

सार्वजनिक क्षेत्र के उपक्रमों में
कार्यशील पूँजी प्रबंधन
पर अनुसंधान पत्र

Research Paper on
Working Capital Management in PSUs

मार्च 2019/ March 2019

(जुलाई 2019 में अद्यतन / Updated in July 2019)

क्षेत्रीय प्रशिक्षण संस्थान, मुंबई /Regional Training Institute, Mumbai

इस पृष्ठ को साभिप्राय कोरा रखा गया है
This page has been intentionally left blank

विषयों की तालिका/ Table of Contents

क्रम सं/ Sr. No.	विषय/ Contents	पृष्ठ सं/ Page No.
क/ I.	महानिदेशक की मेज़ से/ From Director General's desk	5
ख/II.	अनुसंधान सार और इनकारी बयान/ Research Summary and Disclaimer	6-7
ग/III.	अनुसंधान पत्र के विषय / Research Paper Content	6-43
	1. कार्यशील पूँजी सिद्धांत/ <i>Working Capital Theory</i>	6-29
	2. सार्वजनिक क्षेत्र के उपक्रमों में कार्यशील पूँजी / <i>Working Capital in PSUs</i>	28-31
	3. कार्यशील पूँजी से संबंधित लेखापरीक्षा टिप्पणियाँ/ <i>Audit observations relating to Working Capital</i>	32-43
घ/IV.	कार्यशील पूँजी लेखापरीक्षा पर जाँच सूची / Checklist on Risk Areas while Auditing Working Capital Management	42-45
ङ/V.	संलग्नक/ Annexure	47-50
च/VI.	अंतिम पृष्ठ और स्वत्वाधिकार जानकारी/ Back page and Copyright Information	52

इस पृष्ठ को साभिप्राय कोरा रखा गया है
This page has been intentionally left blank

From the Director General's desk

Regional Training Institute, Mumbai has been designated as Knowledge Centre for Corporate Governance, Finance, IPSAS and Commercial Audit from April 2015. In pursuit of excellence in our assigned areas of Knowledge Centre activities, we had been bringing out a series of articles on Corporate Governance, Corporate Finance and IPSAS in all editions of our newsletter from 2013 till the quarter ending 31 March 2018. From the newsletter for the half year ended 30 September 2018, we decided to instead publish articles on Knowledge Centre topics as research papers, so as to foster greater authoritativeness, reach, visibility and perpetuity of the publication.

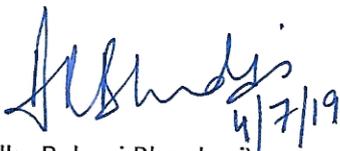
We believe that the effort on preparing a research paper would not be one restricted to an academic activity, but to bring out a publication, which can act as a source for applying the inputs therefrom in audits. This would result from comparing industry-wise and company-wise practices across many public sector entities and benchmarking the most ideal practice as a guide to audit.

Some recent audit observations on working capital have been woven into the paper to appreciate the topic in an apt context.

Unlike a structured approach as needed for case studies and STMs, research papers are, by their very nature, to be brought out with a free style of writing and would hence, offer more scope for original inputs, thinking and innovation.

The inputs given during peer review have been incorporated. Suggestions, if any, are not only welcome, but are of utmost importance as it would give us a proper direction for improving the research paper and in designing more such papers in the future. I am confident that the readers would benefit from the end result.

RTI, Mumbai
4 July 2019


(Alka Rehani Bhardwaj)
Director General
RTI, Mumbai

अनुसंधान सार

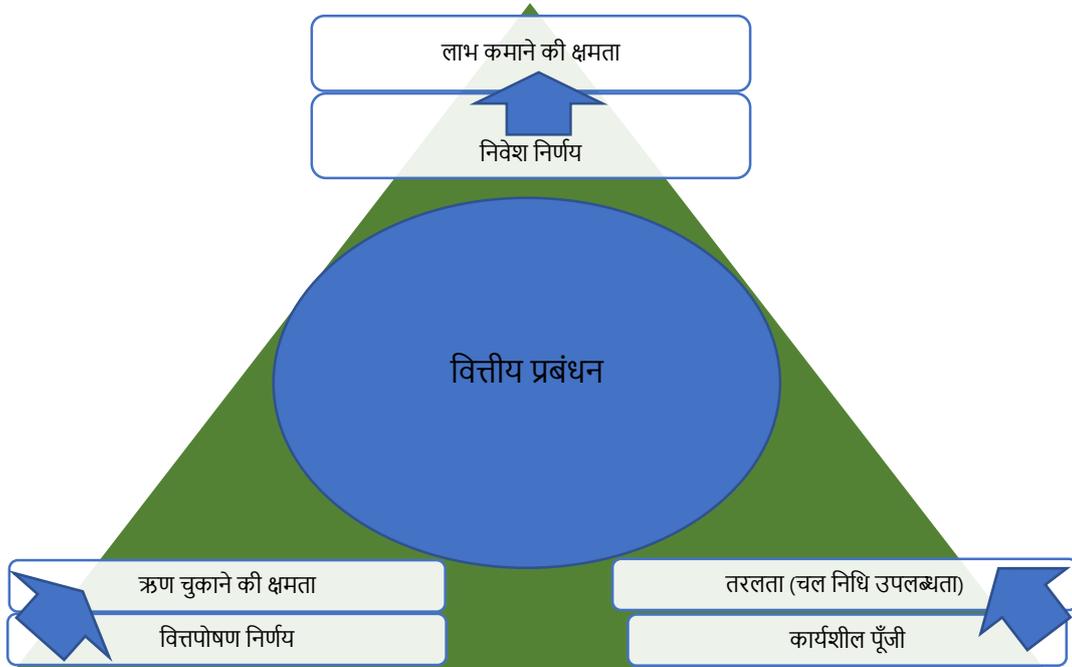
यह अनुसंधान पत्र कॉर्पोरेट वित्त के अंतर्गत कार्यशील पूँजी के संदर्भ के सिद्धांत के बारे में एक विवरण के रूप में है तथा अलग-अलग सार्वजनिक क्षेत्र के इकाईयों में कार्यशील पूँजी का एक तुलनात्मक अध्ययन है। यह पत्र इस विषय पर हाल ही में जारी किए गए लेखापरीक्षा टिप्पणियों की एक झलक देता है।

इनकारी बयान: इस अनुसंधान पत्र की रूपरेखा सिर्फ प्रशिक्षण के दौरान प्रयोग करने के लिए एक मार्गदर्शक के रूप में बनाई गई है और भारतीय लेखापरीक्षा और लेखा विभाग में अवलोकन के लिए है और इसे लेखापरीक्षा प्रतिवेदनों या विनियमों या नियमपुस्तकों या अन्य लेखापरीक्षा निर्देश के बराबर नहीं माना जा सकता है।

अनुसंधान पत्र

सार्वजनिक क्षेत्र के उपक्रमों में कार्यशील पूँजी प्रबंधन

1. कार्यशील पूँजी सिद्धांत



वित्तीय प्रबंधक के सामने निवेश निर्णय लेने की ज़िम्मेदारी है, अर्थात किन परियोजनाओं में उनकी कंपनी को धन का निवेश करना चाहिए। इस निर्णय का उनकी कंपनी के लाभ कमाने की क्षमता पर महत्वपूर्ण प्रभाव हो सकता है। उनपर वित्तपोषण का निर्णय भी निक्षिप्त है, अर्थात कैसे धन का समाहरण करें – ऋण लें या पूँजी निवेश कराएं। इस निर्णय से उनकी कंपनी के ऋण चुकाने की क्षमता पर सीधा प्रभाव होगा। और एक महत्वपूर्ण निर्णय कार्यशील पूँजी के नीति और आचरण का निर्धारण करना, जिससे उनकी कंपनी की तरलता (चल निधि उपलब्धता)

Research Summary

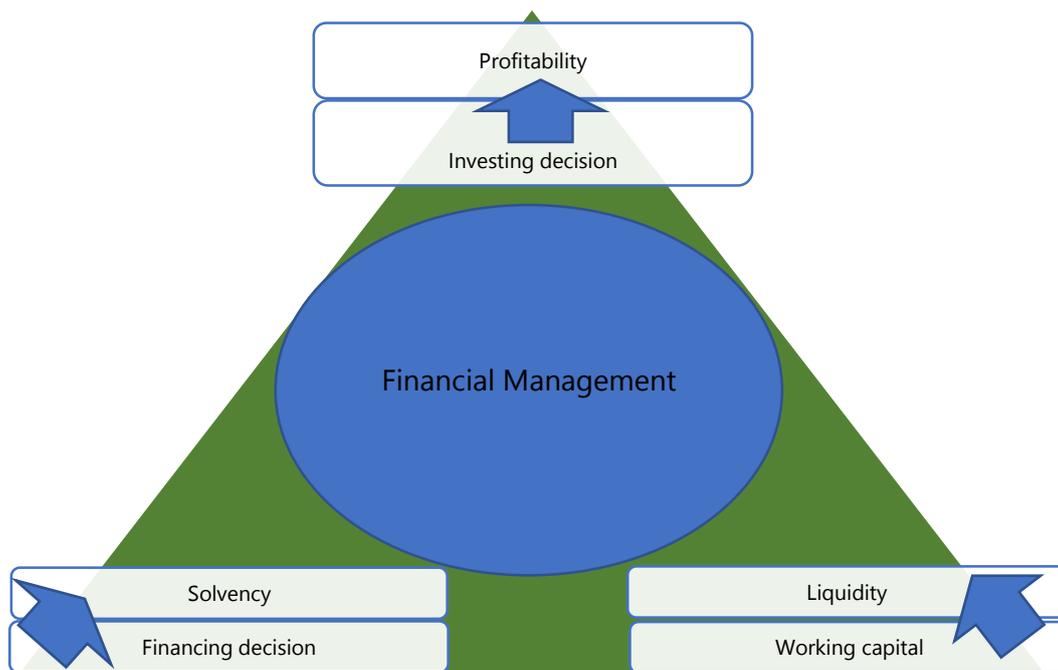
The research paper is in the form of a narration of the theory on the context of working capital in corporate finance and a comparative study of status of working capital in different Public Sector Entities. It gives a glimpse into the recent audit observations on the subject.

Disclaimer: *The research paper has been designed only as a guide to be used in training and for reference within the Indian Audit and Accounts Department and should not be considered as being at par with audit reports or regulations or manuals or other instructions for audit.*

A Research Paper

Working Capital Management in PSUs

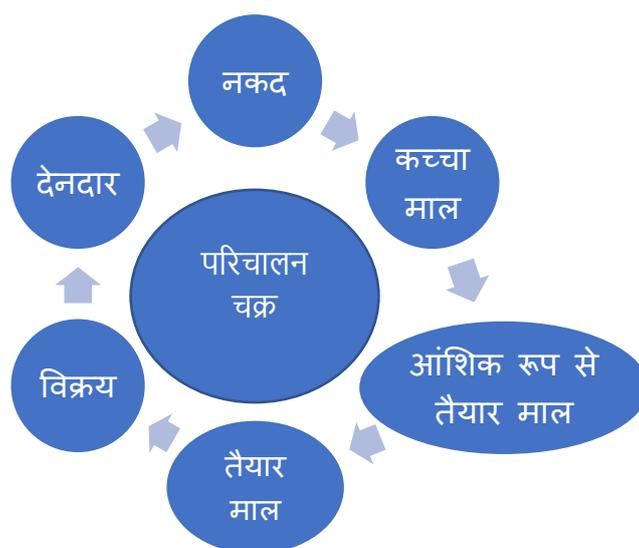
1. Working Capital Theory



The finance manager is faced with the investment decision, i.e.: - the question of which projects to invest his company's money in. This decision has significant implications on profitability of his company. He is also faced with the financing decision, i.e.: - how to raise funds- borrow or raise capital. This decision has a direct impact on solvency of his company. Another important decision to be taken is on determining the policies and practices relating to working capital,

पर असर पड़ सकता है। किसी कंपनी का अपने नेमि देय का भुगतान न कर पाने के कारण होने वाले विश्वासभंग के वजह से विफल होने की इतनी ही संभावना है, जितनी उसके दीर्घावधि के ऋण न चुका पाने या लाभ कमाने की असमर्थता के कारण विफलता होने की। भारी पैमाने पर कार्यशील पूँजी में निवेश करने से यह प्रतीत होगा कि उत्पादक परिसंपत्तियों को बहुत ही धीमी गति से लाभ में परिवर्तित किया जा रहा है।

कार्यशील पूँजी से तात्पर्य है कंपनी की धनराशि का निवल चालु सम्पत्तियों का भाग, या दूसरे तरह से कहें तो, ऐसी संपत्तियाँ जो नेमि काम में प्रयोग में लाए जाती हैं, न की वे स्थाई परिसंपत्तियाँ जिनके आधार पर कारोबार चलता है। गणित या लेखापद्धति के अनुसार, यह चालु संपत्तियों तथा चालु दायित्वों के बीच का अंतर है। चालु संपत्तियों में भंडार, देनदार, प्राप्य बिल, नकद, बैंक खाते में शेष राशि और ऐसी अन्य राशि जो अल्पकालिक स्तर पर नकद में प्राप्य हैं, वे शामिल हैं, और चालु दायित्व हैं ऐसे जैसे व्यापारिक लेनदार और अन्य ऐसी राशि जो अल्पकालिक स्तर पर देय है। अल्पकालिक स्तर का मतलब एक वर्ष या नकद प्रवाह विवरण के संदर्भ में तीन माह है। हालांकि, कोई और विकल्प न होने पर एक वर्ष को मानक रखा गया है, लेकिन कंपनी अधिनियम, 2013 चालु और गैर चालु को वर्गीकृत करने के लिए परिचालन चक्र को परिभाषित करता है। एक परिसंपत्ति को चालु में तब भी वर्गीकृत किया जाएगा, जब यह कंपनी के सामान्य परिचालन चक्र में बिक्री या उपभोग लिए जाने की उम्मीद है, या ऐसे बिक्री या उपभोग का उद्देश्य है। जब कंपनी के सामान्य परिचालन चक्र में इसका निपटान होने की उम्मीद हो, तब दायित्व को चालु में वर्गीकृत किया जाएगा। एक परिचालन चक्र प्रसंस्करण के लिए परिसंपत्तियों के अधिग्रहण और नकदी या नकद समकक्षों में उनकी प्राप्ति के बीच का समय है।



which would have a bearing on the liquidity of his Company. It is equally probable that a company may fail, not due to long term solvency or profitability issues, but due to the credibility deficit or mistrust caused by the inability to 'pay the bills' on time. Too high a level of working capital denotes a sluggish rate of turning productive assets into profits.

Working Capital is that component of the funds of a company which comprises its net current assets or in other words, the assets put to use in its day to day operations, rather than the superstructure of non-current assets on which the business runs. Mathematically or accounting-wise, it is the difference between current assets comprising inventory, receivables and cash and other amounts realisable in cash in the short run; and current liabilities such as trade creditors and amounts payable in the short run. Short run, in this context usually refers to the period of within a year, or in case of cash flow statements, to a period of within three months. Though the default option is one year, the Companies Act, 2013 delineates the concept of operating cycle for determining if an asset or liability should be classified as current or non-current. An asset shall be classified as current even when it is expected to be realised in, or is intended for sale or consumption in, the company's normal operating cycle. A liability shall be classified as current even when it is expected to be settled in the company's normal operating cycle. An operating cycle is the time between the acquisition of assets for processing and their realisation in cash or cash equivalents.



