

Фазлиахметов Р. Г., аспирант Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова, г. Москва, dir@sdivinil.ru



УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ КАК КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассмотрены основные методы достижения конкурентного преимущества в управлении дебиторской задолженностью: лимитирование планируемой задолженности и регулирование непланируемой задолженности. Определены пути минимизации потерь из-за отвлечения средств из оборота в результате задержки заказчиками оплаты поставленных им товаров, рассмотрен порядок применения факторинга, цессии, формирования резерва по сомнительным долгам.

Ключевые слова: конкурентное преимущество, оборотные активы, дебиторская задолженность, скоринг заказчиков, мониторинг задолженности, лимит кредитования, факторинг, цессия, коллекторское соглашение, реестр дебиторов, вексель, аваль.

Введение

Как известно, под конкурентными преимуществами субъектов предпринимательства понимают их более высокие достижения в избранных направлениях предпринимательской деятельности по сравнению с достижениями соперников. При этом конкурентные преимущества выступают одновременно и как цели конкурентного соперничества субъектов бизнеса, и как инструменты такого соперничества¹.

В этом контексте можно утверждать, что любое направление управления и администрирования предпринимательскими бизнес-процессами, способное привести к сравнительно с конкурентами лучшим резуль-

татам, следует понимать как конкурентное преимущество. В частности, таким направлением управления, имеющим конкурентный потенциал, является финансовый менеджмент, в котором важная роль принадлежит управлению дебиторской и кредиторской задолженностью предприятий. При этом принципиальное значение имеет то обстоятельство, что на динамику задолженности существенно влияют не только микроэкономические, но и макроэкономические факторы. Например, в период кризисной ситуации в экономике поставщики вынуждены считаться с финансовыми трудностями заказчиков.

Очевидно, что в конкурентной среде субъект предпринимательства микроэкономическими факторами может управлять, а к влиянию макроэкономических факторов ему приходится приспосабливаться. Стандартных решений в финансовом менедж-

¹ Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. 7-е изд., перераб. и доп. М.: Маркет ДС, 2008. С. 32.

менте нет, но типовые ситуации все же существуют, и в целях обеспечения конкурентоспособности предпринимательской структуры следует заранее проработывать возможные варианты решения возникающих проблем.

Дебиторская задолженность

Важным основанием достижения конкурентного преимущества по управлению дебиторской задолженностью является ее правильное определение и учет. Дебиторская задолженность — это задолженность физических и юридических лиц перед предприятием, в том числе:

- задолженность покупателей и заказчиков;
- векселя к получению;
- выданные авансы;
- задолженность участников (учредителей) по взносам в уставный капитал.

Как правило, преобладает задолженность покупателей и заказчиков (сч. 62); так, в ОАО «НК «РОСНЕФТЬ» она составляла на 31.12.2011 г. 33,6% всей дебиторской задолженности².

Дебиторская задолженность отражается в балансе в составе оборотных активов и обычно у промышленных предприятий занимает второе место после статьи «Запасы», а в добывающих отраслях промышленности, как правило, дебиторская задолженность превышает сумму по статье «Запасы». Управляющие компании, естественно, не могут иметь больших запасов.

В разделе «Оборотные активы» в балансе отражаются как краткосрочная дебиторская задолженность со сроком погашения менее 12 месяцев после отчетной даты, так и долгосрочная, погашение которой ожидается более чем через 12 месяцев после отчетной даты; хотя по мнению веду-

щих специалистов, ее следовало бы отражать не в разделе II — «Оборотные активы», а в разделе I — «Внеоборотные активы».

В составе задолженности покупателей целесообразно различать планируемую и непланируемую задолженность.

Планируемая задолженность — это сумма предоставляемого заказчикам коммерческого кредита или отсрочки платежей за поставленную им продукцию.

Непланируемая задолженность является следствием безналичных расчетов, естественным следствием делового оборота, а также нарушения заказчиками предусмотренных договорами сроков оплаты поставленных им товаров.

