

УДК 657.22

Л. В. КОЗЛОВА

Белорусский государственный университет транспорта

Л. М. МАРКОВА

Локомотивное депо Гомель

НЕОБХОДИМОСТЬ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Рассмотрены аналитические действия и предложены процедуры системного подхода к управлению дебиторской задолженностью на предприятии.

В современных экономических условиях для повышения эффективности хозяйственной деятельности проблема управления дебиторской задолженностью приобретает особую значимость по причине ее необоснованного и неконтролируемого роста, что приводит к существенному увеличению рисков при реализации продукции с отсрочкой платежа.

В образовании дебиторской задолженности, представляющей собой разновидность долговых обязательств и определяемой наличием временного разрыва между продажей товара и/или оказанием услуги и ее оплатой, выделяются два основания:

- первое связано с предоставлением покупателям отсрочки (рассрочки) платежа за отгруженную продукцию;
- второе – с осуществлением авансовых платежей самой организацией.

Любое предприятие заинтересовано в продаже своей продукции с немедленной оплатой, однако конкуренция вынуждает его реагировать на изменения внешней среды, выстраивать гибкую политику кредитования покупателей, предоставляя отсрочку платежа. В то же время и само предприятие, выполняя условия договоров со своими контрагентами, осуществляет авансовые платежи в счет предстоящих поставок, что также приводит к образованию дебиторской задолженности.

Непогашенная в срок дебиторская задолженность ведет к отвлечению платежных средств из хозяйственного оборота предприятия, порождая при этом такие проблемы, как дефицит денежных активов, увеличение риска неплатежей по своим обязательствам, необходимость привлечения внешних

форм финансирования текущей деятельности в виде банковского кредитования и уплаты процентов, что, в конечном счете, приводит к снижению рентабельности бизнеса, а в отдельных случаях – и к угрозе существования компании (рисунок 1).



Рисунок 1 – Влияние дебиторской задолженности на финансовое состояние организации

Важной задачей жизнеспособности организации является повышение эффективности управления дебиторской задолженностью. В современных экономических условиях управление дебиторской задолженностью организации должно осуществляться на основе системного подхода, который заключается в комплексном применении взаимосвязанных и взаимозависимых процедур, приведенных на рисунке 2.

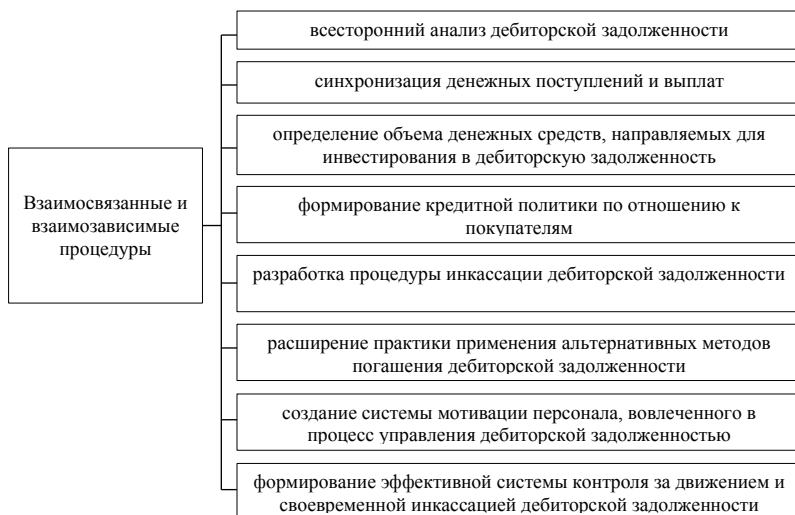


Рисунок 2 – Процедуры системного подхода при управлении дебиторской задолженностью

Первый этап управления включает комплекс операций и осуществляется

в следующем порядке:

- 1) проверка юридической обоснованности проведенной сделки;
- 2) анализ уровня, состава и динамики дебиторской задолженности, а также эффективности инвестированных в нее финансовых средств;
- 3) получение информации о сроках погашения задолженности;
- 4) на основании информации о сроках погашения задолженности составление реестра «старения» счетов дебиторов с выявлением просроченной, сомнительной и безнадежной задолженности;
- 5) оценка вероятности безнадежных долгов с учетом сроков возникновения задолженности;
- 6) определение таких показателей, как коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности и эффективность инвестирования средств в дебиторскую задолженность:

– коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности ($k_{об}^{ДЗ}$) характеризует эффективность работы по сбору платежей за отгруженную продукцию, выполненные работы и оказанные услуги и определяется как отношение оборота компании (O_k) к среднегодовой величине дебиторской задолженности $ДЗ_{ср}$

$$k_{об}^{ДЗ} = O_k / ДЗ_{ср}; \quad (1)$$

– эффективность инвестирования средств в дебиторскую задолженность ($\mathcal{E}_И^{ДЗ}$) определяется сопоставлением суммы дополнительной прибыли от реализации продукции за счет предоставления товарного (коммерческого) кредита ($\Delta\Pi_{тк}$) с суммой дополнительных затрат по его оформлению ($\Delta Z_{оф}$), а также финансовых потерь, связанных со списанием безнадежной задолженности ($\Delta\Phi\Pi_{сп}$):

$$\mathcal{E}_И^{ДЗ} = \Delta\Pi_{тк} / (\Delta Z_{оф} + \Delta\Phi\Pi_{сп}). \quad (2)$$

Важным этапом в управлении дебиторской задолженностью является синхронизация денежных поступлений и выплат. Составление платежного календаря, в котором на основе условий договоров и опыта прежних расчетных операций планируются ежедневные платежи и поступления, позволит снизить остаток денежных средств на расчетном счете, сократить объемы привлеченных заемных средств и расходы по обслуживанию долга, а также оптимизировать погашение собственной кредиторской задолженности.

На основании полученных данных создается возможность по определению объема денежных средств, планируемого для инвестиций в дебиторскую задолженность по товарному (коммерческому) кредиту. При определении этой суммы следует учитывать планируемый объем реализации продукции на условиях отсрочки платежа, средний кредитный период, а также средний период про-

срочки оплаты, ориентируясь на опыт хозяйственной практики.

Если финансовые возможности организации не позволяют инвестировать в полном объеме расчетную сумму в дебиторскую задолженность, то при неизменности условий кредитования должен быть скорректирован объем реализации продукции, продаваемой в кредит.

Поскольку возникновение и погашение дебиторской задолженности являются прямым следствием кредитной политики организации, охватывающей весь спектр вопросов коммерческого кредитования, включая систему кредитных условий и оценки финансового положения покупателей, необходимым условием повышения финансовой эффективности сбытовых операций является подготовка научно обоснованной политики коммерческого кредитования.

Ключевым звеном в формировании кредитной политики организации является разработка стандартов оценки покупателей на основе кредитоспособности, характеризующей финансово-хозяйственное состояние покупателя, его способность эффективно использовать заемные средства и выполнять все связанные с ними финансовые обязательства в полном объеме и в предусмотренные договором сроки.

Важным этапом реализации системного подхода к управлению дебиторской задолженностью является формирование процедуры инкассации долга, в составе которой должны быть определены формы предварительного и последующего напоминаний покупателям о сроках платежей, условия продления срока кредита и возбуждения дела о банкротстве несостоятельных дебиторов.

В условиях острой нехватки денежных средств организациями могут применяться альтернативные (неденежные) методы погашения долговых обязательств, какими являются:

- перевод долга;
- зачет взаимных требований;
- уступка права требования;
- отступное;
- новация;
- товарообменные операции.

Современные экономические условия позволяют использовать новую форму управления дебиторской задолженностью, какой является рефинансирование. Основными видами рефинансирования дебиторской задолженности, используемыми в практике работы организаций, выступают:

- факторинг;
- векселя, выданные покупателями продукции;
- форфейтинг.

Очевидно, что эффективность управления дебиторской задолженностью во многом определяется профессионализмом кадров, вовлеченных в этот процесс. Профессиональный уровень работников, мера ответственности, которая на них возложена должностными инструкциями, а также система

вознаграждения персонала по работе с дебиторской задолженностью в значительной степени определяют результативность продаж и своевременность получения платежей.

Важным направлением повышения эффективности управления является совершенствование механизма контроля за движением дебиторской задолженности, включая:

- определение максимально приближенного к среднерыночным показателям периода погашения дебиторской задолженности;
- сопоставление показателей поступления денежной наличности с объемом дебиторской задолженности;
- формирование и реализацию кредитной политики организации;
- страхование дебиторской задолженности;
- незамедлительную выписку счетов покупателю с осуществлением контроля за отгрузкой продукции;
- ориентацию на большое число покупателей с целью снижения риска неуплаты долга одним из клиентов;
- селективность продаж, определяющую, какие группы товаров и в какие периоды не реализуются в кредит;
- составление картотеки дебиторов с осуществлением постоянного контроля за их финансовым состоянием с выявлением отрицательных фактов и разработкой мероприятий по работе с долгами.

