[*Введение* 3](#_Toc255415805)

[1. Управление дебиторской задолженностью: основные понятия, причины возникновения 4](#_Toc255415806)

[1.1 Управление дебиторской задолженностью: понятие, цель, принципы и основные показатели 4](#_Toc255415807)

[1.2 Причины возникновения дебиторской задолженности 5](#_Toc255415808)

[1.3 Классификация дебиторской задолженности 10](#_Toc255415809)

[*2. Политика управления дебиторской задолженностью на предприятии* 12](#_Toc255415810)

[2.1 Способы управления дебиторской задолженностью 12](#_Toc255415811)

[2.2 Этапы и методы управления дебиторской задолженностью 14](#_Toc255415812)

[2.3 Практика управления дебиторской задолженностью на российских предприятиях и фирмах 28](#_Toc255415813)

[*3. Анализ практики управления дебиторской задолженностью группы компаний БТК* 30](#_Toc255415814)

[3.1 Справка о компании 30](#_Toc255415815)

[3.2 Анализ дебиторской задолженности и факторов на нее влияющих 32](#_Toc255415816)

[3.3 Влияние дебиторской задолженности на финансовое состояние ВТК 41](#_Toc255415817)

[3.4 Меры по улучшению управления дебиторской задолженностью 43](#_Toc255415818)

[3.5 Повышение действенности контроля и анализ дебиторской задолженности 44](#_Toc255415819)

[*Заключение* 45](#_Toc255415820)

[Список литературы: 46](#_Toc255415821)

# *Введение*

«Самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли…», – такое определение предпринимательской деятельности дает Гражданский кодекс РФ. В экономической теории понятие «предприниматель» появилось в XVIII веке. И история этого термина с самого начала была связана с категорией риска. Классик экономической мысли А. Смит характеризовал предпринимателя как собственника, идущего на экономический риск ради реализации какой-то коммерческой идеи и получения прибыли. Такая трактовка предпринимательства, сопряженная с понятием риска, прочно укоренилась в экономической науке.

Но какими бы неизбежными ни были риски, некоторые из них вполне оправданно вызывают особое недовольство и раздражение предпринимателя в силу неправомерности их возникновения. В числе таких рисков – риски, связанные с недобросовестностью контрагентов, в частности, платежная недисциплинированность и недобросовестность дебиторов. В российской экономике эта проблема по актуальности занимает одно из лидирующих положений.

Целью курсовой работы является анализ механизма управления дебиторской задолженностью на предприятиях, направленного на поддержание финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи: анализ причин и факторов, влияющих на уровень дебиторской задолженности предприятий; анализ проблем возникновения и управления дебиторской задолженностью предприятий; анализ состояния дебиторской задолженности на конкретном предприятии.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения в сфере управления дебиторской задолженностью предприятий.

Объектом исследования в диссертационной работе являются российские предприятия и организации.

## 1. Управление дебиторской задолженностью: основные понятия, причины возникновения

## 1.1 Управление дебиторской задолженностью: понятие, цель, принципы и основные показатели

Дебиторская задолженность представляет собой сумму долгов, причитающихся организации от юридических или физических лиц в результате хозяйственных отношений между ними, или, иными словами, отвлечения средств из оборота организации и использования их другими организациями или физическими лицами [7].

Определение сущности понятия «дебиторская задолженность» вынуждает перейти к вопросу управления дебиторской задолженностью предприятия в его повседневной деятельности. При этом управление дебиторской задолженностью рассматривается как необходимость при ведении экономической деятельности.

Целью управления дебиторской задолженностью является обеспечение наиболее эффективной реализации экономических решений в процессе деятельности предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо руководствоваться следующими принципами [9]:

1. Недопустимо аккумулировать большую величину дебиторской задолженности, чем может позволить собственный капитал;

2. Необходимо прогнозировать последствия роста дебиторской задолженности;

3. Недопустим неоправданный рост дебиторской задолженности.

В целях моделирования процесса управления дебиторской задолженностью предприятия разработана имитационная модель управления дебиторской задолженностью для решения практических задач управления дебиторской задолженностью предприятия. Цели построения предлагаемой модели, заключаются в экспериментальной обработке существующих методов управления задолженностью, проверке гипотезы о реальном изменении дебиторской задолженности предприятия, оперативном управлении производственными процессами, выработке управленческих решений в реальном времени.

В ходе описания предлагаемой модели используется ряд переменных, отображенных в таблице 1.

Таблица 1 - Переменные, используемые при описании модели управления задолженностью [12]

|  |  |
| --- | --- |
| Переменные | Характеристика переменных |
| S | Наращенная сумма дебиторской задолженности |
| P | Первоначальная величина дебиторской задолженности |
| I | Ставка рефинансирования ЦБ РФ (определяется на случай, если в тексте договора не предусмотрены штрафы) |
| H | Коэффициент покрытия задолженности (Kn=ДЗ/КЗ) |
| Kn | Отношение срока продолжительности задержки платежа к числу дней в году (определяется на случай, если в тексте договора не предусмотрены штрафы) |
| SI | Величина дебиторской задолженности после осуществления мероприятий по ее взысканию |

Для достижения наибольшей эффективности в управлении дебиторской задолженностью в ходе анализа проявления дебиторской задолженности необходимо принимать в рассмотрение не только ту информацию, а, следовательно, и те факторы, которые прямо влияют на результаты анализа, но и ту, которая имеет косвенное влияние на предприятие.

## 1.2 Причины возникновения дебиторской задолженности

Управление дебиторской задолженностью — понять причины, почему вам не платят, — начинается с понимания истинных причин неплатежей. Для удобства предлагаем разделить факторы, влияющие на ДЗ, на две группы — внешние и внутренние [7].

Итак, внешние причины могут быть разные: экономические, политические, непредвиденные (форс-мажорные обстоятельства) и связанные с недобросовестностью. Стоит отметить, что: меры по устранению ДЗ следует выбирать в соответствии с причиной ее возникновения. Так, имея дело с монополистом рынка, который обеспечивает вашей компании большой процент отгрузок, скорее всего, придется принять правила игры данного контрагента. Если же причина в недобросовестности вашего контрагента, то лучше перейти на предоплату или же отказаться от сотрудничества с ним.

Что касается внутренних причин (их корень находится в самой компании), то они также могут быть разными.

Первая — отсутствие кредитной политики. Кредитная политика — это документ, который описывает правила игры внутри компании: кому предоставляем отсрочку, на каких условиях, что делаем, если возникает ДЗ и т. д. Например, когда компания только заходит на рынок, ее кредитная политика может быть достаточно агрессивной: большие сроки по отсрочке платежей и т. д. В ситуации экономического кризиса риски возрастают, поэтому кредитная политика должна становиться адекватной сегодняшней ситуации на рынке: сроки отсрочки должны уменьшаться, идеальный вариант — переходить на предоплату. Позиция же «у нас на рынке работают все с отсрочкой 20 дней» не совсем верна. Кредитная политика должна выстраиваться с учетом индивидуальных финансовых возможностей компании. Да, крупные игроки, имея большие оборотные средства, и сегодня могут себе позволить работать по постоплате. Зато небольшая компания, как правило, более мобильна и клиентоориентирована, поэтому завоевывать клиента может другими средствами. Пользуйтесь теми преимуществами для привлечения клиентов, которые приемлемы конкретно для вас [7].

Регламент управления ДЗ — еще один важный документ в случае, когда компания работает с отсрочкой платежей. Регламент — это по сути пошаговый алгоритм работы менеджера, где прописываются всевозможные варианты переговоров с клиентом: что делать, как делать, когда делать. У менеджера должны быть четкие представления, что и когда он должен говорить и какие действия предпринимать. Кроме того, регламент позволяет руководству компании системно контролировать работу сбытового персонала [7].

К сожалению, во многих компаниях этих документов нет или они замещаются тем, что раз в месяц в течение нескольких дней коммерческий директор или руководитель отдела продаж, видя накопившуюся задолженность, начинают «долбить» менеджеров с целью возвращения последними долгов. В таких случаях, как правило, в течение трех дней все суетятся, в результате кое-какие деньги «падают» на счет компании, после чего всё возвращается на круги своя до следующего раза. Причем, как правило, это случается в конце или начале месяца. Используя такую «авральную» схему сокращения ДЗ, следует понимать, что данный метод работы рано или поздно становится понятен вашему контрагенту. В результате в течение этих трех «блокадных» дней он просто-напросто недоступен для вас. Таким образом, такая спонтанная работа не дает должного результата.

Следующий момент — отсутствие контроля за ДЗ. Контроль складывается из двух элементов: четкого документирования наличия просроченной ДЗ и ежедневной управленческой деятельности в контакте с менеджерами по продажам. Есть десятки способов контролировать и прогнозировать дебиторку. Мы не будем останавливаться подробно на данном пункте, так как грамотному финансовому директору все эти вещи должны быть знакомы. Что же касается управленческого контроля, то это также вещи очевидные [9].

