебиторская задолженность занимает большую долю в структуре оборотных средств
- Следует обратить внимание на относительно высокое значение периодов оборота производственных запасов и готовой продукции при том, что период оборота незавершенного производства почти в **2,5** раза меньше каждого из этих показателей и составляет **15** дней, что приводит к неоправданному удлинению **финансового цикла**

Рентабельность текущих активов

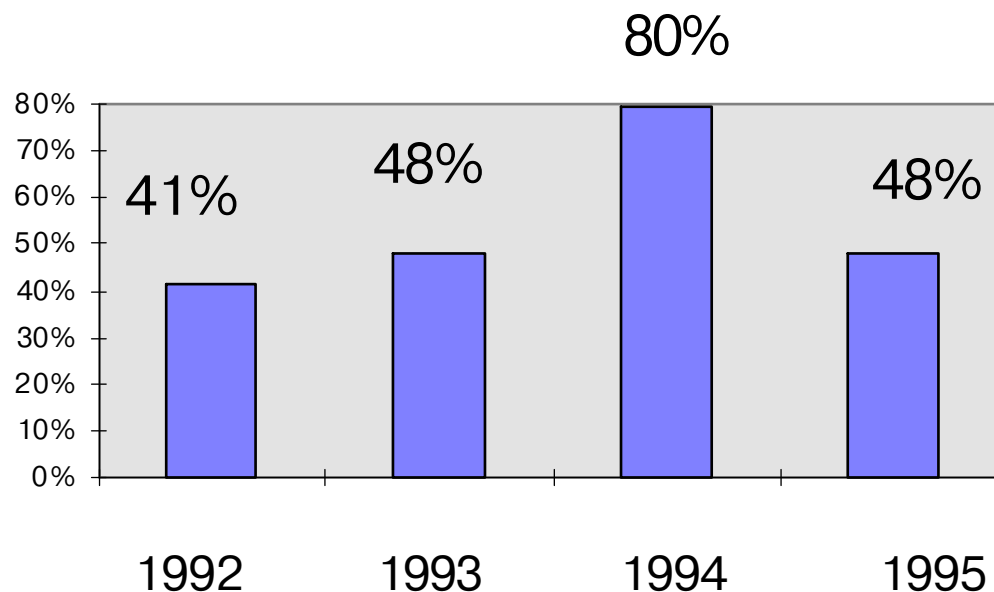
Этот показатель дает комплексную оценку эффективности использования оборотных средств

Показатель может быть представлен в виде произведения двух других индикаторов: *рентабельности продаж* и *оборачиваемости текущих АКТИВОВ*



Анализ рентабельности текущих активов

Пример АО “Фармацея”



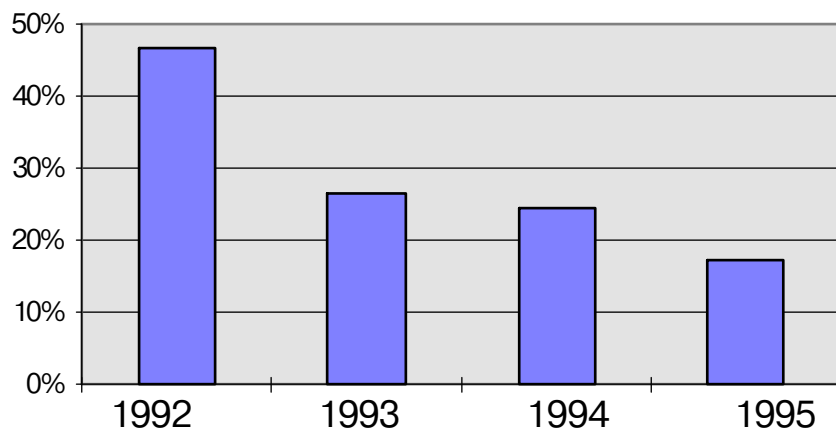
Показатель рентабельности текущих активов резко ухудшился в 1995 году по сравнению с предыдущим годом и снизился до уровня 1993 г.

Следовательно, для выявления причин этого снижения дополнительно необходимо проанализировать рентабельность продаж и оборачиваемость текущих активов

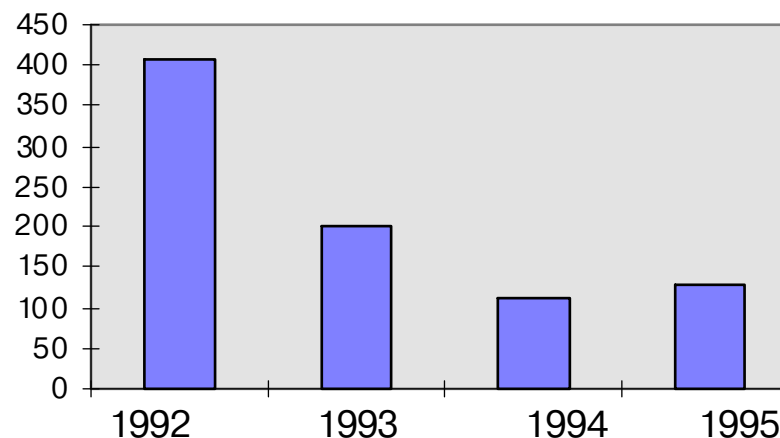
Рентабельность продаж и оборачиваемость текущих активов

Продолжение примера

Рентабельность продаж



Период оборота текущих активов, дни



Благодаря снижению периода оборота (*показателя, обратного оборачиваемости*) в 1994 году, эффективность работы текущих активов в 1994 году была относительно высокой.

В 1994 году по сравнению с 1993 годом оборачиваемость увеличилась в **1,5** раза. Снижение рентабельности было незначительным, поэтому комплексный показатель рентабельности текущих активов в 1994 году был выше, чем в 1993 и 1995. В 1995 году вырос период оборота и одновременно значительно снизилась рентабельность, поэтому показатель рентабельности текущих активов сократился на **40%** по сравнению с 1994 годом

Управление оборотными средствами - балансирование между рисками

Расходы и риски, связанные с недостатком оборотных средств:

- Задержки в снабжении сырьем и материалами и как следствие увеличение продолжительности производственного цикла и рост затрат
- Снижение объемов продаж из-за недостаточных запасов готовой продукции
- Дополнительные затраты на решение вопросов финансирования

Расходы и риски, связанные с избытком оборотных средств:

- Запасы могут испортиться физически или морально устареть
- Рост расходов на хранение излишков запасов
- Должники могут отказаться платить либо обанкротиться
- Банки, в которых хранятся денежные средства, могут обанкротиться
- Более высокий объем товарно-материальных запасов и готовой продукции увеличивает налог на имущество
- Инфляция может значительно уменьшить реальную стоимость дебиторской задолженности и денежных средств

Оптимальный уровень оборотных средств позволит максимизировать прибыль при приемлемом уровне ликвидности и коммерческого риска

Содержание

Оборотные средства предприятия

Определение и структура оборотных средств

Оборачиваемость и рентабельность текущих активов

Финансовый цикл

Длительность финансового цикла - период оборота собственных оборотных средств

Расчет потребности и анализ структуры оборотных средств для финансового цикла

Управление запасами

Управление товарно-материальными запасами. Метод ABC контроля товарно-материальных запасов

Определение наиболее экономичного размера заказа

Управление себестоимостью готовой продукции

Управление дебиторской задолженностью

Приемы управления дебиторской задолженностью

Контроль и анализ дебиторской задолженности по срокам возникновения

Заключение контрактов с покупателями

Баланс дебиторской и кредиторской задолженности

Расчет коэффициентов инкассации на основе реестра старения дебиторской задолженности

финансовый и производственный циклы

Производственный цикл - *начинается* с момента поступления материалов на склад предприятия, *заканчивается* в момент отгрузки покупателю продукции, которая была изготовлена из данных материалов

финансовый цикл - *начинается* с момента оплаты поставщикам данных материалов (погашение кредиторской задолженности), *заканчивается* в момент получения денег от покупателей за отгруженную продукцию (погашение дебиторской задолженности)

Для оценки длительности циклов используются показатели оборачиваемости - (период оборота в днях)



