

ПРИЛОЖЕНИЕ П

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОПЕРАТИВНОГО УЧЕТА И УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Общие положения

Дебиторская задолженность покупателей — сумма долгов, причитающихся предприятию от покупателей (дебиторов), которая возникает при любой продаже, если оплата не поступает немедленно.

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, доведенной до сознания работников кредитной политики предприятия и технологии работы с долгами.

В процессе сбытовой деятельности необходимо постоянно прослеживать выполнение всех пунктов договоров на поставку продукции. Это одна из важнейших функций, качество которой зависит от четкой и слаженной работы всех управленческих звеньев.

Для успешного управления финансовыми ресурсами нужны эффективные механизмы оперативного контроля и управления долгами. Первоочередной задачей их внедрения является разработка и внедрение на предприятии особой политики управления межфирменным товарным кредитом (дебиторской задолженностью покупателей и заказчиков), так называемой кредитной политики предприятия-поставщика, распределение обязанностей между структурными подразделениями предприятия и их четкое взаимодействие.

Основные этапы формирования политики управления межфирменным товарным кредитом (дебиторской задолженностью) предприятия-поставщика представлены в таблице П. 1.

Таблица П.1 - Наименование, задачи и назначение этапов формирования политики управления межфирменным товарным кредитом (дебиторской задолженностью)

Наименование этапа	Задачи и назначение этапа
1	2
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

Поскольку покупатели активно используют товарный кредит необходимо для обеспечения эффективной деятельности поставщика учитывать влияние решений о предоставлении кредита на потоки денежных средств стоимость капитала, рост объема и рентабельности продаж. Облегчение условий и расширение объема кредита ведут к росту продаж, увеличению объема дебиторской задолженности и среднего периода сбора долга, увеличению дополнительных издержек финансирования абсолютного прироста дебиторской задолженности, к повышению вероятности увеличения безнадежных долгов, подлежащих списанию.

Детально проработанная и документально закрепленная сбытовая и кредитная политика является эффективным инструментом предварительного, текущего и последующего контроля за сбытовой деятельностью промышленного предприятия и его положением на рынке. Обоснованное формирование и эффективный контроль сбытовой и кредитной политики руководством обеспечивают конкурентоспособность предприятия.

Основным этапом, определяющим эффективность функционирования кредитной политики предприятия-поставщика, является разработка и внедрение системы оперативного учета и управления дебиторской задолженностью (далее по тексту - СУДЗ).

II. Функциональное назначение и пользователи СУДЗ

Основной функцией СУДЗ является оперативный учет, контроль над состоянием дебиторской задолженности, сбор и подготовка информации для принятия решений в области сбытовой деятельности организации.

Реализация задачи будет осуществляться за счет разработки и внедрения следующих процедур и мероприятий:

1. Оперативный сбор и учет информации о дебиторской задолженности;
2. Анализ и корректировка размера предоставляемого кредита (кредитного лимита);
3. Разработка процедур предварительного и последующего напоминаний покупателям о дате платежей и возможности и условия их пролонгирования;
4. Разработка процедур по инкассации (возврату) дебиторской задолженности (взаимозачет, вексельные операции, факторинг, форфейтинг и др.);
5. Разработка условий и процедур возбуждения дела о возврате долга несостоятельных дебиторов;
6. Корректировка кредитных условий для покупателей с учетом складывающейся кредитной истории;
7. Анализ дебиторской задолженности предприятия, состояния финансовых расчетов и эффективности кредитной политики предприятия в предшествующем периоде.

Окончание таблицы П. 1

1	2
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 с у сложившейся 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 представленному кредиту; 5) условия возбуждения дела о возврате долга не состоятельных 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 с учетом складывающейся их кредитной историей; 8) Анализ дебиторской задолженности предприятия, состояния финансовых расчетов и эффективности кредитной политики предприятия в предшествующем периоде_____.

