

## **КАК ОБЕСПЕЧИТЬ ФИНАНСОВУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ АДАПТАЦИИ ЕЕ К ИЗМЕНЕНИЯМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ**

Под финансовой устойчивостью понимается способность предприятия поддерживать свою платежеспособность в текущей (операционной) и инвестиционной деятельности.

Из-за изменения ситуации на рынке или вследствие реализации инвестиционных проектов у компании могут возникнуть сложности с платежеспособностью. Избежать подобной ситуации помогут «профилактические меры» контроля над оборотным капиталом. Для сохранения финансовой устойчивости достаточно выполнение двух основных условий: текущий оборотный капитал должен быть выше допустимого норматива на тот же период, а собственный оборотный – больше нуля. Необходимо отслеживать их соблюдение как в текущем отчетном периоде, так и в будущем, при планировании. Источниками данных для анализа послужат бухгалтерский баланс, бюджет доходов и расходов, а также инвестиционный план.

Остановимся на текущем оборотном капитале. Он определяется как разница между оборотными активами и оборотными пассивами. Краткосрочные кредиты и займы не принимаются в расчет, поскольку являются источниками финансирования оборотного капитала и не относятся к операционной деятельности предприятия. Для обеспечения корректности расчетов следует рассматривать только ликвидные активы и пассивы. Так, не имеет смысла учитывать проблемную дебиторскую или просроченную кредиторскую задолженность, потому что по сути они уже не являются «действующими» элементами оборотного капитала. Для целей управления оборотным капиталом рекомендуется ввести так называемый норматив – требуемое значение оборотного капитала, при котором будет обеспечена непрерывность производственного процесса и выполнен годовой план продаж. Норматив рассчитывается для всех основных бизнес-процессов: закупок, производства и сбыта.

Например, необходимо рассчитать норматив оборотного капитала для выполнения годового плана продаж на сумму 3200 млн рублей. Чтобы обеспечить производство ресурсами, службе снабжения по расчетам ее руководителя потребуется закупить материалов на 840 млн рублей. Средний срок оборачиваемости склада состав-

ляет 1 месяц (коэффициент оборачиваемости материалов, соответственно, равен 12). Отсюда затраты на пополнение складских запасов составят  $840/12 = 70$  млн рублей ежемесячно.

Аналогично с учетом статистики об условиях закупок (по предоплате, в кредит, с отсрочкой платежа) и оборачиваемости рассчитываются суммы ежемесячных авансов поставщикам и кредиторской задолженности, соответственно, 20 и 5 млн рублей. Отсюда требуемые средства для обеспечения закупки материалов составят 85 млн рублей ( $70 + 20 - 5$ ) – это норматив оборотного капитала от службы снабжения.

Остальные слагаемые норматива оборотного капитала формируются финансовой и коммерческой службами. Так, коммерческий директор заявляет, что для выполнения поставленной задачи в среднем потребуется 90 млн рублей запасов готовой продукции на складе, дебиторская задолженность покупателей составит 60 млн рублей, авансы покупателей – 20 млн рублей. Финансовый директор предоставляет следующие данные:

- средний остаток денежных средств – 10 млн рублей;
- кредиторская задолженность перед бюджетом – 10 млн рублей;
- незавершенное производство – 35 млн рублей.

Собрав эти данные, можно рассчитать минимальный размер оборотного капитала, необходимый для обеспечения запланированного плана продаж:  $85 + (10 + 35 - 10) + (90 + 60 - 20) = 250$  млн рублей.

Что на деле означает норматив оборотного капитала, например, требуемые материалы? Если для их закупки будет отвлечено меньше средств, то соответствующая служба не сможет выполнить поставленные задачи из-за объективных ограничений, иначе говоря, у нее не будет возможности в срок рассчитаться с поставщиками. Это приведет к снижению уровня запасов материалов на складе или к пересмотру условий работы, в частности, к удлинению отсрочки платежей или сокращению размеров выданных авансов.

Следующий пример. Для рассчитанного ранее оборотного капитала в 250 млн рублей необходимо предусмотреть «страховку» от сезонных отклонений складских запасов готовой продукции и материалов, а также дебиторской задолженности. Решено, что резерв составит 20 % от норматива, или 50 млн рублей. Таким образом, мы ожидаем, что в отдельные периоды запасы готовой продукции превысят запланированные 90 млн рублей, запасы материалов – 70 млн рублей, дебиторская задолженность перешагнет рубеж в 60 млн рублей. Но в сумме эти отклонения не превысят резерва 50 млн рублей.

Разница между оборотным капиталом и его нормативом является запасом финансовой устойчивости бизнеса. Если она положитель-

на, то у предприятия наблюдается профицит оборотного капитала. Чем он выше, тем меньше риск потери платежеспособности при неблагоприятном развитии событий. Если же текущий оборотный капитал ниже норматива, то налицо дефицит оборотных средств. В этом случае необходимо либо погасить разрыв за счет увеличения заимствований, либо скорректировать бюджет доходов и расходов и инвестиционный план, пересмотреть нормативные значения компонентов оборотного капитала (сократить плановую дебиторскую задолженность, запасы на складе).

Последний вариант наименее предпочтителен. Во-первых, скорее всего, такое «сжатие» негативно отразится на рентабельности компании, поскольку добиваться роста оборачиваемости дебиторской задолженности и запасов готовой продукции, а также полученных от покупателей авансов придется за счет снижения цены. Во-вторых, задача сокращения норматива оборотного капитала может оказаться невыполнимой по объективным причинам. Например, процент предоплаты поставщикам оговорен заранее или период отсрочки соответствует среднему значению на рынке. Наконец, если в процессе исполнения плана продаж рыночная конъюнктура ухудшится, то придется поднять норматив оборотного капитала, поскольку потребуются предоставить большие отсрочки покупателям, что приведет к росту дебиторской задолженности, или увеличивать запасы готовой продукции. Также имеет смысл рассчитать, при какой сумме краткосрочных кредитов и займов оборотный капитал будет равен своему нормативу. Это значение является пороговым (минимальным) для величины кредитного портфеля.

Таким образом, задача обеспечения финансовой устойчивости организации сводится к тому, чтобы привлечь заемные ресурсы в размере большем, чем пороговое значение. Подобные расчеты помогут финансовому директору обосновать необходимый объем заимствований.

#### Список использованных источников

1. Балабанов, И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И. Т. Балабанов. – М., 2010.
2. Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т. Б. Бердникова. – М., 2011.