

Я.М. Евса

Сибирский государственный индустриальный университет

МЕРОПРИЯТИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ОБОРОТНЫМИ АКТИВАМИ НА ПРИМЕРЕ ДЕПАРТАМЕНТА МЕТАЛЛОВ ЗАО «СТРОЙСЕРВИС»

В настоящее время в условиях все повышающейся конкуренции и нестабильности экономической ситуации наблюдается тенденция значительного снижения эффективности деятельности многих ведущих металлоторговых компаний, в том числе ЗАО «Стройсервис».

Эффективность – это мера достижения поставленной цели, а целью любого коммерческого предприятия является получение максимально возможного финансового результата. Увеличение прибыли за счет повышения торговой наценки в условиях современной рыночной ситуации невозможно. Крупные покупатели переходят на закупки через электронные тендерные площадки, что накладывает существенные ограничения на цену продаж, при этом цена закупок металлопродукции продиктована ценой завода-производителя.

Таким образом, управление оборотными активами является основой политики, направленной на повышение эффективности деятельности. К оборотным относятся активы, которые используются (расходуются) в процессе повседневной хозяйственной деятельности. В их состав входят материальные запасы, дебиторская задолженность, денежные средства, запасы готовой продукции и т.д. Так как департаментом металлов ЗАО «Стройсервис» осуществляется деятельность по продаже металлопродукции, то в структуре оборотных активов отсутствует готовая продукция. Дебиторская задолженность занимает 53,15 % от оборотного капитала департамента, величина запасов – 46,85 %.

Политика управления запасами представляет собой часть общей политики управления оборотными активами предприятия, заключается в оптимизации общего размера и структуры запасов, минимизации затрат по их обслуживанию и обеспечении эффективного контроля за их движением. Товар, лежащий на складе без движения или практически без движения, является проблемой многих компаний. Неликвиды отвлекают на себя оборотные средства и занимают место на складе, ухудшая

экономические показатели компании. По результатам анализа на 01.10.2012 г. на складах ЗАО «Стройсервис» хранится металлопродукция на 423 700 тыс. рублей, в том числе:

- на 12 600 тыс. рублей с отсутствием движения по складу с 01.01.2012 г.;
- на 478 тыс. рублей с отсутствием расхода (осуществлялись закупки несмотря на наличие складского остатка);
- на 8 834 тыс. рублей продукции, по которой продажи были, но остаток с 01.01.2012 г. так и остался не проданным, при этом были осуществлены новые закупки.

Эти группы товара можно отнести к низколиквидной продукции (21 912 тыс. рублей, или 5 % от общей величины запасов). Методами снижения остатков по такой продукции могут служить:

- анализ продаж по выбранной номенклатуре по прочим складам металлотрейдера (филиалам) для перемещения на склад (филиал), где эта номенклатурная позиция пользуется спросом;
- инвентаризация остатков на вопрос соответствия качеству и размерности; списание остатков, непригодных к реализации по размерности (обрезки) и качеству (коррозия, деформация, нарушение целостности);
- списание в производство при наличии последнего;
- перевод из категории товаров в материалы, пригодные на собственные нужды (ремонт зданий, объектов);
- реализация товаров по себестоимости или с дисконтом; очень важно в начале распродажи предупредить своего менеджера по закупкам, что это распродажа низколиквидной продукции; можно создать некий стоп-лист для заказов поставщикам и включить туда распродаваемые позиции, иначе вполне допустима ситуация, когда менеджер, видя статистику, понимает, что товар отлично начал продаваться, и заказывает новую большую партию продукции под увеличившуюся статистику продаж;

– реализация на металлолом.

Политика управления дебиторской задолженностью должна представлять часть общей политики по управлению оборотным капиталом и заключается в оптимизации общего размера задолженности и обеспечении своевременной ее инкассации. В ЗАО «Стройсервис» базисом системы по управлению дебиторской задолженностью является надлежаще организованная договорная деятельность, до внедрения которой в компании информацию о задолженности клиентов можно было получить только из первичных учетных документов (договоров, выставленных счетов). На основании этих сведений невозможно было определить объем и период просроченной дебиторской задолженности в разрезе клиентов, что не позволяло оперативно контролировать добросовестность исполнения обязательств отдельными контрагентами. Внедрение системы управления дебиторской задолженностью начато в 2010 г. с выделением трех основных направлений работы по управлению дебиторской задолженностью.

1. Управление кредитными лимитами покупателей. Кредитный лимит – максимально допустимый размер дебиторской задолженности. Главным принципом определения лимита является соотношение потребностей и возможностей клиента (невысокая долговая нагрузка, положительный финансовый результат и достаточность источников погашения). В целях установления кредитного лимита осуществляется анализ кредитных рисков – определяется степень риска с учетом всех выявленных в ходе анализа факторов, которые могут негативно повлиять на платежеспособность заемщика в течение периода кредитования. Информация, необходимая для принятия решения, содержится в бухгалтерском балансе и отчете о прибылях и убытках. Если бизнесу контрагента менее года или финансовые потоки в динамике сокращаются, собственные средства и устойчивые пассивы покрывают менее 50 % потребности в оборотных средствах, то целесообразнее не кредитовать клиента. В большинстве случаев работа с новым клиентом начинается на условиях стопроцентной предоплаты. После того, как накоплена статистика платежей и поставок по контрагенту, ему может быть предоставлен кредитный лимит. Как правило, в департаменте металлов ЗАО «Стройсервис» для новых покупателей, которые работают с компанией не более года, кредитный лимит устанавливается в размере, не превышающем среднемесячный объем продаж. Утверждение кредитного лимита проис-

ходит созданным кредитным комитетом, в который входит ответственный менеджер, финансист и представитель службы безопасности, и указывается в договоре с контрагентом.