Основными пользователями СУДЗ являются:

1) специалисты и руководитель отдела маркетинга и сбыта (контроль и востребование дебиторской задолженности, а также работа по ее взысканию);

2) специалисты юридической службы (взыскание проблемных долгов с контрагентов);

3) руководители организации (анализ причин невозврата долгов, принятие управленческих решений, разработка стандартов сбытовой деятельности, организация договорно-претензионной работы);

4) бухгалтерская служба (контроль сроков оплаты дебиторской задолженности, ее востребование и бухгалтерский учет).

III. Механизм функционирования СУДЗ и информационное обеспечение

Механизм функционирования СУДЗ представляет собой совокупность взаимосвязанных операций и процедур по оперативному учету и управлению дебиторской задолженностью, укрупненно представленный на рисунке П.1.

Для реализации функций СУДЗ необходимо организовать подсистему информационного обеспечения, назначением которой является сбор и аккумулирование следующей информации:

1. Сведения о покупателях организации (юридические адреса, контактные телефоны, УНП и др.);

2. Сведения о заключенных договорах и условиях поставок (форма и сроки оплаты);

3. Информация по истории работы с каждым контрагентом, отражаемой в личной карточке покупателя:

3.1. Сведения по основаниям возникновения задолженности (наименование контрагента; номер и дата договора, номер и дата счета на оплату);

3.2. Договорной срок оплаты;

3.3. Сумма долга по договору и сумма, оплаченная должником на текущую дату;

3.4. Сумма задолженности по состоянию на текущую дату;

3.5. Перечень произведенных должником платежей;

3.6. Количество дней просрочки; сумма штрафных санкций;

3.7. История действий по востребованию задолженностей;

4. Инструкции и стандарты по процедурам востребования долгов;

5. Нормативно-правовая информация, регламентирующая порядок взыскания задолженности;

6. Формы процессуальных и иных документов, а также информация по судебно-арбитражной практике взыскания долгов;

7. Аналитические отчеты о состоянии дебиторской задолженности, необходимые для принятия управленческих решений;

8. Рекомендации по осуществлению действий (инструкции и стандарты) по инкассации (возврату) долгов.

Функционирование данной системы даст возможность готовить отчеты об отгруженной продукции, договорных и фактических сроках ее оплаты и на основании данной информации принимать решения в области сбытовой политики предприятия и управления финансами предприятия.

IV. Отчетная документация

Основными отчетными документами, формируемыми в рамках СУДЗ и предназначенными для принятия и реализации управленческих отношений, являются:

1. Сводный отчет о состоянии расчетов за отгруженную продукцию, в котором отражается следующая информация (таблица П.2):

- 1.1. Наименование покупателя;
- 1.2. Номер и дата товарно-транспортной накладной (ТТН);
- 1.3. Стоимость отгруженной продукции по ТТН;
- 1.4. Договорная дата оплаты за поставленную продукцию;
- 1.5. Фактическая сумма оплаты за поставленную продукцию и остаток, в случае частичной оплаты;
- 1.6. Номер и дата платежного документа;
- 1.7. Количество дней просрочки платежа;
2. Акт сверки расчетов за поставленную и оплаченную продукцию;
3. Сведения о покупателях и условиях договоров на поставку;
4. Аналитические отчеты о состоянии дебиторской задолженности и эффективности кредитной политики предприятия за отчетный период (см. п. 6 настоящих рекомендаций).

Таблица П.2 - Отчёт о состоянии расчётов за отгруженную продукцию на текущую дату

Наименование предприятия (получателя или поставщика)	Отгрузка (поступление)			Нормативная дата оплаты	Оплата		
	№ ТТН (ТН)	Дата	Сумма по ТТН (ТН)		№ платежного документа	Дата	Сумма оплаты
1	2	3	4	5	6	7	8
					Итого:		
					Остаток долга:		
					Количество дней просроченной оплаты:		

V. Требования к автоматизации учетной и отчетно-аналитической работы в рамках СУДЗ

Для обеспечения эффективного функционирования СУДЗ необходимо автоматизировать учетную и отчетно-аналитическую работу.