परिचालन पूंजी चक्र का निर्धारण कार्यशील पूंजी के पूर्वानुमान, नियंत्रण और प्रबंधन में मदद करता है। परिचालन चक्र की लंबाई प्रबंधन के निष्पादन का संकेतक है। शुद्ध परिचालन चक्र वह समय अंतराल है जिसके लिए व्यवसाय को अपने बैंकरों से कार्यशील पूंजी के लिए बातचीत करनी होती है। यह व्यावसायिक गतिविधियों के निरंतर संचालन के लिए आवश्यक कार्यशील पूंजी की मात्रा का सटीक निर्धारण करने में व्यवसाय को सक्षम बनाता है।

(स्रोत: कार्यशील पूंजी प्रबंधन पर भारत के संविदिक लेखाकारों के संस्थान का प्रकाशन)

कार्यशील पूंजी = चालु संपत्ति - चालु दायित्व

1.1 चालु संपत्ति के घटक

1.1.1 भंडार: यह उपलब्ध कच्चे, आंशिक रूप से तैयार या तैयार माल-वस्तुओं का संग्रह है। यह विनिर्माण इकाइयों में खासकर, और कुछ हद तक व्यापारी इकाइयों में भी, चालू संपत्तियों का एक महत्वपूर्ण घटक है। विनिर्माण इकाइयों में कच्चा माल ऐसे स्तर पर रखना है, जिससे यह इतना कम न हो कि माल खत्म हो और विनिर्माण स्थगित हो और इतना अधिक भी न हो, की भंडारण पर लागत बहुत ज़्यादा हो। जब तक कच्चे माल को तैयार कर उसे फिर बेचा न जाए, तब तक उनमें बंधी हुई राशि अनुत्पादक, अप्राप्त निवेश होंगी और उनमें निहित संभाव्य लाभ निर्मुक्त नहीं की जाएगी।

एक और पहलू है क्रय आदेश पर लागत और क्रय करने के लिए अपेक्षित समय। जितने ज़्यादा संख्या में छोटे पैमाने के क्रय किए जाते हैं, उतना ही ज़्यादा क्रय पर लागत होती है। उसी तरह, ज़्यादा पैमाने के कम संख्या के क्रय से प्रति एकाई की क्रय आदेश पर लागत कम होगी। तथापि, यह सुनिश्चित किया जाना चाहिए कि भारी मात्रा में क्रयादेश देने से वहन (भंडारण) लागत में वृद्धि न हो। हर क्रय-आदेश पर समय भी खर्च होता है। अतः, एक तरफ अधिक क्रय आदेश पर लागत, विलंबित सुपूर्दगी और माल खत्म होने के जोखिम और दूसरी तरफ अधिक भंडारण लागत; इन दोनों के बीच संतुलन रखना ज़रूरी है।

एक सूत्र है, मितव्ययी क्रयादेश मात्रा की, जिससे एक समय पर क्रय करने का योग्य मात्रा मिलता है, जिससे क्रय और भंडारण के कुल लागत को कम से कम रखा जा सके।

The determination of operating capital cycle helps in the forecast, control and management of working capital. The length of operating cycle is the indicator of performance of management. The net operating cycle represents the time interval for which the firm has to negotiate for Working Capital from its bankers. It enables accurate determination of the amount of working capital needed for the continuous operation of business activities.

(Source: ICAI publication on Working Capital Management)

Working Capital = Current Assets - Current Liabilities

1.1 Components of Current Assets

1.1.1 Inventory: This comprises raw materials, work-in-progress and finished goods held by the company at any point of time. It is a major component of current assets in manufacturing entities and to some extent of trading entities too. In case of manufacturing entities, raw materials must be held at such a level, where it would not be too low as to lead to a stock-out situation, whereby the manufacturing activity comes to a standstill and not so high as to lead to high cost of storage. Till the raw material is converted into finished goods and then on, till the goods are sold, the amount locked in them remains an unproductive, unrealised investment and the potential profit vested in them is yet to be unlocked.

Another aspect is the ordering cost and ordering time. The more frequent the number of orders of small quantities from time to time, the higher the ordering cost. Conversely, the lower the frequency and higher the quantity, the lower the ordering cost per unit of goods purchased. However, it needs to be ensured that placing of order for bulk quantities, shall not result in increasing the carrying cost. Each order entails some time for delivery of goods as well. Thus, a balance has to be struck between the risks of high ordering costs, delayed deliveries and prospects of stock-out on one hand and high carrying cost on the other.

There is a formula for Economic Order Quantity (EOQ), which gives the ideal or apt quantity of goods, which needs to be ordered at a time, so as to minimise the total cost of ordering and stocking goods.

मितव्ययी क्रयादेश मात्रा $= \sqrt{\left(\frac{2xUxO}{CC}\right)}$, जहाँ "U" है माल का एक निश्चित अंतराल में खपत/प्रयोग/निर्गमन,

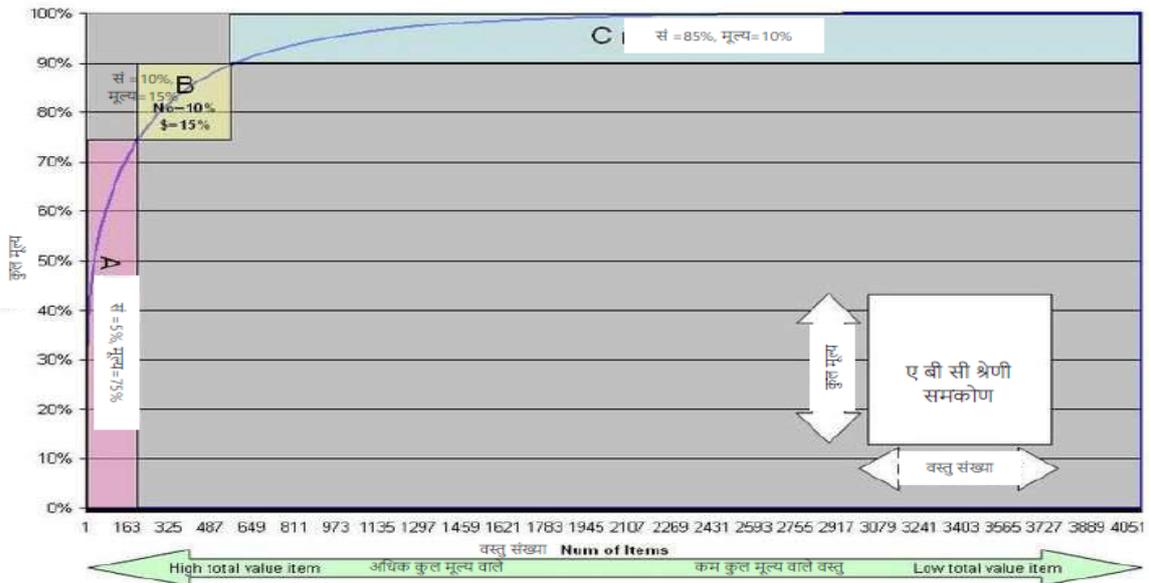
"O" है प्रति क्रयादेश पर लागत और "CC" है माल पर उस अंतराल के लिए भंडारण लागत प्रति इकाई ।

भंडारण प्रबंधन में माल-वस्तुओं की एक योग्य स्तर रखने तथा निम्नलिखित स्तरों का निर्धारण शामिल हैं- न्यूनतम भंडारण स्तर, जिससे कम विनिर्माण संभव नहीं होगी; उच्चतम स्तर, जिसके आगे भंडारण असंभव है और एक ऐसा स्तर (पुनः क्रय स्तर), जो न्यूनतम और उच्चतम स्तर के बीच स्थित है, जहाँ तक पहुँचने पर क्रय पर कारवाई शुरू की जानी चाहिए। "पुनः क्रय स्तर" की गणना इस प्रकार होती है : - क्रय करने के लिए लगने वाला औसत समय (दिन के हिसाब से माँगपत्र तैयार करने से माल मिलने तक का समय) x क्रय किए जाने वाले वस्तु का औसत दैनिक आवश्यकता।

माल-वस्तुओं का "ए-बी-सी" विश्लेषण भी सामान्यतः देखा गया है । माल को "ए" श्रेणी-अधिक मूल्य (लगभग 75 प्रतिशत), कम मात्रा (लगभग 5 प्रतिशत), "बी" श्रेणी-मध्यम मूल्य (लगभग 15 प्रतिशत), मध्यम मात्रा (लगभग 10 प्रतिशत) और "सी" श्रेणी –कम मूल्य (लगभग 10 प्रतिशत), अधिक मात्रा (लगभग 85 प्रतिशत) में बाँटा जाता है । "ए" श्रेणी वस्तुओं के क्रय और भंडारण पर अधिक ध्यान ज़रूरी है, जब की 'सी' श्रेणी पर नेमि और थोक क्रय निर्णय ज़रूरी होंगे।

ए बी सी विश्लेषण

समेकित मूल्य

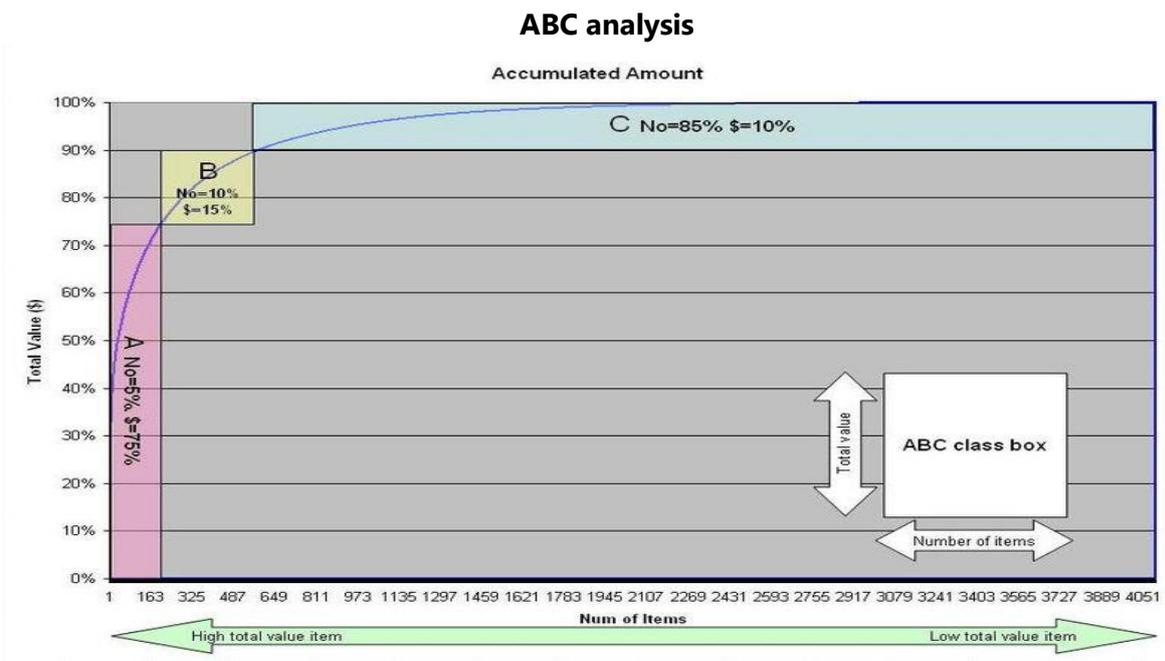


गुणारोपण: Masaqui [CC BY-SA 3.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>)]

$EOQ = \sqrt{\left(\frac{2xUxO}{CC}\right)}$, where U is the periodic consumption/usage/outgo of inventory, O is the ordering cost per order and CC is the carrying cost (holding cost) per unit of inventory for the period in question.

Inventory management involves setting an optimal level of inventory to be maintained, with a minimum level, below which, production may become impossible; a maximum level, beyond which, storage becomes impossible and a trigger for initiating purchase once the inventory dips to a certain level (re-order level), which is between minimum and maximum levels. Re-order level is average lead time (say, number of days) required for procuring goods (time from placing indent to receipt of goods) multiplied by average requirement of such goods per day.

An ABC analysis of inventory is a common practice too. It involves categorisation of inventory into 'A category'-high value (say 75 per cent)-low quantity (say 5 per cent); 'B category'-moderate value (say 15 per cent), moderate quantity (say 10 per cent); and 'C category'-low value (say 10 per cent), high quantity (say 85 per cent). 'A category' goods may require greater focus on procurement and storage, while 'C category' would need routine and bulk procurement decisions.



Attribution: Masaqui [CC BY-SA 3.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>)]

भंडार प्रबंधन के लिए एक श्रेष्ठतर मानक सामयिक भंडारण (जस्ट-इन-टाइम भंडारण) है, जो मांग के जवाब में तुरंत माल प्राप्ति के कारण प्रायः शून्य माल भंडारण और सामग्री की प्राप्ति के लिए पूरी तरह से कुशल संभार-तंत्र पर निर्भर है। इस प्रणाली में भंडारण लागत कम होती है, पर क्रयादेश पर लागत ज़्यादा होती है।

निविष्ट-उत्पादन अनुपात भी भंडार नियंत्रण का एक तरीका है।

निविष्ट-उत्पादन अनुपात, उत्पादन के लिए सामग्री के निविष्टी की मात्रा और वास्तविक उत्पादन में मानक सामग्री की मात्रा का अनुपात है। इस प्रकार का अनुपात-विश्लेषण वास्तविक खपत और मानक खपत की तुलना द्वारा यह दर्शाता है कि सामग्री का उपयोग अनुकूल है या प्रतिकूल।

(स्रोत: कार्यशील पूंजी प्रबंधन पर भारत के संविदिक लेखाकारों के संस्थान का प्रकाशन)

सामग्री आवर्त अनुपात दिनों की संख्या में, क्रमशः उपभोग, उत्पादन और बिक्री पर लागत की तुलना में दिनों की कच्ची सामग्री, कार्य-प्रगति में सामग्री और तैयार माल की संख्या देता है। कम दिनों का सामग्री आवर्त अनुपात कम मात्रा का भंडारण दर्शाता है।

सामग्री आवर्त अनुपात =
$$\frac{\text{अवधी की दौरान कच्ची का सामग्री उपभोग या उत्पादन या बिक्री किए गए वस्तुओं पर लागत}}{\text{अवधी के दौरान उपलब्ध कच्ची सामग्री या कार्य-प्रगति में सामग्री या तैयार माल की औसत मात्रा का लागत के तौर पर मूल्य}}$$

औसत मात्रा = $\frac{1}{2}$ (शुरुवाती भंडार की मात्रा + अवधी के अंत में भंडार की मात्रा)

भंडार रखे जाने की औसत दिन = $\frac{360 \text{ दिन या } 12 \text{ माह}}{\text{सामग्री आवर्त अनुपात}}$

इन पदों की यथार्थ परिभाषा या उपरोक्त मानदंडों के अनुपालन से अधिक, यह देखना महत्वपूर्ण है कि क्या संगठन के पास भंडार के रखरखाव, पुनःपूर्ति और भंडारण से संबंधित एक उचित नीति है और इसे प्रभावी ढंग से लागू किया गया है। क्रय नीति, धन की उपलब्धता, भंडार की आवश्यकता का पूर्वानुमान, आपूर्ति के स्रोत और इसकी संभार-तंत्र संबंधित बाधाओं और समयसीमा का एक वास्तविक मूल्यांकन के बारे में, इस संबंध में ध्यान रखने की आवश्यकता है।

A benchmark for inventory management is Just-In-Time (JIT) inventory, which pre-supposes perfectly efficient logistical arrangements, entailing practically zero inventory and receipt of inventory immediately in response to demand. In this type of arrangement, the holding cost is negligible, but ordering cost is high.

