практичный скопидом

торговый кредит, его стоимость и управление "дебиторкой"

АНХ 25

Продолжение. Начало в № 3, 6, 7, 8, 9, 10 /2003

Лобанова Е. Н.
декан Высшей школы финансового менеджмента АНХ при Правительстве РФ докт. экон. наук, профессор

Одна из главных составляющих политики погашения дебиторской задолженности – это количество задействованных методов инкассации. Чем больше относительное количество задействованных методов, тем меньше доля потерь по безнадежным долгам и короче средний период инкассации (притом, что все прочие величины неизменны). Это соотношение нелинейно. Первоначальные расходы по инкассации вызывают незначительное снижение потерь по безнадежным долгам. Дополнительные расходы до некоторого момента оказывают сильное влияние на снижение этих потерь, но в дальнейшем их воздействие уменьшается.

Расходы на инкассацию могут включать в себя расходы, связанные с расширением кредитного отдела, судебные издержки, вознаграждение специализированных агентств. Для определения первоочередных целей по сбору просроченной задолженности на основе реестра старения дебиторской задолженности необходимо выделить клиентов, имеющих наибольший объем просроченной задолженности и срок повышения кредитных условий. Когда покупатель пропускает срок платежа, ему обычно посылают выписку из счета, а затем регулярно обращаются со все более настойчивыми письмами, факсами или телефонами звонками. Если ни один из этих способов не дает результата, счет передается в агентство по инкассации или адвокату, правда, плата за подобные услуги довольно значительна.

Процедура инкассации начинается с вопроса: «Когда ее начинать?». Обычно устанавливается

Таблица 1

Данные по «возрасту» дебиторской задолженности

Счета компании	Общая величина	Текущая величина	Дни просроченной оплаты 1-10	11-20	21-30	31-60	61-90	Более 90
С А	5,675 руб.	5,000 руб.	675 руб.	—	—	—	—	—
С Б	4,300	4,300	—	—	—	—	—	—
С В	7,100	5,000	—	1,600	—	500	—	—
Итого	17,075 руб.	14,300 руб.	675 руб.	1,600 руб.	—	500 руб.	—	—
Процент от итога	100	84	4	9		3		

конкретное число дней после основного срока платежа до начала конкретных действий. Количество дней может зависеть от качества платежей. Например, более короткий период инкассации устанавливается для «необязательных» плательщиков.

Счета клиентов могут иметь разный возраст, поэтому в практике финансового менеджмента различаются текущие и просроченные счета. В табл. 1 приведена возможная форма для определения «возраста» дебиторской задолженности.

Установив время начала действий и выбрав метод определения просроченных платежей, предприятие способно приступить к процедуре инкассации. В зависимости от размера компании, количества клиентов и их характеристик, данный процесс может охватывать полный диапазон мер: от устных предупреждений, писем об инкассации, телефонных звонков, заказных писем, писем-уведомлений, телеграмм и личных визитов до обращения в специализированные агентства по инкассации, если таковые имеются. Все эти меры доступны, а их выбор осуществляется руководством компании.

процедура инкассации начинается с вопроса: "Когда ее начинать?".

Финансовый менеджер должен следовать четкой процедуре инкассации, которая освобож-

дала бы его компанию от чрезмерного накопления дебиторской задолженности. В долгосрочном плане «доброжелательное» отношение к клиентам, которые не торопятся с оплатой счетов, приводит к большим финансовым сложностям.

Попытаемся смоделировать процедуру инкассации, определив ее содержание и последовательность действий. С нашей точки зрения она должна учитывать следующие обязательные элементы:

– возраст самого старого остатка;
– общий объем долгов;
– общий объем просроченных платежей (исключаются любые величины меньше 10 руб.);
– дату открытия счета;
– своевременность прежних платежей;
– платежи, осуществленные после последней даты платежа;
– величину кредита клиента, которая принята к утверждению;
– статус клиента, который может потребовать особого отношения, например, счет государственного учреждения, клиента, являющегося также оптовым покупателем, и т.п.

Эффективность процедуры инкассации определяется не столько уменьшением размеров дебиторской задолженности, сколько ростом прибыли за счет увеличения объема продаж и организации надежных отношений с клиентом, которые необходимо планировать заранее. Более конкретно, процедура инкассации связана с ликвидностью. Задача инкассации состоит в увеличении объема и скорости денежных потоков, зависящих от динамики погашения дебиторской задолженности.

установив время начала действий и выбрав метод определения просроченных платежей, предприятие может приступить к процедуре инкассации

Для того, чтобы оценить вклад процедуры инкассации в увеличение размеров кредиторской задолженности (положительный денежный поток), следует вести учет части дебиторской за-

должженности, списанной в виде безнадежных долгов. Данные записи также могут использоваться для определения резерва на случай возникновения безнадежных долгов, которые необходимо заранее планировать (порядок учета безнадежных долгов автором был рассмотрен ранее – *ред.*).

