

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы исследования. В современных условиях для большинства отечественных предприятий типичным следствием кризисных явлений их экономического развития стала острая нехватка необходимого объема оборотных активов, что существенно сказывается на эффективности их хозяйствования. Вместе с этим низкая обеспеченность производственных предприятий оборотными активами сопровождается низким уровнем их использования. Поэтому сейчас одной из самых актуальных задач в обеспечении повышения эффективности производственной деятельности предприятий является существенное совершенствование управления их оборотными активами.

Значительный вклад в исследование проблем управления оборотными активами сделали такие отечественные ученые, как И.А. Бланк, С.В. Калабухова, М.Р. Ковбасюк, И.Д. Лученок.

Предметом исследования является система управления оборотными активами компании.

Объект исследования – оборотные активы публичного акционерного общества «Магнит» (ПАО «Магнит»).

Целью курсовой работы является изучение теоретических основ и опыта управления оборотными активами в нашей стране и за рубежом для того, чтобы выявить основные факторы, приводящие к кризисной ситуации с оборотными активами на отечественных предприятиях и определить пути повышения эффективности управления ими.

Исходя из этой цели, поставлены следующие задачи:

- уточнить категориальные понятия «оборотные активы», «оборотный капитал», определить особенности их организации в современных условиях;
- выделить основные элементы системы управления оборотными активами предприятия;

- выявить общие принципы организации системы управления оборотными активами предприятия в условиях современной отечественной экономики и возможности и особенности их использования в отечественной практике;
- на основе критического анализа действующего механизма управления оборотными активами ряда предприятий полиграфической промышленности выяснить причины низкой эффективности управления ими;
- исследовать основные направления улучшения качества управления оборотными активами с целью нейтрализации факторов, негативно влияющих на состояние обеспеченности отечественных предприятий оборотными средствами;
- разработать конкретные рекомендации по совершенствованию механизма управления оборотными активами по каждому из элементов управления.

Курсовая работа состоит из введения, трех разделов, 6 параграфов, заключения, списка использованных литературных источников.

## **Глава 1. Теоретические основы понятия «Оборотные активы предприятия»**

### **1.1. Сущность и экономическое содержание оборотных активов компании**

В научной литературе описано несколько подходов к пониманию сущности и содержательных особенностей оборотного капитала. Можно выделить следующие четыре подхода, которые являются самыми распространенными<sup>[1]</sup>:

1. Оборотный капитал понимается как сумма денежных средств, инвестированных для формирования оборотных фондов и фондов Аобращения. Этот подход подчеркивает денежную природу оборотного капитала, одним из назначений которого является платежное обслуживание капитала вообще. При этом ученые, тяготеющие к этому подходу, считают понятие «оборотный капитал», «оборотные средства», - синонимами.
2. Оборотный капитал рассматривается как совокупность мобильных активов, которые используются в течение операционного цикла. Именно в таком плане дано

определение оборотных активов в законодательно-нормативной базе. Также такую позицию поддерживают М.В. Володькина, В. Ковалев, И.В. Зелгавилс, В.М. Шелудько, Р.Н. Холт, И.А. Бланк, М.Д. Билык, Н.А. Власова.

Опираясь на ПБУ, можно привести следующее определение: «оборотные активы – это денежные средства и их эквиваленты, не ограниченные в использовании, а также другие активы, предназначенные для реализации или потребления в течение операционного цикла или в течение двенадцати месяцев с даты баланса». В ПБУ сосредоточено именно на операционном цикле. Некоторые ученые в определениях указывают лишь на производственный цикл, что, по моему мнению, является некорректным, ведь операционный цикл состоит из производственного и финансового, а оборотные активы завершают свой кругооборот в результате операционного цикла. Операционный цикл - это промежуток времени между приобретением запасов и получением средств от реализации продукции. Производственный цикл начинается с момента поступления сырья на склад и завершается периодом отгрузки продукции, а финансовый – с времени оплаты поставщикам материалов и заканчивается получением денег от покупателей за отгруженную продукцию.

И.А. Бланк утверждает, что «оборотные (текущие) активы - это совокупность имущественных ценностей предприятия, обслуживающие текущую производственно-коммерческую деятельность предприятия и, которые полностью потребляются (видоизменяют свою форму) в течение одного операционного цикла». По моему мнению, указанное определение отражает содержание понятия «оборотные активы», но не дает содержательной характеристики оборотного капитала, который, как известно, обладает способностью к самовозрастанию.

Согласно позиции Н.А. Власовой, А.А. Кругловой, Н.И. Безгинова, оборотные активы – это «Совокупность материальных и денежных ценностей, обслуживающих текущий хозяйственный процесс предприятия, которые находятся в постоянном круговороте и в полном объеме переносят свою стоимость на товары (работы, услуги), реализуемые в течение одного операционного цикла, с целью получения экономической выгоды (прибыли)»[\[2\]](#).

3. Оборотный капитал понимается как авансированная стоимость. Такой подход трактует оборотный капитал как подвижную восстановительную часть стоимости, которая формируется в результате операционной деятельности.

На определении стоимостной сущности и направлений использования оборотного капитала основывается трактовка этой категории согласно взглядам Е.Е. Румянцевой: «оборотный капитал - это стоимость оборотных средств организации в денежном выражении, что обеспечивает закупку сырья, инвестиции в непрерывное производство (незавершенное производство), инвестиции в готовую продукцию, покрытие разницы между дебиторской задолженностью и кредиторской задолженностью».

В.В. Кулешов считает, что «оборотный капитал (оборотные средства) - часть производительного капитала, стоимость которого в процессе потребления полностью переносится на продукт и возвращается предпринимателю в денежной форме в течение каждого кругооборота капитала». Подобное определение встречается в экономической энциклопедии под редакцией Л.И. Абалкина: «оборотный капитал - это часть производственного капитала, стоимость которого полностью переносится на изготовленный товар и возвращается в денежной форме после его реализации».

4. Оборотный капитал рассматривается как инвестиции, вложенные в оборотные активы. Оборотный капитал фактически инвестируется, то есть укладывается в определенные объекты с целью получения положительных экономических результатов вследствие обычной хозяйственной деятельности.