По планируемой задолженности каждому заказчику устанавливается *лимит коммерческого кредита*. При его достижении поставки с отсрочкой платежа прекращаются, т. е. отгрузка товара может продолжаться, если заказчик оплачивает поставленное сверх лимита поставки без отсрочки платежа. Если у предприятия нет проблем со сбытом и фактически гарантирован сбыт товара, то коммерческий кредит предоставляется только постоянным покупателям для поддержания с ними налаженных партнерских отношений.

Размер лимита коммерческого кредита зависит от ряда факторов:

- рейтинга заказчика;
- объема продаж;
- истории взаимоотношений с заказчиком;
- наличия просроченной задолженности сейчас и в прошлом.

Минимизация просроченной задолженности

Основным способом достижения конкурентного преимущества по управлению дебиторской задолженностью является минимизация просроченной задолженности, а самый эффективный метод минимизации просроченной задолженности — реализация

² Бухгалтерский баланс ОАО «НК «РОСНЕФТЬ» на 31.12.2011 г. URL: http://www.rosneft.ru/attach/0/57/73/Rosneft_RSBU_2011.pdf (дата обращения: 04.09.2012).

продукции на условиях *предоплаты*. Но возможности применения этого метода крайне ограничены — только при значительной рыночной власти поставщика и превышении спроса над предложением, что встречается крайне редко. Более распространенный метод *стимулирования* заказчиков — предоставление им скидок за предоплату. Например, при предоплате предоставляется скидка в размере 3% от отпускной цены. На Западе распространена система *спонтанного* финансирования:

- при оплате товара в течение 10 дней с даты получения товара дается скидка в размере 2%;
- при оплате в течение 30 дней — оплата без скидок;
- свыше 30 дней — применяются штрафные санкции, например, 0,02% за каждый день задержки платежа сверх 30 дней (или сверх срока, установленного договором).

Отделу сбыта или коммерческой службе предприятия целесообразно вести рейтинг покупателей по системе признаков:

- надежные/ненадежные (сомнительные);
- постоянные/разовые;
- перспективные/случайные;
- крупные/средние (мелкие).

Коммерческая служба проводит диагностику заказчиков (а если их много — *скоринг* заказчиков³), т. е. анализирует историю взаимоотношений с ними, определяет для предприятия размеры кредитования заказчиков, исходя из финансового состояния предприятия и ожидаемой динамики внешней среды. Определяет дифференцированные для разных покупателей в зависимости от их перспективности, надежности и т. д. взаимовыгодные условия кредитования. При этом процентная ставка по коммерческому кредиту должна быть несколько ниже действующих процентных ставок по банковским

кредитам, ориентир — ставка рефинансирования ЦБ РФ (8,25%)⁴.

На предприятии целесообразно разработать «Положение о системе взаимоотношений с покупателями (заказчиками)». При ведении скоринга покупателей по каждой группе определяются предельные лимиты кредитования, отсрочек и рассрочек платежей. В «Положении» предусматриваются и меры стимулирования заказчиков, в том числе спонтанного финансирования.

Ежедневный мониторинг дебиторской задолженности сочетается с ведением реестра дебиторов, в котором как правило фиксируются наименование и реквизиты дебитора, основание, сумма и дата возникновения задолженности, срок погашения по договору.

В «Положении» предусматривается порядок поставок при достижении лимита кредитования: сверх лимита в пределах определенной суммы — с визой коммерческого директора, а сверх этой суммы — с визой генерального директора. Например, лимит кредитования заказчика (ООО «Химинвест») установлен в размере 1500 тыс. руб., превышение этого лимита до 500 тыс. руб. — поставки продолжают с разрешения коммерческого директора, а свыше 500 тыс. руб. — с разрешения генерального директора. Новым покупателям, если они претендуют на отсрочку платежа, она предоставляется на небольшой срок.

