

УДК 336.02

УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ И РАЗРАБОТКА КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ

Исаченко М.Б.

*НОУ ВПО «Самарский институт – Высшая школа приватизации и предпринимательства»,
Самара, e-mail: samin-conf@list.ru*

Управление дебиторской задолженностью – одна из самых сложных задач для многих российских предприятий, работающих на условиях отсрочки платежа. Для ее решения необходимо разработать грамотную кредитную политику, которая позволит контролировать долю дебиторской задолженности в общей структуре активов, а также снизить риск возникновения безнадежной дебиторской задолженности. Дебиторская задолженность требует принятия управленческих решений в различных областях: финансовых, юридических, маркетинговых.

Ключевые слова: дебиторская задолженность, товарный кредит, кредитная политика компании

ACCOUNTS RECEIVABLE MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF CREDIT POLICY OF THE COMPANY

Isachenko M.B.

*Samara Institute – Higher school of privatization and entrepreneurship, Samara,
e-mail: samin-conf@list.ru*

Accounts receivable management is one of the most difficult tasks for many Russian companies operating on terms of deferred payment. To solve it we need to develop a credit policy, which will allow you to control the share of receivables in total assets, and reduce the risk of uncollectible receivables. Receivables requires management decision-making in various areas: financial, legal, marketing.

Keywords: accounts receivable, trade credit, credit policy of the company

Конкуренция и стремление к увеличению объемов реализации продукции вынуждают применять товарный (коммерческий) кредит, то есть продавать свою продукцию с отсрочкой платежа. Поэтому практически любое предприятие в структуре текущих активов имеет дебиторскую задолженность. По мнению экспертов, когда величина дебиторской задолженности достигает более 30% от размера активов, возникает существенный риск для экономического благополучия предприятия. Чрезмерная тяга к расширению рынка сбыта с применением такого способа продаж как товарный кредит может спровоцировать неконтролируемый рост дебиторской задолженности и снижение ликвидности. «Замораживание» денежных средств в дебиторской задолженности в огромных размерах может привести даже к банкротству.

Продажи товаров, работ или услуг с отсрочкой платежа могут привести к излишнему отвлечению финансовых средств компании, снижению уровня ее платежеспособности, увеличению расходов по взысканию долгов и, как следствие, снижению рентабельности оборотных средств и используемого капитала. Для предприятия предоставление беспроцентного товарного кредита покупателям оправдано только тогда, когда выгода от продаж с отсрочкой платежа будет хотя бы не меньше затрат на

такой кредит. Контроль и управление дебиторской задолженностью могут избавить компанию от указанных проблем [1].

В этой связи, особую актуальность приобретает вопрос об эффективном управлении дебиторской задолженностью, цель которого – оптимизация ее общей величины и обеспечение ее своевременного погашения. Управление дебиторской задолженностью – одна из самых сложных задач для многих российских предприятий, работающих на условиях отсрочки платежа. Для ее решения необходимо разработать грамотную кредитную политику, которая позволит контролировать долю дебиторской задолженности в общей структуре активов, а также снизить риск возникновения безнадежной дебиторской задолженности.

Кредитная политика предприятия является наиболее значимым инструментом управления дебиторской задолженностью. Кредитная политика должна соответствовать стратегии развития предприятия и подразумевает решение главных вопросов: каким контрагентам можно предоставлять товарный кредит, а каким нежелательно; на каких условиях и на какой срок предоставляется такой кредит; каков порядок изъятия дебиторской задолженности. Кредитная политика является частью финансовой политики организации и заключается в определении подходов к управлению дебиторской

задолженностью в части контрактных условий продажи продукции. Для выбора оптимальной кредитной политики компания должна постоянно сравнивать потенциальные выгоды от увеличения объема продаж со стоимостью предоставления торговых кредитов (стоимость заемного капитала для финансирования своих оборотных средств, стоимость кредитных проверок, дополнительных учетных и управленческих расходов и т.п.), а также с риском возможной потери платежеспособности. Содержание кредитной политики включает в себя следующие понятия: кредитный период; политика сбора платежей; скидки за раннюю оплату; стандарты фирмы для оценки кредитной надежности клиентов. Кредитная политика – это внутренний документ предприятия, определяющий рамки и направления эффективной деятельности по коммерческому кредитованию [2].

