



Вы уверены, что уровень оборотного капитала вашей компании является оптимальным?

- ▶ Международное исследование «Эрнст энд Янг» по вопросам управления оборотным капиталом, проведенное недавно по результатам 2009 года, показало, что в оборотном капитале 2000 крупнейших компаний США и Европы оказалось без необходимости «заморожено» около **1,1 трлн. долларов США**, что составило **7% от общего объема продаж**.
- ▶ Аналогичное исследование 150 крупнейших российских компаний показало, что применение ведущих практик управления оборотным капиталом может позволить им высвободить дополнительно **51 млрд. долларов США** или до **11% от суммы реализации** за 2009 год.
- ▶ Известно, что на этапе выхода из кризиса потребность в оборотном капитале резко повышается. В текущий момент, когда оживление экономики стало очевидным, эффективное управление оборотным капиталом играет важную роль в возобновлении роста.
- ▶ Оптимизация оборотного капитала, как правило, позволяет быстрее высвободить необходимые для развития финансовые ресурсы по сравнению с использованием других возможных источников, таких как привлечение акционерного и заемного финансирования, продажа непрофильных активов, комплексные программы сокращения издержек и т. д.

Опыт «Эрнст энд Янг» в области управления оборотным капиталом

- ▶ За последние годы специалисты «Эрнст энд Янг» осуществили проекты по оптимизации оборотного капитала компаний **более чем в 60 странах** с совокупным эффектом свыше **17 млрд. долларов США**.
- ▶ Результаты проектов подтверждают возможность высвобождения денежных средств из оборотного капитала в размере **5-10% от объема продаж** в каждом проекте.
- ▶ Как правило, **50%** финансового эффекта от оптимизации оборотного капитала достигается **в течение первого года**.
- ▶ Опыт работы «Эрнст энд Янг» в рамках выполнения крупнейших проектов по оптимизации оборотного капитала подтверждает возможность достижения существенных результатов в краткосрочной перспективе и сохранения **долгосрочного эффекта**.

Как «Эрнст энд Янг» может вам помочь

- ▶ Специалисты «Эрнст энд Янг» помогут выявить и оценить наиболее приоритетные направления в области оптимизации оборотного капитала. Мы также окажем содействие во внедрении конкретных мер в рамках данных направлений посредством усовершенствования существующих бизнес-процессов с учетом мировой практики и нашего опыта работы с предприятиями различных отраслей.
- ▶ Мы поможем компаниям идентифицировать возможности по усовершенствованию практики прогнозирования денежных потоков, внедрению процедур, позволяющих повысить качество таких прогнозов, а также созданию необходимой инфраструктуры для обеспечения устойчивости полученных результатов в долгосрочной перспективе.

- ▶ Меры по оптимизации оборотного капитала позволяют компании высвободить дополнительные денежные средства для их более эффективного использования в ходе финансовой и инвестиционной деятельности. В дополнение к этому компании могут получить существенные преимущества за счет оптимизации самих бизнес-процессов, сокращения затрат, снижения уровня безнадежной и сомнительной задолженности, минимизации устаревших и неликвидных запасов.
- ▶ Мы уверены, что внедрение в компании практики эффективного управления оборотным капиталом дает возможность улучшить систему управления бизнесом в целом, усовершенствовать систему оценки эффективности деятельности, повысить ответственность руководства за результаты своей работы, укрепить репутацию компании, а также доверие акционеров, контрагентов и других заинтересованных сторон.

Подход «Эрнст энд Янг» к проектам по оптимизации оборотного капитала

- ▶ **Этап 1** – выявление приоритетных направлений по улучшению существующих бизнес-практик по управлению оборотным капиталом и приблизительная оценка финансовых результатов вследствие применения конкретных мер по его оптимизации.
- ▶ **Этап 2** – разработка и согласование детального плана действий по оптимизации оборотного капитала, а также необходимых инструментов и системы показателей эффективности управления.
- ▶ **Этап 3** – внедрение мер по оптимизации оборотного капитала, включая проведение обучающих семинаров с целью передачи знаний, обеспечение устойчивости достигнутых результатов, а также их мониторинг.

Этап 1 – выявление приоритетных направлений и оценка возможностей

Основные направления	Ключевые методики
<p>Условия работы с контрагентами</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Анализ существующих условий работы с контрагентами ▶ Обзор контрактов ▶ Сопоставление существующих условий и положений контрактов ▶ Сравнение с передовой практикой ▶ Выработка условий «оптимального контракта» для использования в качестве отправной точки в переговорах с контрагентами 	<p>Интервью с руководством</p> <p>Анализ исторических данных</p>
<p>Соответствие стандартным условиям</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Идентификация основных условий в рамках ключевых бизнес-процессов ▶ Анализ исторических данных с точки зрения выполнения стандартных условий ▶ Выявление и анализ причин несоответствия ▶ Оценка дополнительных средств, вовлекаемых в оборотный капитал в связи с несоблюдением стандартных условий 	<p>Обзор информационных систем</p> <p>Сравнительный анализ</p>
<p>Оптимизация процессов</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ознакомление с ключевыми бизнес-процессами ▶ Тестирование процесса с целью его более глубокого понимания ▶ Критический анализ каждой составляющей процесса с точки зрения его оптимизации в целом ▶ Использование оптимальных условий в отношении финансирования, процентных ставок, кредитных рейтингов 	<p>Тестирование</p> <p>Выявление причин несоответствия</p> <p>Выявление возможностей</p>
<p>Система управления денежными средствами</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Оценка точности прогнозов по движению денежных средств ▶ Анализ плановых данных, на базе которых осуществляются закупки (объемы реализации, минимальный заказ и т. д.) ▶ Оценка качества и полноты отчетности по движению денежных средств, а также системы показателей эффективности управления оборотным капиталом 	<p>Оценка возможностей и определение приоритетных направлений</p>