Дебиторская задолженность с течением времени обесценивается. Если, например, срок оплаты счета заказчиком по контракту — 1 сентября, а счет оплачен 1 декабря, то поставщик вправе потребовать компенсации упущенной выгоды: при своевременном получении денег он мог положить их в банк и, естественно, получить процентный доход. Поэтому было бы справедливо для возме-

³ Скоринг клиентов — классификации клиентской базы на различные группы по определенным критериям.

⁴ Указание Банка России от 13.09.2012 № 2873-У «О размере ставки рефинансирования Банка России». URL: http://www.cbr.ru/statistics/credit_statistics/refinancing_rates.htm.

щения потерь поставщика при просрочке платежа увеличивать сумму долга. Нарастающая сумма дебиторской задолженности определяется по формуле:

$$S = P \cdot (1 + ih),$$

где P — первоначальная сумма долга; ih — годовая ставка рефинансирования ЦБ РФ, приведенная к фактическому периоду просрочки дебиторской задолженности.

Обязанность возмещения упущенной выгоды можно предусматривать в контракте. Но делается это обычно во взаимоотношениях с разовыми заказчиками, а также с заказчиками, по разным причинам не представляющими ценности для поставщика. А во взаимоотношениях с постоянными и перспективными заказчиками такая система не применяется.

Дебет и кредит

Дебиторскую задолженность и ее динамику принято сопоставлять с кредиторской задолженностью и ее динамикой. Хотя нет прямой связи дебиторской задолженности с кредиторской, их сопоставление имеет определенный экономический смысл. Во-первых, дебиторская задолженность может служить источником средств для погашения кредиторской задолженности; по мере погашения покупателями своей задолженности перед предприятием оно может направить поступившие средства на погашение задолженности перед поставщиками. Во-вторых, дебиторская задолженность отвлекает средства предприятия от оборота, и поэтому вполне логично компенсировать это отвлечение собственных средств аналогичной задержкой оплаты счетов поставщиков, использованием предназначенных для этого средств на другие цели: на выплату заработной платы, на погашение задолженности по налогам и сборам и др.

У предприятия с устойчивым финансовым состоянием обычно дебиторская задол-

женность превышает кредиторскую, а у машиностроительных предприятий при неустойчивом финансовом состоянии — кредиторская задолженность обычно превышает дебиторскую.

В процессе анализа особое внимание, естественно, уделяется *просроченной* дебиторской задолженности. Для предупреждения ее возникновения необходимо напоминать заказчикам, которым была предоставлена отсрочка оплаты поставленных им товаров, о приближении установленного контрактом срока оплаты; в процессе переговоров с заказчиками устанавливать причину задержки ими платежей. Это дает возможность определить, когда примерно можно ожидать поступления денежных средств.

Управление задолженностью

Рассмотрим конкретные инструменты, позволяющие добиться конкурентного преимущества в управлении дебиторской задолженностью. На основе переговоров с постоянными и перспективными заказчиками для поддержания с ними партнерских отношений при задержке ими платежей целесообразна *реструктуризация* дебиторской задолженности, т. е. вместо применения штрафных санкций устанавливаются новые сроки оплаты, устраивающие заказчиков. Распространенной формой реструктуризации дебиторской задолженности является погашение ее *векселем* — это по существу все та же отсрочка платежа, но оформленная долговой ценной бумагой.

Наиболее надежны векселя, авалированные банком; предоставляя аваль, т. е. вексельное поручительство, банк взимает определенное комиссионное вознаграждение, которое, естественно, увеличивает расходы векселедателя, но при этом аваль делает вексель более привлекательным для поставщика. Главное преимущество для поставщика, получившего в оплату товара вексель вместо предоставления заказчику отсрочки

платежа, состоит в возможности учета векселя в банке: поставщик получает возможность немедленно конвертировать вексель в денежные средства, но с неизбежными потерями (дисконтированием), сумма которых прямо пропорциональна числу дней, оставшихся до срока оплаты векселя.

