

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМИ АКТИВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассматриваются основные пути совершенствования управления оборотными активами предприятия посредством воздействия на его денежные потоки, высвободившиеся из дебиторской задолженности.

*Ключевые слова:* оборотные активы, управление, денежные потоки.

Актуальность темы выражается в том, что финансовое положение предприятия, его показатели ликвидности и платежеспособности непосредственно зависят от того, насколько быстро средства, вложенные в текущие (оборотные) активы, превращаются в реальные деньги, т.е. повышение эффективности управления оборотными активами отражает улучшение финансового состояния предприятия.

Управление оборотными средствами в условиях кризиса и трудности, связанные с реализацией этих методов в современных условиях, привели к необходимости нахождения оптимальной величины денежных средств в оборотных активах с целью их дальнейшего максимально эффективного использования.

Между уровнем дебиторской задолженности и прибылью предприятия существует финансовая зависимость. Для предприятия считается необходимым определить оптимальный объем дебиторской задолженности и рассчитать его количественно.

Для начала вспомним, что вынужденные издержки, связанные с предоставлением кредита, выступают в трех формах:

- 1) требуемая отдача от дебиторской задолженности;
- 2) потери от безнадежных долгов;
- 3) издержки, связанные с организацией и обслуживанием дебитора.

В случае «мягкой» кредитной политики все три вида издержек растут. Если предприятие практикует «жесткую» кредитную политику, то все упомянутые издержки будут значительно ниже.

Однако в этом случае у предприятия возникает «нехватка» кредитования, вследствие чего могут появиться издержки упущенных возможностей. Издержки упущенных возможностей представляют собой упущенную дополнительную прибыль от продаж в кредит, если кредиты покупателям не предоставляются. Эта дополнительная прибыль возникает из двух источников: роста объемов продаж, более высокой продажной цены. Эти издержки снижаются, если предприятие проводит более либеральную политику кредитования покупателей.

Если предприятие предоставляет больше кредитов, то дополнительные денежные потоки от новых клиентов не будут покрывать издержки, связанные с предоставлением дебиторской задолженности. Если же объем дебиторской задолженности ниже этого уровня, то предприятие не использует полностью потенциальные возможности доходности рынка.

Однако в целом издержки и прибыли от предоставления торгового кредита будут зависеть от многих факторов:

### 1. Внешние факторы:

- общее состояние экономики. От общего состояния экономики существенно зависят финансовые возможности покупателей и их платежеспособность. В кризисной экономике издержки по обслуживанию кредитов существенно возрастают. Кроме того, оказывают влияние инфляция, неплатежи, что существенно увеличивает внутренние издержки;

- состояние спроса на продукцию и конъюнктура рынка. При прочих равных условиях для предприятий, жестко конкурирующих на рынке и имеющих небольшую долю продаж, издержки неиспользованных возможностей будут больше, чем для предприятий-монополистов с устойчивой клиентурой.

## 2. Внутренние факторы:

- предприятия с избыточными производственными мощностями и низкими переменными операционными издержками могут придерживаться более либеральной кредитной политики, чем предприятия, работающие на полную мощность и имеющие небольшую валовую прибыль;

- состояние бухгалтерского учета, проведение инвентаризации, наличие эффективной системы внутреннего контроля. Чем большую активность проявляет предприятие во взыскании дебиторской задолженности, тем меньше ее остатки и тем выше качество дебиторской задолженности.

## 3. Некоторые факторы сложно отнести только к внешним или только к внутренним:

- объективной причиной снижения платежной дисциплины покупателей и заказчиков следует назвать кризисное состояние экономики, массовые неплатежи значительно затрудняют своевременность расчетов, приводят к росту остатков неоплаченной продукции, вместо денежных в качестве платежных средств используются суррогаты;

- к субъективным причинам можно отнести неэффективность мер, которые предпринимает предприятие по взысканию дебиторской задолженности, и льготные условия предоставления кредитов: чем более льготные условия предоставляются, тем ниже платежная дисциплина дебиторов.