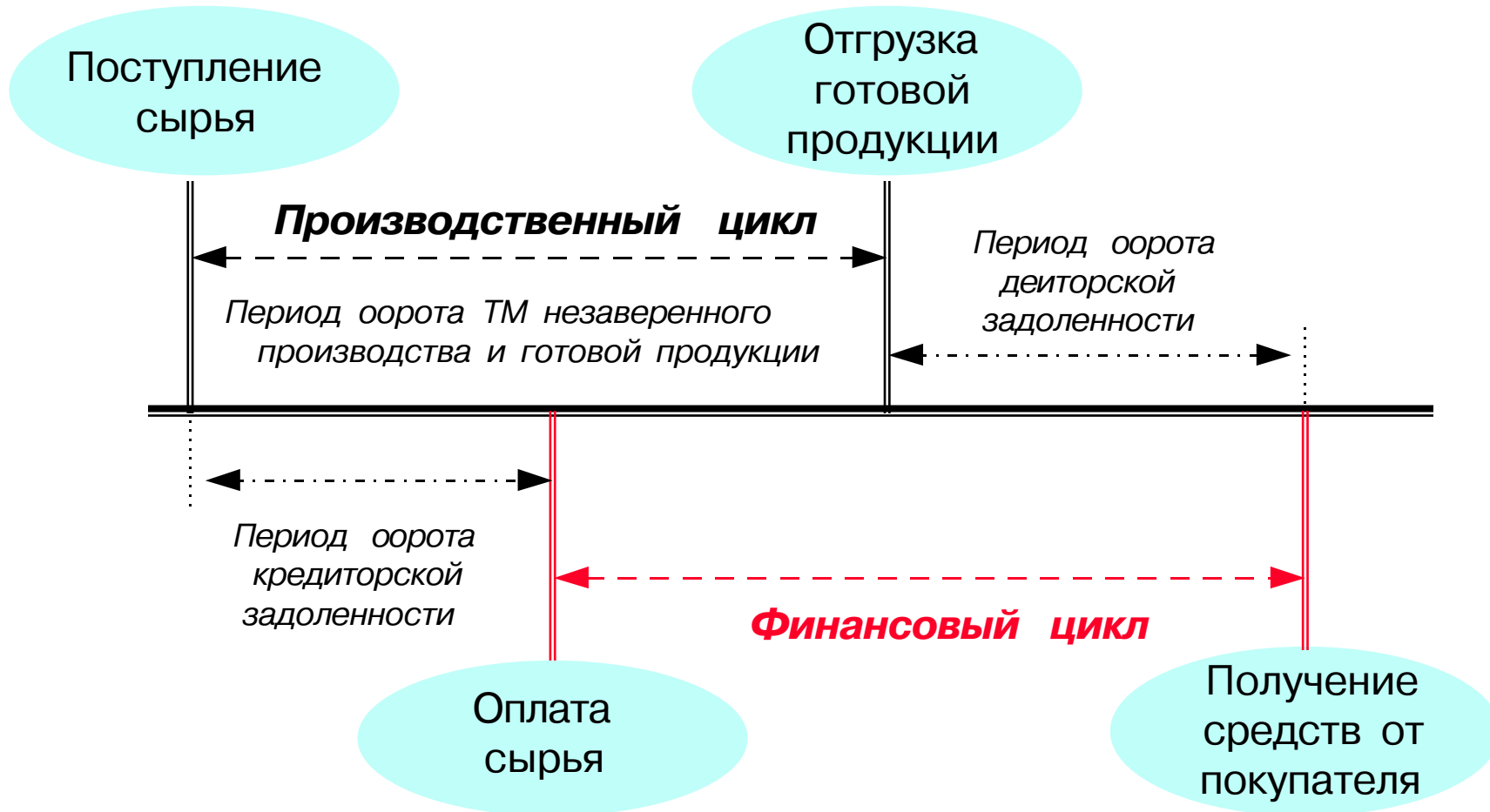
производственный цикл

- период оборота запасов сырья
- период оборота незавершенного производства
- период оборота запасов готовой продукции

финансовый цикл

- период оборота кредиторской задолженности
- период оборота дебиторской задолженности

Производственный и финансовый циклы



Пути сокращения финансового цикла

$$\text{Финансовый цикл (Дни)} = \text{Производственный цикл} - \text{Период оорота деиторской задолженности} - \text{Период оорота кредиторской задолженности} - \text{Период оорота авансов}$$

Сокращение производственного цикла

меньение периода оорота запасов

меньение периода оорота незаверенного производства

меньение периода оорота готовой продукции

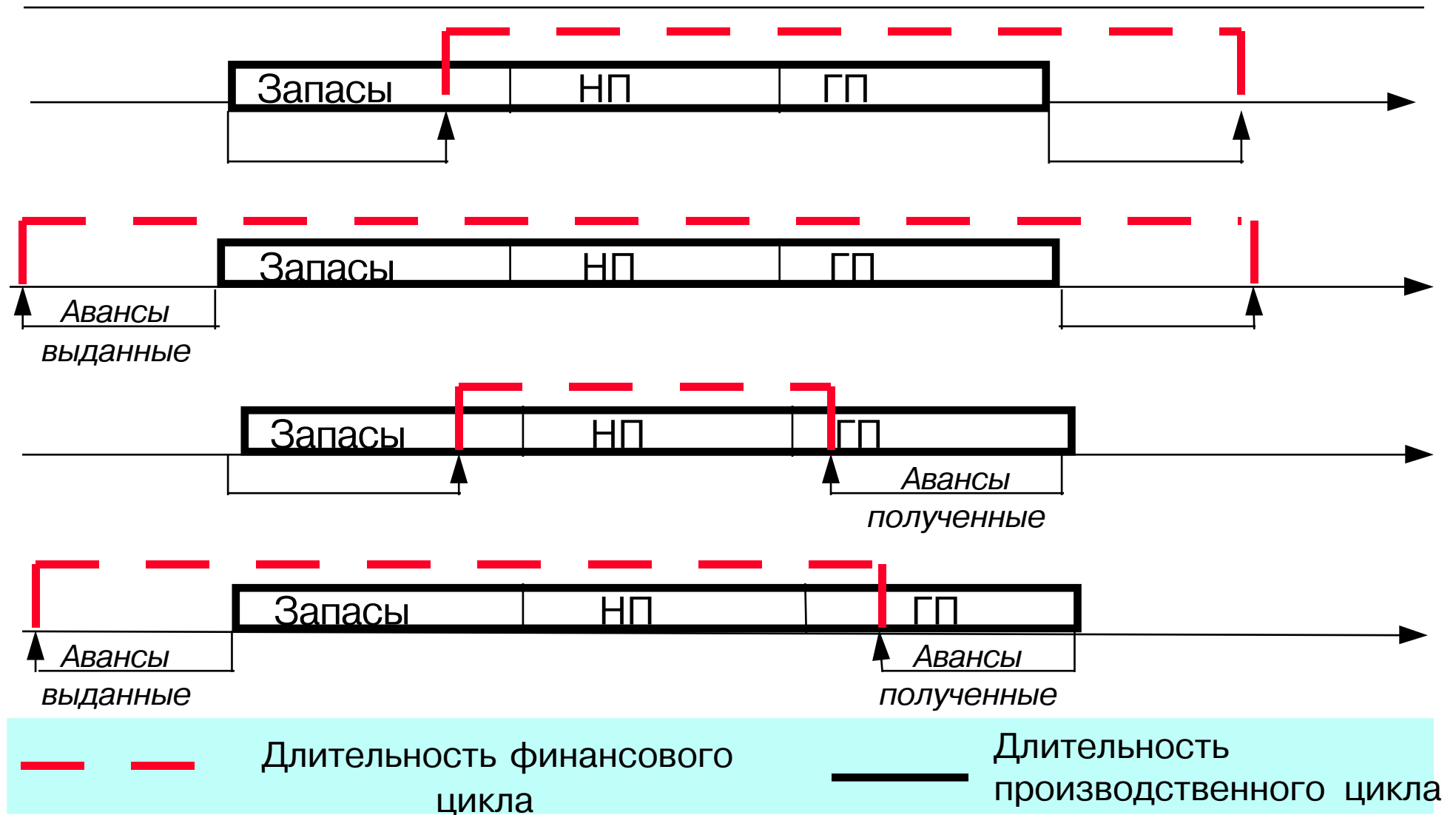
Уменьшение периода оборота дебиторской задолженности

$$\text{Период оорота деиторской задолженности} = \frac{\text{редняя деиторская задолженность}}{\text{ыручка от реализации за период}} \times \text{исло дней в анализируемом периоде}$$

Увеличение периода оборота кредиторской задолженности

$$\text{Период оорота кредиторской задолженности} = \frac{\text{редняя кредиторская задолженность}}{\text{атраты на производство продукции за период}} \times \text{исло дней в анализируемом периоде}$$

Соотношение длительности производственного и финансового циклов



Расчет потребности в оборотных средствах

Предприятию необходимо периодически оценивать свои потребности в оборотных средствах и стремиться удерживать их на минимально необходимом уровне



Шаги, необходимые для оценки потребности компании в оборотных средствах :

- аг 1** : оценить объем потенциальных продаж компании
- аг 2** : составить производственный план для этого уровня продаж
- аг 3** : оценить капиталовложения в сырье и материалы, необходимые для этого уровня продаж
- аг 4** : оценить период производства и размер капиталовложений в незавершенное производство и запасы готовой продукции
- аг 5** : оценить капиталовложения в дебиторскую задолженность на основе кредитной политики компании
- аг 6** : оценить условия кредита, выдвигаемые поставщиками сырья и его влияние на потребность в собственных оборотных средствах

