

1.7 Методология анализа, оперативного учета и управления дебиторской задолженностью предприятия

Повышение эффективности управления хозяйствующими субъектами в условиях рыночной экономики во многом связано с улучшением работы с потребителями, поиском новых форм и методов, способствующих успешной реализации производимой продукции, выполняемых работ и предоставляемых услуг. Многие предприятия в переходной экономике терпят неудачу не из-за того, что их продукция и услуги не выдерживают конкуренции по качеству, а из-за негибкой коммерческой политики и пассивного поведения на рынке. Как можно более быстрое освобождение от стереотипов прошлого, от иждивенческих настроений, активная работа с потенциальными потребителями, гибкий, творческий подход к организации сбыта продукции позволят значительно улучшить финансовое положение и повысить результаты работы предприятий. Все это заставляет предприятия искать и развивать новые формы реализации продукции. Одной из таких новых форм является предоставление покупателям коммерческого (товарного) кредита.

Коммерческий кредит представляет собой форму оплаты за продукцию, когда покупатель получает отсрочку платежа на определенное количество дней, которое устанавливается в договоре на получение данного кредита так же, как и количество товара, поставляемого в кредит. С одной стороны, такая форма оплаты имеет следующие преимущества: во-первых, являясь более прогрессивной формой отношений продавца и покупателя, служит инструментом поощрения перспективных клиентов, во-вторых, гарантирует поступление определенного количества денежных средств, дает возможность потребителю рассчитаться за полученную продукцию в наиболее благоприятный для него период.

С другой стороны, коммерческое кредитование покупателей способствует замедлению платежного оборота, вызывающему рост дебиторской задолженности покупателей и заказчиков. Поэтому важной задачей общей

системы управления использованием оборотного капитала является эффективное управление дебиторской задолженностью, направленное на оптимизацию общего ее размера и обеспечение своевременной инкассации долга.

Особенностями современной экономики, оказывающей значительное влияние на эффективность сбытовой политики предприятия, являются проблема обеспечения предприятий оборотными средствами, трудности в бюджетной, денежно-кредитной и платежно-расчетной сферах, взаимные неплатежи субъектов хозяйствования и наличие значительной суммы дебиторской и кредиторской задолженности.

Своевременность платежей - серьезная проблема, которая в настоящее время характерна не только для анализируемого предприятия, но и для большинства субъектов хозяйствования Республики Беларусь.

Состояние и перспективы развития экономики определяют, прежде всего, ее финансовые результаты. Анализ, проведенный аналитической группой БСПН им. проф. М.С. Кунявского, показал [127], что «в очередной раз можно констатировать, что в первом полугодии существенных положительных сдвигов не произошло. Более того, отрицательное сальдо активов и пассивов по сравнению с июлем 2006 г. увеличилось на 46,8%. Опережающими темпами росла задолженность по кредитам коммерческих банков (+ 58,5%). Несколько замедлились темпы роста кредиторской задолженности между субъектами хозяйствования (по сравнению с июлем 2006 г. - 122,9% и за период с начала года - 112,7%), но сам размер кредиторской задолженности превысил дебиторскую на 6,1 трлн. Вг и стремительно приближается к объему ВВП (на 1 июля задолженность составила 69% к шестимесячному объему ВВП).

По разделу «активы» опережающими темпами росли дебиторская задолженность (130,3% к соответствующему периоду 2006 г. и 124,6% к началу 2007 г.) и остатки готовой продукции на складах предприятий. Последние, по сравнению с началом года, выросли на 34,4% или на 873,7 млрд. Вг. На 1 июля т.г. в целом по промышленности они составили 60,7% к среднемесячному объему производства продукции, в том числе по предприятиям легкой промышленности - 155,4%, машиностроения - 97,1%, лесной и деревообрабатывающей промышленности - 75,2%.

Понятно, что продукция на складе - это замороженные оборотные средства, которых у предприятий недостаточно. Пополняются они за счет банковских кредитов, стоимость которых достаточно высока — около 10% годовых. И все они ложатся на себестоимость, что снижает конкурентоспособность продукции» [127].

Данная ситуация характерна не только для первого полугодия 2007 года, она наблюдается в течение всего переходного периода. Наиболее красноречиво ситуацию характеризует динамика баланса основных текущих активов и пассивов, представленная на рисунке 1.5.

