

ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ОАО»

УТВЕРЖДАЮ
 Вице – президент по
 стратегическому и
 корпоративному управлению

МЕТОДИКА

«ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЯМИ ОАО «ОАО»

Дата введения _____

РАЗРАБОТАНО
 Финансовый директор –
 Управляющий Казначейства

Согласовано

Иnv. № подл.	Подпись и дата
Взам. инв. №	Иnv. № дубл.
Подпись и дата	

Инв. № подл.	Подпись и дата	Взам. инв. №	Инв. № дубл.	Подпись и дата

СОДЕРЖАНИЕ

1 Введение	4
2 Общие положения	5
2.1 Общепринятые классификации задолженности	5
3 Финансовый анализ корпоративной отчетности	7
4 Взаимосвязь управления дебиторской и кредиторской задолженностями	9
4.1 Понятие эффективного управления дебиторской и кредиторской задолженностями	9
5 Оперативное управление дебиторской и кредиторской задолженностями.....	12
5.1 Схема «Оперативное управление дебиторской и кредиторской задолженностями»	12
5.2 Управленческий учет задолженности	12
5.3 Анализ задолженности	17
5.4 Оценка эффективности работы с задолженностью	22
5.5 Разработка кредитной политики и политики привлечения средств в оборот.....	23
5.6 Планирование поступлений и выплат	40
5.7 Политика взыскания и выплаты денежных средств	44
6 Выводы по совместному управлению дебиторской и кредиторской задолженностями.....	46
6.1 Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженностей (или «Баланс задолженностей»)	46
6.2 Управление оборачиваемостью дебиторской и кредиторской задолженностей	46
7 Принятые сокращения.....	47
8 Термины и определения	48
9 Приложения	50
ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ	51

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Методика «Принципы управления дебиторской и кредиторской задолженностями ОАО «ОАО»	Лит.	Лист	Листов
Разраб.							3	50
Проверил								
Н.контр.								
Инд. № подл.								
Взам. инв. №								
Инд. № дубл.								

1 Введение

В настоящей Методике изложены основные принципы и подходы к управлению дебиторской и кредиторской задолженностями ОАО «ОАО» (далее, в зависимости от контекста, предприятие, поставщик, покупатель).

Настоящая Методика разработана в соответствии с «Система бюджетного управления ОАО «ОАО» (Концепция)».

Настоящая Методика носит рекомендательный характер.

Инв. № подл..	Подпись и дата	Взам. инв. №	Инв. № дубл.	Подпись и дата							Лист
											4
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата							

2 Общие положения

Целью настоящей Методики является разработка инструмента, делающего максимально эффективным и гибким процесс отвлечения и привлечения оборотных средств.

Под отвлечением средств из оборота понимается продажа продукции с отсрочкой платежа (дебиторская задолженность), а также покупка ТМЦ (работ, услуг) на условиях предоплаты (авансы выданные).

Под привлечением средств в оборот понимается продажа продукции на условиях предоплаты (авансы полученные) и покупка ТМЦ (работ, услуг) с отсрочкой платежа (кредиторская задолженность).

2.1 Общепринятые классификации задолженности

Ниже приведены общепринятые классификации задолженности.

По экономическому содержанию:

- кредиторская задолженность:
 - а) поставщикам и подрядчикам;
 - б) по векселям к уплате;
 - в) перед дочерними и зависимыми обществами;
 - г) перед персоналом;
 - д) перед бюджетом и внебюджетными фондами;
 - е) авансы полученные¹;
 - ж) прочие кредиторы.
- дебиторская задолженность:
 - а) покупателей и заказчиков;
 - б) векселя к получению;
 - в) дочерних и зависимых обществ;
 - г) участников по взносам в уставный капитал;
 - д) авансы выданные;
 - е) прочие дебиторы.

По продолжительности:

- долгосрочная - срок погашения которой превышает 12 месяцев;
- краткосрочная - срок погашения которой менее 12 месяцев.

По времени возврата (срочности):

- текущая (нормальная, непросроченная) – у которой не истек срок исполнения по договору, т.е. не наступил критический срок оплаты;
- просроченная – у которой истек срок исполнения, т.е. критический срок оплаты уже наступил;
- реструктурированная – по которой продлен срок исполнения, т.е. перенесен критический срок оплаты.

По степени обеспечения:

- обеспеченная залогом;
- обеспеченная договором поручительства;
- обеспеченная банковской гарантией;
- обеспеченная векселями;
- необеспеченная.

По возможности взыскания:

¹ Далее в целях настоящей Методики авансы полученные относятся к дебиторской задолженности (со знаком минус). Аналогично авансы выданные относятся к кредиторской задолженности (со знаком минус).

Изн. № подл..	Подпись и дата	Взам. инв. №	Изн. № дубл.	Подпись и дата						
Изн. №	Изн. №	Изн. №	Изн. №	Изн. №	Изн. №	Изн. №	Изн. №	Изн. №	Изн. №	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата						5

- надежная;
- сомнительная;
- безнадёжная.

По валюте платежа:

- в рублях;
- в иностранной валюте.

Инв. № подл..	Подпись и дата	Взам. инв. №	Инв. № дубл.	Подпись и дата						Лист
										6
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата						

3 Финансовый анализ корпоративной отчетности

Для оценки размера, соотношения и динамики дебиторской и кредиторской задолженностей в целом целесообразно регулярно проводить анализ отчетности и рассчитывать принятые в практике финансового анализа показатели.

Под отчетностью в данном случае понимается отчетность, представляющая оптимальной для целей проведения анализа, т.е. наиболее точно и своевременно отражающая ситуацию. В зависимости от оценки, это может быть внутренняя управленческая отчетность, или отчетность, составленная по принципам Российского бухгалтерского учета, а также отчетность, составленная в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

Ниже приводится таблица, содержащая необходимые для анализа данные и формулы расчета показателей и коэффициентов. Структура таблицы отражает структуры широко используемых форм отчетности.

Таблица 1 – Финансовый анализ корпоративной отчетности

Номер строки	Наименование	Формула расчета
1	АКТИВЫ	$= 2 + 8 = 9$
2	Текущие активы	$= 4 + 6 + 7$
3	<i>в том числе</i>	
4	Расчеты с покупателями (дебиторская задолженность)	
5	<i>в том числе просрочено</i>	
6	Авансы выданные (в части предоплаты поставщикам)	
7	...	
8	Долгосрочные активы	
9	ПАССИВЫ	$= 10 + 16 + 17 = 1$
10	Текущие обязательства	$= 12 + 14 + 15$
11	<i>в том числе</i>	
12	Текущие расчеты с поставщиками (кредиторская задолженность)	
13	<i>в том числе просрочено</i>	
14	Авансы полученные (в части предоплаты от покупателей)	
15	...	
16	Долгосрочные обязательства	
17	Собственный капитал	
18	Выручка от реализации	
19	<i>в том числе от продаж с отсрочкой платежа</i>	
20	Материалы и комплектующие	
21	<i>в том числе купленные с отсрочкой платежа</i>	
22	Количество дней в периоде	
23	Доля дебиторской задолженности в текущих активах, %	$= [4] / [2]$
24	Доля дебиторской задолженности в активах, %	$= [4] / [1]$
25	Доля просроченной дебиторской задолженности, %	$= [5] / [4]$
26	Доля авансов полученных (в части предоплаты от покупателей) в пассивах	$= [14] / [9] = [14] / [1]$
27	Соотношение дебиторской задолженности и авансов полученных, %	$= [4] / [14]$
28	Доля продаж с отсрочкой платежа в общей сумме продаж, %	$= [4] / ([4] + [14])$
29	Средняя дебиторская задолженность за период, руб.	$= ([4 \text{ (за текущ. пер.)}] + [4 \text{ (за предшеств. пер.)}]) / 2$
30	Количество оборотов дебиторской задолженности, раз	$= [19] / [29]$
31	Средний период инкассации дебиторской задолженности, дн.	$= [29] * [22] / [19]$
32	Доля кредиторской задолженности в текущих обязательствах, %	$= [12] / [10]$
33	Доля кредиторской задолженности в пассивах, %	$= [12] / [9]$
34	Доля просроченной кредиторской задолженности, %	$= [13] / [12]$
35	Доля авансов выданных в активах, %	$= [6] / [1] = [6] / [9]$
36	Соотношение кредиторской задолженности и авансов выданных, %	$= [12] / [14]$
37	Доля закупок с отсрочкой платежа в общей сумме закупок, %	$= [12] / ([12] + [14])$
38	Средняя кредиторская задолженность за период, руб.	$= ([12 \text{ (за текущ. пер.)}] + [12 \text{ (за предшеств. пер.)}]) / 2$

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
					7

4 Взаимосвязь управления дебиторской и кредиторской задолженностями

4.1 Понятие эффективного управления дебиторской и кредиторской задолженностями

Управление дебиторской и кредиторской задолженностями является важной частью общего управления финансами предприятия. От их количественных и качественных характеристик, размера, оборачиваемости, соотношения зависят такие показатели деятельности предприятия как платежеспособность, финансовая устойчивость, прибыль и т.п. Ниже приведена схема, иллюстрирующая влияние управления дебиторской и кредиторской задолженностями на стоимость предприятия.

Рисунок 1 – Влияние управления дебиторской и кредиторской задолженностями на стоимость предприятия



Управление и той, и другой задолженностью должно строиться на одинаковых принципах и подходах к методологии и анализу. При этом эффективным считается то управление, при котором решения, принимаемые при продаже (закупке) продукции, осознанно и целенаправленно ведут к достижению стратегических целей предприятия (например, максимизации стоимости предприятия).

4.1.1 Операционный цикл предприятия

В основе финансовой деятельности предприятия лежит постоянный кругооборот денежных оборотных средств, авансированных для производства и сбыта продукции, товаров, услуг. В каждом хозяйственном (операционном) цикле эти средства должны возобновляться, т.е. возвращаться предприятию, как правило, с прибылью.

Операционный цикл представляет собой период полного оборота всей суммы оборотных активов, в процессе которого происходит смена отдельных их видов.

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата

От длительности операционного цикла зависит эффективность деятельности всего предприятия. При этом значительное влияние (прямое или косвенное) на этот цикл может оказывать оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженностей.

Принято выделять следующие стадии операционного цикла предприятия (в общем виде):

1) денежные активы (а также краткосрочные финансовые вложения) используются для приобретения сырья и материалов, т.е. входящих запасов материальных оборотных активов;

2) входящие запасы сырья и материалов в результате непосредственной производственной деятельности через запасы незавершенного производства превращаются в запасы готовой продукции;

3) запасы готовой продукции реализуются и до наступления их оплаты преобразуются в дебиторскую задолженность;

4) оплаченная дебиторская задолженность вновь преобразуется в денежные активы.

Выделяют две основные составляющие операционного цикла: производственный и финансовый (или цикл денежного оборота) циклы предприятия.

Производственный цикл предприятия характеризует период полного оборота материальных элементов оборотных активов, используемых для обслуживания производственного процесса, начиная с момента поступления сырья, материалов и т.п. на предприятие и заканчивая моментом отгрузки изготовленной из них продукции покупателям.

Финансовый цикл (или цикл денежного оборота) представляет собой период полного оборота денежных средств, инвестированных в оборотные активы, начиная с момента погашения кредиторской задолженности за полученное сырье, материалы и полуфабрикаты, и заканчивая взысканием дебиторской задолженности за поставленную продукцию.

Рисунок 2 - Взаимосвязь операционного и финансового циклов предприятия с периодами оборота дебиторской и кредиторской задолженностей

ПЕРИОД ОПЕРАЦИОННОГО ЦИКЛА			
ПЕРИОД ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ЦИКЛА			Период оборота дебиторской задолженности
Период оборота запасов сырья, материалов, полуфабрикатов	Период оборота незавершенного производства	Период оборота запасов готовой продукции	
Период оборота кредиторской задолженности	ПЕРИОД ФИНАНСОВОГО ЦИКЛА		

Чистый оборотный капитал, определяющий потребность предприятия в оборотных средствах, равен текущим (оборотным) активам за вычетом текущих обязательств, т.е. он является капиталом, который предприятие должно использовать для поддержки операционной деятельности.

Для снижения данного показателя, который, в свою очередь, определяется величиной финансового цикла, следует стремиться (не затрагивая вопросы управления запасами и производством):

- уменьшать период оборота дебиторской задолженности;

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата

- иметь как можно более выгодные условия расчета с поставщиками (увеличивать период оборота кредиторской задолженности)².

4.1.2 Установка целевых показателей (для последующего планирования)

Целевые показатели используются в качестве индикатора, сигнализирующего, насколько деятельность предприятия направлена на удовлетворение его целей, как текущих, так и стратегических.

Осуществляя планирование, руководству предприятия следует установить, что на данном этапе развития является для предприятия первоочередным и целесообразным, например:

- увеличение объема продаж и освоение новых рынков (в том числе за счет либерализации кредитной политики);
- повышение оборачиваемости;
- максимизация прибыли и т.д.

Во многом целевые показатели определяются стратегией развития предприятия, а также типом кредитной политики и политики привлечения денежных средств.

При планировании поступлений и выплат одним из наиболее важных целевых показателей является норматив (период оборота) задолженности в днях.³

Инв. № подл..	Подпись и дата	Взам. инв. №	Инв. № дубл.	Подпись и дата

² В разумных пределах, лишь до тех пор, пока данные действия не приводят к риску потери платежеспособности и финансовой устойчивости. При этом следует сравнивать дополнительные затраты с ожидаемой доходностью.

