

ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

В данной статье раскрываются негативные последствия увеличения дебиторской задолженности для предприятия, предложен метод оценки суммы расходов по финансированию дебиторской задолженности, поэтапно рассмотрена работа по ликвидации дебиторской задолженности, предлагаются различные способы обеспечения исполнения обязательств.

Введение

Одним из направлений увеличения чистой прибыли может стать минимизация дебиторской задолженности и вложение полученных денежных средств на депозитный счет в банке.

Дебиторская задолженность относится к высоколиквидным активам предприятия, обладающим повышенным риском. Большой объем просроченной и безнадежной дебиторской задолженности существенно увеличивает внереализационные расходы предприятия, и как следствие снижает размер чистой прибыли.

Основная часть

Одним из эффективных инструментов управления дебиторской задолженностью является оценка расходов по финансированию существующей задолженности.

Подобные расходы можно оценивать следующими способами:

– исходя из рыночной ставки процентов (рекомендуется использовать ту ставку процента, по которой организация, предоставляющая коммерческий заем,

может привлечь кредитные ресурсы). Другими словами, тот процент, под который ей могут одолжить деньги;

– исходя из рентабельности совокупного капитала (отношение чистой прибыли к средней стоимости совокупного капитала (валюты баланса)).

Оценка суммы расходов по финансированию дебиторской задолженности производится по следующей формуле

$$РФ = ДЗ_{ср} \times СП \times ДАП / 360, \quad (1)$$

где РФ – расходы по финансированию дебиторской задолженности, р.;

ДЗ_{ср} – средневзвешенная величина дебиторской задолженности за период, р.;

СП – используемая ставка процента, %;

ДАП – длительность анализируемого периода, дн. [1].

Если бы деньги “замороженные” в дебиторской задолженности были положены на депозитный счет в банке, то предприятие за год получило бы дополнительный доход, что увеличило бы размер чистой прибыли.

Поэтому руководителям предприятий необходимо применять меры по ликвидации дебиторской задолженности.

Дебиторская задолженность на предприятиях проявляется по причине отсутствия полной информации о клиенте, системы работы с клиентами и, как следствие, обратной связи с рынками. Работа с клиентом должна строиться на долгосрочную перспективу.

Смысл такой работы состоит в построении процессов в отделе сбыта таким образом, чтобы совместно с клиентами планировать отгрузку и поступление денег на основе составления графика платежей. Это один из способов избавления или сглаживания неопределенности на рынках. Иными словами, речь идет о создании эффективной системы управления денежными ресурсами и потоками.

Акцент функций, выполняемых в службе сбыта, следует перенести на процессы взаимодействия с контрагентами, эффективная реализация которых приведет к желаемым результатам. Объектом изменений являются не выполняемые функции, а выполняемая работа, процессы и формы расчетов с контрагентами. В связи с этим нужно выделить основные процессы, направленные на достижение результата (финансового: определенная величина доходов и денежных средств). Например, процесс “Продажи” – от выявления потенциального клиента до получения заказа; процесс “Выполнение заказа” – от оформления заказа до осуществления платежа (приход денег). Для реализации этих процессов и необходима система управления денежными ресурсами и потоками.

Управление финансами означает организацию получения от клиентов денежных средств, необходимых для жизнедеятельности предприятия, и их рациональное использование, а также оптимизацию оборота собственных средств предприятия.

Система управления денежными средствами включает управленческий инструментарий (аналитику), который используется на практике для налаживания взаимодействия с клиентами, регулирования горизонтальных взаимосвязей между основными службами в процессе реализации вышеназванных функций и принятия жизненно важных для предприятия решений. Дифференцированная работа с рынками и клиентами поможет уловить и учесть изменения во внешней среде и реагировать на них изнутри.

Основа такого механизма – правильная и систематическая работа с рынками сбыта, конкретными клиентами. Начинать ее нужно с отдела торговли, сбора

информации о рынках. Полученные данные следует преобразовать в управленческую информацию, сгруппировать, правильно расставить акценты и понять, что произошло на рынках сбыта, в поведении контрагентов в динамике. Планировать и контролировать движение денежных средств нужно, чтобы осуществлять намеченные планы, получать прибыль сегодня и в долгосрочной перспективе.

Работа с клиентами должна строиться на основании договоров, заключенных на год, в рамках которых ежемесячно или ежеквартально формируются заявки на конкретные виды продукции. Работа с договорами представляет собой одно из направлений в налаживании механизма управления денежными средствами и предполагает участие многих специалистов предприятия.

