**Введение**

Политику управления дебиторской задолженностью называют ещё кредитной политикой предприятия. Однако это не совсем верно. Кредитная политика - это принятие решения о том, кому из покупателей предоставлять платёжный кредит за отгруженную продукцию, а кому нет.

Управление дебиторской задолженностью намного шире и включает в себя систему методов проведения расчётов за отгруженную продукцию и услуги, взыскание просроченных долгов, политику взаимоотношений с факторинговыми компаниями и коммерческими банками, с товарными и валютными биржами.

Понятие дебиторской задолженности является исключительно важным для определения финансового состояния организации, состояния источников финансирования текущих и капитальных затрат, а также для оценки правильности и обоснованности принимаемых управленческих решений.

Цель данной работы: доказать, что работа организации, желающей прожить долгую жизнь на рынке, не возможна без проведения правильной и современной политики управления дебиторской задолженностью.

Для чего необходимо решить следующие задачи:

-определить, почему так важна политика управления дебиторской задолженностью;

-охарактеризовать современные подходы и приемы управления дебиторской задолженностью.

**1. Понятие, сущность и виды дебиторской задолженности**

В наиболее общем виде структура оборотных средств и их источников показана в бухгалтерском балансе. Чистый оборотный капитал представляет собой разность между текущими активами и краткосрочной кредиторской задолженностью (ОК = ТА-КЗ), поэтому любые изменения в составе его компонентов прямо или косвенно влияют на его размер и качество. Как правило, разумный рост чистого оборотного капитала рассматривается как положительная тенденция, однако могут быть и исключения. Например, его рост за счет увеличения безнадежных дебиторов.

Дебиторская задолженность- важный компонент оборотного капитала. Под дебиторской задолженностью понимается задолженность организаций и физических лиц данной организации (например, задолженность покупателей за приобретенный товар или оказанные услуги, задолженность подотчетных лиц за выданные им денежные суммы и пр.). Соответственно, организации и лица, являющиеся должниками данной организации, называются дебиторами**.**

Дебиторская задолженность является одной из разновидностей активов организации, который может быть реализован, передан, обменен на имущество, продукцию, результаты выполнения работ или оказания услуг. В зависимости от размера дебиторской задолженности, наиболее вероятных сроков ее погашения, а также от того, какова вероятность непогашения задолженности, можно сделать вывод о состоянии оборотных средств организации и тенденциях ее развития.

Дебиторская задолженность может быть представлена следующими статьями: дебиторская задолженность по основной деятельности и дебиторская задолженность по прочим операциям.

Дебиторская задолженность по основной деятельности отражается в статьях «Счета к получению» и «Векселя полученные».

Неоплаченные счета за поставленную продукцию или счета к получению и составляют большую часть дебиторской задолженности. Счета к получению возникают тогда, когда сделка оформляется путем простой записи стоимости проданных в кредит товаров и услуг по так называемому «открытому счету» без письменного обязательства уплаты заемщиком. Специфический элемент дебиторской задолженности - векселя к получению, являющиеся по существу ценными бумагами. Вексель полученный – это письменное обязательство уплаты денег на определенную дату, состоящее из номинала и про­цента.

К дебиторской задолженности по прочим операциям относятся такие статьи, как авансы служащим, авансы филиалам, депозиты как гарантия долга, дебиторская задолженность по финансовым операциям (дебитор­ская задолженность по дивидендам и процентам) и др.

По характеру образования дебиторская задолженность делится на нормальную и неоправданную. К нормальной задолженности предприятия относится та, которая обусловлена ходом выполнения производственной программы предприятия, а также действующими формами расчетов (задолженность по предъявленным претензиям, задолженность за подотчетными лицами, за товары отгруженные, срок оплаты которых не наступил). Неоправданной дебиторской задолженностью считается та, которая возникла в результате нарушения расчетной и финансовой дисциплины, имеющихся недостатков в ведении учета, ослабления контроля за отпуском материальных ценностей, возникновения недостач и хищений (товары отгруженные, но неоплаченные в срок, задолженность по недостачам и хищениям и др.).

В странах с развитой рыночной экономикой дебиторская задолжен­ность учитывается в балансе по чистой стоимости реализации, т. е. ис­ходит из той суммы денежных средств, которая предположительно должна быть получена при погашении этой задолженности[[1]](#footnote-1).

Чистая стоимость реализации означает, что при регистрации деби­торской задолженности учитываются безнадежные поступления и раз­личного рода скидки.

Безнадежные поступления по дебиторской задолженности – это убытки или расходы, обусловленные тем, что часть дебиторской задол­женности оказывается не оплаченной покупателями. На момент реали­зации продукции предприятие не располагает информацией о том, какая часть счетов не будет оплачена. Поэтому при оценке дебиторской за­долженности начисляется определенная скидка для этих поступлений.

**Виды дебиторской задолженности**

- Дебиторская задолженность за товары, работы, услуги, срок оплаты которых не наступил;

- Дебиторская задолженность за товары, работы, неоплаченные в срок;

- Дебиторская задолженность по векселям полученным;

- Дебиторская задолженность по расчетам с бюджетом;

- Дебиторская задолженность по расчетам с персоналом;

- Прочие виды дебиторской задолженности.

При этом 80-90% всей дебиторской задолженности приходится на задолженность покупателей за отгруженные товары (оказанные услуги), т.е. на первые три вида.

**2. Политика управления дебиторской задолженностью**

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]](#footnote-2)

В управление дебиторской задолженностью входит:

- Определение политики предоставления кредита и инкассации для различных групп покупателей и видов продукции;

- Анализ и ранжирование покупателей в зависимости от объемов закупок, истории кредитных отношений и предлагаемых условий оплаты;

- Контроль расчетов с дебиторами по отсроченным или просроченным задолженностям;

- Определение приемов ускорения востребования долгов и уменьшения безнадежных долгов;

- Задание условий продажи, обеспечивающих гарантированное поступление денежных средств;

- Прогноз поступлений денежных средств от дебиторов на основе коэффициентов инкассации.

