



# План

- Общие понятия о системе управления активами и её принципы
- Оптимизация структуры активов и оценка эффективности их использования
- Управление внеоборотными активами
- Управление оборотными активами

# Активы предприятия

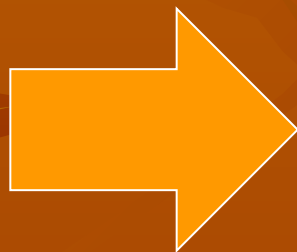
- – экономические ресурсы предприятия в форме совокупных имущественных ценностей, используемых в хозяйственной деятельности с целью получения прибыли.
- Управление активами предприятия** осуществляется в разрезе двух их видов: оборотных и внеоборотных активов.

# Принципы управления активами

- **обеспечение интеграции системы управления активами с общей системой управления предприятием**, что должно проявляться в тесной взаимосвязи управления активами с задачами управления финансами, инвестициями, оперативной деятельностью, бухгалтерским учётом;
- **обеспечение гибкости и многовариантности управления активами**, означающее, что при подготовке управленческих решений по формированию и использованию активов в операционном или инвестиционном процессах должны, как правило, разрабатываться альтернативные варианты таких решений в допустимом диапазоне финансовых критериев устанавливаемых предприятием;

- **обеспечение высокого динамизма управления**, означающее, что при разработке и реализации управленческих решений, связанных с активами, необходимо учитывать влияние изменения факторов внешней среды во времени, например, изменения на финансовом или товарном рынках;
- **обеспечение системного подхода при формировании управленческих решений**, означающее, что система управления активами должна рассматриваться как часть общей системы управления, которая обеспечивает разработку взаимозависимых управленческих решений, связанных с формированием и использованием активов в двух других системах (инновационного и производственно-сбытового менеджмента);
- **ориентация на стратегические цели предприятия**, означающая, что эффективность принятия тех или иных управленческих решений в отношении активов должно быть проверенно по критерию соответствия главной цели функционирования — «миссии» предприятия.

# Основные задачи управления активами



ОПТИМИЗАЦИЯ СОСТАВА И  
СТРУКТУРЫ АКТИВОВ



ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АКТИВОВ

# Этапы управления активами

1  
этап

Оптимизация соотношения оборотных и внеоборотных активов

2  
этап

Соотношение между активной и пассивной частью внеоборотных активов

3  
этап

Соотношение трех основных видов оборотных активов

# Особенности внеоборотных активов

## Положительные:

- Практически не подвержены потерям от инфляции, в бухгалтерском учете в этих целях имеется возможность ежегодной их переоценки
- Меньший коммерческий риск потерь в процессе операционной деятельности
- Способность генерировать стабильную прибыль

## Отрицательные:

- Подверженность моральному износу
- Слабо поддаются оперативному управлению
- Являются слаболиквидными активами и не могут служить средством обеспечения потока платежей, обслуживающего операционную деятельность предприятия



