

## Оборотный капитал как элемент стратегического бизнес-планирования

© 2010 А.Н. Логинов

Самарский государственный экономический университет

E-mail: LoginovAN@nzmp.rosneft.ru

В условиях рыночной экономики формирование прогнозных показателей для достижения стратегических целей и задач предприятия реализуется посредством бизнес-планирования. Оборотный капитал является важным элементом реализации инвестиционной стратегии предприятия и неотъемлемой частью стратегического бизнес-планирования предприятия. В статье рассмотрены основные направления использования оборотного капитала, которые необходимо учитывать в процессе бизнес-планирования.

*Ключевые слова:* оборотный капитал, бизнес-планирование, стратегическое планирование, бюджет движения денежных средств, внутренние и внешние факторы, инвестиционная стратегия, нефтеперерабатывающее предприятие, эффективное использование, конкурентоспособность, модернизация, миссия и цели предприятия, ликвидность, издержки.

В процессе финансово-хозяйственной деятельности каждое предприятие реализует комплекс мероприятий, направленных на достижение стратегических целей и задач в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. По нашему мнению, стратегия представляет собой последовательное, основанное на системном подходе осуществление этапов жизненного цикла предприятия, ориентированное на достижение целей, обусловленных миссией и характеризующихся соответствующими показателями эффективности. В рамках рыночной экономики формирование прогнозных показателей реализуется посредством бизнес-планирования. Планирование бизнеса – это определение целей и путей их достижения посредством каких-либо намеченных и разработанных программ действий, которые в процессе реализации могут корректироваться под влиянием внешних и внутренних факторов. В ходе планирования составляется бизнес-план, представляющий собой программу осуществления бизнес-операций, действий предприятия, содержащий сведения о предприятии, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности. Бизнес-планирование позволяет топ-менеджменту получить ответы на следующие вопросы: какой ассортимент продукции выпускать; как улучшить рыночные позиции; какова величина рыночного спроса; какие материально-технические ресурсы требуются; какова прогнозная динамика цен; каков перечень потенциальных поставщиков; каковы прогнозные показатели финансово-хозяйственной деятельности и какие шаги необходимо предпринять, чтобы повысить их эффективность. Планирование в самом общем виде подразумевает выполнение следующих этапов:

- постановка целей и задач;
- составление программы действий;
- выявление необходимых ресурсов и их источников;
- определение непосредственных исполнителей и доведение планов.

На предприятиях, входящих в состав вертикально-интегрированных нефтяных компаний (ВИНК), в целях обеспечения единообразия и унификации методических подходов вводятся в действие распорядительные документы, устанавливающие основные требования, принципы и подходы, используемые при планировании и бюджетировании. Локальный нормативный документ регламентирует единые для использования на предприятиях ВИНК принципы и подходы к процессу планирования, включая разработку производственных, коммерческих, инвестиционных программ, и бюджетирование. Как правило, в процессе бизнес-планирования компании выделяются направления деятельности внутри бизнес-сегмента. В случае с нефтяными компаниями это:

- геологоразведка;
- разработка;
- добыча;
- трейдинг и логистика нефти и газа;
- переработка;
- трейдинг и межрегиональная логистика нефтепродуктов;
- мелкооптовая реализация и региональная логистика нефтепродуктов;
- розничная реализация нефтепродуктов;
- корпоративный сегмент.

Результатом процесса бизнес-планирования является бизнес-план, который содержит прогноз основных производственных, технологичес-

ких, экономических и финансовых показателей деятельности предприятия на планируемый период, представленный набором установленных форм. Обособленным в теории бизнес-планирования выступает бизнес-план инвестиционного проекта, представляющий собой обоснование экономической целесообразности, объемов и сроков осуществления капитальных или финансовых вложений, а также описание практических действий по осуществлению инвестиций.

Составной частью бизнес-планирования является формирование бюджета или плана доходов и расходов предприятия, представляющего финансовый документ, составленный на определенный период, отражающий источники образования и направления расходования денежных средств, предназначенный для определения потребности предприятия в ресурсах, необходимых для получения запланированных доходов, или описывающий фактическое потребление ресурсов, соответствующее реально полученным доходам. Формирование бюджета основывается на существующей системе планирования технико-экономических показателей предприятия.