Отчего же так важно правильное управление дебиторской задолженностью.

Получение платежей от дебиторов является одним из основных источников поступления средств в организацию. Современная кредитная политика и политика предоставления инкассации сформировались после того, как компании были вынуждены изменить условия продаж своей продукции, а значит и систему отношений с покупателями, и практику получения денег, в результате дефицита денежных средств в экономике.[[3]](#footnote-3)

Внедрение эффективных процедур инкассации имеет большое значение вследствие неоднородного влияния инфляции на различные группы товаров. Так же учет реальных издержек или выгод от принимаемых решений может использоваться в качестве инструмента для расширения продаж и повышения оборачиваемости текущих активов.

Существуют три подхода к управлению дебиторской задолженностью.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Подход** | **Реализация на практике** | **Соотношение доходности и риска** |
| **Консервативный** | Жесткая политика предоставления кредита и инкассации задолженности, минимальная отсрочка платежа, работа только с надежными клиентами | Минимальные потери от образования безнадежной задолженности и задержки оплаты, но уровень продаж и конкурентоспособность невелики |
| **Умеренный** | Предоставление среднерыночных (стандартных) условий поставки и оплаты | Средняя доходность. Средний риск |
| **Агрессивный** | Большая отсрочка, гибкая политика кредитования | Большой объем продаж по ценам выше среднерыночных, но также высока вероятность появления просроченной дебиторской задолженности |

Основными приемами управления дебиторской задолженностью являются:

- учет заказов, оформление счетов и установление характера дебиторской задолженности;

- ABC-анализ дебиторов;

- анализ задолженности по видам продукции для определения невыгодных с точки зрения инкассации товаров;

- оценка реальной стоимости наличествующей дебиторской задолженности;

- уменьшение дебиторской задолженности на сумму безнадежных долгов;

- контроль за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности;

- определение конкретных размеров скидок при досрочной оплате;

- оценка возможности факторинга.

**2.1. Кредитная политика**

Управление дебиторской задолженностью начинается со знакомства с предполагаемым дебитором. Обычно первые сделки совершаются по стопроцентной предоплате, затем предоставляется первый кредит на сумму не более 50% от объема поставки и на срок до недели. Данная схема, прежде всего, страхует от мошенничества и не отвечает на вопрос, можно ли предоставить данному контрагенту кредит, на какую сумму и с какой отсрочкой. Именно на эти вопросы дает ответ кредитная политика.

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

К сожалению, в России только начали появляться привычные для Запада источники информации, такие как кредитные бюро или мнения фондового рынка. Запутанность российского бухучета, а именно частое несовпадение картины, описанной в официальных финансовых документах, с реальностью, отсутствие отраслевых данных по похожим предприятиям служат препятствием анализу финансовых коэффициентов.

Работа таких методов оценки партнеров, как скоринговые системы (экспресс-оценка платежеспособности заемщика) или прогнозирование банкротства тоже пока находится на начальном уровне.

Созданию скоринговых систем препятствует отсутствие достаточных данных для присвоения баллов по каждой характеристике клиента, которые затем суммируются, а интегральный показатель (score) сравнивается с неким «порогом». Так же для создания модели оценки необходимо статистически обработать достаточный массив информации о прошлом поведении клиентов.

Одним из продвинутых способов оценки кредитоспособности на Западе являются различные модели предсказания банкротства на основе множественного дискриминантного анализа (МДА). Наиболее известна Z-модель, разработанная американским экономистом Эдвардом Альтманом[[4]](#footnote-4):

(1) Z = 1.2A + 1.4B + 3.3C + 0.6D + 0.999E.

В ней учитываются отношение оборотного капитала к общим активам (А), отношение нераспределенной прибыли к общим активам (B), отношение прибыли до выплаты процентов и налогов к общим активам (C), отношение рыночной стоимости акций к стоимости балансовых обязательств (D) и отношение объема продаж к общим активам (E). Утверждается, что при Z<2.675 наступление неплатежеспособности в течение года неизбежно. Коэффициенты регрессии в уравнении рассчитывались по выборке фирм, которые либо обанкротились, либо сумели выжить в течение некоторого периода. Например, при создании своей модели Эдвард Альтман использовал данные по 66 фирмам, 33 из которых обанкротились.

Однако механическое перенесение модели Альтмана на российскую почву невозможно. Как предупреждает в своей публикации на сайте [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) Николай Чувахин, использовать модель в России без предварительного испытания нельзя. Во-первых, она была разработана на основе данных финансовой отчетности, выполненной по американским стандартам GAAP. Во-вторых, в ней используется показатель рыночной капитализации акций и таким образом она применима только к компаниям, бумаги которых обращаются на рынке. Построение же моделей, подобных уравнению Альтмана, для российских заемщиков пока невозможно – нет подходящей статистики банкротств.

Основными инструментами российских финансовых менеджеров остаются[[5]](#footnote-5):

1) Правильное заключение договоров, где будут оговариваться условия, сроки и формы оплаты:

- Предоплата. (Обычно предполагает наличие скидки).

- Частичная предоплата. (Сочетает предоплату и продажу в кредит).

- Передача на реализацию. (Предусматривает, что компания сохраняет права собственности на товары, пока за них не будет получена оплата).

- Выставление промежуточного счета. (Эффективно при долгосрочных контрактах и обеспечивает регулярный приток денежных средств по мере выполнения отдельных этапов работы).

- Банковская гарантия. (Предполагает, что банк будет возмещать необходимую сумму в случае неисполнения дебитором своих обязательств).

- Гибкое ценообразование. (Используется для защиты предприятия от инфляционных убытков). Гибкие цены могут быть привязаны к общему индексу инфляции; могут зависеть от индекса инфляции для конкретной продукции; могут учитывать фактический срок оплаты и прибыль от альтернативных вложений денежных средств.