Отсутствие системы мотивации в компании — пожалуй, одна из главных причин возникновения ДЗ. Часто в компаниях дебиторка карается штрафами, то есть вычетами из заработной платы менеджеров энной суммы денег. Но при этом, если у менеджера дебиторской задолженности нет, это принимается как само собой разумеющийся факт, хотя эффективнее и правильнее было бы: есть штрафы за просрочку, значит, должны быть и премии за ее отсутствие. То есть в компании должна быть сбалансированная система мотивации.

Со стороны менеджеров можно отметить три основных причины возникновения дебиторской задолженности. Во-первых, это отсутствие знаний о том, как возвращать долги: отсутствие в голове менеджера понимания, почему вообще не платят, как вести переговоры с клиентом, что можно говорить, а чего не стоит, что говорить на каждом этапе переговоров и т. п.

Второй аспект — отсутствие умений возвращать долги. Наличие знаний и понимание того, что и когда делать, — это еще не гарант успешных переговоров. Некоторые компании, чтобы сэкономить на заработной плате менеджеров, принимают людей с небольшим опытом работы или вообще без него. Руководитель отдела продаж или коммерческий директор в течение дня обучает нового сотрудника, после чего его отпускают в свободное плаванье. Но, как правило, оказавшись в переговорном процессе, такой менеджер теряется, что говорит о том, что у него не были сформированы умения и навыки ведения результативных переговоров. В итоге — в проигрыше оказывается работодатель. Таким образом, мало менеджеру рассказать обо всех правилах ведения переговоров, его нужно натренировать.

Конечно, лучше всего с этой задачей справится профессиональный тренер. Если же для этого нет материальных и временных ресурсов, тренировочный процесс можно организовать непосредственно в компании. Имеющий знания и навыки ведения переговоров коммерческий директор (руководитель отдела продаж, старший менеджер) сам может провести внутреннее обучение. Вот самый общий алгоритм «натаскивания» менеджеров: сначала проводится семинар, то есть рассказывается теория ведения переговоров, затем разыгрываются переговоры, которые обязательно должны записываться на видеокамеру. После этого запись просматривается и пошагово разбирается, где и что было сделано правильно, а что нет. Затем ситуации проигрываются заново, и так, пока у менеджеров не выработается навык ведения переговоров. В среднем это занимает две-три недели.

Вообще переговорный процесс можно разбить на три этапа. Первый — подготовительный. К любым переговорам, тем более если они направлены на обсуждение возникшей ДЗ (то есть заведомо они считаются проблемными), необходимо тщательно готовиться: продумать темы, мысленно проработать всевозможные варианты своих вопросов и ответов клиента (и наоборот), наметить вектор развития диалога, который приведет вас к желаемому результату.

Второй этап — непосредственно сам переговорный процесс — самый сложный. Для того чтобы менеджер себя чувствовал в нем как рыба в воде, и необходимо проводить тренинги. Весь переговорный процесс базируется на трех китах [12]:

— управление темами (грамотный оппонент во время диалога не раз попытается отсрочить разговор о просроченных платежах на другой раз или же сменить тему разговора. Менеджер должен уметь сохранить требуемую тему разговора. Важно: нежелательно соглашаться на откладывание переговоров, так как в следующий раз они могут просто не состояться);

— управление реакциями (во время переговоров менеджер должен четко контролировать реакцию оппонента, а затем научиться управлять эмоциями клиента, вызывая необходимую для него ответную реакцию. Если менеджер способен вызывать у клиента чувство вины от того, что последний не платит, — это будет способствовать достижению положительных результатов);

— управление результатами (умение подводить итоги. Если клиент идет на контакт и не отказывается платить, необходимо сформулировать для него новую, адекватную его реальным возможностям систему оплаты).

Третий этап переговорного процесса — анализ переговоров (самостоятельная работа над ошибками: что было сделано неправильно, что правильно, наметить последующие шаги в отношении клиента). Все данные необходимо зафиксировать в личной карточке клиента.

Итак, только такой комплексный подход к переговорам может обеспечить необходимый результат и сформировать из менеджера профессионального продажника.

Последний фактор, являющийся причиной просроченных платежей, — отсутствие у менеджера желания возвращать долги. Проще говоря, эта ситуация возникает, когда менеджер не воспринимает долг компании как свой собственный. В данном случае можно говорить о снижении лояльности менеджера к своей компании. Это происходит, как правило, по причине несбалансированной системы материальной и нематериальной мотивации, а также из-за недоработок в формировании корпоративной культуры [9].

Как мы видим, основные причины возникновения дебиторской задолженности кроются в знаниях, умениях и низкой лояльности сотрудников к компании. Если у менеджера есть реальный стимул работать без просрочек, он знает, как это делать и умеет это делать, он будет к этому стремиться без «пинков» со стороны руководства.

## 1.3 Классификация дебиторской задолженности

Современный этап экономического развития страны характеризуется значительным замедлением платежного оборота, вызывающим рост дебиторской задолженности на предприятиях. Поэтому важной задачей финансового менеджмента является эффективное управление дебиторской задолженностью, направленное на оптимизацию общего ее размера и обеспечение своевременной инкассации долга.

В современной хозяйственной практике дебиторская задолженность классифицируется по следующим видам.

Среди перечисленных видов наибольший объем дебиторской задолженности предприятий приходится на задолженность покупателей за отгруженную продукцию [15]:

- Дебиторская задолженность за товары, работы, услуги, срок оплаты которых не наступил - Дебиторская задолженность за товары, работы, услуги, неоплаченные в срок - Дебиторская задолженность по векселям полученным

- Дебиторская задолженность по расчетам с бюджетом

- Дебиторская задолженность по расчетам с персоналом

- Прочие виды дебиторской задолженности

В общей сумме дебиторской задолженности на расчеты с покупателями приходится 80-90%. Поэтому управление дебиторской задолженностью на предприятии связано в первую очередь с оптимизацией размера и обеспечением инкассации задолженности покупателей по расчетам за реализованную продукцию. В целях эффективного управления этой дебиторской задолженностью на предприятиях должна разрабатываться и осуществляться особая финансовая политика управления дебиторской задолженностью (или его кредитная политика по отношению к покупателям продукции).

Вывод: политика управления дебиторской задолженностью представляет собой часть общей политики управления оборотными активами и маркетинговой политики предприятия, направленной на расширение объема реализации продукции и заключающейся в оптимизации общего размера этой задолженности и обеспечении своевременной ее инкассации.

# *2. Политика управления дебиторской задолженностью на предприятии*

## 2.1 Способы управления дебиторской задолженностью

Современная практика финансового менеджмента предлагает 2 способа управления дебиторской задолженностью на предприятии: самостоятельное управление и передача управления задолженностью на аутсорсинг.

При самостоятельном управлении задолженностью используются исключительно ресурсы предприятия (трудовые, финансовые, технические). Для этого в организации могут создаваться специализированные службы: кредитные контролеры, службы безопасности и т.п.

Аутсорсинг (внешнее управление) позволяет поручить работу с задолженностью специализированной организации. Преимущества аутсорсинга заключаются в том, что он дает возможность предприятию эффективно решать те задачи, которыми самостоятельно заниматься либо дорого, либо невозможно из-за недостатка ресурсов. Это особенно актуально для малого и среднего бизнеса, содержать и обеспечивать работу спецподразделений под силу только крупным игрокам рынка. Кроме того, профильный специалист аутсорсинговой компании гарантирует более профессиональное решение возложенных на него задач. Сегодня рыночная инфраструктура предлагает компаниям, нуждающимся во внешнем управлении дебиторской задолженностью, разные пакеты услуг. Это могут быть и узкоспециализированные услуги (например, по сбору информации о контрагенте или по взысканию долгов на основании уже состоявшихся решений суда), а может быть и комплекс услуг (юридических или факторинговых) [7].

Рынок аутсорсинговых услуг по управлению дебиторской задолженностью [16]:

I) Услуги кредитных бюро

Кредитные бюро могут предоставить информацию о потенциальных дебиторах и контрагентах (покупателях, заказчиках). Сфера деятельности бюро – сбор, анализ информации, формирование единой базы данных об участниках экономического оборота. Клиенты кредитного бюро могут получить регистрационные и банковские данные интересующей их организации, сведения об ее учредителях, участниках, исполнительных руководителях, финансовые и балансовые данные, сведения об участии организации в судебных спорах, о деловой репутации и сроке работы на рынке, о присутствии в «черных списках» неплательщиков.

II) Страховые услуги

Страховые компании осуществляют страхование рисков кредиторов: кредитного – риск частичной или полной неоплаты товара дебитором, риск неполучения платежа от покупателя в срок, потери ликвидности – риск несвоевременной оплаты товара дебитором, риска упущенной выгоды

III) Кредитные услуги

Банки и другие финансовые организации предоставляют кредиторам финансирование, например, в виде кредита под уступку прав денежных требований.

IV) Факторинг

Факторинговые услуги оказывают специализированные организации (факторы, факторинговые компании) и банки. Факторинг – это комплекс услуг по управлению дебиторской задолженностью, в состав которого входят оценка платёжеспособности дебитора, управление своевременностью оплат, покрытие кредитных рисков, финансирование кредитора, консультирование. Факторинг решает следующие задачи: расширение доли компании на рынке; повышение ликвидности дебиторской задолженности; ликвидация кассовых разрывов; своевременная оплата контрактов и налогов [14].

