

ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Статья посвящена анализу управления кредиторской задолженностью на предприятиях промышленности. Автором анализируются следующие вопросы: влияние коэффициента оборачиваемости на обязательства предприятия. Автор предлагает основные варианты оптимизации кредиторской задолженности и направления, способствующие эффективному управлению кредиторской задолженностью на предприятиях промышленности.

Ключевые слова: кредиторская задолженность, коэффициент оборачиваемости, контроллинг.

Управление кредиторской задолженностью является важным аспектом финансового менеджмента. В экономической литературе большое внимание уделяется вопросам управления дебиторской задолженностью, вопросы управления кредиторской задолженностью встречаются значительно реже. Тогда как именно управление кредиторской задолженностью встает на первое место.

Кредит выступает опорой современной экономики, неотъемлемым элементом экономического развития. Его используют как крупные предприятия и объединения, так и малые промышленные предприятия. Кредиторская задолженность – это обязательства, которые возникают в результате прошлых или текущих хозяйственных операций и должны быть использованы в будущем.

Сегодня сложно представить предприятие, у которого не было бы кредиторской задолженности перед поставщиками. При грамотном управлении такая задолженность может стать дополнительным, а главное, дешевым источником привлечения заемных средств. Поэтому от того, как выстраиваются отношения с контрагентами, согласовываются условия заключаемых договоров, отслеживаются сроки их оплаты, т.е. каков механизм управления кредиторской задолженностью, во многом зависит эффективность использования полученных средств. Это и определяет актуальность темы исследования. Необходимость управления кредиторской задолженностью следует из того, что умелое использование временно привлеченных средств способствует максимизации прибыли от деятельности предприятий промышленности.

Управление кредиторской задолженностью предполагает: правильный выбор формы задолженности (банковская или коммерческая)

с целью минимизации процентных выплат и затрат на приобретение материальных ценностей; установление наиболее удобной формы банковского кредита и его срока (краткосрочная ссуда без обеспечения, кредит под залог); недопущение образования просроченной задолженности, связанной с дополнительными затратами (штрафные санкции, пени).

В последнее время многие отечественные промышленные предприятия в рамках системы внутреннего контроля создают систему управления кредиторской задолженностью. Такая система предполагает широкое применение досудебного порядка урегулирования возникших споров в случаях, предусмотренных законодательством для данной категории споров.

При внедрении такой системы основным условием является бухгалтерский учет задолженности на конкретную дату и ее своевременная инвентаризация.

В экономически развитых странах на предприятиях и фирмах, имеющих подразделения по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью, персонал которых специализируется на урегулировании споров, связанных с их возникновением, не существует такой проблемы, как «невзысканная задолженность».

Исходя из того, что механизм управления кредиторской задолженностью предполагает проведение аналогии с управлением дебиторской задолженностью, выделим основные условия построения системы управления на предприятиях промышленности.

1. Наличие у бухгалтеров, юристов, внутренних аудиторов и финансовых менеджеров, занимающихся обслуживанием системы управления дебиторской и кредиторской задолженностью, специальной профессиональной подготовки и навыков в области экономики, налогов и управ-

ления финансами. Наличие таких качеств предполагает, в частности, бдительность, скрупулезное и грамотное ведение записей по «сомнительным» счетам, по которым дебиторская задолженность распределяется в зависимости от того, насколько просрочена ее выплата.

2. Разработка такой формы контракта с покупателями, заказчиками (потребителями услуг), в которой предусмотрены существенные условия, определяющие его исполнение, включая порядок взаиморасчетов.

3. Оценка кредитоспособности партнера на основе аккумуляирования и анализа кредитной информации из различных внутренних и внешних источников, а также собственного опыта общения с покупателями и информации кредитного учреждения потенциального партнера по бизнесу.

4. Оптимальная организация процесса реализации продукции (работ, услуг), включая установление наиболее благоприятного периода расчетов с организациями-контрагентами.

5. Установление предельной суммы возможных сделок на основе минимизации количества сомнительных долгов и максимизации прибыли.

6. Получение долгов с покупателей и своевременное проведение взаиморасчетов в погашение собственной кредиторской задолженности.

7. Своевременная инвентаризация расчетов и обязательств с последующей выверкой взаиморасчетов с дебиторами и кредиторами.

8. Получение необходимой информации о партнере из официально публикуемой финансовой отчетности.