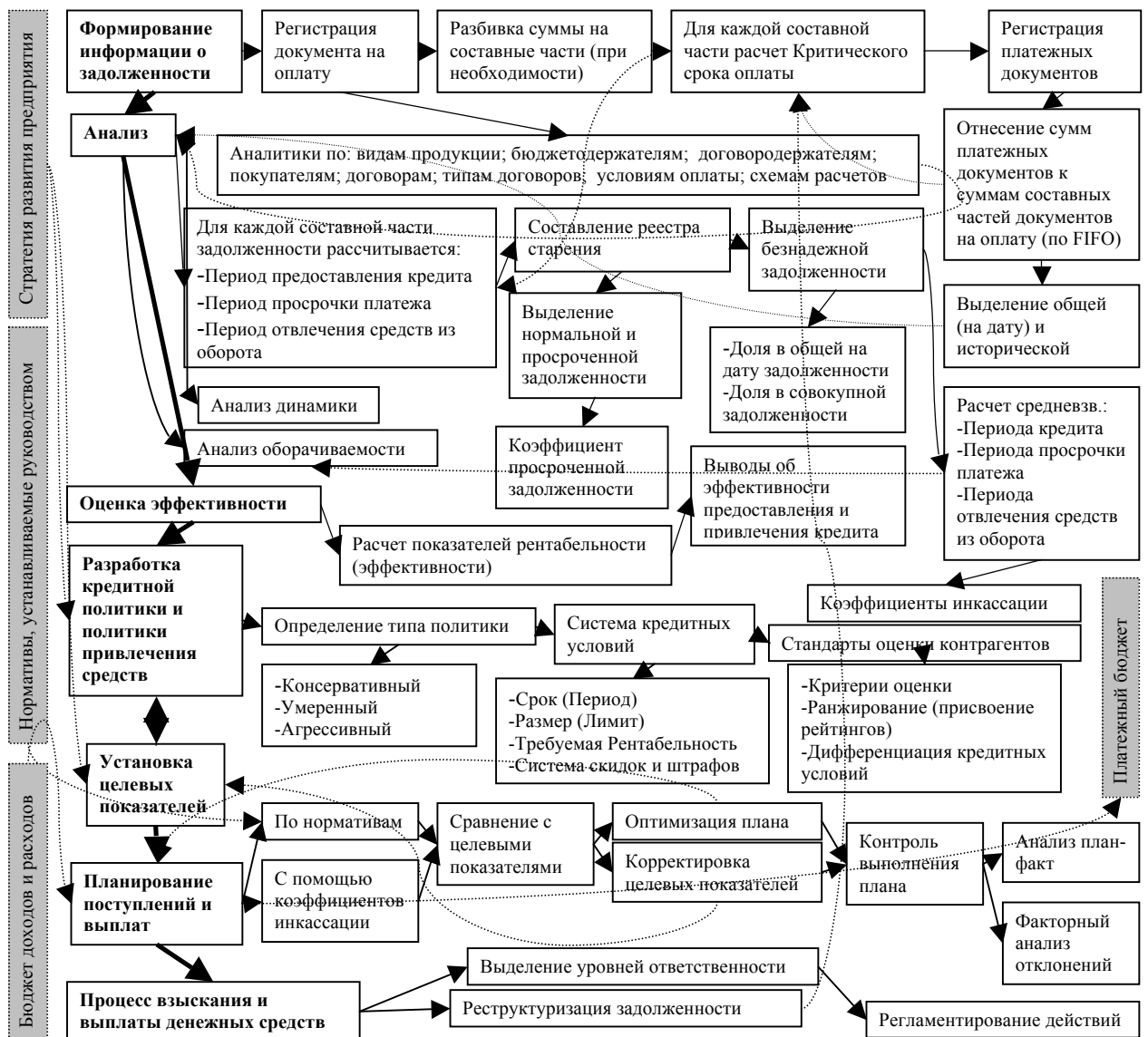
³ Список целевых показателей, использующихся в средне- и долгосрочном планировании (при подготовке Платежного бюджета) приведен в МУ «Методика формирования, контроля и анализа исполнения платежного бюджета ОАО «ОАО».

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата						11

5 Оперативное управление дебиторской и кредиторской задолженностями

5.1 Схема «Оперативное управление дебиторской и кредиторской задолженностями»

Рисунок 3 – Оперативное управление дебиторской и кредиторской задолженностями



5.2 Управленческий учет задолженности

5.2.1 Управленческий учет

Управленческий учет – это система информационной поддержки менеджмента, основанная на переработке и передаче информации о внешней и внутренней среде хозяйственной деятельности предприятия.

Обязательность и формы ведения управленческого учета зависят не от законодательно установленных регламентов и норм, а от решения руководства предприятия.

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата

Для ведения управленческого учета используются технологии и методы бухгалтерского, статистического, оперативного и инвестиционного учета.

В управленческом учете используются как денежные, так и неденежные измерители.

Руководящие лица предприятия самостоятельно устанавливают периодичность предоставления отчетности, исходя из принципов целесообразности и экономичности.

При определении критериев надежности информации менеджмент балансирует взаимоисключающие аспекты надежности и своевременности отчетности, для обеспечения быстроты получения отчетности иногда используют расчетные или нормативные данные с допустимой величиной погрешности.

Информация из управленческого учета обычно является коммерческой тайной предприятия, она не подлежит публикации и носит конфиденциальный характер.

Управленческий учет содержит как историческую информацию, так и оценки и планы на будущее.

5.2.2 Особенности управленческого учета задолженности

Ввиду схожести природы возникновения, для постановки управленческого учета и проведения оперативного анализа дебиторской и кредиторской задолженностей следует руководствоваться одними и теми же принципами, делая при этом диаметрально противоположные выводы.

В целях обеспечения целостности и сопоставимости данных по дебиторской и кредиторской задолженностям представляется логичным вести по ним идентичные аналитики и рассчитывать показатели, совпадающие по сути и обозначениям (с некоторыми допущениями).

Поэтому далее в тексте под задолженностью будет пониматься как дебиторская, так и кредиторская задолженности, с акцентированием внимания на различиях там, где это необходимо.

Дебиторская задолженность (покупателей) – 1) сумма задолженности покупателей перед предприятием за отгруженную на условиях отсрочки платежа продукцию; 2) вся сумма средств, причитающихся предприятию от покупателей, в прошлом, настоящем и будущем, вне зависимости от условий оплаты.

Авансы полученные (или отрицательная дебиторская задолженность) – сумма, полученная предприятием от покупателей в качестве предоплаты за планируемую к отгрузке продукцию.

Задолженность покупателей по предоплате – сумма, планируемая⁴ к получению в качестве предоплаты за планируемую к отгрузке продукцию в соответствии с заключенными договорами на поставку на условиях предоплаты.

Кредиторская задолженность – 1) обязательства предприятия, отражающие его задолженность перед поставщиками за отгруженные сырье, материалы и комплектующие; 2) вся сумма средств, причитающихся поставщикам от предприятия, в прошлом, настоящем и будущем, вне зависимости от условий оплаты.

⁴ Здесь и далее задолженность считается планируемой к получению после выставления документа на оплату.

Инд. № подл..	Подпись и дата	Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		Лист
	Инд. № дубл.							13
Взам. инв. №								
Инд. № дубл.								
Подпись и дата								

Авансы выданные (или отрицательная кредиторская задолженность) – сумма, оплаченная поставщикам за планируемые к отгрузке (на условиях предоплаты) сырье, материалы и комплектующие.

Задолженность предприятия по предоплате – сумма, планируемая к оплате поставщикам за планируемые к отгрузке сырье, материалы и комплектующие в соответствии с заключенными договорами на предоплату.

Задолженность – представляет собой как дебиторскую, так и кредиторскую задолженность. Вводится как условное обозначение для описания принципов анализа и управления там, где эти принципы аналогичны для обеих задолженностей.

5.2.3 Замечания к разработке системы управленческого учета задолженности

Для повышения эффективности управления дебиторской и кредиторской задолженностями целесообразно вести их управленческий учет в единой информационной системе, используя для ввода данных единые таблицы, при этом классифицируя задолженности по различным критериям с помощью набора аналитик, вводимых при регистрации каждой записи.

Подобная система обеспечит получение всей необходимой для управления информации в режиме реального времени с минимальными временными и трудовыми затратами.

5.2.4 Документ на оплату

В зависимости от схем оплаты и условий поставок и расчетов задолженность может возникать при различных обстоятельствах, которые сопровождаются выставлением (получением) счета на оплату, счета-фактуры и т.д. При этом в некоторых случаях обязательства на оплату возникают при подписании договора (без выставления какого-либо счета). Для получения полноценной картины о состоянии задолженности, планируемых поступлениях и выплатах, следует своевременно учитывать и оценивать всю совокупность информации, как по оплате, ожидаемой к получению (погашению) в связи с уже прошедшей отгрузкой (переходом права собственности), так и по еще планируемой на основании подписанных договоров. Ввиду вышеперечисленного для целей управленческого учета следует ввести понятие условного документа на оплату.

Документ на оплату – документ, на основании которого возникает обязательство по оплате на определенных условиях в определенный срок (счет на оплату, счет-фактура, договор и т.п.).

5.2.5 Аналитики

Для каждого документа на оплату необходимо обеспечить возможность прямо или косвенно⁵ учитывать как общепринятые классификации, так и устанавливаемые предприятием частные аналитики, потенциально интересные для проведения последующего анализа:

- вид продукции (в соответствии с Бюджетным классификатором);
- бюджетодержатель;

⁵ Иными словами, или вводить информацию непосредственно при занесении записи в информационную систему (обеспечивающую управленческий учет) о новом документе на оплату, или обеспечить возможность путем серии запросов эту информацию получить.

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата
Изм.				
Лист				
№ докум.				
Подп.				
Дата				

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		Лист

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
					14

- служба;
- договородержатель;
- контрагент;
- договор;
- тип договора;
- условия оплаты;
- схема расчетов;
- и т.д.

Помимо неизменных аналитик, раз и навсегда устанавливаемых для каждого документа на оплату, следует учитывать и изменяемые, являющиеся своего рода индикаторами, т.н. организационные аналитики.

К организационным аналитикам относятся:

- различные предоставляемые рейтинги;
- субъективные качественные оценки;
- вероятность перехода задолженности в категорию «безнадежная»;
- стадия прохождения сделки;
- стадия расчетов;
- и т.д.

5.2.6 Расчет критического срока оплаты

Для каждого документа на оплату в соответствии с условиями договора устанавливается критический срок оплаты, то есть срок, при наступлении которого задолженность считается просроченной.

Критический срок оплаты – срок, после которого задолженность считается просроченной, рассчитанный в соответствии с условиями договора.

5.2.7 Разбивка суммы документа на оплату на составные части

В случае, если по документу на оплату нельзя однозначно рассчитать критический срок оплаты (например, условия договора предусматривают 50% предоплаты и 50% оплаты по факту отгрузки), сумму этого документа следует разбить на логические составляющие (составные части), по каждой из которых критический срок оплаты однозначно рассчитывается. При этом сумма составных частей должна быть равна сумме документа на оплату. Разумеется, для расчетов критических сроков оплаты в информационной системе должна быть создана отдельная подчиненная таблица.

5.2.8 Платежный документ

Дебиторская и кредиторская задолженности могут быть погашены как денежными, так и неденежными способами⁶.

Примеры денежных способов погашения обязательств:

- оплата наличными денежными средствами;
- расчеты платежными поручениями, расчеты по инкассо (платежными требованиями: с акцептом и без акцепта);
- расчеты по аккредитивам;
- расчеты чеками;
- расчеты с использованием пластиковых карт;
- формы расчетов с использованием электронных платежных систем;
- коммерческое и товарное кредитование при расчетах.

⁶ Устанавливаются законодательно (ГК РФ, «Положение о безналичных расчетах в РФ» и т.п.)

Инв. № подл..	Подпись и дата	Взам. инв. №	Инв. № дубл.	Подпись и дата					Лист
									15
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата					

Примеры неденежных способов погашения обязательств:

- вексельные операции;
- товарообменные операции;
- зачет взаимных требований;
- уступка права требования;
- перевод долга;
- отступное;
- новация обязательств;
- факторинг и т.д.

Аналогично документу на оплату следует ввести понятие условного платежного документа. Причем при создании таблицы для регистрации данных о платежных документах также следует учесть все необходимые аналитики, как-то:

- тип формы оплаты;
- форма оплаты;
- контрагент и т.д.

Платежный документ - документ, на основании которого обязательство по оплате считается выполненным.

При соотношении сумм составных частей платежного документа с суммами составных частей документа на оплату для точности проведения анализа следует считать, что первыми оплачиваются те документы на оплату (или их составные части), у которых критический срок оплаты наступил раньше (аналогично методу ФИФО – first-in-first-out), если в назначении платежа не указано иное.

Сумма документа на оплату, разбивка этой суммы на составные части для расчета критического срока оплаты, суммы поступившей оплаты и соотношение этих сумм с суммами составных частей для расчета критических сроков оплаты схематично можно представить следующим образом:

Таблица 2 – Пример соотношения сумм документов на оплату и платежных документов (схема)

Документ на оплату	Разбивка суммы документа на оплату на составные части для расчета Крит.Срока	Критический срок оплаты	Платежный документ	Дата погашения задолженности	Разбивка суммы платежного документа на составные части для соотношения с суммами для расчета Крит.Срока
Сумма_1 (1)	Сумма_2 (1)	Крит.Срок (1)	Сумма_3 (1)	Дата_Погашения (1)	Сумма_4 (1)
	Сумма_2 (2)	Крит.Срок (2)			Сумма_4 (2)
	Сумма_2 (3)	Крит.Срок (3)	Сумма_3 (2)	Дата_Погашения (2)	Сумма_4 (3)
			Сумма_3 (3)	Дата_Погашения (3)	Сумма_4 (4)
			Сумма_3 (4)	Дата_Погашения (4)	Сумма_4 (5)
	Сумма_2 (4)	Крит.Срок (4)	Сумма_3 (5)	Дата_Погашения (5)	Сумма_4 (6)

Сумма_1, Сумма_2, Сумма_3 и Сумма_4 соотносятся следующим образом:

$$\sum \text{Сумма}_1 = \sum \text{Сумма}_2$$

$$\sum \text{Сумма}_3 = \sum \text{Сумма}_4$$

$$\sum \text{Сумма}_1 - \sum \text{Сумма}_3 = \sum \text{Сумма}_2 - \sum \text{Сумма}_4 = \text{Задолженность}$$

Таблица 3 – Пример соотношения сумм документов на оплату и платежных документов (в цифрах)

						Лист
						16
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		

Подпись и дата	
Инв. № дубл.	
Взам. инв. №	
Подпись и дата	
Инв. № подл.	