V) Юридические услуги

Юридические фирмы занимаются правовым сопровождением сделок с контрагентами (участие в переговорах, составление и экспертиза документов, сопровождающих заключение сделки и ее исполнение, консультирование), защитой нарушенных прав и интересов кредиторов (в том числе в суде, арбитражном суде, на стадии исполнительного производства, представляя интересы клиента в иных правоохранительных органах).

VI) Коллекторство

Коллекторская деятельность - работа по взысканию большого объема однотипной, преимущественно бесспорной, задолженности. Особенно востребовано в деловом обороте коллекторство стало с распространением потребительского кредитования. Представляет собой системную программу взыскания задолженности, поставленную на конвейер. Для реализации программы используются: претензионная работа и медиация (soft collection), приказное, исковое и исполнительное производство (hard collection). Все эти методы нацелены на результат – возвращение денежных средств в наиболее быстрые сроки с минимальными затратами [12].

На практике значительное количество случаев погашения задолженности по кредитам происходит по инициативе должника в результате проведенной коллекторами досудебной работы. Или же должник возобновляет платежи сразу после разговора, встречи с коллектором или после получения документов из суда (искового заявления, повестки о назначении судебного заседания).

При отсутствии доброй воли на исполнение обязательств по кредитным договорам коллектор передает исполнительные листы для принудительного взыскания судебным приставам, оказывает им содействие в розыске как самого должника, так и его имущества. В результате интересы кредитора удовлетворяются обращением взыскания на арестованное имущество, вычетами из заработной платы до полного погашения задолженности.

## 2.2 Этапы и методы управления дебиторской задолженностью

Процесс управления дебиторской задолженностью можно разбить на пять этапов [17]:

1. Этап предварительных расчетов и анализа дебиторской задолженности.

2. Этап выявления целей и задач управления дебиторской задолженностью.

3. Этап определения метода управления дебиторской задолженностью.

4. Этап корректировки.

5. Этап контроля и оценки достижения цели.

Первым этапом управления дебиторской задолженностью является анализ задолженности и прогнозирование ее возврата. Производится сверка расчетов с контрагентами, устраняются разногласия, и выявляется фактическая величина задолженности. Также на данном этапе возможно спрогнозировать изменение прибыли в результате уменьшения дебиторской задолженности.

В общем виде зависимость между прибылью и дебиторской задолженностью имеет вид, представленный на рисунке 1.

Рисунок 1 - Зависимость прибыли от величины ДЗ [17]

При низком значении дебиторской задолженности деятельность не поддерживается должным образом, контрагенты отказываются покупать товар у данной организации без отсрочки платежа, соответственно прибыль низкая (уровень дебиторской задолженности 1). При некотором оптимальном значении дебиторской задолженности (уровень 2) прибыль становится максимальной и любое отклонение от него в принципе не желательно. Неоправданное увеличение дебиторской задолженности (уровень 3) влечет за собой отвлечение средств из оборота и соответственно снижение прибыли. Таким образом, политика управления дебиторской задолженностью должна обеспечить поиск компромисса между эффективностью работы и риском неоправданного увеличение дебиторской задолженности.

В общем виде алгоритм прогнозирования изменения прибыли предлагается представить в следующем виде [12]:

где – изменение прибыли в зависимости от изменения дебиторской задолженности;

DZi – дебиторская задолженность, возвращенная в периоде i;

Ni – сумма неустойки, начисленная организацией контрагенту;

i – период.

Предложенная формула отражает увеличение прибыли предприятия как сумму взысканной величины дебиторской задолженности организации и начисленных процентов в определенном отчетном периоде.

Дальнейший расчет коэффициента покрытия задолженности позволяет определить уровень ликвидности на данном этапе.

Последующее ранжирование дебиторов по дате образования и величине позволит наметить очередность проводимой работы с конкретными дебиторами.

Кроме того, в соответствии с последовательностью, приведенной в первой части исследования, проводятся экспертные опросы.

Ранжирование дебиторов возможно произвести в соответствии с таблицей 2, где дебитор 1 имеет максимальную задолженность, дебитор 2 меньшую и далее в убывающей последовательности.

Таблица 2 - Ранжирования дебиторов по сумме задолженности [14]

Указанный способ ранжирования позволит выявить дебиторов, задолженность которых может считаться просроченной.

Также, приведенный способ ранжирования дебиторской задолженности позволяет отразить динамику задолженности за отчетный период, выявить задолженность, по которой происходит неоправданный рост. Данный способ удобен для применения в крупных организациях, так как позволяет выявлять крупнейших дебиторов и проводить комплекс мероприятий по погашению их задолженности.

Также предлагается проранжировать контрагентов по значению кредитных рейтингов, в соответствии с таблицей 3.

Таблица 3 - Значение кредитных рейтингов [18]

В качестве двух наиболее важных характеристик кредитоспособности покупателя выделяют платежную дисциплину и объем продаж (в денежном выражении) в предшествующие периоды. Данные характеристики контрагентов наиболее полно отражают складывающие деловые отношения, позволяют определить финансовую дисциплинированность партнера, его важность с точки зрения объема поставок продукции.

Сначала клиенты ранжируются по платежной дисциплине. Получившие рейтинг «D» или «Е» к ранжированию по объему продаж не допускаются, договора с ними заключаются на условиях, рассматриваемых руководством организации индивидуально для каждого контрагента. Для компаний, получивших рейтинги «А», «В» и «С», рекомендованы следующие условия работы [13]:

- рейтинг «С»: работа с такой компанией только при условии наличия залога;

- рейтинг «В»: обязательное описание в договорах системы штрафов и пеней и их строгое исполнение;

- рейтинг «А»: предоставление отсрочки платежа без использования санкций со стороны компании.

На основании рейтинга объема поставок определяется максимально допустимый объем товарного кредита и цены на реализуемую продукцию. К примеру, для компании с рейтингом объема поставок «B» размер товарного кредита не должен превышать 50 млн. руб. в год, а цена реализации устанавливается на 5% ниже базовой, для рейтинга «А» кредитный лимит не больше 100 млн. руб. в год, а цена - на 10% ниже базовой [12].

Подобное ранжирование удобно в повседневной деятельности для принятия оперативных решений.

Кроме приведенных способов, с точки зрения различных научных школ, на предприятиях должны использоваться иные способы ранжирования дебиторской задолженности, например, по срокам ее возникновения. Классификация предусматривает следующую группировку (в днях): 0-30; 31-60; 61-90; 91-120; свыше 120. Преимуществом данного способа ранжирования является то, что он позволяет выявлять дебиторов, задолженность которых просрочена или будет считаться просроченной в ближайшем будущем [15].

С целью недопущения роста просроченной дебиторской задолженности в договоры с контрагентами целесообразно включать пункты, предусматривающие возложение на должника дополнительных обременений в виде штрафных санкций в случае нарушения условий договоров (просрочка платежа, невыполнение работ в срок по перечисленному авансу).

В настоящее время наиболее применимыми являются следующие виды неустоек: договорная, штрафная, альтернативная. Договорная неустойка устанавливается в тексте договора соглашением сторон. При штрафной неустойке кредитор вправе требовать возмещения в полном объеме причиненных убытков и, сверх того, уплаты неустойки. Наконец, альтернативная неустойка предусматривает право потерпевшей стороны взыскать либо неустойку, либо убытки.

На этапе применения штрафов и неустоек для предприятия имеет большое значение разработка шкалы штрафных санкций, регламентирующей возможность их применения в каждом конкретном случае. Например, предлагается установить определенный размер штрафов для организаций, проранжированных в соответствии со значением кредитных рейтингов. Величина штрафов для каждой группы будет зависеть от количества дней, на которую производится задержка платежа, в соответствии со следующей шкалой штрафных санкций, приведенной в таблице 4.

Приведенная шкала штрафных санкций устанавливает фиксированную величину штрафов для каждого контрагента в зависимости от просрочки платежа.

Таблица 4 - Шкала штрафных санкций % [12]

Неустойка начисляется в процентах от просроченной суммы за каждый день просрочки платежа (таким образом, по условиям договора, если контрагент, отнесенный к группе «C», производит задержку платежа на срок от 30 до 60 дней, он обязан уплатить неустойку в сумме 0,03% от просроченной суммы). После проведения ранжирования дебиторской задолженности по дате образования и величине целесообразно в соответствии методикой начисления штрафных санкций произвести начисление штрафов на задолженность контрагентов по тем договорам, по которым произведена задержка выполнения работ или оплаты [12].

В целях оптимизации применения штрафов на предприятии предлагается методика применения штрафных санкций, регламентирующая порядок шагов, при работе с контрагентами [12].

Шаг 1. На этапе заключения договора с контрагентом предприятие проводит комплекс мероприятий, необходимых для установления надежности и платежеспособности потенциального контрагента.