Input Output Ratio analysis is also one of the techniques for inventory control.

Input Output Ratio is the ratio of the quantity of input of material to production and the standard material content of the actual output. This type of ratio analysis enables comparison of actual consumption and standard consumption, thus, indicating whether the usage of material is favourable or adverse.

(Source: ICAI publication on Working Capital Management)

Inventory Turnover Ratio expressed in terms of number of days gives the number of days' raw material, work-in-progress and finished stock held respectively in terms of consumption, production and cost of sales. Fewer number of days' turnover indicates lesser inventory.

$$\text{Inventory Turnover Ratio} = \frac{\text{Cost of materials consumed or produced or cost of sales during the period}}{\text{Cost of average stock of raw material or work-in-progress or finished stock held during the period}}$$

$$\text{Average stock} = \frac{1}{2} (\text{Opening stock} + \text{Closing stock})$$

$$\text{Average number of days of inventory holding} = \frac{360 \text{ days or } 12 \text{ months}}{\text{Inventory Turnover ratio}}$$

More than the exact definition of these terms or compliance with the above norms, it is important to see if an organisation has a reasonable policy relating to maintenance, replenishment and storage of inventory and that it is implemented effectively. Procurement policy, availability of funds, forecast of inventory requirement, sources of supply and a realistic assessment of its logistical constraints and timelines need to be kept in mind in this regard.

1.1.2 प्राप्य: प्राप्य में उन ग्राहकों से प्राप्य शेष राशि शामिल होते हैं, जिन्होंने उधार पर वस्तुएँ खरीदी हों। इसमें परक्राम्य प्रपत्रों का मूल्य भी शामिल है, जैसे प्राप्य हंडियाँ और वचनपत्र। ऐसे प्रपत्रों को एक छोटे धनराशि का त्याग कर, बैंक में बेचे जा सकते हैं, जिससे तुरंत नकद प्राप्त हो सकता है। परक्राम्य प्रपत्र अक्सर सुनिश्चित नकद का एक स्रोत होते हैं, विशेष रूप से विदेशी व्यापार में, क्योंकि ये अक्सर स्थापित इकाईयों द्वारा जारी किए जाते हैं और अल्पावधि में वसूली योग्य होते हैं। विदेशी व्यापार में हंडियाँ साख पत्र द्वारा या किसी प्रतिष्ठित बैंक द्वारा समर्थित होते हैं। आयात करने वाले द्वारा इनकी स्वीकृति के बाद ही उन्हें परिवहन दस्तावेज प्राप्त होंगे।

प्राप्तियों के प्रबंधन के संबंध में, यह निर्धारित किया जा सकता है कि क्या कंपनी के पास कोई स्थापित और उचित छूट और उधार नीति है और क्या उधार नीति में विभिन्न ग्राहकों के लिए उनके भुगतान प्रवृत्ति, ज़मानत (यदि कोई हो), व्यापार प्रतिष्ठा और साख के आधार पर उधार की समयसीमा (दिन) निर्धारित किए गए हैं और शीघ्र भुगतान छूट निर्धारित की गई है। छूट और उधार की शर्तों को संतुलित करना होगा, ताकि जब ग्राहक इनमें से किसी एक का चयन करे, तो यह विक्रेता को अन्य विकल्प की तुलना में कुछ अधिक खर्च नहीं करें।

उदाहरण के लिए, यदि प्राप्तियों में अवरुद्ध धन पर नष्ट हुए ब्याज की प्रभावी दर 5 प्रतिशत प्रति वर्ष है और 90 दिनों की क्रेडिट अवधि दी गई है, 90 दिनों की छूट अवधि के दौरान प्रति तिमाही 1.25 प्रतिशत से अधिक की शीघ्र भुगतान छूट देना लाभदायी नहीं साबित होगा। आमतौर पर, छूट अवधि उधार अवधि की तुलना में कम होती है। उदाहरण के लिए, 5/10 निवल 30 की उधार शर्तों का मतलब होगा 10 दिनों के भीतर किए गए भुगतान पर 5 प्रतिशत की छूट, जबकि 30 दिनों के भीतर पूर्ण भुगतान का विकल्प देना। उधार अवधि के बाद विलंबित भुगतानों के लिए निर्धारित ब्याज दर भी प्राप्तियों में अवरुद्ध धनराशि पर हुए लागत से अधिक दर पर निर्धारित करना होगा। देय विलंबित भुगतानों पर ब्याज की छूट पर अधिक समय का विलंब और इससे होने वाले विवाद पर लागत के तुलना कर वाणिज्यिक निर्णय लेना होगा।

अप्राप्य ऋणों से बचने के लिए, अनुवर्ती कार्रवाई और समय पर मुकदमेबाजी करना आवश्यक होगा और यदि संभव हो, तो "दायित्वरहित" रूप से बैंक को प्राप्तियाँ बेची जा सकती हैं (फैक्टरिंग)।

कर्जदार आवर्त अनुपात दिनों की संख्या में प्राप्तियों को नकद में बदलने में लगने वाले समय का एक अंदाज़ा देता है और औसत ऋण अवधि दर्शाता है। कम दिनों का आवर्त अनुपात शीघ्र वसूली का संकेत देता है।

1.1.2 Receivables: Receivables include the balance amount realisable from customers who have bought goods on credit. It also includes the value of negotiable instruments such as bills receivable and promissory notes. Such instruments can be discounted with a bank to realise the funds immediately, by foregoing a small amount known as discount. Negotiable instruments are often a source of assured liquidity, especially in foreign trade, since these are often issued by established entities and are realisable over a short term. Bills of exchange in foreign trade are backed up by a letter of credit and/ or by a reputed bank abroad, which would release shipping documents only against acceptance of the bill of exchange by the importer.

In respect of receivables management, one can assess if there is an established and reasonable discount and credit policy and whether the credit policy includes a method of setting term of credit (number of days) for different customers based on their payment history, security, if any, trade reputation and credentials of the party and prompt payment discount. The discount and credit terms have to be balanced, so that when the customer opts for one of these, it doesn't cost the seller anything significantly more than the other option. For example, if the effective rate of interest lost on the funds blocked in receivables is 5 *per cent* p.a. and a credit period of 90 days is given, it may not be a wise idea to give a prompt payment discount of significantly more than 1.25 *per cent* per quarter on a discount period of 90 days. Usually, discount periods are much shorter than credit period. For example, credit terms of 5/10 net 30 would mean a 5 *per cent* discount on payments made within 10 days, while giving an option of paying in full within 30 days. Interest rate levied for delayed payments beyond credit period would also have to be set at a rate more than the cost of funds blocked in receivables. A commercial decision would have to be made between waiver of interest on delayed payments vis-à-vis prospects of further delay and costs of disputes on payment of dues.

In order to avoid bad debts, follow up and timely litigation would be necessary and if possible, without recourse factoring or sale of receivables to a bank can be resorted to.

Debtors Turnover Ratio expressed in terms of number of days' sales gives a rough idea of the amount of time it takes to convert receivables into cash and hence, shows average credit

कर्जदार आवर्त अनुपात = $\frac{\text{अवधि के दौरान किए गए उधार बिक्री की निवल राशि}}{\text{अवधि के दौरान औसत प्राप्य}}$

औसत प्राप्य = $\frac{1}{2}$ (शुरुवाती कर्जदार + शुरुवाती प्राप्य परक्राम्य प्रपत्र + अवधि के अंत में कर्जदार+ अवधि के अंत में प्राप्य परक्राम्य प्रपत्र)

प्राप्ति के लिए औसत दिन = $\frac{360 \text{ दिन या } 12 \text{ माह}}{\text{कर्जदार आवर्त अनुपात}}$

1.1.3 चालु निवेश: एक इकाई अपने अधिक बचे हुए निधियों को बैंक खातों या सावधि जमा में रखने के बजाय, मुद्रा बाजार जैसे अल्पकालिक निवेश के साधन में जमा करने का विकल्प चुन सकती है। जहाँ इकाई एक मुख्य व्यवसाय गतिविधि के रूप में निवेश नहीं करती है, इस बात का मूल्यांकन किया जा सकता है कि यह निवेश सट्टा व्यापारिक कारणों से किए गए हों या लाभकारी रूप से तरल संपत्ति को तैनात करने के लिए।

1.1.4 नकद और बैंक: लेखांकन और वित्तीय अर्थों में नकद और नकद समकक्ष का तात्पर्य ऐसी धनराशियों से हैं, जैसे कि चालू खाते में बैंक शेष राशि, जो महत्वपूर्ण प्रतिफल नहीं देते हैं। एक इकाई द्वारा रखे जाने वाले नकदी की आवश्यकतानुसार आदर्श मात्रा की गणना के लिए सैद्धांतिक उपाय हैं। उनमें से एक मिलर-ओर् निदर्श द्वारा परिभाषित किया गया है। यह नकदी शेष की निचली सीमा और ऊपरी सीमा को परिभाषित करता है और इन दोनों के बीच के अंतर को फैलाव कहते हैं। जब भी नकदी शेष ऊपरी सीमा तक पहुंचता है, तो विपण्य प्रतिभूतियों को खरीदा जाता है और जब भी वे निचली सीमा तक पहुंचता है, तो प्रतिभूतियों को बेच दिया जाता है। ब्याज दर, लेन-देन पर लागत और विचलन फैलाव निर्धारित करता है। वापसी बिंदु लक्षित नकदी शेष है, जिससे वास्तविक नकद शेष घटता-बढ़ता है।

मिल्लर-ओर् निदर्श

$$\text{वापसी बिंदु} = \text{निचली सीमा} + \left(\frac{1}{3} \times \text{फैलाव}\right)$$

$$\text{फैलाव} = 3 \left[\frac{3}{4} \times \text{लेन-देन पर लागत} \times \text{नकद धारा में विचलन/ब्याज दर} \right]^{1/3}$$

स्रोत: https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/pdf/f9_formandtables.pdf

period. Fewer number of days' turnover indicates quicker realisation.

$$\text{Debtors Turnover Ratio} = \frac{\text{Net Credit Sales during the period}}{\text{Average receivables during the period}}$$

Average Receivables = $\frac{1}{2}$ (Opening Debtors + Opening Negotiable Instruments Receivable + Closing Debtors + Closing Negotiable Instruments Receivable)

$$\text{Average Collection Period} = \frac{360 \text{ days or 12 months}}{\text{Debtors Turnover Ratio}}$$

1.1.3 Current Investments: An entity may choose to park its surplus funds in short term investments such as money market instruments, rather than place them in bank accounts or fixed deposits. Where the entity is not one involved in investment as a core business activity, whether such investments are made for speculative trading reasons or as a means of gainfully deploying liquid assets, needs to be assessed.

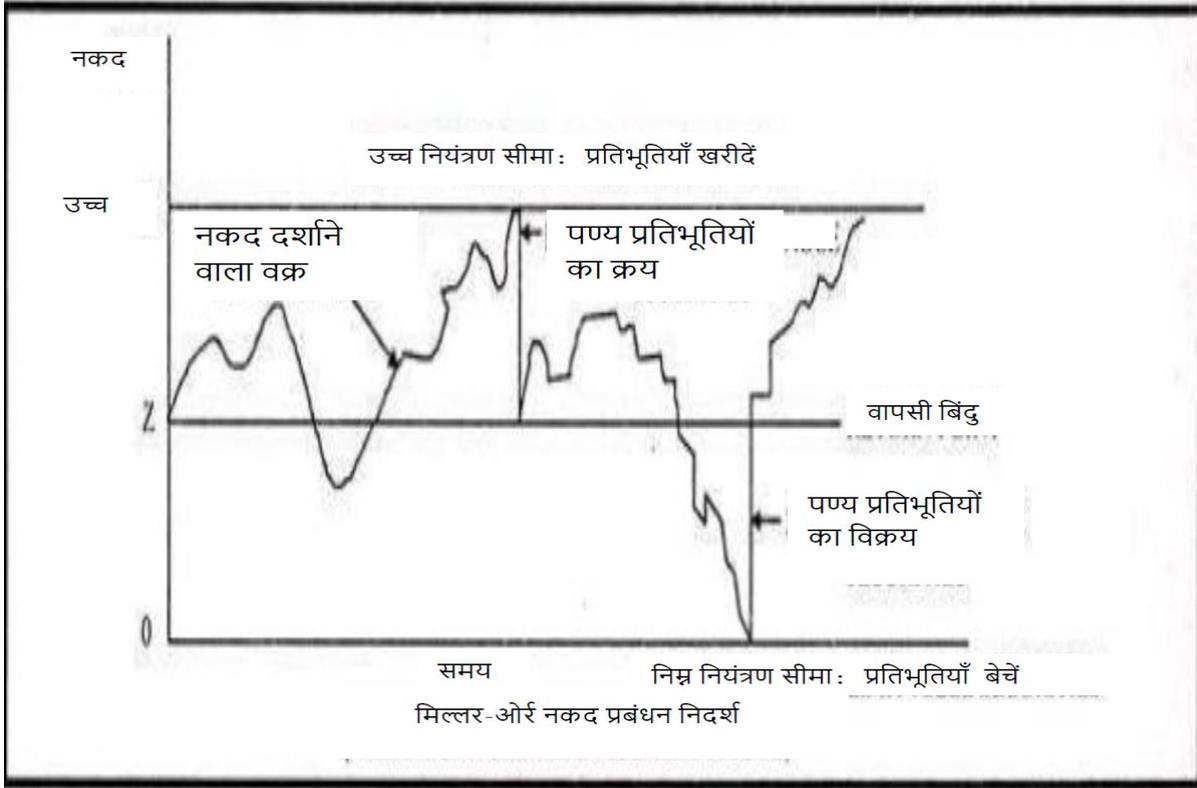
1.1.4 Cash and Bank: Cash in the accounting and financial sense denotes cash and cash equivalents such as bank balances in current account, which do not yield significant return. There are theoretical measures for the ideal amount of cash, which needs to be held by an entity. One of them is defined by the Miller-Orr Model. It defines a lower limit and an upper limit of cash balances, the difference between the two being the spread. Whenever cash reaches upper limit, marketable securities are bought and whenever they reach the lower limit, securities are sold. The interplay between interest rate, transaction cost and variance determines the spread. The return point is the target cash balance around which the actual balances oscillate.

