

УДК 336.145.1

Королева А. А., ведущий консультант,
подразделение «Стратегические технологии» ЗАО «ЭНПИ Консалт»

ОТРАЖЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ В СИСТЕМЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Дебиторская задолженность, как известно, относится к высоколиквидным активам предприятий. Вместе с тем большой объем просроченной и безнадежной дебиторской задолженности существенно повышает издержки предприятия, приводит к уменьшению фактической выручки, рентабельности и ликвидности оборотных средств, снижению в конечном итоге его финансовой устойчивости. До недавнего времени, пожалуй, единственным и наиболее эффективным способом управления дебиторской задолженностью считалось ее сведение к «0», в том числе и за счет 100% предоплаты.

В условиях обостряющейся конкуренции, использование этого способа обуславливает серьезное уменьшение объема продаж и существенное снижение рыночной доли предприятия. Статья посвящена одному из практических аспектов управления дебиторской задолженностью — ее системе бюджетирования и анализу влияния дебиторской задолженности на финансовые результаты деятельности предприятия.

В последнее время предприятия все чаще стали уделять внимание проблеме управления дебиторской задолженностью. Это вызвано тем, что возрастающая конкуренция заставляет поставщиков заключать договоры с отсрочкой платежа, с целью расширить клиентскую базу и тем самым за достаточно короткий промежуток времени отвоевать определенный сегмент рынка. Поэтому предприятия часто оказываются в роли кредитора. Как показывает практика, взаимодействие предприятий и факторинговых компаний за три-четыре месяца позволяет увеличить объем продаж в несколько раз. Отрицательной стороной этого момента является потребность в дополнительных оборотных средствах, что со временем может стать проблемой для расширения бизнеса.

Дебиторская задолженность — это элемент оборотного капитала, т.е. сумма долгов, причитающихся предприятию от юридических или физических лиц.

При оценке дебиторской задолженности следует иметь в виду, что, достигая величины 30% от реальных активов баланса предприятия, дебиторская задолженность может существенным образом влиять на формирование конечных показателей его экономической деятельности, а также на формирование рыночной стоимости его бизнеса (акций, отдельных активов).

Дебиторская задолженность возникает в результате договорных отношений между поставщиками и клиентами, т.е. в момент перехода права собственности на товары, работы, услуги или в результате предварительной оплаты (передачи денежных средств авансом) в счет получения в буду-

щем товаров, работ, услуг при условии, что передача материальных ценностей и оплата денежных средств не совпадают по времени. Таким образом, образование дебиторской задолженности обусловлено наличием договорных отношений и временным разрывом между коммерческой сделкой и ее оплатой (рис. 1).

Из представленного рисунка следует, что для управления дебиторской задолженностью предприятию нужна различная информация о дебиторах и их платежах. Как правило, такие сведения можно получить в системе бухгалтерского учета, например:

- данные о выставленных дебиторам счетах, которые не оплачены на настоящий момент;
- время просрочки платежа по каждому из счетов;
- размер безнадежной и сомнительной дебиторской задолженности, оцененной на основании установленных внутрифирменных нормативов;
- кредитная история контрагента (средний период просрочки, средняя сумма кредита).

После получения фактических данных из бухгалтерии, необходимо определить принципы учета и контроля дебиторской задолженности.

Отражение дебиторской задолженности возможно не только в системе бухгалтерского учета, но и в системе бюджетирования¹. Наличие двух систем объясняется необходимостью отражения различной детализации величин дебиторской задолженности.

Отметим, что дебиторская задолженность не всегда может погашаться сразу и в полном объеме денежными средства-

ми. Обычно при продажах предусмотрена отсрочка платежа. Поэтому размер дебиторской задолженности и сроки ее погашения должны контролироваться и уравновешиваться наличием кредиторской задолженности.

Статистические данные по возникшей и погашенной дебиторской и кредиторской задолженности содержатся в системе бухгалтерского учета. В данном блоке информация представляется с различной степенью диверсификации, например по различным группам клиентов, каналам сбыта, суммам задолженности и т. д.

Что касается системы бюджетирования, то значения дебиторской и кредиторской задолженностей отражаются итоговой строкой в соответствующих бюджетах за определенный период времени. Бюджет, в свою очередь, является финансовым отражением планов деятельности предприятия, поэтому формирование бюджета на некоторый бюджетный период осуществляется после фактического утверждения работы с дебиторами на этот период.