Шаг 2. На основании данных о надежности контрагента предприятию присваивается кредитный рейтинг от А до Е (рейтинг А присваивается наиболее надежным, Е – наименее надежным).

Шаг 3. В зависимости от присвоенного контрагенту кредитного рейтинга, в текст договора включается пункт о применении штрафных санкций в случае задержки выполнения работ, поставки товаров. Размер штрафов определяется в соответствии со шкалой штрафных санкций, приведенной в таблице 3.4. Таким образом, например, для организации с кредитным рейтингом С, в тексте договора предусматриваются штрафы при задержке платежа или выполнении работ, поставки товаров следующим образом [16]:

- при задержке от 0 до 30 дней - 0,02% от просроченной суммы за каждый день просрочки;

- при задержке от 30 до 60 дней – 0,03% от просроченной суммы за каждый день просрочки;

- при задержке от 60 до 90 дней – 0,04% от просроченной суммы за каждый день просрочки;

- при задержке свыше 90 дней – 0,05% от просроченной суммы за каждый день просрочки;

Шаг 4. В процессе текущей работы с контрагентами постоянно проводится мониторинг существующей дебиторской задолженности на предмет нарушения сроков исполнения обязательств.

Шаг 5. В случае выявления случаев задержки платежа, выполнения работ или поставки товаров на просроченную сумму производится расчет штрафных санкций. Так, например, в случае если контрагент с кредитным рейтингом С производит задержку поставки предоплаченного товара, суммой 1.000.000 рублей на срок 30 дней, размер штрафов рассчитывается следующим образом:

1.000.000 \* 0,02% \* 30 = 6.000 рублей.

Шаг 6. Производится уведомление контрагента о начислении штрафных санкций. В случае дальнейшего нарушения условий договора по истечении 60 дней производится пересчет штрафов, в соответствии со шкалой штрафных санкций. Так, например, в случае если тот же контрагент с кредитным рейтингом С производит задержку поставки предоплаченного товара, суммой 1.000.000 рублей на срок 60 дней, размер штрафов пересчитывается следующим образом:

1.000.000 \* 0,03% \* 60 = 18.000 рублей.

Шаг 7. Производится повторное уведомление контрагента о начислении штрафных санкций. В случае дальнейшего нарушения условий договора по истечении 90 дней производится пересчет штрафов, в соответствии со шкалой штрафных санкций. Так, например, в случае если тот же контрагент с кредитным рейтингом С производит задержку поставки предоплаченного товара, суммой 1.000.000 рублей на срок 90 дней, размер штрафов пересчитывается следующим образом:

1.000.000 \* 0,04% \* 90 = 36.000 рублей.

Аналогичным образом производится пересчет штрафов по истечении 90 дней.

Шаг 8. Контрагенту направляется претензия, проводится комплекс мероприятий, направленных на предарбитражное урегулирование ситуации. В случае отказа дебитора погасить образовавшуюся задолженность направляется иск в Арбитражный суд о взыскании суммы основного долга и начисленных штрафных санкций.

Кроме вышеуказанных штрафных санкций приказом руководителя предприятия целесообразно ввести персональную ответственность должностных лиц, инициировавших заключение договора с «ненадежными» контрагентами, повлекшее возникновение просроченной или безнадежной для взыскания задолженности. Для этого необходимо закрепить ответственность сотрудников организации в регламенте управления дебиторской задолженностью. В упрощенном виде указанный регламент приведен в таблице 5.

Подобное регламентирование функций отделов и служб организации позволяет конкретизировать действия, осуществляемые ими в целях снижения дебиторской задолженности, а также установить персональную ответственность за необоснованный рост задолженности.

На рассматриваемой имитационной модели (рисунок 1) величина дебиторской задолженности после начисления штрафных санкций увеличится на определенную величину (дельта) и примет значение S.

Также на данном этапе необходимо провести анализ платежеспособности дебитора на предмет возможности взыскания дебиторской задолженности.

Анализ платежеспособности должен проводится финансовой службой совместно со службой экономической безопасности предприятия. Результатом указанного анализа является таблица 6, полученная на этапе ранжирования по дате возникновения с разбивкой на реальную и нереальную к взысканию задолженность.

Для задолженности, реальной для взыскания необходимо провести полный комплекс мероприятий для ее расшивки, задолженность нереальную для взыскания по истечении срока исковой давности в 3 года, установленного статьей 196 Гражданского кодекса РФ, необходимо представить на рассмотрение комиссии по списанию дебиторской и кредиторской задолженности для анализа на возможность списания за баланс.

Таблица 5 - Регламент управления дебиторской задолженностью организации [17]

Кроме того, на данном этапе необходимо исследовать задолженность на предмет возможности ее расшивки с помощью наработанных, стандартных схем.

Проведение мониторинга дебиторской и кредиторской задолженности на предмет возможности погашения с помощью стандартных схем на этапе предварительных расчетов и анализа позволяет упростить и ускорить расшивку задолженности.

Вторым этапом управления дебиторской задолженности является выявление целей и задач управления дебиторской задолженностью. На основании анализа дебиторской задолженности, проведенного на первом этапе, задолженность конкретных дебиторов можно разделить на непросроченную, просроченную и отсроченную в зависимости от даты образования (для целей расчетов просроченной считается задолженность, числящаяся более 3 месяцев от даты образования, отсроченной задолженностью считается реструктуризированные долги и долги, на которые наложен мораторий).

Для просроченной задолженности, в соответствии с установленной шкалой штрафных санкций рассчитывается размер штрафа и определяется окончательная сумма задолженности.

Далее, в зависимости от того, в какую категорию попала задолженность конкретного дебитора, к разработке, в соответствии с рисунком 3, принимается одна из трех стратегий – стратегия учета, стратегия взыскания или стратегия наблюдения за возможностью взыскания [16].

Стратегия учета проводится по отношению к непросроченной задолженности и не требует активных действий по взысканию. На данной стадии задолженность является нормальным следствием рыночных отношений. В этой ситуации величина задолженности с учетом просрочки платежа не отличается от первоначальной задолженности.

Таблица 6 - Реестр дебиторской задолженности с разбивкой на реальную и нереальную для взыскания [16]

Рисунок 3. Стратегии взыскания дебиторской задолженности [17]

Стратегия взыскания проводится по отношению к просроченной дебиторской задолженности и требует более активных действий по ее взысканию.

На данной стадии первоочередная задача заключается в сведении к минимуму разницы между величиной дебиторской задолженности с учетом просрочки платежа и первоначальной величиной задолженности, то есть сокращения срока просрочки платежа.

Стратегия наблюдения за возможностью взыскания проводится по отношению к отсроченной дебиторской задолженности и не требует иных действий, помимо наблюдения за финансовым состоянием партнера с целью взыскания суммы долга.

Третий этап составляет определение метода управления дебиторской задолженностью на основании выбранной на втором этапе стратегии. В том случае, если к разработке принята стратегия учета, целесообразно использовать самые удобные для предприятия способы расчетов, а именно взыскание задолженности денежными средствами, проведение зачетных схем или уступка долга третьим лицам на основании договоров цессии или факторинга. В случае если разрабатывается стратегия взыскания, а задолженность является просроченной, помимо «удобных» способов расчетов (денежными средствами, зачетными схемами), целесообразно использовать менее предпочтительные, но необходимые способы расчетов, как обмен долга на акции должника, оформление задолженности векселем, подписание соглашения об отступном, а в случае неудачного исхода перечисленных методов – обращение в Арбитражный суд. В том случае, если задолженность дебиторов является реструктуризированной, или на нее наложен мораторий, необходимо проводить наблюдение за возможностью ее взыскания.

Все перечисленные методы в большинстве случаев приводят к эффективному результату, однако на четвертом этапе, этапе корректировки, происходит поправка «идеальных» условий на условия реальных рыночных отношений. Помимо деятельности предприятия по взысканию дебиторской задолженности, на расшивку долгов могут оказать влияние такие факторы, как политика правительства в отношении финансово-хозяйственных отношений между предприятиями, поведение конкурентов, устойчивость финансового состояния партнеров-должников, добросовестность партнеров, состояние секторов экономики страны, состояние инвестиций в отрасли, состояние внешнеэкономических связей на макроэкономическом уровне, компетентность персонала организации. В случае, если указанные факторы оказывает положительное или отрицательное воздействие на деятельность организации, уровень взысканной дебиторской задолженности соответственно увеличивается или уменьшается.

На пятом этапе проводится анализ дебиторской задолженности после осуществления мероприятий по ее взысканию (S1). В том случае если на этом этапе дебиторская задолженность равна нулю, то делается вывод о том, что проведенные мероприятия оказались верными, проведенный способ взыскания заносится в базу данных для дальнейшего применения в аналогичной ситуации [15].

Если на этом этапе дебиторская задолженность меньше, чем до проведения мероприятий по ее взысканию, то задолженность взыскана частично, необходимо вернуться к этапу определения метода управления дебиторской задолженностью и выбрать один из методов окончательной расшивки долга. Если же дебиторская задолженность на этом этапе равна задолженности до проведения мероприятий по взысканию, то мероприятия оказались неудачными и необходимо провести анализ дебиторской задолженности на возможность списания и принять решение о том, вернуться ли к этапу определения метода управления дебиторской задолженностью с целью выбрать иной способ взыскания задолженности, либо целесообразнее отказаться от ее взыскания.

