



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ
ПРОТИВОПОЖАРНОЙ СЛУЖБЫ
МЧС РОССИИ



Кафедра финансово-экономического и тылового обеспечения

Тема № 7 «Управление
оборотным капиталом в период
финансового оздоровления
предприятия»

Учебные вопросы:

- 1. Стратегия и тактика управления оборотным капиталом для предотвращения кризиса и в период кризиса
- 2. Способы финансирования оборотного капитала в условиях дефицита денежных средств.

Литература

- **Основная:**
- Коротков Э.М., Беляев А.А. Антикризисное управление. – Издательство: Юнити, 2008.
- Круглова Н.Ю. Антикризисное управление. – Издательство: КноРус, 2008.
- **Дополнительная:**
- Носова Н.С. Краткий курс по антикризисному управлению. Учебное пособие, 2008.
- Кован С.Е., Мокрова Л.П., Ряховская А.Н. Теория антикризисного управления предприятием. Учебное пособие – КноРус, 2008.
- Бродский Б.Е., Жарковская Е.П., Бродский И.Б. Антикризисное управление. Учебник. – Омега-Л, 2008.
- Блинов А.О., Захаров В.Я., Хавин Д.В. Антикризисное управление. Теория и практика. Учебное пособие. – Юнити, 2008.
- Зуб А.Т., Панина Е.М. Антикризисное управление организацией. Учебное пособие. – Форум Инфра-М, 2007.

Вопрос 1.

1.1. *Управление активами предприятия*

- Для осуществления хозяйственной деятельности каждое предприятие должно располагать определенным имуществом, принадлежащим ему на правах собственности или владения. Все имущество, которым располагает предприятие и которое отражено в его балансе, называется его активами.

- **Активы предприятия** представляют собой совокупность имущества и денежных средств, принадлежащих предприятию. К активам относятся здания, сооружения, машины и оборудование, материальные запасы, банковские вклады, денежные средства, ценные бумаги, патенты, авторские права, в которые вложены средства владельцев, собственность, имеющая денежную оценку и пр.

- **Основной целью формирования активов** предприятия является выявление и удовлетворение потребности в отдельных их видах для обеспечения операционного процесса, а также оптимизация их состава для обеспечения условий эффективной хозяйственной деятельности

- **Управление активами предприятия** представляет собой систему принципов и методов разработки и реализации управленческих решений, связанных с их формированием, эффективным использованием в различных видах деятельности предприятия и организацией их оборота.



Основные характеристики активов предприятия как объекта управления:

- **Активы представляют собой экономические ресурсы предприятия в различных их видах, используемые в процессе осуществления хозяйственной деятельности.** Они формируются для конкретных целей осуществления этой деятельности в соответствии с миссией и стратегией экономического развития предприятия и в форме совокупных имущественных ценностей характеризуют основу его экономического потенциала.
- **Активы являются имущественными ценностями предприятия, формируемыми за счет инвестируемого в них капитала.** Путем инвестирования в активы капитал как накопленная ценность вовлекается в экономический процесс. Следует при этом отметить, что направляемый на формирование активов предприятия капитал может инвестироваться не только в денежной, но и в реальной (прямой) форме, например, в форме конкретных капитальных товаров.
- **Активы представляют собой имущественные ценности предприятия, имеющие стоимость.** Уровень стоимости активов определяется суммой затрат факторов производства на их создание, периодом использования, соответствием целям хозяйственного использования, конъюнктурой рынка средств и предметов труда и т.п.

- **К активам относятся только те экономические ресурсы, которые полностью контролируются предприятием.** Под таким контролем понимается право собственности на используемые экономические ресурсы или право владения соответствующими их видами (например, имущественными ценностями, привлеченными к использованию на условиях финансового лизинга).
- **Как экономический ресурс, используемый в хозяйственной деятельности, активы предприятия характеризуются определенной производительностью.** Производительность активов является измеряемым фактором – в наиболее общем виде она может быть измерена путем соотнесения объема производства (реализации) продукции (товаров, услуг) и средней суммы активов, используемых в производственном процессе предприятия, в определенном периоде времени.
- **Активы являются экономическим ресурсом, генерирующим доход.** Этот доход активы генерируют прежде всего как экономические ресурсы, обладающие производительностью. Важно отметить также, что потенциальная способность активов генерировать доход реализуется не автоматически, а обеспечивается лишь в условиях эффективного их использования. Формирование таких условий представляет одну из важных задач