2. Контроль дебиторской задолженности. Осуществление контроля за дебиторской задолженностью стало возможным благодаря полной автоматизации процесса на базе программы 1С8 УПП. Ежедневно финансистами вносятся данные по оплате ранее произведенных отгрузок в информационную систему компании и формируются отчеты о состоянии дебиторской задолженности в информационном разрезе отдел – менеджер – клиент – договор (см. таблицу). В них включается информация о сумме и дате отгрузки, условиях оплаты, кредитном лимите, размере долга, сумме просроченного платежа и количестве дней просрочки. По компании в целом сводный отчет можно группировать различными методами: по ответственным за работу по договорам менеджерам, по контрагентам, выбирать договора с просроченной задолженностью более определенного количества дней или с задолженностью более определенной величины.

При загрузке программы 1С у менеджера на рабочем столе ПК отображается перечень контрагентов, имеющих просроченную дебиторскую задолженность. Для простоты и скорости работы выдается информация по контрагенту, договору, дате неоплаченной отгрузки, величине и сумме просрочки. Ответственный по договору менеджер обязан обосновать возникшую задолженность и согласовать с контрагентом ожидаемую дату и способ погашения (оплата денежными средствами, взаимозачет при наличии встречных договоров, дата поступления товаров и услуг при дебиторской задолженности поставщика).

Если срок оплаты пропущен или дебиторская задолженность превышает кредитный лимит, то последующие отгрузки автоматически запрещаются. Без погашения просроченной дебиторской задолженности для возобновления отгрузок необходимо согласовать с руководством увеличение кредитного лимита или отгрузку с отсрочкой платежа. При вынесении положительного решения менеджер по договорной работе вносит изменения в карточку контрагента, тем самым разрешая отгрузку. Для получения отсрочки платежа контрагент направляет в адрес ЗАО гарантийное письмо по оплате в согласованный срок.

3. Мотивация сотрудников. Как показывает опыт по работе с дебиторской задолженностью, в большинстве случаев причиной

Пример отчета по просроченной дебиторской задолженности с оборотами за месяц

Организация/ договор	Условие договора	Задолженность на начало периода, руб	Увеличение задолженности, руб	Уменьшение задолженности, руб	Задолженность на конец периода, руб	Просроченная сумма, руб	Просрочено дней	Обоснование	Проект
ЛЭЗ ТК ООО		-31 090	921 807		890 717	890 717			
Дог. № 12 от 11.04.11 Покупка металлопродукции (проект)	—	-31 090	921 807	—	890 717	890 717	13	Получение товаров (услуг) – 20.05.12	Лузин Денис
Метизмаш ООО			82 515	61 269	21 246	21 246			
Дог. № 49/01-10 Нцк от 11.01.10 Отгрузка металлопродукции	Предоплата 100 %	—	82 515	61 269	21 246	21 246	8	Намерение оплатить – 06.05.12	Плавских Софья
МОНОЛИТ ООО		966 269	1 057 050	300 000	1 723 319	666 269			
Дог. № 49 от 26.01.12 Отгрузка металлопродукции	Лимит 2026300 руб Отсрочка 30 дней	966 269	1 057 050	300 000	1 723 319	666 269	43	Намерение оплатить – 10.05.12	Берзина Наталья
СибПромМетиз ООО		-339 000	344 415	86 735	-81 320	78 840			
Дог. № 110 от 25.01.10 Покупка металлопродукции	—	-346 895	186 735	—	-160 160	—	—		Лузин Денис
Дог. № 109 от 25.01.10 Отгрузка металлопродукции	Предоплата 100 %	7 895	157 680	86 735	78 840	78 840	5	Взаимозачет 31.05.12 (78 840)	Лузин Денис

просрочки платежей становится не сложное финансовое положение клиента, а желание использовать средства продавца для финансирования собственной деятельности. При этом сотрудники компании могут ссылаться на неэффективную работу казначейства, а также на забывчивость и отсутствие ключевых сотрудников. Менеджер, ответственный за договор, обязан отслеживать возникновение просроченной дебиторской задолженности, вести работу с клиентом по возможности скорейшего погашения, инициировать в случае возникновения проблемной задолженности о прекращении отгрузок, взаимодействовать с юридическим отделом по подаче претензий в адрес контрагента. В большинстве случаев избежать подобных ситуаций можно, направив клиентам письмо с уведомлением о необходимости погасить задолженность. Наращивание проблемной дебиторской задолженности и отсутствие

работы с ней является одним из пунктов депремирования менеджеров.

С внедрением системы управления дебиторской задолженностью ситуация в компании значительно улучшилась. Снизилась просроченная дебиторская задолженность, примерно на 20 % увеличилась оборачиваемость.

Выводы. Успешная реализация политики управления оборотными активами департамента металлов ЗАО «Стройсервис» позволяет эффективно перераспределить денежные потоки за счет ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности и финансирования запасов, имеющих высокую скорость обращения и приносящих наибольшую прибыль, при высвобождении денежных средств из запасов низколиквидной продукции.

© 2013 г. Я.М. Евса
Поступила 29 апреля 2013 г.