Факторинг

Эффективной формой управления дебиторской задолженностью является *факторинг* — оформленная договором уступка прав требования банку (или иному финансовому учреждению, имеющему лицензию ЦБ РФ на совершение факторинговых операций — финансовому агенту). Поставщик уступает банку права требования, вытекающие из договора с покупателем, которому был поставлен товар с отсрочкой платежа, на взыскание основного долга, штрафов, неустоек, процентов за пользование чужими денежными средствами. Поставщик обязан уведомить покупателя о состоявшейся ус-

тупке прав требования банку в течение 3-х дней после заключения договора факторинга. По существу, по договору факторинга банк кредитует поставщика, но факторинг существенно отличается от обычного банковского кредита (табл. 1).

По договору факторинга банк авансирует поставщика, т. е. предоставляет ему денежные средства немедленно, хотя по договору с заказчиком они должны поступить только через установленный в договоре срок. Аванс обычно составляет 85–90% от суммы долга, а остаток средств («резерв») выплачивается банком после оплаты счета покупателем, но за вычетом комиссионного вознаграждения банку. Факторинговая комиссия облагается НДС, но сумма НДС с комиссии банка принимается к вычету на основании счета-фактуры, выписываемого банком в общем порядке. Следовательно, НДС реально не увеличивает расходов предприятия.

Обычно банк принимает предприятие на факторинговое обслуживание при на-

Таблица 1

Сопоставление факторинга и кредита

| Условия договора | Кредит | Факторинг |
|--------------------------------|---|--|
| Обеспечение (залог) | Может потребоваться | Не требуется |
| Срок кредитования | Фиксированный, указанный в договоре | Срок фактически сложившейся отсрочки платежа банку |
| Сумма | Установленная договором | Любая, может расти по мере увеличения объема продаж |
| Условия получения средств | При оформлении каждого кредита предоставляется комплект документов | Договор заключается один раз, поставщик получает деньги при предоставлении накладной и счета-фактуры |
| Возможность продления договора | Погашение одного кредита не гарантирует погашение следующего | Может длиться бессрочно |
| Дополнительные услуги | Не предоставляются | Банк (факторинговая компания) берет на себя взыскание дебиторской задолженности |
| Налогообложение | Ставки процентов за каждый кредит в целях налогообложения регламентируются законодательством (ставка ЦБР·1,8) | Оплата услуг банка или факторинговой компании включается в прочие расходы (сч. 91) в любом размере |

личии не менее 8–10 дебиторов для диверсификации рисков. Договором факторинга предусматривается, что предприятие предоставляет покупателям отсрочки платежа в пределах 120–150 дней (можно, конечно, меньше, но не больше).

Факторинг значительно дороже кредита, но его преимущество для предприятия состоит в том, что банк берет на себя работу по взысканию долга.

При заключении факторингового соглашения с банком, как и при любой финансовой операции, следует соблюдать осмотрительность. Дело в том, что предприятие стремится проявить не только лояльность, но и дружественное отношение к каждому покупателю с надеждой на установление с ним долговременных коммерческих отношений. Поэтому напоминания о необходимости погашения дебиторской задолженности осуществляются в мягкой форме, чтобы не оттолкнуть покупателя. А для банка наш заказчик — обезличенное юридическое лицо, с которым можно не церемониться и требовать ускорения погашения долга в жесткой форме. Поэтому по факторинговому соглашению лучше передавать банку права требования не ко всем дебиторам, а только к тем, которые не представляют ценности для предприятия-поставщика. А взысканием задолженности с постоянных и перспективных покупателей предприятие обычно занимается самостоятельно.