- **Активы предприятия, используемые в хозяйственной деятельности, находятся в процессе постоянного оборота.** Этот оборот присущ как всей совокупности активов, так и отдельным их видам. Совокупность используемых предприятием активов видоизменяется прежде всего в реальных своих формах — одни виды активов в процессе оборота переходят в другие их виды (например, запасы сырья — в запасы готовой продукции; запасы готовой продукции — в дебиторскую задолженность или денежные активы и т.п.).
- **Использование активов в хозяйственной деятельности предприятия тесно связано с фактором времени.** В соответствии с концепцией стоимости денег во времени одна и та же сумма денег в разные периоды времени имеет разную стоимость. Соответственно, стоимость активов в настоящее время всегда выше, чем в любом будущем периоде, что должно учитываться в процессе их использования. Кроме того, в условиях инфляционной экономики фактор времени вызывает постоянные изменения номинальной стоимости активов, которые требуют соответствующей оценки и учета в процессе управления ими. Наконец, фактор времени формирует систему возможных альтернативных управленческих решений в сфере конкретного их использования, связанных с временным предпочтением менеджеров.
- **Хозяйственное использование активов неразрывно связано с фактором риска.** Риск является важнейшей характеристикой всех форм использования активов в хозяйственной деятельности предприятия. Уровень риска использования активов находится в прямой зависимости от уровня ожидаемой их доходности.
- **Формируемые в составе активов имущественные ценности связаны с фактором ликвидности.** Эта характеристика активов обеспечивает возможность быстрой их реструктуризации при наступлении неблагоприятных экономических и других условий их использования в сформированных видах.

- **Активы предприятия** представляют собой контролируемые им экономические ресурсы, сформированные за счет инвестированного в них капитала, характеризующиеся детерминированной стоимостью, производительностью и способностью генерировать доход, постоянный оборот которых в процессе использования связан с факторами времени, риска и ликвидности.

Процесс формирования активов предприятия строится на основе следующих принципов:

- 1. Учет ближайших перспектив развития операционной деятельности и форм ее диверсификации.
- 2. Обеспечение соответствия объема и структуры формируемых активов объему и структуре производства и сбыта продукции.
- 3. Обеспечение оптимальности состава активов с позиций эффективности хозяйственной деятельности.
- 4. Обеспечение условий ускорения оборота активов в процессе их использования. Повышение скорости оборота активов приводит к возрастанию операционной прибыли. А снижение периода оборота этих активов приводит к снижению потребности в них.
- 5. Выбор наиболее прогрессивных видов активов с позиций обеспечения роста рыночной стоимости предприятия.

- Процесс управления активами базируется на определенном механизме. **Механизм управления активами** представляет собой систему основных элементов, регулирующих процесс разработки и реализации управленческих решений в этой области. В структуру механизма управления активами входят следующие элементы:
- **Рыночный механизм регулирования деятельности предприятия, связанной с функционированием активов.** Этот механизм формируется прежде всего в сфере финансового рынка (в первую очередь, рынка ценных бумаг), а также товарного рынка (в первую очередь, рынка средств производства, предметов труда и готовой продукции) в разрезе отдельных их сегментов.
- **Государственное нормативно-правовое регулирование деятельности предприятия в области формирования и использования активов.** На современном этапе система государственного регулирования в этой области включает:
 - регламентирование отдельных аспектов использования активов в инвестиционном процессе;
 - налоговое регулирование использования активов в хозяйственной деятельности предприятия;
 - регулирование норм и методов амортизации основных средств и нематериальных активов;
 - регулирование порядка формирования информационной базы управления активами и т.п.

