

Е.А. Дудко¹

E.A. Dudko

УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ КОМПАНИИ

MANAGEMENT OF COMPANY'S RECEIVABLES AND PAYABLES

В статье рассмотрены особенности управления дебиторской и кредиторской задолженностью компании. Выявлены наиболее значимые условия разработки положения о политике и процедурах кредитного контроля на предприятии, рефинансирования дебиторской задолженности. Сделан вывод о недооценке важности управления кредиторской задолженностью.

Ключевые слова: управление, дебиторская задолженность, кредиторская задолженность, политика и процедуры кредитного контроля на предприятии, рефинансирование дебиторской задолженности.

In the article some features of management by company receivables and payables are considered. The most significant conditions of development of provision on policy and procedures of credit control at an enterprise, and its receivables refinancings are revealed. The conclusion on underestimation of importance of management by accounts payable is drawn.

Keywords: management, receivables, payables, policy and procedures of credit control at the enterprise, receivables refinancing.

В условиях работы коммерческих организаций в сложных современных условиях повышается ответственность за финансовые результаты деятельности перед инвесторами. Особое значение приобретает вопрос оценки и укрепления финансовой устойчивости организации, обеспечения ее платежеспособности и создания условий для реализации принципа непрерывности функционирования. Задача интенсификации развития производства предполагает постоянное инвестирование, направленное на разработку новых видов товаров (работ, услуг), вовлечение в производство новых видов техники, технологии и методов организации бизнес-процессов [1].

Если для финансирования долгосрочных проектов, направленных на создание новых нематериальных активов и развитие материально-технической базы производства чаще всего используют долгосрочные кредиты и займы, то для увеличения оборотных активов организации, наряду с привлечением краткосрочных кредитов, применяют сквозную систему расчетов с партнерами, которая позволяет отсрочить ряд плате-

жей, связав их сроки с поступлением выручки.

В настоящее время большое внимание уделяется реформированию дебиторской и кредиторской задолженности, их балансированию и контролю за изменениями. Данное обстоятельство значительно повысило роль отчета о движении денежных средств как источника информации для принятия финансовых решений. Контроль за движением средств направлен, прежде всего, на обеспечение платежеспособности организации, что обеспечивается рациональной системой расчетов с партнерами по бизнесу.

Дебиторская задолженность составляет значительную часть активов организации, которая в части просроченной выбывает из расчетов финансовой устойчивости организации. Необходимы новые подходы к анализу и оценке дебиторской задолженности, учитывая, что практическая востребованность весьма высока у действующих организаций, оказавшихся в затруднительных финансовых условиях деятельности.

В соответствии с ГК РФ дебиторская задолженность представляет собой имущественное право, принадлежащее продавцу (поставщику) как кредитору по неисполненным денежным

¹ Студентка НОУ ВПО «Российский новый университет».

обязательствам покупателем (получателем) по оплате фактически поставленных товаров, выполненных работ или оказанных услуг.

Управление дебиторской задолженностью может быть отождествлено с любым другим видом управления как процесс реализации специфических управленческих функций: планирования, организации, мотивации и контроля.

Управление дебиторской задолженностью – отдельная функция финансового менеджмента, основной целью которой является увеличение прибыли компании за счет эффективного использования дебиторской задолженности как экономического инструмента.

В основе квалифицированного управления дебиторской задолженностью фирмы лежит принятие финансовых решений по следующим фундаментальным вопросам:

- учет дебиторской задолженности на каждую отчетную дату;
- диагностический анализ состояния и причин, в силу которых у фирмы сложилось негативное положение с ликвидностью дебиторской задолженности;
- разработка адекватной политики и внедрение в практику фирмы современных методов управления дебиторской задолженностью;
- контроль за текущим состоянием дебиторской задолженности.

Задачами управления дебиторской задолженностью являются:

- ограничение приемлемого уровня дебиторской задолженности;
- выбор условий продаж, обеспечивающих гарантированное поступление денежных средств;
- определение скидок или надбавок для различных групп покупателей с точки зрения соблюдения ими платежной дисциплины;
- ускорение востребования долга;
- уменьшение бюджетных долгов;
- оценка возможных издержек, связанных с дебиторской задолженностью, то есть упущенной выгоды от неиспользования средств, замороженных в дебиторской задолженности.