2) Оценка риска экспертным путем. Сотрудники компании могут выехать к потенциальному покупателю (иногда инкогнито) и оценить выгодность его места расположения (важно для торговых предприятий), уровень цен, ассортимент продукции и т. д. Собранная информация анализируется, и по результатам проведенной оценки принимается решение о предоставлении кредита. Недостатком экспертного метода оценки платежеспособности контрагента является сравнительно невысокая точность полученного результата, что увеличивает риски предприятия.

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

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

**2.1.1. Размер дебиторской задолженности**

При формировании кредитной политики нужно определить максимально допустимый размер дебиторской задолженности как в целом для компании, так и по каждому контрагенту (кредитный лимит). Рассчитывая эти показатели, компания в первую очередь ориентируется на свою стратегию (увеличение доли рынка требует большего кредитного лимита, чем удержание своей рыночной доли и аккумулирование свободных денежных средств). При этом нужно поддерживать достаточную ликвидность компании и учитывать кредитный риск (риск полной или частичной утраты выданных средств).

Игорь Аверчев, старший менеджер департамента управленческого консультирования компании «МАГ КОНСАЛТИНГ» (Москва) предлагает определить возможный объем денежных средств, инвестируемых в дебиторскую задолженность (ИДЗ), по следующей формуле[[6]](#footnote-6):

(2) ИДЗ = ОРК х КСЦ х (ППК + ПР),

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

Например: Торговая компания покупает товар по цене 35 руб. за единицу, несет затраты на перевозку и хранение этого товара в размере 5 руб. за единицу и перепродает товар по цене 46 руб. за единицу. Поскольку ежедневный объем реализации товара в кредит составляет 100 единиц, а период с момента реализации до момента получения дебиторской задолженности равен 40 дням, то допустимый размер дебиторской задолженности торговой компании составит 160 000 руб. (46 руб. х 100 ед. х 40 руб. / 46 руб. х 40 дней = 160 000 руб.).

**2.1.2. Обеспечение обязательств**

Альтернативой тщательному анализу платежеспособности клиента может стать предоставление обеспечения (банковской гарантии, высоконадежных векселей, поручительства компаний с хорошей деловой репутацией).

Законодательство предусматривает следующие виды обеспечения исполнения обязательств: неустойка (штраф, пени), залог, поручительство или гарантия.

**Страхование**

Страхование дебиторской задолженности предполагает страхование риска убытков от несвоевременного возврата денежных средств покупателем или его банкротства. Использование этого инструмента может быть эффективно для торговых и производственных компаний, действующих на конкурентных рынках и не имеющих возможности диктовать покупателям свои условия продажи или планирующих завоевание новых рыночных ниш.

К преимуществам использования страхования дебиторской задолженности можно отнести повышение финансовой независимости компании. В российской и мировой практике нередки случаи, когда банкротство крупного покупателя влекло за собой серию банкротств его поставщиков, работавших на условиях отсрочки платежа. Надо отметить, что компаниям, застраховавшим свою дебиторскую задолженность, как правило, значительно проще получить более выгодные условия по банковским кредитам. При этом застрахованная дебиторская задолженность может служить предметом залога для банка.

Среди основных недостатков страхования дебиторской задолженности можно отметить достаточно высокую стоимость этой услуги по сравнению с аналогичными предложениями на зарубежных рынках. Страховая премия может составлять от 0,9 до 9% застрахованного объема продаж с рассрочкой платежа[[7]](#footnote-7). Это связано с тем, что российские страховые компании, определяя размер премии, учитывают в стоимости страхования страховой риск России.

**Вексель**

Отсрочка платежа может оформляться при помощи векселя. При этом у предприятия-векселедержателя появляется дополнительное преимущество - возможность продать полученный вексель до наступления срока его погашения. При расчетах векселями также немаловажное значение имеет обеспечение обязательств должника - в данном случае векселедателя.

Оплата по простому векселю может быть обеспечена при помощи его аваля банком или другим надежным гарантом. Такой вексель гораздо "легче" продать до наступления платежа и сумма дисконта по нему будет обратно пропорциональна платежеспособности поручителя.

**2.1.3. Эффективность кредитной политики**

С точки зрения инвестиционного анализа вложения в дебиторскую задолженность ничем не отличаются от инвестиций в производственные мощности. Поэтому к дебиторской задолженности вполне применимы все основные показатели, используемые для оценки эффективности капиталовложений: чистый дисконтированный доход (NPV), внутренняя норма доходности (IRR) и индекс рентабельности (PI). Однако широкому применению такого подхода препятствует следующая проблема. Дело в том, что точно оценить дополнительные денежные потоки, которые будут сгенерированы в результате предоставления покупателям отсрочки платежа, достаточно сложно.

Например, компания решила увеличить долю рынка за счет предоставления клиентам возможности оплачивать продукцию с большей рассрочкой платежа. В результате возросла дебиторская задолженность, но при этом неясно, как новая схема влияет на ее рентабельность. Наиболее достоверно оценить подобного рода изменения можно, рассчитав значение показателя среднедневной маржинальной прибыли. Под маржинальной прибылью в рамках данной статьи понимается торговая наценка, за исключением переменных расходов.

Показатель среднедневной маржинальной прибыли (Pn) рассчитывается по следующей формуле[[8]](#footnote-8):

(3) Pn = P / dn,

где P — маржинальная прибыль, полученная за период оборачиваемости дебиторской задолженности;

dn — период оборачиваемости дебиторской задолженности (в рабочих днях).

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

Например: Период оборота торговой компании составляет 25 рабочих дней, маржинальная прибыль — 800 тыс. руб. Для привлечения большего количества клиентов компания планирует увеличение отсрочки, предоставляемой покупателям, до 32 рабочих дней. При этом согласно расчетам маржинальная прибыль увеличится до 1000 тыс. руб.