Автоматизированная система должна отвечать следующим требованиям:

1) полностью автоматизировать процесс сбора, подготовки информации и формирования отчетной документации;

2) своевременно обрабатывать историю взаимоотношений с каждым покупателем;

3) устанавливать и контролировать всех занесенных в систему дебиторов, вне зависимости от суммы долга и от сроков платежа;

4) контролировать сроки взыскания задолженности, что исключает риски организации, вытекающие из несвоевременного получения денежных средств;

5) осуществлять процесс подготовки документов по взысканию дебиторской задолженности в претензионном и судебном порядке;

6) готовить информацию и документы по взысканию с должника не только суммы долга, но и штрафных санкции за несвоевременное исполнение обязательств, которые также могут рассчитываться автоматически.

VI. Рекомендации по проведению анализа состояния расчетов предприятия, дебиторской задолженности и эффективности кредитной политики предприятия

Для оценки состояния финансовых расчетов между предприятиями предлагается использовать показатели и методы их расчета, адаптированные к современной форме бухгалтерского баланса, приведенные в «Методических указаниях по расчету показателей республиканской целевой программы преодоления платежного кризиса», утвержденных постановлением Министерства экономики Республики Беларусь от 23 июля 1999 г. № 80.

Для организации контроля за состоянием расчетов и выявления результатов проводимой работы на уровне предприятия, в рамках «Методических указаний» определена система целевых контролируемых, справочных и вспомогательных показателей (таблица П.3).

Источниками информации для расчета данных показателей являются следующие формы:

1. «Баланс предприятия»;
2. «Отчет о прибылях и убытках»;
3. 5-ф «Отчет о финансовых результатах»;
4. 6-ф «Отчет о задолженности предприятия»;
5. 1-праца (месячная) «Справздача аб працы ; руху рабочай сілы»;
6. 1-т (зadolженность) «Отчет о просроченной задолженности по вылате заработной платы, по состоянию на 30-е (31 -е) число».

Для углубленного анализа дебиторской задолженности рекомендуется провести оценку ее структуры и динамики, анализ сроков образования дебиторской задолженности, ее оборачиваемости и доли в активах предприятия.

Таблица П.3 - Система целевых контролируемых, справочных и вспомогательных показателей Республиканской целевой программы преодоления платежного кризиса

Контролируемые	Справочные	Вспомогательные
1	2	3
Доля просроченной дебиторской задолженности в общей дебиторской задолженности, %	Доля финансовых обязательств в стоимости активов, %	Соотношение дебиторской задолженности к сумме оборотных средств, %
Доля просроченной кредиторской задолженности в общей кредиторской задолженности, %	Денежные средства на счетах предприятия к просроченной кредиторской задолженности, %	Коэффициент текущей ликвидности
Отношение общей дебиторской задолженности к среднемесячной выручке от реализации товаров (продукции, работ, услуг), обеспеченной поступлением денежных средств, %	Рентабельность реализованных товаров (продукции, работ, услуг), %	Коэффициент обеспеченности собственными средствами
Отношение общей кредиторской задолженности к среднемесячной выручке от реализации товаров (продукции, работ, услуг), обеспеченной поступлением денежных средств, %	Доля выручки, поступившей на счета учета денежных средств, в выручке от реализации товаров (продукции, услуг), %	Коэффициент абсолютной ликвидности
Доля просроченной задолженности в бюджет и внебюджетные фонды в общей просроченной кредиторской задолженности, %	Доля отсроченной задолженности по платежам в бюджет и внебюджетные фонды к общей кредиторской задолженности в бюджет и внебюджетные фонды, %	Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности
Доля просроченной задолженности по заработной плате в начисленном фонде заработной платы за последний месяц квартала (отчет на 30 апреля - за март, на 31 июля — за июнь, на 31 октября - за сентябрь, на 31 января - за декабрь), %	Дебиторская задолженность - всего, млн. руб. Из нее: просроченная дебиторская задолженность, млн. руб.	
	Кредиторская задолженность - всего, млн. руб. Из нее: просроченная кредиторская задолженность, млн. руб.	
	Выручка от реализации товаров (продукции, работ, услуг) - всего, млн. руб.	
	Выручка от реализации товаров (продукции, работ, услуг), поступившая на счета учета денежных средств, млн. руб.	
	Просроченная задолженность в бюджет, млн. руб.	
	Просроченная задолженность во внебюджетные фонды, млн. руб.	
	Просроченная задолженность по заработной плате, млн. руб.	
	Начисленный фонд заработной платы за последний месяц квартала (отчет на 30 апреля - за март, на 31 июля — за июнь, на 31 октября — за сентябрь, на 31 января - за декабрь), млн. руб.	

