

УДК 330.142:657.471

И. В. Макаренко, ст. преподаватель (БГТУ)**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «МИНСКДРЕВ»)**

В статье рассмотрены вопросы разработки системы управления дебиторской задолженностью, позволяющей контролировать взаимоотношения с дебиторами и регулировать размеры задолженности в пределах, обеспечивающих ликвидность и финансовую безопасность. Предложена методика построения системы управления дебиторской задолженностью на исследуемом предприятии, включающая статистический анализ эффективности фактического уровня управления и использования кадрового потенциала предприятия без образования специализированной организационной структуры. При этом продемонстрирован подход к совершенствованию управления оборотными средствами на основе проектирования эффективной системы взыскания, снижения и контроля дебиторской задолженности.

There author of this article studied the issues of control system accounts receivable construction, allowing to supervise mutual relations with debtors and to regulate the sizes of debts in the limits providing liquidity and financial safety. There were offered the technique control system accounts receivable construction at the investigated enterprise, including the statistical analysis of management's actual level efficiency and use of enterprise personnel potential without formation of specialized organizational structure. There were likewise shown the approach to perfection of management by circulating assets on the basis of effective collecting system designing, decrease and the control accounts receivable.

Введение. Дебиторская задолженность является одной из важнейших составных частей оборотных активов предприятия и возникает в результате продажи товаров и услуг, оплата которых осуществляется по истечении определенного времени. Объем дебиторской задолженности и ее структура в существенной степени зависят от объема реализации продукции, применяемых форм расчетов, кредитной политики предприятия и организации взимания задолженности за проданные товары и услуги.

Изучение современных литературных источников по вопросам управления дебиторской задолженностью предприятия показало, что среди авторов, занимающихся данной проблематикой (*О. Пузанкевич, Е. Телеш, Ю. Михаловская, Г. Читая, В. Ивашкевич, И. Семенова, Ю. Мездриков, В. Едророва и др.*), не существует единого подхода непосредственно к процессу разработки стратегии с целью совершенствования управления оборотными средствами на основе проектирования эффективной системы взыскания, снижения и контроля дебиторской задолженности.

Главной целью управления дебиторской задолженностью предприятия является оптимизация ее величины и ускорение цикла оборота этих средств для улучшения платежеспособности и финансового состояния предприятия [1]. Достижение данной цели предполагает: выбор рациональной стратегии предоставления коммерческих кредитов; обоснование экономической целесообразности используемых форм расчетов за реализованную продукцию с учетом предполагаемых затрат, связанных с финансированием задолженности и получением

прибыли; постоянный контроль и действенные меры по взиманию платежей.

Основная часть. Необходимо отметить следующие существенные моменты в управлении дебиторской задолженностью предприятия: 1) в оптимальном бухгалтерском балансе дебиторская задолженность и денежные средства должны соответствовать кредиторской задолженности; 2) значительное превышение кредиторской задолженности над дебиторской создает угрозу платежеспособности предприятия; 3) средства, находящиеся в дебиторской задолженности, являются беспроцентным кредитом, поэтому суммы, размещенные в ее составе, теряют свою реальную стоимость вследствие инфляции; 4) рост дебиторской задолженности, как правило, приводит к росту кредиторской задолженности.

Таким образом, дебиторская задолженность, представляет собой иммобилизацию, то есть отвлечение из хозяйственного оборота собственного оборотного капитала предприятия. Этот процесс сопровождается косвенными потерями в доходах предприятия, которые, в конечном счете, влияют на снижение эффективности использования капитала, о чем свидетельствует следующее: 1) чем длиннее период погашения дебиторской задолженности, тем меньше доход от средств, «вложенных в дебиторов»; 2) в условиях инфляции возвращаемые должниками средства обесцениваются; 3) дебиторская задолженность является одним из видов активов предприятия, для которого нужен соответствующий источник финансирования.

