

К ВОПРОСУ О МЕХАНИЗМЕ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ

А.О. Дерябин, аспирант кафедры экономики промышленных предприятий БГЭУ

Современный этап экономического развития страны характеризуется значительным замедлением платежного оборота, вызывающим рост дебиторской задолженности предприятий. Вследствие этого важной задачей любого хозяйствующего субъекта является эффективное управление ею, направленное на оптимизацию общего размера задолженности и обеспечение своевременной инкассации долга.

Актуальность данной проблемы для Республики Беларусь подтверждается статистическими данными. В структуре дебиторской задолженности по отраслям экономики наибольший удельный вес занимает промышленность: около 48,5% (в том числе просроченная: около 51%), на втором месте – традиционно жилищно-коммунальное хозяйство: около 13%, на третьем месте – транспорт около 12%. По остальным отраслям значение задолженности составляет 0,1–6% (таблица 1).

Данные, приведенные в таблице 1, подтверждают факт роста доли предприятий, имеющих просроченную дебиторскую задолженность, к их общему количеству. Так, в промышленности за последние годы доля таких предприятий увеличилась с 74,1% (на 1 января 2002 г.) до 78,3% (на 1 января 2004 г.), в сфере транспорта – с 68,2% (на 1 января 2002 г.) до 78,7% (на 1 января 2004 г.).

Некоторое улучшение наблюдается в жилищно-коммунальном хозяйстве: доля предприятий с просроченной дебиторской задолженностью сократилась с 75,8% (на 1 января 2002 г.) до 72,7% (на 1 января 2004 г.).

В современной хозяйственной практике дебиторская задолженность классифицируется по следующим видам:

- за товары, работы, услуги, срок оплаты которых не наступил;
- за товары, работы, услуги, неоплаченные в срок;
- по полученным векселям;
- по расчетам с бюджетом;
- по расчетам с персоналом;
- прочие виды дебиторской задолженности (задолженность дочерних и зависимых обществ; задолженность участников (учредителей) по взносам в уставный капитал; авансы выданные).

Таблица 1 – Группировка организаций, имевших дебиторскую задолженность по отраслям экономики в 2002–2004 гг.

	На 01.01.2002					На 01.01.2003					На 01.01.2004				
	Количество предприятий	Просроченная		Просроченная свыше трех месяцев		Количество предприятий	Просроченная		Просроченная свыше трех месяцев		Количество предприятий	Просроченная		Просроченная свыше трех месяцев	
		единиц	В % к общему объему	единиц	В % к имеющим просроченную задолженность		единиц	В % к общему объему	единиц	В % к имеющим просроченную задолженность		единиц	В % к общему объему	единиц	В % к имеющим просроченную задолженность
Всего	11421	7273	63,7	6431	88,4	11438	7454	65,2	6630	88,9	11083	7232	65,3	6533	90,3
Промышленность	2468	1829	74,1	1641	89,7	2401	1858	77,4	1688	90,9	2317	1815	78,3	1692	93,2
Сельское хозяйство	2573	1903	74,0	1662	87,3	2506	1938	77,3	1669	86,1	2458	1874	76,2	1643	87,7
Транспорт	632	431	68,2	387	89,8	678	489	72,1	445	91,0	655	483	73,7	443	91,7
Связь	48	22	45,8	22	100	170	30	17,6	26	869,7	48	20	41,7	20	100
Строительство	1533	1090	71,1	985	90,4	1547	1132	73,2	1032	91,2	1570	1143	72,8	1051	92,0
Торговля и общественное питание	2050	853	40,6	670	80,4	1933	794	41,1	652	82,1	1926	792	41,1	670	84,6
Материально-техническое снабжение и сбыт	500	348	69,6	323	92,8	476	356	74,8	328	92,1	375	263	70,1	242	92,0
Заготовки	121	86	71,1	68	79,1	91	66	72,5	59	89,4	65	53	81,5	49	92,5
Жилищно-коммунальное хозяйство	525	398	75,8	376	94,5	566	418	73,9	392	93,8	520	378	72,7	353	93,4
Непроизводственные виды бытового обслуживания населения	47	16	34,0	13	81,3	48	13	27,1	11	84,6	53	15	28,3	14	93,3

Источник: Статистические ежегодники Республики Беларусь, 2002–2004 гг.

Основные направления оценки дебиторской задолженности следует сгруппировать следующим образом:

1. *Определение структуры и динамики изменения каждой статьи дебиторской задолженности предприятия.*

По результатам анализа необходимо выявить наиболее «большие» статьи дебиторской задолженности, оказывающие существенное влияние на ее конечную величину.

2. *Определение срока оборачиваемости дебиторской задолженности.*

Для более наглядного представления влияния срока оборачиваемости дебиторской задолженности на результаты деятельности предприятия рекомендуется рассмотреть этот

показатель в разрезе производственно-коммерческого цикла.

