

УДК 336—64

Я.Н. Лозовская, Е.И. Царевская

**РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕЙ
ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Конкретизированы принципы и предложены методы эффективного управления дебиторской задолженностью. Предложен критерий оценки эффективности управления дебиторской задолженностью.

Ключевые слова: система управления дебиторской задолженностью, кредитная политика, классификация дебиторов, факторинг.

Для повышения эффективности работы предприятия, для укрепления его финансового положения предлагается использовать разработанную методику формирования системы управления предприятием на основе комплекса мер, способствующих эффективному управлению дебиторской задолженностью. Поскольку около 20 % активов средней компании числятся в ее дебиторской задолженности, то выявление, анализ состояния и эффективное управление этой статьей оказывает большое влияние на ликвидность, а, следовательно, и на укрепление финансового положения предприятия в целом.

Эффективное управление дебиторской задолженностью относится к необходимым условиям успешной работы предприятия, т.к. оно создает предпосылки для быстрого роста бизнеса и увеличения финансовых возможностей предприятия, ускоряет товарооборот, аккумулирует свободные средства, позволяет вовремя оплачивать необходимые счета.

Систему управления дебиторской задолженностью условно можно разделить на три крупных блока:

- кредитную политику, позволяющую максимально эффективно использовать дебиторскую задолженность как инструмент увеличения продаж;

- классификация дебиторов предприятия по важности в сочетании с классификацией по срокам возникновения, а также широкое применение факторинга в операциях с дебиторами;

- комплекс мер, направленных на снижение риска возникновения просроченной или безнадежной дебиторской задолженности.

Кредитная политика организации

Дебиторскую задолженность следует рассматривать как коммерческий кредит покупателю. Разумное использование коммерческого кредита способствует росту продаж, увеличению доли рынка и, как следствие, положительно влияет на финансовые результаты компании. И хотя деятельность предприятий реального сектора экономики значительно отличается от работы банков, основные принципы кредитования клиентов остаются теми же.

Коммерческий кредит предоставляется покупателю с учетом его стоимости (ресурсы компании предоставляются в пользование на платной основе) и срочности (срок использования предоставленных денежных средств ограничен).

Стоимость коммерческого кредита. При установлении цены коммерческого кредита нужно руководствоваться не только затратами, связанными с его предоставлением, но и стратегическими целями компании и рыночными условиями. Минимальную стоимость коммерческого кредита можно определить как доход от альтернативного варианта безрискового размещения денежных средств. Существует и другой подход, согласно которому предприятие должно кредитовать покупателей по ставке, превышающей средневзвешенную стоимость капитала этого предприятия.

Срок кредитования. Не менее значимой характеристикой коммерческого кредита является срок, на который он выдан. Большинство компаний, устанавливая сроки по коммерческим кредитам, ориентируются на предложения конкурентов, нужно также следить за тем, чтобы средняя оборачиваемость дебиторской задолженности была выше аналогичного показателя по кредиторской задолженности. Нельзя допускать, чтобы компания, получив кредит в банке на 30 дней, своим покупателям предоставляла отсрочку платежа на 40 дней. В противном случае избежать возникновения дефицита денежных средств будет сложно.

Размер дебиторской задолженности. При формировании кредитной политики нужно определить максимально допустимый размер дебиторской задолженности как в целом для

компании, так и по каждому контрагенту (кредитный лимит). Рассчитывая эти показатели, компания в первую очередь ориентируется на свою стратегию (увеличение доли рынка требует большего кредитного лимита, чем удержание своей рыночной доли и аккумуляция свободных денежных средств). При этом нужно поддерживать достаточную ликвидность компании и учитывать кредитный риск (риск полной или частичной утраты выданных средств).

Определить возможный объем денежных средств, инвестируемых в дебиторскую задолженность (ИДЗ), предлагается по следующей формуле: $ИДЗ = ОРК \times КСЦ \times (ППК + ПР)$,

где ОРК — планируемый объем реализации продукции в кредит; КСЦ — коэффициент соотношения себестоимости и цены продукции; ППК — средний период предоставления кредита покупателям (в днях); ПР — средний период просрочки платежей по предоставленному кредиту (в днях).

При изменении целей компании, ее стратегии, рыночных условий и других значимых факторов кредитную политику необходимо пересматривать.

Оценка эффективности кредитной политики

С точки зрения инвестиционного анализа вложения в дебиторскую задолженность ничем не отличаются от инвестиций в производственные мощности. Поэтому к дебиторской задолженности вполне применимы все основные показатели, используемые для оценки эффективности капиталовложений: чистый дисконтированный доход (NPV), внутренняя норма доходности (IRR) и индекс рентабельности (PI). Однако точно оценить дополнительные денежные потоки, которые будут сгенерированы в результате

предоставления покупателям отсрочки платежа, достаточно сложно.

В том случае предлагается проводить расчеты значения показателя средней маржинальной прибыли:

$$Pn = P: dn,$$

где P — маржинальная прибыль, полученная за период оборачиваемости дебиторской задолженности; dn — период оборачиваемости дебиторской задолженности (в рабочих днях).