9. Прогнозная оценка уровня финансовой устойчивости партнера.

10. Широкое использование скидок при досрочной оплате покупателем товаров (работ, услуг).

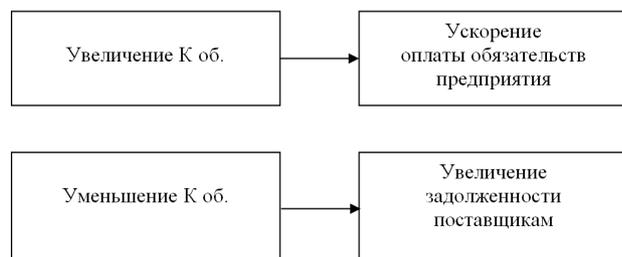


Рисунок 1. Влияние коэффициента оборачиваемости на обязательства предприятия

Для анализа кредиторской задолженности и механизмов управления ею необходимо рассматривать коэффициент оборачиваемости ($K_{об.}$) и средний срок оборота кредиторской задолженности. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности поставщиков представляет собой отношение себестоимости проданных товаров (стр. 020 формы 2) к сумме соответствующей кредиторской задолженности. В качестве базы для расчета принимается не выручка, а себестоимость, так как именно она формируется за счет ресурсов, закупаемых у поставщиков [1]. В остальной части анализ проводится подобно дебиторской задолженности, периоды их оборачиваемости сопоставляются.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности характеризует изменения коммерческого кредита, предоставляемого предприятию. Он рассчитывается путем деления объема реализации на среднюю за период кредиторскую задолженность. Влияние $K_{об.}$ на задолженность и обязательства предприятия отобразено на рисунке 1.

Средний срок оборота кредиторской задолженности – это средний срок возврата кредита в днях, он определяется путем деления количества дней в году (365) на $K_{об.}$ [3].

Рост кредиторской задолженности отражает увеличение бесплатных источников покрытия оборотных средств. Величину кредиторской задолженности необходимо сопоставлять с величиной дебиторской задолженности, так как ее рост и превышение над кредиторской задолженностью означает привлечение дополнительных источников финансирования [6]. Для правильного понимания управления кредиторской задолженностью необходимо выделить положительные и отрицательные сдвиги в хозяйственной деятельности предприятия, связанные с изменением кредиторской задолженности. Для наглядности обратимся к данным таблицы.

Данные таблицы свидетельствуют о том, что изменения в пассиве баланса, связанные с изменениями кредиторской задолженности, имеют как позитивные последствия, так и негативные. Поэтому возникает необходимость управления кредиторской задолженностью с помощью различных механизмов. Представленная ниже схема дает исчерпывающую информацию о сути кредиторской задолженно-

сти (верхняя часть схемы) и механизмах управления ею (нижняя часть схемы).

Управление кредиторской задолженностью может быть проведено при помощи двух основных вариантов: оптимизации кредиторской задолженности и минимизации кредиторской задолженности.

Оптимизация – поиск новых решений, с помощью которых кредиторская задолженность и ее изменение смогут оказывать на предприятие позитивное влияние (увеличение уставного капитала, увеличение резервного капитала и др.).

Минимизация – механизм управления кредиторской задолженностью, при котором существующая кредиторская задолженность сводится к ее уменьшению, вплоть до полного погашения [2].

Проведенный обзор современного управления кредиторской задолженностью позволил выявить ряд недостатков:

- 1) кредитная политика исследуется локально, только на третьей стадии (реализация продукции) воспроизводственного процесса, что не отражает ее влияния на первую (снабжение) и вторую (производство) стадии и эффективность всего процесса в целом;
- 2) не раскрыта потоковая природа процессов кредитной политики, что не позволяет использовать современные технологии сквозного управления потоковыми процессами в рамках динамической теории фирмы;
- 3) система показателей эффективности управления кредиторской задолженностью ориентирована только на локальную оценку эффективности сбытовой сферы предприятия;
- 4) отсутствует механизм эффективной секьюритизации дебиторской и кредиторской задолженностей предприятия;
- 5) в политике ценообразования продукции промышленного предприятия не отра-

Таблица. Позитивные (негативные) изменения пассива баланса, связанные с изменениями кредиторской задолженности [6]

Позитивные изменения	Негативные изменения
Увеличение уставного капитала	
Увеличение нераспределенной прибыли	
Увеличение резервного капитала и фондов	Уменьшение резервного капитала и фондов
Увеличение доходов будущих периодов	
Сокращение кредиторской задолженности	Увеличение кредиторской задолженности
Уменьшение объемов кредитования	Увеличение объемов кредитования
Уменьшение доли заемных средств	Увеличение доли заемных средств

жены издержки формирования кредитного ресурса.