Документ на оплату	Разбивка суммы документа на оплату на составные части для расчета Крит.Срока	Критический срок оплаты	Платежный документ	Дата погашения задолженности	Разбивка суммы платежного документа на составные части для соотнесения с суммами для расчета Крит.Срока
100000 (30% по отгрузке, 70 % по поставке)	30000	01.05.20XX	10000	29.04.20XX	10000
	70000	25.05.20XX	30000	05.05.20XX	20000
			20000	10.05.20XX	20000
			10000	20.05.20XX	10000
			30000	10.06.20XX	30000
ИТОГО:	100000		100000		100000

В общем виде информация по задолженности может представляться следующим образом:

Таблица 4 – Общий вид информации по задолженности

Контрагент (или группировка по какой-либо иной аналитике)	Историческая (уже полученные средства)		Общая (существующая на дату и планируемая к получению)	
	По уже отгруженному товару	Полученная предоплата по планируемой отгрузке	По уже отгруженному товару	Планируемая к получению по предоплате
...
Итого:

5.3 Анализ задолженности

Анализ задолженности может производиться в разрезе любой аналитики по задолженности. Для этого при группировке задолженности по требуемым аналитикам следует рассчитывать необходимые показатели и коэффициенты как средневзвешенные.

5.3.1 Расчет периода предоставления кредита, периода просрочки оплаты и периода отвлечения средств из оборота

По каждой составной части документа на оплату следует определить:

Период предоставления кредита (далее – Период_кредита, ПК) – период, на который предприятие-кредитор предоставляет коммерческий кредит предприятию-дебитору, в течение которого задолженность планируется к перечислению и не считается просроченной. В классическом варианте – это период между датой отгрузки товара (датой признания дохода) и критическим сроком оплаты. На практике, в зависимости от условий оплаты и схемы расчетов, ситуация может не в полной мере соответствовать формуле расчета по классическому варианту.

Период просрочки оплаты (далее – Период_просрочки, ПП) – период между критическим сроком оплаты и датой оплаты (датой поступления денежных средств (или их эквивалентов)) или текущей датой (если оплата еще не поступила).

Период отвлечения средств из оборота (далее - Период_отвлечения, ПО) – сумма периодов предоставления кредита и просрочки оплаты.

Инт. № подл. .	Подпись и дата
Взам. инв. №	Инт. № дубл.
Подпись и дата	

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
					17

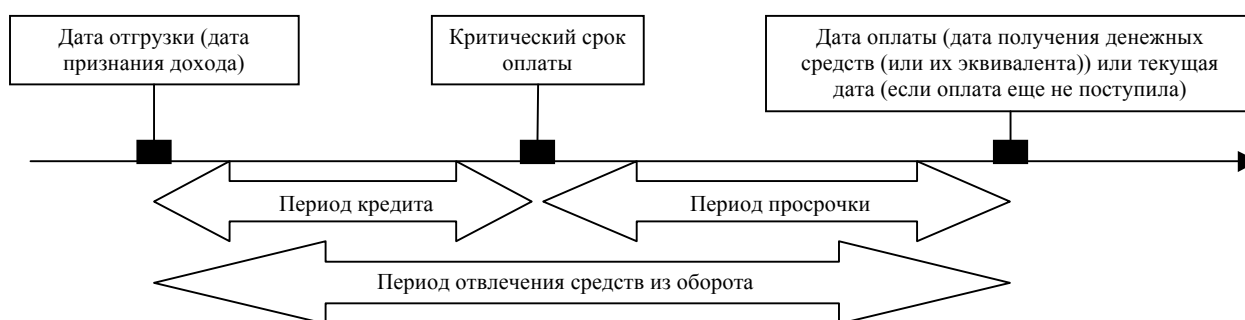
Допущения:

- в зависимости от конкретной ситуации, временного отрезка и условий оплаты, периоды предоставления кредита, просрочки и отвлечения средств из оборота могут иметь как положительное, так и отрицательное значение, суть их от этого не меняется.

- в случае, когда речь идет о кредиторской задолженности, понятие «период отвлечения средств из оборота» для анализируемого предприятия является, наоборот, периодом привлечения средств в оборот, а для его поставщика – периодом отвлечения средств из оборота. В силу того, что эти периоды равны, для сопоставимости аналитической информации далее по тексту будет использоваться понятие «период отвлечения средств из оборота» как для дебиторской, так и для кредиторской задолженностей.

Схема расчета:

Рисунок 4 – Схема расчета периодов предоставления кредита, просрочки и отвлечения средств из оборота



Общая (суммарная на дату) дебиторская задолженность – сумма задолженности покупателей перед предприятием, как за отгруженную продукцию, так и за планируемую к отгрузке на условиях предоплаты, сформировавшаяся на определенную дату. Подразделяется на **текущую (нормальную)**, критический срок оплаты которой еще не наступил, и **просроченную**, критический срок оплаты которой уже прошел.

Историческая дебиторская задолженность – сумма уже погашенных покупателями обязательств перед Обществом за отгруженную или планируемую к отгрузке на условиях предоплаты продукцию (за анализируемый период, на любых условиях оплаты).

Общая (суммарная на дату) кредиторская задолженность – сумма задолженности предприятия перед поставщиками как за уже отгруженные сырье, материалы и комплектующие, так и за планируемые к отгрузке на условиях предоплаты, сформировавшаяся на определенную дату. Подразделяется на **текущую (нормальную)** – критический срок оплаты которой еще не наступил, и **просроченную**, критический срок оплаты которой уже прошел.

Историческая кредиторская задолженность – сумма уже погашенных предприятием обязательств по оплате за уже отгруженные сырье, материалы и комплектующие, так и планируемые к отгрузке на условиях предоплаты (за анализируемый период, на любых условиях оплаты).

Совокупная задолженность – сумма общей (суммарной на дату) и исторической задолженностей.

Подпись и дата
Инв. № дубл.
Взам. инв. №
Подпись и дата
Инв. № подл.

						Лист
						18
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		

5.3.2 Составление реестра старения задолженности

По каждому документу на оплату (в разбивке суммы документа на оплату на составные части для расчета Крит.Срока) рассчитывается сумма общей (суммарной на дату) задолженности и Период_Просрочки:

$$ЗД = Сумма_2 - \sum Сумма_4$$

Получившиеся суммы общей (суммарной на дату) задолженности по составным частям документа на оплату следует сгруппировать по периодам старения задолженности:

Таблица 5 – Периоды старения задолженности

Период старения ⁷	Трактовка
Период Просрочки меньше 0	Срок оплаты не наступил
-/- равен 0	Дата проведения анализа совпадает с критическим сроком оплаты
-/- от 1 до 15 дней	Задолженность является просроченной
-/- от 16 до 30 дней	
-/- от 31 до 45 дней	
-/- от 46 до 90 дней	
-/- от 91 до 180 дней	
-/- от 181 до 365 дней	
-/- от 1 до 2 лет	
-/- от 2 до 3 лет	
-/- более 3 лет	

Реестр старения задолженности (детализированный, по составным частям счетов на оплату) выглядит следующим образом:

Таблица 6 – Реестр старения задолженности

Подпись и дата	Критерий группировки ⁸	Задолженность, руб.	Период просрочки, дн.	Меньше 0 дн., руб.	0 дн., руб.	1 – 15 дн., руб.	16 – 30 дн., руб.	31 – 45 дн., руб.	46 – 90 дн., руб.	91 – 180 дн., руб.	181 – 365 дн., руб.	1 – 2 г., руб.	2 – 3 г., руб.	Более 3 лет, руб.
Инва. № дубл.	Критерий ₁	ЗД ₁	ПП ₁											
											
	Критерий _n	ЗД _n	ПП _n											
	Итого:	$= \sum_{n=1}^n ЗД$	$\overline{ПП}$ ⁹	$= \sum_{n=1}^n ЗД$	$= \sum_{n=1}^n ЗД$	$= \sum_{n=1}^n ЗД$	$= \sum_{n=1}^n ЗД$	$= \sum_{n=1}^n ЗД$	$= \sum_{n=1}^n ЗД$	$= \sum_{n=1}^n ЗД$	$= \sum_{n=1}^n ЗД$	$= \sum_{n=1}^n ЗД$	$= \sum_{n=1}^n ЗД$	$= \sum_{n=1}^n ЗД$
		100%		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

⁷ Периоды, по которым группируется задолженность при составлении реестра старения, определяются в соответствии с потребностью предприятия в детализации.

⁸ При проведении анализа задолженности целесообразно производить группировку в соответствии с принятыми классификациями и аналитиками. Особенно показательными при составлении реестра старения представляются следующие:

- вид продукции (в соответствии с Бюджетным классификатором) – с целью выявления товаров, невыгодных с точки зрения инкассации;
- бюджетодержатель;
- контрагент;
- тип договора.

⁹ Период_просрочки по совокупной задолженности рассчитывается методом средневзвешенной:

$$\overline{\text{Период_Просрочки}} = \frac{\sum (ЗД(\text{по_составной_части_счета}) * \text{Период_Просрочки})}{\sum \sum ЗД}$$

Инва. № подл..					Лист 19
	Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	

	ЗД текущая (нормальная)	ЗД просроченная
--	----------------------------	-----------------

5.3.3 Коэффициент просроченной задолженности

$$K_{\text{ЗД(проср.)}} = \frac{\text{ЗД}_{\text{просроченная}}}{\sum \sum \text{ЗД}}$$

показывает долю просроченной задолженности в общей сумме.

5.3.4 Выделение сомнительной и безнадежной задолженности¹⁰

2 метода:

- автоматически, по достижении определенного срока, задолженность считается сомнительной, и, по достижении несколько позднего срока- безнадежной;
- вручную, на основании информации ответственных лиц.

5.3.5 Коэффициент сомнительной и безнадежной задолженности

$$K_{\text{ЗД(сом_и_безнад.)}} = \frac{\text{ЗД}_{\text{сомнительная_и_безнадежная}}}{\sum \sum \text{ЗД}_{\text{общая(суммарная_на_дату)}}}$$

показывает долю безнадежной задолженности в сумме общей (суммарной на дату) задолженности.

$$K_{\text{ЗД(сом_и_безнад.)}} = \frac{\text{ЗД}_{\text{сомнительная_и_безнадежная}}}{\sum \sum \text{ЗД}_{\text{совокупная}}}$$

показывает долю безнадежной задолженности в сумме совокупной задолженности.

5.3.6 Расчет резервов по сомнительной и безнадежной задолженности¹¹

По результатам проведенного анализа может быть принято решение по формированию резерва по сомнительным и безнадежным долгам.

Поскольку задолженность неоднородна, целесообразно ввести ее дробление по нескольким группам риска (используя данные реестра старения задолженности).

Расчет резерва по сомнительной и безнадежной задолженности выглядит следующим образом:

Таблица 7 – Расчет резервов по сомнительной и безнадежной задолженности

Период старения	ЗД, руб.	Расчетный процент неуплат, %
Период Просрочки меньше 0	ЗД ₁	R ₁
-//- равен 0
-//- от 1 до 15 дней
-//- от 16 до 30 дней
-//- от 31 до 45 дней
-//- от 46 до 90 дней
-//- от 91 до 180 дней
-//- от 181 до 365 дней
-//- от 1 до 2 лет

¹⁰ Предполагается, что кредиторская задолженность планируется предприятием к оплате в полном объеме, поэтому, говоря о сомнительной и безнадежной задолженности, речь, в большинстве случаев, идет о долгах дебиторов.

¹¹ Создание резервов по сомнительной и безнадежной задолженности должно быть закреплено в Учетной политике предприятия.

Подпись и дата	
Инв. № дубл.	
Взам. инв. №	
Подпись и дата	
Инв. № подл..	

						Лист
						20
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		

-//- от 2 до 3 лет
-//- более 3 лет	$ЗД_n$	R_n
Итого сумма резерва по сомнительной и безнадежной задолженности:	$\sum_{n=1}^n (ЗД * R)$	

Зарезервированная для покрытия кредитных рисков сумма должна храниться в высоколиквидных активах.

5.3.7 Расчет средневзвешенных периодов предоставления кредита, просрочки и отвлечения средств из оборота

В целях быстрого и удобного сопоставления информации по дисциплине оплаты по общей (суммарной на дату) и исторической задолженностям, следует рассчитывать средневзвешенные периоды предоставления кредита, просрочки и отвлечения средств из оборота отдельно по каждому типу задолженности.

Расчет выглядит следующим образом:

Таблица 8 – Расчет средневзвешенных периодов предоставления кредита, просрочки и отвлечения средств из оборота

Критерий группировки	Раздельно по каждому типу задолженности			
	ЗД, руб.	ПК, дни	ПП, дни	ПО, дни
Критерий ₁	$ЗД_1$	$ПК_1$	$ПП_1$	$= (ПК_1 + ПП_1)$
...	...			
Критерий _n	$ЗД_n$	$ПК_n$	$ПП_n$	$= (ПК_n + ПП_n)$
Итого:	$\sum \sum ЗД$	$\overline{ПК}^{12}$	$\overline{ПП}^{13}$	$= (\overline{ПК} + \overline{ПП})$

Сопоставляя полученные результаты по текущей ситуации и ситуации в прошлом, можно довольно точно спрогнозировать динамику (особенно по оплате задолженности дебиторами), экстраполируя прошлое на будущее.

Разность итоговых показателей ПК, ПП и ПО показывает какую, положительную или отрицательную, динамику имеет структура задолженности. При этом для точности сопоставления, общую (суммарную на дату) задолженность следует скорректировать (уменьшить) на сомнительную и безнадежную. Это объясняется тем что сомнительная и безнадежная задолженность формировалась в течение как текущего периода, так и в прошлом.

5.3.8 Расчет коэффициентов инкассации

Зная периоды отвлечения средств из оборота, можно вычислить коэффициенты инкассации, которые показывают, какая процентная часть оборотных средств (анализируемого предприятия или его поставщика, в зависимости от типа задолженности), инвестированных в дебиторскую задолженность, поступит в определенный период времени.

Расчет коэффициентов инкассации:

Таблица 9 – Расчет коэффициентов инкассации

Периоды отвлечения, сгруппированные по месяцам	1 мес.	2 мес.	...мес.
--	--------	--------	---------

$$^{12} \overline{ПК} = \frac{\sum_{n=1}^n (ЗД * ПК)}{\sum \sum ЗД}$$

$$^{13} \overline{ПП} = \frac{\sum_{n=1}^n (ЗД * ПП)}{\sum \sum ЗД}$$

Подпись и дата	
Инв. № дубл.	
Взам. инв. №	
Подпись и дата	
Инв. № подл.	

