



The issues of efficient control of debtor indebtedness, directed on increase of sales volume due to expansion of sale of production on credit to reliable clients are considered.

Д. Е. ПУЦЕНИЧ, Е. Е. КОЗЛОВА, О. Е. ДРОЗДОВА, РУП «БМЗ»

УДК 669.21

УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ НА РУП «БМЗ»

Успешная деятельность предприятия в современных условиях не возможна без разумного управления всеми имеющимися ресурсами. Дебиторская задолженность является одним из таких ресурсов, но в отличие от других ресурсов (производственных запасов, незавершенного производства и др.) представляет собой вариативный и динамичный элемент оборотных средств, эффективное и оперативное управление которым является важным инструментом финансового менеджмента.

К наиболее серьезным изменениям, произошедшим в последние 5–7 лет, безусловно, стоит отнести массовое появление у хозяйствующих субъектов значительных объемов дебиторской задолженности. Поэтому вопросы эффективного управления дебиторской задолженностью, направленные на увеличение объема реализации за счет расширения продажи продукции в кредит надежным клиентам, и обеспечение своевременной инкассации долга, имеют большую актуальность и являются важной задачей финансового менеджмента.

Прежде всего управление дебиторской задолженностью состоит из двух контуров: долговременного и оперативного. Долговременное управление дебиторской задолженностью организуется в рамках общей процедуры управления финансами и состоит из планирования дебиторской задолженности и контроля соответствия фактического состояния плану. Оперативное управление дебиторской задолженностью состоит из этапов принятия решения о предоставлении отсрочки конкретному клиенту, контроля сроков погашения и процедуры работы с просроченной дебиторской задолженностью.

На РУП «БМЗ» организация управления дебиторской задолженностью проходит следующие этапы:

- комплексная проверка дебитора на начальном этапе;
- юридическое сопровождение сделок;
- образование дебиторской задолженности;
- учет, контроль, оценка эффективности дебиторской задолженности;
- взыскание просроченного долга;
- претензионная работа с недисциплинированными дебиторами.

Управление дебиторской задолженностью может быть отождествлено с любым другим видом управления как процесс реализации специфических управленческих функций: планирования, организации, мотивации, контроля, анализа результатов и обратная связь.

Для эффективного планирования на предприятии определяется прежде всего долгосрочная цель предприятия, формулируется стратегия организации, определяется политика действий путем формирования целой системы планов, четко увязанных между собой, т. е. дебиторская задолженность планируется и измеряется во всех интересующих разрезах. На год по РУП «БМЗ» планируются как общая дебиторская задолженность, так и допустимые максимальные показатели на каждое подразделение финансового менеджмента (ПФМ). Кроме того, до каждого ПФМ доводится такой показатель как максимально допустимый удельный вес просроченной дебиторской задолженности в общей сумме дебиторской задолженности. Эти показатели могут корректироваться в течение года с учетом изменяющейся конъюнктуры рынка, цен, объемов реализации, стратегии продаж как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения.

Организация управления означает координацию действий между четко определенным кругом руководителей и служб, задействованных в процессе управления дебиторской задолженностью,

для достижения запланированных показателей. Работа по организации управления дебиторской задолженностью регламентируется нормативными документами (положениями, приказами, распоряжениями) по заводу, которые устанавливают четкий механизм работы и определяют жесткие рамки передачи информации.

С целью активизации работы с проблемной дебиторской задолженностью и принятия в пределах своей компетенции необходимых мер по досудебному урегулированию отношений с дебиторами на заводе создана специальная комиссия, председателем которой является генеральный директор предприятия.

В процессе управления дебиторской задолженностью необходимо задействовать также и систему мотивации. Учитывая структуру предприятия, такой показатель, как общая дебиторская задолженность и просроченная дебиторская задолженность, применяется для определения размера вознаграждения сотрудников, работа которых непосредственно связана с возникновением и управлением дебиторской задолженностью: коммерческие службы, службы сбыта, финансовое управление, управление организации правовой и договорной работы.

Действия по контролю и анализу результатов и обратная связь – это последняя из функций в процессе управления дебиторской задолженностью. Оперативная работа по сравнению фактических результатов с плановыми позволяет как своевременно обеспечивать руководство завода информа-

цией, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений, так и корректировки планируемых в долгосрочной перспективе показателей деятельности предприятия, их соответствия к постоянно меняющимся условиям финансового, сырьевого рынков и рынков сбыта.