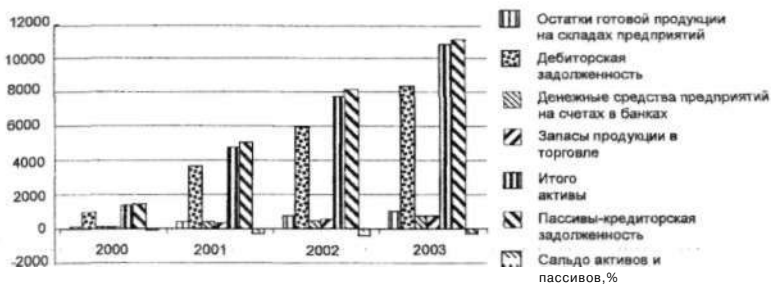


Рисунок 1.5 —Динамика баланса основных текущих активов и пассивов, млрд. руб.

Причина неплатежей связана, с одной стороны, с финансовыми проблемами дебиторов и несовершенством нормативной и законодательной базы относительно востребования задолженности, с другой стороны - с отсутствием четкой, осознанной и доведенной до сознания работников кредитной политики предприятия и технологии работы с долгами. По мнению начальника отдела управленческого консалтинга ЗАО «ИПМ-консалт» Алексея Серегина, «...на отдельных предприятиях уровень финансового менеджмента достаточно высок. Но сказать, каков он в целом по стране, сегодня точно не сможет, вероятно, никто. Если судить по данным, публикуемым Минстатом, - динамике прибыли и рентабельности, оборачиваемости запасов, размерам дебиторской и кредиторской задолженности, запасов готовой продукции - проблем хватает. К сожалению, у нас не ведется специальные исследования причин этих проблем. Между тем российский опыт показывает, что в 90% случаев плохое финансовое положение компаний связано с ошибками руководства, вызванными его некомпетентностью и только 10% проблем обусловлено внешними факторами. Впрочем, с этой составляющей тоже надо уметь справляться» [116].

Тенденция роста неплатежей покупателей наблюдается также и в европейских странах. Сегодня своевременность платежей в Европе - серьезная проблема, которая касается и предприятий, и частных лиц. Задержанные платежи, понижая ликвидность субъектов, тормозят общее развитие экономики всех стран. От момента выставления счета до получения денег проходит немало времени (от 32 дней в Скандинавии до 89 дней в Южной Европе; при этом нарушение сроков оплаты составляет в среднем от 8 до 19 дней в разных странах) [99].

О сложности данной проблемы и актуальности ее решения свидетельствуют многочисленные публикации специалистов, а также большое коли-

чество законодательных актов, регулирующих отношения в данной области. Основными нормативными документами являются:

- Постановление Министерства финансов Республики Беларусь от 28 октября 2005 г. № 158/130, Национального банка Республики Беларусь от 28 октября 2005 г. № 158/130 «Инструкция о порядке проведения внутривнутриреспубликанского зачета дебиторской и кредиторской задолженности»;
- Постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 10 марта 2005 г. № 49 «О сокращении просроченной кредиторской задолженности в целях обеспечения исполнения основных целевых показателей прогноза социально-экономического развития Республики Беларусь на 2005 год»;
- Постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 23 июля 1999 г. № 80 «Об утверждении методических указаний по расчету показателей республиканской целевой программы преодоления платежного кризиса»;
- Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 1 октября 2005 г. № 1085/11, Национального банка Республики Беларусь от 1 октября 2005 г. № 1085/11 «Об утверждении состава Комиссии по проблеме неплатежей при Совете Министров Республики Беларусь»;
- Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 10 июня 1994 г. № 430/6, Национального банка Республики Беларусь от 10 июня 1994 г. № 430/6 «Об обязательном оформлении векселями просроченной задолженности за поставленные товары и оказанные услуги»;
- Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 10 декабря 1999 г. № 1931 «Об утверждении Порядка выпуска, обращения и погашения векселей Правительства Республики Беларусь»;
- Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 19 мая 1999 г. № 719 «Об утверждении Порядка выпуска, учета и авалирования векселей субъектами хозяйствования»;
- Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 21 июня 2000 г. № 923 «О некоторых вопросах выпуска векселей в Республике Беларусь».

По мнению специалистов, изучающих причины возникновения и динамику роста дебиторской задолженности и особенно задолженности просроченной (неплатежей), на ее уровень оказывают влияние макроэкономические условия и принятая фирмой или стихийно сложившаяся политика предоставления коммерческого кредита и инкассации. И если в первые годы реформирования, по нашему мнению, основное влияние оказывали макроэкономические условия, то в наши дни — это сложившаяся, принятая или навязанная покупателями предприятию-поставщику сбытовая политика.