Согласно позиции Е.Ф. Бриггема «оборотный капитал - это инвестиции фирмы в краткосрочные активы - наличные, ликвидные ценные бумаги, товарно-материальные запасы и счета дебиторских задолженностей»[\[3\]](#).

Итак, отождествление оборотного капитала с оборотными средствами или оборотными активами (оборотными средствами) невозможно, поскольку оборотные средства имеют только стоимостную форму, оборотные активы (оборотные средства) имеют только материальную форму, а оборотный капитал имеет и стоимостную, и материальную форму[\[4\]](#).

## **1.2. Составляющие оборотных активов компании**

Понятие капитала исследовалось многими отечественными и зарубежными учеными, поскольку капитал является одним из факторов производства, который определяет эффективность функционирования большинства предприятий[\[5\]](#).

В процессе функционирования оборотный капитал постоянно обращается. Оборот капитала определяется как процесс постоянного обновления движения авансированного капитала, скорость которого измеряется время одного полного цикла. Кругооборот капитала охватывает шесть стадий (рис. 1). Любое производство начинается с определенной суммы денежных средств, которые вкладываются в определенное количество ресурсов для производства (или товары для продажи). В результате стадии поставки оборотный капитал из денежной формы переходит в производственную стадию (предметы труда или товары)[\[6\]](#).

Продукты производства

Процесс производства

Производственные запасы

Процесс реализации

Денежные средства

Процесс поставки

Рис. 1. Схема кругооборота оборотного капитала

На стадии производства ресурсы превращаются в продукцию, работы или услуги. Результатом этой стадии является переход оборотного капитала из производственной формы в товарную форму.

На стадии реализации оборотный капитал из товарной формы вновь превращается в денежную форму. Объемы первоначальной суммы денег и выручки от реализации продукции (работ, услуг) не совпадают по размерам. Полученный от производства финансовый результат (прибыль или убыток) объясняет причины расхождения.

Как видно из рис. 1, элементы оборотного капитала являются частью непрерывного потока хозяйственных операций[\[7\]](#).

Закупки приводят к увеличению производственных запасов и кредиторской задолженности; производство - к увеличению готовой продукции; реализация - к росту дебиторской задолженности и денежных средств в кассе и на текущем счете. Этот цикл операций многократно повторяется и в итоге сводится к денежным поступлениям и платежам.

Особенности управления оборотным капиталом определяются структурной принадлежности хозяйствующих субъектов. Если в торговых предприятиях высок удельный вес товаров, у промышленных предприятий - сырья и материалов, то в финансовых компаниях преобладают денежные средства и их эквиваленты.

Структура оборотного капитала - это пропорции распределения ресурсов между отдельными элементами текущих активов. Структура оборотного капитала отражает, в частности, специфику операционного цикла, а также то, какая часть текущих активов финансируется за счет собственных средств и долгосрочных кредитов, а какая - за счет заемных, включая краткосрочные кредиты банков.

Оборотный капитал состоит из двух частей - оборотных фондов и фондов обращения.

Оборотные фонды в своей вещественной форме представляют предметы труда, которые в процессе хозяйственного оборота изменяют свою натуральную форму и физико-химические свойства. Оборотные фонды любой компании могут включать в себя следующие элементы:

- 1) предметы труда (сырье, основные материалы и полуфабрикаты, вспомогательные материалы, топливо, тару, запасные части и т.п.);
- 2) средства труда, которые имеют срок службы не более одного года, представляющие малоценные и быстроизнашивающиеся предметы (к примеру, инструменты, хозяйственный инвентарь, оснащение, спецодежда);
- 3) незавершенное производство;
- 4) расходы будущих периодов.

К фондам обращения необходимо отнести:

- 1) готовую продукцию, хранящуюся на складах компании;
- 2) товары, которые отгружаются потребителю, но еще не являются им не оплаченными;
- 3) средства в расчетах, а также наличные деньги.

Оборотные средства должны обеспечивать непрерывность производства и реализации продукции предприятия.

Оборотные фонды циркулируют в сфере производства и в процессе изготовления продукции целиком потребляются, следовательно, полностью переносят свою стоимость на созданный продукт.

Фонды обращения связаны с обслуживанием процесса обращения товаров. Они не участвуют в образовании стоимости, а являются ее носителями. После окончания производственного цикла изготовления продукции и ее реализации стоимость оборотных фондов возмещается в составе выручки от реализации продукции (работ, услуг). Это создает возможность систематического воспроизведения процесса производства, который осуществляется путем непрерывного кругооборота средств производства. Состав и классификация оборотного капитала отображена на рис. 2.

Оборотный капитал

Оборотные фонды

Фонды обращения

Средства в расчетах и кассе

Отгруженная, но не оплаченная продукция

Готовая продукция

Производственные запасы

Незавершенное производство

Затраты будущих периодов

Рис. 2. Составляющие оборотного капитала предприятия

Структура оборотного капитала - это количественное соотношение отдельных элементов в общем объеме оборотных средств, выраженное в процентах к итогу. Соответственно, каждый субъект хозяйствования характеризуется своей структурой оборотного капитала, которая определяется характером его деятельности[8].

## 1.3. Эффективность использования оборотного капитала предприятия

Существует ряд теоретических и практических проблем, которые все еще остаются нерешенными. К ним следует отнести проблемы обеспечения оборотным капиталом с определением структуры и источников его формирования, разработка эффективной системы управления оборотным капиталом предприятия.

Управление оборотным капиталом заключается в поиске эффективных форм его финансирования, оптимизации объема, совершенствовании структуры, обеспечении приемлемого уровня ликвидности и повышении эффективности использования[9].

Политика управления оборотным капиталом должна обеспечить поиск компромисса между риском потери ликвидности и эффективностью работы, сводится к решению следующих двух важных задач, как обеспечение платежеспособности и приемлемого объема, структуры и рентабельности активов.