Расчет потребности в оборотных средствах

Пример АО “Электроинструмент”

Статья	лектро-инструмент		Пневмо-инструмент		Рукава		Общая потребность		Итого требуется
	Цена за шт.	Требуется в день	Цена за шт.	Требуется в день	Цена за шт.	Требуется в день	Требуется в день	Период оборота	
одовой объем продаж :		180 тыс. шт.		18 тыс. шт.		360 тыс. шт.			(тыс. руб.)
Объем продаж в день, (шт.)		500		50		1,000			
Сырье и материалы	75	37,500	40	2,000	25	25,000	64,500	15	967,500
НЗП	90	45,000	60	3,000	26	26,000	74,000	20	1,480,000
Готовая продукция	170	85,000	150	7,500	45	45,000	137,500	6	825,000
Дебитор. задолженность	175	87,500	200	10,000	52	52,000	149,500	45	6,727,500
Предоплата поставщикам	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Потребность в финансировании текущих активов		255,000		22,500		148,000	425,500		10,000,000
Кредитор. задолженность	75	37,500	40	2,000	25	25,000	64,500	40	2,580,000
Предоплата покупателей	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого финансируется за счет текущих обязательств		(37,500)		(2,000)		(25,000)	(64,500)		(2,580,000)
Потребность в собственных оборотных средствах		217,500		20,500		123,000	361,000		7,420,000

Стоимость сырья и покупных материалов на единицу продукции определяется по калькуляции.

Стоимость единицы продукции : в незавершенном производстве - определяется на основе расчета; в запасах готовой продукции - по себестоимости; в дебиторской задолженности - по продажной цене.

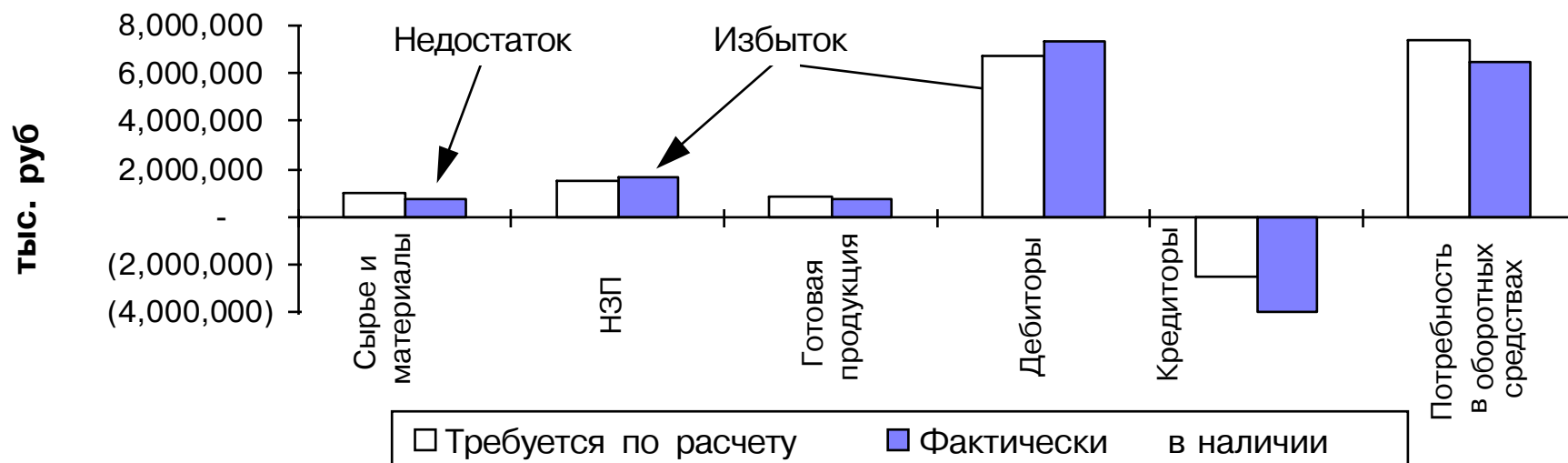
Анализ управления оборотными средствами

Продолжение примера

Статья	требуется по расчету	фактически в наличии	Отклонение
Сырье и материалы	967,500	703,000	(264,500)
НЗП	1,480,000	1,622,000	142,000
Готовая продукция	825,000	759,000	(66,000)
Дебиторская задолженность	6,727,500	7,328,000	600,500
Кредиторская задолженность	2,580,000	3,964,000	1,384,000
истая потребность в оборотных средствах	7,420,000	6,448,000	(972,000)

← Недостаток

← Избыток



Имеется недостаток в обеспеченности сырьем и материалами в сумме **264,5 млн. руб.** при избытке оборотных средств в незавершенном производстве и дебиторской задолженности в сумме **742,5 млн. руб.**

Управление оборотными средствами предприятия

На всех предприятиях существует доступная первичная информация, которая может быть обработана с помощью представленных выше количественных методик

Применение этих методик позволяет получить данные, необходимые для принятия управленческих решений

Следующие показатели позволяют проводить анализ состояния и следить за эффективностью использования оборотных средств:

- Величина текущих активов и собственных оборотных средств
- Структура оборотных средств
- Оборачиваемость отдельных элементов оборотных средств
- Рентабельность текущих активов
- Длительность финансового цикла

Далее рассмотрены некоторые методы управления оборотными средствами

Содержание

Оборотные средства предприятия

Определение и структура оборотных средств

Оборачиваемость и рентабельность текущих активов

Финансовый цикл

Длительность финансового цикла - период оборота собственных оборотных средств

Расчет потребности и анализ структуры оборотных средств для финансового цикла

Управление запасами

Управление товарно-материальными запасами. Метод ABC контроля товарно-материальных запасов

Определение наиболее экономичного размера заказа

Управление себестоимостью готовой продукции

Управление дебиторской задолженностью

Приемы управления дебиторской задолженностью

Контроль и анализ дебиторской задолженности по срокам возникновения

Заключение контрактов с покупателями

Баланс дебиторской и кредиторской задолженности

Расчет коэффициентов инкассации на основе реестра старения дебиторской задолженности

Управление запасами

Термин **запасы** включает в себя:

- товарно-материальные запасы (сырье и материалы)
- незавершенное производство
- готовую продукцию на складе

Под **управлением** понимается контроль за состоянием запасов и принятие решений, нацеленных на экономию времени и средств за счет минимизации затрат по содержанию запасов, необходимых для своевременного выполнения производственной программы

Цель системы управления запасами - обеспечение **бесперебойного производства продукции** в нужном количестве и в установленные сроки и достижение на основе этого **полной реализации** выпуска при минимальных расходах на содержание запасов

Управление товарно-материальными запасами

Эффективное управление товарно-материальными запасами (ТМЗ) позволяет:

- Уменьшить производственные потери из-за дефицита материалов
- Ускорить оборачиваемость этой категории оборотных средств
- Свести к минимуму излишки товарно-материальных запасов, которые увеличивают стоимость операций и “замораживают” дефицитные денежные средства
- Снизить риск старения и порчи товаров
- Снизить затраты на хранение товарно-материальных запасов

Метод ABC контроля товарно-материальных запасов

Согласно **ABC**-методу запасы сырья и материалов делятся на **3** категории по степени важности отдельных видов в зависимости от их удельной стоимости:

- Категория А включает ограниченное количество наиболее ценных видов ресурсов, которые требуют постоянного и скрупулезного учета и контроля (возможно даже ежедневного). Для этих ресурсов обязателен расчет оптимального размера заказа
- Категория В составлена из тех видов товарно-материальных запасов, которые в меньшей степени важны для предприятия и которые оцениваются и проверяются при ежемесячной инвентаризации; для ТМЗ этой категории, как и категории **А**, приемлемы методики определения оптимального размера заказа
- Категория С включает широкий ассортимент оставшихся малоценных видов товарно-материальных запасов, закупаемых обычно в большом количестве

Использование ABC-метода для контроля товарно-материальных запасов

Пример для АО "Фармацея"

1. Подсчитаем все затраты на сырье для производства пенициллина в 1995 г.
2. Сгруппируем все **153** вида сырья в порядке убывания их стоимости
3. В полученном списке выделим **3** следующие группы сырья:
 - Категория **A** - 3 вида сырья, стоимость которого составляет почти **60%** от общей суммы материальных затрат
 - Категория **B** - 6 наименований, стоимость которых составляет около **30%**
 - Категория **C** - все остальные **144** вида сырья, удельный вес которого в затратах на сырье и материалы меньше **10%**