						Лист
						21
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		

Критерий группировки	Задолженность историческая, руб.	ЗД, руб.	КИ, %	ЗД, руб.	КИ, %	ЗД, руб.	КИ, %
Критерий ₁	$ЗД_{истор1} = \sum ЗД_1$	ЗД ₁	% ₀₁ ¹⁴	ЗД ₁	% ₀₁	ЗД ₁	% ₀₁
...
Критерий _n	$ЗД_{исторn} = \sum ЗД_n$	ЗД _n	% _{0n}	ЗД _n	% _{0n}	ЗД _n	% _{0n}
Итого:	$\sum_{n=1}^n ЗД_{истор} = \sum_{n=1}^n \sum ЗД$	$\sum_{n=1}^n ЗД$	%	$\sum_{n=1}^n ЗД$	%	$\sum_{n=1}^n ЗД$	%

Информация по коэффициентам инкассации необходима для планирования поступлений и выплат.

5.3.9 Анализ динамики задолженности.

Предусматривает анализ динамики дебиторской задолженности и её возрастной структуры как по всей задолженности в целом, так и в разрезе группировок по различным аналитикам.

5.3.10 Анализ оборачиваемости.

Наличие информации о периодах отвлечения средств из оборота позволяет наиболее точно (по отношению к общепринятому расчету коэффициента оборачиваемости) проанализировать оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженностей.

Отвлеченные в дебиторскую задолженность средства (аналогично и привлеченные в качестве кредиторской задолженности) имеют скорость обращения в среднем $= 365 / \overline{ПО}_{истор}$, раз в год.

5.4 Оценка эффективности работы с задолженностью

По дебиторской задолженности (по сделкам с отсрочкой платежа):

Таблица 10 – Оценка эффективности работы с ДЗ (по сделкам с отсрочкой платежа)

№	Показатель	Формула
1	ДЗ_историческая (полученная на условиях отсрочки платежа), руб.	
2	Себестоимость товара, проданного на условиях отсрочки платежа ¹⁵ , руб.	
3	Прибыль, руб.	1-2
4	Плата за капитал (потери от привлечения средств на условиях возвратности, платности и срочности), полученные для возмещения в обороте средств, временно отвлеченных в дебиторскую задолженность, руб. (аналогично WACC)	
5	Потери от инфляции, руб.	
6	ДЗ сомнительная и безнадежная, руб.	
7	Прибыль скорректированная, руб.	3-4-5-6
8	Рентабельность, %	7/2

$$^{14} \%_{01} = \frac{ЗД_1}{\sum ЗД_1} * 100\%$$

¹⁵ Имеется ввиду себестоимость товара, продажа которого повлекла образование ДЗ_исторической.

Подпись и дата	
Инв. № дубл.	
Взам. инв. №	
Подпись и дата	
Инв. № подл.	

						Лист
						22
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		

По дебиторской задолженности (по сделкам с предоплатой товара):

Таблица 11 - Оценка эффективности работы с ДЗ (по сделкам с предоплатой товара)

№	Показатель	Формула
1	ДЗ_историческая (полученная на условиях предоплаты), руб.	
2	Себестоимость товара, проданного на условиях предоплаты, руб.	
3	Прибыль, руб.	1-2
4	Экономия платы за капитал, руб.	
5	Экономия потерь от инфляции, руб.	
6	Прибыль скорректированная, руб.	3+4+5
7	Рентабельность, %	6/2

Рентабельность показывает, сколько рублей прибыли (скорректированной) принес предприятию каждый рубль себестоимости.

По кредиторской задолженности (по сделкам с отсрочкой платежа):

Таблица 12 - Оценка эффективности работы с КЗ (по сделкам с отсрочкой платежа)

№	Показатель	Формула
1	КЗ_историческая (выплаченная на условиях отсрочки платежа), руб.	
2	Суммарное отклонение от среднерыночных (или альтернативных) цен, руб.	
3	Экономия платы за капитал, руб.	
4	Экономия потерь от инфляции, руб.	
5	Суммарная экономия, руб.	+/-2+3+4
6	Эффективность, %	5/1

По кредиторской задолженности (по сделкам с предоплатой товара):

Таблица 13 - Оценка эффективности работы с КЗ (по сделкам с предоплатой товара)

№	Показатель	Формула
1	КЗ_историческая (выплаченная на условиях предоплаты), руб.	
2	Суммарное отклонение от среднерыночных (или альтернативных) цен, руб.	
3	Плата за капитал, руб.	
4	Потери от инфляции, руб.	
5	Суммарная экономия, руб.	+/-2-3-4
6	Эффективность, %	5/1

5.5 Разработка кредитной политики и политики привлечения средств в оборот

Кредитная политика и политика привлечения средств в оборот представляют собой свод правил, регламентирующих процесс предоставления коммерческого кредита покупателям и получение коммерческого кредита от поставщиков соответственно. То есть, в обоих случаях речь идет о предоставлении коммерческого кредита, или предприятием, или предприятию. Поэтому представляется целесообразным формировать подходы к их разработке, пользуясь одинаковыми алгоритмами.

Основные этапы разработки политики (на примере кредитной политики):

- определение типа кредитной политики;
- разработка системы кредитных условий;

Подпись и дата	
Инв. № дубл.	
Взам. инв. №	
Подпись и дата	
Инв. № подл.	

						Лист
						23
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		

- разработка стандартов оценки покупателей, присвоение рейтингов и дифференциация кредитных условий;
- рассмотрение вопроса (в случае необходимости) о целесообразности изменения кредитной политики.

5.5.1 Тип кредитной политики

При разработке системы управления дебиторской задолженностью следует начать с определения типа кредитной политики, который во многом зависит от стратегии развития предприятия.

Тип кредитной политики характеризует принципиальные подходы к ее осуществлению с позиции соотношения уровней доходности и риска кредитной деятельности.

Различают три принципиальных типа кредитной политики: консервативный, умеренный и агрессивный.

5.5.1.1 Консервативный (жесткий) тип

Данный тип кредитной политики направлен на минимизацию кредитного риска. Оправдан, если предприятие не стремится к получению высокой дополнительной прибыли за счет расширения объема реализации продукции. Кредит или не предоставляется вообще, или предоставляется, но на минимальные сроки, в минимальных размерах, с жесткими условиями и процедурами возврата. Подобный тип кредитной политики отрицательно влияет на рост объема операционной деятельности предприятия и снижает конкурентоспособность, что может повлечь за собой существенное ослабление позиции на рынке, и, как результат, снижение прибыли.

5.5.1.2 Агрессивный (мягкий) тип

Является противоположностью консервативного типа кредитной политики. Направлен на максимизацию дополнительной прибыли за счет расширения объема реализации продукции в кредит, несмотря на высокий уровень кредитного риска, который сопровождает эти операции. Оправдан при завоевании доли рынка. При благоприятном стечении событий может быть очень выгодным. При этом следует помнить, что велик риск чрезмерного отвлечения средств из оборота, что может плохо отразиться на платежеспособности предприятия и в итоге снизить рентабельность его деятельности.

5.5.1.3 Умеренный тип

Представляет собой оптимальное сочетание рассмотренных выше типов, ориентируется на средний уровень прибыльности и кредитного риска.

5.5.2 Система кредитных условий (нормативов кредитоспособности)

Для выбора оптимальной кредитной политики предприятию необходимо постоянно сравнивать потенциальные выгоды от увеличения объема продаж при либерализации кредитной политики со стоимостью предоставления коммерческого кредита (потерями на отвлечение средств из оборота, упущенными выгодами, инфляцией, безнадежными долгами, дополнительными учетными и управленческими расходами), а также с риском потери платежеспособности.

Основной критерий эффективности кредитной политики – это рост доходности по основной деятельности предприятия, либо вследствие увеличения объемов продаж (что будет происходить при либерализации политики предоставления коммерческого

Изн. № подл..	Подпись и дата	Взам. инв. №	Изн. № дубл.	Подпись и дата						Лист
										24
					Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	

кредита), либо за счет ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности (чему способствует ужесточение кредитной политики).

Выделяют следующие составляющие системы кредитных условий:

- срок предоставления кредита (кредитный период);
- размер предоставляемого кредита (кредитный лимит);
- требуемая минимальная рентабельность;
- система предоставления скидок;
- система штрафных санкций.

5.5.2.1 Срок предоставления кредита (кредитный период)

Характеризует предельный период, на который покупателю предоставляется отсрочка платежа за реализованную продукцию.

В соответствии с рекомендуемой системой управленческого учета дебиторской и кредиторской задолженностей, срок предоставления кредита характеризуется показателем ПО – период отвлечения средств из оборота (в данном случае считается, что период просрочки равен нулю: $ПК + 0 = ПО \rightarrow ПК = ПО$).

Увеличение срока предоставления кредита стимулирует объем реализации продукции (при прочих равных условиях), приводит к повышению суммы финансовых средств, инвестируемых в дебиторскую задолженность, и к увеличению продолжительности финансового и всего операционного цикла предприятия.

Расчет оптимального срока предоставления кредита сводится к сравнению дополнительных доходов, полученных в результате роста продаж и затрат, связанных с финансированием возросшей дебиторской задолженности.

При расчете оптимального срока предоставления кредита необходимо скорректировать (уменьшить) торговую наценку на затраты, связанные с предоставлением кредита, которые рассчитываются по следующей формуле:

$$CC = VC + IR * T$$

где

CC – затраты, связанные с предоставлением кредита;

VC – возможные переменные затраты, связанные с осуществлением сделки и контролем расчетов с покупателем;

IR – стоимость привлеченного капитала в день;

T – период предоставления кредита в днях.

Предельный (минимальный) срок предоставления кредита может быть рассчитан следующим образом:

$$TM - CC = 0$$

$$TM - VC - IR * T = 0$$

$$T = \frac{TM - VC}{IR}$$

Полученный расчет может быть скорректирован на риск возникновения сомнительной и безнадежной дебиторской задолженности (домножением величины нормы доходности (IR) на величину рисков кредитования тех или иных клиентов).

5.5.2.2 Размер предоставляемого кредита (кредитный лимит)

Характеризует максимальный предел суммы задолженности покупателя по предоставляемому коммерческому кредиту.

На этом этапе предприятие должно для себя определить:

а) какая максимальная сумма дебиторской задолженности может числиться за наиболее добросовестными и перспективными покупателями в какой-либо момент времени (с учетом диверсификации бизнеса);

Изн. № подл. .	Подпись и дата	Взам. инв. №	Изн. № дубл.	Подпись и дата						Лист
										25
Изн. № подл. .	Подпись и дата	Взам. инв. №	Изн. № дубл.	Подпись и дата	Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	

б) на какую минимальную сумму предприятие готово отгрузить продукцию новому, неизвестному покупателю (как правило – это объем минимальной партии товара) – эта сумма и будет максимальным пределом задолженности для данного типа покупателей.

Размер кредитного лимита устанавливается с учетом:

- типа осуществляемой кредитной политики (уровня приемлемого риска);
- планируемого объема реализации продукции на условиях отсрочки платежей;
- среднего объема сделок по реализации готовой продукции;
- финансового состояния предприятия — кредитора;
- финансового состояния предприятия – дебитора;
- других факторов.

Кредитный лимит дифференцируется:

- по формам предоставляемого кредита;
- видам реализуемой продукции.

5.5.2.3 Требуемая минимальная рентабельность

Одной из основных целей работы коммерческого предприятия является получение прибыли (в кратко-, средне- и долгосрочных периодах).

Соответственно, любая деятельность должна окупать издержки и приносить дополнительную выгоду. Инвестируя средства в дебиторскую задолженность, предприятию необходимо окупать расходы на капитал. При этом дополнительная рентабельность должна превышать рентабельность альтернативных вложений (менее рискованных) на премию за риск, учитывая фактор инфляции.

Рисунок 5 – Расчет требуемой минимальной рентабельности

$$\text{Требуемая минимальная рентабельность} = \text{WACC} + \text{Дополнительная альтернативная рентабельность} + \text{Премия за риск} + \text{Инфляция}$$

Средневзвешенная стоимость капитала (Weighted Average Cost of Capital).

$$WACC = \sum_{j=1}^n K_j \cdot D_j$$

где

K_j – стоимость j -го источника средств;

D_j – удельный вес j -го источника средств в общей их сумме.

Дополнительная альтернативная рентабельность.

Рентабельность от инвестирования средств в дебиторскую задолженность должна превышать рентабельность по альтернативным менее рискованным вложениям. Поэтому, если альтернативная рентабельность больше средневзвешенной стоимости капитала, то на эту разницу следует увеличить расчетную требуемую минимальную рентабельность.

Премия за риск.

Сравнивая риск потери инвестированных в дебиторскую задолженность средств с альтернативными, менее рискованными, вложениями, предприятие должно для себя определить необходимый минимум дополнительной прибыли, по достижении которого оно готово этот риск на себя брать.

Инфляция.

Инв. № подл.	Подпись и дата
Взам. инв. №	Инв. № дубл.
Подпись и дата	Подпись и дата
Изм.	Лист
Лист	№ докум.
Дата	Подп.

Рассчитывая размер дополнительной прибыли, следует корректировать его на потери от обесценения денежных средств во времени.

5.5.2.4 Система предоставления скидок

Скидки являются одним из наиболее действенных аргументов при продаже, инструментов влияния и методов поощрения покупателей.

Выделяют два основных типа скидок:

- за увеличение объема продаж;
- за досрочную оплату.

Скидки за увеличение объема продаж

В целях увеличения объема продаж, удержания выгодного клиента и поощрения постоянных покупателей предприятие может устанавливать скидки за увеличение объема продаж.

При этом следует помнить, что конечная цель предоставления скидки – получение прибыли, причем не меньшей, чем без предоставления скидки. Повышая объем продаж и параллельно предоставляя скидку, предприятие увеличивает себестоимость продаваемого товара, снижает удельную прибыль (повышая суммарную), а тем самым – показатель рентабельности. Помимо этого, у предприятия увеличивается плата за пользование капиталом, риски и накладные расходы.