При планировании потребности в оборотном капитале необходимо не только учитывать результаты анализа оборотного капитала за предыдущий период, но и ожидаемый рыночный спрос на изготовленную продукцию, то есть необходимо спрогнозировать ожидаемый объем сбыта. В соответствии с прогнозом сбыта определяют, в какие оборотные активы и в каком объеме направлять инвестиции, а также через какой период времени необходимо найти новые источники финансирования. Центральную роль в системе планов играет производственная программа предприятия (план выпуска продукции), которая является стержнем всего планирования операционной деятельности[10].

Расчет потребности в оборотных активах осуществляется путем использования соответствующих методов нормирования: аналитического, коэффициентного, прямого расчета, кумулятивного и элективного.

Следующей составляющей системы является управление элементами оборотного капитала, которые можно разделить на три основные группы, а именно[11]:

1. Управление запасами, цель которого - обеспечение и поддержание оптимального количества и типов физических ресурсов, необходимых для реализации стратегического плана организации, доведения общей суммы ежегодных расходов на содержание запасов до минимума при условии

эффективного их использования.

Для формирования оптимального объема запасов наряду с экспертными применяют статистические методы, основанные на количественной ретроспективной информации. К таким методам относятся:

- оборотно-стоимостный (ABC) анализ, который позволяет классифицировать ресурсы предприятия по степени их важности;
- вариационный (XYZ) анализ, предполагающий оценку значимости запасов в зависимости от частоты потребления;
- QRS-анализ запасов разделяет запасы и их поставщиков на три группы, на основе объема необходимых капиталовложений.

На практике для минимизации расходов по обслуживанию запасов обычно используют модель Уилсона, предполагающую разделение запасов на категории, исходя из их стоимости, объема и частоты расходования; прогнозируют инфляционные расходы на формирование запасов и инфляционной прибыли, большое внимание уделяют управлению издержками хранения, складирования, утилизации неиспользованных запасов, полуфабрикатов и тому подобное.

2. Управление средствами в расчетах, задачей которого является оценка реального состояния дебиторской задолженности, то есть оценка вероятности безнадежных долгов, которая ведется отдельно по группам дебиторской задолженности. При управлении дебиторской задолженностью необходимо контролировать состояние расчетов с покупателями по просроченной задолженности; ориентироваться на большее число покупателей, чтобы снизить риск неуплаты одним или несколькими крупными покупателями; следить за соотношением дебиторской и кредиторской задолженностями; предоставлять скидки при досрочной оплате и тому подобное.

3. Управление денежными средствами и их эквивалентами, важнейшим моментом которого является расчет минимально необходимой суммы денежных активов. Его предлагается строить на планировании денежного потока по текущим хозяйственным операциям и объемом расходования активов по ним в будущем периоде.

Оперативное и среднесрочное планирование денежных средств позволяет избежать кассовых разрывов или введения своевременных мер по их устранению. Для заблаговременного предупреждения потенциальной временной нехватки

денежных средств в финансовом менеджменте применяются такие наиболее распространенные источники финансирования, как собственный капитал, банковские кредитные ресурсы (овердрафт, кредит, возобновляемая кредитная линия), коммерческий кредит, факторинг и пр. Разработка платежного календаря позволяет тщательно планировать денежные потоки, оперативно реагировать на возможные смены, не замораживая лишних средств, гибко перераспределять свободные оборотные средства между элементами оборотного капитала[12].

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА оборотных средств в ПАО «Магнит»**

### **2.1. Краткая характеристика ПАО «Магнит»**

Розничная сеть «Магнит» работает для повышения благосостояния своих клиентов, предлагая им качественные товары повседневного спроса по доступным ценам. Компания ориентирована на покупателей с различным уровнем доходов и поэтому ведет свою деятельность в четырех форматах: магазин «у дома», гипермаркет, магазин «Магнит Семейный» и магазин косметики.

«Магнит» является лидером по количеству продовольственных магазинов и территории их размещения. На 31 декабря 2015 года сеть компании включала 12 089 магазинов, из них: 9 594 магазина в формате «магазин у дома», 219 гипермаркетов, 155 магазинов «Магнит Семейный» и 2 121 магазин «Магнит Косметик».

Планируется открытие еще одного супермаркета по продаже детских игрушек и сувениров. Рассмотрим аналогичный супермаркет из розничной сети «Тандер».

В супермаркете «Магнит» используется линейно-функциональная система управления, в которой руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы (рис. 3).

Рис. 3 - Линейно-функциональная организационная структура супермаркета «Магнит»

Ассортимент продукции супермаркета «Магнит»: сувениры; игрушки; товары для детей; посуда; хозтовары; текстиль; интерьер; галантерея; кожгалантерея; бижутерия; спорт и отдых; электротовары; авто; зоотовары; канцтовары; творчество; бытовая техника; подарочная упаковка; праздники.

Основные показатели деятельности предприятия за 2014-2016 гг. приведены в таблице 1 по данным бухгалтерской отчетности (Приложение А, Б).

Таблица 1 – Основные показатели деятельности ПАО «Магнит» за 2014-2016 гг.

<b>Показатели</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Темп роста за 2015 год, %</b>	<b>Темп роста за 2016 год, %</b>
Объем продаж, тыс.руб.	244191	251987	277882	3,19	13,80
Общие затраты, тыс.руб.	42101	40798	39569	-3,09	-6,01
Прибыль от продаж, тыс.руб.	35181	40110	9613	14,01	-72,68
Собственный капитал, тыс.руб.	57756988	74384835	69676071	28,79	20,64
Кредиторская задолженность, тыс.руб.	14964661	137184	520227	-99,08	-96,52
Фонд заработной платы, тыс.руб.	23520	33048	41285	40,51	75,53
Среднесписочная численность, чел.	980	1020	1150	4,08	17,35

<b>Показатели</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Темп роста за 2015год, %</b>	<b>Темп роста за 2016год, %</b>
Средняя заработная плата на 1 человека, руб.	24000	32400	35900	35,00	49,58

За исследуемый период объем продаж вырос на 13,8% в 2016 году по сравнению с прошлым годом и на 3,19% в 2014 году. На предприятии наблюдается эффективная политика по управлению затратами, так как темп роста затрат и выручки от продаж развиваются обратно пропорционально, - отрицательному темпу роста затрат соответствует положительный прирост выручки от реализации. Это говорит об эффективности управления затратами.