Одним из важнейших этапов приведенной модели управления дебиторской задолженностью является определение метода управления дебиторской задолженностью. На данном этапе руководству предприятия необходимо принять решение о способе расшивки долга, от правильности которого зависит конечный результат взыскания конкретной задолженности.

Взыскание любой дебиторской задолженности необходимо начинать с рассмотрения возможности погашения наиболее удобными способами –денежными средствами или векселями со сроком гашения «по предъявлению».

Это самый выгодный способ расчетов, так как гарантирует полную оплату.

Только в случае отсутствия такой возможности целесообразно переходить к рассмотрению иных способов расчетов - проведение зачетных схем, цессия, принятие в оплату дисконтных векселей, бартерные сделки. Данные способы расчетов являются менее предпочтительными, так как не гарантируют оплату в полном объеме.

Зачет встречных требований может осуществляться при наличии обязательств по расчетам у двух и более сторон, когда они в результате исполнения разных по содержанию договоров по отношению друг к другу одновременно являются и дебитором, и кредитором.

Также эффективным и довольно распространенным способом расчетов являются договора цессии. Согласно этому договору право требовать возврата долга и другие права и обязанности первоначального кредитора переходят к другой организации за соответствующую плату, причем согласия должника не требуется. Недостатком данного способа расчетов является то, что нередко право требования уступается с дисконтом и предприятие не получает полную сумму долга. Также одним из способов ликвидации дебиторской задолженности является принятие в оплату дисконтных векселей, что ведет к потерям, однако позволяет уменьшить дебиторскую задолженность [14].

В том случае, если не один из вышеперечисленных методов взыскания дебиторской задолженности не принес результатов, необходимо предпринимать не самые выгодные, но необходимые меры – обмен долга на акции, подписание соглашения об отступном, новация, оформление векселя (должник-эмитент), обращение в Арбитражный суд.

При невозможности взыскания дебиторской задолженности и истечении срока исковой давности, задолженность должна быть передана на рассмотрение комиссии по списанию дебиторской и кредиторской задолженности для проведения анализа на предмет списания в соответствии с действующим законодательством.

По результатам исследований можно сделать следующий вывод: представленная модель управления дебиторской задолженностью предприятия охватывает все этапы процесса управления и отвечает условиям, предъявляемым к данному процессу. В данной модели выделяется этап выбора экономического решения и подходы к анализу дебиторской задолженности.

## 2.3 Практика управления дебиторской задолженностью на российских предприятиях и фирмах

По оценкам исследователей отечественного рынка финансового аутсорсинга сегодня менее 20% компаний заказывают у внешних организаций комплексное управление дебиторской задолженностью. Клиентами факторинговых компаний, как правило, являются поставщики розничных сетей (с количеством постоянных покупателей – 10 и более; с такими условиями поставок, как отсрочка платежа от 20 до 90 дней, безналичный расчет, переход права собственности в момент отгрузки). Объем уступаемой предприятием дебиторской задолженности составляет от 3 до 30 млн. руб. в месяц. Факторинг наиболее распространен в таких отраслях экономики, как производство и дистрибуция продуктов питания, товаров народного потребления, фармацевтической, алкогольной, полиграфической, упаковочной, косметической и парфюмерной продукции. Обычно к факторинговым компаниям обращаются по трем вопросам: нехватка денежных средств, построение продаж в кредит и страхование рисков [15].

Большинство российских предпринимателей предпочитают самостоятельное решение этого вопроса. Непопулярность финансового аутсорсинга можно объяснить несколькими причинами, в частности, недостаточной институциональной развитостью отрасли. Становление отрасли началось вслед за расширением потребления в стране, развитием кредитования (в первую очередь, товарного и потребительского). Кроме того, значительно тормозит развитие факторинга нежелание российских компаний раскрывать конфиденциальную информацию о сделках с дебиторами. Ведь при факторинговом обслуживании заказчик передает фактору все документы, отражающие его договорные отношения с контрагентами, и документы по всем конкретным операциям. Присутствие «третьей стороны» не приветствуется в российском бизнесе также в силу широкого распространения практики неофициальных платежей [23].

Значительно чаще отечественные компании заказывают не комплексное (факторинговое) обслуживание, а отдельные услуги по управлению дебиторской задолженностью: юридические, страховые, кредитные, коллекторские. Популярность отдельных услуг объясняется их большей доступностью и необходимостью для малого и среднего бизнеса по сравнению с факторингом. Последний коммерчески оправдан и необходим для крупных игроков, работающих с обширной клиентской базой.

# *3. Анализ практики управления дебиторской задолженностью группы компаний БТК*

## 3.1 Справка о компании

Группа компаний БТК — крупнейший дистрибьютор бытовой, компьютерной и профессиональной электроники, успешно работающий на рынке с 1998 года.

Офисы и склады БТК Россия расположены в Москве и Санкт-Петербурге.

Штат сотрудников ГК БТК насчитывает более 350 человек.

Дистрибьютор БТК поставляет широчайший ассортимент продуктов по трем основным товарным направлениям:

Бытовая электроника

Компьютерная электроника

Профессиональная электроника

БТК является официальным дистрибьютором свыше 100 мировых брендов электроники. Кроме того, компания имеет эксклюзивные права на распространение продукции таких торговых марок как: AIC, Akira, Erard, Izumi, Kinomatika, Philips (профессиональные ЖК дисплеи), Polaroid, Topower, Procable, Wexler и др.

В товарном каталоге БТК представлено более 10000 позиций, из них 6000 наименований товаров постоянно в наличии на складах компании.

Наши Клиенты

Более 1500 компаний, работающих на всей территории РФ, знают БТК как надежного партнера по бизнесу. Среди наших клиентов

Международные, федеральные и региональные розничные сети

Розничные магазины и специализированные салоны

Оптовые торговые компании

Системные интеграторы

Инсталляционные компании

БТК располагает современными складскими комплексами класса «А» в Москве, Санкт-Петербурге.

площадь складов свыше 15 000 кв.м

температурный режим оптимален для хранения электронной техники

удобные подъездные пути

Служба доставки

В группу компаний БТК входит транспортная компания, которая предоставляет услуги по доставке оборудования в любую точку России.

Наши достижения

БТК является лидером в дистрибуции по многим сегментам рынка. В частности, компания занимает следующие доли в продажах на российский рынок:

52% по продукции Yamaha

21% по продукции Pioneer

18% продукции Philips

14% всех информационных видео панелей

8,47% всех плазменных телевизоров

6,7% по продукции Panasonic

4,71% всех ЖК телевизоров\*

Компания постоянно развивает свой бизнес и планирует выход на новые рынки.

Мы поставляем на рынок продукты современных технологий — высококачественную современную электронику, которая делает жизнь человека удобнее, а его работу эффективнее.

Мы обеспечиваем условия для взаимовыгодного сотрудничества с нашими партнерами и поставщиками и создаем новые возможности для развития прибыльного бизнеса.

Мы способствуем техническому прогрессу общества и стремимся к успеху и процветанию своей компании, ее партнеров и поставщиков.

## 3.2 Анализ дебиторской задолженности и факторов на нее влияющих

Состояние дебиторской задолженности, его размеры и качество оказывают сильное влияние на финансовое состояние организации.

Для улучшения финансового положения любой организации необходимо:

- следить за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности. Значительное превышение дебиторской задолженности над кредиторской создает угрозу финансовой устойчивости организации, приводит к необходимости привлечения дополнительных источников финансирования;

- контролировать состояние расчетов по просроченным задолженностям;

- ориентироваться на увеличение количества заказчиков с целью уменьшения риска неуплаты монопольным заказчикам.

В соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, все взаиморасчеты между производителем и потребителем должны проведены в течение трехмесячного срока со дня фактического получения товаров дебитором. В противном случае задолженность считается просроченной.

Для оценки состава и движения дебиторской задолженности на основании данных, приведенных в бухгалтерском балансе и форме № 5 «Приложения к бухгалтерскому балансу» составим аналитическую таблицу о дебиторской задолженности ВТК за 2007 год (таблица 7).