Следовательно, вначале необходимо определить норму дополнительной прибыли, при которой предприятию будет интересно рассматривать возможность предоставления скидки.

Следующий этап – расчет точки безубыточности, показывающей количество единиц продукции, которое надо продать, чтобы получить: а) прибыль, равную прибыли при сделке без скидки; б) прибыль, равную прибыли при сделке без скидки, скорректированную на норму дополнительной прибыли.

$$V_{2_min} = \frac{V_1 * (P_1 - C)}{(P_2 - C)} * (1 + N),$$

где

V_{2_min} – минимальный объем сделки со скидкой, необходимый для обеспечения прибыли, превышающей прибыль по сделке без скидки на норму дополнительной прибыли;

V_1 – объем сделки без скидки;

P_1 – цена (без скидки);

C – себестоимость удельная;

P_2 – цена (со скидкой);

N – норма дополнительной прибыли.

Зная цену и объем сделки, следует рассчитать конечную рентабельность и сравнить ее с требуемой минимальной рентабельностью. Если конечная рентабельность превышает требуемую минимальную, можно сделать вывод, что рассчитанная скидка в данном случае представляет интерес для предприятия, с оговоркой, что в данный момент времени (и в ближайшем будущем) у предприятия нет альтернативного покупателя на дополнительный объем товара, который готов купить его по цене без скидки (при прочих равных условиях), и/или предложение превышает спрос.

Скидки за досрочную оплату

Система продаж на предприятии должна быть поставлена таким образом, чтобы покупателю было выгодно оплачивать товар досрочно. При этом для предприятия подобная ситуация должна быть также выгодна.

Изн. № подл. .	Подпись и дата	Взам. инв. №	Изн. № дубл.	Подпись и дата						
Изн. № подл. .	Подпись и дата	Взам. инв. №	Изн. № дубл.	Подпись и дата	Изн. № подл. .	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
						27				

В условиях инфляции всякая отсрочка платежа приводит к тому, что предприятие-продавец реально получает лишь часть стоимости реализованной продукции. Поэтому возникает необходимость оценить возможность предоставления скидки при досрочной оплате.

В случае предоставления скидки предприятие получает возможность сократить не только объем дебиторской задолженности, но и объем финансирования (потери, связанные с необходимостью обслуживания долга, а также с упущенной выгодой возможного использования временно свободных денежных средств).

Если средний срок оплаты дебиторской задолженности (период предоставления кредита) составляет X дней, а предприятие предоставляет покупателю скидку в размере $Y\%$ за оплату в срок не позднее Z дней¹⁶, то такая скидка будет сопоставима с получением покупателем кредита по ставке $A\%$ годовых:

$$A = \frac{Y * 365}{X - Z} \% \text{ годовых}$$

Для предприятия-покупателя подобная скидка ($A\%$) будет выгодна при выполнении следующих условий:

- предприятие-покупатель привлекает заемные средства по ставке большей, чем $A\%$ годовых, или
- размещает средства в депозитах по ставке меньшей, чем $A\%$ годовых.

Чтобы заинтересовать покупателей в предоплате или в своевременном погашении задолженности за поставленные товары, необходимо разработать достаточно привлекательные системы скидок и льгот.

Последовательность действий может быть следующей:

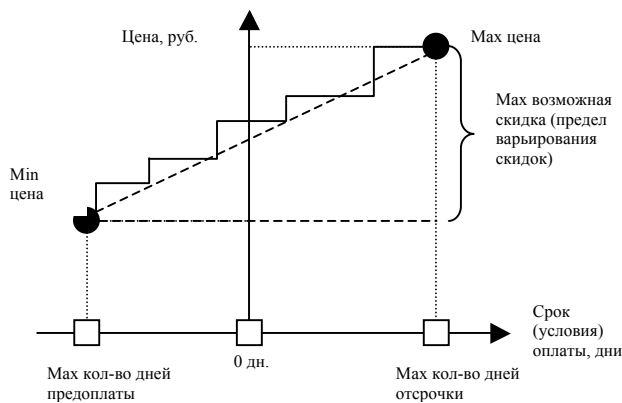
- рассчитывается минимальная цена за товар, как произведение себестоимости на требуемую минимальную рентабельность. Это будет цена при условии минимального отвлечения средств из оборота (в случае с предоплатой – отрицательного);
- рассчитывается максимальная цена за товар, устанавливаемая при максимальной отсрочке платежа. Включает в себя плату за пользование капиталом, потери на инфляцию, упущенные возможности, риск возникновения безнадежной задолженности и т.п.);
- рассчитываются промежуточные значения цены, устанавливаемые при промежуточных сроках оплаты;
- в зависимости от момента погашения задолженности (в случае досрочного погашения), предприятие может предоставить покупателю скидку, рассчитываемую как разница между договорной ценой (при планируемой по договору отсрочке) и ценой, соответствующей фактической отсрочке платежа.

Схематично изложенную последовательность можно представить следующим образом:

Рисунок 6 - Определение максимального размера скидки

¹⁶ Практика предоставления скидок при сокращении сроков оплаты очень широко используется в странах с развитыми рыночными отношениями. В частности, распространение получил способ расчетов с покупателями на условиях « $Y/Z, n/X$ », при котором покупатели имеют право на $Y\%$ -ную скидку при условии оплаты в течение Z дней, или же полная стоимость товара должна быть оплачена в течение X дней, иначе продавец имеет право начислить штраф.

Изн. № подл..	Подпись и дата	Взам. инв. №	Изн. № дубл.	Подпись и дата						Лист
										28
					Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	



5.5.2.5 Система штрафных санкций

Расчеты аналогичны расчетам при оценке эффективности скидок.

При этом плата за штраф должна существенно превышать плату за банковский кредит, иначе дебитору будет выгодно задерживать оплату (как пользование бесплатным (или более дешевым) кредитом).

5.5.2.6 Алгоритм расчета требуемой доходности, скидок за увеличение объема продаж, скидок (штрафов) за досрочную (задержанную) оплату (при продажах)

Таблица 14 – Алгоритм расчета требуемой доходности, скидок за увеличение объема продаж, скидок (штрафов) за досрочную (задержанную) оплату (при продажах)

A	B	C	D
№№	Наименование показателя	Пример	Формула расчета
3	Исходные данные		
4	WACC, % годовых	16%	
5	Дополн. альтернативная рентабельность, % годовых	2%	
6	Премия за риск, % от сделки	7%	
7	Прогнозируемая инфляция, % годовых	8%	
8	С/с 1 единицы продукции, руб.	75000	
9	Цена за 1 единицу продукции, руб.	100000	
10	Объем поставки (без скидки), ед. прод.	35	
11	Период кредита (плановый, по договору), дни	30	
12	Количество дней в году, дни	365	
13	Требуемая рентабельность		
14	Премия за риск, % годовых	85%	=C6*C12/C11
15	Требуемая рентабельность, % годовых	111%	=C4+C5+C7+C14
16	Требуемая рентабельность, % от сделки	9%	=C15/C12*C11
17	Анализ эффективности сделки		
18	Прибыль на 1 ед. прод., руб.	25000	=C9-C8
19	Себестоимость всего, руб.	2625000	=C8*C10
20	Сумма договора (Выручка), руб.	3500000	=C9*C10
21	Прибыль от сделки, руб.	875000	=C20-C19
22	Рентабельность, %	33,3%	=C21/C19
23	Корректировка на WACC		
24	Плата за капитал, руб.	34521	=C19*C4*C11/C12
25	Прибыль от сделки, руб.	840479	=C21-C24
26	Прибыль на 1 ед. прод., руб.	24014	=C25/C10
27	Рентабельность, %	31,6%	=C25/(C19+C24)
28	Корректировка на инфляцию		
29	Потери на инфляции, руб.	5753	=C21*C7*C11/C12
30	Прибыль от сделки, руб.	869247	=C21-C29
31	Прибыль на 1 ед. прод., руб.	24836	=C30/C10
32	Рентабельность, %	33,1%	=C30/C19
33	Суммарная корректировка на WACC и инфляцию		

Подпись и дата
Инд. № дубл.
Взам. инв. №
Подпись и дата
Инд. № подл.

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата
------	------	----------	-------	------

A	B	C	D
№№	Наименование показателя	Пример	Формула расчета
34	Плата за капитал и потери на инфляции, руб.	40274	=C29+C24
35	Прибыль от сделки, руб.	834726	=C21-C34
36	Прибыль на 1 ед.прод., руб.	23849	=C35/C10
37	Рентабельность, %	31,4%	=C35/(C19+C34)
38	<u>Корректировка на дополн.альтер.рентабельность</u>		
39	Доп. альтернативная рентабельность, руб.	4315	=C5*C11/C12*C19
40	Прибыль от сделки, руб.	870685	=C21-C39
41	Прибыль на 1 ед.прод, руб.	24877	=C40/C10
42	Рентабельность, %	33,2%	=C40/C19
43	<u>Суммарная корректировка на WACC, инфляцию и дополн.альтер.рентабельность</u>		
44	Сумма корректировки, руб.	44589	=C24+C29+C39
45	Прибыль от сделки, руб.	830411	=C21-C44
46	Прибыль на 1 ед.прод., руб.	23726	=C45/C10
47	Рентабельность, %	31,2%	=C45/(C19+C34)
48	Расчет целесообразности предоставления скидки за доп. объем		
49	<u>Исходные данные</u>		
50	Желаемая покупателем скидка на единицу продукции, руб.	5000	
51	Желаемая продавцом доп.прибыль от скидки, %	20%	
52	<u>Расчет эффективности предоставления скидки</u>		
53	Цена за 1 ед.прод. со скидкой, руб.	95000	=C9-C50
54	Прибыль на 1 ед.прод., руб.	20000	=C18-C50
55	Точка безубыточности, ед.прод.	44	=C21/C54
56	Расчетная прибыль от сделки, руб.	1050000	=C21*(1+C51)
57	Точка безубыточности скорректир. на доп.приб. от скидки, ед.прод.	53	=C56/C54
58	С/с всего, руб.	3937500	=C57*C8
59	Рентабельность, %	26,7%	=C56/C58
60	<u>Корректировка на WACC</u>		
61	Плата за капитал, руб.	51781	=C58*C4*C11/C12
62	Себестоимость всего, руб.	3989281	=C58+C61
63	Прибыль от сделки, руб.	998219	=C56-C61
64	Прибыль на 1 ед.прод., руб.	19014	=C63/C57
65	Доп. прибыль от скидки, %	19%	=C63/C25-1
66	Рентабельность, %	25,0%	=C63/(C58+C61)
67	<u>Корректировка на инфляцию</u>		
68	Потери на инфляции, руб.	6904	=C56*C7*C11/C12
69	Прибыль от сделки, руб.	1043096	=C56-C68
70	Прибыль на 1 ед.прод., руб.	19868	=C69/C57
71	Рентабельность, %	26,5%	=C69/(C58+C68)
72	<u>Суммарная корректировка на WACC и инфляцию</u>		
73	Плата за капитал и потери на инфляции, руб.	58685	=C68+C61
74	Прибыль от сделки, руб.	991315	=C56-C73
75	Прибыль на 1 ед.прод., руб.	18882	=C74/C57
76	Рентабельность, %	24,8%	=C74/(C58+C61+C68)
77	<u>Корректировка на дополн.альтер.рентабельность</u>		
78	Доп. альтернативная рентабельность, руб.	6473	=C5*C11/C12*C58
79	Прибыль от сделки, руб.	1043527	=C56-C78
80	Прибыль на 1 ед.прод., руб.	19877	=C79/C57
81	Рентабельность, %	26,5%	=C79/C58
82	<u>Суммарная корректировка на WACC, инфляцию и дополн.альтер.Рентабельность</u>		
83	Сумма корректировки, руб.	72062	=C68+C73+C78
84	Прибыль от сделки, руб.	977938	=C56-C83
85	Прибыль на 1 ед.прод., руб.	18627	=C84/C57
86	Рентабельность, %	24,5%	=C84/(C58+C73)

Инв. № дубл.	Подпись и дата
Взам. инв. №	Подпись и дата
Инв. № подл..	Подпись и дата

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
					30

A	B	C	D
№№	Наименование показателя	Пример	Формула расчета
87	Расчет скидки/штрафа за досрочную оплату/задержку		
88	Период отвлечения средств (фактический), дн.	18	
89	Разница план. и факт. периода отвлечения средств, дн.	12	=C11-C88
90	Плата за капитал, руб.	20712	=C4*C88/C12*C19
91	Потери на инфляции, руб.	3452	=C7*C88/C12*C21
92	Доп. альтернативная рентабельность, руб.	2589	=C5*C88/C12*C19
93	Сумма корректировки, руб.	26753	=C90+C91+C92
94	Изменение суммарных потерь от доср.(задерж.) оплаты, руб.	17836	=C44-C93
95	Изменение сумм.потерь на 1 ед.прод., руб.	510	=C94/C10
96	в % годовых	15,50%	=ЕСЛИ(C89<>0;C95/C9/C89*C12;0)
97	в % за 1 сутки	0,04%	=ЕСЛИ(C89<>0;C95/C9/C89;0)

Выводы по примеру:

1. Минимальная рентабельность (стр. 16), по достижении которой сделка оценивается как возможная к рассмотрению, составляет 9%. Т.е. при получении 9 рублей прибыли на каждый рубль себестоимости, предприятие окупает свои расходы на пользование капиталом, потери на инфляцию, риск невозврата денежных средств и прочие потери. Заключение сделки на условиях ниже 9% доходности неизбежно приведет к убыткам. При этом следует избегать заключения сделки с показателем доходности, приближающимся к 9%, так как весьма вероятно появление форс-мажорных обстоятельств, также в итоге приводящих к убытку.
2. Расчетная рентабельность анализируемой сделки составляет (после корректировки на суммарные потери) 31,2%. Что существенно превышает минимальную требуемую рентабельность, значит, сделка представляет потенциальный интерес.
3. Расчетная рентабельность при предоставлении скидки составляет (после корректировки на суммарные потери) 24,5%. Что также существенно превышает минимальную требуемую рентабельность. Но при этом ниже доходности сделки без предоставления скидки на 6,7%. Снижение доходности вызвано снижением показателя прибыли на единицу продукции. При этом сумма прибыли по всей сделке за счет роста объема продаваемого товара увеличивается на 147527 руб. Учитывая, что требуемая минимальная рентабельность соблюдена, сделку с предоставлением скидки следует признать более выгодной (в случае, если среди покупателей нет готовых забрать дополнительный объем по цене без скидки и/или предложение превышает спрос).
4. Устанавливая размер скидки, следует не превышать порог 15,5% годовых (или 0,04% за сутки), в противном случае предприятие недополучит некоторую долю прибыли. Аналогично, устанавливать размер штрафа ниже уровня 15,5% годовых - нецелесообразно.