Кредиторская задолженность сократилась на 96,52% в 2015 году и на 99,08% в 2014 году. Предприятие для финансирования своей деятельности использует не только собственные источники, но и заемные источники финансирования, что является эффективным инструментом управления капиталом.

Материальное стимулирование персонала на предприятии увеличивается, что способствовало росту производительности труда.

Прибыль от продаж у предприятия за 2016 год снизилась на 72,68% с 40110 тыс. руб. до 9613 тыс.руб., а по сравнению с 2014г. - выросла на 14,01%. Это способствовало росту собственного капитала на 20,64% в 2016 году.

Как современная и интенсивно развивающаяся компания, ПАО «Магнит» уделяет большое внимание разработке и реализации инновационных проектов..

За последнее время в рамках этого направления на предприятии было реализовано несколько проектов, результатом внедрения которых стало снижение себестоимости продукции, экономия капитальных вложений, сокращение расходов на обслуживание технологического оборудования, автоматизация системы управления технологическими процессами и другие позитивные эффекты. В Компании уверены, что именно такой подход, ориентированный на глобальную модернизацию, обеспечит ПАО «Магнит» будущее, как крупному современному и эффективному газодобывающему предприятию.

## 2.2. Анализ состава, структуры, динамики оборотных средств предприятия

Динамика оборотных средств ПАО «Магнит» за период с 2014 по 2016 гг. отображена при помощи таблицы 2.

Таблица 2 - Динамика оборотных средств ПАО «Магнит», 2014-2016 гг.

Наименование показателя	2014	2015	Отклонение		2015	2016	Отклонение	
			Абс. откл, тыс. руб.	Отн. откл., %			Абс. откл, тыс. руб.	Отн. откл., %
Запасы	54	39	-15	-27,78	39	20	-19	-48,72
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	14	0	-14	-100,00	0	0	0	0,00
Дебиторская задолженность	17308335	15288413	-2019922	-11,67	15288413	8133793	-7154620	-46,80
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	18697269	22591639	3894370	20,83	22591639	126866	-22464773	-99,44

Денежные средства и денежные эквиваленты	274	145	-129	-47,08	145	413	268	184,83
Прочие оборотные активы	42	40	-2	-4,76	40	31	-9	-22,50
ИТОГО по разделу II	36005988	37880276	1874288	5,21	37880276	8261123	-29619153	-78,19

Как видно из таблицы 2, величина оборотных средств в 2015 г. по сравнению с 2014 г. увеличилась на 1874288 тыс. руб. или на 5,21%, что было вызвано увеличением в 2015 году:

- величины финансовых вложений (за исключением денежных эквивалентов) на 20,83%.

Величина оборотных средств в 2016 г. по сравнению с 2015 г. уменьшилась на 29619153 тыс. руб. или на 78,19%, что было вызвано уменьшением в 2016 году:

- величины запасов на 48,72%;
- дебиторской задолженности на 46,8%;
- финансовых вложений на 99,44%;
- прочих оборотных активов на 22,5%.

Графически изменение динамики оборотных активов представим при помощи рисунка 4.

Рис. 4. Изменение динамики оборотных активов ПАО «Магнит», 2014-2016 гг.

Структуру оборотных активов компании ПАО «Магнит» рассмотрим при помощи таблицы 3.

Таблица 3 - Структура оборотных средств ПАО «Магнит», 2014-2016 гг.

Наименование показателя	2014	2015	Отклонение		2015	2016	Отклонение	
			Абс. откл, тыс. руб.	Отн. откл., %			Абс. откл, тыс. руб.	Отн. откл., %
Запасы	0,00	0,00	0,00	-31,35	0,00	0,00	0,00	135,15
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0,00	0,00	0,00	-100,00	0,00	0,00	0,00	0
Дебиторская задолженность	48,07	40,36	-7,71	-16,04	40,36	98,46	58,10	143,95
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	51,93	59,64	7,71	14,85	59,64	1,54	-58,10	-97,43
Денежные средства и денежные эквиваленты	0,00	0,00	0,00	-49,70	0,00	0,00	0,00	1206,04
Прочие оборотные активы	0,00	0,00	0,00	-9,47	0,00	0,00	0,00	255,37
ИТОГО по разделу II	100,00	100,00	0,00	0,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Как видно из таблицы 3, в структуре оборотных активов за 2015 г. в сравнении с 2014 г. произошли следующие изменения:

- запасы выросли на 31,35%;
- налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям снизился на 100,0%;
- дебиторская задолженность снизилась на 16,04%;
- финансовые вложения выросли на 14,85%;
- денежные средства и денежные эквиваленты снизились на 49,7%;
- прочие оборотные активы снизились на 9,47%.

В структуре оборотных активов за 2016 г. в сравнении с 2015 г. произошли следующие изменения:

- запасы выросли на 135,5%;
- дебиторская задолженность выросла на 143,95%;
- финансовые вложения снизились на 97,43%;
- денежные средства и денежные эквиваленты выросли на 1206,04%;
- прочие оборотные активы выросли на 255,37%.

Данную тенденцию можно подтвердить графически при помощи рисунков 5, 6, 7.

Рис. 5. Структура оборотных активов ООО ПАО «Магнит», 2014г.

Рис. 6. Структура оборотных активов ООО ПАО «Магнит», 2015г.

Рис. 7. Структура оборотных активов ПАО «Магнит», 2016г.

Рассчитаем величину собственных оборотных средств ПАО «Магнит»:

- за 2014 г.:  $36005988 - 19965127 = 16040861$  тыс. руб.
- за 2015 г.:  $37880276 - 26555802 = 11324474$  тыс. руб.
- за 2016 г.:  $8261123 - 22318898 = -14057775$  тыс. руб.

Величину дефицита (излишка) оборотных средств при установленном нормативе оборотных средств 10 000 000 тыс. руб. (норматив установлен руководством

компании приказом об учетной политике за 2014-2016 гг.):

- за 2014 г.:  $10\,000\,000 - 16\,040\,861 = -6\,040\,861$  тыс. руб. (излишек ОС);

- за 2015 г.:  $10\,000\,000 - 11\,324\,474 = -1\,324\,474$  тыс. руб. (излишек ОС);

- за 2016 г.:  $-10\,000\,000 - 14\,057\,775 = 4\,057\,775$  тыс. руб. (дефицит ОС).

