

ОСНОВНІ НАПРЯМИ З ПОЛІПШЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВ КАМЕНЕОБРОБНОЇ ГАЛУЗІ

В даний час в умовах все зростаючій конкуренції і нестабільності економічної ситуації спостерігається тенденція значного зниження ефективності діяльності багатьох провідних камінеобробних підприємств, в тому числі українсько-іспанське СП «Іскор». Ефективність - це міра досягнення поставленої мети, а метою будь-якого комерційного підприємства є отримання максимально можливого фінансового результату. Збільшення прибутку за рахунок підвищення торговельної націнки в умовах сучасної ринкової ситуації неможливо. Великі покупці переходять на закупівлі через електронні тендерні майданчики, що накладає суттєві обмеження на ціну продажу, при цьому ціна закупівлі якісної сировини для камінеобробки диктується ціною кар'єрного видобутку каміню.

Таким чином, управління оборотними активами є основою політики, спрямованої на підвищення ефективності діяльності. До оборотних належать активи, які використовуються (витрачаються) у процесі операційної господарської діяльності. До їх складу входять виробничі запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти, запаси готової продукції і т.д. Так, як СП «Іскор» операційна діяльність спрямовується на особливості побажань замовника, то в структурі оборотних активів майже відсутня готова продукція. Дебіторська заборгованість займає більше половини від оборотного капіталу камінеобробного підприємства, величина запасів є теж значною.

Політика управління запасами представляє собою частину загальної політики управління оборотними активами підприємства, полягає в оптимізації загального розміру і структури запасів, мінімізації витрат з їх обслуговування та забезпечення ефективного контролю за їх рухом. Сировина (виробничі запаси), що лежить на складі без швидкого її використання у виробництві, є проблемою багатьох камінеобробних підприємств. Неліквіди відволікають на себе оборотні кошти і займають місце на складі, погіршуючи економічні показники компанії. Методами зниження залишків з такої продукції можуть слугувати:

- аналіз продажів за обраною номенклатурою за кожним із складів компанії;
- оцінка періоду активізації замовлень – попиту на продукцію (найбільш значні обсяги замовлень весна/літо);
- інвентаризація залишків на питання відповідності якості та розмірності;
- списання залишків, непридатних до реалізації за розмірністю (обрізками) і якістю (неправильна форма блоків, тріщини в моноблоках, брак розпилювання, деформація, порушення цілісності готових виробів);
- списання в процесі виробництва при наявності браку;
- переведення категорії товарів в матеріали, придатні на переробку в більш дешеву продукцію;
- реалізація товарів за собівартістю або з дисконтом; дуже важливо на початку розпродажу попередити свого менеджера із продажу, що це розпродаж низьколіквідної продукції; можна створити якийсь стоп-лист для замовлень постачальникам і включити туди позиції, які розпродаються, інакше цілком допустима ситуація, коли менеджер, бачачи статистику, розуміє, що товар відмінно почав продаватися, і замовляє нову велику партію продукції під збільшену статистику продажів;
- максимальна утилізація відходів камінеобробки.

Політика управління дебіторською заборгованістю повинна представляти частину загальної політики з управління оборотним капіталом і полягає в оптимізації загального розміру заборгованості та забезпеченні своєчасної її інкасації. У СП «Іскор» базисом системи з управління дебіторською заборгованістю є належно організована договірна діяльність, до впровадження якої в компанії інформацію про заборгованість клієнтів можна було отримати тільки на підставі первинних облікових документів (договорів, виставлених рахунків). На підставі цих відомостей неможливо було визначити обсяг і період простроченої дебіторської заборгованості в розрізі клієнтів, що не дозволяло оперативно контролювати сумнішність виконання зобов'язань окремими контрагентами. Впровадження системи управління дебіторською заборгованістю розпочато в 2016 р. з виділенням трьох основних напрямків роботи з управління дебіторською заборгованістю.