Miller – Orr Model

$$\text{Return point} = \text{Lower limit} + \left(\frac{1}{3} \times \text{spread}\right)$$

$$\text{Spread} = 3 \left[\frac{\frac{3}{4} \times \text{transaction cost} \times \text{variance of cash flows}}{\text{interest rate}} \right]^{\frac{1}{3}}$$

Source: https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/pdf/f9_formandtables.pdf

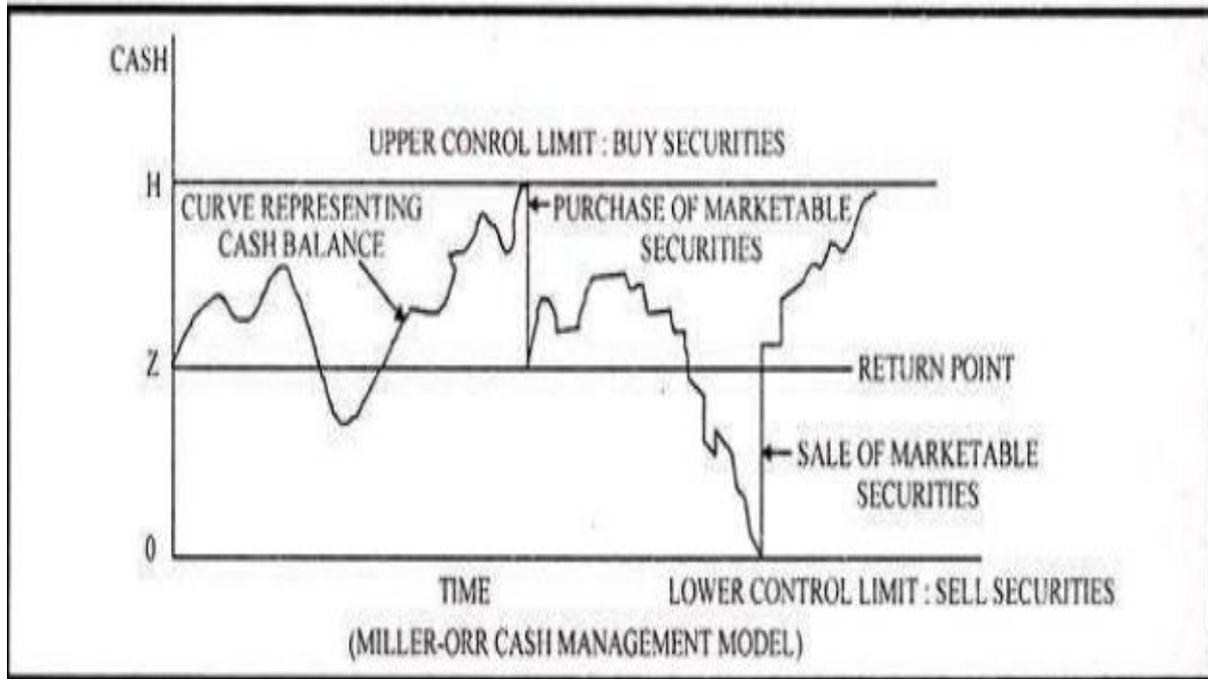


स्रोत: <https://www.slideshare.net/karthikemka/models-of-cash-management>

मिल्लर-ओर् निदर्श अधिक वास्तविकता-निष्ठ है, क्योंकि यह निम्न और ऊपरी सीमाओं के भीतर नकद शेष में बदलाव की अनुमति देता है। वित्त प्रबंधक व्यवसाय की तरलता आवश्यकताओं के अनुसार सीमाएं निर्धारित कर सकता है, अर्थात् न्यूनतम और अधिकतम नकद शेष बनाए रख सकता है।

(स्रोत: कार्यशील पूंजी प्रबंधन पर भारत के संविदिक लेखाकारों के संस्थान का प्रकाशन)

अच्छा नकद और बैंक शेष प्रबंधन कार्यशील पूंजी प्रबंधन का मानक है। नकदी बजट से नकदी की प्राप्ति और भुगतान को अनुमानित करने में मदद मिलेगी, ताकि इनका एक-दूसरे के साथ समयबद्ध मिलान किया जा सके। अदक्ष नकदी और बैंक प्रबंधन के कारण गलत समय पर नकदी प्रवाह, अस्थिर तरलता स्थिति, बैंक से उधार लेने के विकीर्ण वाक्यात के बीच निष्क्रिय नकदी और बैंक शेष के अवधि आते जाते रह सकते हैं। चालू खातों पर कोई ब्याज नहीं मिलेगा, जबकि उधार पर ब्याज देना होगा। जब नकद ऋण की सुविधा का लाभ उठाया गया है, सीमा के उपयोग कम-ज़्यादा होते रह सकते हैं, जिससे कभी-कभी अतिरिक्त ज़मानत की आवश्यकता होती है और अन्य समय में, ज़्यादा ज़मानत जमा रखनी पड़ती है, जब की इतनी उच्च सीमाओं की कोई आवश्यकता नहीं होती है।



Source: <https://www.slideshare.net/karthikemka/models-of-cash-management>

The Miller-Orr Model is more realistic since it allows variations in cash balance within lower and upper limits. The finance manager can set the limits according to the firm's liquidity requirements i.e. maintaining minimum and maximum cash balance.

(Source: ICAI publication on Working Capital Management)

Good cash and bank balance management would indicate the acid test of working capital management. A cash budget would help in projecting inflows and outflows of cash, so that these can be timed and matched with one another. Poor cash and bank management may lead to ill-timed cash flows, unstable liquidity position, necessitating sporadic descent into bank overdrafts, interspersed with spells of idle cash and bank balances. The idle balances in current accounts would not fetch any return, while the overdraft would cost interest. In the event that a cash credit facility has been availed, it would again lead to a rather skewed utilisation of the limit thereof, sometimes requiring additional security and at other times, with the security needlessly bound up, though there is no requirement of higher limits.

यह कहा जाता है कि कारोबार की सफलता की गणना बिक्री की राशि से करना व्यर्थता है, लाभ से करना अक्लमंदी है, लेकिन नकदी प्रवाह से गणना करना ही वास्तविकता है। नकद प्रवाह विवरण का अनुपालन करना आजकल एक लेखांकन आवश्यकता है, जो नकदी प्रवाह को संचालन, निवेश और वित्तपोषण के वर्गों में दर्शाता है। यह एक तरह से परिचालन और वित्तीय प्रबंधन की दक्षता-इसके निवेश और वित्तपोषण के घटकों, को प्रस्तुत करता है।

वित्तीय तरलता सुनिश्चित करने के लिए बैंक में सावधी जमा में रकम रखने की स्पष्ट रणनीति से परे, जब संचालन में बचे हुए धन की तत्काल प्रयोग का कोई संभावना नहीं है, ऐसे निवेश की रणनीति अपनाई जा सकती है। लेकिन, सावधी जमा की भारी मात्रा में बार-बार नवीनीकरण एक संकेतक हो सकता है कि इकाई के पास एक सार्थक व्यवसाय निदर्श नहीं है, या फिर दीर्घकालिक निवेश रणनीति का अभाव है या फिर नकदी प्रवाह के समय का अनुमान लगाने में वे सक्षम नहीं हैं। बार-बार समय से पहले नकदीकरण, और फिर नई संख्याएँ जमा करना अदक्ष और अनियोजित नकदी / बैंक प्रबंधन के प्रतीक हो सकते हैं। कुछ संस्थाओं में, उनके सभी उपलब्ध धन अकेले सावधी जमा में रखे जाते हैं, इससे यह संकेत मिलता है कि इनका राजस्व अकेले ऐसे निवेश से मिलने वाले लाभ पर निर्भर है। यह एक मुद्दा हो सकता है अगर इस निवेश पर प्रतिलाभ पूँजी पर लागत से कम है। सावधी जमा में 5 प्रतिशत की दर से प्रतिलाभ मिलने वाले बैंक सावधी जमा में 10 करोड़ रुपये रखना, जब इकाई की एक अन्य शाखा में 10 करोड़ रुपये 12 प्रतिशत ब्याज दर पर बैंक से उधार लिए गए हों, यह अच्छा प्रबंधन नहीं होगा।

1.2 चालु दायित्व के घटक

1.2.1 देय खाते: इनमें वे रकम शामिल हैं, जो आपूर्तिकर्ताओं से इकाई ने अल्पावधि के लिए धन, सेवाओं या वस्तुओं के उधार के रूप में लिया है। इसमें देय रकम, जैसे जारी किए गए वचन पत्र और स्वीकार किए गए हुंडियाँ शामिल हैं। शीघ्र भुगतान की छूट या पूर्ण उधार अवधि का लाभ उठाना, जो भी लाभदायक हो, इसका सहारा लिया जा सकता है। इसी प्रकार, ब्याज की बाध्यता से बचने के लिए, बाजार में इकाई की प्रतिष्ठा की मदद से आपूर्तिकर्ताओं को बनाए रखना और भुगतान में देरी के कारण, विश्वसनीयता की हानि को रोकने के लिए, देय तिथि के भीतर भुगतान का पालन करना देय खातों के संबंध में एक नीति के रूप में रखना आवश्यक होगा। दिनों के मात्रा में अभिव्यक्त लेनदार आवर्त अनुपात से देय राशि चुकाने के लिए लगने वाले समय का अनुमान देता है। यह आपूर्तिकर्ताओं द्वारा दिए गए औसत उधार की अवधि दर्शाता है।

It is said that turnover is vanity, profit is sanity, but cash flow is reality. A cash flow statement is nowadays an accounting requirement to be complied with, showing the significant areas of cash inflows and outflows on operations, investments and financing. This in a way, sums up the efficiency of operational and financial management-its investment and financing components.

Beyond the obvious strategy of placing sums in bank fixed deposits (FDs) for ensuring liquidity, a tactic of investing money in FDs, when no immediate prospect of gainfully deploying it in operations may be resorted to. But, repeated renewal of bulk amount of fixed deposits may be an indicator that the entity does not have a worthwhile business model, or that it lacks a long-term investment strategy or that it has not been able to estimate the timing of cash flows. Frequent premature encashment, followed by fresh deposits in FDs would also suggest haphazard and unplanned cash/ bank management. In some entities, all its available funds may be parked in FDs alone, indicating the fact that its revenue may be dependent on returns from FDs alone. This may be an issue if the return on FDs is lower than its cost of funds. Placing Rs.10 crore in FDs at 5 *per cent* rate of return, when another branch of the entity has a bank overdraft of Rs.10 crore, at 12 *per cent* rate of interest, may not be a good idea.

1.2 Components of Current Liabilities

1.2.1 Accounts Payable: These include amounts payable to suppliers and others from whom the entity has borrowed money, services or goods over the short run. It includes bills payable such as promissory notes issued and bills of exchange accepted. Availing prompt payment discount or full credit period allowed, whichever is beneficial could be resorted to. Similarly, in order to avoid interest obligation, to retain suppliers with the help of market standing and to prevent loss of credibility due to delayed payment, payment within due date would be essential as a policy in respect of accounts payable.

Creditors Turnover Ratio expressed in terms of number of days gives a rough idea of the amount of time it takes to settle the Payables. It shows the average credit period offered by the suppliers.

लेनदार आवर्त अनुपात = $\frac{\text{अवधि के दौरान उधार पर किए गए ऋण की निवल राशि}}{\text{अवधि के दौरान औसत देय राशि}}$

औसत देय राशि = $\frac{1}{2}$ (शुरुवाती लेनदार + शुरुवाती देय परक्राम्य प्रपत्र + अवधि के अंत में लेनदार + अवधि के अंत में देय परक्राम्य प्रपत्र)

भुगतान के लिए औसत दिन = $\frac{360 \text{ दिन या } 12 \text{ माह}}{\text{लेनदार आवर्त अनुपात}}$

इसके अलावा प्राप्ति के लिए औसत दिन और भुगतान के लिए औसत दिन की तुलना से देनदारों को ऋण चुकाने के लिए दी गई अवधि और लेनदारों से ऋण चुकाने के लिए प्राप्त अवधि के बारे में निष्कर्ष पर पहुँचा जा सकता है।

1.2.2 बैंक मे शेष से अधिक उधार लेना, बैंकों से नकद ऋण की सुविधा: इन्हें धन के स्रोत के अंतर्गत वर्णित किया गया है।

1.3 कार्यशील पूँजी के लिए धन का स्रोत

उत्तम वित्तीय प्रबंधन के लिए आवश्यक है कि अल्पकालिक संपत्ति हमेशा कम अवधि की देनदारियों से अधिक होनी चाहिए। दूसरे शब्दों में, निवल कार्यशील पूँजी को दीर्घकालिक उधार द्वारा वित्त पोषित किया जाना है और उसी तरह दीर्घकालिक देनदारियों का वित्तपोषण चालु देनदारियों से कभी नहीं किया जाना चाहिए।

जैसे कि ऊपर चर्चा की गई है, निवल कार्यशील पूँजी को उधार द्वारा वित्त पोषित करना पड़ सकता है। लेकिन आवश्यक कार्यशील पूँजी की मात्रा व्यवसाय में मौसमी और चक्रीय परिवर्तनों के आधार पर बदलती है। बैंक अक्सर कार्यशील पूँजी के वित्तपोषण के लिए कार्यशील पूँजी सावधि उधार देते हैं। वे एक नकद ऋण की व्यवस्था प्रदान कर सकते हैं, जिसमें एक निश्चित सीमा निर्धारित की जाती है जहाँ तक, लचीली ऋण के रूप में धनराशि आहरण की जा सकती है, जो कि कार्यशील पूँजी के आवश्यकतानुसार बदल सकती है न की लंबी अवधि की परियोजनाओं में निवेश के लिए एक निश्चित राशि का ऋण। बैंक शेष से ज़्यादा आहरण (ओवरड्राफ्ट) एक इकाई के चालू खाते से अस्थायी आहारण है और चालु देय हैं। ओवरड्राफ्ट, नकद ऋण सुविधा और सावधि ऋण के बीच भुगतान की तुलना ऐसे उधारों का इष्टतम स्तर निर्धारित करने में मदद करेगी।

1.4 कार्यशील पूँजी के अनुपात

कार्यशील पूँजी पर्याप्तता के मूल्यांकन से जुड़े कुछ अनुपात हैं, चालु अनुपात, जो चालु संपत्ति और चालु दायित्वों का अनुपात है और त्वरित अनुपात या एसिड-टेस्ट अनुपात, जो भण्डार के अलावा अन्य चालु परिसंपत्तियों और

$$\text{Creditors Turnover Ratio} = \frac{\text{Net Credit Purchases during the period}}{\text{Average payables during the period}}$$

Average Payables = $\frac{1}{2}$ (Opening Creditors + Opening Negotiable Instruments Payable + Closing Creditors + Closing Negotiable Instruments Payable)

$$\text{Average Payment Period} = \frac{360 \text{ days/ 12 months}}{\text{Creditors Turnover Ratio}}$$

Further, a comparison of average collection period and average payment period can be made to draw conclusions regarding credit period offered to debtors vis-à-vis credit period availed from suppliers.

1.2.2 Overdrafts, cash credit facility from banks. These are described under source of funds.

1.3 Source of funds for Working Capital

Sound Financial Management requires that short-term assets should always be more than short-term liabilities. In other words, the net working capital may have to be funded by long term borrowings and conversely, current liabilities should never be incurred for funding long term assets. As discussed above, the net working capital may have to be funded by borrowings. But, the amount of working capital required varies based on seasonal and cyclical changes in business. Banks often offer Working Capital Term Loan (WCTL) as a mode of financing working capital. They may provide a cash credit arrangement, wherein a ceiling limit is set for drawing funds as a kind of flexible loan, depending on net working capital requirements, rather than a fixed term loan for investing in fixed assets and long term projects. Overdrafts are temporary overdrawals from an entity's current account and are as good as current liabilities. A comparison of payouts between an overdraft, a cash credit facility and a term loan would help in determining optimal level of such borrowings.