Рассчитаем среднедневную маржинальную прибыль на текущий момент:

Pn = 800 тыс. руб. / 25 = 32 тыс. руб.

Теперь рассчитаем этот же показатель в случае изменения кредитной политики:

Pn = 1000 тыс. руб. / 32 = 31,25 тыс. руб.

Очевидно, что изменение кредитной политики неэффективно и от него следует отказаться.

Следует помнить, что проблема кредитования покупателей является частью более широкой задачи — выбора стратегической позиции фирмы на рынке, то есть определения приоритетов деятельности компании.

Находясь на разных этапах развития, компании преследуют различные цели и придерживаются различных стратегических линий. Можно выделить три основные модели поведения:

- расширение рыночной ниши;

- удержание рыночной ниши;

- максимизация прибыли при минимальном риске.

Понятно, что чем более агрессивные цели ставит перед собой фирма, тем более активной будет ее финансовая политика. Кроме того, серьезное влияние на выбор политики оказывает уровень конкурентной борьбы на рынке. Но во всех случаях регулирование дебиторской задолженности, наравне с ценообразованием, будет ключевым механизмом управления сбытом. Причем рост доходности возможен как вследствие увеличения продаж, так и за счет ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности. Первое будет происходить при либерализации кредитования, второму же будет способствовать ужесточение кредитной политики.

Например: кредитная политика фирмы такова, что она отгружает клиентам на 100 000 рублей продукции в месяц, период инкассации дебиторской задолженности – две недели, а в среднем ее величина составляет порядка 50 000 рублей. Предположим, что было решено увеличить отгрузку, дав клиентам возможность оплачивать продукцию не через две недели, а через месяц. В результате этого возрастет оборот, вырастут складские остатки (если, конечно, параллельно не будет улучшена логистика), увеличится дебиторская задолженность.

Прирост активов вызовет соответствующий прирост пассивов. Будет ухудшена структура баланса и увеличены расходы на обслуживание кредитов и займов. Таким образом, финансовая устойчивость снижается, ликвидность, скорее всего, тоже. Как новая схема работы скажется на рентабельности, по крайней мере, неочевидно.

Получается, что есть факторы, которые свидетельствуют в пользу смягчения кредитной политики, а есть факторы, которые дают противоположный результат. Возникает вопрос: как определить ее наиболее эффективный вариант, формируемый с учетом как коммерческих, так и чисто финансовых факторов?

Главной целью, которую преследует компания, является максимизация финансового результата. Он образуется как разница между закупочной и продажной ценой товаров с учетом переменных и постоянных расходов. Соотношение финансовых показателей при этом имеет следующий вид:

Продажная цена – Закупочная цена = Торговая наценка  
Торговая наценка – Переменные расходы = Маржа  
Маржа – Постоянные расходы = Валовая прибыль

Постоянные расходы не являются сферой ответственности сотрудников сбытовых подразделений. Поэтому, чтобы компания достигла наибольшей валовой прибыли, она должны стремиться к максимизации маржи, получаемой от сбытовой деятельности.

Маржа определяется на основе двух показателей: торговой наценки (как в абсолютном, так и в относительном исчислении) и периода оборачиваемости дебиторской задолженности (торгового цикла). Чтобы абстрагироваться от условий работы с различными покупателями, необходимо привести их к единому показателю – среднедневной марже. Этот показатель определяется как отношение валовой маржи за месяц к количеству рабочих дней в месяце. Валовая же маржа считается по формуле[[9]](#footnote-9):

(4) Маржа = (Количество раб. дней в мес. / Кол-во раб. дней в торговом цикле) х (Торговая наценка - Перем. расходы)

Оптимальной является такая сбытовая политика, которая максимизирует величину среднедневной маржи, получаемой от покупателя, безотносительно к величине торгового цикла и торговой наценки. Проиллюстрируем сказанное несколькими примерами. Для простоты исключим из расчета переменные расходы.

Допустим, торговый цикл клиента составляет 25 рабочих дней, торговая наценка — 30 процентов, величина средней отгрузки – 100 000 рублей. Стоит ли увеличить торговый цикл до 32 дней, если наценка увеличится до 35 процентов при сохранении средней отгрузки?

Если в месяце 22 рабочих дня, валовая маржа по клиенту составляет:

Маржа1 = 22/25 х (100 000 – 100 000/1,30) = 20 308 рублей

Среднедневная маржа составит 20 308 / 22 = 923 рубля.

После увеличения торгового цикла и наценки валовая маржа составит:

Маржа2 = 22/32 х (100 000 – 100 000/1,35) = 17 824 рубля*.*

Следовательно, среднедневная маржа составит 17 824/22 = 810 рублей, то есть снизится по сравнению с первоначальным вариантом. Поэтому, несмотря на то, что торговая наценка увеличилась, растянувшийся торговый цикл приведет к тому, что деньги станут приходить в компанию медленнее. Это замедление оборачиваемости дебиторской задолженности перекроет выигрыш от увеличения цены.

Таким образом, при принятии решения об изменении финансовой политики необходимо ориентироваться на то, что среднедневная маржа в результате данной операции должна вырасти.

**Учет цены капитала**

Для финансирования торговой деятельности компании используют как собственный, так и заемный капитал. В обоих случаях цена капитала должна являться одним из критериев кредитной политики. Общее правило таково: эффективность (рентабельность) вложений в дебиторскую задолженность должна быть не ниже средневзвешенной цены капитала (WACC). В противном случае рентабельность фирмы будет снижаться по мере роста коммерческого кредитования. Возможны два подхода к учету этого обстоятельства:

- включение затрат на капитал в общую сумму переменных расходов;

- дисконтирование формулы маржи по соответствующей ставке.