Алгоритм анализа эффективности сделки по продаже, расчета требуемой минимальной доходности, целесообразности предоставления скидок и начисления штрафов (в электронном виде) приводится в Приложении 2 к настоящей Методике.

5.5.2.7 Алгоритм расчета эффективности сделок по закупке, целесообразности получения скидок за увеличение объема, скидок (штрафов) за досрочную (задержанную) оплату (при закупках)

Таблица 15 - Алгоритм расчета эффективности сделок по закупке, целесообразности получения скидок за увеличение объема, скидок (штрафов) за досрочную (задержанную)

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата
------	------	----------	-------	------

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
					31

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата
------	------	----------	-------	------

A	B	C	D
№№	Наименование показателя	Пример	Формула расчета
3	Исходные данные		
4	WACC,% годовых	16%	
5	Прогнозируемая инфляция, % годовых	8%	
6	Цена за 1 единицу продукции, руб.	4000	
7	Среднерыночная (или альтернативная) цена за 1 единицу продукции, руб.	3950	
8	Период кредита (плановый, по договору)	50	
9	Объем поставки (без скидки), ед.прод.	35	
10	Количество дней в году, дн.	365	
11	Период отвлечения средств (плановый, по договору), дн.	30	
12	Анализ эффективности сделки		
13	Сумма договора, руб.	140000	=C6*C9
14	Экономия на 1 ед.прод., руб.	-50	=C7-C6
15	Экономия по договору, руб.	-1750	=C14*C9
16	Эффективность, %	-1,3%	=C15/C13
17	<u>Корректировка на WACC</u>		
18	Экономия платы за капитал, руб.	3068	=C13*C4*C8/C10
19	<u>Корректировка на инфляцию</u>		
20	Экономия на инфляции, руб.	1534	=C13*C5*C8/C10
21	Суммарная корректировка		
22	Сумма экономии платы за капитал и экономии на инфляции, руб.	4603	=C18+C20
23	Суммарная экономия, руб.	2853	=C22+C15
24	Суммарная эффективность, %	2,0%	=C23/C13
25	Расчет целесообразности получения скидки за доп.объем		
26	<u>Исходные данные</u>		
27	Максимальный (или предлагаемый) объем закупки, ед.прод.	60	
28	Желаемая (или предлагаемая) скидка на единицу продукции, руб.	100	
29	<u>Расчет эффективности получения скидки</u>		
30	Цена за 1 единицу продукции, руб.	3900	=C6-C28
31	Сумма договора, руб.	234000	=C30*C27
32	Экономия по договору, руб.	3000	=(C28+C14)*C27
33	Эффективность, %	1,3%	=C32/C31
34	<u>Корректировка на WACC</u>		
35	Экономия платы за капитал, руб.	5129	=C31*C4*C8/C10
36	<u>Корректировка на инфляцию</u>		
37	Экономия на инфляции, руб.	2564	=C31*C5*C8/C10
38	Суммарная корректировка		
39	Сумма экономии платы за капитал и экономии на инфляции, руб.	7693	=C37+C35
40	Суммарная экономия, руб.	10693	=C39+C32
41	Суммарная эффективность, %	4,6%	=C40/C31
42	Расчет скидки/штрафа за досрочную оплату/задержку		
43	Период кредита + Период просрочки (фактический или предлагаемый), дни	20	
44	Разница факт. и план. суммы периода кредита и периода просрочки, дн.	-30	=C43-C8
45	Экономия платы за капитал, руб.	1227	=C13*C4*C43/C10
46	Экономия на инфляции, руб.	614	=C13*C5*C43/C10
47	Изменение суммарной экономии от доср.(задерж.) оплаты, руб.	-2762	=(C46+C45)-C22
48	Изменение суммарной экономии от доср.(задерж.) оплаты на 1 ед.прод., руб.	-79	=C47/C9
49	в % годовых	24,0%	=ЕСЛИ(C44<>0;C48/C6/C44*C10;0)

Инв. № подл..	Подпись и дата
	Инв. № дубл.
Взам. инв. №	Подпись и дата
	Подпись и дата
Инв. № подл..	Подпись и дата
	Подпись и дата

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
					32

A	B	C	D
№№	Наименование показателя	Пример	Формула расчета
50	в % за 1 сутки	0,1%	=ЕСЛИ(С44<>0;С48/С6/С4 4;0)

Алгоритм анализа эффективности сделки по закупке, расчета требуемой минимальной доходности, целесообразности получения скидок (в электронном виде) приводится в Приложении 2 к настоящей Методике.

5.5.3 Стандарты (бизнес-правила) оценки покупателей и предоставления кредита

В основе установления таких стандартов оценки покупателей лежит их кредитоспособность.

Кредитоспособность покупателя характеризует систему условий, определяющих его способность привлекать кредит в разных формах и в полном объеме в предусмотренные сроки выполнять все связанные с ним финансовые обязательства.

Распределение покупателей по группам риска является одной из основных задач кредитной политики.

Формирование системы стандартов оценки покупателей включает следующие основные элементы:

- определение системы характеристик, оценивающих кредитоспособность отдельных групп покупателей;
- формирование и экспертизу информационной базы проведения оценки кредитоспособности покупателей;
- выбор методов оценки отдельных характеристик кредитоспособности покупателей;
- группировку покупателей продукции по уровню кредитоспособности;
- дифференциацию кредитных условий в соответствии с уровнем кредитоспособности покупателей.

Последовательность действий, необходимая и достаточная в каждом конкретном случае определяется индивидуально, в зависимости от многих факторов:

- требуется оценить нового клиента, или клиента, с которым сформирована длительная партнерская история;
- важность решения, которое будет приниматься на основании произведенной оценки;
- и т.п.

5.5.3.1 Определение системы характеристик, оценивающих кредитоспособность отдельных групп покупателей

Определение системы характеристик, оценивающих кредитоспособность отдельных групп покупателей, является начальным этапом построения системы стандартов их оценки.

По коммерческому кредиту такая оценка осуществляется обычно по следующим критериям:

- объем хозяйственных операций с покупателем и стабильность их осуществления;
- репутация покупателя в деловом мире;
- платежеспособность покупателя;
- результативность хозяйственной деятельности покупателя;
- состояние конъюнктуры товарного рынка, на котором покупатель осуществляет свою операционную деятельность;

Изн. № подл. .	Подпись и дата
Взам. инв. №	Инв. № дубл.
Подпись и дата	
Изн. № подл. .	

						Лист
						33
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		

- объем и состав чистых активов, которые могут составлять обеспечение кредита при неплатежеспособности покупателя и возбуждении дела о его банкротстве;
- общее время работы с данным покупателем;
- показатель оборачиваемости дебиторской задолженности по данному покупателю;
- объемы и сроки просроченной дебиторской задолженности;
- неформальная оценка значимости клиента работающим с ним сотрудником;
- и т.п.

5.5.3.2 Присвоение покупателям числовых рейтингов

Одним из наиболее распространенных способов ранжирования покупателей является присвоение им числовых рейтингов.

Для формирования числового значения кредитного рейтинга, все показатели должны быть переведены в 100-балльную шкалу. При этом наивысший балл в этой шкале присваивается наиболее предпочтительному значению. Затем каждому показателю присваиваются веса значимости и выводится сводный рейтинг.

Веса значимости могут быть проставлены ответственным лицом. Также их возможно рассчитать и на основе прошлых данных работы предприятия. Для этого набирается статистика по выбранным показателям и с помощью коэффициентов корреляции определяется влияние каждого из них на погашение дебиторской задолженности.

Таблица 16 – Шкала весов значимости показателей кредитоспособности покупателей

Показатель	Балльная оценка (Балл)	Вес
Показатель ₁	Балл ₁	Вес ₁
...
Показатель _n	Балл _n	Вес _n
Итого	$\frac{\sum_{n=1}^n (Балл * Вес)}{\sum_{n=1}^n (Вес)}$	100

Проведенная оценка кредитной истории путем расчета взвешенных оценок по всем крупным и значимым клиентам позволяет взвесить риски и определить приоритеты при рассмотрении вариантов кредитования.

С баллами из кредитного рейтинга могут быть связаны различные вероятности погашения задолженности P_i , после чего может быть определена средневзвешенная вероятность непогашения кредита – P . И, следовательно, величина IR в знаменателе вышеприведенной формулы домножается на $(1+P)$, уменьшая нормативный срок предоставления коммерческого кредита покупателям.

5.5.3.3 Группировка покупателей продукции по уровню кредитоспособности

Группировка покупателей продукции по уровню кредитоспособности основывается на результатах ее оценки и предусматривает обычно выделение следующих их категорий:

- покупатели, которым кредит может быть предоставлен в максимальном объеме;
- покупатели, которым кредит может быть предоставлен в ограниченном объеме, определяемом уровнем допустимого риска невозврата долга;
- покупатели, которым кредит не предоставляется (при недопустимом уровне риска невозврата долга, определяемом типом избранной кредитной политики).

Подпись и дата	
Инв. № дубл.	
Взам. инв. №	
Подпись и дата	
Инв. № подл.	

						Лист
						34
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		

5.5.3.4 Дифференциация кредитных условий в соответствии с уровнем кредитоспособности покупателей

Дифференциация кредитных условий в соответствии с уровнем кредитоспособности покупателей, наряду с размером кредитного лимита, может осуществляться по таким параметрам, как срок предоставления кредита; необходимость страхования кредита за счет покупателей; формы штрафных санкций и т.п.

Пример дифференциации кредитных условий в зависимости от набранных покупателем баллов:

- при наборе менее 50 баллов кредит покупателям не предоставляется. Расчеты ведутся по предоплате;
- от 50 до 70 баллов покупателям предлагается ограниченное кредитование, которое может быть выражено в дополнительных условиях (в ограничениях на сумму кредита или на отсрочку платежа с последующим жестким контролем срока оплаты);
- при более 70 баллах кредит предоставляется на стандартных условиях, а также возможны эксклюзивные условия в случае стратегической значимости конкретного покупателя или предполагаемых экономических выгод в будущем.

5.5.3.5 Практические аспекты ранжирования покупателей

На практике удобным представляется присвоение составных рейтингов покупателям (как действующим, так и потенциальным). В зависимости от принятых на предприятии критериев оценки, рейтинг может основываться на количественных и качественных показателях. Если эти показатели путем взвешивания или какого-либо другого объединения нельзя привести к единому знаменателю (односоставному рейтингу), то следует присваивать покупателям многосоставной рейтинг. Рейтинг присваивается на определенный период, по истечении которого должен пересматриваться, например, 1 раз в месяц.

Таблица 17 – Пример многосоставного рейтинга по показателям платежной дисциплины и суммарного объема продаж.

Рейтинг по платежной дисциплине		Дальнейшие отношения с клиентом
Задержка оплаты, дни	Рейтинг	
>= 90	E	все действия направлены на возврат средств (вплоть до суда)
>= 45	D	
>= 30	C	варианты работы только с залоговым обеспечением, минимизация объемов продаж до уровня "С".
>= 10	B	система штрафов и скидок, работа с дисциплиной
< 10	A	работа на прежних условиях, доведение объемов до уровня "А"
Рейтинг по суммарному объему продаж		
Итого продано на сумму, руб.	Рейтинг	
минимум	C	
> 100 тыс.	CC	
> 500 тыс.	CCC	
> 1 млн.	B	
> 3 млн.	BB	
> 7 млн.	BBB	
> 10 млн.	A	
> 50 млн.	AA	
> 100 млн.	AAA	

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата
------	------	----------	-------	------

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
					35

В рассмотренном примере сначала покупатели ранжируются по платежной дисциплине, затем – по суммарному объему продаж. Получившие рейтинг “D” или “E” к ранжированию по объему продаж не допускаются.

Таким образом, покупатели с рейтингом «А-ААА», «А-АА» и «А-А» считаются «первоклассными заемщиками».

Разумеется, анализ покупателей по критериям оценки является не одно- или двухфакторным (как в рассмотренном примере), а многофакторным. Факторы определяются в зависимости от важности решения, которое будет приниматься на основании данного анализа. В случае, когда речь идет о типичной продаже небольшого количества продукции, можно ограничиться анализом в пределах общепринятых критериев. Однако когда речь идет о стратегическом выборе партнеров или о планировании крупной сделки, следует учесть максимальное количество факторов, которые могут повлиять на принимаемое решение.