1.4 Ratios of Working Capital

Some of the ratios associated with assessment of working capital adequacy are current ratio, which is the ratio of current assets to current liabilities and quick ratio or acid-test ratio, which measures the ratio of current assets other than inventories to current liabilities. It takes into

चालु दायित्वों का अनुपात है। यह केवल उन चालु परिसंपत्तियों को ध्यान में रखता है, जिन्हें जल्दी से तरल नकदी में परिवर्तित किया जा सकता है। इन्हें पारंपरिक रूप से कार्यशील पूँजी की पर्याप्तता के उपायों के रूप में देखा जाता है। आदर्श चालु अनुपात 2 और त्वरित अनुपात 1 माने जाते हैं, हालांकि व्यवहार में, अनुपात उद्योग से उद्योग और समय-समय पर व्यापक रूप से भिन्न हो सकते हैं।

कार्यशील पूँजी आवर्त अनुपात से कार्यशील पूँजी के प्रयोग की कुशलता का अनुमान मिलता है। उच्चतर अनुपात से तात्पर्य है कार्यशील पूँजी का बेहतर प्रयोग।

$$\text{कार्यशील पूँजी आवर्त अनुपात} = \frac{\text{बिक्री/ बिक्री किए गए वस्तुओं पर लागत}}{\text{निवल कार्यशील पूँजी}}$$

(स्रोत: अनुपात विश्लेषण पर भारत के संविदिक लेखाकारों के संस्थान का प्रकाशन)

1.5 ज़ेड-हिसाब निदर्श

ज़ेड-हिसाब निदर्श एक गणितीय सूत्र है, जो पांच मापदंडों के आधार पर दो वर्षों के भीतर एक इकाई के दिवालियापन की संभावना का अनुमान लगाने के लिए एडवर्ड आई.ऑल्टमैन¹ द्वारा व्युत्पन्न है। यह अनुपात से परे है। ज़ेड-हिसाब नामक एक हिसाब इन पांच मापदंडों का उचित भार के साथ गणना करने पर आता है। 1.81 से नीचे का हिसाब दिवालियापन के उच्च जोखिम को दर्शाता है और 2.99 से नीचे एक अपरिभाषित क्षेत्र है। जैसे नीचे दर्शाई गयी है, इन मापदंडों में कार्यशील पूँजी / कुल संपत्ति शामिल है।

ज़ेड-हिसाब निदर्श

$$\text{ज़ेड} = Z = 1.2 X_1 + 1.4 X_2 + 3.3 X_3 + 0.6 X_4 + 1.0 X_5$$

X_1 = कार्यशील पूँजी / कुल संपत्ति,

X_2 = प्रतिधारित कमाई / कुल संपत्ति,

X_3 = ब्याज और कर के पूर्व कमाई / कुल संपत्ति,

X_4 = इक्विटी का बाजार मूल्य / कुल दायित्वों का बहि मूल्य,

X_5 = विक्रय / कुल संपत्ति, और

$$\text{ज़ेड} = Z = \text{कुल निर्देशिका / हिसाब}$$

स्रोत: रिविसिटिंग क्रेडिट स्कोर मॉडल्स इन अ बेसेल 2 एनवायरनमेंट - एडवर्ड आई.ऑल्टमैन

¹ फाइनेंशियल रेशियोस, डिस्क्रिमिनेन्ट एनालिसिस एंड द प्रेडिक्शन ऑफ कॉर्पोरेट बैंकरप्सी - जर्नल ऑफ फाइनेंस (सितंबर 1968): फाइनेंशियल मैनेजमेंट-थ्योरी एंड प्रैक्टिस - प्रसन्ना चंद्रा

account only those current assets, which can be quickly converted to liquid cash. These are traditionally seen to be measures on adequacy of working capital. A current ratio of 2 and quick ratio of 1 are considered as ideal, though in practice, the ratios may vary widely from industry to industry and from time to time.

Working Capital Turnover Ratio indicates that how efficiently working capital is being used by the Company and is calculated as under. A higher ratio indicates better utilization of the working capital by the Company.

$$\text{Working Capital Turnover Ratio} = \frac{\text{Sales/Cost of Goods sold}}{\text{Net Working Capital}}$$

(Source: ICAI publication on Ratio Analysis)

1.5 Z-Score Model

Z-Score Model is a mathematical formula derived by Edward I. Altman² to predict the chances of bankruptcy of an entity within two years based on five parameters. It goes beyond ratios. A score called Z-score is arrived at by applying appropriate weights to these five parameters. A score below 1.81 denotes high risk of bankruptcy and below 2.99 is a grey area. The parameters include working capital/total assets as given below:

The Z-Score Model

$$Z = 1.2 X_1 + 1.4 X_2 + 3.3 X_3 + 0.6 X_4 + 1.0 X_5$$

X_1 = working capital/total assets,

X_2 = retained earnings/total assets,

X_3 = earnings before interest and taxes/total assets,

X_4 = market value equity/book value of total liabilities,

X_5 = sales/total assets, and

Z = overall Index or Score

Source: Revisiting Credit Scoring Models in a Basel 2 Environment- Edward I. Altman

² Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy-*Journal of Finance* (September 1968): Financial Management-Theory and Practice - Prasanna Chandra

सार्वजनिक क्षेत्र की संस्थाओं में, दिवाला होना निजी क्षेत्र की तरह दिखाई नहीं देता है, क्योंकि आसन्न दिवालियापन को टालने के लिए अक्सर प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष रूप से पूँजी के निवेश, पुनर्गठन, सरकारी प्रत्याभूत के तहत धन या जीवन बीमा निगम जैसी बड़ी संस्थाओं द्वारा शेयरों का अधिग्रहण किया जाता है। इसलिए, भारत के सार्वजनिक क्षेत्र के कॉर्पोरेट्स के संदर्भ में, एक कमजोर ज़ेड-हिसाब इकाई के दिवालियापन के बजाय बड़े पैमाने पर सार्वजनिक क्षेत्र पर आसन्न वित्तीय दायित्व का संकेतक हो सकता है।

उपरोक्त पैराओं में जो वर्णित किया गया है, वह पारंपरिक अवधारणाओं और कॉर्पोरेट वित्त के सिद्धांतों और अल्पावधि वित्त पोषण के स्रोतों का एक व्याख्यात्मक संस्करण है। उद्योग के संदर्भ में और लेखापरीक्षा में मूल्यांकन के लिए, अभ्यास बनाम सिद्धांतों का अध्ययन का अधिक महत्व होगा।

2. सार्वजनिक उपक्रमों में कार्यशील पूँजी

तीन साल की अवधि में रासायनिक और उर्वरक विनिर्माण क्षेत्र में चार सार्वजनिक उपक्रमों में कार्यशील पूँजी की स्थिति का तुलनात्मक अध्ययन निम्नलिखित खुलासा करता है। डाटा अनुलग्नक में दिया गया है।

कंपनी क:

तीन वर्ष की अवधि में कार्यशील पूँजी, चालु अनुपात और त्वरित अनुपात में गिरावट है। तीन साल के अंत में कार्यशील पूँजी शून्य से कम हो गई है। ऑल्टमैन ज़ेड हिसाब केवल इक्विटी का बाजार मूल्य / कुल दायित्वों का बहि मूल्य नामक घटक के कारण तीन साल में शून्य से ज़्यादा है तथा 2016-17 और 2017-18 में अधिक है। यह कंपनी की भविष्य की संभावनाओं पर भरोसा दर्शाता है। उद्योग में अन्य कंपनियों की तुलना में औसत देनदार आवर्त की अवधि काफी कम है। इसका मतलब यह हो सकता है कि कंपनी पर्याप्त मात्रा में उधार पर बिक्री नहीं कर रही है, जिसके परिणामस्वरूप प्रतिस्पर्धियों के मुकाबला करने की क्षमता में कमी हो सकती है या इसका मतलब यह हो सकता है कि यह एक अनुदार उधार नीति का पालन कर रहा है। ब्याज और कर की पूर्व कमाई पिछले दो वर्षों में शून्य से अधिक हो गई है, मुख्य रूप से बिक्री की लागत में कमी के कारण। यह उत्पादन क्षमता / उत्पादन प्रक्रिया में कुछ सुधार की ओर इशारा करता है। 2017-18 में, जब उपभोग की गई सामग्री स्थिर रही, हालांकि बिक्री में गिरावट आई थी।

कंपनी ख :

यह एक सकारात्मक कायापलट कंपनी का उदाहरण है। कार्यशील पूँजी और चालु अनुपात में सुधार है, जबकि त्वरित अनुपात तीन साल की अवधि में स्थिर रहा। यह भंडार में अधिक निवेश का संकेत देता है। उद्योग में अन्य

In Public Sector entities, bankruptcy may not be as visible as in the private sector, since imminent bankruptcy is often safeguarded against by direct or indirect capital infusion, restructuring, funding under government guarantee or by takeover of shares by large entities like LIC and so on. Hence, in the context of India's public sector corporates, a weak Z-score may be an indicator for imminent financial obligation on the public sector at large, rather than bankruptcy of the entity *per se*.

What has been described in the above paragraphs is an interpretative version of traditional concepts and theories of corporate finance and sources of short term funding. In its application to the industry and assessment in audit, a study of practices vis-à-vis principles would be of greater significance.

2. Working Capital in PSUs

A comparative study of working capital situation in four PSUs in Chemical and Fertilizer manufacturing segment over a three-year period reveals the following. The data is given in Annexure.

Company A:

There is a decline in working capital, current ratio and quick ratio over the 3-year period. Working capital has become negative at the end of three years. The Altman Z score is positive in 3 years and higher in 2016-17 and 2017-18 only because of the parameter of market price of share/ book value of liabilities. This reflects trust in the future prospects of the company. Average Debtors Collection Period is quite low compared to other companies in the industry. This could mean that the company is not making a substantial amount of credit sales, which may be resulting in loss of competitive edge or it may mean that it is following a conservative credit policy. Earnings Before Interest and Taxes (EBIT) has turned positive over the last two years, primarily due to decrease in cost of sales, pointing out to some improvement in production efficiency/ production process. In 2017-18, however, material consumed remained constant, though there was decline in sales.

कंपनियों की तुलना में भंडार के दिनों की आवर्त की संख्या अधिक है। यह भविष्य की बिक्री की प्रत्याशा में अधिक भंडार रखने का परिणाम हो सकता है। देनदारों की उधार अवधि स्पष्ट रूप से ज़्यादा है। यह एक उदार ऋण नीति को दर्शाता है, लेकिन इसके परिणामस्वरूप ज़्यादा बिक्री नहीं हुई है और अधिक धनराशि कैद हो गई है। ऐसा प्रतीत होता है कि बेहतर उधार शर्तों के लिए खरीदारों से अधिक खींचतान है। हालांकि, बिक्री में वर्षों से गिरावट आ रही थी, लेकिन 2016-17 में बिक्री में सामग्रियों की लागत में गिरावट आई और 2017-18 में थोड़ी वृद्धि हुई। कर्मचारियों के सेवामुक्ति लाभ का बीमांकन मूल्यांकन, उत्पादन, फैक्ट्री-कर और कर तथा विविध खर्चों में बड़ा लाभ हुआ है। ऑल्टमैन का ज़ेड हिसाब शून्य से कम है, हालांकि दृष्टिकोण अच्छा है। एक असूचीबद्ध कंपनी होने के नाते, ज़ेड हिसाब कंपनी की पूरी तरह से पहचान करने में सक्षम नहीं हो सकता है।

कंपनी ग :

यह इन चारों कंपनियों में सब से स्वस्थ कंपनी प्रतीत होती है। इसमें एक अच्छी कार्यशील पूँजी की स्थिति, चालु अनुपात और त्वरित अनुपात, कर के पश्चात लाभ से निवल मूल्य और श्रेष्ठ ऑल्टमैन का ज़ेड हिसाब है।

कंपनी घ :

कार्यशील पूँजी स्थिति, चालु अनुपात और त्वरित अनुपात में सुधार हुआ है। 2016-17 में, बिक्री में गिरावट आई थी, लेकिन उपभोग की गई सामग्रियों की लागत में भी गिरावट आई थी, जबकि 2017-18 में, सामग्री पर लागत / बिक्री अनुपात में वृद्धि हुई। 2016-17 में ऋणी आवर्त की अवधि में वृद्धि हुई, जबकि कच्चे माल की लागत में गिरावट आई, जिससे यह प्रतीत होता है कि या तो कच्चे माल की कीमतें घट गई या कम बिक्री की प्रत्याशा में कम माल रखा गया है। इससे कंपनी की इक्विटी के बाज़ार मूल्य के साथ-साथ ऑल्टमैन के ज़ेड स्कोर में भी गिरावट आई है।

इस दृष्टिकोण से खातों को पढ़ने से पता चलता है कि क्या दीर्घकालिक स्थिरता, निष्पादन और कार्यशील पूँजी की स्थिति का भविष्य की संभावनाओं के बारे में धारणाओं से कोई संबंध है। स्थिर विकास वाली कंपनियों को एक स्वस्थ कार्यशील पूँजी की स्थिति वाले या इसमें सुधार होनेवाले इकाइयों के रूप में देखा जाता है।

Company B:

This is an example of a turnaround company. There is an improvement in working capital and current ratio, while quick ratio remained constant over the three-year period. This indicates more investment in inventories. The number of days' inventory held is on the higher side as compared to other companies in the industry. This could be the result of optimism in stocking more in anticipation of future sales. The debtors' collection period is markedly high. It denotes a liberal credit policy, but it has not resulted in higher sales and more funds were locked therein. It appears that there is a greater pull from buyers for better credit terms. Though sales had declined over the years, cost of materials to sales declined in 2016-17, with a slight increase in 2017-18. Major gain has been in actuarial valuation of employees' retiring benefits and manufacturing, rates and taxes and miscellaneous expenses. Altman's Z score continues to be negative, though the outlook is good. Being an unlisted company, Z score may not be able to fully identify potential of the company.

Company C:

This, by far appears to be healthiest company in the lot. It has a good working capital situation, current ratio and quick ratio, Profit After Tax (PAT) to Net Worth and sound Altman-Z measure.

Company D:

There has been an improvement in working capital situation, current ratio and quick ratio. In 2016-17, there was a dip in sales, but cost of materials consumed too declined, while in 2017-18, cost of materials to sales ratio increased. The debtors' collection period increased in 2016-17, while raw materials to cost of materials declined, denoting either declining prices of raw material or lower inventory held in anticipation of lower sales. This has led to a decline in market price of the company's inventory as well as Altman's Z score.

Reading of accounts from this point of view may reveal whether long term sustainability, performance and working capital situation are linked to perceptions about future prospects. Companies with stable growth are seen as those with a healthy or improving working capital situation.