1. Управління кредитними лімітами покупців. Кредитний ліміт - максимально допустимий розмір дебіторської заборгованості. Головним принципом визначення ліміту є співвідношення потреб і можливостей клієнта (невисоке боргове навантаження, позитивний фінансовий результат і достатність джерел погашення). З метою встановлення кредитного ліміту здійснюється аналіз кредитних ризиків - визначається ступінь ризику з урахуванням всіх виявлених в ході аналізу факторів, які можуть негативно вплинути на платоспроможність позичальника протягом строку дії кредитного договору. Інформація, необхідна для прийняття рішення, міститься в бухгалтерському балансі і звіті про прибутки і збитки. Якщо бізнесу контрагента менше року або фінансові потоки в динаміці скорочуються, власні кошти і стійкі пасиви покривають менше 50% потреби в оборотних коштах, то доцільніше не кредитувати клієнта. У більшості випадків робота з новим клієнтом починається на умовах стовідсоткової передоплати. Після того, як одержали статистику платежів і поставок контрагента, йому може бути надано кредитний ліміт.

Як правило, у відділі збуту СП «Іскор» для нових покупців, які працюють з компанією не більше року, кредитний ліміт встановлюється в розмірі, що не перевищує середньомісячний обсяг продажів. Затвердження кредитного ліміту відбувається створеним кредитним комітетом, в який входить відповідальний менеджер, фінансист і керівник, що вказується в договорі з контрагентом.

2. Контроль дебіторської заборгованості. Здійснення контролю за дебіторською заборгованістю стало можливим завдяки повній автоматизації процесу на базі програми 1С: Підприємство 8.2. Щодня фінансистами вносяться дані з оплати раніше вироблених відвантажень в інформаційну систему підприємства і формуються звіти про стан дебіторської заборгованості в

інформаційному розрізі відділ - менеджер - клієнт - договір. У них включається інформація про суму та дату відвантаження, умови оплати, кредитний ліміт, розмір боргу, суми простроченого платежу та кількості днів прострочення. За видом покупця в цілому зведений звіт можна групувати різними методами: за відповідальними за роботою за договорами, за контрагентами, враховувати наявність договорів з простроченою заборгованістю понад певної кількості днів або з заборгованістю понад певної величини. При завантаженні програми ІС у менеджера на робочому столі ПК відображається перелік контрагентів, які мають прострочену дебіторську заборгованість. Для простоти і швидкості роботи видається інформація за контрагентом, договором, датою неоплаченого відвантаження, величиною і сумою прострочення.

Відповідальний за договором менеджер зобов'язаний обґрунтувати виниклу заборгованість і узгодити з контрагентом очікувану дату і спосіб погашення (оплата грошовими коштами, взаємозалік при наявності зустрічних договорів, дата надходження товарів і послуг при дебіторській заборгованості постачальника). Якщо термін оплати пропущений або дебіторська заборгованість перевищує кредитний ліміт, то наступні відвантаження автоматично забороняються. Без погашення простроченої дебіторської заборгованості для відновлення відвантажень необхідно узгодити з керівництвом збільшення кредитного ліміту або відвантаження з відстрочкою платежу.

При винесенні позитивного рішення менеджер по договірній роботі вносить зміни в картку контрагента, тим самим дозволяючи відвантаження. Для отримання відстрочки платежу контрагент направляє на адресу СП гарантійний лист з оплати в узгоджений термін.

3. Мотивація співробітників. Як показує досвід з роботи за дебіторською заборгованістю, в більшості випадків причиною прострочення платежів стає не складне фінансове становище клієнта, а бажання використати кошти продавця для фінансування власної діяльності. При цьому співробітники компанії можуть посылатися на неефективну роботу банку, а також на забудькуватість і відсутність ключових співробітників. Менеджер, відповідальний за договір, зобов'язаний відстежувати виникнення простроченої дебіторської заборгованості, вести роботу з клієнтом по можливості якнайшвидшого погашення, ініціювати в разі виникнення проблемної заборгованості про припинення відвантажень, взаємодіяти з юридичним відділом при подачі претензій на адресу контрагента.

У більшості випадків уникнути подібних ситуацій можна, направивши клієнтам лист з повідомленням про необхідність погасити заборгованість. Нарощування проблемної дебіторської заборгованості та відсутність роботи з нею є одним з пунктів депреміювання менеджерів. З впровадженням системи управління дебіторською заборгованістю ситуація в компанії значно покращилася. Знизилася прострочена дебіторська заборгованість, приблизно на 20% збільшилася оборотність.

Таким чином, успішна реалізація політики управління оборотними активами відділу збуту СП «Іскор» каменеобробного підприємства дозволяє ефективно перерозподілити грошові потоки за рахунок прискорення оборотності дебіторської заборгованості і фінансування запасів, що мають високу швидкість обігу і приносять найбільший прибуток, при вивільненні коштів із запасів низьколіквідної продукції.