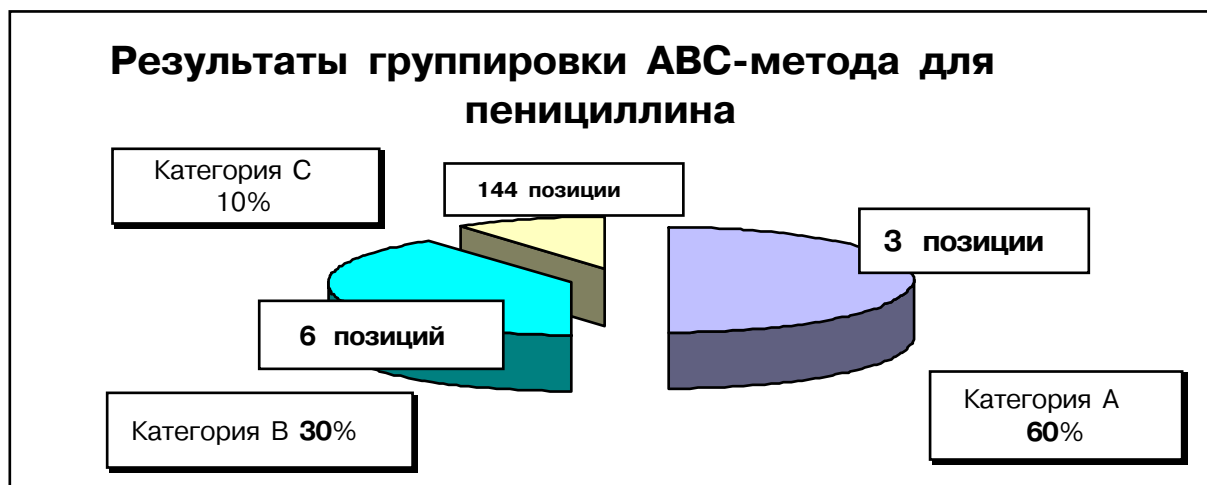
№	Наименование вида сырья	Стоимость сырья, тыс. руб.	Удельн. вес %	Совокупный процент	Категория
	Всего	34,227,167		100	
1	Флаконы 10 мл	10,249,193	29.9	29.9	A
2	Пробки АБ.ИР-119	5,610,707	16.4	46.3	A
3	Сахар молочный (лактоза) 92%	4,484,310	13.1	59.4	A
4	Фенилацетамид	3,347,347	9.8	69.2	B
5	Бутилацетат	2,160,457	6.3	75.5	B
6	Колпачки для цеха 3,14	1,780,979	5.2	80.7	B
7	Коробка 50-ти местная	1,298,776	3.8	84.5	B
8	Масло подсолнечное	1,215,257	3.6	88.1	B
9	Короб в/ч	787,741	2.3	90.4	B
10	Бутанол	664,182	1.9	92.3	C
11	Мука соевая	406,674	1.2	93.5	C
	И другие 142 вида сырья	2,221,544	6.5	100	C

В зависимости от специфики предприятия в аналитических целях деление на категории может быть сделано в других пропорциях

Использования ABC-метода для контроля товарно-материальных запасов

Продолжение примера

Классификация **ABC**-метода позволяет сосредоточиться на контроле только за наиболее важными видами ТМЗ (категории **A** и **B**) и тем самым сэкономить время, ресурсы и повысить эффективность управления



- Основное внимание при контроле и управлении запасами должно быть уделено **3** наиважнейшим видам сырья (категория **A**)
- Дополнительно для **6** видов сырья (категория **B**) рекомендуется применять приемы вычисления наиболее экономичного (оптимального) размера заказа и оценивать страховой запас
- Контроль за остальными видами сырья может проводиться раз в месяц

Определение наиболее экономичного размера заказа

Пример АО “Фармацея”

Для пенициллина, на производство и реализацию которого приходится около **50%** от суммы всех затрат, стоимость *флаконов* занимает почти **30%** от общей стоимости сырья и материалов

Этот вид товарно-материальных запасов попадает в категорию **A**, поэтому для него на основе плана производства пенициллина следует определить размер *наиболее экономичного объема заказа* (**Q***)

Введем обозначения следующих величин, которые используются в расчетах:

- **O** - стоимость выполнения одного заказа (расходы на размещение заказа, издержки по получению и проверке товаров)
- **C** - затраты по содержанию на единицу запасов за некоторый период. В том числе расходы по хранению, транспортировке, страхованию вместе с требуемым уровнем прибыли на инвестированный в запасы капитал
- **S** - величина расхода *флаконов* за тот же период

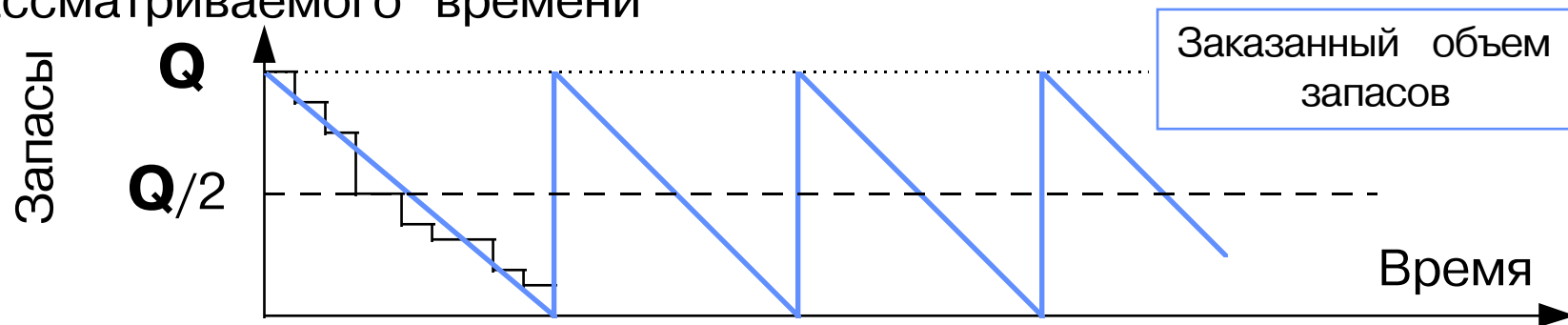
Некоторые предположения, используемые при расчете наиболее экономичного размера заказа

Предположим, что стоимость выполнения одного заказа (**O**), затраты по содержанию единицы запасов (**C**) и величина расхода товарно-материальных ценностей за некоторый период (**S**) являются постоянными

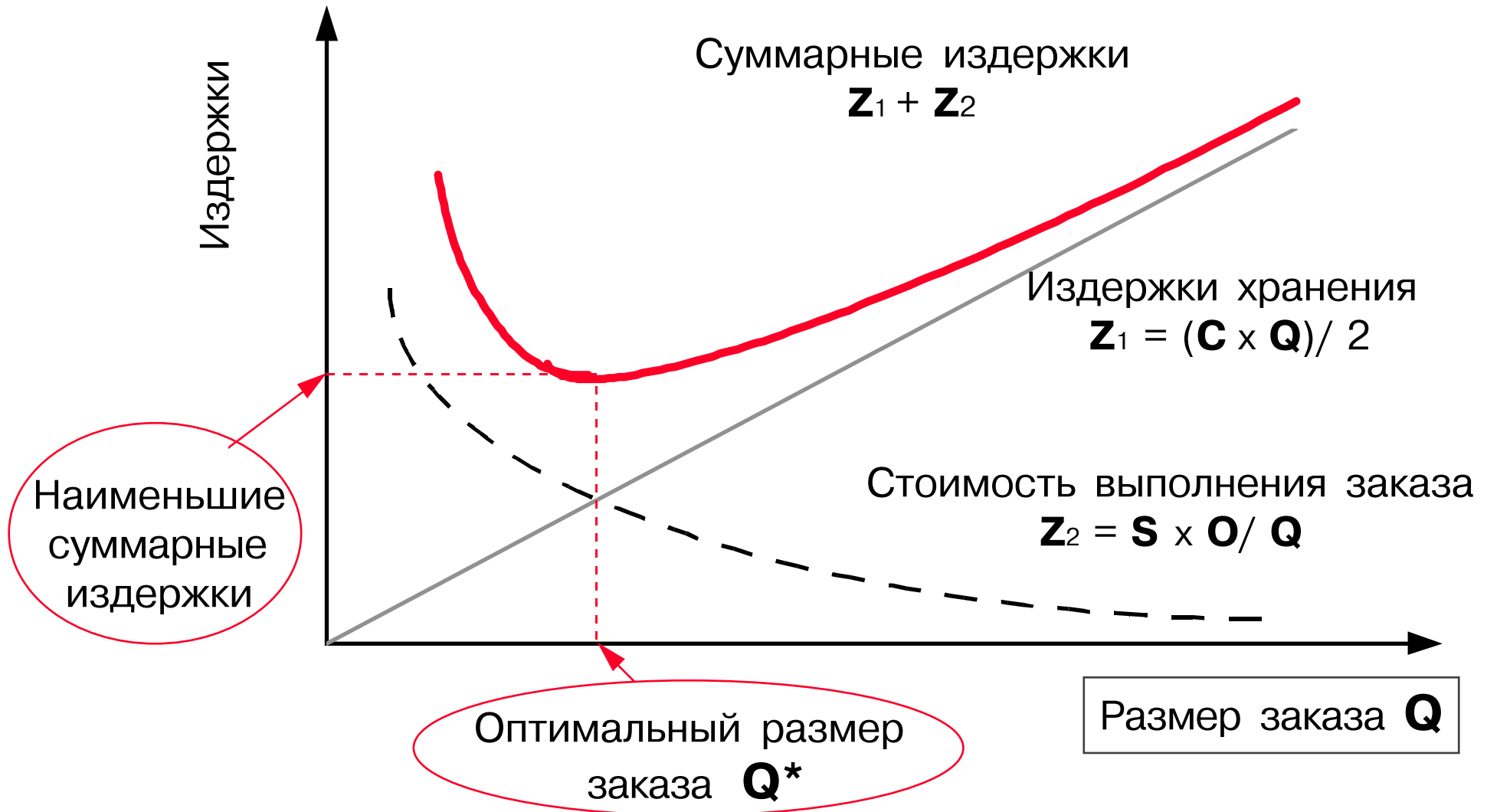
Если также принять, что расход запасов устойчив во времени, то