Таблица 18 – Пример анализа эффективности сотрудничества с покупателями-дебиторами

A	B	C	D	E	F
№№	Количественные показатели		Дебитор 1	Дебитор 2	Формула расчета (по Дебитору 1)
3	Длительность сотрудничества, лет		1,0	1,0	
4	Объем продаж за период сотрудничества, руб.		45 200 792	40 494 801	
5	Себестоимость проданного товара, руб.		40 680 712	35 230 477	
6	Прибыль, руб.		4 520 079	5 264 324	=D4-D5
7	Средний период просрочки оплаты, дни		10	20	
8	Средний период отвлечения средств из оборота, дни		20	62	
9	Инфляция (в среднем за период), %		10%	10%	
10	Плата за пользование капиталом, %		15%	15%	
11	Потери на инфляции, руб.		24 768	89 421	=D9*D8/(365*D3)*D6
12	Проценты за пользование капиталом, руб.		334 362	897 653	=D10*D8/365*D5
13	Прибыль после корректировки, руб.		4 160 950	4 277 250	=D6-D11-D12
14	Эффективность сотрудничества, %		9,2%	10,6%	=D13/D4
15	Максимальный возможный объем продаж, руб. (на планируемый год)		200 000 000	150 000 000	
16	Доля в объеме закупок (фактическая), %		15%	35%	
17	Прогнозируемый размер прибыли (на планируемый год, при сохранении прежних объемов продаж), руб.		2 761 644	5 545 295	=D15*D16*D14
18	Максимальный размер возможной дополнительной прибыли (на планируемый год), руб.		15 649 315	10 298 404	=D15*D14-D17
19	Максимальный размер возможной суммарной прибыли (на планируемый год), руб.		18 410 959	15 843 699	=D15*D14
20	Качественные показатели	Весы	Дебитор 1	Дебитор 2	Формула расчета (по Дебитору 1)
21	Репутация дебитора	30	A	A	
22	Гаранты и обеспечители	20	A	B	

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист

23	Состояние конъюнктуры товарного рынка	10	A	A	
24	Юридическая сторона вопроса (данные сторонних организаций по надежности сотрудничества, законности деятельности и перспективах развития ситуации)	30	A	B	
25	Финансовый анализ отчетности	10	B	C	
26		A	90	40	=СУММЕСЛИ(\$D\$21:\$D\$25;"A";\$C\$21:\$C\$25)
27		B	10	50	=СУММЕСЛИ(\$D\$21:\$D\$25;"B";\$C\$21:\$C\$25)
28		C	0	10	=СУММЕСЛИ(\$D\$21:\$D\$25;"C";\$C\$21:\$C\$25)
29		D	0	0	=СУММЕСЛИ(\$D\$21:\$D\$25;"D";\$C\$21:\$C\$25)
30		E	0	0	=СУММЕСЛИ(\$D\$21:\$D\$25;"E";\$C\$21:\$C\$25)

Выводы:

В рассматриваемом примере видно, как разные показатели могут повлиять на принятие решения. Учитывая, что, в большинстве случаев, показатели противоречивы, в процессе принятия решения следует опираться только на те из них, которые удовлетворяют цели анализа.

Так, длительность сотрудничества (стр. 3) косвенно указывает на надежность партнера и имеет значение при принятии стратегического решения. В примере у Дебиторов 1 и 2 показатель длительности сотрудничества одинаковый, значит в данном конкретном случае он – не существенен.

Объем продаж за период сотрудничества – лидирует Дебитор 1.

Прибыль (рассчитывается как разница между объемом продаж (в денежном выражении) и себестоимостью проданного товара) – лидирует Дебитор 2.

Средний период просрочки оплаты (сигнализирует о дисциплине оплаты) – показатель лучше у Дебитора 1.

Средний период отвлечения средств из оборота – показатель лучше у Дебитора 1.

Из показателя отвлечения средств из оборота следуют показатели потерь на инфляции и процентов за пользование капиталом.

Прибыль после корректировки (на потери на инфляции и процентов за пользование капиталом) – показатели у Дебиторов 1 и 2 сближаются (в абсолютном выражении). Дебитор 2 уже не кажется куда более прибыльным, чем Дебитор 1.

Эффективность сотрудничества (соотношение прибыли после корректировки и объема продаж за период) – вариант предыдущего показателя в относительном выражении. Данный показатель является наиболее важным для принятия решения, имеющего краткосрочные последствия. Действительно, при прочих равных условиях, очевидно, что предприятию выгоднее работать с Дебитором 2.

Однако, принимая стратегическое решение, показателя текущей эффективности недостаточно. Во-первых, он не учитывает будущую доходность работы с дебитором и максимальный размер прибыли, который можно получить, правильно выстроив взаимоотношения с данным дебитором. Во-вторых, получившийся показатель не учитывает качественные характеристики.

Для принятия стратегического решения следует:

Оценить максимальный потенциальный размер прибыли (стр. 19).

Взвесить качественные характеристики.

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата

Таким образом, с точки зрения стратегического планирования, очевидно, более выгодным для сотрудничества является Дебитор 1.

Алгоритм анализа эффективности сотрудничества с покупателями-дебиторами (в электронном виде) приводится в Приложении 3 к настоящей Методике.

5.5.3.6 Практические аспекты ранжирования поставщиков

В случае, когда речь идет о ранжировании поставщиков, то есть о кредиторской задолженности, следует использовать несколько другие показатели:

Таблица 19 – Пример анализа эффективности сотрудничества с поставщиками-кредиторами

A	B	C	D	E	F
№№	Количественные показатели		Кредитор 1	Кредитор 2	Формула расчета (по Кредитору 1)
3	Длительность сотрудничества, лет		1,0	1,2	
4	Объем закупок за период сотрудничества, руб.		20 000 000	30 000 000	
5	Отклонение от среднерыночной (или альтернативной) цены, руб.		800 000	-500 000	
6	Средний период предоставления кредита, дни		90	30	
7	Средний период просрочки оплаты, дни		50	20	
8	Наложенные пени и штрафы, руб.		0	150 000	
9	Инфляция (в среднем за период), %		10%	10%	
10	WACC, %		15%	15%	
11	Экономия на инфляции, руб.		767 123	342 466	=D9*D4*(D6+D7)/(365*D3)
12	Экономия платы за капитал, руб.		1 150 685	513 699	=D4*D10*(D6+D7)/(365*D3)
13	Суммарная экономия, руб.		-1 117 808	-1 206 164	=D5+D8-D11-D12
14	Эффективность сотрудничества, %		5,6%	4,0%	=D13/D4*(-1)
15	Максимальный возможный объем закупок, руб. (на планируемый год)		50 000 000	100 000 000	
16	Доля в объеме закупок (фактическая), %		30%	10%	
17	Прогнозируемый размер экономии (на планируемый год, при сохранении прежних объемов закупок), руб.		838 356	402 055	=D15*D16*D14
18	Максимальный размер возможной дополнительной экономии (на планируемый год), руб.		1 956 164	3 618 493	=D15*D14-D17
19	Максимальный размер возможной суммарной экономии (на планируемый год), руб.		2 794 521	4 020 548	=D15*D14

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
					38

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
					38

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
					38

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
					38

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
					38

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
					38

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
					38

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
					38

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
					38

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
					38

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
					38

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
					38

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
					38

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
					38

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
					38

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
					38

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
					38

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
					38

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
					38

20	Качественные показатели	Весы	Кредитор 1	Кредитор 2	Формула расчета (по Кредитору 1)
21	Репутация кредитора	5	A	A	
22	Возможность получения скидок	20	A	C	
23	Эксклюзивность поставляемого товара	50	A	A	
24	Отношение к дисциплине оплаты	20	A	C	
25	Прочее	5	B	B	
26		A	95	55	=СУММЕСЛИ(\$D\$21:\$D\$25;"A";\$C\$21:\$C\$25)
27		B	5	5	=СУММЕСЛИ(\$D\$21:\$D\$25;"B";\$C\$21:\$C\$25)
28		C	0	40	=СУММЕСЛИ(\$D\$21:\$D\$25;"C";\$C\$21:\$C\$25)
29		D	0	0	=СУММЕСЛИ(\$D\$21:\$D\$25;"D";\$C\$21:\$C\$25)
30		E	0	0	=СУММЕСЛИ(\$D\$21:\$D\$25;"E";\$C\$21:\$C\$25)

Алгоритм анализа эффективности сотрудничества с поставщиками-кредиторами (в электронном виде) приводится в Приложении 3 к настоящей Методике.

5.5.4 Изменение кредитной политики

Кредитная политика предприятия не является чем-то неизменным, раз и навсегда данным. Она изменяется в зависимости от изменения конъюнктуры рынка. Необходимо оценить эти изменения с точки зрения максимизации прибыли. С этой целью используется приростной анализ. В рамках этого анализа используются три базовые формулы:

Если ожидается увеличение объема реализации, используется формула

$$I = \left[(DSO_n - DSO_o) * \left(\frac{S_o}{365} \right) \right] + V * \left[\frac{DSO_n(S_n - S_o)}{365} \right]$$

Если ожидается снижение объема реализации, то формула выглядит следующим образом:

$$I = \left[(DSO_n - DSO_o) * \left(\frac{S_n}{365} \right) \right] + V * \left[\frac{DSO_o(S_n - S_o)}{365} \right]$$

(эти две формулы позволяют определить, как повлияют изменения в кредитной политике на изменение дебиторской задолженности I);

формула, показывающая влияние изменений в кредитной политике на величину прибыли до вычета процентов и налогов P , имеет вид:

$$P = (S_n - S_o) * (1 - V) + kI - (B_n S_n - B_o S_o) - (D_n S_n P_n - D_o S_o P_o)$$

Обозначения в формулах:

I – прирост дебиторской задолженности;

P – величина доналоговой прибыли;

DSO_o – оборачиваемость дебиторской задолженности до изменения кредитной политики (в днях);

DSO_n – оборачиваемость дебиторской задолженности после изменения кредитной политики (в днях);

S_o – текущий объем реализации;

S_n – прогнозируемый объем реализации после изменения кредитной политики;

$(S_n - S_o)$ – прирост объема реализации;

V – прямые переменные затраты (в процентах от объема реализации);

$(1 - V)$ – валовая маржа;

k – цена инвестиций в дебиторскую задолженность;

Подпись и дата	
Инв. № дубл.	
Взам. инв. №	
Подпись и дата	
Инв. № подл.	

						Лист
						39
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		

V_o – средний объем безнадежных долгов при текущем объеме реализации (в процентах от объема реализации);

V_n – средний объем безнадежных долгов при новом объеме реализации (в процентах от объема реализации)

P_o – доля объема реализации со скидкой до изменения кредитной политики (в процентах от объема реализации);

P_n – доля объема реализации со скидкой после изменения кредитной политики (в процентах от объема реализации);

D_o – текущий средний процент торговой скидки (до изменения кредитной политики);

D_n – предполагаемый процент торговой скидки (после изменения кредитной политики).

Пользуясь формулами приростного анализа, можно определить, как повлияет на величину дебиторской задолженности и прибыли изменение сроков предоставления кредитов, величины скидок, величины потерь по безнадежным долгам, процента переменных затрат и т.п. Итоговым показателем служит приростная прибыль, определяемая как разность между дополнительными доходами и дополнительными затратами. Если ожидаемая приростная прибыль величина положительная, то предполагаемые изменения в кредитной политике следует осуществить, если величина отрицательная, то от изменения кредитной политики следует отказаться.

5.6 Планирование поступлений и выплат¹⁷

Различают два типа планирования – на кратко- и долгосрочном уровнях.

5.6.1 Краткосрочное планирование

Осуществляется на основании текущей информации ответственных подразделений о планируемых поступлениях и выплатах.

5.6.2 Долгосрочное планирование

Основывается на данных о планируемых доходах и расходах на долгосрочный период (год).

5.6.2.1 По нормативам

1 этап.

На предприятии разрабатывается бюджет доходов и расходов.

2 этап.

Устанавливаются нормативы дебиторской и кредиторской задолженностей (в днях) в целом по предприятию.

3 этап.

Устанавливается желаемая структура продаж и закупок в разрезе типовых договоров. Для каждого типового договора определяется норматив задолженности (в днях). Полученная информация заносится в специализированную информационную систему (или в электронную таблицу) и имеет следующий вид:

Таблица 20 - Пример структуры электронной таблицы (при планировании по нормативам)

	Тип сделки	Рынок	Вид продукции	Порядок оплаты	Тип договора (норматив, дн.)	Месяц				Квартал				Итого за год
						1	2	...	12	1	2	3	4	
План доходов

¹⁷ В настоящей Методике рассматриваются расчетные аспекты планирования поступлений и выплат касаясь управления дебиторской задолженностью покупателей и кредиторской задолженностью поставщикам. Более подробно планирование в целом по предприятию освещено в Методике формирования, контроля и анализа исполнения платежного бюджета.

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
					40

Подпись и дата	
Инв. № дубл.	
Взам. инв. №	
Подпись и дата	
Инв. № подл.	

(расходов)																	
...
Итого по предприятию:

Соотношение граф таблицы можно представить следующим образом:

Таблица 21 - Пример соотношения граф электронной таблицы (при планировании по нормативам)

Тип сделки	Рынок	Вид продукции	Порядок оплаты	Тип договора (норматив, дн.)
Продажа	Внутренний	Автомобили	предоплата	30
			отсрочка	15
		Запчасти		30
	
	Внешний
	
...		
Покупка

4 этап.

На основании планируемых доходов (расходов) по каждому типовому договору рассчитывается план поступлений (выплат), который показывает, какие поступления (выплаты) следует ожидать исходя из выполнения плана доходов (расходов).

Пример расчета плана поступлений по типовому договору на продажу с отсрочкой 54 дня:

Поступления января = 31/54 ДЗ на 01.01.04 г.

Поступления февраля = 23/54 ДЗ на 01.01.04 г. + ((31+29-54)*
Однодневный доход января)

Поступления марта = ((54-(31+29-54))*
Однодневный доход января) + ((29+31-54)*
Однодневный доход февраля)

И т.д.

5 этап.

По результатам расчета планируемых поступлений (выплат), которые можно ожидать исходя из выполнения плана доходов (расходов), рассчитывается (методом средневзвешенной) средний период отвлечения средств из оборота и сравнивается с целевым нормативом задолженности.

$$\overline{ПО} = \frac{\sum (\text{Планируемые}_\text{ поступления}_\text{ за}_\text{ год} * \text{Норматив}_\text{ по}_\text{ типовому}_\text{ договору})}{\sum \text{Планируемые}_\text{ поступления}_\text{ за}_\text{ год}}$$

6 этап.

В случае если целевой норматив задолженности (период отвлечения средств из оборота) не совпадает со средним периодом отвлечения средств из оборота, следует произвести коррекцию.

2 варианта:

- изменение структуры продаж (закупок) в разрезе типовых договоров, с тем чтобы доля договоров с меньшим периодом отвлечения средств из оборота увеличилась
- пересмотр нормативов.

7 этап. Анализ план-факт и факторный анализ отклонений.

Подпись и дата	
Инв. № дубл.	
Взам. инв. №	
Подпись и дата	
Инв. № подл..	

							Лист
							41
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата			

По наступлении периода (года), на который производилось планирование, следует ежемесячно контролировать выполнение плана, как доходов и расходов, так и поступлений и выплат.