Невозможно кратко не охарактеризовать и один из ключевых инструментов финансового менеджера - бюджет движения денежных средств, финансовый документ, который отражает движение платежных средств предприятия, финансовые инструменты и взаимозачеты по направлениям поступлений и выбытий платежных средств. С его помощью планируются, учитываются и анализируются объемы и сроки совершения конкретных выплат и поступлений денежных средств, направленность денежных потоков.

В последнее время в бизнесе и государственном управлении все чаще используют термин "стратегическое планирование", под которым понимается некое желаемое состояние развития экономики на 20 или даже 50 лет. Такое представление о планировании пришло к нам из западного менеджмента. Однако стратегическое планирование есть результат расчета плана (траектории) наилучшего использования ресурсов сейчас для максимального ускорения движения в желаемом направлении. Стратегическое планирование представляет собой алгоритм действий, увязанных в пространстве (по исполнителям) и во времени (по срокам), нацеленных на выполнение стратегических задач. Без применения конкретного научно обоснованного механизма согласования действий потребителей и производителей различных форм собственности во времени и пространстве стратегическое планирование превращается не более чем в прогнозирование или декларацию о желаниях.

В современных компаниях горизонт планирования составляет в зависимости от целей 1 год, 5 или 20 лет. Как правило, основным является среднесрочный план на пятилетку. В рамках бизнес-плана на 5 лет детально разрабатывается план на текущий год с разбивкой по месяцам. Целью разработки пятилетнего плана является определение основных направлений деятельности предприятия, перспектив развития, реализации инвестиционных программ.

В процессе стратегического планирования принимаются решения о перспективах модернизации и технического перевооружения предприятия. Выбор направления развития нефтеперерабатывающего производства должен осуществляться на основе анализа и прогноза рынка нефтепродуктов, потенциала производственных мощностей и возможностей их расширения, технологической структуры нефтепереработки, потребности в инвестиционных ресурсах и т.д. В свою очередь, потребность в инвестициях рассчитывается на основе производственных издержек по тому или иному направлению, необходимому для дальнейшего развития прибыли. Производственные издержки зависят от качества перерабатываемого нефтяного сырья, действующей технологической схемы его переработки, структуры и качества готовых нефтепродуктов. Нефтеперерабатывающее производство находится в жестких экономических и ценовых границах, определяемых ценой на нефтяное сырье, производственной себестоимостью и ценами реализации нефтепродуктов. Причем предприятие имеет крайне незначительное влияние на первую и третью составляющие, но может значительно повлиять на уровень производственных затрат.

Реализация программы комплексной модернизации нефтеперерабатывающего предприятия позволит расширить ассортимент товарной продукции за счет производства перспективного и современного ассортимента, а наличие в составе предприятия собственных мощностей дает возможность увеличить рентабельность производства и доходность бизнеса компании.

В условиях рынка для предприятия, входящего в состав вертикально-интегрированной структуры, стратегическими задачами являются обеспечение эффективного использования не только введенных в действие и эксплуатируемых основных фондов, но и оборотных средств, с целью минимизации производственных издержек. Реализация мероприятий крупномасштабного технического перевооружения позволяет обеспечить выпуск товарной продукции с более низкими эксплуатационными затратами за счет

внедрения более совершенных технологических процессов. Однако результат деятельности предприятия зависит не только от производственного процесса, но и от эффективного использования имеющихся оборотных средств.

Оборотные активы, формируемые за счет операционного капитала, характеризуются следующими положительными особенностями:

- 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;

- большей приспособленностью к изменениям конъюнктуры товарного и финансового рынков - они легко поддаются изменениям в процессе диверсификации операционной деятельности предприятия;

- высокой ликвидностью; при необходимости значительная их часть может быть конверсирована в денежные активы, требуемые для текущего обслуживания операционной деятельности в новых ее вариациях;

- легкостью управления; основные управленческие решения, связанные с их оборотом, реализуются в течение короткого периода времени.

Вместе с тем данным активам присущи следующие недостатки:

- часть оборотных активов, находящихся в денежной форме и в дебиторской задолженности, в значительной мере подвержена потере стоимости в процессе инфляции;

- временно свободные (излишне сформированные) оборотные активы практически не генерируют прибыль (кроме свободных денежных активов, которые могут быть использованы в краткосрочных финансовых вложениях); более того, излишние запасы товарно-материальных ценностей не только не генерируют прибыль, но и вызывают дополнительные операционные затраты по хранению;

- запасы оборотных товарно-материальных ценностей во всех их формах подвержены постоянным потерям в связи с естественной убылью;

- значительная часть оборотных активов подвержена риску потерь в связи с недобросовестностью партнеров по хозяйственным операциям, а иногда персонала.