Реализация указанных направлений предполагает создание учетно-информационного обеспечения системы управления дебиторской задолженностью, соответствующей современным требованиям менеджмента. С учетом новых условий информация должна претерпеть серьезные качественные изменения, особенно с точки зрения ее необходимой аналитичности и оперативности представления. В этой связи особое значение приобретает формирование такой системы учета, которая позволит получать оперативные данные с достаточной степенью детализации для выполнения менеджерами функций, направленных на повышение эффективности управления дебиторской задолженностью.

С позиции аналитического подхода информация, прежде всего, должна отражать состояние дебиторской задолженности и возможность ее погашения в разрезе различных признаков.

Группировку дебиторской задолженности по различным признакам возможно получить благодаря разработке в организации рабочего плана счетов, предусматривающего ведение учета с использованием субсчетов второго, третьего и последующих порядков. Для этого предлагается представить классификацию дебиторской задолженности в разрезе шести уровней (таблица 1).

Т а б л и ц а 1 – Классификация дебиторской задолженности по уровням аналитического учета

Уровень аналитического учета	Признак классификации	Дебиторская задолженность
1	Вид расчетов	– с покупателями и заказчиками за товары, работы, услуги; – по авансам выданным
2	Валюта расчетов	– в белорусских рублях; – в иностранной валюте
3	Характер задолженности	– текущая; – просроченная
4	Период погашения задолженности в днях	– до 30; – 31–45; – 46–60; – 61–100; – 101–120; – свыше 120
5	Вид обеспечения	– залог; – банковская гарантия; – поручительство; – необеспеченная
6	Задолженность по видам продукции, работ, услуг	в разрезе видов продукции, выполняемых работ, оказанных услуг

На 1-м уровне осуществляется группировка в зависимости от вида расчетов и основания возникновения дебиторской задолженности, что позволит сформировать информацию для подготовки финансовой отчетности. На 2-м уровне осуществляется структурирование дебиторской задолженности в зависимости от применяемой валюты расчетов.

В зависимости от характера задолженности для осуществления контроля предусматривается аналитический разрез дебиторской задолженности с выделением текущей и просроченной задолженности.

В целях конкретизации сроков погашения дебиторской задолженности целесообразной является классификация ее по периодам погашения в днях: до 30, 31–45, 46–60, 61–90, 91–120, свыше 120.

Важно при этом заметить, что информация о сроках погашения задолженности формируется на основании условий договоров с контрагентами и данных учета об отгрузках продукции. На основе полученной информации исчисляется срок оплаты по выставленным счетам, определяемый как дата, не позднее которой должен быть осуществлен платеж по предоставленному коммерческому кредиту. Для осуществления контроля за сроком оплаты в соответствии с договором следует учитывать продолжительность отсрочки платежа, а также дату возникновения дебиторской задолженности. Для целей оперативного управления дебиторской задолженностью целесообразно

применить методику расчета срока оплаты, который определяется путем прибавления установленного договором количества дней отсрочки платежа к дате возникновения дебиторской задолженности.

Таким образом, разрабатываемые аналитические действия и предлагаемые процедуры системного подхода позволят сделать эффективным процесс управления дебиторской задолженностью.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 **Гаврилов, А. И.** Оптимизация порядка расчетов с покупателями. / А. И. Гаврилов // Финансы. – 2011. – № 4. – С. 69.

2 **Попов, В. М.** Анализ финансовых решений в бизнесе / В. М. Попов. – М. : КНОРУС, 2010. – 436 с.

L. KOZLOVA

Belarusian State University of Transport

L. MARKOVA

Locomotive depot Gomel

NECESSITY AND DIRECTIONS OF IMPROVING THE MANAGEMENT OF RECEIVABLES AT ENTERPRISE

Reviewed analytical steps of the proposed procedure and systematic approach to receivables management in the enterprise.

Получено 10.02.2017

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности).
Вып. 10. Гомель, 2017**

УДК 339.138:656.0

И. Н. КОЗОРОЗ

Белорусский государственный университет транспорта

ЭВОЛЮЦИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ В ТРАНСПОРТНОМ КОМПЛЕКСЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Проведен анализ методов управления персоналом предприятия с целью повышения эффективности транспортного комплекса Республики Беларусь: рассмотрено функционирование различных методов управления персоналом, определен комплекс мер по совершенствованию и комбинации методов управления персоналом.