С одной стороны, общее состояние судебной системы оказывает существенное влияние на издержки по предоставлению кредита, а особенно при взыскании просроченной дебиторской задолженности. С другой стороны, грамотный подход при предоставлении отсрочки платежа, особенно со стороны юридической службы, существенно снижает величину издержек.

Кроме того, существенное влияние на величину дополнительного денежного потока и величину издержек при предоставлении продукции с отсрочкой платежа оказывает система кредитных условий, предоставляемых предприятием:

1. Срок дебиторской задолженности (кредитный период).
2. Стандарты кредитоспособности.
3. Размер предоставляемой отсрочки платежа (кредитный лимит).
4. Политика сбора платежей.

Срок дебиторской задолженности (кредитный период) характеризует предельный период, на который покупателю предоставляется отсрочка платежа за реализованную продукцию. Он, как правило, находится в пределах от 30 до 120 дней. На срок предоставления кредита влияет период производственного цикла.

Удлиняя срок кредита, предприятие финансирует покупателю часть производственного цикла, укорачивая цикл оборота наличных средств. Если же срок предоставленного кредита превышает период оборачиваемости производственного цикла контрагента, предприятие не только финансирует покупателю закупки сырья, но и часть периода оборачиваемости его дебиторской задолженности.

Еще одним фактором, влияющим на величину дебиторской задолженности, является выбранный тип кредитной политики предприятия, который в большей мере зависит от финансового менталитета собственников и менеджеров предприятия и их отношения к уровню допустимого риска в процессе осуществления хозяйственной деятельности.

Методика, основанная на сопоставлении доли клиента в дебиторской задолженности с его долей в товарообороте организации, имеет смысл, если она применяется к группе так называемых «золотых» клиентов. В соответствии с ней предоставление клиенту товарного кредита эффективно тогда, когда вклад клиента в товарооборот превышает его вклад в форми-

рование дебиторской задолженности. В качестве анализируемого периода принимается месяц или квартал.

Рассмотрим этапы применения методики. На первом этапе определяется:

1) оборачиваемость дебиторской задолженности как в целом по организации (средняя величина), так и по каждому ее клиенту;

2) доля каждого клиента в дебиторской задолженности и в товарообороте организации.

На втором этапе все клиенты, в зависимости от значения показателя оборачиваемости, разбиваются на четыре группы:

1) оборачиваемость равна нулю;

2) оборачиваемость от нуля до значения ниже среднего по организации;

3) оборачиваемость выше среднего по организации;

4) нет дебиторской задолженности.

Третий этап – собственно сам анализ. На этом этапе в зависимости от задачи, поставленной руководством организации, производится группировка полученных результатов:

1) по отделам;

2) по менеджерам;

3) по клиентам.

Предложенная классификация позволит начать работу по анализу, отслеживанию и взысканию задолженности. Для получения устойчивых результатов рекомендуемую методику необходимо применять начиная с третьего месяца с момента начала наблюдения. Далее возможно ее помесечное применение.

При группировке результатов по менеджерам можно использовать следующую классификацию:

1) вклад менеджеров в общий товарооборот много меньше вклада в формирование дебиторской задолженности, менеджеры данной группы являются основными генераторами дебиторской задолженности;

2) менеджеры практически не имеют дебиторской задолженности, их деятельность очень эффективна, в отделах необходимо организовать изучение их опыта;

3) вклад менеджеров в товарооборот соответствует их вкладу в формирование задолженности;

4) вклад менеджеров в общий товарооборот примерно в два раза превышает их вклад в формирование дебиторской задолженности.

Данная классификация полезна при установлении менеджерам лимитов по предоставлению товарного кредита. Использование метода группировки клиентов позволяет получить самые ценные результаты – увидеть, какие дебиторы являются платежеспособными, и, наоборот, исключить всех безнадежных должников.

Анализируя полученную динамику, с помощью данного метода можно выявить, какое влияние на состояние дебиторской задолженности сильнее – «качество» клиента или условия его кредитования со стороны организации. Таким образом, руководство организации может определить: необходимо изменить условия кредитной политики либо усилить требовательность к менеджерам по продажам. Установим, сколько клиентов формируют 85% товарооборота, рассчитанного с начала момента наблюдения по момент анализа нарастающим итогом. В дальнейшем это будем называть базовым списком.