Статистический анализ дебиторской задолженности предприятия. На основании

данных о дебиторской задолженности предприятия была оценена эффективность ее управления с применением методов вариационного статистического исследования. Статистический анализ дебиторской задолженности включает следующие этапы.

Этап 1. Определение оптимального числа групп для совокупности дебиторов.

Этап 2. Установление интервального вариационного ряда дебиторов. Правомерно задавать интервалы с учетом концентрации размеров дебиторской задолженности.

Этап 3. Расчет средних характеристик интервального вариационного ряда: средней взвешенной, моды и медианы.

Этап 4. Расчет показателей вариации: дисперсии, среднеквадратического отклонения и коэффициента вариации.

Этап 5. Расчет коэффициента концентрации Джинни, который служит для измерения степени неравномерности распределения единиц совокупности.

Этап 6. Установление значения коэффициента Херфиндаля, отражающего суммарную долю доминирующей группы среди дебиторов предприятия.

Результаты проведенного анализа представлены в таблице и свидетельствуют об умеренной асимметричности рассматриваемой совокупности, что подтверждается расположением медианы между модой и взвешенной средней.

Основные статистические индикаторы оценки эффективности управления дебиторской задолженностью в ОАО «Минскдрев»

Индикатор	Значение
Взвешенная средняя, руб.	10 301 652
Мода, руб.	194,85
Медиана, руб.	882,5
Дисперсия	$1,0453 \cdot 10^{15}$
Среднеквадратическое отклонение, руб.	32 331 099
Коэффициент вариации, %	314
Коэффициент Джинни, %	79,5
Коэффициент Херфиндаля, %	27,11
Коэффициент асимметрии Пирсона	0,319

Данное распределение дебиторской задолженности поддается объяснению в рамках нормального вероятностного закона, что, в свою очередь, позволяет оценить степень предсказуемости поведения дебиторов, то есть их управляемости. Высокое значение среднеквадратического отклонения свидетельствует о большом разбросе значений дебиторской

задолженности и указывает на существование риска в решении проблемы взыскания ее просроченной части. Высокий уровень коэффициента вариации характеризует неоднородность совокупности дебиторов и невысокую степень их управляемости. Коэффициент Джинни показывает, что распределение дебиторской задолженности является весьма неравномерным (79,5%) и большая часть задолженности концентрируется у доминирующей группы, составившей 27,11% (значение коэффициента Херфиндаля). Следовательно, необходимо совершенствование системы управления дебиторской задолженностью на предприятии.

Проектирование системы управления дебиторской задолженностью предприятия. Удельный вес дебиторской задолженности в общей сумме оборотных активов в ОАО «Минскдрев» в 2009 г. составил более 20%. Поэтому построение эффективной системы управления дебиторской задолженностью (ДЗ) и ее стабильное функционирование относятся к важнейшим направлениям работы руководства предприятия.

В практической деятельности сократить дебиторскую задолженность до нуля невозможно, но это оправдано по отношению к просроченной ее части. В целях минимизации риска возникновения просроченной дебиторской задолженности, которая может обернуться для предприятия убытками, нужно совершенствовать существующую систему управления, модель которой представлена на рис. 1. Управляемая подсистема образуется в результате отгрузки продукции предприятием потребителям, проведения платежей, в том числе авансовых, поставщикам материальных ресурсов и комплектующих, а также партнерам по оказанным предприятию разнообразным услугам (вход в систему управления). На выходе образуется дебиторская задолженность, в том числе просроченная. Процесс регулирующего воздействия поддерживается тремя блоками: реализации измерительных функций, управления и реализации исполнительных функций. Измерительный блок на основании формирования базы данных о дебиторах определяет состав, размер, структуру и срок давности дебиторской задолженности, что используется блоком управления для разработки корректирующих управленческих воздействий. Для этого управляющая подсистема вырабатывает целевой и функциональный состав действий. В результате выбранный комплекс средств воздействия реализуется исполнительным блоком, осуществляющим коррекцию платежей потенциальным дебиторам (на выходе системы управления). Этим и

завершается один условный цикл управления дебиторской задолженностью. Эффективность системы управления дебиторской задолженностью определяется своевременным возвратом средств и проведением постоянной и согласованной работы причастных к ней структурных подразделений предприятия [2]. Можно выделить две группы участников процесса возникновения и управления дебиторской задолженностью: непосредственно дебиторы (группа риска; группа, требующая к себе повышенного внимания; группа надежных дебиторов; группа потенциальных дебиторов) и участники, функционально причастные к управлению дебиторской задолженностью (коммерческая; финансовая и правовая (юридическая) службы).