$$\text{Средний объем запасов} = Q / 2 \text{ единиц,}$$

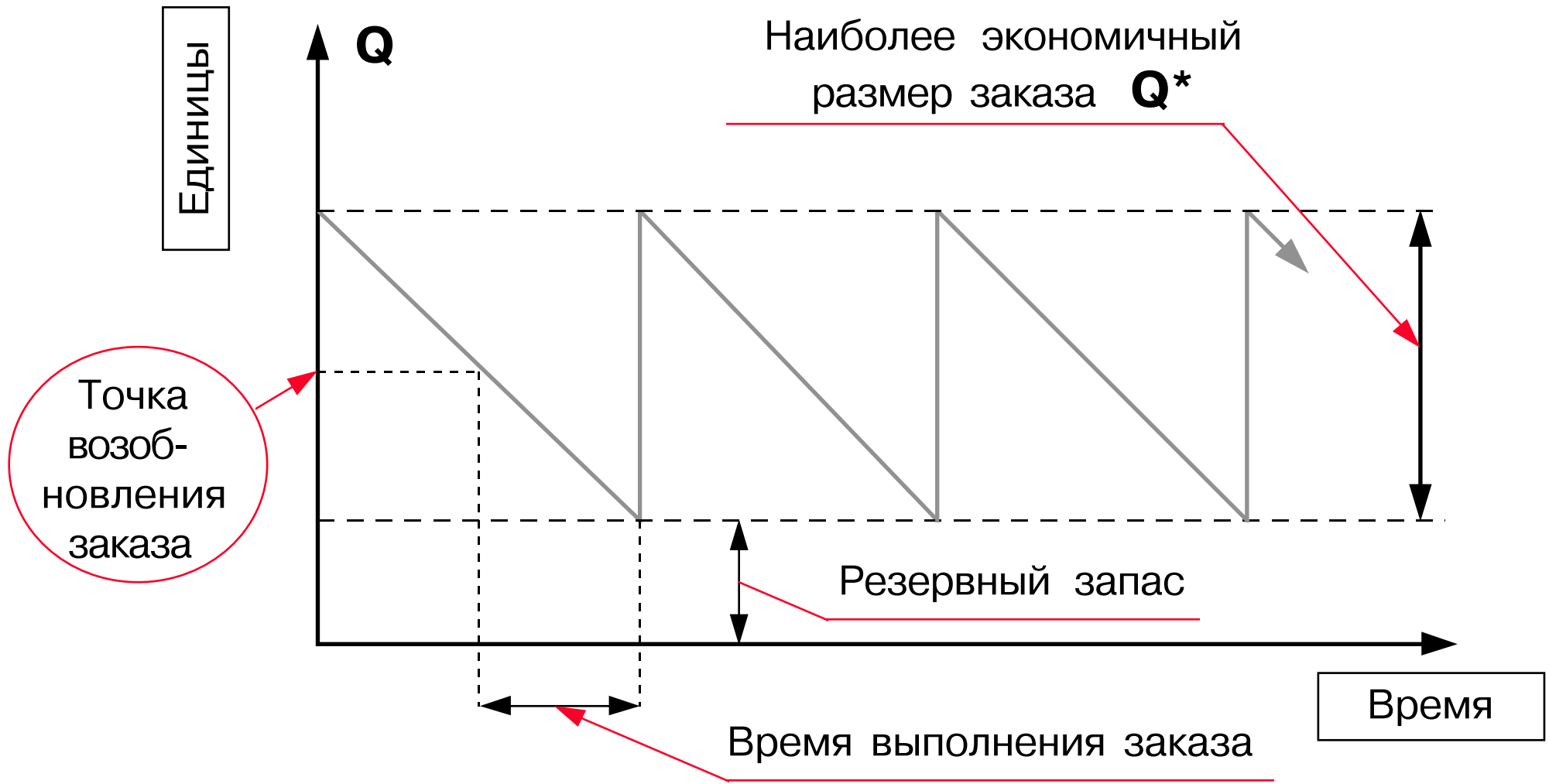
где **Q** - заказанный объем запасов (в единицах); причем предполагается, что он не изменяется в течение всего рассматриваемого времени



Иллюстрации наиболее экономичного (оптимального) размера заказа



Точка возобновления заказа и резервный запас



Расчет наиболее экономичного размера заказа для флаконов

Оптимальный размер заказа определяется по формуле:

$$Q^* = \sqrt{2 \times S \times O / C}$$

Для нашего примера при планах производства пенициллина в объеме **13 700** тыс. флаконов в месяц расход по нормам составит $S = 13\,700 \times 1,045 = \mathbf{14316,5}$ тыс. флаконов в месяц

Затраты по содержанию запасов, по оценкам, составляют около **10%** транспортно-заготовительных расходов (**925,8** млн. руб./ месяц)

Значит затраты по содержанию запасов $C = 0,1 \times 925\,800 / 14\,316,5 = \mathbf{6,47}$ тыс. руб. на тыс. флаконов / месяц

Стоимость выполнения одного заказа (**O**) составляет примерно **100** тыс. руб.

Наиболее экономичный размер заказа равен:

$$Q^* = \sqrt{(2 \times 14\,316,5 \times 100) / 6,47} = \mathbf{665,2}$$
 тыс. флаконов

Отсюда следует, что заказы должны поступать $14\,316,5 / 665,2 = \mathbf{22}$ раза в месяц

Метод ABC контроля запасов и расчет наиболее экономичного размера заказа

Выводы

- У многих предприятий имеется доступная и очень важная информация, которая может быть использована при контроле ТМЗ
- Группировки материальных затрат должны проводиться для всех видов ТМЗ с целью выявления среди них наиболее значимых
- В результате ранжирования по стоимости отдельных видов сырья и материалов среди них может быть выделена конкретная группа, контроль за состоянием которой имеет первоочередное значение для управления оборотными средствами предприятия
- Для наиболее значимых и дорогостоящих видов сырья целесообразно определить наиболее рациональный размер заказа и задать величину резервного (страхового) запаса
- Расчеты показали, что из соображений экономии средств при производстве пенициллина необходимо стремиться к таким размерам заказов, чтобы флаконы поступали **ежедневно**; страховой запас при этом может быть равен **3-5** дневной потребности во флаконах

Замечания, касающиеся внедрения рассчитанного оптимального размера заказа

Приведенные расчеты являются в значительной мере теоретическими и не учитывают затраты на транспортировку сырья и материалов

Необходимо сопоставить экономию, которую может получить предприятие за счет внедрения оптимального размера заказа, с дополнительными транспортными затратами, которые возникают при реализации этого предложения

Например, ежедневная поставка сырья и материалов для производства пенициллина на АО “Фармацея” может потребовать содержания значительного парка грузовых автомашин; транспортно-эксплуатационные издержки могут превысить “экономия”, которую дает оптимизация размеров запасов

Предложение, которое позволяет реализовать определенный выше наиболее экономичный размер заказа, состоит в следующем: возможно создание консигнационного склада используемого сырья поблизости от предприятия

Управление запасами готовой продукции

В управлении запасами продукции на складе могут быть использованы такие же приемы, как и при управлении запасами товарно-материальных ценностей, в частности, метод **ABC**

С помощью представленных выше методик, а также на основе анализа запросов потребителей и производственных возможностей может быть определен наиболее рациональный график поступления готовой продукции на склад и размер страхового запаса