Система бюджетирования строится по пирамидальному принципу: от консолидированных бюджетов до операционных бюджетов подразделений. Архитектура системы бюджетирования представлена на рис. 2.

Система бюджетирования может быть сформирована по следующим критериям:

1. **Основные показатели деятельности предприятия.** Данный блок разрабатывается на уровне руководства предприятия, представляет собой документ, в котором отражены нормируемые значения основных показателей его деятельности.

2. **Консолидированные бюджеты** — по всему предприятию.

3. **Операционный бюджет** — ведется на уровне руководителей основных подразделений предприятия.

4. **Функциональный бюджет** — ведется на уровне руководителей вспомогательных подразделений предприятия.

¹ Система бюджетирования — это система управления формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов, а также регулирование всех финансовых процессов в организации.

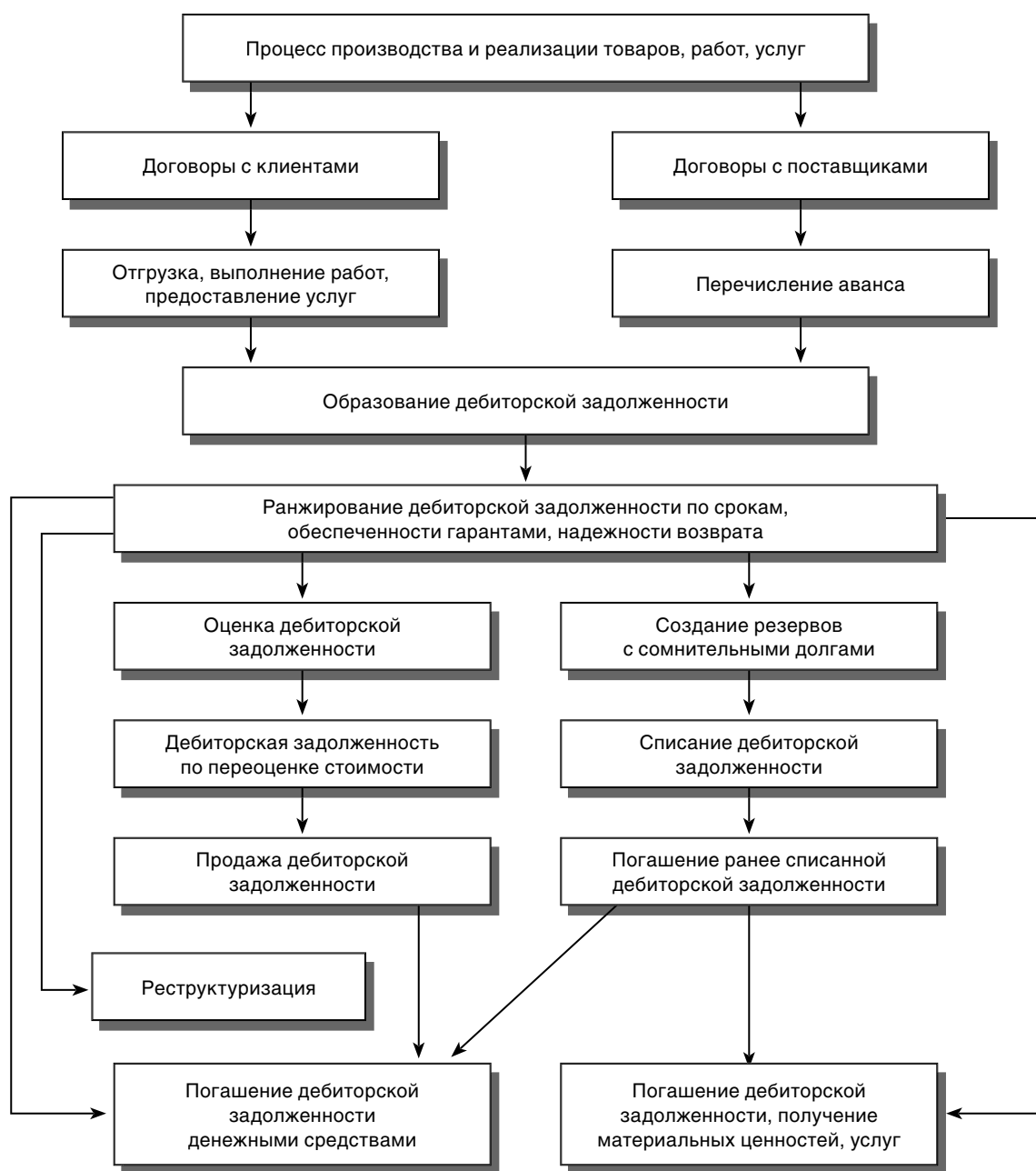


Рис. 1. Жизненный цикл дебиторской задолженности

Для отражения дебиторской и кредиторской задолженности в системе бюджетирования воспользуемся следующими консолидированными бюджетами.