- **Внутренний механизм регулирования отдельных аспектов формирования и использования активов предприятия.** Механизм такого регулирования формируется в рамках самого предприятия, соответственно регламентируя те или иные оперативные управленческие решения по вопросам эффективности функционирования его активов.
- **Система конкретных методов и приемов осуществления управления активами предприятия.** Например, методы: технико-экономических расчетов, балансовый, экономико-статистические, экономико-математические, сравнения и другие.

-

- Эффективный механизм управления активами позволяет в полном объеме реализовать стоящие перед предприятием цели и задачи, способствует результативному осуществлению функций этого управления.

- **К первой категории** относятся активы, которые представляют собой реальный балласт для компании. Подобные активы в большинстве случаев выделяются в процессе реорганизации основного бизнеса. Это избыточные производственные мощности, объекты социальной инфраструктуры, недвижимость, сервисные подразделения и т. д. Примерно те же задачи приходится решать при резкой смене собственником стратегии основного бизнеса.

Способы реструктуризации непрофильных активов

- **Интегрирование в основной производственный цикл.** Речь идет о реально необходимых для производства подразделениях, где вследствие плохого управления и контроля производился дорогой и некачественный продукт. Если удастся снизить себестоимость и повысить качество товара, актив лучше вернуть в единую систему управления бизнесом, поскольку передавать жизненно необходимые для основной деятельности активы в аренду или управление очень рискованно.
- **Передача в аренду.** Данный способ реструктуризации, практикуемый преимущественно в сфере обслуживания и торговли недвижимостью, позволяет получать некоторую ренту с активов, которые частично используются для нужд основного бизнеса и по этой причине не могут быть проданы или ликвидированы. Кроме того, в аренду сдаются активы, продажа которых экономически не оправдана по причине низкой рыночной стоимости или перспектив использования в основном производстве.
- **Передача актива в управление в смежных или вспомогательных производствах (например, изготовление комплектующих).** Этот способ может использоваться в тех

- **Продажа.** Если актив полностью выпадает из стратегии развития основного бизнеса, имеет относительно высокую рыночную цену и может быть заменен, его лучше продать, а высвободившиеся ресурсы пустить на развитие основного производства.
- **Ликвидация.** В большинстве случаев речь идет о морально или физически устаревшем оборудовании, которое продать не представляется возможным.

- **Вторая категория** активов отличается от первой тем, что они изначально приобретаются собственниками — в большинстве случаев инвестиционными компаниями и кредитными организациями — как непрофильные. Речь идет о целостных бизнес-единицах, дающих возможность своему владельцу начать новое дело. Такие непрофильные активы изначально рассматриваются как часть некоего проекта и управляются в рамках общей стратегии его реализации.

1.2. Управление основным капиталом в условиях кризиса.

- Основные средства, как действующие, так и находящиеся на реконструкции, модернизации, восстановлении, консервации или в запасе, отражаются в Бухгалтерском балансе по остаточной стоимости (за исключением объектов основных средств, по которым в соответствии с установленным порядком амортизация не начисляется).



- В составе основных средств предприятия могут быть: здания, сооружения, рабочие и силовые машины и оборудование, измерительные и регулирующие приборы и устройства, вычислительная техника, транспортные средства, инструмент, производственный и хозяйственный инвентарь и принадлежности, рабочий, продуктивный и племенной скот, многолетние насаждения, внутрихозяйственные дороги и прочие объекты. В состав основных средств современное законодательство относит также: капитальные вложения на коренное улучшение земель (осушительные, оросительные и другие мелиоративные работы); капитальные вложения в арендованные объекты основных средств; земельные участки, объекты природопользования (вода, недра и другие природные ресурсы).

- **Непроизводственные основные средства** предприятие может при необходимости продавать. Во-первых, вырученные средства можно будет направить на погашение кредиторской задолженности, а во-вторых, предприятие вместе с реализацией непроизводственных основных средств избавляется от текущих расходов по их содержанию.

- Реализацию производственных основных средств предприятию лучше не допускать, поскольку в противном случае предприятие лишится своих производственных мощностей. Поэтому ликвидация основных средств производственного назначения, как и реализация нематериальных активов, допустима только в качестве крайней меры.
-
- Если же предприятию в процессе проведения финансового оздоровления необходимо обновить основные средства, используемые на предприятии, то в этом случае можно воспользоваться лизингом имущества.