Одним из наиболее действенных инструментов, позволяющих максимизировать поток денежных средств и снизить риск возникновения просроченной дебиторской задолженности, является система скидок и штрафов. Система начисления пеней и штрафов за нарушение сроков оплаты, установленных графиком погашения задолженности, должна быть предусмотрена в договоре. Скидки предоставляются в зависимости от срока оплаты товара. К примеру, при полной предоплате предоставляется скидка в размере 3% от стоимости товара, при частичной предоплате (более 50% от стоимости отгруженной партии) – скидка 2%, при

оплате по факту отгрузки – скидка 1%. При предоставлении рассрочки платежа скидки не предоставляются.

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.

К примеру, сотрудники могут лишаться бонусов за следующие действия:

- 1) оформление заявки на отгрузку продукции при существовании распоряжения о прекращении отгрузки данному клиенту;
- 2) ошибочное начисление процентов;
- 3) нарушение регламента предоставления информации о существующих дебиторах;
- 4) предоставление неверной информации;
- 5) нарушение установленных правил документооборота и т.д.

При неисполнении договорных обязательств контрагентами последовательно проводятся следующие мероприятия (список может быть дополнен методами воздействия):

- 1) обзванивание абонентов и напоминание о необходимости погашения задолженности;
- 2) письменное напоминание либо претензии в печатном виде;
- 3) временное прекращение обслуживания абонентов;
- 4) взыскание задолженности в судебном порядке.

Для успешного управления просроченной дебиторской задолженностью необходимо регламентировать процесс внутренними документами и создать для персонала предприятия условия, позволяющие следовать данному регламенту. Должен быть формализован подход к работе с каждым клиентом, налажен документооборот, назначены ответственные и утверждены их права и обязанности, а также полномочия для решения нетипичных проблем.

Данная методика позволит укрепить отношения с наиболее благоприятной с финансовой точки зрения категорией клиентов (дальнейшие перспективы увеличения объемов продаж посредством предоставления скидок и превышения установленных объемов) и увеличить поток денежных средств. Данный метод укрепления отношений с клиентами дает возможность расширить объемы реализации и позволяет ускорить оборачиваемость денежных средств, что, в свою очередь, может не только повысить прибыль, получаемую на 1 тенге вложений, но и соответственно косвенно увеличит нишу, занимаемую предприятием на рынке строительных материалов.

Консервативная кредитная политика предприятия направлена на минимизацию кредитного риска. Осуществляя такой тип политики, хозяйствующий субъект не стремится к получению высокой дополнительной прибыли за счет расширения объема реализации продукции. При этом:

- 1) существенно сокращается круг покупателей продукции в кредит за счет групп повышенного риска;
- 2) минимизируются сроки предоставления кредита и его размер;
- 3) ужесточаются условия предоставления кредита и повышается его стоимость;
- 4) используются более жесткие процедуры инкассации дебиторской задолженности.

Умеренная кредитная политика ориентирована на средний уровень кредитного риска при продаже продукции с отсрочкой платежа.

В основе агрессивной кредитной политики предприятия лежит задача максимизации дополнительной прибыли за счет расширения объема реализации продукции в кредит, не считаясь с высоким уровнем кредитного риска, который сопровождает подобные операции. В рамках данного типа кредитной политики хозяйствующий субъект:

- распространяет кредит на более рискованные группы покупателей;
- увеличивает период предоставления кредита и его размер;
- снижает стоимость кредита до минимально допустимых размеров;
- предоставляет покупателям возможность продления срока кредита.

*Контроль за состоянием дебиторской задолженности.* Финансовым менеджерам следует обращать пристальное внимание на политику управления дебиторской задолженностью, поскольку предоставляемая финансовая отчетность нередко может ввести в заблуждение, что впоследствии приведет к потере вложенных средств.

При реализации товара с отсрочкой происходит следующее:

- 1) запасы уменьшаются на величину затрат на реализованную продукцию;
- 2) дебиторская задолженность увеличивается на сумму подлежащей получению выручки от реализации;
- 3) разница между выручкой и затратами отражается на счете «Нераспределенный доход».

