

# Оптимизация оборотного капитала

Такие явления, как увеличение долговой нагрузки и снижение уровня продаж и производства, заставляют организации вносить изменения в подход к управлению запасами, а также дебиторской и кредиторской задолженностью.

Мы предлагаем практические решения, позволяющие повысить ликвидность организации и в дальнейшем поддерживать оборотный капитал на оптимальном уровне.

## Признаки, свидетельствующие о необходимости оздоровления оборотного капитала

- Увеличение долговой нагрузки
- Рост просроченной задолженности и снижение уровня оборачиваемости товарных запасов
- Различия в динамике показателей деятельности и изменениях оборотного капитала

## Цели и задачи

- Повышение ликвидности оборотного капитала и высвобождение дополнительных денежных средств
- Определение оптимального уровня оборотного капитала и разработка механизмов его поддержания
- Обеспечение эффективного использования ресурсов и стабильного денежного потока

## Наши услуги

Компания «Делойт», СНГ предлагает разносторонний подход, направленный на быстрое достижение результатов и долгосрочное повышение эффективности управления оборотным капиталом. Оптимизация оборотного капитала осуществляется путем проведения комплекса мероприятий по всем направлениям деятельности организации, включая продажи, закупки, управление запасами, дебиторской и кредиторской задолженностью, а также свободными денежными средствами. Эффективность управления всеми компонентами оборотного капитала должна обеспечиваться комплексным планированием и непрерывными улучшениями, являющимися результатом исполнения контрольных процедур, направленных на повышение ликвидности оборотного капитала. Наш подход разработан с учетом взаимозависимости компонентов оборотного капитала:

## Продажи и дебиторская задолженность

- Оптимизация процесса планирования продаж
- Стандартизация и оптимизация ценообразования и условий оплаты

- Разработка и внедрение процедур контроля в системе ценообразования, предоставления скидок, исполнения отгрузок и мониторинга дебиторской задолженности

- Контроль сбора дебиторской задолженности

## Запасы и производство

- Оптимизация процесса планирования производства
- Оптимизация процесса управления уровнем запасов
- Разработка и внедрение процедур контроля в процесс управления запасами

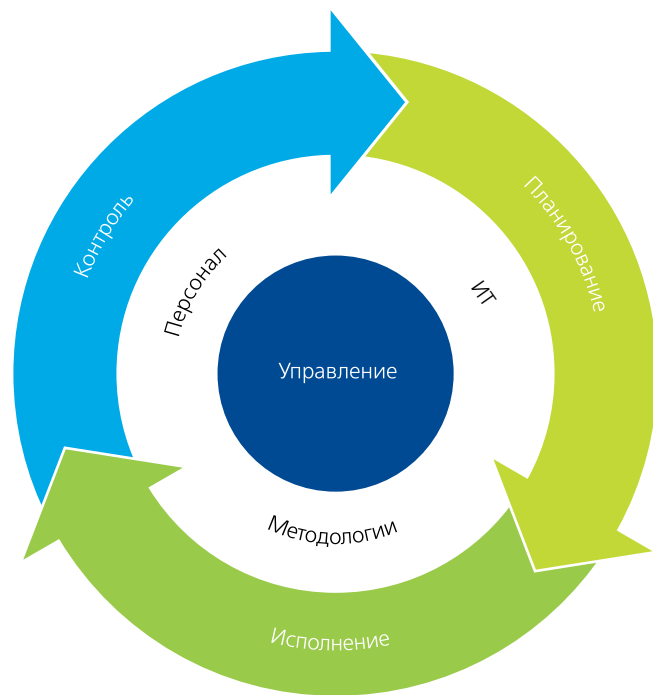
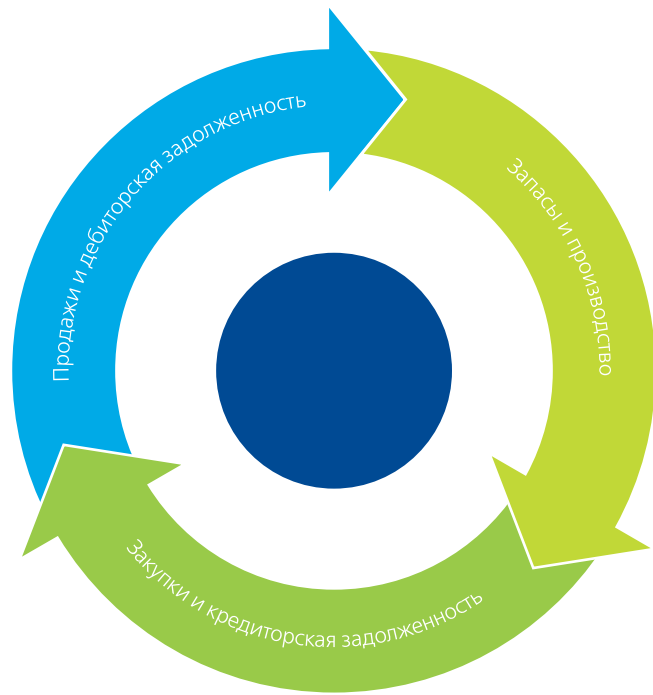
## Закупки и кредиторская задолженность