- **Основными участниками лизинговой операции** могут выступать:
- лизингополучатель (клиент, как правило, юридическое лицо);
- лизингодатель (коммерческий банк или иная кредитная небанковская организация и т.п.);
- поставщик (продавец оборудования: промышленное предприятие, риэлтерская компания, авто-производитель или дилер и т.п.)
- страховщик (в принципе, любая страховая компания).

- Под **эффективностью лизинга** следует понимать получение выгоды лизингополучателем при осуществлении лизинговой сделки по сравнению с иными способами финансирования обновления основных фондов. Инвестирование в основные фонды компании посредством лизинга является эффективным, если результат превосходит аналогичное финансирование, обусловленное кредитом.

-

1.3. Управление оборотными средствами.

- Стратегия и тактика предупреждения и предотвращения кризисов, финансового оздоровления предприятия обязательно включают разработку принципов управления оборотным капиталом как наиболее мобильной части имущества, позволяющей быстро реагировать на сигналы внешней среды и изменение внутренней ситуации.

Оборотные активы характеризуются следующими особенностями:

- а) **высокой степенью структурной трансформации**, в результате которой они легко могут быть преобразованы из одного вида в другой при регулировании товарного и денежного потоков в операционном процессе;
- б) **большей приспособляемостью к изменениям конъюнктуры товарного и финансового рынков**, они легко поддаются изменениям в процессе диверсификации операционной деятельности предприятия;
- в) **высокой ликвидностью**, при необходимости значительная их часть может быть конверсирована в денежные активы, необходимые для текущего обслуживания операционной деятельности в новых ее вариациях;
- г) **легкостью управления**, основные управленческие решения, связанные с их оборотом, реализуются в течение короткого периода времени.
-

- Отсутствие или нехватка оборотных средств может быть как первым проявлением кризиса на ранней стадии, так и его следствием, если развитие кризиса началось не в финансовой сфере. В любом случае кризис оборотных средств либо инициирует кризис на предприятии, либо усугубляет его.

- **Управление оборотным капиталом** включает управление оборотными средствами и краткосрочными обязательствами в рамках стратегической линии фирмы по ее финансовому оздоровлению. Выработка политики управления оборотным капиталом предполагает, что руководство фирмы формирует ее основные взгляды:
- на оптимальную величину оборотного капитала по видам оборотных средств в условиях дефицита денежных средств;
- способы финансирования текущих потребностей в условиях низкой кредитоспособности;
- способы обеспечения эффективности использования оборотных средств.

- **Политика управления оборотным капиталом** значительно отличается по отраслям и видам деятельности, может принимать различные формы. Осознание этого факта имеет прикладное значение: как правило, невозможно воспользоваться чужим опытом, заимствовать чьи-то готовые схемы. Разработка политики управления оборотным капиталом — в значительной степени творческий процесс, и каждая фирма должна пройти его самостоятельно, основываясь на теории вопроса, мировой и отечественной практике, учете особенностей своего производства. Необходимо отметить, что независимо от сферы деятельности потребность в оборотном капитале обычно недооценивается в большей мере, чем другие элементы издержек, несмотря на то, что их удельный вес в структуре имущества может быть достаточно высок.

- **Цель управления оборотным капиталом** — снизить количество денег в обращении при обеспечении максимальной деловой активности. Основной путь здесь — сокращение периода обращения денежных средств.

1.4. Определение потребности в оборотном капитале на проблемном предприятии.

- С целью повышения эффективности работы и недопущения развития кризиса требуется осуществлять планирование потребности предприятия в оборотных средствах. При этом необходимо соблюдать следующие принципы:
- обеспечение оптимального соотношения между требуемым объемом оборотных средств и их производственной потребностью;
- экономное и рациональное распоряжение товарно-материальными ценностями;
- минимизация расходов на создание производственных запасов;
- обеспечение минимального нахождения оборотных средств в производственных запасах при соблюдении непрерывности производственного процесса;
- максимально возможное самофинансирование потребностей в оборотных средствах.

- **Оптимальная величина оборотного капитала** должна обеспечивать, с одной стороны, бесперебойное функционирование предприятия, а с другой – исключать возможность существования бездействующих излишков денежных средств.