Организация взаимодействия между участниками, причастными к возникновению и регулированию дебиторской задолженности, предполагает соблюдение ряда основных принципов, способствующих эффективному функционированию системы управления дебиторской задолженностью [3].

Проверка финансового состояния контрагента основывается на анализе бухгалтерской отчетности. Между тем отчетность многих предприятий часто является искаженной и не отражает реального положения дел, что усложняет объективную оценку их платежеспособности на основе финансовых коэффициентов. В этой связи правомерно создать и использовать специализированную информационную систему и в финансовом отделе

предприятия необходимо формировать досье на неблагонадежных контрагентов. Важным принципом в управлении дебиторской задолженностью является разработка собственной для предприятия *стратегии заключения договоров*.

Следующий принцип, соблюдение которого способствует эффективному функционированию системы управления дебиторской задолженностью, – это *анализ дебиторской задолженности по срокам возникновения и суммам*. Результаты анализа позволяют определить вероятность безнадежных долгов, создать резерв по сомнительным долгам и выявить наиболее крупных дебиторов, долги которых требуют постоянного учета, контроля и концентрации внимания руководства. Система управления дебиторской задолженностью предполагает закрепление функциональных обязанностей по службам предприятия.

Соблюдение принципа *поиска и использования новых методов ликвидации дебиторской задолженности* – одна из основополагающих составляющих системы управления дебиторской задолженностью. Можно выделить методы прямого и косвенного воздействия на снижение просроченной дебиторской задолженности. К первым из них относятся претензионные (досудебные) и исковые (судебные) методы. Использование досудебных методов снижения дебиторской задолженности предполагает соблюдение определенного набора условий и выполнение ряда действий.



Рис. 1. Принципиальная модель системы управления дебиторской задолженностью предприятия

Взыскание задолженности в судебном порядке – очень мощный рычаг воздействия на должников, но по сравнению с претензионными методами он более продолжительный во времени и дорогой. Косвенные методы влияния на дебиторскую задолженность направлены на материальное и моральное стимулирование сотрудников служб, причастных к ее возникновению.

Одним из важных принципов управления дебиторской задолженностью является *создание четкого регламента ведения дел*. Должен быть формализован подход к работе с каждым клиентом, налажен документооборот, назначены кураторы и утверждены их права и обязанности, а также полномочия для решения нетипичных проблем. Оправдана следующая схема распределения ответственности, при которой коммерческая служба отвечает за продажи и поступления, финансовая – за информационную и аналитическую поддержку, а правовая обеспечивает юридическое сопровождение.

Следует отметить, что регламент должен содержать не только распределение ответственности между подразделениями, но и включать описание действий всех занятых в управлении ДЗ сотрудников по этапам, с указанием сроков и порядка подключения правового отдела.

Конечным этапом проектирования системы управления дебиторской задолженностью в ОАО «Минскдрев» является разработка ее организационно-функциональной структуры, представленной на рис. 2. Приведенная схема регламентирует функциональное взаимодействие между структурными подразделениями предприятия, непосредственно причастными к возникновению и постоянному контролю дебиторской задолженности, в том числе и

просроченной. При этом подобная схема управления не требует введения дополнительного штатного расписания и предполагает использование собственного кадрового состава. Сформированная из него комиссия по управлению дебиторской задолженностью – постоянно действующая. Это совещательный орган с функциональными обязанностями по разработке управленческих решений, который собирается с определенной периодичностью. Разработанные комиссией решения принимаются и контролируются заместителем генерального директора по экономике и финансам.