Ликвидность является одной из важнейших финансово-хозяйственных характеристик предприятия. Данный показатель отвечает на вопрос: насколько стабильным и экономически устойчивым является предприятие? Снижение или потеря ликвидности ведет к возникновению дополнительных издержек, угрозы срыва выполнения производственной программы, вынужден-

ного простоя технологического оборудования, к снижению оборачиваемости оборотного капитала, ухудшению сбытовых позиций, вытеснению с рыночного сегмента. Увеличение объемов собственного оборотного капитала позволяет снизить риски, обусловленные снижением ликвидности. В связи с этим на стадии стратегического бизнес-планирования необходимо учитывать многофакторное влияние показателей внешней и внутренней среды, оценивать возможные ценовые колебания, проводить анализ чувствительности компонентов, присущих механизмам управления, - рыночному, государственному, внутрикорпоративному. Остановимся на основных направлениях использования оборотного капитала, которые необходимо учитывать в процессе бизнес-планирования, на примере предприятий нефтеперерабатывающей промышленности.

Рассмотрим производственные запасы на складах. Данная категория оборотного капитала выступает одной из центральных, требующих научного обоснования. Складские запасы, наряду с транспортными запасами, являются наименее ликвидным элементом оборотного капитала. На предприятиях нефтеперерабатывающего производства нормативные запасы играют роль гаранта и стабилизатора, обеспечивая непрерывность производственно-операционного цикла. Грамотное, научно обоснованное нормирование производственных запасов позволяет повысить эластичность производственно-хозяйственной деятельности, оперативно реагировать на колебания рынка и в случае положительного изменения рыночной конъюнктуры соразмерно нарастить выпуск товарной продукции, повысить конкурентную эффективность, обеспечить более высокую доходность. При этом сверхнормативные запасы, выступая как наименее рискованные, с точки зрения обеспечения непрерывности производства, характеризуют топ-менеджмент скорее как консерватора с достаточно низкой эффективностью использования оборотного капитала. Превышение нормативных объемов запасов товарно-материальных ценностей влечет за собой и отвлечение денежных средств из оборота, и обесценивание с течением времени, и превращение из нормативных в неликвидные запасы, что в конечном итоге негативно отражается на финансовом результате предприятия.

Стратегически важно на стадии бизнес-планирования сформировать прогноз потребности сырья, материалов, полуфабрикатов с учетом рыночных колебаний, ремонтных циклов и реализации инвестиционной программы. При нормировании производственных запасов необходимо учесть, как в процессе модернизации и техни-

ческого перевооружения предприятия в рамках реализации инвестиционной стратегии изменится набор технологических процессов, состав основных производственных фондов, рецептура приготовления товарной продукции, качественные характеристики компонентов и полуфабрикатов.

Проведение авансовых платежей за поставляемые товары, работы, услуги является неотъемлемой частью оборота стабильного развитого рынка. Однако в условиях дефицита свободных денежных средств значительная величина выданных авансов может быть оправдана, лишь если они сопряжены с соразмерными капитальными вложениями и направлены на финансирование дорогостоящего технологического оборудования с длительным сроком изготовления. В отношении всех прочих материально-технических ресурсов (МТР), за исключением естественных монополий и государственных структур, поставщики вынуждены соглашаться на возмещение своих активов в виде поступления денежных средств, после осуществления поставки, совершения сделки. В этой связи бюджет движения денежных средств как раздел финансового стратегического планирования должен содержать ежемесячную прогнозную сумму авансовых платежей в ближайшем периоде планирования и общие годовые суммы авансов до конца пятилетнего периода. В совокупности это позволит финансовому менеджеру объективно анализировать потребности и источники финансирования, обеспечить контроль за направлениями использования денежных средств.