где DZ_1, DZ_2, \dots, DZ_n - личина дебиторской задолженности на начало каждого месяца или квартала;

- средней арифметической:

$$DZ_{\text{ср}} = \frac{DZ_{\text{нач. пер.}} + DZ_{\text{кон. пер.}}}{2}. \quad (\text{П.3})$$

Чем быстрее оборачивается дебиторская задолженность, тем меньше риск её непогашения. Чем выше этот коэффициент, тем агрессивнее политика востребования платежей. Низкий коэффициент говорит о расслабленности процедуры сбора платежей;

$$\text{период погашения } DZ = \frac{360 \text{ дней}}{\text{оборачиваемость } DZ}. \quad (\text{П.4})$$

Чем больше период погашения дебиторской задолженности, тем выше риск её непогашения. Период до 60 дней считается нормальным, до 90 дней - плохим, а свыше 90 дней - это уже не счёт к получению, а сплошные проблемы.

Следует проанализировать также показатели уровня дебиторской задолженности:

$$\text{доля } DZ \text{ в текущих активах} = \frac{DZ}{\text{текущие активы}} * 100 [\%]; \quad (\text{П.5})$$

$$\text{доля сомнительной } DZ = \frac{\text{сомнительная } DZ}{DZ} * 100 [\%]. \quad (\text{П.6})$$

Этот показатель характеризует качество дебиторской задолженности, а выше этот показатель, тем ниже ликвидность дебиторской задолженности.

Можно произвести анализ дебиторской задолженности по покупателям в целях выявления покупателей, нарушающих сроки платежа, и подготовить отчёт об убытках по безнадежным долгам.

Средний размер дебиторской задолженности также можно спрогнозировать.

Таблица П.6 - Структура дебиторской задолженности по срокам её возникновения

Срок возникновения дебиторской задолженности, дни	Дебиторская задолженность			
	на 01.IV		на 01.VII	
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу
0-30				
31-60				
61-90				
Всего				

На основе произведенных расчётов можно составить плановую ведомость непогашенных остатков.

Анализ дебиторской задолженности позволяет сделать вывод об эффективности проводимой организацией кредитной политики, выявить её недостатки и учесть их при разработке новой кредитной политики.

При определении аналитических показателей следует использовать формы и формулы, приведенные в данном разделе.

Таблица П.4 - Динамика дебиторской задолженности и её структуры предприятия за год

Статья дебиторской задолженности	На начало отчётного периода		На конец отчётного периода		Изменения за 01 чётный период	
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу
Покупатели и заказчики						
Векселя к получению						
Задолженность дочерних и зависимых обществ						
Авансы выданные						
Прочие дебиторы						
Итого						

Далее необходимо провести анализ дебиторской задолженности по срокам её образования.

Таблица П.5 - Анализ дебиторской задолженности по срокам её образования на предприятии

Показатель	На начало отчётного периода, тыс. руб. (% к итогу)	На конец отчетного периода, тыс. руб. (% к итогу)	По срокам образования, тыс. руб.					
			срок оплаты не наступил	просроченная, дни				
				1-30	31-90	91-180	198-360	>360
Дебиторская задолженность В том числе: просроченная Из неё безнадёжная								

Анализ оборачиваемости дебиторской задолженности рассчитываются коэффициенты по следующим формулам:

$$\text{оборачиваемость ДЗ} = \frac{BP}{DЗ}, \quad (\text{П. 1})$$

где BP - выручка от реализации.