Наиболее распространенная структура кредитной политики выглядит следующим образом: цель кредитной политики; тип кредитной политики; стандарты оценки покупателей; взаимодействие подразделений, участвующих в процессе управления дебиторской задолженностью, и функции сотрудников; автоматизация процесса учета и изъятия дебиторской задолженности; методы и подходы к оценке эффективности кредитной политики.

Цель кредитной политики разрабатывается и устанавливается предприятием самостоятельно. Сформулированная цель должна соответствовать основным стратегическим целям. Целью кредитной политики может стать выстраивание надежных долгосрочных отношений с покупателями и такое изъятие задолженности, которое не угрожает этим отношениям.

Тип кредитной политики. В зависимости от жесткости условий кредитования и взимания платежей выделяют 3 типа кредитной политики: агрессивную, консервативную и умеренную. При выборе оптимальной кредитной политики предприятие должно постоянно сравнивать потенциальные выгоды от увеличения объема продаж со стоимостью предоставления торговых кредитов, а также с риском возможной потери платежеспособности. При установлении цены коммерческого кредита нужно руководствоваться не только затратами, связанными с его предоставлением, но и стратегическими целями предприятия и рыночными условиями. «Минимальную стоимость коммерческого кредита можно определить как доход

от альтернативного варианта безрискового размещения денежных средств. Существует и другой подход, согласно которому предприятие должно кредитовать покупателей по ставке, превышающей средневзвешенную стоимость капитала [3]. Относительный уровень общей суммы расходов на использование источников финансирования деятельности компании характеризует показатель – средневзвешенная цена капитала (WACC – weighted average cost of capital), и показывает цену капитала, авансированного в деятельность фирмы. Этот показатель должен быть меньше рентабельности активов, рассчитанной по операционной прибыли (ЕВІТ). В противном случае произойдет уменьшение величины собственного капитала предприятия [4].

Стандарты оценки покупателей. Покупатели продукции компании имеют различные возможности относительно объемов закупок и своевременности оплаты. Необходимо разработать алгоритм оценки покупателей и определить индивидуальные условия коммерческого кредитования для каждого из них. Этот алгоритм, в свою очередь, включает следующие этапы: отбор показателей, на основании которых будет проводиться оценка кредитоспособности контрагента; определение принципов присвоения кредитных рейтингов клиентам компании; разработка кредитных условий для каждого кредитного рейтинга. К ним относятся, в частности, цена реализации, срок предоставления кредита, максимальный размер коммерческого кредита, система скидок и штрафов.

Кредитный рейтинг (риск) клиентов оценивается следующими показателями: кредитная репутация; кредитоспособность, оцениваемая по финансовой отчетности, в том числе показатели капитала: отношение «долги/активы», покрытие процента (отношение «сумма процентов/прибыль до уплаты процентов и налогов»), текущая платежеспособность и др.; обеспечение кредита; внешние условия кредита (налоговая политика правительства, перспективы развития конкретных отраслей и др.). Так, стандарты кредитоспособности – это требования к финансовой устойчивости, которой должны обладать заемщики для получения кредита. Для этого надо оценить кредитные риски и определить связанные с ними вероятности задержки погашения кредита или его неоплаты.

Кредитный рейтинг клиентов может быть основан как на формальных, так и на

неформальных критериях. Одним из наиболее распространенных формальных инструментов для решения этой задачи является метод оценки кредитной истории. Он основан на ранжировании покупателей по ряду выбранных показателей и введению критериев принятия решения по предоставлению кредита. Для оценки кредитной истории клиентов можно выделить несколько основных показателей: общее время работы с данным покупателем; среднемесячный объем продаж, приходящийся на данного покупателя (ABC-анализ); показатель оборачиваемости дебиторской задолженности по данному покупателю; объемы и сроки просроченной дебиторской задолженности [7].