Удельный вес оборотных средств в активах компании:

- за 2014 г.:  $36005988 * 100\% / 92731977 = 38,82\%$ ;

- за 2015 г.:  $37880276 * 100\% / 130949557 = 28,92\%$ ;

- за 2016 г.:  $8261123 * 100\% / 122003275 = 6,77\%$ .

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств:

- за 2014 г.:  $244191 / 36005988 = 0,0067$ ;

- за 2015 г.:  $251987 / 37880276 = 0,0066$ ;

- за 2016 г.:  $277882 / 8261123 = 0,0336$ .

Период оборота оборотных активов:

- за 2014 г.:  $360 / 0,0067 = 53082$  дн.;

- за 2015 г.:  $360 / 0,0066 = 54117$  дн.;

- за 2016 г.:  $360 / 0,0336 = 10702$  дн.

Коэффициент нагрузки:

- за 2014 г.:  $1 / 0,0067 = 149,25$ ;

- за 2015 г.:  $1 / 0,0066 = 151,51$ ;

- за 2016 г.:  $1 / 0,0336 = 29,76$ .

Рентабельность оборотного капитала:

- за 2014 г.:  $9613 / 36005988 * 100\% = 0,0266\%$ ;

- за 2015 г.:  $40110 / 37880276 * 100\% = 0,1058\%$ ;

- за 2016 г.:  $35181/8261123*100\% = 0,4258\%$ .

Расчеты по эффективности использования оборотного капитала ПАО «Магнит» за 2014-2016 гг. оформим в таблицу 4.

Таблица 4 – Эффективность использования оборотного капитала ПАО «Магнит», 2014-2016 гг.

<b>Показатели</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Отклонение</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Отклонение</b>
Величина собственных оборотных средств, тыс. руб.	16040861	11324474	-4716387	11324474	14057775	-25382249
Величина дефицита (излишка) оборотных средств при установленном нормативе оборотных средств 10 000 000 тыс. руб.	-6040861	-1324474	4716387	-1324474	4057775	5382249
Удельный вес оборотных средств в активах компании, %	38,82	28,92	-9,9	28,92	6,77	-22,15

<b>Показатели</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Отклонение</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Отклонение</b>
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	0,0067	0,0066	-0,0001	0,0066	0,0336	0,027
Период оборота оборотных активов, дн.	53082	54117	1035	54117	10702	-43415
Коэффициент нагрузки	149,25	151,51	2,26	151,51	29,76	-121,75
Рентабельность оборотного капитала, %	0,0266	0,1058	0,0792	0,1058	0,4258	0,32

Величина собственных оборотных средств характеризует наличие собственных оборотных средств и риски; за 2016г. произошло увеличение отрицательной величины СОС на 25382249 тыс. руб., что говорит об отсутствии собственных оборотных активов у компании, росте ее задолженности. Фактическое наличие меньше норматива оборотных средств определено в 2016 году, в 2014 и 2015 гг. виден избыток оборотных средств.

Удельный вес оборотных средств в активах компании показывает наличие сверхнормативных запасов оборотных средств, так в 2015 г. по сравнению с 2014 г. он уменьшился на 9,9%, а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. он также уменьшился на 22,15%. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств отражает ликвидность и мобильность средств предприятия и показывает, что мобильность ОС в 2015 г. уменьшилась на 0,0001 в сравнении с 2014 г., а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. выросла на 0,027. Период оборота оборотных активов характеризует количество оборотов оборотных средств за период и показывает, что в 2015 г. по сравнению с 2014 г. период увеличился на 1035 дней, а в 2015-2016 гг. уменьшился на 43415 дней.

Рентабельность оборотного капитала увеличилась к 2016 г. по сравнению с 2015 г. на 0,32%.

## **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМИ АКТИВАМИ**

### **3.1. Резервы повышения эффективности управления оборотными средствами предприятия**

Как показал анализ показателей состояния дебиторской и кредиторской задолженности ПАО «Магнит», проведенный в предыдущем разделе данной дипломной работы, основными факторами, которые негативно влияют на его деятельность являются рост сумм дебиторской задолженности, а также прочей дебиторской задолженности, что приводит к уменьшению денежных средств, увеличение долгосрочных обязательств и значительному объему текущей кредиторской задолженности. Поэтому основные меры по улучшению финансового состояния предприятия должны быть направлены на совершенствование управления дебиторской задолженностью и обязательствами.

В политике управления дебиторской задолженностью одним из главных этапов рассматривают процесс ее реструктуризации. Необходимость реструктуризации дебиторской задолженности может возникнуть не только при проведении внутренней финансовой санации предприятия-поставщика во время угрозы банкротства, но и при выявлении симптомов легкой кризиса, связанного со снижением уровня абсолютной платежеспособности, возникновением постоянной потребности в привлечении дополнительных заемных средств для осуществления текущих платежей.

Необходимо заметить, что реструктуризация дебиторской задолженности применяется преимущественно к такому ее виду как задолженность за услуги, а поскольку по состоянию на конец анализируемого периода указанный вид дебиторской задолженности имеет наибольший удельный вес в ее общей сумме, то в дальнейшем необходимо разрабатывать меры по реструктуризации только этого вида дебиторской задолженности.

Реструктуризация дебиторской задолженности услуги является составной частью процесса реструктуризации активов и может рассматриваться как совокупность мероприятий, направленных на повышение уровня ее ликвидности и доходности. Достаточный уровень ликвидности данного вида дебиторской задолженности характеризуется возможностью своевременной (в соответствии со сроками кредитного соглашения) или досрочной трансформации в денежную форму без значительных финансовых потерь. Повышение уровня доходности дебиторской задолженности связано с обеспечением роста доходов и уменьшением относительных расходов по ее обслуживанию.