Второй подход более удобен и нагляден, поскольку позволяет в явном виде учесть стоимость капитала в формуле маржи. Порядок расчета валовой маржи за месяц примет следующий вид[[10]](#footnote-10):

(5) Маржа = (Количество раб. дней в мес. х (Торговая наценка - Перем. расходы)) / (Кол-во раб. дней в торговом цикле х (1 х Цена капитала, % годовых/Кол-во раб. дней в год))

Дневная ставка дисконта будет считаться по формуле:

ДСД = (1 + (Цена капитала, % годовых) / (Количество рабочих дней в году)

К примеру, если ставка по кредиту составляет 15 процентов годовых в рублях, то исходя из 250 рабочих дней в году, дневная ставка дисконта составит:

ДСД = 0,15 : 250 = 0,0006.

Таким образом, в знаменателе формулы маржи величину торгового цикла в днях необходимо домножить на 1,0006.

**Инфляция и риск**

При коммерческом кредитовании из виду часто упускается то очевидное обстоятельство, что денежные средства имеют склонность к обесценению с течением времени. Конечно, этот факт может быть незаметен при отсрочке платежа в пределах одной - двух недель. Однако при кредитовании свыше месяца фактор инфляции уже становится достаточно весомым, чтобы включить его в анализ.

Существует еще одно обстоятельство, которое может повлиять на принятие решения о предоставлении коммерческого кредита. Дело в том, что практически во всех случаях финансовые работники компании ассоциируют с дебиторами элемент риска. Причем этот риск увеличивается пропорционально продолжительности и объему предоставляемого покупателю кредита. Наравне с учетом влияния инфляции, принять во внимание этот фактор очень важно для выработки эффективной кредитной политики. Это позволит минимизировать потери от недобросовестного исполнения покупателями обязательств по оплате отгруженной им продукции.

Самым простым способом включения в анализ факторов инфляции и риска является модификация формулы (5). При этом сохраняется методика, использованная нами при учете фактора цены капитала, то есть в знаменатель формулы маржи добавляются дополнительные множители. Они корректируют результат на величину инфляции за период и вероятности неоплаты дебитором продукции. Окончательный вариант формулы, учитывающей все существенные факторы, будет иметь вид[[11]](#footnote-11):

(6) Маржа = (Кол-во раб. дней в мес. х (Торговая наценка – Переменные расходы)/ (Кол-во раб. дней в торг. цикле х Цена капитала х Инфляция х Риск)

**2.2. Контроль за дебиторской задолженностью**

Наиболее распространенными характеристиками для контроля за дебиторской задолженностью являются:

- срок оборачиваемости

- анализ сроков, прошедших с момента возникновения

- разбивка по контрагентам

Контроль задолженности должен осуществляться ежедневно. Делать это реже целесообразно только при небольшом количестве транзакций, когда число осуществляемых проводок не превышает двух-трех в день. Данные представляются, как правило, коммерческому и финансовому директору в табличной форме.

Основным инструментом контроля дебиторской задолженности служит реестр старения дебиторской задолженности. Реестр старения представляет собой таблицу, содержащую неоплаченные суммы счетов, которые группируются по периодам просрочки платежа. Группировка осуществляется исходя из политики компании в области кредитования контрагентов. К примеру, менеджмент компании может считать, что просрочка платежа в течение семи дней допустима, при превышении этого срока следует активно работать с контрагентом по возврату дебиторской задолженности, а в случае просрочки более 30 дней обращаться в суд. Соответственно аналогично будут построены группы в реестре старения дебиторской задолженности: 0-7 дней, 8-15, 16-30, свыше 30.

Что касается непосредственно процесса управления дебиторской задолженностью, то он начинается с составления месячного плана платежей. В его основу закладывается информация о размере предоставленных отсрочек. Этот документ еженедельно детализируется по покупателям и по регионам. Ответственность за достижение плановых показателей возлагается на менеджеров по продажам и кредитных менеджеров. Ежедневно формируется отчет о так называемом возрасте дебиторской задолженности, возникшей в результате сделок того или иного менеджера по продажам. Каждую неделю выполнение утвержденных планов контролируется руководством компании. И если в какой-то период предприятие недополучает необходимую сумму денег, то анализируются причины этого; соответственно, принимаются меры по активизации возврата задолженности.

Для акцентирования внимания на самых важных сделках необходимо произвести классификацию дебиторов. Чаще всего для этого применяется ABC-анализ. Параметры отбора должны быть легкодоступны, не требовать дополнительной обработки и легко контролироваться. Проще всего проранжировать контрагентов по объему продаж и срокам отношений, лучше – по доходности.

Суть этого метода заключается в том[[12]](#footnote-12), что выделяется самая важная категория дебиторов — группа А. В эту группу включают самых крупных, а также постоянных покупателей. Например, в группу А входят семь основных дебиторов, на долю которых приходится 80% всей дебиторской задолженности фирмы. Следовательно, основные усилия по контролю, анализу и возврату долгов должны быть направлены на этих дебиторов. Когда персонал фирмы научится управлять группой А дебиторов, можно переходить к следующей — группе В. А потом и к группе С — оставшиеся дебиторы.

Затем для анализа дебиторов группы А составляется реестр старения счетов, выявляются суммы и сроки просроченных счетов, анализируются изменения в реестре старения дебиторской задолженности с течением времени. Это позволяет выделить те периоды, когда были допущены просчеты в управлении счетами дебиторов.

После этого оценивается реальное состояние дебиторской задолженности на определенную дату и выявляются сомнительные дебиторские долги. Их разделяют по срокам возникновения задолженности, суммам и определяют их долю в общей сумме задолженности. На сумму сомнительных дебиторских долгов формируются накопления, безнадежные долги списываются как внеочередные убытки. Это позволит определить сумму дебиторских долгов, которую реально можно взыскать. Если выяснится, что сроки оплаты дебиторских долгов превышают отсрочку платежей, которую предоставляют фирме поставщики, то коммерческая служба должна стремиться к заключению контрактов с поставщиками и покупателями на более выгодных условиях.