В идеале каждое предприятие стремится отгрузить свою продукцию исключительно по предварительной оплате, а за сырье, комплектующие и другие поставки рассчитываться по факту. Но реальная жизнь отличается от идеала и потому вопрос управления дебиторской задолженностью очень актуален.

Какова общая сумма дебиторской задолженности и из чего она сложилась? Насколько велика или мала эта цифра в сравнении с прошлым месяцем, аналогичным периодом прошлого года? Какова структура «дебиторки» по датам возникновения? Какие именно покупатели и заказчики не оплачивают нашу продукцию, а поставщики не поставляют сырье и материалы? В чем причины неоплат и когда ожидать платежей? Какие действия предпринимаются сотрудниками предприятия, чтобы дебиторская задолженность погасилась, насколько эти действия эффективны? Вот, пожалуй, те вопросы, ответы на которые хотели бы знать руководители. Для обеспечения оперативности, системности, точности, а также уменьшения влияния «человеческого фактора» в процессе работы с дебиторской задолженностью все операции по управлению и контролю дебиторской задолженности на РУП



Рис. 1.

«БМЗ» автоматизированы с помощью внедрения различных стандартных модулей системы SAP R/3, а также с помощью реализации дополнительных функциональностей. Данные функциональности были разработаны, протестированы и внедрены с непосредственным участием коллектива и руководства финансового управления. Одним из реализованных проектов является проект «Управление бюджетом и финансовыми потоками предприятия. Оперативный управленческий учет расчетов с дебиторами и кредиторами».

Оперативный контроль за дебиторской и кредиторской задолженностью на РУП «БМЗ» проходит полный цикл, начиная с регистрации договоров в электронном виде, с последующим оформлением отгрузки покупателям и оформлением поставок от поставщиков и после оперативной работы с распределением денежных средств и банковской выпиской заканчивается формированием системы отчетов по оперативному учету с выдачей информации в различных разрезах (ракурсах), необходимых для последующего анализа и контроля (рис. 1).

Приведем несколько цифр: ежегодно на предприятии заключается порядка 6000 договоров, некоторые из них сроком действия более года. В настоящее время в информационной системе зарегистрировано более 8000 дебиторов (покупателей)

и 11 000 кредиторов (поставщиков) предприятия. Ежедневно по каждому из них система позволяет определять состояние расчетов и «подсказывать» пользователю, когда и какие конкретные действия необходимо осуществить. За время использования данной системы количество контрагентов значительно выросло, но управляемость не снизилась, а повысилась, так как экономисты приобрели большой опыт и квалификацию.

Несмотря на то что РУП «БМЗ» одно из крупнейших и современных предприятий в Республике Беларусь, и, казалось бы, может диктовать свои условия на современном рынке, но и тут возникают проблемы (рис. 2).

Одна из проблем – задолженность бюджета перед заводом (в основном по разнице между НДС уплаченным и полученным). Система начисления и уплаты налогов – довольно сложная процедура. Планирование и контроль данного вида дебиторской задолженности весьма затруднен тем, что задолженность бюджета по данному налогу на конкретно взятую отчетную дату частично складывается из подтвержденных налоговым органом сумм в отчетном периоде, а частично из сумм, подтверждение которых производится в месяце, следующем за отчетным. Кроме того, это связано также с невозможностью возврата из бюджета суммы по по-