По результатам исследования договорной практики и эффективности управления дебиторской задолженностью (коммерческим кредитом), проведенного на отечественных предприятиях, можно сделать следующие выводы:

- анализ договорных и фактических сроков оплаты за реализованную продукцию свидетельствует об активном использовании коммерческого

кредитования покупателей продукции, при этом наблюдается тенденция увеличения как договорных, так и фактических сроков отсрочки оплаты;

- коммерческое кредитование поставщиками покупателей негативно отражается на финансовом состоянии предприятия-поставщика и обуславливает рост его кредиторской задолженности, доли банковских кредитов в источниках финансирования и процентов в себестоимости продукции;

- расширение границ коммерческого кредита, при отсутствии системы управления им, по нашему мнению, не ведет к повышению эффективности сбытовой деятельности предприятия;

- неплатежи предприятий превратились в своеобразную форму кредита и стали механизмом приспособления предприятий к специфическим условиям переходной экономики.

Для успешного управления оборотными средствами, в которых дебиторская задолженность покупателей и заказчиков составляет, как правило, большую долю, нужны эффективные механизмы оперативного контроля и управления долгами, а также распределение обязанностей между структурными подразделениями предприятия и их четкое взаимодействие. Первоочередной задачей их внедрения является разработка и внедрение на предприятии кредитной политики предприятия-поставщика, то есть особой политики управления межфирменным коммерческим (товарным) кредитом (дебиторской задолженностью покупателей и заказчиков) [4, 21, 86].

Этапы формирования политики управления межфирменным товарным кредитом (дебиторской задолженностью) предприятия-поставщика и ее содержание представлены в таблице 1.7 [107].

Ключевым этапом, определяющим эффективность функционирования кредитной политики предприятия-поставщика, является разработка и внедрение системы оперативного учета и управления дебиторской задолженностью.

Экономический механизм оперативного управления текущими активами корпорации представляет собой совокупность рычагов, элементов, инструментов и их взаимосвязей, позволяющую осуществлять целенаправленное воздействие на экономические процессы по трансформации ресурсов, непосредственно участвующих в экономическом (производственном, торговом, финансовом) процессе корпорации. В данном разделе рассматривается оперативное управление в краткосрочном периоде, и поэтому основное внимание при осуществлении мероприятий оперативного управления должно уделяться управлению оборотными активами, в частности управлению дебиторской задолженностью покупателей и заказчиков.

Сущность оперативного управления дебиторской задолженностью заключается в осуществлении организационных и финансово-экономических мероприятий по текущему управлению долгами потребителей корпорации. Для этого могут применяться различные методы, направленные на снижение рисков и повышение текущей ликвидности долгов.

Таблица 1.7 — Наименование, задачи и назначение этапов формирования политики управления межфирменным товарным кредитом (дебиторской задолженностью)

Наименование этапа	Задачи и назначение этапа
1. Преддоговорные процедуры и заключение договоров на поставку	Сбор и анализ информации о потенциальном партнере (финансовое положение, производственный потенциал, деловая репутация). Оценка рисков неисполнения партнером обязательств. Заключение договора на поставку
2. Формирование принципов кредитной политики по отношению к покупателям продукции	Основные принципы кредитной политики: в каких формах осуществлять реализацию продукции в кредит; какой тип кредитной политики следует избрать предприятию
3. Определение возможной суммы оборотного капитала, направляемого в дебиторскую задолженность по товарному кредиту	При расчете необходимо учитывать планируемые объемы реализации продукции в кредит; средний период предоставления отсрочки платежа по кредиту; средний период просрочки платежей на основании хозяйственной практики (он определяется по результатам анализа дебиторской задолженности в предшествующем периоде); коэффициент соотношения себестоимости и цены реализуемой в кредит продукции
4. Формирование системы кредитных условий	В состав этих условий входят следующие элементы: срок предоставления кредита (кредитный период); размер предоставляемого кредита (кредитный лимит); стоимость предоставления кредита (система ценовых скидок при осуществлении немедленных расчетов за приобретенную продукцию); система штрафных санкций за просрочку исполнения обязательств покупателями
5. Формирование стандартов оценки покупателей и дифференциация условий предоставления кредита	В основе установления таких стандартов оценки покупателей лежит их кредитоспособность. Кредитоспособность покупателя характеризует систему условий, определяющих его способность привлекать кредит в разных формах и в полном объеме в предусмотренные сроки выполнять все связанные с ним финансовые обязательства
6. Формирование системы оперативного учета и управления дебиторской задолженностью и ее инкассация (возврат)	В рамках данной системы управления должны быть предусмотрены: 1) оперативный учет дебиторской задолженности; 2) анализ и планирование объема дебиторской задолженности; 3) разработка формы предварительного и последующего напоминаний покупателям о дате платежей; 4) возможности и условия пролонгирования долга по предоставленному кредиту; 5) условия возбуждения дела о возврате долга несостоятельных дебиторов; 6) разработка процедур использования на предприятии эффективных форм рефинансирования дебиторской задолженности (взаимозачет, вексельные операции, факторинг, форфейтинг и пр.) 7) корректировка кредитных условий для покупателей учетом складывающейся их кредитной историей; 8) анализ дебиторской задолженности предприятия, стояния финансовых расчетов и эффективности кредитной политики предприятия в предшествующем периоде _____ ¹