Для эффективного управления дебиторской задолженностью целесообразно разработать **положение о политике и процедурах кредитного контроля** [2].

Плановый уровень дебиторской задолженности. В этом пункте положения отражают стратегию развития организации, ее политику сбыта, результаты, которых она желает достичь. Плановый уровень дебиторской задолженности вычисляется расчетным путем и представляет

максимально допустимый размер дебиторской задолженности. В зависимости от особенностей деятельности компании, такой показатель выражается в абсолютных величинах, в процентах по отношению к выручке или в количестве кредитруемых клиентов.

Ключевым моментом в выборе параметра для определения планового уровня дебиторской задолженности является обеспечение организации достаточным количеством денежных средств, чтобы избежать их дефицита. При этом важно учитывать отраслевую специфику деятельности компании при определении максимальных значений дебиторской задолженности.

Условия предоставления кредита клиентам. В документе прописывается перечень условий, которым клиент должен соответствовать, чтобы рассматривать вопрос о предоставлении ему кредита.

На практике компании разделяют своих клиентов по типам, определив условия для каждого:

- ключевой клиент (крупный клиент, который делает большие заказы и регулярно выполняет свои обязательства);
- рядовой клиент (мелкий клиент, регулярно выполняющий свои обязательства);
- новый клиент (может быть мелким или крупным, но неизвестно, как он будет выполнять свои обязательства);
- проблемный клиент (мелкий или крупный клиент, регулярно не выполняющий своих обязательств).

Для каждой организации эти типы различаются, как и условия, предъявляемые к ним.

Мотивация сотрудников. Здесь важно предусмотреть комплекс мер или разработать отдельную политику мотивации сотрудников, участвующих в процессе управления дебиторской задолженностью, для исключения образования проблемных долгов.

Процедура предоставления кредита клиентам. В этом пункте указывают перечень информации, существенной для принятия решения о предоставлении клиенту кредита. Здесь же прописывают процедуру получения этой информации, порядок назначения ответственных за сбор информации лиц.

Определение параметров оценки предоставленной клиентом информации. В бухгалтерской отчетности в первую очередь анализируется наличие у дебитора имущества, за счет которого при его банкротстве организации удастся возместить свои убытки. Не менее важный показатель – относительный размер и динамика кредиторской задолженности. Тренд на увели-

чение кредиторской задолженности два-три раза за период говорит о том, что компания испытывает финансовые трудности и у нее проблемы с платежеспособностью.

Определение кредитного лимита для клиента и процедура управления кредитными лимитами. Здесь указывается порядок назначения ответственных менеджеров за работу с кредиторской задолженностью конкретного клиента или группой клиентов.

Одним из методов управления задолженностью является **рефинансирование дебиторской задолженности**, основными формами которого являются факторинг, форфейтинг, вексельный учет [3].

Особый интерес для компании представляет факторинг как инструмент, покрывающий значительное количество рисков поставщика. К тому же увеличивается срок оборачиваемости капитала, за сравнительно небольшой процент компания оптимизирует структуру финансов, не несет дополнительных расходов по работе с проблемными заказчиками.

Практика показывает, что, в отличие от дебиторской задолженности, далеко не все компании задумываются о возможности управления **кредиторской задолженностью**. Наиболее весомые ее составляющие – задолженность по кредитам и перед поставщиками, которые могут стать источниками финансирования деятельности компании [3].

Кредиторская задолженность поставщикам обычно недооценивается, хотя это один из самых перспективных источников финансирования.

Основные составляющие кредиторской задолженности предприятий – задолженность поставщикам и подрядчикам и банковские кредиты, когда расчеты осуществляются после поставки товарно-материальных ценностей (ТМЦ) или подписания акта об оказании услуг. Оставшаяся часть появляется в связи с особенностями бюджетных и прочих периодических платежей, к примеру – по оплате труда [2].