# Особенности оборотных активов

## Положительные:

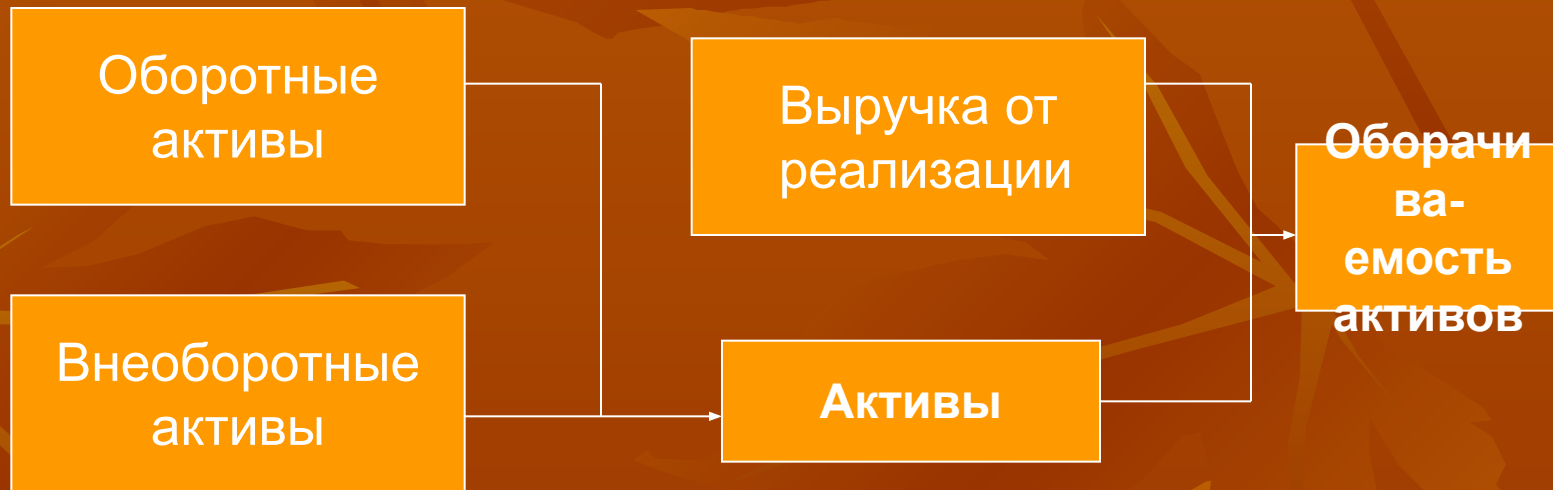
- Высокая степень структурной трансформации
- Способность легко изменяться в процессе диверсификации деятельности
- Высокая ликвидность и легкость управления

## Отрицательные:

- Часть оборотных активов подвержена потере стоимости вследствие инфляции, запасы товарно-материальных активов постоянно подвержены потерям вследствие естественной убыли
- Временно свободные активы практически не генерируют прибыль, более того, вызывают дополнительные операционные затраты по их хранению
- Значительная часть оборотных активов подвержена риску потерь в связи с недобросовестностью партнеров, а иногда и персонала

Для количественной оценки эффективности управления активами используется показатель оборачиваемости активов

$$O_a = \text{ВР} / (\text{А}_o + \text{А}_в)$$



# *Внеоборотные активы предприятия*

- – это часть имущества предприятия, используемая в качестве средств труда при производстве продукции, выполнении работ или оказании услуг либо для управления организацией в течение периода, превышающего 12 месяцев и способные приносить экономические выгоды (доход в будущем), при этом организацией не предполагается последующая перепродажа данных активов.
- К внеоборотным активам относятся:
  - · нематериальные активы;
  - · основные средства;
  - · доходные вложения в материальные ценности;
  - · финансовые вложения, возврат которых ожидается не ранее чем через год;

*Нематериальные активы (НМА)* – это неденежные активы, не имеющие физической формы.

# НМА

В составе НМА, согласно российскому законодательству могут учитываться:

- · произведения науки, литературы и искусства;
- · программы для электронных вычислительных машин;
- · изобретения;
- · полезные модели;
- · селекционные достижения;
- · секреты производства (ноу-хау);
- · товарные знаки и знаки обслуживания.

Также в составе НМА может учитываться деловая репутация, возникшая в связи с приобретением предприятия как имущественного комплекса (в целом или его части).

## *Процесс управления внеоборотными активами предприятия*

- — часть общего процесса управления активами предприятия, организующий финансовое обеспечение их приобретения, обновления и высокую эффективность их использования.
- В системе формирования и реализации политики управления операционными внеоборотными активами предприятия одной из наиболее важных функций финансового менеджмента является обеспечение своевременного и эффективного их обновления, финансовое управление обновлением внеоборотных активов.