Для удобства осуществления контроля и анализа по каждому типовому договору в информационной системе (электронной таблице) целесообразно учитывать информацию следующим образом:

Таблица 22 - Продолжение примера структуры электронной таблицы (при планировании по нормативам)

№ стр.	По поступлениям	По выплатам	Формула расчета
1	План доходов	План расходов	
2	Поступления по плану доходов	Выплаты по плану расходов	
3	Факт доходов	Факт расходов	
4	Поступления в пересчете на факт доходов	Выплаты в пересчете на факт расходов	
5	Разность факта и плана доходов	Разность факта и плана расходов	= 3 - 1
6	Разность поступлений в пересчете на факт доходов и поступлений по плану доходов	Разность выплат в пересчете на факт расходов и выплат по плану расходов	= 4 - 2
7	Реальные поступления денежных средств	Реальные выплаты денежных средств	
8	Разность поступлений реальных и плана поступлений в пересчете на факт доходов	Разность выплат реальных и плана выплат в пересчете на факт расходов	= 7 - 4
9	Разность поступлений реальных и поступлений по плану доходов	Разность выплат реальных и выплат по плану расходов	= 7 - 2

Анализ план - факт.

Строка 5 показывает, насколько выполняются планы по доходам (расходам).

Строка 6 показывает разницу между поступлениями (выплатами), которые можно ожидать в соответствии с фактическими доходами (расходами) и поступлениями (выплатами), которые можно было ожидать в соответствии с планом доходов (расходов).

Строка 8 показывает разницу между реальными (в действительности имевшими место быть) поступлениями (выплатами) и поступлениями (выплатами), которые можно было ожидать в соответствии с фактическими доходами (расходами).

Строка 9 показывает разницу между реальными (в действительности имевшими место быть) поступлениями (выплатами) и поступлениями (выплатами), которые можно было ожидать в соответствии с планом доходов (расходов).

Факторный анализ.

Стр. 9 = Стр. 6 + Стр. 8

Показывает, за счет чего получают отклонения от плана поступлений и выплат и в каком направлении следует работать для выполнения квартального и годового плана.

Пример планирования поступлений по нормативам (в электронном виде) приводится в Приложении 4 к настоящей Методике.

5.6.2.2 С помощью коэффициентов инкассации

Планирование поступлений и выплат по коэффициентам инкассации следует осуществлять по контрагентам и/или бюджетодержателям.

Рассмотрим на примере планирования по контрагентам.

Этапы 1, 2, 5 и 7.

Совпадают с соответствующими этапами планирования по нормативам.

Подпись и дата	
Инв. № дубл.	
Взам. инв. №	
Подпись и дата	
Инв. № подл.	

										Лист
										42
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата						

Этап 3.

Желаемая структура продаж и закупок устанавливается по видам продукции (статьям закупок) в разрезе контрагентов. Для каждого контрагента по результатам анализа дебиторской и кредиторской задолженностей определяются коэффициенты инкассации. Полученная информация заносится в специализированную информационную систему (или в электронную таблицу) и имеет следующий вид:

Таблица 23 - Пример структуры электронной таблицы (при планировании по коэффициентам инкассации)

	Тип сделки	Рынок	Вид продукции	Контрагент	Коэффициенты инкассации (по месяцам), %					Месяц				Квартал				Итого за год		
					...	-1	1	2	3	...	1	2	...	1/2	1	2	3		4	
План доходов (расходов)
...
Итого по предприятию:

4 этап.

На основании планируемых доходов (расходов) по каждому контрагенту рассчитывается план поступлений (выплат), который показывает, какие поступления (выплаты) следует ожидать исходя из выполнения плана доходов (расходов).

Пример расчета плана поступлений по контрагенту-дебитору с периодами инкассации 5% - в текущем месяце, 45% через 1 месяц и 50% через 2 месяца:

По задолженности на 01.01 поступления планируются исходя из ее возрастной структуры и оценочной вероятности получения средств. Полученные результаты прибавляются к планируемым поступлениям по месяцам.

Поступления января (здесь и далее без учета ДЗ на 01.01) = 5% от доходов января

Поступления февраля = 45% доходов января + 5% доходов февраля

Поступления марта = 50% доходов января + 45% доходов февраля + 5% доходов марта

И т.д.

6 этап.

В случае если целевой норматив (период отвлечения средств из оборота) не совпадает со средним периодом отвлечения средств из оборота, следует произвести коррекцию.

3 варианта:

- изменение структуры продаж (закупок) в разрезе контрагентов, с тем чтобы доля договоров с меньшим периодом отвлечения средств из оборота увеличилась
- работа с контрагентами с целью изменения периодов инкассации
- пересмотр нормативов.

Пример планирования поступлений с помощью коэффициентов инкассации (в электронном виде) приводится в Приложении Г к настоящей Методике.

Инва. № подл..	Подпись и дата
Взам. инв. №	Подпись и дата
Инва. № дубл.	Подпись и дата

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
					43

5.7 Политика взыскания и выплаты денежных средств

Для организации эффективного процесса взыскания и выплаты денежных средств на предприятии должны быть выделены уровни ответственности («хозяева процессов»), которые, каждый на своем уровне, имеют четкие обязанности и полномочия.

Каждый руководитель отдела, каждый сотрудник должны представлять себе какие действия им необходимо предпринимать касаясь управления дебиторской и кредиторской задолженностями в зависимости от вариантов развития ситуации.

5.7.1 Выделение центров ответственности и регламентирование действий

В соответствии с организационной схемой предприятия следует максимально точно определить и задокументировать, какие действия и меры кем предпринимаются на каждом этапе формирования, учета, контроля, анализа и, как результат, взыскания (выплаты) задолженностей.

В части взыскания (выплаты) задолженности целесообразно определить:

- стандартный набор действий до истечения критического срока оплаты задолженности (аналитика, контрольные звонки, уведомления, напоминания, и т.п.);
- стандартный набор действий по работе с просроченной задолженностью (письма, предупреждения различной степени строгости, а также на каком этапе работа с задолженностью передается в юридическое управление, третьим лицам, судебным органам);
- регламент взаимного погашения задолженностей и реструктуризации обязательств¹⁸.

5.7.2 Организация эффективного документооборота

Помимо правильного распределения полномочий, построения горизонтальных и вертикальных связей на предприятии, для действительно эффективной работы требуется оптимальное использование рабочего времени сотрудников.

При создании специализированной информационной системы по управлению дебиторской и кредиторской задолженностями следует предусмотреть возможность автоматического формирования всех часто используемых документов, как-то:

- Уведомление о сумме и сроках задолженности;
- Напоминание о приближении сроков оплаты;
- Предупреждение о начислении штрафа за несоблюдение сроков;
- Начисление штрафа (уведомление, расчет);
- Предупреждение об обращении в Арбитражный суд;
- Официальная претензия;
- Исковое заявление;
- и т.п.

Очевидно, что эффективность и действенность документа во многом зависит от его своевременности и информативности. Поэтому представляется целесообразным на базе информационной системы по управленческому учету дебиторской и кредиторской задолженностей задать автоматическое формирование вышеуказанной документации с выведением в соответствующие уведомления всей необходимой аналитики с

¹⁸ В случае подписания соглашения о реструктуризации задолженности необходимо пересчитывать критический срок оплаты. В противном случае это приведет к искажению информации о сроках просрочки задолженности в информационной системе по управленческому учету дебиторской и кредиторской задолженностей.

Изн. № подл. .	Подпись и дата	Взам. инв. №	Изн. № дубл.	Подпись и дата						Лист
										44
					Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	

возможностью выбирать эмоциональную окраску и содержание сопровождающего текста.

Подобная корреспонденция по мере необходимости может рассылаться контрагентам с использованием электронной почты и/или факсимильной связи.

Пример уведомления о наступлении сроков оплаты дебиторской задолженности приведен в Приложении Д к настоящей Методике.

Инв. № подл..	Подпись и дата	Взам. инв. №	Инв. № дубл.	Подпись и дата						Лист
										45
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата						

6 Выводы по совместному управлению дебиторской и кредиторской задолженностями

Управление дебиторской и кредиторской задолженностями эффективно только при постоянном, тщательном и регулярном сопоставлении их размеров, структуры и оборачиваемости.

6.1 Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженностей (или «Баланс задолженностей»)

Коэффициент определяется как отношение суммы кредиторской задолженности к сумме дебиторской задолженности. Данный баланс следует составлять с учетом сроков этих двух видов задолженностей, в соответствии с реестром старения.

При этом желательный уровень соотношения во многом зависит от стратегии развития предприятия, реализуемой в данный период.

6.2 Управление оборачиваемостью дебиторской и кредиторской задолженностей

Для сопоставления дебиторской и кредиторской задолженностей в днях рассчитывается «коэффициент времени», а именно соотношение оборачиваемости задолженностей.

Управление оборачиваемостью задолженностей путем их взаимного регулирования представляется важной частью управления оборотными средствами предприятия в целом.

Более быстрая оборачиваемость дебиторской задолженности по сравнению с оборачиваемостью кредиторской является условием, обеспечивающим достаточность источников финансирования активов баланса. Одновременно при таком соотношении оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности появляется риск снижения платежеспособности предприятия.

Наличие свободных средств в обороте или недостаток денежных средств возникает на определенные даты в результате тех или иных условий расчетов с дебиторами и кредиторами. Величина свободных средств в обороте или недостатка средств зависит от:

- суммы однодневных средних за период платежей дебиторов и кредиторам;
- числа дней в периоде;
- числа дней оборота дебиторской и кредиторской задолженностей.

Предприятие может при заключении договоров с дебиторами и кредиторами целенаправленно регулировать сроки расчетов и средние однодневные платежи, чтобы недостатка средств в обороте на определенные даты не возникало.

Инд. № подл..	Подпись и дата	Взам. инв. №	Инд. № дубл.	Подпись и дата					
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата				Лист	
								46	

7 Принятые сокращения

ДЗ – дебиторская задолженность
 КЗ – кредиторская задолженность
 ЗД – задолженность
 Истор. - исторический
 Текущ. - текущий
 Совок. - совокупный
 Норм. – нормальный
 Просроч. – просроченный
 ПК (Период_Кредита) – период предоставления кредита
 ПП (Период_Просрочки) – период просрочки (задержки) оплаты
 ПО (Период_Отвлечения) – период отвлечения средств из оборота
 Крит.Срок – критический срок оплаты
 ФИФО – учет по принципу first-in-first-out
 WACC – Средневзвешенная стоимость капитала
 МСФО - Международные стандарты финансовой отчетности
 К_ЗД (проср.) – коэффициент просроченной задолженности
 К_ЗД (сом_и_безнад.) – коэффициент сомнительной и безнадежной задолженности
 КИ – коэффициент инкассации

Инд. № подл..	Подпись и дата	Взам. инв. №	Инв. № дубл.	Подпись и дата						
										Лист
										47
					Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	

8 Термины и определения

В настоящем документе применяются следующие термины с соответствующими определениями:

дебиторская задолженность (покупателей): 1) Сумма задолженности покупателей перед предприятием за отгруженную на условиях отсрочки платежа продукцию; 2) вся сумма средств, причитающихся предприятию от покупателей, в прошлом, настоящем и будущем, вне зависимости от условий оплаты.

авансы полученные (или отрицательная дебиторская задолженность): Сумма, полученная предприятием от покупателей в качестве предоплаты за планируемую к отгрузке продукцию.

задолженность покупателей по предоплате: Сумма, планируемая¹⁹ к получению в качестве предоплаты за планируемую к отгрузке продукцию в соответствии с заключенными договорами на поставку на условиях предоплаты.

кредиторская задолженность: 1) Обязательства предприятия, отражающие его задолженность перед поставщиками за отгруженные сырье, материалы и комплектующие; 2) Вся сумма средств, причитающихся поставщикам от предприятия, в прошлом, настоящем и будущем, вне зависимости от условий оплаты.

авансы выданные (или отрицательная кредиторская задолженность): Сумма, оплаченная поставщикам за планируемые к отгрузке (на условиях предоплаты) сырье, материалы и комплектующие.

задолженность предприятия по предоплате: Сумма, планируемая к оплате поставщикам за планируемые к отгрузке сырье, материалы и комплектующие в соответствии с заключенными договорами на предоплату.

задолженность: Представляет собой как дебиторскую, так и кредиторскую задолженность. Вводится как условное обозначение для описания принципов анализа и управления там, где эти принципы аналогичны для обеих задолженностей.

документ на оплату: Документ, на основании которого возникает обязательство по оплате на определенных условиях в определенный срок (счет на оплату, счет-фактура, договор и т.п.).

критический срок оплаты: Срок, после которого задолженность считается просроченной, рассчитанный в соответствии с условиями договора.

платежный документ: Документ, на основании которого обязательство по оплате считается погашенным.

общая (суммарная на дату) дебиторская задолженность: Сумма задолженности покупателей перед предприятием, как за отгруженную продукцию, так и за планируемую к отгрузке на условиях предоплаты, сформировавшаяся на определенную дату.

¹⁹ Здесь и далее задолженность считается планируемой к получению после выставления документа на оплату.

Изн. № подл..	Подпись и дата	Взам. инв. №	Инв. № дубл.	Подпись и дата					Лист
									48
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата					

9 Приложения

Приложение А. Пример анализа финансовой отчетности ОАО «ОАО» по МСФО (файл Финансовый анализ.xls).

Приложение Б. Алгоритм расчета эффективности сделок (файл Эффективность сделок.xls).

Приложение В. Алгоритм расчета эффективности сотрудничества с контрагентами (файл Эффективность контрагентов.xls).

Приложение Г. Пример планирования поступлений (файл Планирование.xls).

Приложение Д. Образец уведомления о необходимости погашения дебиторской задолженности (файл Уведомление.doc).

Инв. № подл..	Подпись и дата	Взам. инв. №	Инв. № дубл.	Подпись и дата						Лист
										50
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата						

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

Номер измене- ния	Номера страниц (листов)				Всего страниц (листов) в документе	Регистрационный номер документа	Подпись	Дата внесения измене- ния
	Изменен- ных	Замененных	Новых	Исключен ных				

Инв. № подл..	Подпись и дата	Взам. инв. №	Инв. № дубл.	Подпись и дата

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		51