Бюджет доходов и расходов (БДР) является планом прибылей и убытков. БДР устанавливает соотношение доходов и расходов предприятия на *бюджетный период*.

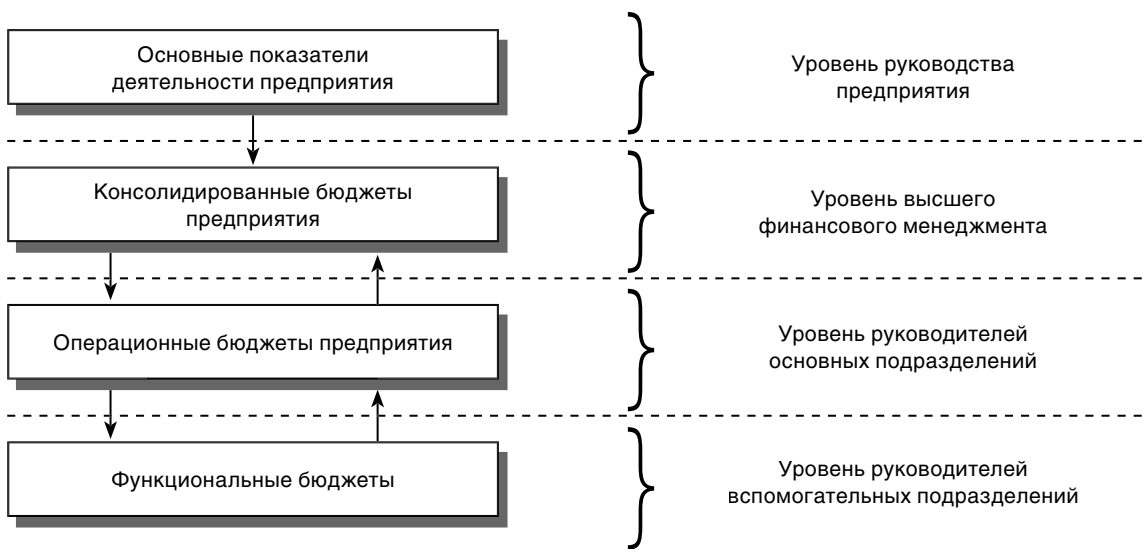


Рис. 2. Архитектура системы бюджетирования

Этот бюджет показывает, с какой эффективностью (рентабельностью) будет работать предприятие, из каких источников и в каком объеме оно получит прибыль.

Бюджет движения денежных средств (БДДС) является прогнозным кассовым планом, определяет денежные потоки (выплаты и поступления) для поддержания необходимого уровня ликвидности предприятия. БДДС показывает, когда, в каком количестве, из каких источников поступают на предприятие денежные средства и когда, в каком количестве, на какие цели они расходуются.

Бюджет баланса (ББ) представляет собой прогнозный балансовый отчет, формирующий будущую структуру активов и пассивов предприятия. Также ББ является контрольным инструментом всех остальных консолидированных, операционных и функциональных бюджетов.

Перед тем как перейти к алгоритму отражения дебиторской и кредиторской задолженности на примере *конкретных* статей консолидированных бюджетов, необходимо отметить, что неправильно считать дебиторскую и кредиторскую задолженности в бюджете баланса путем опе-

рации консолидированного, т.е. суммирования БДР и БДДС. Приведем пример согласно двум видам дебиторской задолженности:

- покупатели и заказчики;
- авансы выданные.

Покупатели и заказчики. В данном случае дебиторская задолженность может возникнуть вследствие отгруженного и неоплаченного (или частично оплаченного) товара.