# УПРАВЛЕНИЕ ВНЕОБОРОТНЫМИ АКТИВАМИ

```
graph TD; A[УПРАВЛЕНИЕ  
ВНЕОБОРОТНЫМИ  
АКТИВАМИ] --> B[Амортизационная  
политика]; A --> C[Реинвестирование  
прибыли]; A --> D[Альтернативы  
самофинансировани  
ю  
обновления];
```

Амортизационная  
политика

Реинвестирование  
прибыли

Альтернативы  
самофинансировани  
ю  
обновления

**Критерием принятия управленческих решений о приобретении или аренде отдельных видов основных средств, является сравнение суммарных потоков платежей при различных формах финансирования обновления имущества:**

- 1. приобретение обновляемых активов в собственность за счет собственных финансовых ресурсов
- 2. приобретение обновляемых активов в собственность за счет долгосрочного банковского кредита
- 3. аренда (лизинг) активов

# Оборотные активы

- совокупность имущественных ценностей предприятия, обслуживающих текущую производственно-коммерческую (операционную) деятельность и полностью потребляемых в течение одного производственно-коммерческого цикла.



# Классификация оборотных активов

*По видам оборотные активы можно подразделить:*

- *оборотные производственные активы.* К ним относятся сырье, основные материалы и полуфабрикаты, вспомогательные материалы, топливо, тара, запасные части и др., а также незавершенное производство и расходы будущих периодов;
- *оборотные активы в обращении.* Это средства предприятия, вложенные в запасы готовой продукции, товары отгруженные, но не оплаченные (дебиторская задолженность) а также денежные средства в кассе и на счетах

# Оборотные активы по степени ЛИКВИДНОСТИ

*По степени ликвидности выделяют:*

- *абсолютно ликвидные активы.* К ним относятся оборотные активы, не требующие реализации и представляющие собой готовые средства платежа: денежные средства;
- *высоколиквидные активы.* Характеризуют группу активов, которые могут быть быстро обращены в денежные средства (как правило, в течение месяца), без ощутимых потерь своей рыночной стоимости: краткосрочные финансовые вложения, краткосрочная дебиторская задолженность;
- *среднеликвидные активы.* К этому виду относятся оборотные активы, которые могут быть конвертированы в денежную форму без ощутимых потерь своей текущей рыночной стоимости в срок от одного до шести месяцев: дебиторская задолженность (кроме краткосрочной), запасы готовой продукции;
- *слаболиквидные активы.* К ним относятся оборотные активы предприятия, которые могут быть обращены в денежную форму без потерь своей текущей рыночной стоимости лишь по истечении значительного периода времени (от полугода и выше): запасы сырья и полуфабрикатов, незавершенное производство;
- *неликвидные активы.* Активы, которые самостоятельно не могут быть обращены в денежные средства. Они могут быть реализованы лишь в составе имущественного комплекса: безнадежная дебиторская задолженность, расходы будущих периодов.

# Оборотный капитал

- важен прежде всего с позиции обеспечения непрерывности и эффективности текущей деятельности предприятия. Поскольку во многих случаях изменение величины оборотных (текущих) активов сопровождается изменением краткосрочных (текущих) пассивов, оба эти объекта учета рассматриваются, как правило, совместно в рамках политики управления чистым оборотным капиталом, величина которого рассчитывается как разность между оборотным капиталом и краткосрочными пассивами.

# *Политика управления оборотными активами*

- *– совокупность мер, направленных на рационализацию и оптимизацию объема, состава и источников финансирования оборотных активов с целью повышения эффективности их использования.*

# Для управления оборотными активами необходимо знать:

- Величину оборотных активов
- Величину чистых (собственных) оборотных средств
- Структуру оборотных средств (в процентах)
- Оборачиваемость отдельных элементов оборотных средств
- Рентабельность текущих активов
- Длительность финансового цикла

# С точки зрения управления оборотными активами необходимо разграничивать понятия производственного, финансового и операционного циклов

- **Производственный цикл** (период обращения запасов) — период с момента поступления материалов на склад фирмы до момента отгрузки покупателю продукции, которая была изготовлена из данных материалов
- **Финансовый цикл** (цикл обращения денежных средств) — период с момента оплаты поставщикам данных материалов (погашение кредиторской задолженности) до момента получения денег от покупателя за отгруженную продукцию
- **Операционный цикл** рассчитывается как сумма длительности производственного цикла и периода оборота дебиторской задолженности



# Управление оборотными средствами

- представляет собой непрерывный процесс, при котором каждая фирма стремится как можно больше, но без вреда своей деятельности **сократить** период обращения денежных средств, т.е. **финансовый цикл**.