Если оплата товара производится немедленно, прибыль получается реально, если же товар продан в кредит, то прибыль лишь числится в балансе, фактически же ее не существует до того момента, пока оплата не будет произведена.

Финансовому управлению необходимо постоянно отслеживать сомнительную и безнадежную задолженность, чтобы вовремя реагировать на негативные тенденции. Кроме того, собственникам предприятия, банкам также следует уделять пристальное внимание анализу дебиторской задолженности, так как иногда финансовое руководство, стремящееся к кратковременной выгоде, может пойти на увеличение объема сделок в кредит, в том числе и с ненадежными клиентами, для того чтобы в финансовой отчетности отразился более выгодный уровень прибыли.

Наиболее эффективное управление дебиторской задолженностью на предприятии возможно, когда процесс выставления счетов и отслеживания сроков их оплаты автоматизирован. В результате легко определить дату возникновения задолженности на основе каждого конкретного счета-фактуры и составить их классификацию. Кроме того, программное обеспечение информирует кредитного менеджера о просроченной дебиторской задолженности, а также о наступлении сроков выплаты по обязательствам. С помощью программы ведется сбор данных по каждому клиенту, так называемая «платежная история». Затем эти данные обобщаются, и на их основе выносится решение об установлении предельной величины кредита, который может быть представлен клиенту, или возможности изменения для него кредитной политики.

Однако если автоматизированный процесс управления дебиторской задолженностью на предприятии отсутствует, проконтролировать своевременность оплаты счетов предприятия можно с помощью расчета оборачиваемости дебиторской задолженности.

Поскольку изменение политики краткосрочной дебиторской задолженности тесно связано с движением денежных средств на предприятии, необходимо более детально рассмотреть соотношение краткосрочной кредиторской и дебиторской задолженности.

Любое снижение оборачиваемости дебиторской задолженности является результатом замедления в оплате счетов и ведет к увеличению затрат предприятия, т.е. невозможности использовать эти средства в данный момент. Кроме того, замедление оплаты может служить сигналом об ухудшении качества дебиторской задолженности, т.е. свидетельствовать об увеличении доли «сомнительных» долгов и, следовательно, вероятности их невозврата.

Оборачиваемость дебиторской задолженности рассчитывают по следующей формуле:

$$ОДЗ = \frac{ДЗ * T}{B}, \quad (1)$$

где  $ОДЗ$  – оборачиваемость дебиторской задолженности, дней;

$ДЗ$  – дебиторская задолженность за период;

$T$  – период, дней;

$B$  – выручка за период.

Для проведения анализа оборачиваемость дебиторской задолженности можно сравнить за ряд периодов, а можно сопоставить оборачиваемость дебиторской задолженности с расчетным средним периодом погашения дебиторской задолженности исходя из принятых условий реализации товаров, работ, услуг.

Период оборачиваемости краткосрочной дебиторской задолженности увеличивается за счет увеличения суммы краткосрочной дебиторской задолженности и снижения выручки от реализации готовой продукции. Это не является положительной тенденцией. Увеличение периода оборота дебиторской задолженности говорит о переходе предприятия к более мягкой кредитной политике взаимоотношения с клиентами. Такие изменения в политике дебиторской задолженности могут быть вызваны необходимостью расширения доли рынка, что, в свою очередь, приведет к повышению прибыли и увеличению суммы денежных средств, в нашем случае созданию положительного денежного потока.

Таблица 1

### Методы воздействия на дебиторов

Сроки, дней	Методы воздействия	Коэффициент полезного действия, %	
		Добросовестный дебитор	Недобросовестный дебитор
0–30	Устные напоминания (в зависимости от интенсивности)	10–20	0,1–2
30–60	Письменные напоминания (в зависимости от интенсивности)	15–30	0,1–2
60–90	Подача иска (сам факт)	20–40	5–15
90–120	Исполнение решения суда	30–50	10–20
120–150	Штраф, пеня, неустойка (в зависимости от размеров)	40–60	2–10
150–180	Залог (в зависимости от ликвидности)	80–90	70–80
180–360	Приостановка поставок	10–30	5–20

Отсюда следует, что в первую очередь необходимо уделить внимание политике взимания или сокращения краткосрочной дебиторской задолженности, так как эта статья занимает значительный вес в структуре выбытия денежных средств. Другими словами, рост краткосрочной дебиторской задолженности и задержки, связанные с ее выплатами, приводят к нарушению эффективной деятельности предприятия. Также этот список включает безнадежные займы. Для решения проблемы с целью своевременного погашения обязательств необходимо воздействовать на дебиторов различными методами. Наиболее распространенные методы приведены табл. 1.