- Оптимизация процесса планирования закупок
- Консолидация поставщиков, оптимизация процесса закупок и осуществления выплат поставщикам
- Разработка и внедрение процедур контроля в системе закупок

Комплексная система планирования продаж, подготовки запасов, производства и закупок позволяет максимально оптимизировать компоненты оборотного капитала.

Система финансовой отчетности и показателей деятельности, включающая необходимые показатели и финансовые ограничения, позволяют оперативно отслеживать состояние оборотного капитала.

Тщательно продуманный набор мероприятий по оптимизации оборотного капитала позволяет выработать в компании культуру эффективного использования денежных средств за счет внедрения соответствующих контрольных процедур.



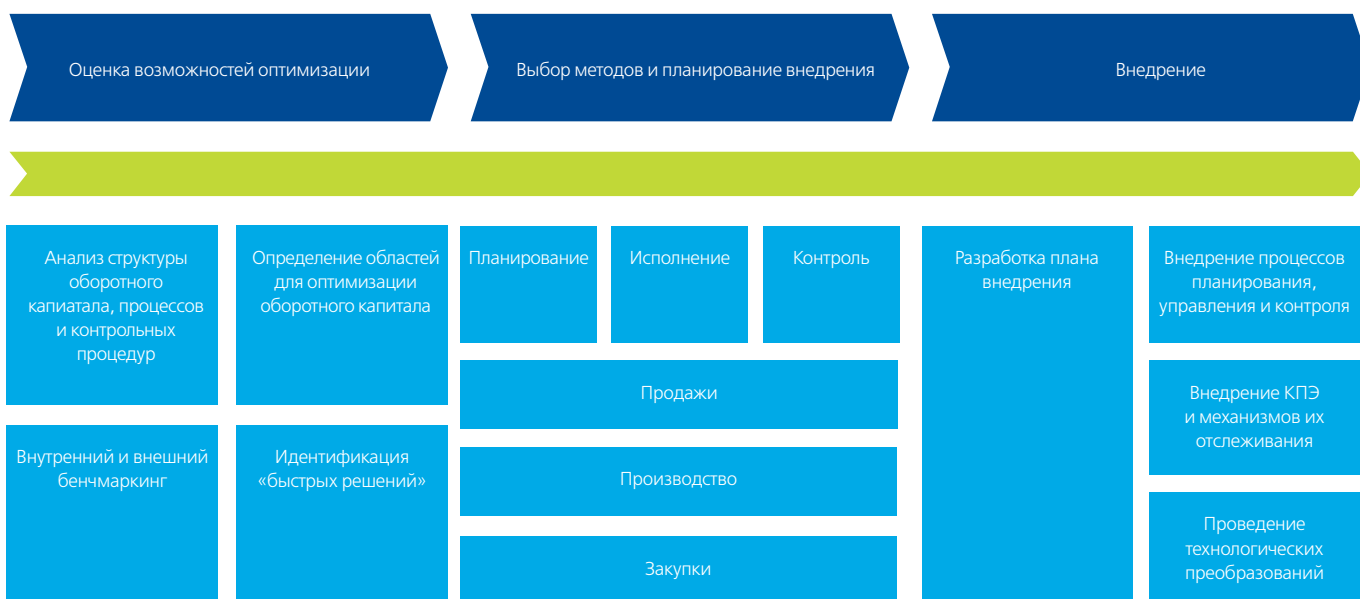
### Наш подход

Основные особенности методологии «Делойта»:

- реализация быстрых решений в кратчайшие сроки;
- комплексный подход, учитывающий взаимозависимость продаж, закупок, уровня запасов и управления дебиторской и кредиторской задолженностью, что позволяет достичь наилучшего результата;
- повышение эффективности процессов управления оборотным капиталом и оптимизация процессов планирования продаж и закупок, обеспечивающие оптимальный уровень оборотного капитала;

- эффективные контрольные процедуры, направленные как на исполнение процессов, так и на выявление недостатков с целью обеспечения непрерывного повышения эффективности процессов;

С целью достижения максимального эффекта от оптимизации оборотного капитала мы формируем команду специалистов, обладающих необходимым опытом, экспертными знаниями и навыками в области финансов, управления продажами и закупками, а также построения системы внутреннего контроля и оптимизации налогообложения.



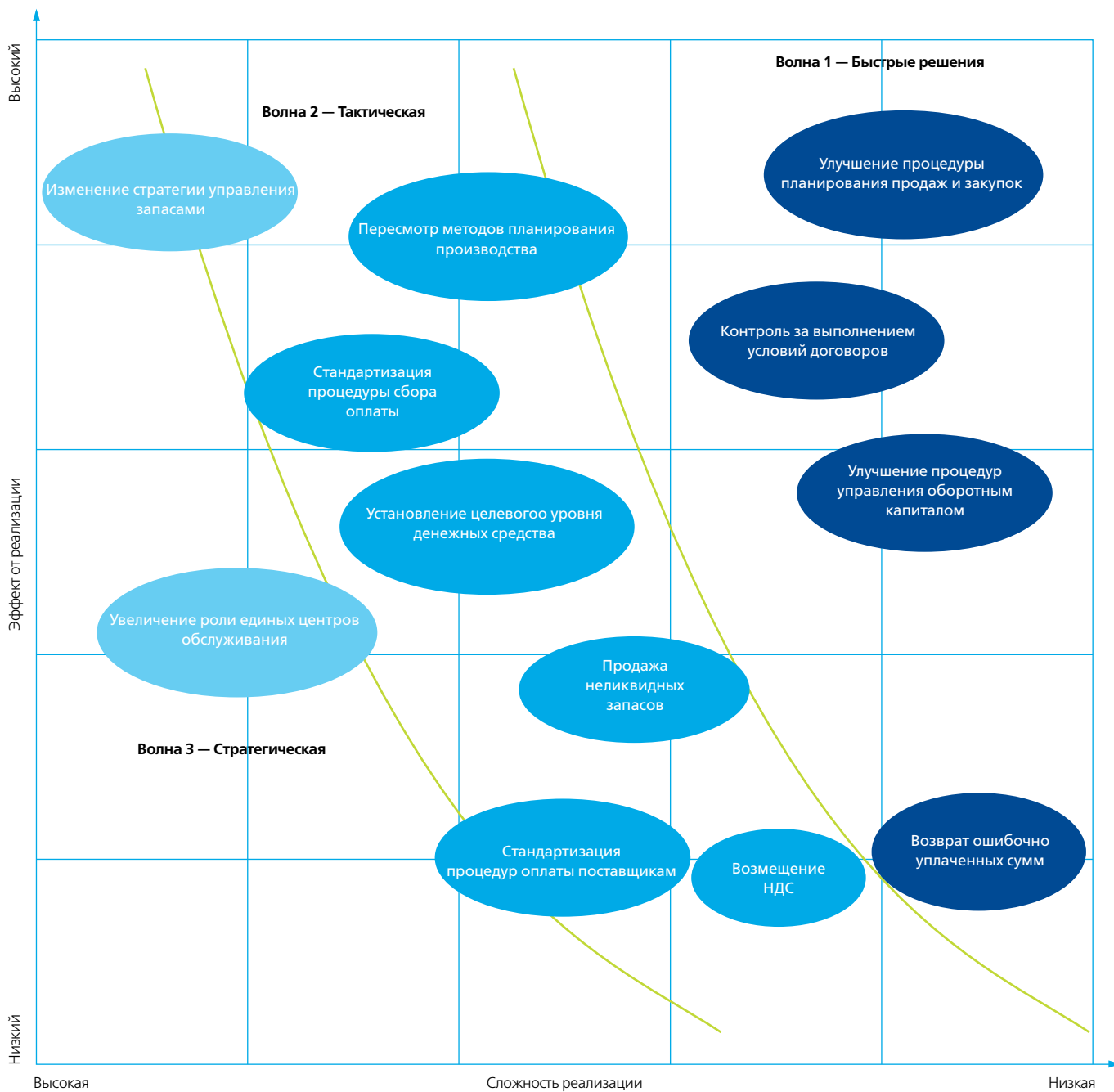
### Пример дизайна (текст выше)