Заключение. В существующих в настоящее время методиках большое внимание уделяется анализу структуры оборотных активов, достижению их сбалансированности, выявлению резервов снижения дебиторской задолженности. Вместе с тем недостаточно полно представлены подходы, основанные на системном исследовании причин и последствий возникновения задолженности у предприятия по отгруженной им продукции и оказанным услугам. Речь идет о построении системы управления дебиторской задолженностью, которая могла бы контролировать взаимоотношения с дебиторами и регулировала бы размеры задолженности в пределах, обеспечивающих ликвидность и финансовую безопасность предприятия.

Предлагаемая методика построения системы управления дебиторской задолженностью в ОАО «Минскдрев» включает статистический анализ эффективности фактического уровня управления и использования кадрового потенциала предприятия без образования специализированной организационной структуры.

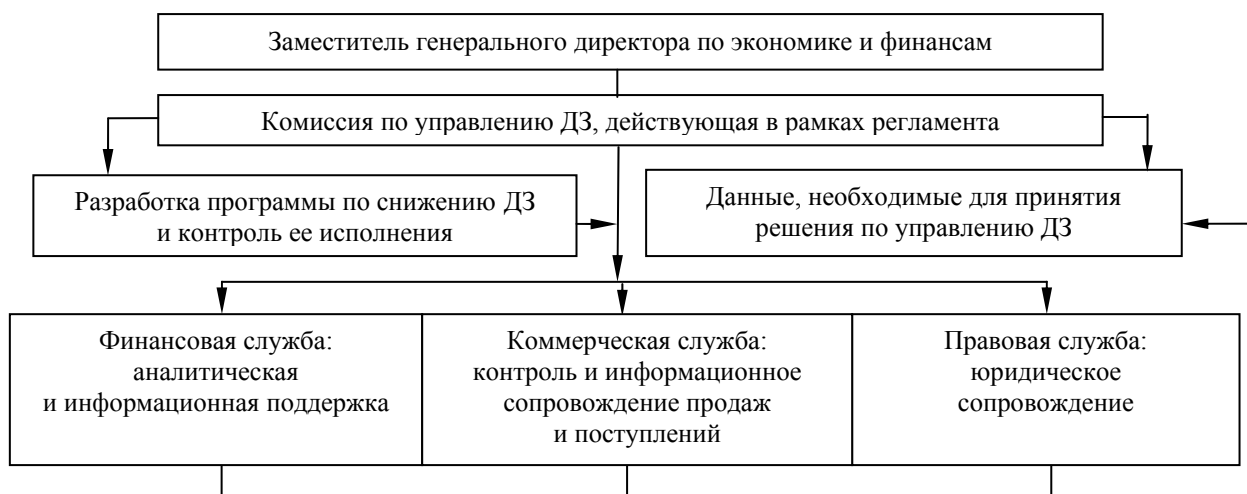


Рис. 2. Предлагаемая организационная структура управления дебиторской задолженностью в ОАО «Минскдрев»

В проектируемой системе управления акцент делается на снижение внешней дебиторской задолженности, возникающей по вине поставщиков материальных ресурсов и комплектующих, которым были осуществлены авансовые платежи, а поставщики не обеспечили своевременную доставку в соответствии с условиями договора.

Литература

1. Пузанкевич, О. Дебиторская задолженность и методы управления ею / О. Пузанке-

вич // Финансы. Учет. Аудит. – 2005. – № 8. – С. 10–13.

2. Телеш, Е. / Управление дебиторской задолженностью / Е. Телеш, Ю. Михаловская // Финансовый директор. – 2007. – № 4. – С. 30–35.

3. Читая, Г. О. / Методика анализа и построения эффективной системы управления дебиторской задолженностью на промышленном предприятии / Г. О. Читая // Справочник экономиста. – 2007. – № 11. – С. 51–61.

Поступила 19.07.2010