3. कार्यशील पूँजी से संबंधित लेखापरीक्षा टिप्पणियाँ

हाल ही में जारी कुछ महत्वपूर्ण लेखापरीक्षा प्रेक्षण नीचे दिए गए हैं।

(1) 31 मार्च 2017 को समाप्त वर्ष के लिए लेखापरीक्षा प्रतिवेदन सं 5 (सा क्षे उ), केरल

अध्याय 2 - सरकारी कंपनियों से संबंधित निष्पादन लेखापरीक्षा

2.1.17 कयर क्षेत्र को वित्त प्रदान करने के लिए, केरल सरकार ने कार्यशील पूँजी सहायता के लिए योजना शुरू की (2006)। हथकरघा क्षेत्र में, केरल सरकार ने 2012-13 से 2016-17 के दौरान भारत सरकार द्वारा शुरू किया गया एक ऋण पुनरुद्धार प्रस्ताव लागू किया। लेखापरीक्षा ने इन योजनाओं के कार्यान्वयन की समीक्षा की, जिसके आधार पर टिप्पणियों निम्नलिखित हैं।

कयर क्षेत्र के लिए कार्यशील पूँजी सहायता

2.1.18 केरल सरकार ने दिसंबर 2006 से कार्यशील दिनों को बढ़ाकर रोजगार सृजन, उत्पादन बढ़ाने और विपणन नेटवर्क को मजबूत करने के उद्देश्यों से कयर समितियों को कार्यशील पूँजी सहायता प्रदान की। रु 5.00 लाख से 7.50 लाख की धनराशि सहायता व्यवहार्यता मूल्यांकन और परियोजना प्रतिवेदन के आधार पर समितियों को दी गई थी। इसके अलावा, परियोजना कार्यालयों को तिमाही आधार पर इन समितियों के काम की समीक्षा करनी थी। इस योजना के तहत, 2012-13 से 2016-17 के दौरान राज्य में 544 समितियों को रु 10.58 करोड़ की सहायता दी गई।

लेखापरीक्षा ने देखा कि:

- उपर्युक्त 544 समितियों में से, चार परियोजना कार्यालयों में 21 समाज, जिन्हें (2012-13 से 2013-14) रु 81.94 लाख की कार्यशील पूँजी सहायता दी गई, बाद में निष्क्रिय हो गए।
- परियोजना कार्यालय, कायंकुलम में 128 समितियों में से, 66 समितियों को 2012-13 से 2013-14 के दौरान रु 1.59 करोड़ की सहायता प्राप्त हुई। 2015-16 और 2016-17 के दौरान इन 66 समितियों के कुल कार्य दिवसों में क्रमशः 3,545 दिन और 2,725 दिन की वृद्धि हुई। लेकिन, कुल उत्पादन में कोई वृद्धि नहीं हुई और 17 समितियों ने दोनों वर्षों में शून्य दर से कम वृद्धि दर्ज की।

3. Audit observations relating to Working Capital

Some of the significant recent audit observations are given below.

(I) Audit Report No. 5 (PSUs), Kerala for the year ended 31 March 2017

Chapter II - Performance Audit relating to Government companies

2.1.17 In order to provide finance to the coir sector, Government of Kerala (GoK) introduced scheme for working capital assistance (2006). In the handloom sector, GoK implemented a debt revival package introduced by Government of India (GoI) during 2012-13 to 2016-17. Audit reviewed the implementation of these schemes and audit observations are discussed in succeeding paragraphs.

Working Capital Assistance for the coir sector

2.1.18 GoK provided working capital assistance to coir societies since December 2006 with the objectives of increasing working days to generate employment, increasing production and strengthening marketing network. The assistance to the tune of ₹5.00 lakh to ₹7.50 lakh each was granted to societies based on the viability assessment and project report. Further, Project Offices were to review the working of these societies on a quarterly basis. Under the scheme, assistance of ₹10.58 crore was extended to 544 societies across the State during 2012-13 to 2016-17. Audit observed that:

- Out of the above 544 societies, 21 societies in four Project Offices, which were granted (2012-13 to 2013-14) working capital assistance of ₹81.94 lakh subsequently became defunct.
- In Project Office, Kayamkulam, out of 128 societies, 66 societies received assistance of ₹1.59 crore during 2012-13 to 2013-14. Aggregate working days of these 66 societies increased during 2015-16 and 2016-17 by 3,545 days and 2,725 days respectively. However, there was no increase in aggregate production as 17 societies registered negative growth in both the years.
- In Project Office, Alappuzha, total working days of 21 out of 25 yarn societies, which received assistance decreased from 2,546 days in 2012-13 to 2,115 days in 2015-16. Similarly, the

परियोजना कार्यालय, आलप्पुझा में, 25 सहायता प्राप्तकर्ता धागा उद्योग समितियों में से 21 के कुल कार्य दिवस, 2012-13 में 2,546 दिन से घटकर 2015-16 में 2,115 दिन हो गए। इसी प्रकार, इन समितियों में धागे का उत्पादन भी इसी अवधि के दौरान 643.50 टन से घटकर 519.50 टन हो गया।

• समितियों के कामकाज का विश्लेषण करने के लिए त्रैमासिक समीक्षाओं के लिए कोई प्रणाली नहीं थी और इस कारण, इन समितियों की निष्क्रियता और शून्य से कम दर की वृद्धि के कारण अंकित नहीं थे।

केरल सरकार ने लेखापरीक्षा टिप्पणियों से सहमति व्यक्त करते हुए कहा (फरवरी 2018) कि योजना को नया रूप दिया गया था और भविष्य में सहायता उत्पादकता के आधार पर सुनिश्चित करने के लिए सुधारात्मक उपायों को शामिल किया गया। इसके अलावा, कयर विकास निदेशालय ने मासिक आधार पर गतिविधियों की निगरानी के लिए तेरहवीं पंचवर्षीय योजना (2017-2022) के दौरान परियोजना प्रबंधन इकाई के रूप में एक समीक्षा तंत्र का गठन करने का प्रस्ताव रखा। हालांकि, तथ्य यह है कि रोजगार सृजन और संवर्धित उत्पादन के लिए योजना में परिकल्पित उद्देश्यों की उपलब्धि संतोषजनक नहीं थी।

अध्ययन बिंदु: यह टिप्पणी बताती है कि कार्यशील पूंजी का समर्थन निष्पादन के आधार पर होना चाहिए, न कि केवल एक इकाई को बनाए रखने के लिए।

(2) सामाजिक, आर्थिक, सामान्य और आर्थिक (साक्षे उ) क्षेत्रों पर 31 मार्च 2017 को समाप्त वर्ष के लिए लेखापरीक्षा प्रतिवेदन

अध्याय 4 - आर्थिक क्षेत्र (सार्वजनिक क्षेत्र के उपक्रम)

निष्पादन लेखापरीक्षा- मेघालय ऊर्जा निगम लिमिटेड और इसकी तीन सहायक कंपनियों का वित्तीय प्रबंधन

4.2.10 वित्तीय अनुपात

विभिन्न वित्तीय अनुपातों का विश्लेषण करके किसी भी संगठन की वित्तीय स्थिरता का आकलन किया जाता है।

चालु अनुपात = चालु परिसंपत्तियाँ ÷ चालु दायित्व) संगठन की मौजूदा चालु परिसंपत्तियाँ के द्वारा 'चालु दायित्वों' का भुगतान करने की क्षमता को निर्दिष्ट करता है।

production of yarn in these societies also decreased from 643.50 MT to 519.50 MT during the same period.

- No system was put in place for quarterly reviews to analyse the working of the societies and as such, the reasons for dormancy and negative growth of these societies were not on record.

GoK, while agreeing to audit observation, stated (February 2018) that the scheme was revamped and corrective measures were incorporated to ensure that future assistance would be based on productivity. Further, the Directorate of Coir Development proposed to constitute a review mechanism in the form of a Project Management Unit during the thirteenth five year plan (2017-2022) to monitor the activities on a monthly basis. However, the fact remains that the achievement of objectives envisaged in the scheme for employment generation and enhanced production was not satisfactory.

Learning Point: This observation indicates that working capital support must be based on performance, rather than merely to keep an entity afloat.

(II) Audit Report for the year ended 31 March 2017 on Social, Economic, General and Economic (PSUs) Sectors -Meghalaya

Chapter IV – Economic Sector (Public Sector Undertakings)

Performance Audit- Financial Management of Meghalaya Energy Corporation Limited and its three Subsidiary Companies

4.2.10 Financial Ratios

Financial stability of any organisation is assessed by analysing various financial ratios.

Current Ratio (Current Ratio = Current Assets ÷ Current Liabilities) indicates the ability of the organisation to cover the obligations against 'current liabilities' with its current assets.

चालु अनुपात के लिए स्वीकृत श्रेष्ठ मानक 2: 1 है। लेखापरीक्षा ने नीचे दिए गए तालिका में वर्णित विवरण के अनुसार, पांच वर्षों (2012-17) के दौरान चार बिजली कंपनियों (मेघालय ऊर्जा निगम लिमिटेड और इसकी सहायक कंपनियों) के विवरणों को मिलाकर उपरोक्त अनुपात की गणना की:

विवरण	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	श्रेष्ठ मानक
चालु अनुपात	1.05:1	0.82:1	0.82:1	0.77:1	0.92:1	2:1

स्रोत: बिजली कंपनियों के वार्षिक खाते

विश्लेषण से पता चला है:

बिजली कंपनियां संदर्भ के पांच साल (2012-17) में से किसी में भी चालु अनुपात का श्रेष्ठ मानक (2: 1) हासिल नहीं कर सकीं। इन कंपनियों का चालु अनुपात पांच में से चार के दौरान 1: 1 से कम था (2012-13 को छोड़कर)। यह खराब अल्पकालिक तरलता की स्थिति और बिजली कंपनियों की चालु दायित्वों का भुगतान करने के लिए चालु परिसंपत्तियों की अपर्याप्तता का संकेत है। इससे इन कंपनियों के दिन-प्रतिदिन के कार्यों के लिए धनराशि की जरूरतों को पूरा करने के लिए कार्यशील पूंजी कम हो गई थी।

अध्ययन बिंदु: यह टिप्पणी श्रेष्ठ मानक दर का एक सीधा अनुप्रयोग है, जिसका उपयोग अलग-अलग कंपनियों में तरलता की स्थिति पर निष्कर्ष के लिए किया जा सकता है।

(3) 31 मार्च 2017 को समाप्त वर्ष के लिए सार्वजनिक क्षेत्र के उपक्रमों पर लेखापरीक्षा प्रतिवेदन (छत्तीसगढ़)

छत्तीसगढ़ सड़क विकास निगम लिमिटेड

3.3 सक्रिय वित्तीय प्रबंधन की कमी के कारण ब्याज आय की हानि

कंपनी ने अपने बैंक खातों में ऑटो स्वीप सुविधा नहीं ली जिसके कारण रु1.90 करोड़ के ब्याज की हानि हुई।

छत्तीसगढ़ सड़क विकास निगम लिमिटेड (कंपनी), छत्तीसगढ़ में सड़क, राजमार्गों, उपमार्गों, सेतुओं तथा अन्य आधारभूत संरचना सुविधाओं के निर्माण, मरम्मत एवं रखरखाव की गतिविधियों में संलग्न है।

31 मार्च 2017 को कंपनी तीन बैंकों एचडीएफसी बैंक, एक्सिस बैंक एवं इलाहाबाद बैंक में एक-एक चालू खाते का परिचालन कर रही थी। बैंकों द्वारा अपने ग्राहकों को मूल्य वर्धित सुविधाओं का प्रस्ताव दिया जा रहा था जिससे कि वे चालू खातों में अपनी अतिरिक्त निधि को लाभकारी तरीके से ऑटो स्वीप सुविधा के माध्यम से निवेश कर

The accepted benchmark for Current Ratio was 2:1. Audit worked out the above ratio collectively for four power companies (MeECL and its subsidiaries) during the five years (2012-17) as per the details summarised in the table below:

Particulars	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	Benchmark
Current Ratio	1.05:1	0.82:1	0.82:1	0.77:1	0.92:1	2:1

Source: Annual Accounts of power companies.

Analysis revealed the following:

The power companies could not achieve the Current Ratio benchmark (2:1) during any of the five years (2012-17) under reference. The Current Ratio of these companies was less than 1:1 during four out of five years (excepting 2012-13). This was indicative of poor short-term liquidity and inadequacy of the 'current asset' to cover the obligations against 'current liabilities' of power companies. This had caused deficiency of working capital to meet the fund requirements for day-to-day operations of these companies.

Learning Point: This observation is a direct application of benchmark rate, which can be used to draw conclusions on the liquidity position across companies.

(III) Audit Report on Public Sector Undertakings for the year ended 31 March 2017 (Chhattisgarh)

Chhattisgarh Road Development Corporation Limited

3.3 Loss of interest income due to lack of proactive financial management

The Company did not avail of auto sweep facility in its bank accounts leading to loss of ₹1.90 crore by way of interest.

Chhattisgarh Road Development Corporation Limited (Company) is engaged in the business of construction, repair and maintenance of roads, highways, subways, bridges and other infrastructure facilities in Chhattisgarh. The Company was operating three current accounts, one each in HDFC bank, Axis bank and Allahabad bank as on 31 March 2017. Banks had been

सके। ऑटो स्वीप सुविधा में बैंक ग्राहकों को यह सुविधा प्रदान करता है कि वे अपने चालू खातों में स्वयं द्वारा निर्धारित न्यूनतम राशि रखे और उससे अधिक राशि खाते से स्वतः ही सावधि जमा में परिवर्तित हो जाती है जिस पर सावधि जमा के लिये प्रभावी दर से ब्याज का भुगतान किया जाता है।

लेखापरीभा में पाया गया (मई 2017) कि उक्त तीन चालू खातों में से, कम्पनी एचडीएफसी बैंक एंव एक्सिस बैंक के खातों में ऑटो स्वीप सुविधा लेने में विफल रही। अक्टूबर 2015 (एचडीएफसी बैंक खाता अक्टूबर 2015 में तथा एक्सिस बैंक खाता फरवरी 2017 में खोला गया था।) से जून 2017 की अवधि के दौरान के प्रत्येक माह में कम्पनी द्वारा इन खातों में रुपये 20.54 लाख से रुपये 100 करोड़ तक की न्यूनतम निधि रखी गई थी जिसके परिणामस्वरूप रुपये 1.90 करोड़ की ब्याज आय की हानि हुई।

प्रशासनिक विभाग (लोक निर्माण विभाग) ने कहा (दिसम्बर 2017) कि दिसम्बर 2016 में निर्माण कार्यो हेतु छत्तीसगढ़ शासन से निधि प्राप्त होने के पश्चात कम्पनी ने विभिन्न बैंकों से ब्याज की दर आमंत्रित की थी। चूँकि इस प्रक्रिया में सरकारी निधि का निवेश शामिल था, कम्पनी को संचालनालय, संस्थागत वित्त, छत्तीसगढ़ शासन द्वारा जारी दिशा निर्देशों का पालन करना था। जैसे ही यह प्रक्रिया पूर्ण हुई और मार्च 2017 में कम्पनी को निवेश करने के लिये बैंकों की अनुमोदित दरें प्राप्त हुई, अतिरिक्त निधि का निवेश सावधि जमा में कर दिया गया तथा उसके पश्चात, ब्याज की हानि नहीं हुई। विभाग ने आगे यह भी कहा कि कम्पनी द्वारा ऑटो स्वीप की सुविधा एचडीएफसी बैंक तथा एक्सिस बैंक के दोनों चालू खातों में प्राप्त कर (जून/जुलाई 2017) ली गई है।