Процесс реструктуризации отличается от политики управления дебиторской задолженностью непостоянством, необязательностью, но четкой целеустремленностью. Потребность в изменении структуры и объема дебиторской задолженности возникает в результате выявления негативных изменений в текущей платежеспособности предприятия-поставщика. Принятие решения о ликвидации отклонений остается за владельцем и может быть связано не сразу с дебиторской задолженностью, а наоборот - с реструктуризацией текущих обязательств предприятия. При невозможности использования внутренних резервов повышения уровня платежеспособности, связанных с текущими обязательствами, возникает потребность в реструктуризации дебиторской задолженности. Обязательная целеустремленность такого процесса объясняется необходимостью обоснования эффективности форм и порядка проведения.

Проведение работы по реструктуризации задолженности требует строго определенной последовательности действий (этапов реструктуризации). Доведение до подчиненных принятых управленческих решений относительно объема и структуры дебиторской задолженности за услуги должно сопровождаться установлением конечных результатов в количественном измерении, то есть целей, которых необходимо достичь после завершения процесса реструктуризации дебиторской задолженности. Такими целями можно считать повышение уровня абсолютной платежеспособности; срочное привлечение средств для инвестиционных потребностей; повышение уровня надежности дебиторской задолженности и тому подобное.

Рассмотрим рекомендации по совершенствованию системы управления запасами ПАО «Магнит». В карточках складского учета производственных запасов должны проставляться нормы максимума и минимума запасов материалов по каждому отдельному номенклатурному номеру. Путем сравнения фактических остатков с нормами запасов оказываются лишние и ненужные остатки материальных

ценностей.

В случаях, когда нормы запасов по отдельным группам и видам материальных ресурсов не разработаны, достаточно эффективно опосредованный прием их оценки, который заключается в следующем. По данным складского учета остатки по отдельным видам материальных ценностей сопоставляются на несколько месячных дат, а также с их месячным, квартальным или полугодовым расходом. При таком сравнении сразу видно, по каким видам материальных ресурсов остатки неподвижны, а по каким они превышают квартальные и даже полугодовые расходы.

Для выявления излишних запасов готовой продукции анализируются их остатки на складе в конце месяца. По данным их поступления можно установить, не залежались ли они на складе, следует выяснить, в чем причина задержки и нет ли неликвидов.

При анализе остатков незавершенного производства и полуфабрикатов путем рассмотрения инвентаризационных и оборотных ведомостей можно выявить детали и полуфабрикаты, которые не касаются текущего процесса производства, установить номера приостановленных заказов, а также заказов, которые задержались на производстве через некомплектность и другие недостатки.

На основе проведенного анализа определяется стоимость лишних и ненужных ценностей и разрабатываются пути их использования.

Управление запасами связано с необходимостью формирования запасов материальных ресурсов с целью удовлетворения потребностей в неоконченном производственном периоде. При этом возникает потребность в проведении прогнозного анализа производственных запасов.

Основным способом формализации процесса управления финансовыми ресурсами предприятия является формирование бюджетов, которые содержат информацию о запланированном движении финансовых ресурсов предприятия, необходимую для качественной подготовки управленческих решений в рамках определенного информационного среза на установленный период.

Объектом управления в такой системе являются финансовые потоки предприятия. Субъектом управления является финансовая служба предприятия, или его руководитель (что характерно для малого бизнеса из-за ограничений количества работающих). Основными функциональными элементами в системе управления

является планирование, оперативное управление, направленное на выполнение плановых нормативов и контроль.

Так, при внедрении финансовой службой предприятия любой формы планирования предприятие может достичь значительных результатов: уменьшение себестоимости продукции или услуг, и увеличение тем самым валовой прибыли; увеличение основных фондов предприятия; рационального распределения денежных потоков в процессе деятельности (что наиболее важно в настоящее кризисное время); и даже, как следствие эффективной деятельности, привлечение инвестиций.

Уровень конкретизации планов по срокам в рамках процесса планирования деятельности определяется исходя из потребностей предприятия. Практика показывает, что, как правило, по периодам реализации планы делятся на:

- долгосрочные (более 1 года);
- среднесрочные (годовые, квартальные);
- краткосрочные (ежемесячные).

При этом не существует четко определенного интервала, который после планировки приобретает статус долгосрочного, однако, исходя из практики, максимальный интервал среднесрочного планирования определяется как один год.

При формировании финансовой стратегии предприятие должно особое внимание уделить следующим пунктам:

- 1) увеличение и ускорение формирования входящих денежных потоков предприятия;
- 2) оптимизация формирования исходящих денежных потоков предприятия во времени;
- 3) прогнозирование и планирование резерва ликвидности;
- 4) уменьшение финансовых рисков.

Управление финансовыми ресурсами предприятия сводится к непрерывному процессу обработки финансовой информации, ее анализа и дальнейшей разработки и принятия управленческих решений по результатам анализа.

Непрерывность процесса обуславливается наличием таких видов обеспечения:

- организационного обеспечения - внутренних документов, определяющих ответственных лиц, модель документооборота и т.д., а также механизм их разработки;
- методологического обеспечения - совокупности механизмов, обеспечивающих осуществление конкретных управленческих действий;
- кадрового обеспечения - совокупности служб или работников, осуществляющих управление финансовыми ресурсами предприятия;
- информационного обеспечения - базы данных в разрезе всех необходимых видов финансовой и вспомогательной информации;
- технического обеспечения - комплекса технических средств, программного обеспечения, других средств обработки информации;
- нормативно-правового обеспечения - совокупности законодательных актов, регламентирующих процесс управления финансовыми ресурсами предприятия.

## **3.2. Оценка реализации мероприятий по повышению эффективности управления оборотными средствами**

По управлению кредиторской задолженностью ПАО «Магнит», необходимо разработать стратегию привлечения и использования кредитных ресурсов. Она должна включать в себя определение оптимального размера процентной ставки банковских кредитов, которая увеличивала бы рентабельность вложенного капитала. При покупке товара с отсрочкой платежа, необходимо, чтобы величина наценки на товар с отсрочкой платежа была меньше размера дополнительных вложений по обслуживанию кредита. Этот вывод был сделан в предположении, что в случае приобретения товара в кредит денежные средства, оставшиеся (по сравнению с оплатой товара в момент его приобретения) изымаются из обращения.