Начать такую работу необходимо с составления реестра действующих контрактов на продажу продукции и представления более полной информации о клиентах (таблица 1).

Таблица 1

Реестр действующих контрактов на продажу продукции

№ п/п	№ контракта, срок действия	Сумма контракта	Покупатель	Количество отгруженной продукции	Форма оплаты, сроки оплаты	Текущее сальдо взаиморасчетов
-------	----------------------------	-----------------	------------	----------------------------------	----------------------------	-------------------------------

Механизм управления денежными средствами нужно выстраивать последовательно, организуя работу с оперативной информацией при участии всех менеджеров по продаже.

Вначале необходимо подготовить информацию для принятия решений по управлению денежными средствами и потоками. Для организации этой аналитической работы нужно наладить процесс обучения специалистов службы сбыта навыкам работы с контрагентами и управленческой информацией, ее подготовки, представления руководству и интерпретации в виде кратких комментариев или аналитических записок. Такая информация нужна для отработки адаптивного поведения, чтобы понимать, на какие внешние изменения необходимо реагировать изнутри.

Затем следует разработать регламент взаимодействия службы сбыта с другими службами предприятия по обмену управленческой информацией и документообороту для управления денежными средствами, поскольку данные процессы в службе сбыта пересекают границы между службами и требуют налаживания эффективного взаимодействия между ними. Прописывание такого регламента и работа в соответствии с изложенными в нем внутренними правилами позволят со временем сформировать и организовать правильный порядок служб и отработать его до автоматизма. Управленческая информация должна ежедневно поступать руководителю отдела сбыта.

Инструментом управления денежными средствами, ликвидностью служат потоки платежей (выплаты и поступления, приход и расход). Поэтому важно планировать поступления денежных средств по каждому клиенту, группировать их по каналам сбыта и по рынкам.

Информацию о плане-прогнозе прихода денежных средств получают на основании оперативных данных о работе сотрудников службы торговли с конкретным клиентом, прогнозируя количество денег, которое от него может и должно прийти. Такой план может выглядеть, как представлено в таблице 2.

Таблица 2

План поступления денежных средств за продукцию

Контракт	Итого за декабрь, р.	I неделя	II неделя	III неделя	IV неделя	V неделя
----------	----------------------	----------	-----------	------------	-----------	----------

Заполняют таблицу сотрудники службы сбыта. Чтобы спрогнозировать поступление денежных средств, важно понимать, как приходили деньги от клиентов в предыдущий период. Поэтому необходим анализ ситуации за предыдущие три или шесть месяцев, который позволяет увидеть сложившееся положение дел и наметить тенденции. Такая информация поможет понять, что нужно изменить в работе с клиентами и в каком направлении. Управление денежными средствами и потоками включает и работу с дебиторской задолженностью. Такую информацию можно представить в виде справки о состоянии дебиторской задолженности по каждому клиенту и по срокам (таблица 3).

Таблица 3

Справка о состоянии дебиторской задолженности

Клиент	Общая дебиторская задолженность	1 месяц	2 месяц	3 месяц	Условия оплаты (по контракту)
--------	---------------------------------	---------	---------	---------	-------------------------------

На основании информации предыдущих таблиц составляется сводная таблица о поступлении денежных средств с учетом кредиторской и дебиторской задолженности по клиентам по форме, приведенной в таблице 4. Такая справка должна составляться на каждый день, и директор предприятия должен видеть ее ежедневно на экране своего компьютера. Это итог работы с оперативной финансовой информацией по продукции.

Таблица 4

Справка о поступлении денежных средств за реализацию продукции

Контракт	Информация о выполнении задания			Информация об оплатах периода			Кредиторская задолженность, р.	Дебиторская задолженность, р.
	план на месяц, р.	факт, р.	выполнение плана, %	р.	вексель, р.	денежный зачет, р.		

Для выявления причин отклонений фактического прихода денежных средств от запланированного и принятия решений по управлению денежными потоками необходимы дополнительная информация о ежедневной отгрузке продукции в ассортименте (в натуральном и стоимостном выражении) и данные об остатках продукции на складе. Подготовить такую информацию можно по форме, представленной в таблице 5.

Работа по данной форме позволит определить оптимальную величину остатков и поддерживать ее на необходимом уровне.

