

КУРС ЛЕКЦИЙ:

Управление ресурсами организации

Составитель: к.э.н.,
ст.преподаватель
Никифорова Э.Г.

Лекция 5

**Управление финансовыми ресурсами
на основе управления дебиторской и
кредиторской задолженностью**

**Под дебиторской задолженностью
понимается задолженность организаций и
физических лиц данной организации.**





Какие факторы влияют на величину
дебиторской задолженности ?



- Специфика оценки дебиторской задолженности,
 - если говорить о ее продаже???



- Кого интересует величина реальных
 - к возврату долгов?

Основные задачи определения стоимости дебиторской задолженности можно свести к **четырем основным способам** оценочных процедур.

- Первый способ. Оценка единым потоком
- Второй способ. Оценка каждой конкретной задолженности
- Третий способ. Оценка как товара
- Четвертый способ. Оценка полезности приобретения

- **Первый способ. Оценка единым потоком.** Вся величина дебиторской задолженности оценивается в целом, точная оценка каждой отдельной дебиторской задолженности нецелесообразна, поскольку в этом случае могут не учитываться общие тенденции предприятия как системы. Акцент делается именно на этих общих тенденциях в развитии бизнеса, на конкретной политике менеджмента компании в отношении выплаты долгов.

- **Второй способ. Оценка каждой конкретной задолженности.** Этот способ сопряжен с предварительной оценкой задолженности для реального владельца актива в целях принятия управленческого решения и целесообразности ее продажи. Определяются реальная полезность каждой конкретной задолженности и возможные выгоды при ее продаже.

- **Третий способ. Оценка как товара.** Дебиторская задолженность оценивается как товар для продажи на рынке по стандарту обоснованной рыночной стоимости.
-

- **Четвертый способ. Оценка полезности приобретения.** Особенности данной постановки задачи заключаются в том, что в этом случае упор в большей степени делается на особые интересы инвестора, связанные со специфическим дальнейшим использованием задолженности, например как метода контроля за бизнесом дебитора.

формула наращенной суммы долга

- $НДЗ = ПС(1 + СР \times СП),$
- где НДЗ - наращенная сумма дебиторской задолженности;
- ПС - величина первоначальной суммы долга;
- СР - годовая ставка рефинансирования Банка России;
- СП - отношение срока продолжительности платежа к числу дней в году.

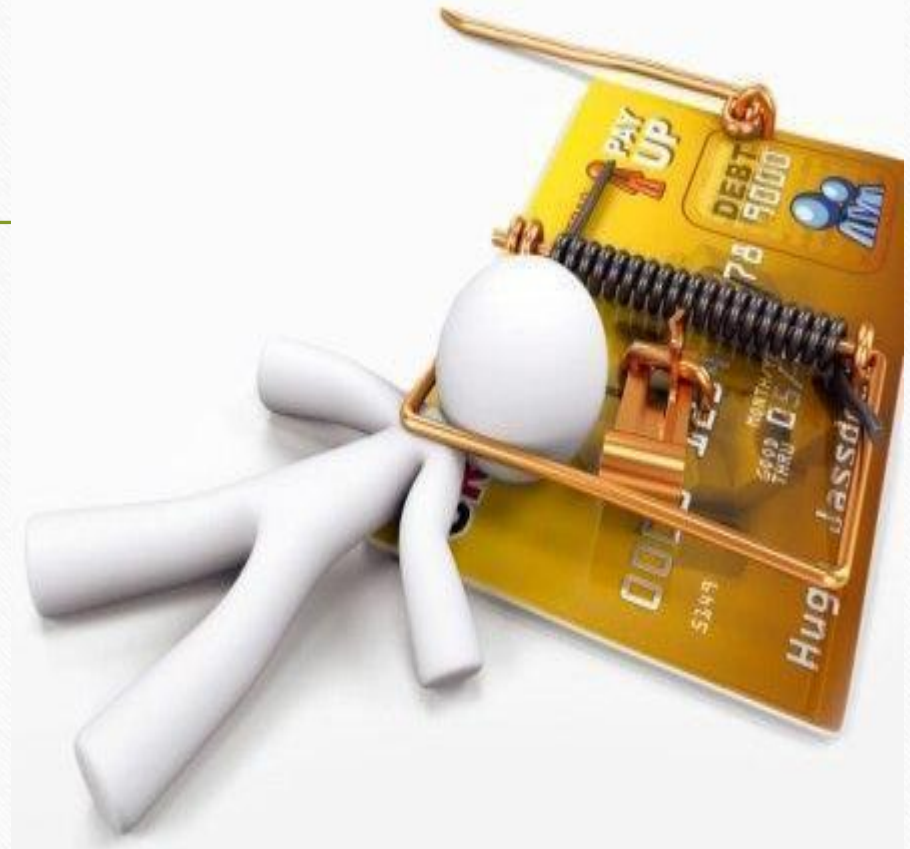
Если нужно определить текущую или будущую стоимость дебиторской задолженности более чем за один год, необходимо применить формулу сложных процентов, т.е.:

- $НДЗ = ПС(1 + СР)^n$,

- где n - число лет или периодов времени для расчета.