Как видно из табл. 1, дебиторов можно разделить на две группы. Наиболее эффективными методами воздействия на дебиторов являются использование залога и начисление штрафа за несвоевременную выплату долга. Недостатком данных методов является длительный период между самим фактом воздействия на дебитора и погашением займа, в некоторых случаях этот промежуток может составлять около полугода. Следует отметить, что использование таких методов крайне нежелательно, поскольку может привести к негативным последствиям либо потере клиентов из-за конкуренции в данной области.

Можно сделать вывод, что предприятию так же важно ужесточить политику выдачи займов недобросовестным дебиторам, которых можно выявить путем использования данных методов воздействия и сравнения коэффициента полезного действия для каждого отдельного клиента. Для более эффективного воздействия на дебиторов целесообразно применять несколько методов одновременно. Важным показателем является частота применения методов.

Ужесточение политики выдачи займов дебиторов предполагает ограничение уровня дебиторской задолженности на основе шкалы оценки показателя надежности клиента, приведенной в табл. 2.

Таблица 2

**Шкала оценки показателей надежности клиента**

Показатель	Балл			
	1	2	3	4
Срок работы с клиентом, лет	<1	1–2	2–4	>4
Объем продаж клиенту в общем объеме продаж, %	До 10	10–15	15–20	>20
Объем просроченной задолженности на конец периода, % от объема отгрузки	50–100	20–50	5–20	0–5
Срок полного погашения дебитором своих обязательств, дней	270–360	180–270	90–180	0–90

С целью получения информации о клиентах предлагается разделить их на четыре основные группы:

- 1) группа риска;
- 2) группа повышенного внимания;
- 3) группа надежных клиентов;
- 4) группа золотых клиентов.

Диапазон значений показателей устанавливается кредитной политикой исходя из целей и возможностей предприятия. В зависимости от каждого клиента могут устанавливаться либо удаляться различные показатели, посредством которых происходит разделение клиентов на группы.

Не менее значимой характеристикой дебиторской задолженности является срок, на который она выдается. Большинство предприятий, устанавливая сроки по коммерческим кредитам, ориентируются на предложения конкурентов. Нужно также следить за тем, чтобы средняя оборачиваемость дебиторской задолженности была выше аналогичного показателя по кредиторской задолженности. Нельзя допускать, чтобы предприятие, получив кредит в банке на 30 дней, своим покупателям предоставляло отсрочку платежа на 40 дней. В противном случае избежать возникновения дефицита денежных средств будет сложно.

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 аккумуляция свободных денежных средств).

При этом нужно поддерживать достаточную ликвидность компании и учитывать кредитный риск (риск полной или частичной утраты выданных средств).

Определить возможный объем денежных средств, инвестируемых в дебиторскую задолженность (ОДЗ), можно по следующей формуле:

$$ОДЗ = \frac{ОРК * КСЦ * (ППК + ПР)}{365}, \quad (2)$$

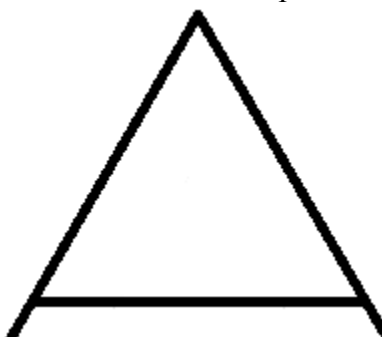
где ОРК – планируемый объем реализации продукции в кредит;

КСЦ – коэффициент соотношения себестоимости и цены продукции;

ППК – средний период предоставления кредита покупателям, дней;

ПР – средний период просрочки платежей по предоставленному кредиту, дней.