Цессия

Факторинговые соглашения носят, как правило, долговременный характер. Когда же речь идет о разовой операции по конвертации конкретного долга в денежные средства, то более простой, хотя и менее эффективной финансовой операцией является *цессия* — уступка прав требования банку или иной финансовой организации по договору с единовременным получением всей суммы долга, но с дисконтом. Это фактически продажа долга по договорной

цене. По договору цедент (поставщик товара — кредитор) уступает право взыскания долга с цессионара (покупателя — дебитора) финансовой организации (цессионарию) и сразу получает «отпускную цену» долга, например, 85% от его суммы. В учете цессионария эта операция отражается проводкой:

Д-т сч. 58 «Финансовые вложения» —
К-т сч. 76 «Расчеты с разными дебиторами
и кредиторами».

Финансовый аутсорсинг

Одним из способов управления дебиторской задолженностью является финансовый аутсорсинг (*financial outsourcing*) — уступка прав требования специализированной финансовой организации — коллекторскому агентству.

В договорах купли-продажи целесообразно предусматривать, что «По истечении двух недель с момента возникновения просроченной задолженности по оплате полученного заказчиком товара поставщик (продавец) вправе передать право требования задолженности коллекторскому агентству. В этом случае покупатель обязан возместить продавцу стоимость услуг коллекторского агентства». Если предприятие не претендует на возмещение затрат по оплате услуг коллекторского агентства, то этот пункт в договоре не предусматривается.

Коллекторскому агентству можно передать все долги, даже застрахованные, лишь бы просроченные; если коллекторскому агентству удастся получить только часть долга, то остаток возместит страховая компания.

С учетом вероятности погашения дебиторская задолженность делится на три группы: 1) текущая; 2) проблемная; 3) безнадежная. Коллекторскому агентству передается проблемная задолженность, которую само поставщику вряд ли удастся получить.

Оплата услуг коллекторского агентства осуществляется по факту получения денег; платить аванс, как требуют некоторые коллекторские агентства, не следует. Примерная ставка оплаты коллекторских услуг:

- 1) при сумме долга выше одного миллиона рублей и просрочке до 90 дней — 18%;
- 2) при сумме долга до одного миллиона рублей и просрочке свыше 360 дней — максимальная ставка составляет 28%.

Об уступке прав требования поставщик обязан известить покупателя в трехдневный срок.

Продажа дебиторской задолженности для предприятия является убыточной операцией.

Резерв по сомнительным долгам

Различные меры управления дебиторской задолженностью направлены на сокращение периода ее погашения (Average Collection Period) и ускорение ее оборачиваемости. При определении оборачиваемости дебиторской задолженности задолженность учредителей (участников) по вкладам в уставный капитал организации в расчет не включается.

При стабильных условиях деятельности компании и сложившейся системе взаимоотношений с покупателями существенного сокращения периода погашения дебиторской задолженности и ускорения ее оборачиваемости добиться крайне сложно.

При большом числе заказчиков часто возникает безнадежная задолженность, например, в связи с банкротством или ликвидацией должника. Для уменьшения возможных потерь от списания безнадежной задолженности создается резерв по сомнительным долгам, РСД (Provision for bad debts). Резерв по сомнительным долгам создается по дебиторской задолженности, которая не погашена или с высокой степенью вероятности не будет погашена в сроки, установленные договором, и при этом не обеспечена гарантиями или банковским поручитель-

ством. Сумма отчислений в РСД включается в состав внереализационных расходов и отражается в учете проводкой:

Дт. сч. 91 «Прочие доходы и расходы» —
Кт. сч. 63 «Резервы по сомнительным долгам».

Следовательно, поскольку суммы РСД относятся на финансовые результаты деятельности организации, они уменьшают облагаемую налогом прибыль.

В целях налогообложения прибыли отчисления в РСД регламентируются в порядке, указанном в табл. 2.

Таблица 2

Порядок отчислений в РСД

| Срок возникновения задолженности, дней | Отчисления в РСД, % |
|--|---------------------|
| До 45 | — |
| 45–90 | 50 |
| Свыше 90 | 100 |

При этом сумма РСД не может превышать 10% от выручки отчетного периода.