По результатам анализа необходимо выявить, в какой мере срок оборачиваемости дебиторской задолженности увеличивает продолжительность производственно-коммерческого цикла предприятия.

3. *Определение темпов погашения каждой статьи дебиторской задолженности.*

Необходимо путем анализа определить возможности сокращения конкретной статьи дебиторской задолженности.

Результаты анализа позволяют обоснованно предположить, какие статьи дебиторской задолженности могут быть рассмотрены с точки зрения возможности их сокращения.

4. *Определение оптимального срока сокращения оборачиваемости дебиторской задолженности* в целях реализации поставленных перед предприятием задач может осуществляться по следующему алгоритму отдельно для каждой статьи дебиторской задолженности:

1. Определение реальной оборачиваемости дебиторской задолженности предприятия:

$$O_{дз} = В / ДЗ, \quad (1)$$

где: $O_{дз}$ – реальная оборачиваемость дебиторской задолженности предприятия, количество оборотов;

$В$ – валовая выручка, руб.;

$ДЗ$ – средняя величина дебиторской задолженности предприятия, руб.

2. Определение периода погашения дебиторской задолженности предприятия:

$$П_{дз} = Т / O_{дз}, \quad (2)$$

где: $П_{дз}$ – период погашения дебиторской задолженности предприятия, дней;

$Т$ – длительность анализируемого периода, дней.

3. Определение оборачиваемости для требуемого прироста валовой выручки предприятия:

$$O_{п} = В / П_{дс}, \quad (3)$$

где: $O_{п}$ – оборачиваемость для требуемого прироста валовой выручки, количество оборотов;

$П_{дс}$ – необходимый прирост денежных средств в валовой выручке, руб.

4. Определение срока оборота для требуемого прироста валовой выручки предприятия:

$$C_{п} = Т / O_{п}, \quad (4)$$

где: $C_{п}$ – срок оборота прироста валовой выручки, дней.

5. Определение оптимального срока сокращения оборачиваемости дебиторской задолженности в целях реализации поставленных перед предприятием задач:

$$OC_{дз} = П_{дз} - C_{п}, \quad (5)$$

где: $OC_{дз}$ – оптимальный срок погашения дебиторской задолженности предприятия, дней.

5. Оценка издержек финансирования в зависимости от срока оборачиваемости дебиторской задолженности.

Для того чтобы наиболее точно оценить затраты в зависимости от срока оборачиваемости

дебиторской задолженности, необходимо рассмотреть ее структуру и выделить средства, реально принадлежащие предприятию и средства, которые предприятие должно заплатить государству по факту оплаты покупателями счетов за реализованную продукцию.

Структуру дебиторской задолженности в целях настоящего расчета можно представить следующим образом:

1. НДС и налог с продаж.

2. Себестоимость продукции.

3. Прибыль:

– налог на прибыль;

– прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия.

Рекомендуемая методика оценки издержек финансирования в зависимости от срока оборачиваемости дебиторской задолженности должна содержать поэтапные расчеты:

- величины средств, которые предприятие должно заплатить государству по факту оплаты покупателями счетов за реализованную продукцию;

- доли средств, реально принадлежащих предприятию;

- усредненной выручки предприятия;

- усредненной дебиторской задолженности;

- срока оборачиваемости дебиторской задолженности;

- издержек финансирования в зависимости от срока оборачиваемости дебиторской задолженности;

- коэффициента возможности уменьшения издержек финансирования при сокращении срока оборачиваемости дебиторской задолженности на один день.

После проведения анализа дебиторской задолженности автор рекомендует составлять *реестр старения счетов дебиторов*, форма представления которого изложена в нижеприведенной таблице 2. Исходной информацией для его составления являются данные бухгалтерского учета по задолженности конкретных контрагентов, при этом важно получить информацию не только о сумме задолженности, но и о сроках ее возникновения. Для получения информации о превышении срока задолженности следует провести анализ договоров с контрагентами.

Таблица 2– Образец реестра «старения» счетов дебиторов

Наименование дебиторов	0–30 дней	30–60 дней	60–90 дней	Свыше 90 дней	Всего	Доля, %
1.						
2.						
...						
Прочие дебиторы						
Всего						
Доля, %						

Когда такая информация получена, все дебиторы ранжируются по убыванию величины задолженности. Как правило, дебиторская задолженность первых 20–30 крупнейших контрагентов составляет 70–80 % общей суммы задолженности. Данные по этим дебиторам следует занести в таблицу. В дальнейшем активная работа по возврату задолженности должна проводиться именно с этой группой дебиторов.