Фундаментальной причиной вышеназванных недостатков является отсутствие оптимизации в части управления кредиторской задолженностью [5]. Поэтому необходимо:

- раскрыть организационно-экономические особенности природы кредиторской задолженности;
- определить систему показателей состояния и оценки эффективности кредиторской задолженности;



Рисунок 2. Схема управления кредиторской задолженностью

- выделить оптимальное управление кредиторской задолженностью;
- предложить методы повышения эффективности управления кредиторской задолженностью на основе ее оптимизации (или минимизации).

Представим методику оптимизации кредиторской задолженности в режимах отсрочки оплаты и предоплаты, основывающихся на концепции оптимизации. Ключевым аспектом оптимизации и минимизации управления кредиторской задолженностью является управление материальными потоками, которые возникают в ходе закупки материалов или сбыта продукции и сопровождаются финансовыми потоками.

Для каждой схемы движения продукции может быть предусмотрено несколько вариантов организации финансовых потоков, различных по стоимости и риску. Сопоставляя потери и доходы, стоимость хеджирования рисков и возможности их ликвидации, можно построить такие схемы движения материальных и финансовых потоков, в которых общие затраты будут оптимальными.

Вышеизложенное определяет следующие принципы, отражающие подход к оптимизации управления кредиторской задолженностью:

1. Системный подход: материальные, финансовые и информационные потоки рассматриваются как взаимосвязанные и взаимодействующие для достижения единой цели управления кредиторской задолженностью предприятия.
2. Принцип общих издержек – учет всей совокупности издержек управления основными и сопутствующими потоками.
3. Принцип глобальной оптимизации – согласование локальных целей функционирования всех ресурсопотоков для достижения глобального оптимума при управлении кредиторской задолженностью.
4. Принцип моделирования и информационно-компьютерной поддержки.
5. Достаточность – наличие необходимого объема финансовых ресурсов для удовлетворения потребностей или покрытия существующего дефицита.
6. Контроль и устранение проблем, связанных с движением финансовых потоков, на основе построения схем и моделей.

7. Принцип устойчивости и адаптивности параметров и структуры финансовых потоков к особенностям оптимальной системы и видам контрагентов.

8. Надежность источников привлечения ресурсов, минимизация рисков и повышение экономичности на основе данных о конъюнктуре рынка.

9. Оперативность изменения схем и цепочек движения финансовых потоков при воздействии факторов внешней и внутренней среды.

Проанализируем традиционный подход к управлению кредиторской задолженностью на предприятиях, когда сравнение обычно ведется по параметрам как кредиторской, так и дебиторской задолженности. В этом суть проведения кредитной политики на предприятии. Объектом управления при традиционном подходе являются дебиторская и кредиторская задолженности при данном объеме выпуска на третьей стадии воспроизводственного процесса.

Целью традиционного подхода является оптимизация размеров дебиторской и кредиторской задолженностей с целью получения максимальной прибыли. Для традиционного подхода характерны локальные методы управления на стадии распределения продукции и на стадии привлечения ресурсов. Принципы традиционного подхода направлены на обеспечение эффективности самой кредитной политики. Традиционный подход воспринимает внешние факторы как данность (при прочих равных условиях).

Таким образом, организация управления кредиторской задолженностью при традиционном подходе не раскрывает потоковую природу процессов кредитной политики, что не позволяет использовать современные технологии сквозного управления потоковыми процессами, не исследует кредитную политику на стадии привлечения ресурсов и распределения продукции, не обеспечивает сбалансирование всех стадий воспроизводственного процесса, что в конечном итоге отражается на эффективности всего процесса в целом.

Критерием оптимизации кредитной политики предприятия являются минимальные интегральные затраты, включающие затраты на

согласование финансовых и материальных потоков и потери, которые зависят от типа запаздывания финансового и материального потока.