РСД используется организацией исключительно на покрытие убытков от списания безнадежных долгов. Безнадежными долгами, т. е. долгами, нереальными для взыскания, признаются долги, по которым истек срок исковой давности, а также долги, по которым в соответствии с действующим законодательством обязательства дебитора прекращены из-за невозможности его исполнения (например, ликвидации организации-дебитора).

Заключение

Вся последовательность процедур по обеспечению конкурентного преимущества в управлении дебиторской задолженностью представлена на рис. 1.

Во взаимоотношениях с покупателями и заказчиками, особенно с перспективными,



Рис. 1. Управление дебиторской задолженностью

предпочтение следует отдавать различным формам реструктуризации задолженности, применять «мягкие» методы взыскания долгов, с учетом сложившейся у покупателя ситуации, из-за которой он не в состоянии погасить задолженность.

Вообще, во взаимоотношениях с заказчиками надо соблюдать правило: они должны быть уверены, что наилучшее удовлетворение их потребностей является главной задачей нашей деятельности. И в то же время не забывать об осмотрительности, наблюдении за действиями конкурентов и т. д.

Список литературы

1. *Басалай С. И.* Механизмы управления финансовыми ресурсами корпорации. М.: ТДДС Столица-8, 2001. — 166 с.
2. *Ендовицкий Д. А., Исаенко А. И.* Финансовые резервы организации. Анализ и контроль. М.: КноРус, 2009. — 302 с.
3. *Карельская С. Н.* Продажа дебиторской задолженности: учет и налогообложение // Бухгалтерский учет. 2011. №3. С. 42–46.
4. *Куликова Л. И.* Налоговый учет. М.: Бухгалтерский учет, 2003. — 336 с.
5. *Куликова Л. И.* Формирование резерва по сомнительным долгам: бухгалтерский и налоговый учет // Официальные документы для бухгалтера. М: Бухгалтерский учет, 2011. №7.
6. *Опарина С. И.* Резервы в бухгалтерской отчетности // Бухгалтерский учет, 2011. №5.
7. *Попов А.* Эффективные инструменты для оценки дебиторской задолженности // Финансовый директор, №4, 2012. URL: <http://e.fd.ru/article.aspx?aid=282767&ut=d>.
8. *Приходько Е. А.* Управление капиталом коммерческой организации. // Проблемы теории и практики управления, 2010. №3. С. 64–75.
9. *Рубин Ю. Б.* Теория и практика предпринимательской конкуренции. 7-е изд., перераб. и доп. М.: Маркет ДС, 2008.

R. Fazliakhmetov, Postgraduate student, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, dir@sdivinil.ru

RECEIVABLES MANAGEMENT AS COMPETITIVE ADVANTAGE OF COMMERCIAL ORGANIZATION

The article describes the basic techniques of Receivables Management in commercial organizations, limitation of planned debt and regulation of unplanned debt. Ways of minimization of losses caused by drain on the company's finance as a result of payment delay of the delivered goods by customers are defined. Order of using of factoring, cession and reserve formation on doubtful debts are considered.

Key words: current assets, receivables, scoring customers, monitoring debt, factoring, credit limit assignment, collection agreement, the registry of debtors, promissory note, aval.

ЗАО «Союз-Дивинил»

Адрес: 117036, г. Москва, ул. Шверника, д. 4, стр. 2
Тел.: 8 (495) 933-21-60, 8 (495) 785-21-60
Факс: 8 (495) 933-21-60
Адрес сайта: www.sdivinil.ru

Продукция: синтетический каучук, отходы каучука, термоэластопласты, бензин для промышленных целей, печное топливо, метил-трет-бутиловый эфир, сжиженный газ, дициклопентадиен, смола пиролизная, спирт бутиловый, толуол, стирол, абсорбенты.