В политике управления дебиторской задолженностью одним из главных этапов рассматривают процесс ее реструктуризации, что требует строго определенной последовательности действий (этапов реструктуризации). На первом этапе

определяется необходимость реструктуризации задолженности как процесса, направленного на преодоление возможных финансовых проблем предприятия. Далее формируется группа специалистов, задачей которой является работа с дебиторами и разработка мероприятий по реструктуризации задолженности. На третьем этапе проводится углубленное исследование дебиторской задолженности, в ходе которого оценивается ее уровень и состав, а также эффективность инвестирования в нее финансовых ресурсов.

На мой взгляд, наиболее приемлемыми для применения на ПАО «Магнит» будут следующие методы как реструктуризация задолженности, взаимозачеты и факторинг. При этом каждый из этих методов может применяться только для определенной группы потребителей.

По управлению кредиторской задолженностью предприятия, на мой взгляд, необходимо разработать стратегию привлечения и использования кредитных ресурсов. Она должна включать в себя определение оптимального размера процентной ставки банковских кредитов, которая увеличивала рентабельность вложенного капитала. При покупке товара с отсрочкой платежа, необходимо, чтобы величина наценки на товар с отсрочкой платежа была меньше размера дополнительных вложений по обслуживанию кредита. Этот вывод был сделан в предположении, что в случае приобретения товара в кредит денежные средства, оставшиеся (по сравнению с оплатой товара в момент его приобретения) изымаются из обращения.

Эффективность прогнозирования производственных запасов возможно лишь при условии:

- правильного выбора метода прогнозирования, в соответствии с его целями и методами внутрипроизводственного планирования, согласно задач, объема и характера имеющейся информации;
- научного обоснования используемых норм расходов запасов;
- систематичности проверки существенности результатов прогноза или адекватности прогнозной модели.

Довольно важным элементом в процессе прогнозирования производственных запасов является вопрос информационного обеспечения производственных запасов. Для надежности и эффективности этого процесса необходимо обеспечить:

- полную по содержанию, объему и структуре информацию;
- высокий уровень достоверности информации;
- возможность сравнения информации во времени, с количественными и качественными показателями;
- независимые каналы прохождения важнейшей информации;
- своевременно полученную и высокоэффективно проработанную информацию.

На основе этого предлагаю основные положения формирования стратегии управления финансовыми ресурсами ПАО «Магнит»:

1. Финансовая стратегия должна быть направлена на реализацию главной цели бизнеса - повышение богатства владельца. Этот тезис может быть реализован с использованием критерия экономической добавленной стоимости. Суть этого критерия проста. Сопоставим стоимость капитала, используемого в бизнесе, с отдачей (прибыльностью) от использования этого капитала.

Первое обычно называется взвешенной средней стоимостью капитала, при этом доля каждой компоненты рассчитывается как отношение средней величины компоненты капитала за год к средней величины суммарного капитала за год (WACC).

Доходность капитала используемого рассчитывают как отношение чистой прибыли на среднее годовое значение привлеченного в бизнес капитала (ROCK).

2. Стратегия управления финансами должна быть частью общей стратегии предприятия. Задача владельца заключается в том, чтобы сформулировать основные стратегические цели бизнеса и проконтролировать их достижения. Задача менеджмента состоит в том, чтобы правильно понять и достичь поставленной владельцем цели. И первое, и второе задание не просто реализовать, если нет определенной общей системы, что связывает владельца с менеджментом и всеми основными сторонами бизнеса.

Достаточно удобным средством получения таких связей является сбалансированная система индикаторов деятельности (ЗСИД).

ЗСИД - средство управления бизнесом, на вершине угла которой ставят стратегию его владельцев. Именно стремление обеспечить комплексность внутреннего

управления бизнесом побуждает обратиться к определенному системному средству анализа, которым и является ЗСИД.

Суть этой системы коротко формулируют двумя положениями:

- только финансовых показателей недостаточно, чтобы полностью и всесторонне (сбалансировано) описать состояние предприятия, их надо дополнить другими показателями;

- такая система показателей может быть использована не просто как комплексный индикатор состояния предприятия, а как система управления, обеспечивающая связь между стратегическими действиями собственников и операционной деятельностью менеджмента предприятия.

3. Оценивать результативность бизнеса надо на основании наиболее информативных финансовых показателей. Как ни были бы мы уверены в важности сбалансированной системы оценки бизнеса, владельца прежде всего интересуют финансовые показатели, поскольку они близки к его главной цели – увеличить собственное богатство.

Таким образом, эффективное управление формированием и использованием финансовых ресурсов ПАО «Магнит» даст возможность обеспечить рост благосостояния акционеров (собственников) предприятия как фундаментального финансового менеджмента, что проявляется в росте стоимости предприятия и создании денежной добавленной стоимости.

Осуществим расчет показателей эффективности использования оборотного капитала в плановом году и сравним с аналогичными показателями за 2016 г. при помощи таблицы 5.

Таблица 5 - Показатели эффективности использования оборотного капитала ПАО «Магнит»

Показатель	2014	Плановый год	Абс. откл.	Отн. откл., %
Выручка от реализации, тыс. руб.	51484668	56633135	5148466,80	10,00

Прибыль, тыс. руб.	1428001	1600000	171999,00	12,04
Норматив оборотных средств, тыс. руб.	10000000	10800000	800000,00	8,00
Длительность оборота, дн.	70,04	68,70	-1,34	-1,91
Коэффициент оборачиваемости	5,14	5,24	0,10	1,95
Коэффициент загрузки оборотных средств	0,19	0,19	0,00	-1,91
Рентабельность оборотных средств	14,28	14,81	0,53	3,75

Как видно из таблицы 5, мероприятия по улучшению эффективности использования оборотного капитала положительно повлияют на оборотные средства компании, так как в планируемом периоде длительность оборота оборотных активов уменьшилась на 1,91 дн., что привело к снижению коэффициента загрузки на 1,91, увеличению коэффициента оборачиваемости на 1,95 и повышению коэффициента рентабельности на 3,75%.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Актуальность выбранной темы, обусловлена тем, что проблемы управления оборотным капиталом, его формирование и эффективного использования исследовались многими отечественными и зарубежными учеными. Вместе с тем большинство авторов рассматривают вопросы управления оборотным капиталом в условиях относительной экономической стабильности.