Наиболее типичные области оптимизации оборотного капитала в разрезе основных бизнес-процессов

Управление дебиторской задолженностью	Управление кредиторской задолженностью	Управление запасами	Управление денежными потоками
Ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности	Оптимизация процесса расчетов с поставщиками	Минимизация уровня запасов	Нацеленность на эффективное управление денежными средствами
<ul style="list-style-type: none"> Кредитные условия, политика предоплаты Договорные условия и скидки за досрочную оплату Оценка кредитных рисков и кредитные лимиты Аккуратность и оперативность обработки заказов Частота выставления счетов Процедуры по сбору денежных средств, политика по управлению просроченной задолженностью Рассмотрение спорных ситуаций Ценообразование и меры стимулирования сбыта Методы списания денежных средств, рассылка счетов по электронной почте 	<ul style="list-style-type: none"> Условия оплаты и скидки за досрочное погашение задолженности Процесс получения товаров (услуг) и выставления счетов поставщиками Частота платежей Преждевременные платежи, частичные оплаты и прочие особенности системы расчетов Управление скидками Использование централизованных процессов и функций, аутсорсинг 	<ul style="list-style-type: none"> Точность прогнозирования потребностей Процедуры мониторинга запасов с низкой оборачиваемостью Сокращение количества наименований запасов (SKU) Основные допущения для осуществления заказа (частота заказов, минимальный заказ, время с момента оформления заказа до получения запасов) Сезонные потребности в запасах и процедуры Гибкость условий работы с поставщиками Анализ задержек в процессе производства и логистики 	<ul style="list-style-type: none"> Система прогнозирования денежных потоков Система отчетности и контроля за оборотным капиталом Система показателей эффективности управления оборотным капиталом Система мотивации сотрудников Обучающие семинары Стандартные процессы и политики Сопровождающие инструменты в рамках общей стратегии казначейства

Контактная информация



Александр Ерофеев

Партнер,
руководитель отдела услуг по реструктуризации в СНГ
Тел.: +7 (495) 755 9710
Alexander.Yerofeyev@ru.ey.com



Наталья Васильева

Старший менеджер,
отдел услуг по реструктуризации
Тел.: +7 (495) 755 9746
Natalia.Vasilieva@ru.ey.com

Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Краткая информация о компании «Эрнст энд Янг»

«Эрнст энд Янг» является международным лидером в области аудита, налогообложения, сопровождения сделок и консультирования. Коллектив компании насчитывает 141 000 сотрудников в разных странах мира, которых объединяют общие корпоративные ценности, а также приверженность качеству оказываемых услуг. Мы создаем перспективы, раскрывая потенциал наших сотрудников, клиентов и общества в целом.

Мы постоянно расширяем наши услуги и ресурсы с учетом потребностей клиентов в различных регионах СНГ. В 17 офисах нашей фирмы (в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Екатеринбурге, Казани, Тольятти, Южно-Сахалинске, Алматы, Астане, Атырау, Баку, Киеве, Донецке, Ташкенте, Тбилиси, Ереване и Минске) работают 3500 специалистов.

Более подробная информация представлена на нашем сайте: www.ey.com.

Название «Эрнст энд Янг» относится к глобальной организации, объединяющей компании, входящие в состав Ernst & Young Global Limited, каждая из которых является отдельным юридическим лицом. Ernst & Young Global Limited – юридическое лицо, созданное в соответствии с законодательством Великобритании, является компанией, ограниченной гарантиями ее участников, и не оказывает услуг клиентам.

Офисы «Эрнст энд Янг»

Алматы +7 (727) 258 5960	Минск +375 (17) 209 4535
Астана +7 (7172) 58 0400	Москва +7 (495) 755 9700
Атырау +7 (7122) 99 6099	Новосибирск +7 (383) 211 9007
Баку +994 (12) 490 7020	Санкт-Петербург +7 (812) 703 7800
Донецк +380 (62) 340 4770	Ташкент +998 (71) 140 6482
Екатеринбург +7 (343) 378 4900	Тбилиси +995 (32) 43 9375
Ереван +374 (10) 500 790	Тольятти +7 (8482) 99 9777
Казань +7 (843) 567 3333	Южно-Сахалинск +7 (4242) 49 9090
Киев +380 (44) 490 3000	

© 2011 «Эрнст энд Янг (СНГ) Б.В.»
Все права защищены.