Основными количественными элементами кредитной политики, которые устанавливаются в разделе «Стандарты оценки покупателей», являются: продолжительность временного промежутка, в течение которого покупатель обязан произвести оплату; величина скидки, предоставляемой покупателям за оплату до срока; продолжительность временного промежутка, в течение которого покупатель имеет право воспользоваться скидкой. Варьирование значений вышеперечисленных элементов и является изменением кредитной политики предприятия, а, следовательно, механизмом управления дебиторской задолженностью [5].

При формировании кредитной политики нужно определить максимально допустимый размер дебиторской задолженности как в целом для предприятия, так и по каждому покупателю (кредитный лимит). Рассчитывая эти показатели, предприятие в первую очередь ориентируется на свою стратегию (увеличение доли рынка требует большего кредитного лимита, чем удержание своей рыночной доли и аккумулятивное свободных денежных средств). При этом нужно поддерживать достаточную ликвидность и учитывать кредитный риск (риск полной или частичной утраты выданных средств) [6].

В случае неблагоприятного положения с погашением дебиторской задолженностью и, вообще, дефиците денежных поступлений в компании могут быть стандартизованы бизнес-правила предоставления скидок и льгот покупателям при досрочной оплате (относительно нормативной допустимой отсрочки). То есть скидки применяются для стимулирования клиентов производить оплату раньше, чем закончится срок оплаты по контракту. С помощью скидок привлекают тех клиентов, для которых важно сокращение суммы контракта. Для принятия

решения о размере скидки сравниваются дополнительная прибыль от расширения продаж и сокращения периода оплаты с потерями от скидок [7].

Автоматизация процесса учета и изъятия дебиторской задолженности, а также внедрение единой базы данных по всему предприятию намного упростит рассмотрение кредитной истории контрагентов. В электронной карточке клиента обязательно должны быть отражены установленные кредитные лимиты, сроки предоставления кредита, платежная дисциплина и пр. Одна из автоматизированных систем управления (АСУ) дебиторской задолженностью разработана консалтинговой группой «Лекс». Система «Управление дебиторской задолженностью» обеспечивает возможность постоянной (ежедневной) работы с контрагентами, как исполняющими свои обязательства в установленные договором сроки, так и недобросовестными должниками. Основными пользователями программы являются: специалисты и руководители отдела сбыта (контроль и востребование дебиторской задолженности, а так же работа по ее взысканию); специалисты юридической службы (взыскание проблемных долгов с контрагентов); топ менеджмент компании (анализ причин невозврата долгов, принятие управленческих решений); бухгалтерская служба (контроль сроков оплаты дебиторской задолженности, ее востребование и учет). Фактически, в одной программе заложено два блока для работы с дебиторской задолженностью: контроллинг оплаты выставленных счетов; помощник востребования проблемной дебиторской задолженности.

Взаимодействие подразделений, участвующих в процессе управления дебиторской задолженностью, и функции сотрудников. Данный раздел кредитной политики служит для сокращения времени принятия решений и установления единой схемы взаимодействия в определенных ситуациях. Поэтому кредитный процесс должен быть строго регламентирован, а прогнозирование и мониторинг платежеспособности клиентов должны стать непрерывным действием. Следует разграничить полномочия и ответственность между различными подразделениями, вовлеченными в процесс управления дебиторской задолженностью (финансовая служба, отдел продаж, юридическая служба). Помочь этому могут описанные и утвержденные регламенты бизнес-процессов, где прописаны действия сотрудников, занятых в управлении деби-

торской задолженностью. «Одним из современных инструментов повышения эффективности систем управления компаниями, снижения потерь, связанных с внутренними причинами их возникновения, является описание и регламентация бизнес-процессов. Использование процессно-ориентированного подхода и инструментов управления бизнес-процессами позволяет навести порядок в компании и заложить механизм улучшения процессов» [8]. Нелишним будет мотивировать сотрудников премированием или применением повышающих коэффициентов к зарплате, приведенных в зависимость от уровня дебиторской задолженности или от соблюдения сроков ее погашения.