उत्तर प्रासंगिक नहीं है, क्योंकि लेखापरीक्षा की आपत्ति आधिक्य निधि के छत्तीसगढ़ शासन के दिशा निर्देशों के अनुसार विभिन्न पात्र बैंकों (राज्य सरकार निगमों, निकायों मण्डल एंव उपक्रमों के अतिरिक्त निधि के निवेश के लिये संचालनालय, संस्थागत वित्त, छत्तीसगढ़ शासन, समय-समय पर पात्र बैंकों की सूची जारी करता है।) में सावधि जमा में निवेश पर नहीं है, जैसा कि उत्तर में उल्लेखित है। बल्कि लेखापरीक्षा की आपत्ति यह है कि कम्पनी ने अपने दो चालू बैंक खातों में ऑटो स्वीप की सुविधा नहीं ली, जिसके लिये शासन से कोई अनुमोदन/दिशानिर्देशों की आवश्यकता नहीं थी। कम्पनी द्वारा ऑटो स्वीप की सुविधा जून 2017 से लेखापरीक्षा द्वारा इंगित करने के पश्चात ही ली गई। यदि कम्पनी द्वारा ऑटो स्वीप सुविधा चालू खाते खोलते समय ही ली गई होती तो रुपये 1.90 करोड़ की हानि से बचा जा सकता था।

offering value added service facilitating its customer to invest their surplus fund in current account in a profitable manner through auto sweep facility. The auto sweep account facility enables the bank customer to maintain a particular minimum balance opted by him in the current bank account and the amount exceeding the same would be automatically converted into fixed deposits (FDs) on which interest is paid at prevailing rate applicable on FDs. Audit observed (May 2017) that out of the above three current accounts, the Company failed to avail auto sweep facility in the accounts with HDFC bank and Axis bank. During the period from October 2015 to June 2017, in each month, the Company had retained minimum funds ranging from ₹20.54 lakh to ₹100 crore in these accounts, forgoing interest income of 1.90 crore. The Administrative Department (Public Works Department) stated (December 2017) that after receipt of funds from GoCG for construction works in December 2016, the Company had invited interest rates of different banks. As the process involved investment of Government funds, the Company had to follow the guidelines issued by the Directorate of Institutional Finance, GoCG. As soon as the process got completed and the Company got the approved rates of banks for investments in March 2017, the surplus funds were invested in Fixed Deposits (FDs) and thereafter, there was no loss of interest. The Department further stated that the auto sweep facility has since been obtained (June/July 2017) by the Company in both the current accounts with HDFC bank and Axis bank. The reply is not relevant as Audit has not objected to investment of surplus funds in FDs of various eligible banks as per GoCG guidelines mentioned in the reply. Audit had rather, objected to the Company not obtaining the autosweep facility in its two current bank accounts for which no approval/ guidelines from Government were required. The Company obtained auto sweep facility w.e.f. June 2017 only after this was pointed out by Audit. Had the Company availed of the same since opening of current accounts, loss of ₹1.90 crore could have been avoided.

Learning point: This is a relevant observation on possible use of idle balances in bank for earning return.

अध्ययन बिंदु: प्रतिलाभ कमाने के लिए बैंक में निष्क्रिय शेष राशि के संभावित उपयोग पर यह एक प्रासंगिक टिप्पणी है।

(4) 2018 की प्रतिवेदन सं 3 (सार्वजनिक क्षेत्र के उपक्रम) - आंध्र प्रदेश

3.3 ब्याज पर अनावश्यक व्यय

बसों की खरीद के लिए जरूरत के आधार पर सावधि ऋण न लेने के कारण अल्पावधि जमा में धनराशि रखी गई, जिसके परिणामस्वरूप रु.4.52 करोड़ का ब्याज पर अनावश्यक व्यय हुआ।

आंध्र प्रदेश राज्य सड़क परिवहन निगम (निगम) ने भारतीय स्टेट बैंक (एसबीआई), हैदराबाद (अक्टूबर 2015) और आवास और शहरी विकास कंपनी लिमिटेड (हुडको) विजयवाड़ा (जनवरी 2016) से बसें खरीदने के लिए रु. 400 करोड़ के सावधि ऋण के लिए संपर्क किया। एसबीआई और हुडको ने क्रमशः रु. 100 करोड़ (ब्याज @ 10.80 प्रतिशत प्रति वर्ष) (फरवरी 2016) और रु. 300 करोड़ (ब्याज @ 10.65 प्रतिशत प्रति वर्ष) (मार्च 2016) स्वीकृत किए। हुडको के साथ ऋण अनुबंध के नियम और शर्तों (खंड 2.5) के अनुसार ऋण का वितरण एक किस्त में या परियोजना की कार्यान्वयन की आवश्यकता या प्रगति के संदर्भ में हुडको द्वारा तय की जाने वाली उचित किस्तों में होगा। इसके अलावा, एसबीआई / हुडको के स्वीकृती पत्र/ अनुबंध के नियमों और शर्तों के अनुसार ऋण निधि का उपयोग केवल उसी उद्देश्य के लिए किया जाना चाहिए, जिसके लिए धनराशि स्वीकृत की गई थी। बसों की खरीद के लिए भुगतान के कार्यक्रम के अनुसार, निगम को जून 2016 से जून 2017 तक भुगतान करना था। भुगतान अनुसूची आपूर्तिकर्ताओं द्वारा आपूर्ति की गई बसों की संख्या पर आधारित था। निगम द्वारा ऋण राशियों के आहरण और उपयोग के विवरणों की जांच से पता चला है कि निगम ने एस बी आई से रु. 100 करोड़ (फरवरी / मार्च 2016) आहरित किए। इसमें से, निगम ने बसों की खरीद के लिए (फरवरी से मई 2016), रु. 57 करोड़ का उपयोग किया। बाकी रु. 43 करोड़ का शेष ऋण 30 अक्टूबर 2016 तक अन्य बैंकों में 7.30 / 6.75 प्रतिशत प्रति वर्ष की ब्याज दर पर अल्पकालिक जमा में (मार्च 2016) जमा किया गया था। निगम ने इन जमाओं पर रु. 1.86 करोड़ का ब्याज कमाया और इसी अवधि के लिए रु. 2.81 करोड़ के ब्याज का भुगतान किया। इसी तरह, हुडको से रु. 300 करोड़ (मार्च / मई 2016) के आहरित ऋण से निगम ने बसों की खरीद के लिए रु. 23 करोड़ का उपयोग किया (जुलाई और अगस्त 2016 के दौरान), और अन्य गतिविधियों पर रु. 6 करोड़ खर्च किए। निगम ने शेष ₹ 271 करोड़ अल्पावधि जमा (ब्याज 6.50 से 9.03 प्रतिशत प्रति वर्ष) अन्य बैंकों में जमा

Report No. 3 of 2018 (Public Sector Undertakings)-Andhra Pradesh**3.3 Avoidable interest**

Failure to draw term loan funds on need basis for procurement of buses led to parking of funds in short term deposits resulting in avoidable interest burden to the tune of ₹4.52 crore.

The Andhra Pradesh State Road Transport Corporation (Corporation) approached State Bank of India (SBI), Hyderabad (October 2015) and Housing and Urban Development Company Limited (HUDCO) Vijayawada (January 2016) for term loan of ₹ 400 crore for purchase of buses. SBI and HUDCO sanctioned ₹ 100 crore (interest @ 10.80 per cent per annum) (February 2016) and ₹ 300 crore (interest @ 10.65 per cent per annum) (March 2016) respectively. The terms and conditions (Clause 2.5) of loan agreement with HUDCO provided for disbursement of loan in one lumpsum or in suitable number of installments to be decided by the HUDCO with reference to the need or progress of implementation of project. Further, as per the sanction letter/ terms and conditions of agreements with SBI/ HUDCO the loan fund should be used only for the purpose for which the funds were sanctioned. As per the schedule of payment for purchase of buses, the Corporation was to make payments from June 2016 to June 2017. The payment schedule was based on the number of buses supplied by the suppliers. Scrutiny of the details of drawal and utilization of loan amounts by the Corporation, revealed that the Corporation drew ₹100 crore (February/ March 2016) from SBI. Out of this, the Corporation utilized (February to May 2016) ₹ 57 crore for purchase of buses. The balance loan of ₹43 crore was deposited (March 2016) in short-term deposits at interest rate of 7.30/6.75 per cent per annum in other Banks till 30 October 2016. The Corporation earned interest of ₹ 1.86 crore on these deposits during the period and paid interest of ₹ 2.81 crore for the same period. Similarly, out of the loan of ₹ 300 crore drawn (March/ May 2016) from HUDCO, the Corporation utilised ₹ 23 crore for purchase of buses (during July & August 2016), and spent ₹ 6 crore on other activities. The Corporation had deposited the remaining ₹ 271 crore in short term deposits (interest @ 6.50 to 9.03 per cent per annum) in other banks. The Corporation had earned interest of ₹ 7.47 crore on deposits from March 2016 to November 2016 and paid interest of ₹ 11.04 crore for the same period. Audit observed that the purpose of the loan taken from the Bank/ HUDCO was not fulfilled. It was a clear deviation of the terms & conditions of sanction/

किए थे। निगम ने मार्च 2016 से नवंबर 2016 तक जमा राशि पर रु 7.47 करोड़ का ब्याज कमाया था और उसी अवधि के लिए रु 11.04 करोड़ का ब्याज खर्च किया था। लेखापरीक्षा ने पाया कि बैंक/ हुडको से लिए गए ऋण का उद्देश्य पूरा नहीं हुआ। यह बैंक / हुडको के साथ हुए अनुबंध/ स्वीकृति के नियमों और शर्तों का एक स्पष्ट उल्लंघन था। इसके अलावा निगम को अनुपयोगी ऋण राशि पर रु 4.52 करोड़ के ब्याज पर अनावश्यक व्यय करना पड़ा। यदि कर्ज जरूरत के अनुसार लिया गया होता तो इस अपव्यय से बचा जा सकता था। सरकार ने उत्तर दिया (अगस्त 2017) कि एसबीआई और हुडको लगातार ऋण का उपयोग करने के लिए निगम से अनुरोध कर रहे थे। निगम ने इसे आहारित किया क्योंकि उसे लगा कि यदि ऋण तुरंत नहीं लिया गया, तो बैंक मंजूरी वापस ले सकते हैं। हालाँकि, सरकार ने कहा कि निगम को केवल आवश्यकता के आधार पर ऋण प्राप्त करने का निर्देश दिया गया था।

अध्ययन बिंदु: यह आवश्यकता की समीक्षा किए बिना उच्च दरों पर उधार लेने और उसके बाद इस राशि पर बहुत कम दर से आय अर्जित करने का मामला है।

कार्यशील पूँजी प्रबंधन के लेखापरीक्षा में जोखिम वाले क्षेत्रों पर जाँच-सूची:

1. अधिशेष निधियों के गैर-उपयोग पर कई अवलोकन हैं। अधिशेष निधियों को अल्पकालिक जमा, स्वीप सुविधाओं, केंद्रीकृत खातों में निवेश किया जा सकता है, जिसमें एक शाखा के ऋण को दूसरों में अनुकूल शेष द्वारा कम किया जाता है, ताकि कुल रूप में इकाई के पास निवल अधिशेष या निवल ऋण हो।
2. निवेश की संभावनाओं के बिना उधार देने से अनुत्पादक बैंक शेष हो सकते हैं। जब ऐसे ऋण की राशि को अल्पकालिक जमाओं में निवेश किया जाता है, तब भी कंपनी उधार पर निवल लागत से बच सकती है।
3. कार्यशील पूँजी की मात्रा संचालन के अनुरूप होनी चाहिए।
4. बैंकिंग और वित्त संगठनों में अनर्जक आस्तियों पर टिप्पणियाँ आम तौर से जारी की जाती हैं। इस तरह के अवलोकन व्यापार और विनिर्माण संगठनों के लिए भी प्रासंगिक हो सकते हैं, ताकि वे देनदार की साख और वित्तीय निहितार्थों के अनुसार व्यापार देनदारों के लिए एक उधार नीति की संरचना करें।
5. भंडारण पर धन को अवरुद्ध करने के विषय पर टिप्पणियाँ आम तौर से जारी की जाती हैं। भंडारण की पूरी प्रक्रिया और नीति को लेखापरीक्षा में देखना होगा, जैसे - क्या खरीद आवश्यकता पर आधारित है या नहीं से आरंभ

agreement with Bank/HUDCO. Further, the Corporation had to bear an unavoidable interest of ₹ 4.52 crore on the unutilised loan amount. This liability would have been avoided, were the loans drawn as per need. Government replied (August 2017) that the SBI and HUDCO used to continuously request the Corporation to avail term loans. The Corporation had withdrawn the same as it felt that if the loans were not drawn immediately, the banks might withdraw the sanction. The Government, however, stated that Corporation was instructed to avail loan on need basis only.

Learning point: This is a case of borrowing at high rates without assessing need and earning much lower rate of return thereon.

Checklist on Risk Areas while Auditing Working Capital Management:

1. There are a number of observations on non-utilisation of surplus funds. Surplus funds could be invested in short-term deposits, sweep facilities, centralised accounts in which overdrafts of one branch are netted out by favourable balances in others, so that there is a net surplus or net overdraft alone for the entity as a whole.
2. Borrowing, without investment prospects, may lead to unproductive bank balances. Even when invested in short-term deposits, net cost to the company on borrowing could have been avoidable.
3. Amount of working capital should be in line with operations.
4. Observations on NPAs are common in banking and finance organisations. Such observations may also be relevant to trading and manufacturing organisations to introduce a credit policy for trade debtors in accordance with credentials of debtors and financial implications.
5. Observations on blocking of funds on inventory are common. The entire process and policy of inventory would have to be seen in Audit, starting from whether procurement is need-based or not - whether the inventory levels maintained are too high or too low, whether possible bottlenecks in logistics are factored into on a realistic and reasonable basis, buffer inventory policy, controls on storage and issue of inventory, physical verification, matching stated purpose of procurement with actual use of inventory, manufacture in accordance with

करके, क्या भंडार की मात्रा बहुत अधिक या बहुत कम है, क्या संभार-तंत्र में संभावित अड़चनें यथार्थवादी और वास्तविक तौर से परखी गई हैं, सुरक्षित भंडार नीति, भंडारण और माल जारी करने पर नियंत्रण, वास्तविक सत्यापन, वस्तुओं के वास्तविक उपयोग के साथ खरीद के उद्देश्य का मिलान, बिक्री योजना के अनुसार निर्माण और बिक्री योजना की तुलना में वास्तविक बिक्री। यह भंडारण नीति और इसके कार्यान्वयन के बारे में एक संपूर्ण दृष्टिकोण देगा।

6. कार्यशील पूंजी के वित्तपोषण के स्रोत और इसकी लागत-कुशलता का लेखापरीक्षा किया जा सकता है। हालांकि, कार्यशील पूंजी में निवेश से परिचालन पर निवेश किए गए राशि जैसे प्रतिलाभ की उम्मीद नहीं की जा सकती है, और न ही कार्यशील पूंजी में निवेश का यह उद्देश्य है। इसलिए, कार्यशील पूंजी के लिए धन जुटाने पर किसी भी प्रकार के अपव्यय पर ध्यान रखा जाना चाहिए।

7. आपूर्तिकर्ताओं द्वारा प्रस्तुत लाभदायी छूट योजना की जगह उधार का चयन करने की प्रथा को धनराशि पर लागत और नकद प्रवाह योजना की तुलना में देखा जा सकता है।

8. लोक उद्यम विभाग / भारतीय रिज़र्व बैंक/ बीमा विनियामक एवं विकास प्राधिकरण और अन्य विनियामक निकायों के अल्पावधि निधि के प्रयोग और निवेश के बारे में जो निर्देश दिए गए हैं, जैसे कि निवेश सीमा, विदेशी निवेश पर प्रावधान इत्यादि, उनका पालन न करने पर, विनियामक प्रावधानों के गैर-अनुपालन के अलावा, ऐसे निवेश में ज़्यादा जोखिम, तरलता की हानि और विदेशी मुद्रा जोखिमों में वृद्धि हो सकती है। यह लेखापरीक्षा के दौरान देखा जा सकता है।

9. कुछ बड़ी कंपनियाँ वाणिज्यिक पत्र जारी करके अल्पावधि के लिए मुद्रा बाज़ार से धन जुटाती हैं, जो सरकारी हुंडियों और बैंकों के जमा प्रमाणपत्र के जैसे होते हैं। इस तरह के लिखत को जारी करने के लिए पात्रता के मानदंडों का अनुपालन लेखापरीक्षा में देखा जा सकता है, इसके साथ-साथ धन जुटाने के उद्देश्य का औचित्य और उनके अनुपालन के साथ यह देखा जा सकता है कि क्या यह धन जुटाने के लागत के हिसाब से सबसे कुशल साधन था।

sales plan and actual sales compared to plan. This would give a complete view of inventory policy and its implementation.