На начало анализируемого периода чистый цикл оборачиваемости занимал -17.98 дня. За анализируемый период продолжительность чистого цикла сократилась на 6.7 дня и составила -24.67 дня, что говорит об увеличении кредитов поставщиков и покупателей, позволяющих покрыть потребность в финансировании производственного процесса, и о том, что предприятие может использовать

образующийся "излишек" на иные цели, например, на финансирование постоянных активов. Однако продолжительность чистого цикла велика, и можно говорить о возникновении риска сбоев в погашении кредиторской задолженности и выполнении обязательств по предоставленным авансам покупателей.

В результате чего ПАО «Магнит» были предложены следующие рекомендации по совершенствованию оборотного капитала:

1. Нормирование оборотного капитала.
2. Представлению покупателю отсрочки платежа.
3. Контроль за состоянием товарных запасов.

ПАО «Магнит» рекомендуется применять современные методы рефинансирования дебиторской задолженности. К методам снижения дебиторской задолженности для продавцов относятся использование факторинга, форфейтинга, предоплаты, предоставление отсрочки платежа.

Организации рекомендуется внедрить систему эффективного управления товарными запасами на основе приведения их размера в нормативное значение, экономическим эффектом от этого мероприятия будет высвобождение излишне омертвленных средств в запасы в размере 7 873,51 млн.руб.

Результаты разработанной политики формирования и политики финансирования оборотных активов должны получить свое отражение в сводном плановом документе – балансе формирования и финансирования оборотных активов. Этот баланс позволяет увязать общую потребность в оборотных активах с планируемым объемом финансовых ресурсов, привлекаемых из разных источников для обеспечения их формирования.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Адамов В.Е. Бухгалтерский учет / Учебник / В.Е. Адамов, С.Д. Ильенкова, Т.П. Сиротина, С.А. Смирнов. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 280 с.
2. Алексеев А. Планирование оборотного капитала / А. Алексеев, И. Герцог // ЭКО. – 2014. – №10. – С. 53–58.
3. Бабо А. Управление оборотными активами. Пер. с фр./ Общ. ред. и коммент. В.И. Кузнецова / А. Бабо. – М.: А/О Издательская группа «Прогресс», «Универс».

2014. – 304 с.
4. Баканов М.И. Анализ эффективности использования оборотных активов. М.И. Баканов, Э.А. Сергеев // Бухгалтерский учет. – 2015. – №10. – С. 64–65.
  5. Безруких П.С. Бухгалтерский учет / П.С. Безруких. – М.: Бухгалтерский учет, 2012. – 418 с.
  6. Бланк И.А. Управление оборотными активами / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2013. – 512 с.
  7. Борисов Л. Планирование оборотных активов на предприятии / Л. Борисов // Экономика и жизнь. – 2013. – №5. – С. 56–64.
  8. Бригхем Ю. Бухгалтерский учет: Полный курс: В 2-х т./ Пер. с англ. под ред. В.В. Ковалева / Ю. Бригхем, Л. Гапенски. – СПб.: Экономическая школа, 2013. – Т.1. – 497с.
  9. Горфинкель В.Я. Экономика предприятия / В.Я. Горфинкель, В.А. Швандар. – М.: Банки и биржи, 2015. – 742с.
  10. Грачев А.В. Оборотный капитал предприятия / А.В. Грачев // Бухгалтерский учет и аудит. – 2015. – №2. – С. 21–34.
  11. Григорьев В. Оборотные активы / В. Григорьев, И. Островкин. – М.: Дело, 2014. – 314 с.
  12. Ефимова О.В. Управление оборотным капиталом / О.В. Ефимова // Бухгалтерский учет. – 2015. – №10. – С. 47–53.
- 
1. Адамов В.Е. Бухгалтерский учет / Учебник / В.Е. Адамов, С.Д. Ильенкова, Т.П. Сиротина, С.А. Смирнов. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 280 с. [↑](#)
  2. Алексеев А. Планирование оборотного капитала / А. Алексеев, И. Герцог // ЭКО. – 2014. – №10. – С. 53–58 [↑](#)
  3. Бабо А. Управление оборотными активами. Пер. с фр./ Общ. ред. и коммент. В.И. Кузнецова / А. Бабо. – М.: А/О Издательская группа «Прогресс», «Универс». 2014. – 304 с. [↑](#)
  4. Баканов М.И. Анализ эффективности использования оборотных активов. М.И. Баканов, Э.А. Сергеев // Бухгалтерский учет. – 2015. – №10. – С. 64–65 [↑](#)
  5. Безруких П.С. Бухгалтерский учет / П.С. Безруких. – М.: Бухгалтерский учет, 2012. – 418 с. [↑](#)

6. Бланк И.А. Управление оборотными активами / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2013. – 512 с. [↑](#)
7. Борисов Л. Планирование оборотных активов на предприятии / Л. Борисов // Экономика и жизнь. – 2013. – №5. – С. 56–64 [↑](#)
8. Бригхем Ю. Бухгалтерский учет: Полный курс: В 2-Х т./ Пер. с англ. под ред. В.В. Ковалева / Ю. Бригхем, Л. Гапенски. – СПб.: Экономическая школа, 2013. – Т.1. – 497с. [↑](#)
9. Горфинкель В.Я. Экономика предприятия / В.Я. Горфинкель, В.А. Швандар. – М.: Банки и биржи, 2015. – 742с. [↑](#)
10. Грачев А.В. Оборотный капитал предприятия / А.В. Грачев // Бухгалтерский учет и аудит. – 2015. – №2. – С. 21–34 [↑](#)
11. Григорьев В. Оборотные активы / В. Григорьев, И. Островкин. – М.: Дело, 2014. – 314 с. [↑](#)
12. Ефимова О.В. Управление оборотным капиталом / О.В. Ефимова // Бухгалтерский учет. – 2015. – №10. – С. 47–53 [↑](#)