В хозяйственной практике регулярно осуществляется мониторинг дебиторской задолженности с использованием показателей оборачиваемости и периода оборота дебиторской задолженности. При этом под мониторингом дебиторской задолженности понимается относящийся к контролю процесс, который в первую очередь охватывает: учет и контроль за уровнем дебиторской задолженности; оборачиваемость дебиторской задолженности, сроки ее погашения.

Показатели контроля за дебиторской задолженностью, рассчитываются следующим образом[[13]](#footnote-13).

**Оборачиваемость дебиторской задолженности (ОДЗ)** отражает число оборотов, совершаемых дебиторской задолженностью в течение рассматриваемого периода:

(7) ОДЗ = Продажи в кредит / Дебиторская задолженность

В данном показателе результаты работы предприятия (продажи в кредит) в исследуемом периоде соотносятся с «занятостью капитала», образуемого за счет продаж (дебиторская задолженность). «Занятость капитала» приводится в среднем размере или по состоянию на конец периода. Рост показателя свидетельствует о положительных тенденциях в сфере дебиторской задолженности.

**Период оборота дебиторской задолженности (ПОДЗ)** показывает среднее количество дней между выставлением счета фактуры и его оплатой:

(8) ПОДЗ = Дебиторская задолженность/Дневные продажи в кредит

При положительном развитии данного показателя (его снижении) улучшается соотношение между продажами и дебиторской задолженностью, на основании чего можно говорить об увеличении скорости погашения дебиторской задолженности.

**«Возраст» дебиторской задолженности** представляет собой величину, с помощью которой можно осуществлять мониторинг и контроль за «занятостью капитала» в дебиторской задолженности. Для получения обзора возрастной структуры дебиторской задолженности ее необходимо распределить по возрастным группам в соответствии с датой выписки счета фактуры. Разбивка на группы может быть помесячной, поквартальной и т.п.

Так же существует **Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (Receivables Turnover, RT)[[14]](#footnote-14)**, который показывает, насколько эффективно компания организовала работу по сбору оплаты своей продукции. Снижение данного показателя может сигнализировать о росте числа неплатежеспособных клиентов и других проблемах сбыта, но может быть связано и с переходом компании к более мягкой политике взаимоотношений с клиентами, направленной на расширение доли рынка. Чем ниже оборачиваемость дебиторской задолженности, тем выше будут потребности компании в оборотном капитале для расширения объема сбыта.

(8) RT = Объем продаж/Средн. дебит. задолженность,

где Средняя дебиторская задолженность – среднегодовое значение дебиторской задолженности, обычно определяемое, как сумма на начало и на конец года, деленная пополам.

Широко распространен еще один вариант данного показателя, выражающий оборачиваемость дебиторской задолженности как среднее число дней, требуемое для сбора долгов. Этот вариант показателя называется **Период сбора дебиторской задолженности (Collection Period, CP) [[15]](#footnote-15)** и рассчитывается по следующей формуле:

(9) CP = Средн. дебит. задолженность/Объем продаж\*365

**2.2.1. Планирование дебиторской задолженности**

Поскольку величина дебиторской задолженности зависит от объема продаж, ее планирование начинается с составления прогноза сбыта. Как правило, компании разрабатывают такой прогноз на год с поквартальным разделением.

Затем определяются **коэффициенты инкассации**. Эти коэффициенты показывают, какая часть реализованной продукции будет оплачена покупателями в текущем периоде, какая в следующем и т. д.

Например, если по условиям договоров покупатели оплачивают 80% от стоимости приобретенных товаров в момент покупки, а оставшиеся 20% - в следующем месяце, то коэффициент инкассации текущего месяца (по этим договорам) будет составлять 80%, а следующего - 20%[[16]](#footnote-16).

Обычно финансовые службы компании отслеживают количество времени, необходимое покупателям для оплаты счетов. Информацию о сроках оплаты получают из условий договоров о продаже продукции, оперативного учета расчетов с покупателями и ведомостей расчетов по договорам. На основе этих данных и рассчитываются коэффициенты инкассации. Для их определения часто используются статистические методы, основанные на анализе данных за прошлые годы.

Понедельный план поступления денежных средств (могут использоваться и другие интервалы времени - декады, месяцы) строится в результате умножения полученных коэффициентов инкассации на запланированный объем продаж[[17]](#footnote-17). На основании информации о поступлении денежных средств можно достаточно точно прогнозировать кассовые разрывы и планировать привлечение дополнительного финансирования.

**2.2.2. Возврат дебиторской задолженности**

**Причины, по которым не платит покупатель**

Причины экономического характера. Покупатель является добросовестным, но временно испытывает дефицит оборотных средств. Это может быть связано с тем, что его "подвели" его покупатели или с тем, что его ценовая политика не оправдала уровень первоначальных затрат и т. д.

Причины "политического" характера. Должник имеет средства, не отказывается платить, но не платит вовремя. Задержка в оплате может быть "нормальной" для данной компании, например, в силу монопольного положения на рынке или в силу значительного перевеса в экономическом потенциале, который позволяет компании навязывать свой "стиль" работы. Это также может быть связано с особенностью финансовой стратегии должника, который предпочитает постоянно "жить в долг" и за счет этого расширять свой бизнес.

Форс-мажорные обстоятельства. Действие непреодолимых сил. В качестве таких факторов могут выступать не только природные катаклизмы и стихийные бедствия, аварии и др.

Причины недобросовестного характера. Например, должник изначально не собирался рассчитываться. С дебиторами такого сорта чаще всего приходится иметь дело тем компаниям, которые, в силу особенностей своей продукции, вынуждены работать с мелкими заказчиками или физическими лицами. Крупного должника также может "осенить" идея не оплаты в процессе развития взаимных отношений либо он создает их искусственно. Это может быть связано или с обнаружением просчетов в подписанном соглашении, или наличием законодательных "ловушек", или с отсутствием достаточного контроля за расчетами со стороны поставщика, или с попытками недобросовестной конкуренции, или в силу "беззащитности" кредитора и т. д.