Руководству компании необходимо связать систему управления дебиторской задолженностью и поступлением средств за отгруженные товары с системой оплаты труда. Известно, что наиболее эффективным средством систематического оперативного планирования объемов реализации является бюджетирование. В основе этой техники управления лежат распределение плана по выделенным в компании центрам финансовой ответственности (ЦФО), например, «региональным торговым менеджерам». Варианты оплаты менеджеров через коэффициенты могут стимулировать либо заключение сделки и отгрузку товара с начислением дохода, либо поступление средств. Что должно поощряться больше – это политика фирмы, которая должна быть выбрана через значения соответствующих коэффициентов. Если коэффициенты привязываются к БДДС, то стимулируется поступление средств, и менеджеры будут заинтересованы в том, чтобы контролировать расчеты с покупателями – контроль поступления средств и просроченной оплаты. Кроме того, менеджерам предоставляется разработанная система внутрифирменных стандартов (бизнес-правил), которую они могут учитывать при составлении бюджетов и применять при их реализации [9].

Методы и подходы к оценке эффективности 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 инвестиций методами, основанными на принципе дисконтирования денежных потоков (динамические методы): чистый дисконтированный доход (NPV), внутренняя норма доходно-

сти (IRR) и индекс рентабельности (PI). Однако широкому применению такого подхода препятствует ряд проблем. «Дело в том, что точно оценить дополнительные денежные потоки, которые будут сгенерированы в результате предоставления покупателям отсрочки платежа, достаточно сложно» [3]. Кроме того, «к недостаткам динамических методов относится сам вопрос обоснования ставки дисконтирования, который представляет собой ахилесову пяту в оценке эффективности инвестиционных проектов. Расчет ставки дисконтирования является одним из наиболее дискуссионных вопросов инвестиционного планирования. Некоторые аналитики представляют расчет ставки как одну из самых сложных и, в то же время, крайне актуальных задач в процессе оценки инвестиционных проектов. В основе большинства споров о выборе ставки дисконтирования содержится не только предрасположенность оппонентов той или иной экономической школе, но и их более «приземленные» интересы. Например, инициатор проекта, представляющий проект стороннему инвестору, заинтересован в обосновании минимальной ставки дисконтирования (при этом NPV повышается и в целом проект начинает казаться более привлекательным). Сторонний инвестор, напротив заинтересован в применении повышенной ставки, полноценно учитывающую инфляцию и риски. Таким образом, «политический» интерес нередко формирует приверженность сторон тем или иным методам расчета» [10].

Список литературы

1. Кожевникова Е.А. Дебиторская задолженность и кредитная политика компании // Планово-экономический отдел, № 11, 2011 / URL: http://www.profiz.ru/peo/11_2011/debit_zadolzenost
2. Шумович А. Кредитная политика компании // URL: http://www.cfin.ru/management/finance/payments/relations_with_debtors.shtml
3. Что учесть при разработке кредитной политики предприятия // «Финансовый директор» / URL: <http://fd.ru/articles/38024-cto-uchest-pri-razrabotke-kreditnoy-politiki-predpriyatiya>
4. Хафизуллов Р.Г., Подкопаев О.А. Роль цены капитала в оценке экономической эффективности инвестиционных проектов // Современные наукоемкие технологии. – 2013. – № 10-1. С. 32-33.
5. Кредитная политика как инструмент управления дебиторской задолженностью // URL: http://afdanalise.ru/publ/finansovyy_analiz/1/kreditnaya_politika_kak_instrument_upravleniya_debitorskoj_zadolzhennostju/5-1-0-273
6. Как управлять рисками // Финансовый директор, 2003, № 9.
7. Кредитная политика организаций // URL: <http://management-study.ru/kreditnaya-politika-organizacij.html>
8. Подкопаев О.А. Теоретические и практические аспекты исследования систем управления финансовыми рисками // Вестник СамГУПС. – 2012. – № 1. С. 82-87.
9. Кредитная политика компании – что выбираем? // URL: http://bigc.ru/publications/bigspb/credit_politic.php
10. Подкопаев О.А. К вопросу о недостатках динамических методов оценки инвестиционных проектов // Успехи современного естествознания. – 2014. – № 7. – С. 144-147.