финансовый менеджер должен следовать четкой процедуре инкассации, которая освобождала бы его компанию от чрезмерного накопления дебиторской задолженности

Средний период инкассации может служить количественной оценкой скорости конвертации дебиторской задолженности в денежные средства. Как указывалось выше, данная величина может быть установлена путем деления объема продаж в кредит за день на величину дебиторской задолженности. Затем средний по отрасли период инкассации можно сравнить с отраслевыми нормами и данными отдельных компаний. Период может изучаться в динамике для выявления тенденций развития дебиторской задолженности.

Планирование торгового кредита связано с разработкой условий продаж, от которых зависит финансовое благополучие компании. По сути дела, эта цель достигается за счет ускорения притока денежных средств в компанию и замедления их оттока. Как мы уже видели, деятельность финансового менеджера ограничена конкуренцией, традициями и качеством переговоров с клиентами и поставщиками.

Отправной точкой для разработки программ погашения дебиторской задолженности служит перспективный бюджет денежных средств, в котором приводятся будущие денежные потоки. Если в ходе бюджетирования выясняется, что предприятие не в состоянии смягчить прогнозируемый дефицит за счет займов, оно может вынудить клиентов ускорить платежи, установив скидки за проведение наличных или своевременных расчетов. Достаточным может оказаться более жесткий подход к соблюдению клиентами условий торгового кредита.

Несмотря на свое широкое распространение в практике «борьбы» с дебиторской задолженностью, скидка – один из дорогостоящих способов вернуть деньги. Существуют альтернативные способы погашения «дебиторки».

Рассмотрим эти способы. Продавец может замедлить платежи своим собственным поставщикам и путем применения жесткого подхода к клиентам добиться получения некоторых льгот для себя. Наличие денежных средств является результатом бюджетирования денежных потоков, а баланс между ними достигается за счет ускорения притока денег или замедления их оттока. Очевидно, что прирост дебиторской задолженности неизбежно должен сопровождаться приростом кредиторской задолженности.

Когда осуществляется продажа в кредит, происходят следующие события: 1) запасы уменьшаются на стоимость проданной продукции; 2) дебиторская задолженность увеличивается на стоимость продаж; 3) разница записывается как прибыль.

Если продажа осуществляется за наличные средства, предприятие сразу получает прибыль, но если продажа осуществляется в кредит, то прибыль фактически поступает только после оплаты счета. В связи с этим, особое внимание необходимо уделять планированию реального поступления денежных средств от дебиторов. При погашении дебиторской задолженности необходимо принимать во внимание, будет ли погашение произведено в денежной форме или покупатель предложит в качестве погашения бартер или различные схемы взаимозачетов.

задача инкассации состоит в увеличении объема и скорости денежных потоков, зависящих от дебиторской задолженности

Бартерные и взаимозачетные способы погашения дебиторской задолженности получили широкое распространение в России. Их проведение связано с некоторыми особенностями отражения этих операций в бухгалтерском учете. Кроме того, при

неденежном погашении дебиторской задолженности предприятие должно определить, планирует ли оно дальнейшую реализацию полученной в результате бартера продукции или же планирует использовать ее в качестве сырья или материалов для производства. В любом случае неденежные формы погашения дебиторской задолженности значительно увеличивают период возврата денежных средств, уменьшая оборачиваемость активов, их ликвидность и, следовательно, общую доходность предприятия. Тем не менее, именно они позволяют сегодня, в условиях дефицита оборотных средств, решать вопросы дебиторской задолженности.

неденежные формы погашения дебиторской задолженности значительно увеличивают период возврата денежных средств

Самый известный способ – коммерческий вексель, представляющий собой обязательство уплаты по «требованию» или «на предъявителя», которое исключает возможность любых последующих споров о существовании задолженности.

Еще один способ погашения дебиторской задолженности – финансирование под залог «дебиторки». Финансирование под залог дебиторской задолженности имеет целый ряд преимуществ, в том числе, не нужен выпуск долговых обязательств для получения равномерного притока денежных средств. Недостатком является большой объем административных расходов, необходимых для обеспечения контроля над движением денежных средств на многих небольших счетах. При ссудах под залог дебиторской задолженности она служит в качестве обеспечения залога и одновременно является источником погашения ссуды.

Окончание следует

Lobanova E.N.
The dean of High financial management school of Academy of National Economy at the Government of the Russian Federation,
The doctor of economic sciences, The professor

A pragmatic hoarder

The trading credit, it cost and receivable account management

Continuation. The beginning is in № 3, 6, 7, 8, 9, 10, /2003

One of the main components of the policy to pay the receivable account off is a quantity of the involved methods of collection. The more relative quantity of the involved methods, the less share of losses on hopeless debts and the shorter the average period of collection is (that all other sizes are constant) This ratio is not linear. Primary charges on collection, cause insignificant decreasing of losses on hopeless debts. Till some moment additional charges still have strong influence, and then their influence on the further reduction of these losses decreases.