Следует отметить, что банкротство не может быть отнесено к какой-то одной группе, так как оно хотя и возникает в большой степени по экономическим причинам, но может быть вызвано и теми же форс-мажорными обстоятельствами и другими неэкономическими причинами. Банкротство может также носить и недобросовестный характер (фиктивное банкротство).

Чтобы улучшить характеристики дебиторской задолженности, на Западе широко применяются скидки за раннюю оплату счетов. Такие скидки обозначаются формулами типа 2/10 EOM (что означает 2% скидки, если покупатель оплатит покупку в течение первых десяти дней следующего месяца) или 2/10–30 (2% скидки при оплате в течение 10 дней; всего кредит предоставляется на 30 дней). Эффект от такой скидки несложно подсчитать. Он равен 365/(максимальный период оплаты минус период скидки) х величину скидки = 365/(30–10) х 0,02 = 0.365, что означает необходимость заплатить 36,5% годовых за отсрочку платежа на 20 дней. Безусловно, это достаточно высокий процент даже для российского рынка.

Однако введение подобных скидок не дает того эффекта, которого от них можно было бы ожидать исходя из экономической эффективности. По крайней мере, продавцам приходится тратить дополнительные усилия, чтобы разъяснить смысл такого предложения. При этом гораздо чаще встречается ситуация, когда клиенты пользуются скидкой даже тогда, когда предложенный для нее срок истек. Если мониторинг оплаты проводится нерегулярно, это может привести к дополнительным потерям вместо ожидаемого выигрыша.

Еще один способ положительного стимулирования оборачиваемости дебиторской задолженности является, похоже, чисто российским изобретением. Это система «подарков» людям, которые отвечают за оплату счетов у крупных клиентов.

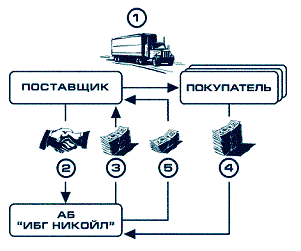
Неотъемлемой частью управления дебиторской задолженностью является также мотивация сотрудников компании, вовлеченных в процесс.

Для повышения эффективности системы мотивации, ориентированной на снижение объема просроченной дебиторской задолженности, каждый сотрудник должен быть заинтересован в достижении запланированного уровня дебиторской задолженности. Например, менеджер по продажам премируется не только за выполнение плана по продажам, но и за исполнение обязательств теми контрагентами, которым он произвел отгрузку с рассрочкой платежа. Система премий должна быть уравновешена системой наказаний (замечания, предупреждения, лишение премии, служебное расследование, увольнение сотрудника). Но штрафовать нужно не за образовавшуюся просроченную дебиторскую задолженность (если менеджер выполнил все предусмотренные регламентом действия, то ответственность за просроченную задолженность несет только клиент), а за нарушение регламента и процедур управления дебиторской задолженностью. Система мотивации персонала должна быть закреплена в нормативных документах компании в соответствии с трудовым законодательством.

**2.2.3. Факторинг**

Факторинг - это банковская операция по приобретению права требования на исполнение обязательств в денежной форме за поставленные товары или предоставленные услуги, принятию на себя риска исполнения таких требований и приема платежей[[18]](#footnote-18).

Схема факторинга выглядит таким образом:



1. Поставка товара на условиях отсрочки платежа.  
2. Уступка права требования долга по поставке Банку (или Фактору).  
3. Финансирование (до 90% от суммы поставленного товара) сразу после поставки.  
4. Оплата за поставленный товар.  
5. Выплата остатка средств по поставке за минусом комиссии Фактора.

Финансирование осуществляется в день предоставления накладной на отгруженную партию товара. Размер досрочного платежа составляет до 90% от суммы поставки. Остаток средств (от 10%) за вычетом комиссии Фактора возвращается сразу после оплаты поставки покупателем.

Таким образом, поставщик получает возможность планировать свои финансовые потоки вне зависимости от платежной дисциплины покупателей, будучи уверенным в безусловном поступлении средств из банка против акцептованных товарно-транспортных документов по поставкам с отсрочками платежа.

Использование факторинга позволяет компаниям[[19]](#footnote-19):

- повысить ликвидность дебиторской задолженности;

- ликвидировать кассовые разрывы;

- застраховать риски, связанные с предоставлением отсрочки платежа  покупателям;

- развить отношения с существующими покупателями и привлечь новых;

- расширить свою долю на рынке.

На сегодняшний день факторинг весьма успешно используется в работе поставщиков продуктов питания, парфюмерно-косметической, алкогольной продукции, канцелярских товаров, товаров народного потребления, медикаментов, бытовой химии и др. Все эти отрасли объединяет высокая ликвидность продаваемых товаров, поскольку спрос на них постоянен и высок. Однако следует отметить, что факторинг может быть применен в любых отраслях, где практикуется отсрочка платежа, безналичный расчет и существуют постоянные торговые связи.

**Заключение**

Обобщая вышеизложенное, можно сделать следующие выводы:

1. Одной из задач финансового менеджера по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью являются определение степени риска неплатежеспособности покупателей, расчет прогнозного значения резерва по сомнительным долгам, а также предоставление рекомендаций по работе с фактически или потенциально неплатежеспособными покупателями.

2. Увеличение дебиторской задолженности инициирует дополнительные издержки предприятия на: увеличение объема работы с дебиторами (связь, командировки и пр.); увеличение периода оборота дебиторской задолженности (увеличение периода инкассации); увеличение потерь от безнадежной дебиторской задолженности.

3. Постоянный оперативный контроль за дебиторской задолженностью позволяет вовремя заметить и предупредить появление безнадежных долгов.