Наиболее эффективной будет такая кредитная политика, при которой значение показателя Pn максимально. Использовать этот показатель удобно не только при пересмотре кредитной политики компании в целом, но и при оценке эффективности работы с разными контрагентами.

Применяя предложенные подходы к формированию кредитной политики, следует помнить, что проблема кредитования покупателей является частью более широкой задачи — выбора стратегической позиции фирмы на рынке, то есть определения приоритетов деятельности компании. Именно от стратегии зависят характер работы компании с дебиторами, кредитная политика и подходы к оценке инвестиций в дебиторскую задолженность.

В данной работе для эффективного управления дебиторской задолженностью предлагается **классифицировать дебиторов предприятия** по важности в сочетании с классификацией по срокам возникновения, в отличие от существующих традиционных классификаций дебиторов предприятия отдельно по срокам возникновения, отдельно по видам и пр., а также широкое применение факторинга в операциях с дебиторами, одно из преимуществ которого заключается в экономии на налоге на при-

быль поскольку в соответствии с современным налоговым законодательством налог на прибыль должен уплачиваться «по реализации», т.е. с момента фактической отгрузки товара.

В свою очередь, чем больше товарооборот с самым крупным покупателем, тем более разнообразную систему скидок, бонусов, различных видов товарного кредита можно предложить для стимулирования своевременной оплаты товаров и услуг.

Предложенный комплексный подход к классификации дебиторов предприятия позволит существенно снизить размеры возникающей дебиторской задолженности.

Комплекс мер, направленных на снижение риска возникновения просроченной или безнадежной дебиторской задолженности

В целях минимизации риска возникновения просроченной дебиторской задолженности, которая может обернуться для предприятия убытками, при формировании политики управления дебиторской задолженностью нужно руководствоваться следующими правилами:

- оценивать финансовое состояние контрагентов, которым предоставляется отсрочка платежа;
- предусматривать такие условия договора, чтобы они побуждали контрагентов избегать нарушения сроков оплаты;
- планировать объем дебиторской задолженности и мотивировать на его достижение сотрудников предприятия, вовлеченных в процесс управления дебиторской задолженностью;
- для реализации перечисленных правил на практике необходимо создание регламента, досконально описывающего весь процесс управления и содержащего информацию о пра-

вах и обязанностях сотрудников, вовлеченных в процесс управления.

Рассмотрим эти и некоторые другие правила более подробно.

Оценка кредитоспособности контрагента

Один из методов оценки финансового состояния контрагента, применяемый как в кредитных организациях, так и на предприятиях реального сектора, основывается на анализе финансовой (бухгалтерской) отчетности. При этом рассчитываются стандартные финансовые коэффициенты (ликвидности, платежеспособности, рентабельности, оборачиваемости и др.), отслеживается динамика основных показателей. Однако зачастую отчетность российских компаний значительно искажена и не отражает реального положения дел, что усложняет объективную оценку их платежеспособности на основе финансовых коэффициентов.

Если компания прозрачна, то можно запросить у нее баланс, справку об оборотах, расшифровку отдельных статей баланса и на основании этих данных достаточно быстро оценить ее платежеспособность. К сожалению, большинство российских компаний продолжают оставаться абсолютно непрозрачными, что делает их кредитование крайне рискованным.

При оценке платежеспособности можно использовать также отраслевые базы данных, содержащие информацию о компаниях-неплательщиках, или заказать оценку контрагента специализированному агентству. Отчеты специализированных агентств содержат информацию о кредитном рейтинге компании, рекомендуемом кредитном лимите, финансовой устойчивости, оптовых партнерах и т. д.

Нередко на предприятиях используется методика экспертной оценки платежеспособности контрагентов. Компания может черпать сведения о контрагенте из любых доступных и надежных, по ее мнению, источников информации. Сотрудники компании могут выехать к потенциальному покупателю (иногда инкогнито) и оценить выгодность его места расположения (важно для торговых предприятий), уровень цен, ассортимент продукции и т. д. Собранная информация анализируется, и по результатам проведенной оценки принимается решение о предоставлении кредита.

Недостатком экспертного метода оценки платежеспособности контрагента является сравнительно невысокая точность полученного результата, что увеличивает риски предприятия. Существуют также компании, специализирующиеся на экспертной оценке финансового состояния. Однако обращаться к ним имеет смысл только в том случае, если они берут на себя часть рисков своего клиента.

Как показывает практика, многие предприятия не готовы предоставлять коммерческие кредиты компаниям, с которыми ранее не сотрудничали. С другой стороны, если уже есть положительный опыт работы с той или иной компанией, то таким клиентам охотнее отгружается товар с рассрочкой платежа. Грамотно построенная база данных и анализ статистических данных о выполнении контрагентом своих обязательств позволяют принять обоснованное решение о возможности предоставления коммерческого кредита.