Таблица 7 - Анализ движения дебиторской задолженности за 2007 год

| Показатели | Движение дебиторской задолженности | Темп роста остатка, % |
| --- | --- | --- |
| Остаток на начало года | Возникло | Погашено | Остаток на конец года |
| Сумма, тыс.руб. | Уд. вес, % | Сумма, тыс. руб. | Уд. вес, % | Сумма, тыс. руб. | Уд. вес, % | Сумма, тыс. руб. | Уд. вес, % |
| **Дебиторская задолженность, всего** | **61352** | **100,0** | **375923** | **100,0** | **374101** | **100,0** | **63174** | **100,0** | **102,9** |
| из нее |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Краткосрочная дебиторская задолженность**  | **61151** | **99,7** | **375681** | **99,9** | **374101** | **100,0** | **62731** | **99,3** | **102,6** |
|  в том числе просроченная | 18350 | 29,9 | 98371 | 26,2 | 94313 | 25,2 | 22408 | 35,5 | 122,1 |
|  из нее длительностью свыше 3 месяцев | 12050 | 19,6 | 16278 | 4,3 | 14008 | 3,7 | 14320 | 22,7 | 118,8 |
| **Долгосрочная дебиторская задолженность** | **201** | **0,3** | **242** | **0,1** | **0** | **0** | **443** | **0,7** | **в 2,2 р.** |
|  в том числе просроченная | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  из нее длительностью свыше 3 месяцев | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты | 201 | 0,3 | 242 | 0,1 | 0 | 0 | 443 | 0,7 | в 2,2 р. |

Данные, приведенные в таблице 2.8, показывают, что за год сумма дебиторской задолженности увеличилась на 2,9%. В структуре дебиторской задолженности преобладает краткосрочная кредиторская задолженность, на долю которой приходится 99,3% общей задолженности. Ее величина за год возросла на 2,6%: с 61151 тыс. рублей на начало года до 62731 тыс. рублей на конец года. В то же время, ее доля в общей величине дебиторской задолженности уменьшилась на 0,4 процентных пункта и составила 99,3%, на что оказало влияние увеличение в 2,2 раза долгосрочной дебиторской задолженности (с 201 тыс. рублей до 443 тыс. рублей). В результате доля долгосрочной дебиторской задолженности увеличилась с 0,3% до 0,7% на конец года.

В общей структуре дебиторской задолженности ВТК на долю просроченной задолженности приходится 35,5%. За год эта доля увеличилась на 5,6 процентных пункта или на 4058 тыс. рублей. Следовательно, предприятию не удалось добиться погашения части просроченных долгов. При этом стоит отметить, что остаток дебиторской задолженности со сроком погашения свыше 3 месяцев увеличился на 2270 тыс. рублей, или на 18,8%.

Средняя оборачиваемость дебиторской задолженности предприятия в 2007 году составил:

ОДЗ = ,

где ОДЗ – оборачиваемость дебиторской задолженности;

Вр – выручка от реализации;

ДЗ1, ДЗ2 – дебиторская задолженность предприятия на начало и конец анализируемого периода.

Таким образом, средняя оборачиваемость дебиторской задолженности в 2007 году составила 1,73 оборота *(106969 / ((61352 + 63174) / 2).*

Тогда, средний срок погашения дебиторской задолженности составит: 360 дней / 1,73 = 209 дней. Учитывая, что в 2006 году средний срок погашения дебиторской задолженности составлял 216 дней, можно говорить о том, что в 2007 году наблюдается ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности ВТК, следовательно, предприятие сокращает кредит, предоставляемый покупателям.

Для более полного анализа дебиторской задолженности рассчитаем показатели доли дебиторской задолженности в общем объеме текущих активов, оборотных активов, долю сомнительной дебиторской задолженности (показатель «качества» дебиторской задолженности) и их отношение к объему продаж.

При этом воспользуемся следующими формулами:

*- доля дебиторской задолженности в общем объеме текущих активов:*

*Удз =,*

где Удз – доля дебиторской задолженности в общем объеме текущих запасов;

ДЗ – дебиторская задолженность;

АктТек – текущие активы;

*- доля сомнительной задолженности в составе дебиторской задолженности:*

*Усдз = \*100%,*

где Усдз – удельный вес сомнительной дебиторской задолженности в общем объеме дебиторской задолженности;

ДЗсомн – сомнительная дебиторская задолженность;

ДЗ – дебиторская задолженность.

Доля сомнительной дебиторской задолженности характеризует «качество» дебиторской задолженности. Ее увеличение свидетельствует о снижении ликвидности.

Полученные данные сведем в аналитическую таблицу 8.

Таблица 8 - Анализ оборачиваемости дебиторской задолженности

ВТК за 2006-2007 годы

|  Показатели | 2006 год | 2007 год | Абсолютное изменение |
| --- | --- | --- | --- |
| Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. рублей | 99017 | 106969 | +7952 |
| Оборотные активы, тыс. рублей  | 190409 | 193099 | +2690 |
| Дебиторская задолженность, тыс. рублей | 61352 | 63174 | +1822 |
|  из нее: краткосрочная  | 61151 | 62731 | +1580 |
|  долгосрочная | 201 | 443 | +242 |
|  из общей суммы дебиторской задолженности сомнительная дебиторская задолженность | 5154 | 5686 | +532 |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности, оборотов | 1,67 | 1,73 | +0,06 |
|  в том числе краткосрочной | 1,67 | 1,73 | +0,06 |
| Период погашения дебиторской задолженности, дней | 216 | 209 | -7 |
| Отношение дебиторской задолженности к объему выручки от продажи товаров, продукции, работ, услуг  | 0,619 | 0,591 | -0,028 |
| Доля дебиторской задолженности в общем объеме оборотных активов, % | 32,2 | 32,7 | +0,5 |
|  в том числе доля дебиторской задолженности покупателей и заказчиков в объеме оборотных активов, %  | 25,9 | 26,1 | +0,2 |
| Доля сомнительной дебиторской задолженности в общем объеме дебиторской задолженности, % | 8,4 | 9,0 | +0,6 |
| Отношение сомнительной дебиторской задолженности к объему выручки от продажи товаров, продукции, работ, услуг | 5,2 | 5,3 | +0,1 |

Приведенные в таблице 2.9 данные показывают, что состояние расчетов с покупателями и заказчиками в 2007 году по сравнению с 2006 годом несколько улучшилось: возросла с 1,67 до 1,73 оборотов оборачиваемость дебиторской задолженности. Средний период погашения дебиторской задолженности сократился на 7 дней, на что в первую очередь повлияло улучшение состояние расчетов по краткосрочной дебиторской задолженности, занимающей наибольшую долю в общем объеме дебиторской задолженности ВТК. Доля дебиторской задолженности в общем объеме выручки от продажи товаров сократилась с 61,9% до 59,1%.

Между тем, приведенные показатели свидетельствуют о снижении качества дебиторской задолженности. В 2007 году по сравнению с 2006 годом доля сомнительной дебиторской задолженности в общем объеме дебиторской задолженности увеличилась на 0,6 процентных пункта и составила 9%. В общем объеме выручки от продажи товаров она увеличилась на 0,1 процентный пункт и составила 5,3%.

Учитывая, что доля дебиторской задолженности в общем объеме оборотных активов составляет 32,7%, а на долю задолженности покупателей и заказчиков в общем объеме оборотных активов приходится 26,1%, то можно сделать вывод о снижении ликвидности текущих активов из-за ухудшения качества дебиторской задолженности.

Далее проанализируем состояние дебиторской задолженности по срокам ее образования (таблица 9).

Таблица 9 - Анализ структуры и состояния дебиторской задолженности в зависимости от сроков ее образования по ВТК за 2005-2007 годы

тыс.рублей

| Показатели  | Всего на конец года | Уд. вес, % | в том числе по срокам образования |
| --- | --- | --- | --- |
| до 1 мес. | от 1 до 3 мес. | от 3 до 6 мес. | от 6 до 12 мес. | свыше 12 мес. |
| Дебиторская задолженность покупателей и заказчиков | 50448 | 79,8 | 9809 | 20231 | 5200 | 15208 | 0 |
| Векселя к получению | 200 | 0,3 | 0 | 0 | 200 | 0 | 0 |
| Задолженность дочерних и зависимых обществ | 803 | 1,3 | 0 | 803 | 0 | 0 | 0 |
| Авансы выданные | 5103 | 8,1 | 2400 | 1030 | 0 | 1230 | 443 |
| Прочие дебиторы | 6620 | 10,5 | 6050 | 0 | 0 | 570 | 0 |
| Всего дебиторская задолженность | 63174 | 100,0 | 18259 | 22064 | 5400 | 17008 | 443 |
| В процентах к общей сумме дебиторской задолженности, %  | 100,0 | х | 28,9 | 34,9 | 8,5 | 26,9 | 0,7 |

Анализ данных таблицы --- показывает, что основная доля дебиторской задолженности приходится на задолженность покупателей и заказчиков – 79,8%, или 50448 тыс. рублей, 10,5% от общего объема дебиторской задолженности приходится на прочих дебиторов, 8,1% - на авансы выданные.

Наибольший объем дебиторской задолженности приходится на задолженность со сроком образования до 3 месяцев – 63,8%. В том числе 34,9% от общей дебиторской задолженности (или 22064 тыс. рублей) – это задолженность со сроком образования от 1 до 3 месяцев.

При этом ВТК в составе дебиторской задолженности имеет довольной высокую сумму задолженности (22408 тыс. рублей) с длительным сроком образования – свыше 3 месяцев, которая является просроченной задолженностью. Поэтому ВТК необходимо приложить все усилия для взыскания просроченной задолженности в ближайшее время, так как в противном случае возможно списание просроченной задолженности на уменьшение финансовых результатов организации.