ПРИМЕР 1

Рассмотрим алгоритм управления дебиторской задолженностью на примере условного предприятия-поставщика ООО «Альянс». Это предприятие занимается производством и реализацией товаров на условиях предоплаты с рассрочкой платежа. Предприятие-покупатель должно было перечислить ООО «Альянс» в июне 2007 г. 200 тыс. руб.; в июле — 300 тыс. руб.; в августе — 200 тыс. руб. В июле 2008 г. ООО «Альянс» должен будет отгрузить продукцию на сумму 700 тыс. руб. Соответственно, консолидированные бюджеты, которые формируются из системы бухгалтерского учета, представлены в сводных табл. 1 и 2.

Авансы выданные. В данном случае дебиторская задолженность возникает, ко-

Таблица 1

Период	Июнь	Июль	Август
БДР (статья материалы), тыс. руб.		-700	
БДДС (поступления/выплаты денежных средств за материалы), тыс. руб.	+ 200	+ 300	+ 200

Таблица 2

Наименование статей/Период	Июнь	Июль	Август
Бюджет баланса			
Активы			
Запасы, тыс. руб.		-700	
Дебиторская задолженность, тыс. руб.		+200	
Денежные средства, тыс. руб.	+200	+300	+200
Пассивы			
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	+200		

гда предприятие вносит авансовый платеж на счет поставщика, а товар им еще не отгружен.

ПРИМЕР 2

Предприятие ООО «Приоритет» закупает крупные партии готовой продукции у поставщика на условиях предоплаты с последующей их розничной реализацией с рассрочкой платежа. Предприятие-покупатель должно было перечислить в июне 2007 г. 500 тыс. руб. (аванс), в июле — 300 тыс. руб.; в августе — 200 тыс. руб. В свою очередь, поставщик, согласно подписанному договору, отгрузить продукцию только в июле. ООО «Приоритет» осуществляет списание товара в момент его поступления на склад. Консолидированные бюджеты, которые формируются из системы бухгалтерского учета, представлены в сводных табл. 3 и 4.

Рассмотрим представленный в табл. 5 консолидированный бюджет баланса с учетом данных табл. 2 и табл. 4.

Изложенный материал демонстрирует не только виды дебиторской задолженности, но и то, каким образом они могут отражаться в консолидированных системах бюджетирования.

Следует отметить, что такой подход является наиболее наглядным с точки зрения руководителя предприятия, для которого более значим результат, а не пути его достижения.

Важным критерием в консолидированной системе бюджетирования является контрольная функция, основные элементы которой следующие:

- подтверждение достоверности внутренней информации о величине дебиторской и кредиторской задолженности;
- оценка эффективности их использования;
- выявление отклонений фактических показателей дебиторской и кредиторской задолженности от статей бюджетов;
- выявление факторов, повлиявших на эти отклонения;
- поиск внутрифирменных резервов роста финансовой устойчивости.

Контроль, в свою очередь, проводится линейными руководителями основных подразделений предприятия, в частно-

Таблица 3

Период	Июнь	Июль	Август
БДР (статья материалы), тыс. руб.		+ 1000	
БДДС (поступления/выплаты денежных средств за материалы), тыс. руб.	-500	-300	-200

Таблица 4

Наименование статей/Период	Июнь	Июль	Август
Бюджет баланса			
Активы			
Запасы, тыс. руб.		+ 1 000	
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	+500		
Денежные средства, тыс. руб.	-500	-300	-200
Пассивы			
Кредиторская задолженность, тыс. руб.		+200	

Таблица 5

Наименование статей/Период	Июнь	Июль	Август
Бюджет баланса			
Активы			
Запасы, тыс. руб.		+300	
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	+500	+200	
Денежные средства, тыс. руб.	-300		
Пассивы			
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	+200	+200	

сти: службами сбыта и закупок, финансово-экономической службой, бухгалтерией, юридическим и планово-экономическим отделами, службой маркетинга, менеджерами проектов и финансовыми управляющими. При наличии развитой структуры подразделений и больших объемов деятельности функция координации работ

по проведению внутрифирменного контроля дебиторской и кредиторской задолженности возлагается на службу внутреннего аудита предприятия.

Например, проведя анализ полученных данных по отклонениям, начальник финансового отдела принимает меры в пределах своей компетенции (по виновникам, опера-

тивной корректировке бюджетов движения денежных средств и т. д.).

Данные по оплате из финансового отдела должны оперативно передаваться в службу сбыта и бухгалтерию. Работник группы учета расчетов с дебиторами и кредиторами бухгалтерии делает соответствующие отметки об оплате в регистрах аналитического учета покупателей.

Аналитический учет расчетов с покупателями должен вестись по каждому покупателю и каждому договору с учетом каждого предъявляемого к оплате счета.