Учитывая, что все перечисленные методы имеют как преимущества, так и недостатки, к оценке платежеспособности контрагента целесообразно

применять комплексный подход. При этом необходимо периодически проводить переоценку платежеспособности контрагентов. Альтернативой тщательному анализу платежеспособности клиента может стать предоставление обеспечения (банковской гарантии, высоконадежных векселей, поручительства компаний с хорошей деловой репутацией).

Для принятия окончательного решения о предоставлении коммерческого кредита тому или иному поставщику на предприятии можно создать специальное структурное подразделение — кредитный комитет или кредитную комиссию.

Система скидок и штрафов

Одним из наиболее действенных инструментов, позволяющих максимизировать поток денежных средств и снизить риск возникновения просроченной дебиторской задолженности, является система скидок и штрафов. Система начисления пеней и штрафов за нарушение сроков оплаты, установленных графиком погашения задолженности, должна быть предусмотрена в договоре. Скидки предоставляются в зависимости от срока оплаты товара. К примеру, при полной предоплате предоставляется скидка в размере 3 % от стоимости товара, при частичной предоплате (более 50 % от стоимости отгруженной партии) — скидка 2 %, при оплате по факту отгрузки — скидка 1 %. При предоставлении рассрочки платежа на 7 дней скидки не предусмотрены.

Система мотивации персонала

Неотъемлемой частью управления дебиторской задолженностью является также мотивация сотрудников компании, вовлеченных в процесс.

Для повышения эффективности системы мотивации, ориентирован-

ной на снижение объема просроченной дебиторской задолженности, каждый сотрудник должен быть заинтересован в достижении запланированного уровня дебиторской задолженности. Например, менеджер по продажам премируется не только за выполнение плана по продажам, но и за исполнение обязательств теми контрагентами, которым он произвел отгрузку с рассрочкой платежа.

Система премий должна быть уравновешена системой наказаний (замечания, предупреждения, лишение премии, служебное расследование, увольнение сотрудника). Но штрафовать нужно не за образовавшуюся просроченную дебиторскую задолженность (если менеджер выполнил все предусмотренные регламентом действия, то ответственность за просроченную задолженность несет только клиент), а за нарушение регламента и процедур управления дебиторской задолженностью.

Система мотивации персонала должна быть закреплена в нормативных документах компании в соответствии с трудовым законодательством.

К примеру, сотрудники могут лишаться бонусов за следующие действия:

- оформление заявки на отгрузку продукции при существовании распоряжения о прекращении отгрузки данному клиенту;
- ошибочное начисление процентов;
- нарушение регламента предоставления информации о существующих дебиторах;
- предоставление неверной информации;
- нарушение установленных правил документооборота и т. д.

Менеджер не может нести всю ответственность за нарушение контр-

агентом своих обязательств, особенно в тех случаях, когда существует кредитная комиссия, которая принимает решение о возможности предоставления рассрочки платежа.

Как поступить с просроченной задолженностью

Как показывает практика, возникновение просроченной дебиторской задолженности — вполне типичная ситуация для многих российских предприятий. Первое, что нужно сделать в этом случае, — напомнить клиенту о необходимости осуществления платежа. При этом сотрудники финансовой службы осуществляют контроль погашения дебиторской задолженности, а менеджеры отдела продаж, которые тесно работают с клиентами, ведут переговоры. Также необходимо решить, готова ли компания изменить договорные условия в части применения санкций. Например, есть ли возможность подождать оплаты без начисления процентов. Такое решение может приниматься кредитной комиссией в результате рассмотрения

причин неуплаты и того, насколько важен данный клиент для компании.

Дальнейшее неисполнение обязательств можно рассматривать как основание для решения вопроса о взыскании дебиторской задолженности и штрафных санкций в судебном порядке.

Для успешного управления просроченной дебиторской задолженностью необходимо регламентировать процесс внутренними документами и создать для персонала компании условия, позволяющие следовать данному регламенту. Должен быть формализован подход к работе с каждым клиентом, налажен документооборот, назначены ответственные и утверждены их права и обязанности, а также полномочия для решения нетипичных проблем.

В заключение можно сказать, что управление дебиторской задолженностью — это комплекс мер, направленных на предотвращение ее появления путем тщательного анализа и ранжирования контрагентов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гришина О.. Факторы роста. Мнения игроков рынка факторинга. www.bankdelo.ru

2. Гаврилов А.М. Управление дебиторской задолженностью. // — М.: ЮНИТИ. — 2007. — 239 с.

3. Смачило В., Дубровская Е. «Управление дебиторской задолженностью» // Журнал «Финансовый директор». — № 5. — 2007.

4. www.fcfactoring.com **ТРАБ**

КОРОТКО ОБ АВТОРАХ

Лозовская Яна Николаевна — доктор экономических наук, профессор, atomqwer@mail.ru,
Царевская Екатерина Ивановна — аспирант, Katushona88@yandex.ru,
Московский государственный горный университет.