Для определения состояния обязательств на исследуемом предприятии ВТК необходимо рассмотреть состав и структуру кредиторской задолженности и рассчитать показатель соотношения дебиторской и кредиторской задолженности. Кредиторскую задолженность можно рассматривать как привлечение к собственным оборотным средствам, заемных, и если на нее не растут пени, то в принципе фирме выгодно иметь кредиторскую задолженность. В табл. 2.11 рассмотрим состав и структуру краткосрочных обязательств исследуемого предприятия.

Таблица 10 - Состав и структура краткосрочных обязательств ВТК

##### за 2006-2007 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды пассивов | 2006 г. | 2007 г. | Отклонение (+,-) |
| сумма, тыс.руб. | уд. вес,% | сумма,тыс. руб. | уд. вес,% | сумма,тыс. руб. | уд. вес,% |
| А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Займы и кредиты | 79462 | 71,2 | 59277 | 52,2 | -20185 | -19,0 |
| 2. Кредиторская задолженность в т.ч. | 25664 | 22,97 | 47210 | 41,6 | 21546 | 18,63 |
| - поставщики и подрядчики | 16574 | 14,84 | 31513 | 27,8 | 14939 | 12,96 |
| - задолженность перед персоналом | 3526 | 3,2 | 5417 | 4,8 | 1891 | 1,6 |
| - задолженность перед внебюджетными фондами | 1677 | 1,06 | 3337 | 2,94 | 1660 | 1,88 |
| - задолженность по налогам и сборам | 1188 | 1,5 | 3365 | 2,96 | 2177 | 1,46 |
| -прочие кредиторы | 2699 | 2,4 | 3578 | 3,2 | 879 | 0,8 |
| Итого: | 111681 | 100 | 113470 | 100 | 1789 | - |

Как видно из приведенных в таблице 2.11 данных, общая сумма краткосрочных обязательств за 2007 г. значительно увеличилась и составила 47210 тыс. руб., увеличение составило 21546 тыс. руб. На данное увеличение повлияла, прежде всего, статья кредиторской задолженности: поставщики и подрядчики, которая является основной статьей кредиторской задолженности, ее удельный вес в структуре краткосрочных обязательств составляет 22,97 % за 2006 г. и 41,6 % за 2007 г.

Статья займы и кредиты имеют тенденцию к уменьшению, что говорит о погашении предприятием этой статьи.

В 2007 г. наиболее весомой статьей является задолженность персоналом, которая в абсолютном значении увеличилась на 1891 руб., а ее удельный вес увеличился на 1,6 % и составил 4,8 % в 2007 г.

Статьи кредиторской задолженности имеют тенденцию к увеличению, что говорит об увеличении зависимости ВТК от заемных источников.

Для определения эффективности использования кредиторской задолженности произведем следующие вычисления:

-К оборачиваемости кредиторской задолженности =

 *Выручка от продажи*

= ------------------------------------------------------

 *Средняя величина кред. задолженности*

 *Крн + Крк*

Ср. величина кред. задолженности = ----------------------

 *2*

где *Крн* и *Крк* – величина кредиторской задолженности на начало и конец года. Расчет показателей оборачиваемости кредиторской задолженности приведем в таблицы 11.

Таблица 11 - Показатели оборачиваемости кредиторской задолженности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Условные обозначения | 2006 г. | 2007 г. | Отклонение(+,-) |
| Выручка от продажи | В | 99017 | 106969 | 7952 |
| Средняя величина кредиторской задолженности | Скз | 22519 | 36437 | 13918 |
| Продолжит. оборота кредиторской задолженности  | Покз | 82 | 124 | 42 |
| К оборачиваемости кредиторской задолженности | К п.кр | 4,4 | 2,9 | -1,5 |

Кредиторская задолженность на анализируемом предприятии за 2007 года полностью оплачивается за 124 дня, и как видно из расчета данный показатель имеет тенденции к увеличению.

Рассчитаем влияние факторов на коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности с помощью метода цепных подстановок.

К п.кр.1 = В1 / Скз0 = 106969/ 22519 = 4,75

Δ К п.кр. (ΔВ) = К п.кр.1 – К п.кр.0 = 4,75 - 4,4 = 0,35

Δ К п.кр (ΔСкз) = К п.кр 1 - К п.кр 1 = 2,9- 4,75 = -1,85

Основным фактором, повлиявшим на сокращение коэффициента оборачиваемости на 1,5 п. является увеличение средней стоимости кредиторской задолженности и увеличение выручки от реализации что привело к снижению коэффициента оборачиваемости на 1,85 п.

В анализе большое значение имеет показатель соотношения дебиторской и кредиторской задолженности, то есть отвлеченного из оборота денежного капитала и привлеченного капитала в качестве источника финансирования текущих платежей. Между ними чаще всего прослеживается прямая зависимость. Неплатежи поставщикам зачастую связаны с отвлечением денежного капитала из оборота. Если соотношение равно 1, то это считается нормальным состоянием расчетов.

Коэффициент текущей задолженности рассчитывается по следующей формуле:

К = 

Рассчитаем коэффициент текущей задолженности на основе данных ООО «Ромашка»:

#### К тек. з. (2006)=59319 / 22519 = 2,63

#### К тек. з. (2007)= 61941 / 36437 = 1,7

#### Рассчитанные коэффициенты говорят о практически равном соотношении дебиторской кредиторской задолженности и свидетельствует о сбалансированности имеющихся денежных средств на предприятии.

Коэффициент текущей задолженности за анализируемый период имеет тенденцию к сокращению, что свидетельствует о превышении дебиторской задолженности над кредиторской. Таким образом, можно сделать вывод, что принимаемые на ВТК меры по возврату дебиторской задолженности недостаточно эффективны.

Рассмотрим влияние дебиторской задолженности на финансовое состояние ООО «Ромашка».

## 3.3 Влияние дебиторской задолженности на финансовое состояние ВТК

Дебиторская задолженность напрямую оказывает влияние на финансовое состояние предприятия. Это проявляется в следующих моментах:

- высокая величина дебиторской задолженности свидетельствует о расширении кредита, предоставляемого организацией своим покупателям, внедрение в систему оплаты за поставленную продукцию отсрочек платежа, кредитов. В то же время рост дебиторской задолженности «замораживает» оборотные средства и снижает показатели абсолютной ликвидности предприятия за счет увеличения «промежуточного» коэффициента ликвидности;

- значительное превышение дебиторской задолженности создает угрозу финансовой устойчивости организации и ведет к необходимости привлечения дополнительных источников финансирования;

- невысокие темпы роста дебиторской задолженности в сравнении с ростом кредиторской задолженности нарушает ликвидность баланса за счет возможной неспособности покрытия краткосрочных пассивов быстро реализуемыми активами, возникает ситуация дефицита платежеспособных средств, что ведет к неплатежеспособности;

- наличие просроченной дебиторской задолженности ведет к возможной ситуации списания задолженности на уменьшение финансовых результатов организации и, как следствие, может привести к убыткам;

- наличие сомнительной дебиторской задолженности и, особенно, тенденция к ее росту, ухудшают «качество» дебиторской задолженности и ведут к снижению ликвидности предприятия в связи с возможным ее списанием на уменьшение финансовых результатов организации, а следовательно, к возможному возникновению убытков.

Проведенный нами анализ дебиторской задолженности ВТК за 2007 год выявил ряд недостатков, которые могут напрямую повлиять на финансовые результаты предприятия, в том числе:

- рост долгосрочной дебиторской задолженности в 2,2 раза;

- увеличение просроченной дебиторской задолженности на 4058 тыс. рублей (5,6 процентных пункта);

- рост дебиторской задолженности со сроком погашения более 3 месяцев на 18,8% (на 2270 тыс. рублей);

- снижение качества дебиторской задолженности: рост сомнительной дебиторской задолженности в общем объеме дебиторской задолженности на 0,6 процентных пункта – до 9% и, как следствие, снижение ликвидности текущих активов.

Таким образом, наличие просроченной дебиторской задолженности в размере 22408 тыс. рублей, сомнительной дебиторской задолженности в размере 5686 тыс. рублей, в случае признания их невозможными к взысканию, могут привести к списанию задолженности на уменьшение финансового результата 28094 тыс. рублей. Эта сумма впоследствии отразится по строке «Прочие расходы» в форме № 2 «Отчет о прибылях и убытках» и сформирует отрицательный финансовый результат.