# Финансовый цикл можно уменьшить путем:

- Сокращения периода обращения товарно-материальных запасов за счет более быстрого производства и реализации товаров;
- Сокращения периода обращения дебиторской задолженности за счет ускорения расчетов (жесткая кредитная политика и политика инкассации)
- Удлинения периода обращения кредиторской задолженности (замедление расчетов за приобретенные ресурсы)

Таким образом, решения в области управления запасами, дебиторской и кредиторской задолженностью затрагивают как продолжительность периода обращения денежных средств, так и политику в отношении внешних источников финансирования.



# Производственные запасы

- включают сырье и материалы, незавершенное производство, готовую продукцию. Вложения в запасы подразумевают не только их стоимостную характеристику, но и складские расходы, затраты, обусловленные моральным и физическим износом, вмененную стоимость капитала, т. е. норму прибыли, которая могла бы быть получена при ином инвестировании средств, вложенных в запасы, с эквивалентной степенью риска. Достаточный запас сырья и материалов спасает предприятие в случае неожиданной нехватки соответствующих запасов от прекращения процесса производства или покупки более дорогостоящих материалов-заменителей. Заказ на крупную партию материальных ресурсов хоть и приводит к образованию больших запасов, но дает выгоду от скидки с цены приобретения. Большой запас готовой продукции исключает возможность дефицита продукции при неожиданно высоком спросе.
- Кроме того, предприятие, имея достаточный запас готовой продукции, может предоставлять скидку клиентам, стимулируя сбыт своей продукции.
- Задача финансового менеджера - выявить и сравнить затраты и результаты, связанные с наличием запасов.

# Дебиторская задолженность

- это неоплаченные счета за поставленную продукцию (счета к получению), а также векселя к получению.
- Задачами управления дебиторской задолженностью являются определение степени риска неплатежеспособности покупателей, расчет прогнозного значения резерва по сомнительным долгам, разработка и своевременный пересмотр условий кредитной политики, повышение эффективности процедуры сбора долгов (инкассационной политики).

## Денежные средства и их эквиваленты

- наиболее ликвидная часть оборотного капитала.
- К денежным средствам относятся деньги в кассе, на расчетных и депозитных счетах. Эквиваленты денежных средств -ликвидные краткосрочные финансовые вложения: ценные бумаги других предприятий, государственные казначейские билеты, государственные облигации и ценные бумаги, выпущенные местными органами власти.
- Выбирая между наличными средствами и ликвидными ценными бумагами, финансовый менеджер решает задачу, подобную задаче управления запасами. Есть преимущества, связанные с созданием большого запаса денежных средств: снижается риск истощения наличности и своевременно оплачивается задолженность. С другой стороны, издержки хранения временно свободных денежных средств выше, чем затраты, связанные с краткосрочным вложением денег в ценные бумаги (их можно условно принять в размере неполученной прибыли при возможном краткосрочном финансировании).

# Стратегии управления оборотными средствами

- **ОСТОРОЖНАЯ, РАССЛАБЛЕННАЯ СТРАТЕГИЯ** – предполагает относительно высокий уровень денежных средств, товарно-материальных запасов и ликвидных ценных бумаг
- **ОГРАНИЧИТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ** – заключается в том, что денежная наличность, ценные бумаги, товарно-материальные запасы и дебиторская задолженность сведены до минимума
- **УМЕРЕННАЯ СТРАТЕГИЯ** представляет собой нечто среднее между осторожной и ограничительной стратегией управления оборотными активами

Спасибо за внимание