4. Возможно иное обеспечение обязательств в качестве альтернативы анализа платежеспособности, а именно: банковская гарантия, высоконадежные векселя, поручительство, страхование дебиторской задолженности.

5. С целью максимизации притока денежных средств предприятию следует разрабатывать широкое разнообразие моделей договоров с гибкими условиями формы оплаты и гибким ценообразованием. Возможны различные варианты: от предоплаты или частичной предоплаты до передачи на реализацию и банковской гарантии.

5. Система скидок способствует защите предприятия от инфляционных убытков и относительно дешевому пополнению оборотного капитала в денежной или натуральной форме. Для того чтобы определить, следует ли покупателю предоставлять скидку за авансовые выплаты остатков на счетах, финансовому менеджеру следует сравнить доход от денежных средств, получаемых в результате ускоренных платежей, с суммой скидки.

**Список использованной литературы**

1. Бланк И.А. Управление активами. – К.: «Ника-Центр», - 2000г.
2. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. Учебный курс. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Эльга, Ника-Центр, - 2005г.
3. Дранко О.И. Финансовый менеджмент: Технологии управления финансами предприятия: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, - 2004г.
4. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, - 2005г.
5. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, - 2001г.
6. Овсийчук М.Ф., Сидельникова Л.Б. Финансовый менеджмент: Учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», - 2003г.
7. Арефьева Е. Научись управлять дебиторской задолженностью // Финансовый директор – 2002. - №5.
8. Афанасьев А. Рекомендации по управлению дебиторской задолженностью // Финансовый директор – 2004. – №1.
9. Вахрушина Н. Создание системы управления дебиторской задолженностью // Финансовый директор – 2005. - №5.
10. Ефимова О. В. Оборотные активы предприятий и их анализ // Бухгалтерский учет. − 2000. − №9.
11. Кашин С. Капитал высоких оборотов // Секрет фирмы - 2004. - №37.
12. Кашин С. Недолгий долг // Секрет фирмы - 2003. - №18.
13. Комаха Алексей. Возврат долгов: как его добиться // журнал «Финансовый директор» из библиотеки сайта [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru).
14. Николаев И. Кредитная политика как инструмент стратегии фирмы // Консультант – 2005. - №23.
15. Петров А.М. Управление дебиторской задолженностью организации // журнал «Аудитор» из библиотеки сайта [www.gaap.ru](http://www.gaap.ru) .
16. Рекшинский А. Как спрогнозировать задолженность. // Финансовый директор – 2002. - №1.
17. Рогозин Д. «Разработка кредитной политики предприятия» из библиотеки сайта [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru).
18. Станкевич В. Как застраховать дебиторскую задолженность // Финансовый директор – 2005. - №9.
19. Филлипчук О.М. «Факторинг: ключевой фактор развития бизнеса» из библиотеки сайта [www.aup.ru](http://www.aup.ru).
20. «Нужно ли бороться с дебиторской задолженностью» из библиотеки сайта [www.buhgalteria.ru](http://www.buhgalteria.ru).
21. «Просроченный долг: как дисциплинировать покупателей» // Консультант – 2005. - №11.
22. «Факторинг: коротко о главном» // Финансовый директор – 2001. - №3
23. Business Toolkits. Техника эффективного менеджмента. Управление оборотными средствами предприятия.
24. [www.kba.lv](http://www.kba.lv).

1. Ефимова О. В. Оборотные активы предприятий и их анализ // Бухгалтерский учет. − 2000. − №9. [↑](#footnote-ref-1)
2. Бланк И.А. Управление активами. – К.: «Ника-Центр», - 2000г. [↑](#footnote-ref-2)
3. Business Toolkits. Техника эффективного менеджмента. Управление оборотными средствами предприятия. [↑](#footnote-ref-3)
4. По материалам сайта [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru). [↑](#footnote-ref-4)
5. Кашин С. Недолгий долг // Секрет фирмы - 2003. - №18. [↑](#footnote-ref-5)
6. Афанасьев А. Рекомендации по управлению дебиторской задолженностью // Финансовый директор – 2004. – №1. [↑](#footnote-ref-6)
7. Станкевич В. Как застраховать дебиторскую задолженность // Финансовый директор – 2005. - №9. [↑](#footnote-ref-7)
8. Афанасьев А. Рекомендации по управлению дебиторской задолженностью // Финансовый директор – 20004. – №1. [↑](#footnote-ref-8)
9. Николаев И. Кредитная политика как инструмент стратегии фирмы // Консультант – 2005. - №23. [↑](#footnote-ref-9)
10. Николаев И. Кредитная политика как инструмент стратегии фирмы // Консультант – 2005. - №23. [↑](#footnote-ref-10)
11. Николаев И. Кредитная политика как инструмент стратегии фирмы // Консультант – 2005. - №23. [↑](#footnote-ref-11)
12. По материалам сайта [www.kba.lv](http://www.kba.lv). [↑](#footnote-ref-12)
13. Петров А.М. Управление дебиторской задолженностью организации // журнал «Аудитор» из библиотеки сайта [www.gaap.ru](http://www.gaap.ru). [↑](#footnote-ref-13)
14. По материалам сайта [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru). [↑](#footnote-ref-14)
15. По материалам сайта [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru). [↑](#footnote-ref-15)
16. Рекшинский А. Как спрогнозировать задолженность. // Финансовый директор – 2002. - №1. [↑](#footnote-ref-16)
17. Вахрушина Н. Создание системы управления дебиторской задолженностью // Финансовый директор – 2005. - №5. [↑](#footnote-ref-17)
18. «Факторинг: коротко о главном» // Финансовый директор – 2001. - №3 [↑](#footnote-ref-18)
19. Филлипчук О.М. «Факторинг: ключевой фактор развития бизнеса» из библиотеки сайта [www.aup.ru](http://www.aup.ru). [↑](#footnote-ref-19)