Одновременно с занесением данных по оплате работником группы учета расчетов с дебиторами и кредиторами осуществляется бухгалтерский контроль *методом сверки оплаченных сумм числящейся задолженности*.

Такой контроль позволяет выявить, уложился ли покупатель в срок, на которой ему была предоставлена скидка (при ее предоставлении); полноту и своевременность погашения задолженности; неверные записи по статьям дебиторов (т. е. ошибки при вводе данных по дебиторской задолженности покупателей); не учтенную ранее дебиторскую задолженность покупателей (и, соответственно, не учтенные поставки).

Периодический контроль регистров аналитического учета покупателей (дебиторов), проводимый главным бухгалтером предприятия методами документальной проверки (сверки), позволяет выявить пре-

вышение критического уровня дебиторской задолженности покупателя, не учтенного при санкционировании отгрузки, а также просроченную дебиторскую задолженность, по которой не приняты меры к взысканию. Кроме того, финансово-экономической службой составляется еженедельная справка о состоянии дебиторской задолженности по приведенной ниже форме (табл. 6).

После того как были составлены операционные и функциональные бюджеты соответствующими подразделениями, фактическая информация попадает в консолидированные бюджеты — происходит план-фактный анализ. Данный анализ позволяет сравнить запланированные и фактически достигнутые значения показателей, в частности по дебиторской и кредиторской задолженности.

В заключение следует отметить, что важным является решение стратегических вопросов управления дебиторской задолженностью, а именно: разработка и формализация трех блоков:

- процедуры предоставления кредита (отсрочки платежа);
- метода(ов) мониторинга просроченной дебиторской задолженности;
- анализа ее влияния на финансовые результаты предприятия.

Наличие анализа в вопросе управления дебиторской задолженностью имеет особое влияние на дальнейшее развитие

Таблица 6

Справка о состоянии дебиторской задолженности

№	Организация	Величина просроченной дебиторской задолженности со сроком									
		до 3 месяцев		3 месяца		6 месяцев		9 месяцев		1 год	
		Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу
Итого											

предприятия. В связи с тем, что дебиторская задолженность относится к высоколиквидным активам, ее увеличение в динамике может повысить риск финансовых потерь предприятия. Так как большой объем просроченной и безнадежной дебиторской задолженности существенно увеличивает затраты на обслуживание заемного капитала, повышает издержки предприятия, это, в свою очередь, влияет на уменьшение фактической выручки, рентабельности и ликвидности оборотных средств, а значит, и негативно сказывается на финансовой устойчивости.

После решения стратегических вопросов управление дебиторской задолженностью будет носить более целенаправленный и системный характер, а система управления предприятием будет более оптимальной.

Литература

1. Брег С. Настольная книга финансового директора. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
2. Брунгильд С. Управление дебиторской задолженностью. М.: Изд. группа «АСТ, Астрель, Харвест», 2007.
3. Джонджуа М. Возврат долгов. М.: Хорошая книга, 2006.
4. Малкин О. Управление задолженностью. Стратегии взыскания долгов и защиты от кредиторов. М.: Вершина, 2007.
5. Немировский И., Старожукова И. Бюджетирование от стратегии до бюджета. М.: Вильямс, 2006.
6. Телеш Е. Управление дебиторской задолженностью. От превентивных мер до взыскания. М.: Изд. Гревцова, 2007.
7. Хромов М. Дебиторка. Возврат, управление, факторинг. СПб.: Питер, 2008.
8. www.fd.ru
9. www.finpress.ru
10. www.cfin.ru

Статья поступила в редакцию 15.03.2008

*A. Koroleva, leading consultant,
Strategic Technology Department, ZAO NP Consult*

ACCOUNTS PAYABLE AS PART OF THE BUSINESS ACCOUNTING SYSTEM

As it is known, the accounts payable is a high liquidity asset. But the large amounts of the bad debts bring about the substantial business expenses increase, actual profit and circulating assets liquidity decrease and in the end they undermine the general financial stability of a business. Until recently, the debts «zeroing» (including the 100% prepayment) has been regarded as the one and only means to manage the bad debts.

In the situation when the competition is becoming increasingly fierce, if you take such a move, it will bring about the substantial sales volume decrease and the business' market segment reduction. The article focuses on the practical aspects of dealing with the accounts payable, i. e. their inclusion into the business accounting schemes and the way they influence the business financial situation changes.