Планируемый объем реализации продукции в кредит можно рассчитать как соотношение краткосрочной дебиторской задолженности и дохода от реализации продукции за один год.



Продукция

Право

Системы

Общение

Денежный поток

Треугольник Б–И

Оптимизация оборотных активов путем управления денежными средствами не заканчивается построением модели, поскольку значительную роль в снижении денежных средств играют платежи поставщикам за товары и услуги. Решение проблемы может быть достигнуто двумя способами:

1) сокращением расходов, связанных с приобретением продукции и оказанием услуг по ее доставке;

2) расширением доли рынка предприятия для увеличения объемов прибыли и соответственно денежных средств.

Для увеличения прибыли предприятию необходимо расширять занимаемую долю на рынке посредством привлечения большего числа клиентов и создания более масштабной сети продаж. При проведении расчетов и наличии соответствующей подготовки можно увидеть уровни, на которых предприниматель должен остановить внимание, если он желает сохранить свое место на рынке и вести прибыльный бизнес. Для более ясного понимания приведем рисунок, наглядно демонстрирующий все составляющие любого бизнеса, так называемый треугольник Б–И.

Для создания успешного бизнеса необходимо детально разобраться во всех составляющих, необходимых для организации бизнеса. Управление денежным потоком является основным и обязательным навыком, поскольку вся операционная деятельность осуществляется посредством оборотных активов предприятия, а точнее, денежными средствами и их эквивалентами. Поэтому для более эффективного ведения бизнеса необходимо обратить внимание на финансовую отчетность предприятия или для этой цели нанять квалифицированных бухгалтеров.

Уровень «общение» предполагает в нашем случае привлечение все большего и большего числа клиентов либо посредников, желающих приобрести продукцию предприятия. Увеличение количества клиентов приведет к повышению объемов продаж, соответственно и к увеличению положительного денежного потока. Следует отметить, что все составляющие треугольника Б–И взаимосвязаны. Для привлечения клиентов предприятию необходимо задуматься о создании рекламной акции либо размещении объявлений через рекламные агентства. Но поскольку предприятие не может себе позволить проведение дорогостоящих рекламных акций, то приемлемым методом рекламы будет издание визитных карточек и мелких брошюр с описанием предлагаемой продукции. Список можно продолжить, поскольку существует множество недорогих видов рекламы, как внутренней, так и внешней.

Наличие системы в предпринимательстве предполагает взаимосвязь между всеми элементами треугольника Б–И, такими, как система продаж, реклама, юридическая сторона бизнеса и т.д., в зависимости от каждого конкретного объекта. Система предполагает разделение



полномочий между подчиненными для наиболее эффективной деятельности. Например, директор предприятия выполняет только свои обязанности, бухгалтер – свои. В противном случае эти люди попросту не смогут выполнить поставленную перед ними задачу в установленные сроки, что может привести к появлению неблагоприятных последствий для бизнеса.

Право предполагает управление правовыми вопросами. В данном случае это организационно-правовая форма и способность отстаивать свои финансовые интересы. Знание законов относительно налогообложения может существенно защитить прибыль предприятия до обложения ее налогами (инвестирование денег в активы предприятия до обложения этих денег подоходным налогом).

### **Библиографический список**

1. *Бланк, И.А.* Финансовый менеджмент / И.А. Бланк. – Киев : Ника-Центр ; Эльга, 2005. – 528 с.
2. *Ворст, Й.* Экономика фирмы. – Пер. с датского / Й. Ворст, П. Ревентлоу. – М. : Высшая школа, 2005. – 272 с.
3. *Ковалев, В.В.* Финансовый анализ / В.В. Ковалев. – М. : Экономика, 2007. – 560 с.

© Большедворова С.А., 2012

*Автор статьи* – **Светлана Александровна Большедворова**, старший преподаватель, магистр экономики, Северо-Казахстанский государственный университет им. М. Козыбаева, Казахстан, e – mail: svetlana.krutiko@mail.ru.

*Рецензент* – О.А. Цапова, кандидат экономических наук, доцент, Северо-Казахстанский государственный университет им. М. Козыбаева, Казахстан.