## 3.4 Меры по улучшению управления дебиторской задолженностью

В целях улучшения управления дебиторской задолженности на ВТК необходимо:

- постоянно контролировать состояние расчетов с покупателями, особенно по отсроченным задолженностям;

- разработать определенные условия кредитования дебиторов, среди которых могут быть: скидки покупателям в случае уплаты полученного товара в течение 10 дней с момента получения товара; оплата покупателем полной стоимости товара, в случае если он приобретает товары с 11-го по 30-й день кредитного периода; оплата покупателем штрафа в случае неуплаты за товар в течение месяца и так далее;

- ориентироваться на большое число покупателей, чтобы уменьшить риск неуплату одним или несколькими покупателями;

- отслеживать соотношение дебиторской и кредиторской задолженности;

- осуществлять регулярный анализ финансовой отчетности клиентов в сопоставлении с данными предыдущих лет;

- формировать своеобразное досье на покупателей, как существующих, так и на потенциальных;

- разрабатывать эффективную дифференцированную политику работы с покупателями. Так, например, всех покупателей можно условно разбить на группы в зависимости от их надежности, финансового состояния и других показателей, важных с точки зрения возможности своевременного расчета за приобретаемую продукцию. Для каждой группы покупателей можно разработать собственную программу предоставления скидок и отсрочек за продукцию;

- проводить политику привлечения добросовестных клиентов, предлагая им новые подходы в обслуживании. Например, предоставление скидок за своевременную оплату продукции, досрочную оплату продукции, доставку по месту требования и т.д.;

- проводить мероприятия, в том числе с привлечением органов власти по взысканию просроченной дебиторской задолженности.

## 3.5 Повышение действенности контроля и анализ дебиторской задолженности

В целях улучшения контроля за состоянием дебиторской задолженности необходимо:

1) проводить регулярный мониторинг и контролировать дебиторскую задолженность предприятия, отслеживания при этом соотношение дебиторской и кредиторской задолженности;

2) контролировать состояние расчетов по просроченным задолженностям;

3) по возможности ориентироваться на увеличение количества заказчиков с целью уменьшения риска неуплаты монопольным заказчиком.

В целях повышения эффективности контроля и анализа дебиторской задолженности целесообразно ввести в практику работы бухгалтерии ВТК форму отчетности «Анализ состояния дебиторской задолженности по срокам ее возникновения», что позволит бухгалтеру представлять четкую картину состояния расчетом с разными дебиторами, своевременно выявлять просроченную задолженность и принимать меры по ее устранению.

# *Заключение*

Совсем недавно менеджеры использовали любые средства в борьбе за увеличение объема продаж. В кризис приходится больше заботиться о безопасности предприятия, его платежеспособности, поддержании текущей ликвидности.

В такой ситуации сбор дебиторской задолженности, с которой уже уплачены НДС и налог на прибыль, становится приоритетной задачей. Бухгалтерам, финансовым и руководящим работникам предприятия необходимо научиться управлять долгами дебиторов, чтобы не утратить полученной прибыли и уменьшить риск финансовых потерь.

Дебиторская задолженность - это всегда проблема для фирмы. Но в реалиях дня сегодняшнего нередки случаи, когда оплачивать счета не могут (или не хотят) даже старые и надежные партнеры.

Для того чтобы минимизировать риски, связанные с дебиторской задолженностью, фирме необходимо постоянно держать ее под контролем. Но превентивные меры (оценка контрагентов, работа с авансами, страхование задолженности и др.) далеко не всегда позволяют уберечься от "повиснувшей" дебиторки.

Секрет эффективности здесь кроется в комплексном подходе. Так, своевременный контроль и анализ позволят вовремя выявить просроченную задолженность и оперативно принять меры по ее взысканию. Воздействие на дебитора может быть жестким или мягким: можно сразу подать в суд, а можно и поддержать контрагента, предложив ему более доступные методы погашения обязательств, например бартер или отсрочку платежа.

Работа с дебиторской задолженностью требует планирования и четко выстроенного процесса управления риском неплатежей. Нужно обязательно рассмотреть меры поощрения, мотивирования сотрудников на достижение минимальных установленных показателей задолженности.

## Список литературы:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ, часть вторая от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ, часть третья от 26 ноября 2001 г. № 146-ФЗ и часть четвертая от 18 декабря 2006 г. № 230-ФЗ (с изм. и доп. от 30 декабря 2008 г.)
2. Федеральный закон от 21 ноября 1996 г. N 129-ФЗ «О бухгалтерском учете» (с изм. и доп. от 18.09.2006 г.)
3. Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изм. и доп. от 30 декабря 3008 г.)
4. Приказ Минфина РФ от 31 октября 2000 г. № 94н «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и инструкции по его применению» (с изм. и доп. от 18 сентября 2006 г.)
5. Приказ Минфина РФ от 22 июля 2003 г. № 67н «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (с изм. и доп. от 18 сентября 2006 г.)
6. Регламент предоставления кредитов юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям Сбербанком России и его филиалами, № 285-4-р от 23 июля 2004 г.
7. Анализ финансовой отчетности / Под ред. О.В. Ефимовой, М.В. Мельник М.В. – М.: Омега-Л, 2008. – 451 с.
8. Антонова О.В. и др. Экономика предприятия. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 536 с.
9. Бабук И.М. Экономика предприятия. – М.: ИВЦ Минфина, 2008. – 327 с.
10. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 513 с.
11. Бариленко В.И. и др. Анализ хозяйственной деятельности. – М.: Омега-Л, 2009. – 414 с.

Грибов В.Д. Экономика предприятия. – М.: КноРус, 2008. – 280 с.

1. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности. – М.: ДИС, 2008. – 368 с.
2. Ерохина Л.И. Экономика предприятия (в сфере товарного обращения). – М.: КноРус, 2009. – 304 с.
3. Ефимова О.В. Финансовый анализ. – М.: Омега-Л, 2009. – 264 с.
4. Жиделева В.В., Каптейн Ю.Н. Экономика предприятия. – М.: инфра-М, 2009. – 133 с.
5. Ефимова О.В. Годовая отчетность для целей финансового анализа //Бухгалтерский учет. - 2007. - № 2. – с. 32-34
6. Ивашкевич В.Б., Семенова И.М. Учет и анализ дебиторской и кредиторской задолженности. – М.: Бухгалтерский учет, 2003. – 192 с.
7. Ильин А.И. Планирование на предприятии – Мн.: Новое знание, 2008. – 237 с.
8. Ионова А.Ф., Селезнева Н.Н. Учебно-методические материалы Института профессиональных бухгалтеров и аудиторов России (ИПБ России). Методы анализа в финансовом менеджменте. Часть I. Бухгалтерская (финансовая) отчетность как основной источник оценки и анализа финансового состояния организации //БИНФА. - 2007 - № 8 – С. 26.
9. Кальницкая И.В. Моделирование финансового состояния и его роль в управлении предприятием //Экономический анализ. Теория и практика. – 2008. - № 21. – с.14
10. Киперман Г. Управление дебиторской задолженностью /Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2006. - № 12
11. Ковалева А.М. и др. Финансы фирмы. – М.: Инфра-М, 2009. – 522 с.
12. Ковалев В.В. Финансы предприятий (организаций). – М.: Велби, 2008. – 352 с.
13. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности /Под ред. Л.Т. Гиляровской. – М.: Велби, 2008. – 360 с.
14. Любушкин Н.П. Анализ финансового состояния организации. – М.: Эксмо, 2007. – 256 с.
15. Маркарьян Э.А., Герасименко Г.П. Анализ хозяйственной деятельности. – М.: КноРус, 2008. – 552 с.
16. Мяснянкина О.В., Преображенский Б.Г. Экономика предприятия. – М.: КноРус, 2008. – 192 с.
17. Нехорошева Л.Н. и др. Экономика предприятия. – Мн: БГЭУ, 2008. – 267 с.
18. Остапенко В.И др. Финансовое состояние предприятия: оценка, пути улучшения //Экономист. 2007. - № 7. – с. 42
19. Парушина Н.В. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности //Бухгалтерский учет. – 2008. - № 4
20. Пономарева Е.А. Как грамотно оценить финансовое состояние предприятия? //Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения. – 2008. - № 16 – с. 7.
21. Русак Е.С., Сапелкина Е.И. Экономика предприятия. – М.: ТетраСистемс, 2009. – 144 с.
22. Савицкая Г.В. Анализ финансового состояния предприятия. – М.: издательство Гревцова, 2008. – 200 с.
23. Самсонов Н.Ф., Володин А.А. Финансовый менеджмент – М.: Финансы и статистика, 2007. – 415 с.
24. Синягин А. Цели и задачи финансового анализа / http://www.bre.ru/risk/820.html
25. Селезнева Н.Е. Ионова А.Ф. Финансовый анализ. Управление финансами. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 639 с.
26. Соколов Я.В., Бычкова С.М. "Ключ коммерции" - первая книга по двойной бухгалтерии в России // Бухгалтерский учет . – 2006. - № 17. -с. 17-22
27. Тихонова Е.П. Состав и правила оценки дебиторской и кредиторской задолженности в бухгалтерском учете и отчетности //Горячая линия бухгалтера. – 2008. - № 3
28. Финансы / Под ред. Дробозиной Л.А. –М.: Финансы, 2006. – 297 с.
29. Финансы / Под ред. Романовского М.В.и др. – М.: Юрайт, 2006. – 412 с.
30. Чечевицына Л.Н., Чечевицына Е.В. Экономика предприятия. –
Р-на-Д: Феникс. 2008. – 378 с.
31. Чечевицына Л.Н., Чуев И.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. – Р-на-Д: Феникс, 2009. – 379 с.