Затраты на хранение, учет и другие расходы, связанные с обеспечением ритмичности поставки произведенной продукции, необходимо сопоставить с преимуществами, которые дает бесперебойное снабжение традиционных покупателей и выполнение периодических срочных заказов

Рассмотрим другой частный прием, связанный с переходом на наиболее выгодный метод списания затрат: пример того, как списание в производство материалов по последней цене их приобретения (**метод ЛИФО**) позволяет устранить инфляционное занижение расчетной себестоимости готовой продукции и, тем самым, избежать преждевременной уплаты части налога на прибыль

Расчет себестоимости реализованной продукции за некоторый период времени

$$\begin{aligned} \text{Себестоимость реализованной продукции} &= \\ &= \text{Себестоимость товарной продукции} + \\ + \text{Стоимость остатков на начало} &- \text{Стоимость остатков на конец} \\ \text{периода} & \end{aligned}$$

В условиях высокой инфляции, когда постоянно увеличиваются цены на сырье, очень важно правильно выбрать способ списания материалов в производство

Переход от приема списания по средней цене за некоторый период времени к **методу ЛИФО**, при котором, в первую очередь, списываются материалы по цене последнего приобретения, позволит повысить себестоимость товарной продукции и снизить налогооблагаемую базу

При этом стоимость ранее приобретенного сырья (по относительно низким ценам) распределяется по запасам ТМЗ, незавершенного производства и готовой продукции, и увеличивается себестоимость реализованной продукции

Пример выгоды, полученной при переходе на метод ЛИФО

Пример АО “Фармацея”

Сделаем приближенную оценку экономии, которую может получить АО “Фармацея”, перейдя с метода списания материалов в производство по средней цене на метод ЛИФО, за счет уменьшения налога на прибыль. Доля сырья и материалов в себестоимости продукции предприятия составляет **47%**

Заметим, что до недавнего времени предприятие имело достаточный запас рентабельности, чтобы внедрить предложенный метод управления себестоимостью

При себестоимости товарной продукции в среднем **12,5** млрд. руб. в месяц, стоимость сырья будет равна **5,875** млрд. руб.

Разовый рост цен на сырье и материалы на **5%** может привести к увеличению себестоимости реализованной продукции на **293,75** млн. руб. в месяц ($0,05 \times 5\,875$), если использовать метод ЛИФО

При списании на производство по средней цене себестоимость увеличилась бы на **146,9** млн. руб. Таким образом, экономия по налогу на прибыль при ставке налога **35%** составила бы **51,4** млн. руб. за месяц или **616,8** млн. руб. в год

Сравнение выгод, получаемых при переходе на метод ЛИФО с метода ФИФО и средних цен

Продолжение примера

Сопоставим экономию, которую может иметь предприятие при уплате налога на прибыль при переходе в списании сырья и материалов от метода ФИФО к методу средних цен и методу ЛИФО

Расчет проводится на **1000** руб. себестоимости товарной продукции

Стоимость сырья и материалов в товарной продукции (доля 47%)	470 руб.
Рост стоимости сырья и материалов (при инфляции 5%)	$0,05 \times 470 = \mathbf{24}$ руб.
Увеличение себестоимости реализованной продукции при переходе со списания сырья и материалов по методу ФИФО на метод	
средних цен	$24 \times 0,5 = \mathbf{12}$ руб.
ЛИФО	24 руб.
Снижение налога на прибыль (при ставке налога 35%) при переходе со списания сырья и материалов по методу ФИФО на метод	
средних цен	$12 \times 0,35 = \mathbf{4}$ руб.
ЛИФО	$24 \times 0,35 = \mathbf{8}$ руб.

В наилучшем варианте при переходе в списании сырья и материалов с метода ФИФО на метод ЛИФО экономия по налогу на прибыль составляет **8** руб. на **1000** руб. товарной продукции

Замечания, касающиеся предложения перехода к методу ЛИФО

Внедрение этого предложения имеет смысл при следующих **условиях:**

- Уровень инфляции значительно выше нормы рентабельности
- В течение длительного периода учетная стоимость остатков готовой продукции на складе на конец месяца значительно ниже себестоимости товарной продукции за этот месяц
- Покупка сырья и материалов производится регулярно с периодом не больше месяца
- У предприятия есть некоторый “запас” рентабельности, и поэтому переход на метод **ЛИФО** не приведет к убыткам и, как следствие, к санкциям со стороны налоговых органов

Переход на метод ЛИФО учета затрат

Заключительные замечания

Если применить переход на метод **ЛИФО** с метода **ФИФО** (списание материалов на себестоимость готовой продукции по цене первых по времени закупок), то в этом случае экономия по налогу на прибыль может быть в **2** раза выше, чем в случае перехода с учета издержек по средней цене

Дополнительную экономию при использовании метода **ЛИФО** может дать снижение налога на имущество, поскольку в этом случае остатки сырья и материалов на конец отчетного периода будут оцениваться по наименьшей за весь период цене

Содержание

Оборотные средства предприятия

Определение и структура оборотных средств

Оборачиваемость и рентабельность текущих активов

Финансовый цикл

Длительность финансового цикла - период оборота собственных оборотных средств

Расчет потребности и анализ структуры оборотных средств для финансового цикла

Управление запасами

Управление товарно-материальными запасами. Метод ABC контроля товарно-материальных запасов

Определение наиболее экономичного размера заказа

Управление себестоимостью готовой продукции

Управление дебиторской задолженностью

Приемы управления дебиторской задолженностью

Контроль и анализ дебиторской задолженности по срокам возникновения

Заключение контрактов с покупателями

Баланс дебиторской и кредиторской задолженности

Расчет коэффициентов инкассации на основе реестра старения дебиторской задолженности

Управление дебиторской задолженностью

- Определение политики предоставления кредита и инкассации для различных групп покупателей и видов продукции
- Анализ и ранжирование покупателей в зависимости от объемов закупок, истории кредитных отношений и предлагаемых условий оплаты
- Контроль расчетов с дебиторами по отсроченным или просроченным задолженностям
- Определение приемов ускорения востребования долгов и уменьшения безнадежных долгов
- Задание условий продажи, обеспечивающих гарантированное поступление денежных средств
- Прогноз поступлений денежных средств от дебиторов на основе коэффициентов инкассации

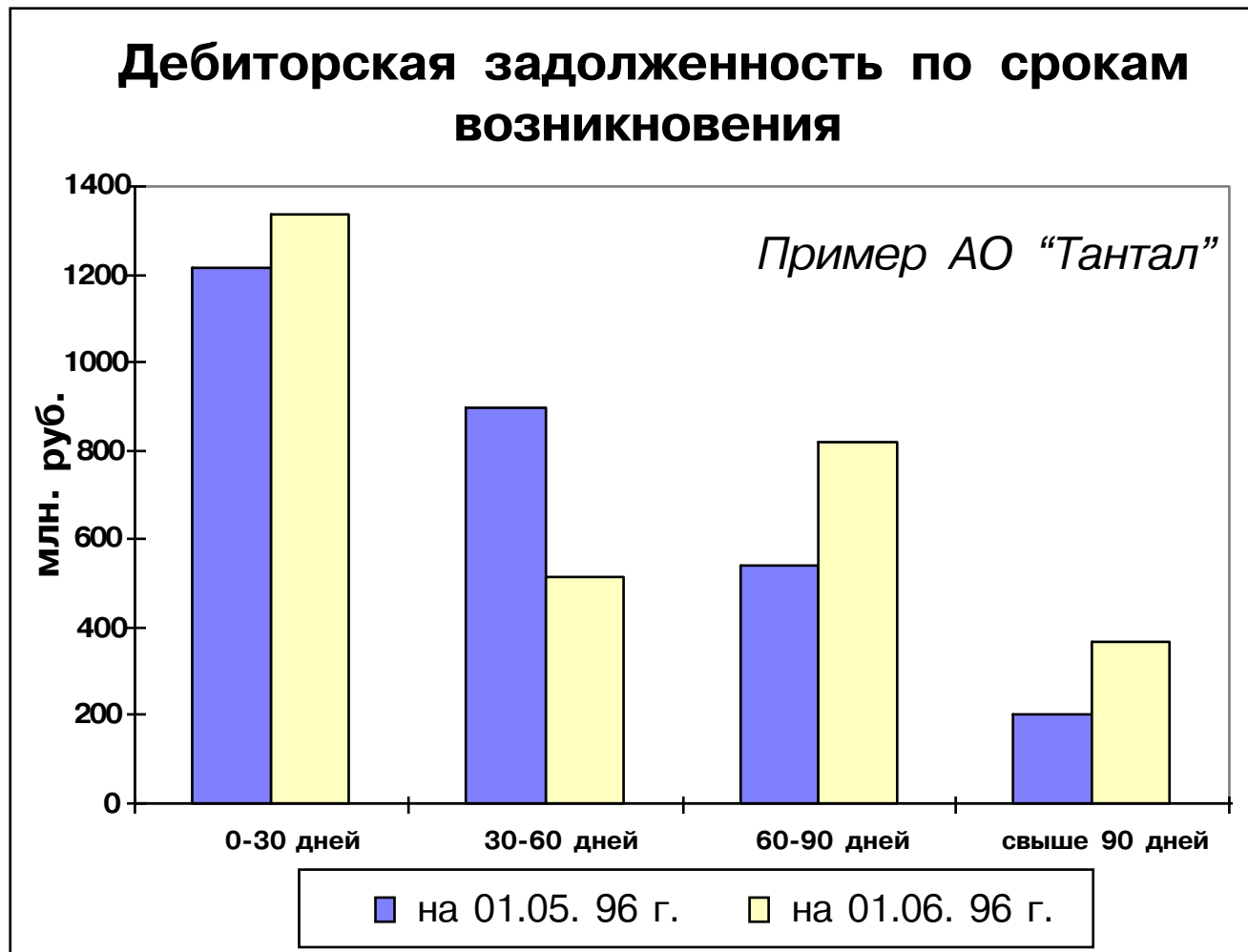
Почему важно управление дебиторской задолженностью?