- **Нормы оборотных средств** характеризуют минимальные запасы товарно-материальных ценностей, рассчитанных в днях запаса или других единицах измерения. Как правило, разрабатываются на ряд лет.
-
- **Норматив оборотных средств** – это минимальная сумма денежных средств, необходимая любой производственной структуре для осуществления непрерывной хозяйственной деятельности. Норматив оборотных средств определяется в денежном выражении для отдельных элементов (групп) оборотных средств и в целом по предприятию (фирме).

1.5. Оптимизация структуры выпускаемой продукции.

- Одним из способов повышения эффективности работы предприятия является оптимизация ассортимента выпускаемой продукции. При этом под **ассортиментом продукции** понимается состав и соотношение различных видов продукции, товаров, услуг на предприятии.

- **Политика изменения ассортимента может базироваться на трех подходах:**
- **Вертикальное изменение.** Данный процесс является составной частью вертикальной диверсификации деятельности компании и направлен на расширение/сужение производства, связанного с самостоятельным выпуском тех комплектующих, которые ранее закупались у сторонних поставщиков, а также создание собственной торговой сети для продвижения своей продукции.
- **Горизонтальное изменение.** Одна из составляющих политики горизонтальной диверсификации. Представляет собой изменение ассортимента в рамках уже проводимой деятельности либо в аналогичных направлениях или выход на новые рынки без перехода на смежные уровни в рамках кооперации.
- **Комплексное изменение.** Диверсификация в обоих направлениях.

- Принятие решения о расширении или сужении ассортимента представляет собой **возможность выбора двух различных стратегий**:
 - расширение связано с диверсификацией;
 - сужение может быть вызвано необходимостью (целесообразностью) интеграции, как вертикальной, так и горизонтальной.

- Процесс оптимизации структуры ассортимента следует начинать с определения целей компании. Такими целями в краткосрочном периоде могут быть необходимость введения новых позиций или, наоборот, сокращения ассортимента, корректировка объемов производства, цен и т.д.
-
- **Оптимизация ассортимента** представляет собой принятие компромиссного решения, которое наиболее полно учитывает финансовые ожидания, производственные и логистические возможности и ограничения, а также сложившуюся на рынке ситуацию.

В процессе оптимизации ассортимента можно выделить три основных этапа.

- **1 этап. Анализ динамики рынка и структуры спроса.** Подразделение, ответственное за управление ассортиментом (как правило, это маркетинговая служба), с установленной периодичностью инициирует процесс оптимизации.
- **2 этап. Финансовый анализ разработанных предложений.** Планово-экономическая служба анализирует финансовые показатели по товарным группам или отдельным товарам и выносит свои заключения об изменении структуры ассортимента.
- **3 этап. Утверждение окончательного варианта структуры ассортимента.** Рабочая группа, в которую входят специалисты маркетингового, экономического и других подразделений (производство, закупки, логистика), разрабатывает и согласовывает окончательный вариант решения по оптимизации ассортимента продукции компании.
- **Работа по оптимизации структуры ассортимента** - обязательно совместная деятельность многих специалистов предприятия: экономистов, финансистов, маркетингов, руководителей отделов продаж, технических специалистов. Важно, чтобы за конечный результат отвечал один специалист. Кого именно назначить на эту должность, каждый руководитель предприятия решает самостоятельно, исходя из многих факторов - профессиональных навыков, лояльности, загруженности специалиста и т. д.

- **Операционный рычаг** – представляет собой потенциальную возможность влияния на прибыль путем изменения структуры себестоимости и объема выпуска продукции. При высоком значении операционного рычага даже незначительный рост выручки приводит к весьма значительному увеличению прибыли, а незначительный спад производства и реализации, напротив, сказывается на значительном снижении прибыли.
-
- Определение **точки безубыточности** является неотъемлемой частью управления предприятием в кризисном и предкризисном состоянии. В экономической литературе можно встретить другое название этого показателя – порог рентабельности.
-
- Анализ безубыточности позволяет определить объемы продаж, цены, при которых доходы покрывают издержки, а также определить **запас финансовой прочности**.

