

## **РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Конкурентный рынок требует от предприятий использовать такой неценовой метод борьбы за покупателя, как отсрочка платежа за продукцию. В связи с чем неминуемо возникает дебиторская задолженность (ДЗ), которая порой становится значительным грузом для предприятия. Во-первых, она существенно увеличивает риски ликвидности, а во вторых, иммобилизуя денежные ресурсы, является причиной недостаточности оборотных средств и источником вмененных издержек в виде процентов по привлеченным кредитам. Таким образом, для менеджмента практически любой компании вопрос управление ДЗ всегда актуален.

Целью нашей работы является разработка и постановка системы управления ДЗ предприятия (на примере ООО «ЧТЗ-Уралтрак»). Для достижения цели нами должны быть решены следующие задачи:

- анализ самой ДЗ и дилеров завода, их структурирование;
- определение кредитной политики в отношении дебиторов: разработка методов оценки рисков их неплатежеспособности и методики лимитирования задолженности перед заводом;
- внедрение, адаптация и использование методики на практике;
- расчет эффекта внедрения, выводы и корректировка методики.

Анализируя ДЗ предприятия, мы пришли к выводу, что ее размер явно завышен (27% валовой прибыли), а финансовые показатели большинства дилеров не подходят к критериям платежеспособности. Отказаться от приема векселей подобных дилеров нельзя – некоторые из них являются стратегическими партнерами. Таким образом, пришлось одновременно учитывать 2 параметра: важность, масштаб дилера и его платежеспособность.

Основой для оценки значимости дилера послужил среднеарифметическое значение отгрузки за 2006г. и плановое задание в соответствии с контрактами на 2007г. По данному параметру мы провели ABC-анализ дилеров: разбили их на 3 группы в соответствии с «Правилом Парето», согласно которому 20% совокупности (дилеров) дают 80% результата (выручки). В результате мы получили 3 группы дилеров: А - наиболее ценные, В - промежуточные, С - наименее ценные. Для каждой из групп была выбрана своя политика товарного кредитования.

Для дилеров групп А и В разработаны отдельные лимиты, базой для которых послужил объем закупок за предыдущий год (40% и 30% объема отгрузки для группы А и В соответственно). Корректировал данное значение коэффициент надежности, представляющий собой многофакторную модель, в основе которой лежали критерии, признанные нами существенными для оценки платежеспособности: коэффициенты скорости и общей ликвидности, финансовой устойчивости, диверсификации бизнеса дилера, обеспеченности собственными оборотными средствами (СОС), размер СОС, платежная дисциплина, темп роста выручки. В итоге были получены лимиты по каждому дилеру групп А и В. Ввиду незначительности группы С в продажах и ДЗ перед заводом, для нее был установлен предельный лимит 5 млн. руб. на каждого дилера.

Таким образом, удалось снизить портфель векселей более чем на 500 млн. руб. (40% размера ДЗ). Приблизительный эффект введения лимитов составил порядка 4 млн. руб. экономии в год. Он рассчитан как разница между процентами за привлечение банковского кредита аналогичной суммы и процентами, получаемым по векселям, выписанным на данную сумму.