ДЛЯ ЧЕГО НУЖЕН ДАННЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ?

- **Кредиторская задолженность** - это задолженность организации другим организациям, индивидуальным предпринимателям, физическим лицам, в том числе собственным работникам, образовавшаяся при расчетах за приобретаемые материально-производственные запасы, работы и услуги, при расчетах с бюджетом, а также при расчетах по оплате труда



Кредиторская задолженность имеет двойственную юридическую природу:

- как часть имущества она принадлежит предприятию на праве владения или на праве собственности относительно полученных заимообразно денег или вещей;
- как объект обязательственных правоотношений она представляет собой долги предприятия перед кредиторами, которые имеют право требования на нее.



- Сумма кредиторской задолженности находится в прямой зависимости от объема хозяйственной деятельности предприятия, в первую очередь от объема производства и реализации продукции.
- С ростом объема производства и реализации продукции возрастают расходы предприятия, начисляемые в составе кредиторской задолженности, и соответственно увеличивается ее общая сумма, и наоборот

На величину кредиторской задолженности предприятия влияют следующие факторы:

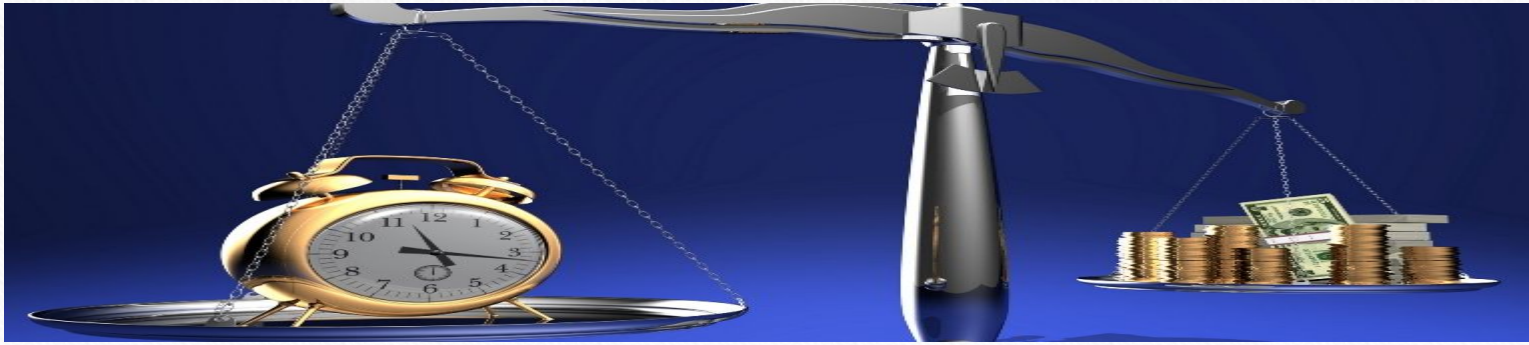
- общий объем покупок;
- объем покупок на условиях последующей оплаты;
- условия договоров с контрагентами;
- условия расчетов с поставщиками и подрядчиками;
- степень насыщенности рынка данной продукцией;
- политика управления кредиторской задолженностью;
- качество анализа кредиторской задолженности и последовательность в использовании его результатов, принятая на предприятии система расчетов.



• **Необходимость оценки
кредиторской задолженности?**

При углубленном анализе кредиторской задолженности целесообразно рассмотреть остаток обязательств на конец отчетного периода по срокам образования, как и в случае с дебиторской задолженностью. Для оценки оборачиваемости кредиторской задолженности рассчитывается следующая группа показателей:

- - средняя кредиторская задолженность;
- - оборачиваемость кредиторской задолженности;
- - период погашения кредиторской задолженности;
- - доля кредиторской задолженности в текущих пассивах.