По каждому дебитору, попавшему в таблицу крупнейших дебиторов, необходимо провести работу по возврату задолженности. С этой целью осуществляются следующие меры:

- создание целевой группы по работе с дебиторской задолженностью;
- составление и анализ реестра «старения» счетов дебиторов;
- разработка плана мероприятий по работе с конкретными контрагентами с указанием сроков, ответственных, оценкой затрат и полученного эффекта;
- внесение информации о планируемых суммах возвращаемой задолженности в финансовый план предприятия с последующим контролем его выполнения;
- разработка и утверждение положения о мотивации за результат, достигнутый целевой группой.

Целевая группа может состоять из сотрудников отделов маркетинга, сбыта, бухгалтерии. Численность группы зависит от масштабов предприятия и, как правило, составляет 3–5 человек.

После начала проработки реестра счетов дебиторов обычно определяются затраты, необходимые для возврата задолженности, и сумма возврата.

Мероприятия по работе с дебиторами могут включать:

- телефонные переговоры;
- выезды к контрагентам;
- разработку схем погашения задолженности векселями с их последующей реализацией;

– разработку эффективных бартерных схем.

Опыт белорусских предприятий показывает, что меры по возврату дебиторской задолженности входят в группу наиболее действенных мер повышения эффективности за счет внутренних резервов предприятия и могут быстро дать хороший результат. Возврат задолженности в сжатые сроки – реальная возможность пополнения дефицитных оборотных средств.

Тем не менее с точки зрения эффективного управления предприятием важно не только в сжатые сроки вернуть средства, но и не допускать последующего увеличения задолженности выше допустимого предела. Возникает задача планирования и управления дебиторской задолженностью.

Планирование сроков и объемов увеличения и погашения дебиторской задолженности предприятия необходимо вести в комплексе с финансовым планированием.

При составлении плана (бюджета) продаж готовой продукции предприятия необходимо указывать, какое ее количество отгружается с образованием дебиторской задолженности. Соответствующие суммы отражаются в плане по движению дебиторской задолженности в графе «увеличение».

При формировании плана поступления платежных средств необходимо также указать, какие суммы поступают в погашение задолженности, при этом желательна разбивка на денежные средства и товарно-материальные ресурсы (бартер). Соответствующие суммы отражаются в плане по движению дебиторской задолженности в графе «погашение».

При формировании плана продаж может определяться допустимая (нормируемая) величина дебиторской задолженности и допустимый срок ее погашения по каждому крупному контрагенту. Это делается для того, чтобы не допустить неконтролируемого роста задолженности, обеспечить заданное среднее значение оборачиваемости.

После составления исходного варианта финансового плана следует проверить, хватает ли имеющихся оборотных средств для функционирования предприятия в каждый планируемый период. Если средств недостаточно, проводится корректировка плана.

Целесообразно осуществить составление и анализ нескольких вариантов финансового плана, отличающихся сроками и объемами погашения дебиторской задолженности.

Анализируя финансовый план, следует оценить сроки оборачиваемости дебиторской задолженности как в целом, так и по крупным (первые 10–30) контрагентам. Варьируя сроки погашения (и соответственно период оборота), можно оценить, насколько увеличится эффективность деятельности предприятия.

Запланированное движение задолженности (как дебиторской, так и кредиторской) следует контролировать. Для этого необходима оперативная бухгалтерская информация. Если бухгалтерия не обеспечивает нужную оперативность, нужно воспользоваться данными управленческого учета.

Контроль выполнения плана необходимо сочетать с контролем работы менеджеров, за

каждым из которых целесообразно закрепить соответствующего контрагента. Повышение договорной дисциплины, жесткий оперативный контроль договоров на этапе их составления, подписания и реализации являются необходимыми мерами, обеспечивающими выполнение плана по движению дебиторской задолженности.

Необходимо также предусмотреть ответственность менеджеров за отгрузку продукции с образованием сверхнормативной дебиторской задолженности и поощрять их за сокращение периода ее оборачиваемости.

В случае существования на предприятии центров финансовой ответственности (ЦФО), за использование активов предприятия (товары, сырье и материалы, дебиторская задолженность) каждое подразделение, имеющее статус ЦФО, начисляет проценты, размер которых определяется внутренними нормативными документами. Сокращение дебиторской задолженности, увеличение ее оборачиваемости за счет эффективной мотивации работников приводит к увеличению прибыли ЦФО и предприятия в целом.

Анализируя финансовый план, сроки и объемы дебиторской задолженности, можно определить различные варианты скидок от цены на отгружаемую продукцию в зависимости от сроков погашения задолженности. Может оказаться выгодным введение предоплаты, существенно снижая при этом цену продукции.

РЕЗЮМЕ

Автор рассматривает различные механизмы эффективного снижения дебиторской задолженности предприятий; вносит свои предложения по методике погашения каждой статьи дебиторской задолженности.