<b>Оптимизация дебиторской задолженности</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Внешний и внутренний бенчмаркинг. Анализ тенденций продаж по категориям покупателей, видов продукции, рынков сбыта и бизнес-единиц, а также выявление возможностей по оптимизации ценообразования</li><li>Выявление и определение критериев сегментации покупателей</li><li>Определение подхода к планированию продаж с учетом категорий покупателей</li><li>Определение подхода к ценообразованию, политики скидок и условий оплаты с учетом категорий покупателей</li></ul>	<b>Улучшение условий контрактов с поставщиками и кредиторской задолженности</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Внешний и внутренний бенчмаркинг оборачиваемости кредиторской задолженности</li><li>Анализ условий контрактов, поиск возможностей для пересмотра условий и политики оплаты</li></ul>
<b>Управление запасами</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Проведение анализа в отношении всех складов запасов сырья и готовой продукции, выявление возможностей для оптимизации уровня запасов и процессов планирования уровня запасов</li><li>Выявление и определение критериев категоризации запасов</li><li>Определение подхода к планированию и управлению запасами с учетом особенностей каждой категории</li></ul>	<b>Закупки</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Выявление областей оптимизации в области закупок и планирования закупок</li><li>Категоризация поставщиков, пересмотр условий оплаты по категориям</li><li>Выявление недостатков в области контроля закупок и оплаты поставщикам, выявление потенциала для повышения качества систем контроля в процессе закупок и оплаты поставщикам</li></ul>
<b>Управление денежными средствами</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Выявление периодов недостатка и избытка денежных средств, оптимизация сроков процесса принятия решений об инвестировании и привлечении финансирования</li><li>Повышение прозрачности и эффективности осуществления контроля за движением денежных средств</li></ul>	<b>Возмещение НДС</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Проведение анализа и оптимизация процедуры учета НДС, обнаружение невозмещенных и/или переплаченных сумм</li><li>Поиск возможностей реструктуризации будущих платежей НДС</li></ul>
<b>Прочие активы</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Проведение анализ активов для идентификации неиспользуемых активов или активов, используемых не полностью</li><li>Поиск оптимальных возможностей для получения экономической выгоды от использования или реализации активов</li></ul>	<b>Оптимизация системы налоговых льгот</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Поиск неиспользованных возможностей для уменьшения налоговой базы или получения налоговых льгот</li></ul>

### Составление панели показателей для управления оборотным капиталом и осуществления контроля над ним:

- получение общего представления о состоянии оборотного капитала;
- постановка целевых показателей и финансовых ограничений, закрепление ответственности за их соблюдение;
- ключевые показатели эффективности оборотного капитала и индикаторы превышения целевых показателей и финансовых ограничений.

### Анализ приоритетов возможных решений



### Результаты

- Конвертация оборотного капитала в денежные средства
- Быстрый, измеримый эффект без существенного отвлечения ресурсов
- Прозрачная система управления, поддерживающая оборотный капитал на оптимальном уровне
- Набор ключевых показателей эффективности (КПЭ) для комплексного управления оборотным капиталом

### Примеры проектов

Ведущая российская металлопрокатная компания	Подразделение по переработке в международной нефтегазовой компании
Улучшен уровень взаимодействия подразделений и руководителей компании, принимающих участие в управлении оборотным капиталом, определены формы управленческой отчетности и КПЭ для осуществления оперативного контроля за изменениями оборотного капитала разработан комплексный подход, позволяющий проводить интегрированное планирование сбыта, производства, финансов, логистики и снабжения, доработан подход к проведению сегментации клиентов и ценообразованию, разработан регламент нормирования запасов.	Сроки оборачиваемости дебиторской задолженности снижены на 38%, уровень оборотного капитала снижен на 36 млн евро, улучшен уровень сервиса, уменьшен срок реагирования на запросы покупателей, повышена эффективность управления денежными средствами.