Для расчёта средней дебиторской задолженности используются формулы:

- средней хронологической (если есть данные о размерах дебиторской задолженности на начало каждого месяца или каждого квартала):

$$DЗ_{\text{ср}} = \frac{\frac{DЗ_1 + DЗ_2 + DЗ_3 + \dots + DЗ_n}{2}}{n - 1}, \quad (\text{П.2})$$

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

DSO_n — оборачиваемость дебиторской задолженности после изменения кредитной политики, дней;

DSO_0 — оборачиваемость дебиторской задолженности до изменения кредитной политики, дней;

S_0 - текущий объем реализации, рублей;

S_n - прогнозируемый объем реализации после изменения кредитной политики, рублей;

V - переменные затраты (в % от объема реализации);

$$P = (S_n - S_0)(1 - V) + k * I - (B_n S_n - B_0 S_0) - (D_n S_n P_n - D_0 S_0 P_0), \quad (\text{П. 11})$$

где P - величина доналоговой прибыли, вызванная изменением кредитной политики, рублей;

k — цена инвестиций в дебиторскую задолженность;

B_n - средний объем безнадежных долгов при новом объеме реализации (в % от объема реализации);

B_0 — средний объем безнадежных долгов при текущем объеме реализации (в % от объема реализации);

P_n — доля объема реализации со скидкой после изменения кредитной политики (в % от объема реализации);

P_0 - доля объема реализации со скидкой до изменения кредитной политики (в % от объема реализации);

D_0 - текущий процент торговой скидки до изменения кредитной политики;

D_n - предполагаемый процент торговой скидки после изменения кредитной политики.

Результаты анализа позволят оценить состояние платежно-расчетной дисциплины предприятия, уровень неплатежей и их динамику и дадут возможность разрабатывать управленческие решения в области сбытовой деятельности предприятия адекватные сложившейся ситуации.

VII. Организация функционирования СУДЗ

Для реализации функций и работ в рамках СУДЗ предполагается создание на предприятии специального отдела или выделение ответственного сотрудника, который занимался бы вопросами товарного кредитования (управления дебиторской задолженностью).

Данное подразделение (отдел, группа или сотрудник) применительно к конкретным условиям:

1. разрабатывает принципы кредитной политики и методы, с помощью которых эти принципы реализуются;

Таблица П.7 - Плановая ведомость непогашенных остатков

Месяц	Выручка от реализации товаров и услуг, тыс с руб.		Дебиторская задолженность, возникшая в данном месяце	
			тыс. руб.	% к выручке
1				
2				
3				
	Итого			

Облегчение условий и расширение объема кредита ведут к росту продаж, увеличению объема дебиторской задолженности и среднего периода сбора долга, увеличению дополнительных издержек финансирования абсолютного прироста дебиторской задолженности, к повышению вероятности увеличения безнадежных долгов, подлежащих списанию.

По нашему мнению, решения в области кредитной политики предприятия-поставщика должны приниматься на основе прогнозной (фактической) оценки показателей, характеризующих эффективность управления оборотными средствами, авансированными в дебиторскую задолженность, такими как:

- LJ - объем дополнительных издержек (вложений) в дебиторскую задолженность;

- AP - объем дополнительной прибыли (убытков), получаемых предприятием от изменения кредитной политики:

$$\Delta I = f(S_0, S, V, K, D_0, D), \quad (\text{П.7})$$

$$\Delta P = f(S_0, S, V, K, D_0, D, \Delta I, B), \quad (\text{П.8})$$

где 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 (сложившись) период возврата долгов до и после изменения кредитной политики;

B - доля продаж, приходящаяся на безнадежные долги.

Для анализа эффективности коммерческого кредитования покупателей рекомендуется использовать следующие формулы, позволяющие, на основе приростного анализа, рассчитать показатели эффективности.