- При оценке дебиторской и кредиторской задолженностей необходимо установить фактическое и оптимальное их соотношение, так как, например, значительное превышение дебиторской задолженности над кредиторской создает угрозу финансовому состоянию предприятия, приводит к необходимости привлечения дополнительных источников финансирования.
- Также значительное превышение кредиторской задолженности над дебиторской приводит к снижению финансовой независимости и устойчивости предприятия.

$$ДЗ_{\text{доп}} + \Delta ОП \geq \Delta ОЗ + РПС + КЗ_{\text{доп}}$$

где $ДЗ_{\text{доп}}$ - допустимая дебиторская задолженность;

$\Delta ОП$ - изменение операционной прибыли, связанной с производством и реализацией продукции;

$\Delta ОЗ$ - изменение операционных затрат, связанных с производством и реализацией продукции;

РПС - размер потерь средств, инвестированных в дебиторскую задолженность из-за неплатежей покупателей;

$КЗ_{\text{доп}}$ - допустимая кредиторская задолженность.

Можно также провести сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженности, определив при этом потери организации от дебиторской задолженности, выигрыш организации от кредиторской задолженности, чистую кредитную позицию и итоговый выигрыш от чистой кредитной позиции по следующим формулам:

$$\text{Потери}_{\text{дз}} = ДЗ_{\text{инф}};$$

$$\text{Выигрыш}_{\text{кз}} = КЗ_{\text{инф}};$$

- **Контроль дебиторской задолженности** предполагает установление лимитов кредитных рисков, расчет и создание резервов сомнительных долгов, работу с просроченной задолженностью и иные мероприятия контрольного характера. В целях снижения кредитных рисков предприятиям рекомендуется утвердить следующие лимиты:

- - максимальный срок отсрочки платежа;
- - максимальную сумму задолженности в отношении одного или группы связанных дебиторов;
- - максимальный размер кредитного риска.

- Контроль кредиторской задолженности также заключается в установлении разного рода лимитов и нормативов (максимальных размеров задолженности в отношении одного или группы связанных кредиторов, совокупной кредиторской задолженности и пр.).
- В рамках управления риском ликвидности рекомендовано анализировать финансовые обязательства по срокам погашения относительно отчетной даты в соответствии с условиями получения. Например, могут выделяться следующие временные интервалы:
 - - не более одного месяца;
 - - от одного месяца до трех месяцев;
 - - от трех месяцев до одного года;
 - - от одного года до трех лет;
 - - свыше трех лет.

Управление долгами в зависимости от кредитора

Кредитор	Проявление риска непогашения долга	Способы урегулирования долга
Банк	Ухудшение кредитной истории, повышение ставки кредитования, обращение взыскания на залог, досрочное взыскание долга	Увеличение срока погашения за счет роста ставки
Налоговые органы	Блокировка счета, принудительное списание средств со счета	Отсрочка, рассрочка, инвестиционный налоговый кредит
Сотрудники	Снижение мотивации к труду, приостановка работы, выплата материальной компенсации	Переговоры (хорошо действуют методы убеждения), поэтапная выплата
Монопольные поставщики услуг	Отключение услуги, снижение трафика, прекращение обслуживания	Гарантийные письма
Прочие поставщики	Прекращение отпуска товаров в кредит	Переговоры, повышение цены за счет увеличения отсрочки

- **КОГДА И КАК СПИСАТЬ КРЕДИТОРСКУЮ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ**

Основание списания	Дата списания
Истечение срока <u>исковой давности</u> (как правило, три года)	дата истечения срока исковой давности
<u>Ликвидация</u> организации-кредитора	дата внесения в <u>ЕГРЮЛ</u> записи о ликвидации организации-кредитора
<u>Исключение</u> организации-кредитора из ЕГРЮЛ как недействующего юридического лица	дата внесения в ЕГРЮЛ записи об исключении организации-кредитора из ЕГРЮЛ
<u>Прощение долга</u> кредитором	- или дата подписания соглашения о прощении долга; - или дата получения от кредитора документа, которым подтверждено прощение долга

Долг перед вашей организацией надо признать безнадежным и списать с баланса в полной сумме, включая НДС, если произошло одно из следующих событий:

- - истек срок исковой давности. В общем случае он составляет три года со дня, когда вам должны были погасить долг, но для некоторых требований законом установлены специальные сроки;
- - организация-должник ликвидирована;
- - организация-должник исключена из ЕГРЮЛ как недействующее юридическое лицо;
- - судебный пристав-исполнитель вынес постановление об окончании исполнительного производства и возвращении исполнительного листа взыскателю в связи с невозможностью взыскания.