6. Sources of funding of working capital and its cost effectiveness can be audited. As it is, investment in working capital cannot be expected to give the kind of return as in operations, nor is it intended to do so. Hence, any avoidable cost of raising funds for working capital is to be watched out for.

7. Cases of availing credit offered by suppliers vis-à-vis prospects of availing a more profitable discount scheme can be assessed with reference to cost of funds and planning of cash flows.

8. Non-adherence to directions of DPE/ RBI/ IRDA and other regulatory bodies on use of short term funds and investment thereof, such as ceiling limits, provisions on foreign investments, etc. may lead to high risk of investments, loss of liquidity and increased exposure to foreign exchange risks, in addition to regulatory non-compliance. This could be seen in Audit.

9. Some of the larger companies raise funds from the money market over the short-term by issuing Commercial Paper, which is akin to the Government issuing treasury bills and banks issuing certificates of deposits. Compliance to the norms of eligibility for issuing such instruments can be checked in audit, alongwith reasonability and compliance with the purpose for raising the funds and it can be seen whether this was the most cost-effective means of raising funds.

इस पृष्ठ को साभिप्राय कोरा रखा गया है
This page has been intentionally left blank

संलग्नक/Annexure

रु लाखों में Rs. in lakh

कंपनी (Company) वर्ष/Year तारीख/ As at घटक/Component	A (क)			B (ख)			C (ग)			D (घ)		
	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18
	31-03-2016	31-03-2017	31-03-2018	31-03-2016	31-03-2017	31-03-2018	31-03-2016	31-03-2017	31-03-2018	31-03-2016	31-03-2017	31-03-2018
कच्चा माल/ Raw Materials	10,269.03	7,881.02	10,473.52	653.08	729.58	906.32	14,348.05	18,795.42	25,309.59	35,340.00	16,834.00	15,079.00
तैयार माल/ Finished Goods	14,759.93	20,766.08	26,476.67	695.77	658.88	960.79	22,193.93	29,357.39	30,648.96	37,286.00	30,449.00	27,896.00
सामग्री और पुर्जे, व्यापार के लिए भंडार, भराई और पेट्रोलियम सामग्री, अप्रचलन और नुकसान के लिए प्रावधान/ Stores and Spares, Stock In trade, Packing and Petroleum products, provisions for obsolescence/ losses	9,985.89	9,553.16	8,871.63	53.09	42.91	28.47	20,078.36	20,622.12	23,098.50	31,650.00	28,849.00	27,104.00
अन्य/ Others	2,596.29	4,710.55	2,052.82	61.35	36.01	74.27	1,873.70	1,546.19	1,582.77	11,216.00	3,198.00	4,086.00
कुल भंडार /Total inventories	37,611.14	42,910.81	47,874.64	1,463.29	1,467.38	1,969.85	58,494.04	70,321.12	80,639.82	1,15,492.00	79,330.00	74,165.00
प्राप्य अनुदान /Subsidy receivable	39,848.95	49,780.22	44,572.30				2,38,194.00	1,92,593.00	1,74,189.00	3,94,616.00	3,18,699.00	2,66,313.00
देनदार /Sundry debtors	710.24	826.72	436.94	2,632.94	2,171.37	2,252.32	90,766.51	79,987.75	96,707.83	38,147.00	45,473.00	29,228.00
कुल प्राप्य/ Total receivables	40,559.19	50,606.94	45,009.24	2,632.94	2,171.37	2,252.32	3,28,960.51	2,72,580.75	2,70,896.83	4,32,763.00	3,64,172.00	2,95,541.00
नकद और नकद समकक्ष / Cash and Cash Equivalents	2,008.08	3,229.09	4,612.04	153.49	163.55	58.92	3,086.41	4,357.87	5,033.05	136.00	1,031.00	524.00
अन्य बैंक शेष/ Other bank balances	3,737.34	1,989.29	1,752.48	1,711.88	1,265.45	183.17	946.21	1,009.01	1,181.85	179.00	270.00	71.00
अन्य वित्तीय परिसंपत्तियाँ/ चालु परिसंपत्तियाँ/ Other financial assets/current assets	43,319.99	20,405.01	43,975.10	924.07	1,103.72	1,230.18	11,628.77	13,000.20	54,314.65	10,361.00	5,297.00	26,540.00
वित्तीय परिसंपत्तियाँ/ चालु परिसंपत्तियाँ/ Financial assets/other current assets	49,065.41	25,623.39	50,339.62	2,789.44	2,532.72	1,472.27	15,661.39	18,367.08	60,529.55	10,676.00	6,598.00	27,135.00
कुल चालु परिसंपत्तियाँ / Total Current Assets	1,27,235.74	1,19,141.14	1,43,223.50	6,885.67	6,171.47	5,694.44	4,03,115.94	3,61,268.95	4,12,066.20	5,58,931.00	4,50,100.00	3,96,841.00

रु लाखों में Rs. in lakh

कंपनी (Company) वर्ष/Year तारीख/ As at घटक/Component	A (क)			B (ख)			C (ग)			D (घ)		
	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18
	31-03-2016	31-03-2017	31-03-2018	31-03-2016	31-03-2017	31-03-2018	31-03-2016	31-03-2017	31-03-2018	31-03-2016	31-03-2017	31-03-2018
नकद उधार/ Cash Credit	5,694.47	54,844.34	32,267.11				22,167.34	14,349.45	18,252.69	1,673.00	733.00	398.00
कार्यशील पूँजी मांग ऋण/ बैंक शेष से अधिक आहरण/ Working Capital Demand Loan/OD		8,337.25	16,149.00	1,881.68	1,271.08	-		2,003.69	14,538.36	1,12,000.00	91,753.00	8,283.00
विदेश मुद्रा ऋण/ ग्राहक से ऋण / Foreign Currency Loan/Buyers' Credit	11,850.88		2,321.39				46,254.85	33,796.62	51,298.95	91,643.00	28,068.00	51,178.00
रुपए में ऋण / Rupee Loans	800.00						40,000.00			55,000.00	-	13,600.00
वाणिज्यिक पत्र /Commercial Paper								20,000.00		-	34,000.00	20,000.00
उधार /Borrowings	18,345.35	63,181.59	50,737.50	1,881.68	1,271.08	-	1,08,422.19	70,149.76	84,090.00	2,60,316.00	1,54,554.00	93,459.00
वाणिज्यिक देय/ Trade Payables	57,151.39	32,072.49	42,328.14	4,541.78	3,500.79	3,394.10	56,113.02	59,992.55	82,379.39	60,565.00	63,433.00	69,740.00
अन्य चालू दायित्व / Other Current Liabilities	44,934.94	21,397.42	56,637.36	4,330.46	4,053.52	3,670.27	30,275.02	35,088.09	47,069.91	79,093.00	56,509.00	61,855.00
निवल कर और अन्य प्रावधान/ Provisions including net taxes	1,460.55	1,400.54	1,763.27	312.37	365.55	355.57	22,571.05	17,828.71	12,366.07	10,924.00	14,866.00	17,382.00
कुल चालू दायित्व / Total Current Liabilities	1,21,892.23	1,18,052.04	1,51,466.27	11,066.29	9,190.94	7,419.94	2,17,381.28	1,83,059.11	2,25,905.37	4,10,898.00	2,89,362.00	2,42,436.00
निवल कार्यशील पूँजी /Net Working Capital	5,343.51	1,089.10	-8,242.77	-4,180.62	-3,019.47	-1,725.50	1,85,734.66	1,78,209.84	1,86,160.83	1,48,033.00	1,60,738.00	1,54,405.00
चालु अनुपात/ Current Ratio	1.04	1.01	0.95	0.62	0.67	0.77	1.85	1.97	1.82	1.36	1.56	1.64
त्वरित अनुपात/Quick Ratio	0.74	0.65	0.63	0.49	0.51	0.50	1.59	1.59	1.47	1.08	1.28	1.33

कंपनी (Company) वर्ष/Year तारीख/ As at घटक/Component	A (क)			B (ख)			C (ग)			D (घ)		
	2015-16 31-03-2016	2016-17 31-03-2017	2017-18 31-03-2018									
माल के खपत पर लागत / Cost of Materials consumed	1,07,980.40	1,08,741.03	1,08,023.90	5,589.80	4,600.87	4,501.07	3,13,171.51	2,72,483.49	3,23,115.17	3,52,340.00	2,82,550.00	2,99,589.00
कच्चे माल का भंडार आवर्त (दिनों में)/ Number of days' Raw material inventory	34.71	26.45	35.39	42.64	57.88	73.50	16.72	25.18	28.59	36.61	21.75	18.37
विक्रय/ Sales	1,20,602.29	1,35,211.58	1,31,058.33	8,819.17	8,536.30	7,801.15	4,42,468.40	4,01,984.30	4,64,426.86	3,63,883.00	3,23,193.00	3,11,448.00
देनदार से प्राप्त के लिए औसत दिन/ Average Debtors Collection period	2.15	2.23	1.22	108.97	92.84	105.38	74.87	72.63	76.00	38.26	51.36	34.25
कर के पश्चात लाभ से निवल मूल्य (%) (बढ़ोतरी को शून्य से ज्यादा माना गया)/ PAT/ Opening Net Worth (%) (sign changed to denote increase = positive)	-52.79	-19.77	-8.63	-9.37	4.23	9.85	7.56	7.62	7.24	6.25	6.36	2.69
शेयर का बाजार मूल्य/ असूचीबद्ध कंपनी में बहि मूल्य/ Market Price of Share/Book value where unlisted	21.30	41.60	51.00	असूचीबद्ध	असूचीबद्ध	असूचीबद्ध	64.25	131.00	114.10	38.65	81.75	73.20
ऑल्टमैन हिसाब (ज़ेड)/ Altman score (Z)	1.40	4.22	4.93	-1.08	-0.83	-0.75	2.30	2.82	2.43	1.55	2.18	2.07
कुल संपत्ति /Total Assets	1,65,981.34	1,56,762.16	1,81,614.55	22,368.53	21,572.30	20,735.45	8,33,704.37	9,02,850.54	10,24,000.51	7,65,270.00	6,53,578.00	6,42,054.00
प्रतिधारित कमाई /Retained Earnings	-2,01,675.07	-2,20,208.22	-2,34,346.72	-18,537.31	-17,906.02	-16,900.36	4,26,681.99	4,52,549.07	4,89,359.78	2,23,648.00	2,34,349.00	2,34,068.00
ब्याज और कर के पूर्व कमाई (क के लिए 2015-16 में लेखा मानक पर आधारित न की भारतीय लेखा मानक पर)/ EBIT (EBIT based on AS, not IndAS for A-2015-16)	-21,505.92	3,549.18	18,478.84	729.00	1,958.00	1,911.00	62,139.68	43,158.88	53,206.63	40,116.00	26,777.00	18,203.00
कुल दायित्व/ Total Liabilities	2,98,875.69	3,07,995.55	3,45,632.65	33,029.80	31,782.28	29,939.77	2,83,111.97	2,45,334.71	2,97,805.74	4,83,587.00	3,61,076.00	3,49,085.00

कंपनी (Company) वर्ष/Year तारीख/ As at घटक/Component	A (क)			B (ख)			C (ग)			D (घ)		
	2015-16 31-03-2016	2016-17 31-03-2017	2017-18 31-03-2018									
X1= कार्यशील पूँजी / कुल संपत्ति / Working Capital/Total Assets	0.03	0.01	-0.05	-0.19	-0.14	-0.08	0.22	0.20	0.18	0.19	0.25	0.24
X2= प्रतिधारित कमाई / कुल संपत्ति/ Retained Earnings/ Total Assets	-1.22	-1.40	-1.29	-0.83	-0.83	-0.82	0.51	0.50	0.48	0.29	0.36	0.36
X3= ब्याज और कर के पूर्व कमाई / कुल संपत्ति EBIT/Total Assets	-0.13	0.02	0.10	0.03	0.09	0.09	0.07	0.05	0.05	0.05	0.04	0.03
X4= इक्विटी का बाजार मूल्य / कुल दायित्वों का बहि मूल्य /Market Value of Equity/Book Value of Total Liabilities	4.61	8.74	9.55	-0.32	-0.32	-0.31	0.90	2.13	1.53	0.44	1.25	1.16
X5= विक्रय / कुल संपत्ति = Sales/ Total Assets	0.73	0.86	0.72	0.39	0.40	0.38	0.53	0.45	0.45	0.48	0.49	0.49
क्षेत्र की संख्या (लाखों में)/ Number of shares (in lakh)	64,707.20	64,707.20	64,707.20	7,69,604.00	7,69,604.00	7,69,604.00	3,984.78	3,984.78	3,984.78	5,516.88	5,516.88	5,516.88

सूचना/ Note:

1. कुछ आंकड़ों को तुलना के लिए पुनः वर्गीकृत किए गए हैं। लेखा मानक से भारतीय लेखा मानक में बदलाव के कारण कुछ अनुपात के लिए अंशगनक और विभाजक के लिए अलग आधार हो सकते हैं, जो महत्वपूर्ण भिन्नता नहीं होगी।

Some of the figures have been reclassified for comparison, Due to transition from AS to IndAS, some of the ratios may have different base for numerator and denominator, which do not appear to be a material difference.

2. अंशगनक और विभाजक के चिह्न बदल दिए गए हैं, ताकि प्रगति के लिए शून्य से ज़्यादा और गिरावट को शून्य से कम अंकित किए जाएँ। Sign of numerators and denominators in ratios have been changed in calculations to reflect a negative to indicate decline and a positive to indicate progress.

इस पृष्ठ को साभिप्राय कोरा रखा गया है
This page has been intentionally left blank

स्वत्वाधिकार - क्षेत्रीय प्रशिक्षण संस्थान, मुंबई

© Regional Training Institute, Mumbai

2019