Свободные денежные средства, представляющие собой наиболее ликвидную часть оборотного капитала, также являются составной частью стратегического финансового планирования, отражаясь в бюджете движения платежных средств. С точки зрения экономической устойчивости, планирование движения денежных средств является наиболее значимой, так как топ-менеджмент должен во времени состыковать доходы и расходы, операционные, обеспечивающие бесперебойность производственного цикла, инвестиционные, позволяющие реализовать намеченную инвестиционную стратегию. Нестабильность экономической ситуации, как один из факторов государственного механизма, а также неблагоприятные условия получения инвестиционных займов и кредитов ставят финансовых менеджеров в непростую ситуацию, так как значительное отклонение от планируемых показателей или смещение сроков поступления денежных средств может привести к банкротству предприятия. Наличие существенных объемов сво-

бодных денежных средств на расчетных счетах предприятия без движения, с минимальным уровнем доходности также свидетельствует об осторожности и в какой-то мере о нерешительности руководства направлять средства в краткосрочные финансовые вложения, обеспечив при этом дополнительную норму прибыли, без потери ликвидности. Денежные средства в кассе предприятия, на расчетных и депозитных счетах в пределах нормативного значения относятся к нормативным денежным активам. Большой запас денежных средств позволяет сократить риски потери ликвидности. Однако, как и в случае свободных денежных средств, неиспользование их в краткосрочном инвестировании, например в качестве вложений в ценные бумаги, является крайне неэффективным показателем использования оборотного капитала.

Уровень и структура дебиторской задолженности наряду с нормированием производственных запасов имеют огромное значение при формировании бизнес-плана предприятия. Дебиторская задолженность представляет собой второй по уровню ликвидности показатель, характеризующий использование оборотного капитала. Эффективное управление краткосрочной дебиторской задолженностью при обоснованном уровне среднесрочной и долгосрочной задолженности предприятия позволяет минимизировать необоснованное отвлечение средств из оборота. Управление дебиторской задолженностью в процессе бизнес-планирования осуществляется посредством установления лимитов в денежном выражении и контрольного периода оборачиваемости в днях. Так, оптимальным, на наш взгляд, является период оборачиваемости дебиторской задолженности менее 30 дней, что диаметрально противоположно по отношению к оборачиваемости кредиторской задолженности, расчетная оборачиваемость которой, по нашему мнению, должна стремиться к уровню более 30 дней. Это обусловлено рассмотрением кредиторской задолженности как формы бесплатного кредитования в рамках заключенных договоров. Для предприятия в составе холдинга важным является формирование и в последующем контроль за достижением плановых показателей дебиторской задолженности “сторонних контрагентов”, а также реализация мероприятий по недопущению просроченной задолженности, которая может перерасти в “сомнительную”, а далее в “безнадежную”. Эффективное управление дебиторской задолженностью в пределах прогнозных лимитов требует взаимодействия всех подразделений предприятия.

В нефтеперерабатывающей отрасли запасы готовой продукции имеют значение и занимают

удельный вес в оборотном капитале именно управляющей компании, так как нефтеперерабатывающие предприятия не являются собственниками произведенных нефтепродуктов. В связи с этим данный вид оборотного капитала, с точки зрения управления, топ-менеджмент предприятия рассматривает только в качестве исполнения обязательств по безусловному выполнению утвержденной производственной программы. Стратегически предприятие заинтересовано в минимальных объемах запасов готовой продукции с целью минимизации издержек на хранение, однако в условиях ВИНК задачи по увеличению выручки от реализации товарной продукции возложены на предприятия нефтепродуктообеспечения. Таким образом, для бизнес-планирования нефтеперерабатывающего предприятия данный показатель является неактуальным.

Основной объем расходов будущих периодов на нефтеперерабатывающих предприятиях в процессе бизнес-планирования составляют лицензии, патенты на право использования техно-

логий и процессов. Срок действия таких лицензий составляет от 5 до 20 лет в зависимости от сложности процесса и лицензиара, в связи с этим ежегодная сумма отнесения на затраты при высокой первоначальной стоимости может являться существенной и занимать значительный удельный вес в структуре оборотного капитала. Это необходимо учитывать в процессе формирования бизнес-плана предприятия. Однако обеспечение долгосрочного устойчивого развития нефтеперерабатывающего производства невозможно без расширения выпуска конкурентоспособной продукции с высокой добавленной стоимостью при одновременном ускорении внедрения комплекса технологических и организационных инноваций.

Таким образом, оборотный капитал является неотъемлемой частью стратегического бизнес-планирования предприятия. Наряду с обновлением основного капитала, он выступает важным элементом реализации инвестиционной стратегии предприятия.

*Поступила в редакцию 05.09.2010 г.*