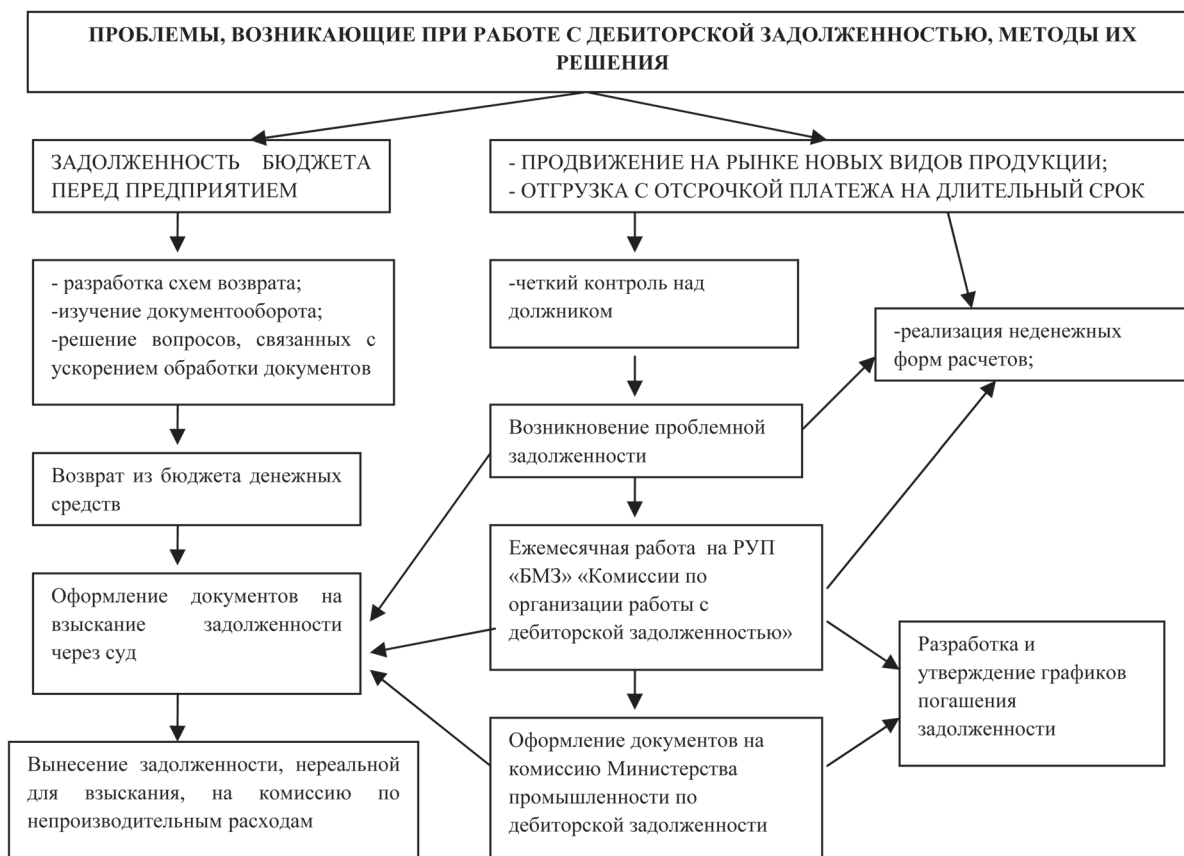


Рис. 2

лученному решению на расчетный счет кредитора ранее месячного срока от даты вынесения решения и в связи с периодическим ростом либо уменьшением по объективным причинам сумм, подлежащих оплате (зачетам) в бюджет по ввозному НДС.

Для решения данной проблемы финансовым управлением разработана схема возврата задолженности бюджета по налогам денежными средствами.

Отдельное внимание требует продвижение новых видов продукции. В 2008 г. на заводе было введено в эксплуатацию трубное производство. С целью продвижения на рынке новых товарных групп предприятие установило для них заниженные нормативы оборачиваемости. Также для поддержания некоторых белорусских предприятий завод осуществляет им отгрузку с отсрочкой платежа.

Для закрытия такой задолженности реализуются различные неденежные схемы расчетов (договора уступок прав требования, взаимозачеты) и формы расчетов через бюджетные фонды. Начиная с момента наступления просрочки по договору, устанавливается четкий контроль за должником, вплоть до погашения долга.

Во исполнение приказа Министерства промышленности РБ № 189 от 19.03.2010 на заводе создана и ежемесячно собирается «Комиссия по организации работы с дебиторской задолженно-

стью», на которой обсуждаются и выносятся решения по проблемным долгам (оформляются документы на комиссию Министерства промышленности РБ по дебиторской задолженности, разрабатываются и утверждаются графики погашения задолженности). В итоге, если должник не принял никаких мер к добровольному погашению, то формируется и подается комплект документов на взыскание через суд.

В составе дебиторской задолженности числится та ее часть, которую можно охарактеризовать как задолженность, нереальную для взыскания. При этом есть случаи, когда период просрочки оплаты составляет более 3 лет, т. е. более обозначенного законом периода исковой давности. Эта дебиторская задолженность выносится на комиссию по непроизводительным расходам по мере необходимости.

Таким образом, несмотря на уже имеющийся высокий уровень работы с дебиторской задолженностью, мы стараемся не останавливаться на достигнутом. Ничего не стоит на месте, развиваются рынки, требует развития и наше предприятие. Периодически встают новые задачи, которые требуют идти в ногу с техническим прогрессом, постоянно совершенствовать методологию в вопросах управления дебиторской задолженностью, а также новые достижения в автоматизации данного процесса.