Компании стремятся к тому, чтобы период оборота кредиторской задолженности покрывал период оборота товаров на складе и дебиторской задолженности без снижения рентабельности продаж, ухудшения закупочных цен поставщиков. Для снижения риска зависимости от поставщика компании необходимо избегать появления крупных кредиторов, доля которых могла бы быть более 10% в совокупной кредиторской задолженности.

В бухгалтерском учете принято выделять несколько видов кредиторской задолженности:

- задолженность перед поставщиками и подрядчиками;
- задолженность перед персоналом организации;
- задолженность перед внебюджетными фондами;
- задолженность по налогам и сборам;
- задолженность перед прочими кредиторами.

Необходимость управления кредиторской задолженностью следует из того, что умелое использование временно привлеченных средств способствует максимизации прибыли от деятельности организации.

Управление кредиторской задолженностью предполагает:

- правильный выбор формы задолженности (банковская или коммерческая) с целью минимизации процентных выплат и затрат на приобретение материальных ценностей;
- установление наиболее удобной формы банковского кредита и его срока (краткосрочная ссуда без обеспечения, кредит под залог и т. п.);
- недопущение образования просроченной задолженности, связанной с дополнительными затратами (штрафные санкции, пени).

Определим последовательность погашения кредиторской задолженности.

Предположим, что задолженность образовалась перед поставщиками, бюджетом и внебюджетными фондами, сотрудниками, кредитными учреждениями.

Прежде чем принять решение, необходимо проанализировать экономические, психологические факторы и фактор конкурентоспособности ресурса на рынке [2].

В сфере услуг и продажи устойчивость предприятия во многом зависит от человеческого ресурса, поэтому *расчеты с сотрудниками* могут стоять на первом месте. Ответственность работодателя за нарушение сроков выплаты зарплаты указана в ст. ст. 142, 236 ТК РФ. Если задержка составляет более 15 дней, работник имеет право приостановить работу на весь период до выплаты задержанной суммы. В соответствии со ст. 236 ТК РФ работодатель обязан выплатить помимо заработной платы материальную компенсацию в размере не менее одной 1/300 действующей ставки рефинансирования Банка России за каждый день задержки, начиная со следующего дня после установленного срока выплаты.

Вторыми по значимости кредиторами являются *бюджет и внебюджетные фонды*. Налоговый орган вправе взыскать непогашенную за-

долженность через инкассо, причем обычно он взыскивает долги, не разобравшись и не проводя сверки.

Важность *задолженности перед банком* по непогашенному кредиту стоит на третьем месте. Банки также имеют определенные рычаги влияния на ситуацию с непогашенным кредитом. При отсутствии картотеки на расчетном счете в отношении расчетов с бюджетом (внебюджетными фондами) и наличии денежных средств на расчетном счете банк без акцепта списывает задолженность перед ним самим по непогашенному кредиту.

Наиболее обдуманно необходимо подходить при работе с *задолженностью перед поставщиками*. Поставщиков целесообразно ранжировать с точки зрения размера и условий санкций за несвоевременную оплату долга, важности предоставляемой услуги, работы, товара в данный момент, наличия конкурентов поставщика на рынке.

Условия оказания остальных услуг, выполнения работ, приобретения товаров необходимо пересматривать с некоей периодичностью с

целью определения их экономической целесообразности.

В заключение отметим, что в процессе управления дебиторской и кредиторской задолженностью большое значение имеют профессионализм и высокая степень мотивации персонала, вовлеченного в этот процесс. Оформление всех необходимых документов должно быть выполнено точно в установленные сроки и надлежащим образом.

Литература

1. Твердохлебов В.В. Эффективное управление дебиторской задолженностью – залог финансового благополучия компании // Российский налоговый курьер. – 2013. – № 18.
2. Неизвестный В. Дебиторская задолженность. Грамотный контроль, планирование и управление // Финансовая газета. – 2012. – № 38.
3. Лысенко Д. Управление кредиторской задолженностью // Аудит и налогообложение. – 2012. – № 10.