Необходимо учитывать два принципиально разных типа запаздывания: запаздывание входящего финансового потока относительно исходящего материального (запаздывание оплаты), когда готовая продукция реализуется с отсрочкой оплаты; запаздывание исходящего материального потока относительно входящего финансового потока (запаздывание поставки), когда продукция реализуется по предварительной оплате.

Таким образом, имеем следующую оптимизационную задачу: найти запаздывание между исходящим материальным и входящим финансовым потоком, обеспечивающее оптимум целевой функции – критерия эффективности кредитной политики предприятия в концепции ее оптимизации.

Предложенный механизм кредитной политики позволяет определить:

во-первых, оптимальные параметры кредитной политики в режиме запаздывания финансового потока (отсрочки платежа за поставленную продукцию) – дебиторскую задолженность, затраты, потери, цену, рентабельность, спрос и в режиме опережения финансового потока (предоплата за поставленную продукцию) и кредиторскую задолженность, затраты, потери, цену, рентабельность, спрос;

во-вторых, оптимальные параметры взаимоотношений с каждым покупателем, группой покупателей и в целом по всем контрагентам.

Вышеизложенное определяет основные направления оптимизации эффективности управления кредиторской задолженностью на промышленных предприятиях.

Первое. Введение в систему управления предприятий промышленности службы контроллинга. Процесс контроллинга можно представить в виде следующей схемы.

Процесс контроллинга состоит из противодействующих факторов, доведения их до сведения менеджмента, с тем чтобы заставить его действовать с учетом этих факторов. Данный процесс представляет собой синтез контроля и планирования. Он действует при формирова-



Рисунок 3. Процесс контроллинга

нии и координации планов, при их организационном воплощении, координирует и концентрирует информационные потоки и служит основой для предложений о дальнейших целях предприятия.

При этом используются, например, внутренний бухгалтерский учет, статистические показатели, расчеты экономической эффективности, отчетные данные предприятия и сравнение плановых данных с фактическими. Контроллинг связан не только с прошлым, но во многом ориентирован на будущее, поскольку анализ отклонений часто запаздывает в качестве побуждения; при соответствующих значениях «план-факт» может потребоваться новое видение плана, например на основе факторов внешней экономической среды.

Подводя итог вышесказанному, следует отметить, что контроллинг имеет наряду с функцией обратной связи функцию обеспечения продвижения вперед. Данное направление, по нашему мнению, сможет существенно оптимизировать процесс управления кредиторской задолженностью, так как ориентировано в конечном счете на экономическую эффективность работы компании.

Втрое. Мотивация персонала через премирование. Для этого необходимо разработать положение о премировании сотрудников за улучшение условий договоров поставки услуг, в частности за увеличение отсрочек платежа и получение скидок в цене.

Руководители проектов должны мотивироваться в зависимости от того, получена ли экономия по проекту и соблюдены ли сроки его реализации. Данное направление участвует в себестоимости продукции, что в конечном итоге

приведет к существенной кредиторской задолженности предприятия. В этом случае персонал всей компании будет заинтересован в соблюдении сроков обязательств различного уровня.

Третье – специализация. Узкая специализация предприятия представляет собой основу

для занятия им лидирующих позиций на рынке. Уменьшаются издержки производства, снижается себестоимость, повышается производительность труда, что в конечном итоге обуславливает оптимизацию кредиторской задолженности предприятия.

Список использованной литературы:

1. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации (в ред. Приказов Минфина РФ от 30.12.1999 N 107н, от 24.03.2000 N 31н, от 18.09.2006 N 116н)
2. Богомолов А.М. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью как элемент системы внутреннего контроля в организации // Современный бухучет. - 2004. - N 5. – С. 46-51.
3. Маннибаева К.А., Остапенко В.В. Обеспеченность предприятия собственными оборотными средствами: факторы изменения // Финансовый менеджмент. - 2005. - N 4. С. 40-47.
4. Ольшаный А.И. Эффективное управление кредитами – главный источник банковской прибыли // Практика международного бизнеса. - 2004. - N 1. – С. 42-66.
5. Петров А.М. Контроль за движением дебиторской и кредиторской задолженности // Современный бухучет. - 2004. - N 9. – С. 38-45.
6. Ржаницина В. Анализ полугодовой отчетности // Консультант», N 15, август 2005 г.
7. Спицына О.М. Реструктуризация кредиторской задолженности: условия и порядок проведения // Бухгалтерский учет (с прил.). - 2001 - N 20. – С. 29-32.