В рамках данного анализа целесообразно использовать три базовые формулы:

- если ожидается увеличение объема реализации продукции:

$$I = [(DSO_n - DSO_0)(S_0/360)] + V[DSO_n(S_n - S_0)/360], \quad (\text{П.9})$$

- если ожидается снижение объема реализации продукции:

$$I = [(DSO_n - DSO_0)(S_0/360)] + V[DSO_0(S_n - S_0)/360], \quad (\text{П.10})$$

2. организует функционирование системы оперативного учета и управления дебиторской задолженностью и выполняет учетные и отчетно-аналитические работы;

3. готовит отчетные документы и предложения по корректировке кредитной политики и принятию решений в области сбытовой деятельности предприятия;

4. участвует, совместно со специалистами отдела по материально-техническому снабжению, бухгалтерией и финансовым отделом, в разработке и сопровождении плана движения денежных средств предприятия путем составления календаря погашения дебиторской задолженности (таблица П. 8);

5. совместно с руководством предприятия и отдела маркетинга регулирует вопросы выдачи товарного кредита и возникающей при этом дебиторской задолженности.

Таблица П.8 — Календарь погашения дебиторской задолженности
в _____200__ года

Наименование предприятия	Условия реализации продукции	Рабочие дни месяца								
		1	2	3	4	5		...		31

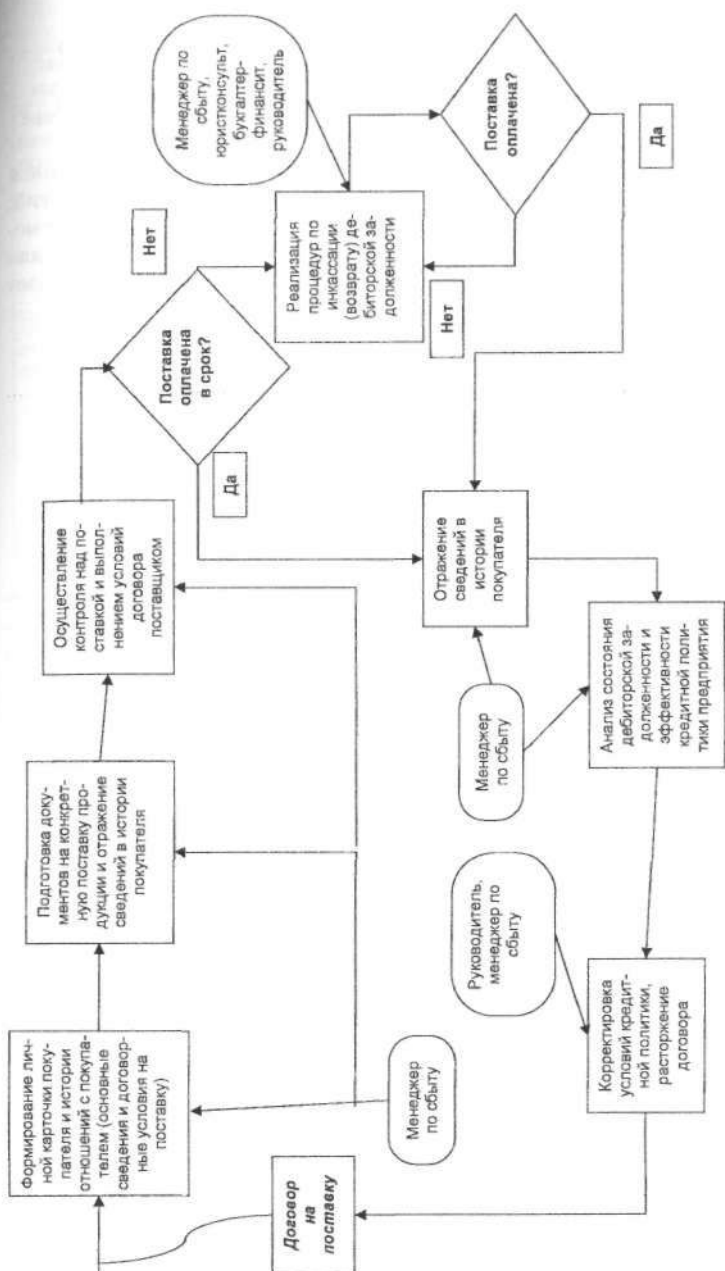


Рисунок П.1 – Структурно-логическая схема системы оперативного учета и управления дебиторской задолженностью