1.6. Повышение эффективности использования оборотных средств.

- Под **оборотом активов** понимается процесс непрерывного их движения при осуществлении хозяйственной деятельности предприятия, сопровождающийся последовательной трансформацией их видов и изменением стоимости.

- Как экономический процесс, присущий любому функционирующему предприятию, оборот активов характеризуется следующими основными особенностями:
- **Оборот активов является важнейшим условием их функционирования в хозяйственной системе предприятия, обеспечивающим постоянное генерирование дохода.** Если бы активы не совершали в процессе своего использования постоянный натурально-вещественный и стоимостной оборот, они не могли бы успешно осуществлять свои функции в операционном и инвестиционном процессе и приносить доход (прибыль) предприятию.
- **Оборот активов как процесс постоянного их движения характеризуется определенными повторяющимися циклами.** Под циклом оборота активов понимается процесс полного завершения кругооборота отдельных их функциональных групп и видов, в результате чего они возвращаются к исходной своей форме. С учетом изложенного понятия оборот активов в процессе их хозяйственного использования можно рассматривать как совокупность постоянно повторяющихся актов их кругооборота или как постоянную смену отдельных циклов их оборота.

- **Процесс оборота активов сопровождается их стоимостным изменением.** Так, в процессе оборота стоимость одних видов активов возрастает за счет приращения стоимости труда и других используемых видов экономических ресурсов (например, стоимость запасов готовой продукции, изготовленной из запасов сырья); стоимость других видов активов, наоборот, снижается (например, стоимость используемых основных средств, амортизируемых нематериальных активов и т.п.).
- **Оборот активов подчинен определенным циклам – хозяйственному, операционному, инвестиционному.** Свойство постоянного движения активов в процессе их оборота, сопровождающегося постоянной обязательной трансформацией их конкретных видов и стоимости, является существенной отличительной их характеристикой в сравнении со многими другими видами используемых предприятием экономических ресурсов — трудовыми, информационными и т.п.
-

- Экономическая эффективность использования оборотных средств проявляется прежде всего в скорости их оборачиваемости. **Под оборачиваемостью оборотных средств** понимается продолжительность (как правило, в днях) прохождения средствами отдельных стадий производства и обращения.

Вопрос 2.

- При рассмотрении **традиционных источников финансирования** оборотных средств (их прироста) в основном выделяют следующие составляющие :
- **1. собственные ресурсы**, в том числе:
 - прибыль;
 - средства, обеспечивающие простое воспроизводство и образующиеся из выручки от продаж текущего периода;
 - стоимость инструментов, поступающих вместе с оборудованием, приобретенным за счет капитальных вложений;
 - финансовые резервы предприятия (различные фонды предприятия).
 - **заемные средства**, включающие:
 - кредиты банков;
 - кредиторская задолженность.

- **1. Денежные средства.**
- Денежные средства на расчетном счете и в кассе должны быть в минимальном размере, но при этом их должно быть достаточно для осуществления повседневной деятельности предприятия.
- **2. Финансовые вложения.**
- Финансовые вложения могут быть краткосрочными и долгосрочными.
- В целях диверсификации своей деятельности и обеспечения поступления дополнительного дохода от финансового инвестирования предприятие может вкладывать свои свободные ресурсы в ценные бумаги, котирующиеся на рынке. При возникновении потребности в денежных средствах подобные активы можно легко реализовать и получить доход в виде реальной стоимости ценных бумаг на рынке.
- **3. Дебиторская задолженность.**
- С одной стороны, предприятие заинтересовано в увеличении продаж, чему может способствовать продажа товаров в кредит. С другой стороны, предприятие-продавец нуждается в поступлении денежных средств в краткосрочной перспективе для продолжения дальнейшей работы. От того, как тщательно проработана кредитная политика зависит эффективность работы всего предприятия. При этом одна и та же кредитная политика может способствовать как предотвращению кризиса, так и ухудшению финансового положения предприятия.
- Под **кредитной политикой предприятия** понимается система мер и правил, направленных на реализацию контроля за проведением и использованием кредитов, предоставляемых компанией.