Для обеспечения эффективного функционирования системы оперативного управления дебиторской задолженностью необходимо создание на предприятии специального подразделения (бюро, отдела) или выделение специалиста в службе сбыта, который занимался бы вопросами коммерческого кредитования. Задачи подразделения (специалиста) - разработка принципов и организация методов коммерческого кредитования, их реализация и управление выдачей товарного кредита и возникающей при этом дебиторской задолженностью.

Политика предоставления кредита и инкассации включает в себя принятие решений по следующим вопросам:

- кому предоставлять кредит при условии допустимого уровня риска;
- анализ и контроль за балансом дебиторской и кредиторской задолженности;
- определение договорных сроков кредита;
- величина предоставляемой скидки;
- выбор инструментов и организация системы инкассации дебиторской задолженности;
- уровень допустимых расходов при возникновении просроченной и безнадежной дебиторской задолженности, а также при возможном использовании факторинга.

Анализ динамики развития, а также реестра старения существующей дебиторской задолженности служит основой для введения поправок в принятую политику кредита и инкассации, в частности, благодаря анализу возможно прогнозирование поступлений денежных средств в ближайшем будущем путем составления платежного календаря, то есть прогноза движения денежных средств от основной деятельности, который представляет собой план поступления и использования денежных средств, обеспечивающих выполнение основных производственно-коммерческих функций (рисунок 1.6).

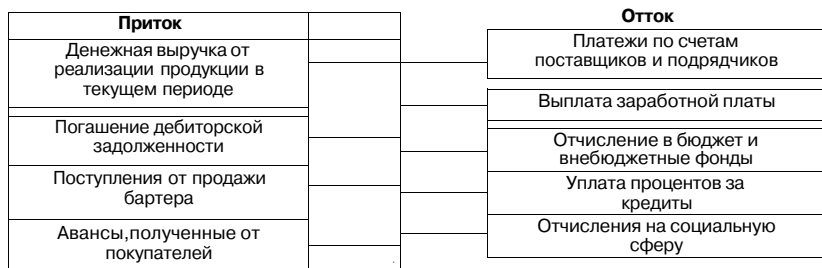


Рисунок 1.6 - Структура потоков денежных средств от основной деятельности

Решения в области кредитной политики предприятия-поставщика должны приниматься на основе прогнозной (фактической) оценки показателей, характеризующих эффективность управления оборотными средствами, авансированными в дебиторскую задолженность [22], такими как:

$$AI=f(S_0, S, V, \kappa, D_{0,}, D), \quad (1.38)$$

$$AP=f(S_0, S, V, k, D_0, D, M, B), \quad (1.39)$$

где ΔI - объем дополнительных издержек (вложений) в дебиторскую задолженность;

ΔP - объем дополнительной прибыли (убытков), получаемых предприятием от изменения кредитной политики;

S_0, S - соответственно текущий и дополнительный объем продаж;

V - переменные издержки (административные издержки отдела продаж, расходы на содержание запасов и др.);

K - издержки финансирования вложений в дебиторскую задолженность;

D_0, D — соответственно средний (сложившийся) период возврата долгов до и после изменения кредитной политики;

B - доля продаж, приходящаяся на безнадежные долги.

Результаты исследования и обобщения теоретических подходов и практического опыта в области управления оборотными средствами предприятия, в частности дебиторской задолженностью, позволили сформулировать основные положения по формированию системы оперативного учета и управления дебиторской задолженностью предприятия, основной функцией которой является оперативный учет, контроль над состоянием дебиторской задолженности, сбор и подготовка информации для принятия решений в области сбытовой деятельности организации. Автором разработаны методические рекомендации по оперативному учету и управлению дебиторской задолженностью предприятия (приложение П).