- Получение платежей от дебиторов является одним из основных источников поступления средств на предприятие
- Дефицит денежных средств в экономике заставил компании изменить условия продаж своей продукции, что, в свою очередь, изменило существовавшие ранее отношения с покупателями и практику получения денег и потребовало от предприятий выработки новой политики предоставления кредита и инкассации
- Неоднородное влияние инфляции на различные группы товаров усложнило координацию между политикой в области закупок и политикой продаж, что придает дополнительное значение внедрению эффективных процедур инкассации
- Учет реальных издержек или выгод от принимаемых кредитных решений может использоваться как инструмент расширения продаж и повышения оборачиваемости текущих активов

Приемы управления дебиторской задолженностью

- Учет заказов, оформление счетов и установление характера дебиторской задолженности
- Проведение ABC-анализа дебиторов
- Анализ задолженности по видам продукции для определения невыгодных с точки зрения инкассации товаров
- Оценка реальной стоимости существующей дебиторской задолженности
- Уменьшение дебиторской задолженности на сумму безнадежных долгов
- Контроль за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности
- Определение конкретных размеров скидок при досрочной оплате
- Оценка возможности факторинга - продажи дебиторской задолженности

Контроль и анализ дебиторской задолженности по срокам возникновения



Анализ по срокам ВОЗНИКНОВЕНИЯ:

- Позволяет оценить эффективность и сбалансированность политики кредита и предоставления скидок
- Определяет области, в которых необходимы дополнительные усилия по возврату долгов
- Дает базу для создания резерва по сомнительным долгам
- Позволяет сделать прогноз поступлений средств


Реестр старения счетов дебиторов

Пример: АО "Электроинструмент"

Реестр старения счетов дебиторов на 1.01.96 (млн. руб.)

№ п.п.	Наименование дебитора	0-30 дней	30-60 дней	60-90 дней	свыше 90 дней	Всего	Доля (%)
1	ЗАО "Инструмент", Москва	618	401	-	-	1,019	34.6%
2	АО "Мехинструмент", Тверь				544	544	18.5%
3	АО "Экскаваторный завод", Тверь	512	-	-	2	514	17.5%
4	МПП "Техника", Омск	-	-	16	233	249	8.5%
5	"Стройинструмент-центр", Химки	-	-	-	244	244	8.3%
6	АО "Машзавод", Екатеринбург	102	100	-	-	202	6.9%
7	АО "Пневмостроймашина", Москва	24	-	-	92	116	3.9%
8	МТПК Интерсфера, Новгород	103	3	-	-	106	3.6%
9	АЭС, Удомля	100	-	-	-	100	3.4%
10	Уралэнерго	100	-	-	-	100	3.4%
	Прочие дебиторы	577	58	45	87	767	26.1%
Итого (млн. руб.)		1,517	161	61	1,203	2,943	100%
Доля (%)		51.5%	5.5%	2.1%	40.9%	100%	

Десять
основных
дебиторов
в порядке
убывания



Удельный вес дебиторской задолженности в составе текущих активов изменялся в пределах 53-58 %. На счетах десяти основных дебиторов сконцентрировано около 74 % от всей суммы задолженности и более 92 % от задолженности просроченной свыше 3-х месяцев

Взвешенное старение счетов дебиторов

Пример АО "Тантал"

- Предприятие реализует свою продукцию, предоставляя отсрочку покупателям не более **30** дней
- На практике нередко задержки платежей сверх этого срока
- Реальное представление о погашении счетов дебиторов дает

взвешенное старение дебиторской задолженности

Классификация дебиторов по срокам возникновения	Сумма дебиторской задолженности, млн. руб.	Удельный вес	Взвешенное старение счетов, дни
0-30 дней	1 332	0.440	
30-60	514	0.170	5
60-90	819	0.270	16
90-120	122	0.040	4
120-150	99	0.033	4
150-180	74	0.024	4
180-360	45	0.015	3
360-720	22	0.007	3
свыше 720 дней	3	0.001	0
Итого:	3 030	1.000	38

Из-за просроченной дебиторской задолженности средний реальный срок оплаты счетов дебиторами больше установленного на **38** дней

Оценка реального состояния дебиторской задолженности

Пример АО "Тантал"

- Чтобы иметь более реальную оценку средств, которые в перспективе сможет получить предприятие от дебиторов, нужно попытаться оценить **вероятность безнадежных долгов** в группах по срокам возникновения задолженности
- Оценку можно сделать на основе экспертных данных, либо используя накопленную статистику

Классификация дебиторов по срокам возникновения	Сумма дебиторской задолженности, млн. руб.	Удельный вес в общей сумме, %	Вероятность безнадежных долгов	Сумма безнадежных долгов, млн. руб.	Реальная величина задолженности, млн. руб.
0-30 дней	1 332	43.96	0.025	33.3	1 298.7
30-60	514	16.96	0.050	25.7	488.3
60-90	819	27.03	0.075	61.4	757.6
90-120	122	4.03	0.100	12.2	109.8
120-150	99	3.27	0.150	14.9	84.2
150-180	74	2.44	0.300	22.2	51.8
180-360	45	1.49	0.500	22.5	22.5
360-720	22	0.73	0.750	16.5	5.5
свыше 720 дней	3	0.10	0.950	2.9	0.2
Итого:	3 030	100.00	0.07	211.5	2 818.5

Сделанные оценки показывают, что предприятие не получит **211,5** млн. руб. или **7%** от общей суммы дебиторской задолженности. На эту сумму должен быть сформирован **резерв по сомнительным долгам**

Заключение контрактов с покупателями

С целью максимизации притока денежных средств предприятию следует разработать системы договоров с гибкими условиями сроков и формы оплаты:

- **Предоплата.** Обычно предполагает наличие скидки
- **Частичная предоплата.** Сочетает предоплату и продажу в кредит
- **Передача на реализацию.** Предусматривает, что компания сохраняет права собственности на товары, пока не будет получена оплата за них
- **Выставление промежуточного счета.** Эффективно при долгосрочных контрактах и обеспечивает регулярный приток денежных средств по мере выполнения отдельных этапов работы
- **Банковская гарантия.** Предполагает, что банк будет возмещать необходимую сумму в случае неисполнения дебитором своих обязательств
- **Гибкое ценообразование.** Используется для защиты предприятия от инфляционных убытков. **Гибкие цены** могут быть:
 - привязаны к общему индексу инфляции
 - зависеть от индекса инфляции для конкретных продуктов
 - учитывать фактический срок оплаты и прибыль от альтернативных вложений денежных средств

Стратегия заключения контрактов

Контракты должны быть гибкими:

- Если полная предоплата невозможна, то следует попытаться получить частичную предоплату
- Ввести систему скидок, а не несколько разрозненных скидок
- Оценить влияние скидок на финансовые результаты деятельности компании
- Установить целевые ориентиры для различных видов продаж: например, часть продаж в кредит может быть зарезервирована только для:
 - перспективных клиентов, которые в данный момент не имеют в наличии денежных средств
 - входа на новые важные рынки
 - отдельных чрезвычайных случаев
- Установить вознаграждение персонала отдела сбыта в зависимости от эффективности мер по продажам и получению платежей

Скидки в контрактах

- Предложение *скидок* клиентам оправдано, если оно приводит к расширению продаж и более высокой общей прибыли
- Если компания испытывает дефицит денежных средств, то скидки могут быть предоставлены с целью увеличения притока денег, даже если в отдаленной перспективе общий финансовый результат от конкретной сделки будет отрицательным
- При прочих равных условиях, скидкам за раннюю оплату должно отдаваться предпочтение перед штрафами за просроченную оплату. Последнее связано хотя бы с тем, что более высокая прибыль ведет к повышению налогов, в то время как скидки приведут к снижению налогооблагаемой базы
- Скидки обычно более целесообразны: поощрение всегда действует лучше, чем штраф