Таблица 5

Оперативная информация по отгрузке и остатках продукции

Наименование продукции	Отгружено за сутки		Отгружено с начала месяца		Остатки продукции на складе	
	количество	сумма	количество	сумма	количество	сумма

Особое внимание при управлении дебиторской задолженностью надо уделять изменению таких параметров, как общий объем задолженности, задолженность отдельных дебиторов, оборачиваемость. Постоянное наблюдение за этими

параметрами позволит в случае их неблагоприятных изменений своевременно принять меры.

Повышенный кредитный риск, связанный с тем, что предприятие не всегда имеет возможность собрать полную информацию о своем контрагенте, можно минимизировать на этапе оформления договорных отношений.

Существует много способов обеспечения исполнения обязательств: поручительство; гарантия; залог товара, проданного в кредит; страхование рисков; задаток; неустойка и др. [2, 3].

Немаловажным аспектом, который влияет на выбор того или иного инструмента обеспечения исполнения обязательств, является политика предприятия в области продаж. Если предприятие реализует излишки товаров, то можно использовать менее сложные в оформлении инструменты, такие, как задаток, платежное требование с предварительным акцептом. Когда же в получении товара сильно заинтересован контрагент, можно применять и более сложные в оформлении и влекущие дополнительные расходы инструменты. В этом случае все затраты на оформление можно возложить на клиента.

Выбор инструмента также зависит от уровня риска, от оценки перспективности клиента и выбора плана взаимоотношений с ним, а также от стоимости дополнительных расходов, связанных с оформлением. Например, использование таких инструментов, как страхование предпринимательских рисков или банковской гарантии, позволяет значительно снизить риск неоплаты за отгруженный товар. Поскольку в соответствии с белорусским законодательством расходы на страхование предпринимательских рисков должны производиться из прибыли, этот инструмент предприятия используют редко. Исключение сделано только для компаний, осуществляющих экспорт белорусских товаров (работ, услуг) либо инвестиционную деятельность на территории иностранных государств.

На практике в отношениях между резидентами Республики Беларусь банковская гарантия используется также крайне редко (из-за высокой платы, взимаемой банками республики за выдачу банковской гарантии). Как правило, она применяется в расчетах по договорам с нерезидентами в силу повышенного кредитного риска.

Наиболее компромиссным вариантом, который можно использовать в качестве инструмента обеспечения исполнения обязательств по оплате за отгруженные товары (выполненные работы, оказанные услуги), является аккредитивная форма расчетов. Аккредитивную форму расчетов целесообразно применять в случае, когда покупатель и продавец сомневаются в надежности друг друга: продавец требует предварительной оплаты, а покупатель не решается ее сделать из-за своих сомнений. Как показывает практика, данная форма оплаты, так же как и банковская гарантия или страхование рисков, используется в основном в расчетах по договорам с нерезидентами, хотя ничто не мешает ее применять в отношениях между резидентами [4].

Такие формы расчетов, как оплата платежного требования с предварительным акцептом и постоянно действующее платежное поручение, также могут использоваться белорусскими предприятиями. Например, постоянно действующее платежное поручение целесообразно применять при поставках товара партиями. Чтобы застраховаться от недобросовестного поведения контрагента, в договоре необходимо предусмотреть ответственность клиента за невыполнение условий по предоставлению в банк заявления об использовании вышеуказанных форм расчетов.

Некоторые инструменты обеспечения исполнения обязательств белорусские предприятия не хотят применять из-за сложности их оформления. Например, передача в залог недвижимости влечет за собой регистрацию залога в органах, осуществляющих государственную регистрацию недвижимого имущества, прав на него и сделок с ним, а передача в залог имущественных прав законодательно не урегулирована, поэтому практически возникают проблемы, связанные с оформлением такого залога. На практике широко используется “залог товаров в обороте”. Применяется он предприятиями, у которых есть возможность постоянно восполнять реализованный товар (например, торговыми и производственными).

Заключение

Применение предложенных инструментов управления дебиторской задолженностью дает возможность предприятиям увеличить размер чистой прибыли.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. **Сыч, Д.** Эффективный метод управления дебиторской задолженностью / Д. Сыч // Финансовый директор. – 2007. – № 4. – С. 24–28.
2. **Карасева, И.М.** Финансовый менеджмент / И.М. Карасева, М.А. Ревякина. – М. : Омега-Л, 2008. – 335 с.
3. **Савчук, В.П.** Финансовая диагностика предприятия и поддержка управленческих решений / В.П. Савчук // Экономика. Финансы. Управление. – 2009. – № 1. – С. 73–80.
4. Финансы предприятий / Н.Е. Заяц [и др.] ; под общ. ред. Н.Е. Заяц. – Минск : Выш. шк., 2008. – 528 с.