Влияние инфляции и альтернативных вложений на размер скидки

- В условиях инфляции любая отсрочка платежа ведет к уменьшению текущей стоимости реализованной продукции. Следует оценить возможность предоставления скидки при досрочной оплате

Предположим, что предприятие вынуждено компенсировать увеличение дебиторской задолженности за счет краткосрочных кредитов банков

	Предоставление скидки	Без скидки
Условия оплаты	предоплата, скидка 10 %	отсрочка 30 дней
Индекс цен (при инфляции 5% в месяц)		1.05
* Коэффициент падения покупательской способности денег		0.952
Потери от инфляции с каждой 1000 рублей		$1000 - 1000 \times 0.952 = 47,6$ руб.
Потери от предоставления скидки с каждой 1000 рублей	100 руб.	-
Результат от скидки и потери от инфляции с 1000 руб.	100 руб.	47,6 руб.
Оплата процентов банковского кредита (123 % годовых)		$1000 \times 1,23/12 = 102,5$ руб.
Доход от альтернативных вложений (при рентабельности 10 % в месяц) с учетом инфляции	$(900 \times 0,1) \times 0,952 = 85,7$ руб.	
Результат от предоставления скидки, потерь от инфляции и выгоды от альтернативных вложений, с каждой 1000 руб.	$100 - 85,7 = \mathbf{14,3}$ руб.	$47,6 + 102,5 = \mathbf{150,1}$ руб.

* Коэффициент падения покупательной способности, величина обратная индексу цен

В рассмотренном примере предприятие при скидке с учетом альтернативного вложения и инфляции теряет меньше, чем из-за инфляции и необходимости выплаты процентов за пользование кредитом при отсрочке платежа в 30 дней

Пример расчета допустимой скидки при оплате сырья

При нахождении равновесия между дебиторской и кредиторской задолженностью необходимо оценивать условия кредита поставщиков сырья и материалов с точки зрения уменьшения издержек или увеличения выгоды, получаемой предприятием

	Предоставление скидки 5% при отгрузке сырья	Без скидки через 45 дней
Момент оплаты	при отгрузке сырья	через 45 дней
Оплата за сырье	950	1 000
Расходы по выплате процентов при ставке 123%	$950 \times 1.23 \times (45/360) = 146$	
Итого расход	1 096	1 000

Предприятие не имеет выгоды от использования скидки

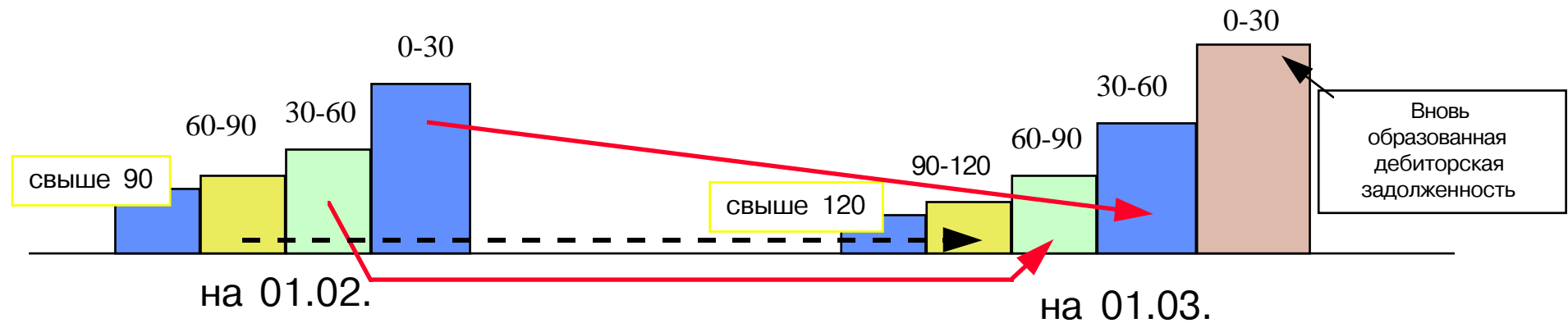
$$\text{Минимально допустимый процент скидки} = \frac{123\%}{360} \times 45 = \mathbf{15\% \text{ для оплаты при отгрузке}}$$

$$\text{Минимально допустимая величина скидки} = 1\,000 \times 15\% = \mathbf{150 \text{ руб. на } 1000 \text{ руб.}}$$

Расчет коэффициентов инкассации на основе реестра старения дебиторской задолженности

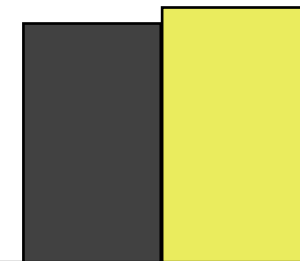
- Реестр старения дебиторской задолженности содержит исходную информацию для прогноза поступления средств
- Путем статистической обработки данных о темпах погашения дебиторской задолженности с различными сроками возникновения можно получить **средние цифры** - доли поступлений в текущем периоде средств от задолженности определенного срока по отношению к объему реализации периода возникновения задолженности - **коэффициенты инкассации**
- В тех случаях, когда не имеется статистических данных или они имеют значительный разброс, и поэтому не могут быть подсчитаны достоверные средние значения, можно использовать наименьшие значения **коэффициентов инкассации** для прогноза пессимистического варианта
- На основе данных о погашении дебиторской задолженности можно также определить **долю денежных средств** в общей сумме поступлений

Расчет коэффициентов инкассации на основе реестра старения дебиторской задолженности



Январь

Отгрузка Поступление



Февраль

Отгрузка - Поступления = Изменение дебиторской задолженности

$$\text{Коэффициент инкассации текущего месяца} = \frac{\text{Отгрузка февраля} - \text{дебиторская задолженность (0-30) на 1.03.}}{\text{Отгрузка февраля}}$$

$$\text{Коэффициент инкассации предыдущего месяца} = \frac{\text{Погашение дебиторской задолженности (0-30) на 1.02.}}{\text{Отгрузка января}}$$

Реестр старения дебиторской задолженности и расчет коэффициентов инкассации

Пример АО "Тантал"

	1.01. 96 г.	1.02. 96 г.	1.03. 96 г.	1.04. 96 г.	1.05. 96 г.	1.06. 96 г.
Отгрузка прошлого мес., млн. руб.	4 020	2 738	3 776	5 522	6 176	3 022
Поступление средств, млн. руб.	1 676	2 842	4 362	5 600	5 980	3 209
Сумма дебиторской задолж., млн. руб.	2 357	2 451	2 369	2 570	2 855	3 030

Реестр старения дебиторской задолженности (по данным предприятия)						
срок 0-30 дней	975	1 009	998	1 337	1 214	1 332
30-60 дней	642	534	467	607	898	514
60-90 дней	454	583	400	346	543	819
свыше 90 дней	286	325	504	280	200	365

Оплата в текущем месяце	3 045	1 729	2 778	4 185	4 962	1 690	Ср. знач., %
Коэф. инкассации текущего мес.,%	75.7	63.1	73.6	75.8	80.3	55.9	70.8
Погашение "30-60"		441	542	391	439	700	
Коэф. инкассации "30-60",%		14.61	13.48	14.28	11.63	12.68	13.3
Погашение "60-90"		59	134	121	64	79	
Коэф. инкассации "60-90", %		2.25	4.44	3.01	2.34	2.09	2.8
Погашение "свыше 90"		129	79	120	146	178	
Коэф. инкассации "свыше 90", %		4.0	3.02	3.98	3.63	6.50	4.2
Сумма коэффициентов		84.06	94.51	97.05	97.94	77.19	91.15

- Из примера видно, что имеющиеся на предприятии данные позволяют рассчитать средние значения **коэффициентов инкассации**
- То, что сумма всех **коэффициентов инкассации** не равна **100%**, указывает на то, что в силу сложившейся на предприятии кредитной политики объективно существует сомнительная дебиторская задолженность

Продажа дебиторской задолженности

- Факторинг: специальное агентство (“фактор”) и клиент заключают договор о продаже конкретной дебиторской задолженности. Затем предприятие извещает клиента о том, что фактор купил их долги. После этого фактор осуществляет платежи предприятию на основании договора, причем независимо от того, заплатил покупатель или нет. За предоставление фактором такой услуги клиент получает ”на руки” номинальную сумму долга со скидкой
- Факторинг может быть использован для расширения продаж:
 - возможность продавать новым группам покупателей
 - более быстрая оборачиваемость капитала
- Факторинг имеет ряд недостатков:
 - чистые убытки из-за получения неполной суммы долга
 - потеря контроля над должниками
 - потеря информации о должниках, как потенциальных клиентах