

0-492967

На правах рукописи

ББК: 65.053.3

П58

Попов Владимир Викторович

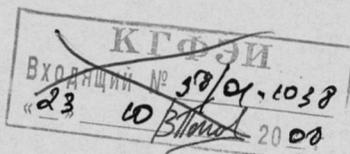
**АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ  
КОММЕРЧЕСКИМ ЦИКЛОМ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика

Автореферат  
диссертации на соискание ученой  
степени кандидата экономических наук

Москва

2008



Работа выполнена на кафедре «Экономический анализ и аудит» ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации».

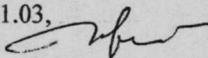
Научный руководитель	доктор экономических наук, профессор <b>Ильenkova Наталья Дмитриевна</b>
Официальные оппоненты:	доктор экономических наук, доцент <b>Бобылева Алла Зиновьевна</b>
	кандидат экономических наук <b>Веселова Татьяна Николаевна</b>
Ведущая организация	<b>ГОУ ВПО «Российский государственный торгово-экономический университет»</b>

Защита состоится «29» октября 2008 г. в 10-00 часов на заседании совета по защите докторских и кандидатских диссертаций Д 505.001.03 при ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, г.Москва, Ленинградский проспект, д.49, аудитория 406.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, г. Москва, Ленинградский проспект, д.49, комн. 203.

Автореферат разослан «28» сентября 2008 г. и размещен на официальном сайте ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации»: [www.fa.ru](http://www.fa.ru)

Ученый секретарь совета Д 505.001.03,  
к.э.н., доцент



О.Ю. Iорoдeцкaя

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000712651

## I Общая характеристика работы

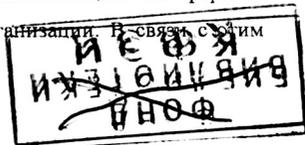
**Актуальность темы исследования.** В современных условиях хозяйствования одним из важнейших критериев обеспечения долгосрочной финансовой устойчивости и эффективного функционирования хозяйствующего субъекта любой формы собственности является детально организованная система расчетов с контрагентами. От выбора формы расчетов и ее соответствия существующим условиям хозяйствования, правильности и упорядоченности документооборота, четкости соблюдения платежной дисциплины и своевременности исполнения обязательств зависят как результат отдельной сделки, так и финансовая устойчивость организации в целом.

Предоставление хозяйствующим субъектам в условиях рыночной экономики полной самостоятельности в выборе контрагентов, форм расчетов и рынков сбыта продукции, привлечении источников финансирования и путей инвестирования повышает важность расчетов как объекта бухгалтерского учета.

В этой связи анализ и оценка коммерческих взаимоотношений и выявление скрытых резервов повышения эффективности деятельности за счет ускорения взаиморасчетов и выбора их наиболее рациональной формы носят принципиальный характер для установления взаимовыгодных отношений с действующими и потенциальными партнерами.

В настоящее время многие российские организации начинают активно разрабатывать внутренние документы для закрепления положений кредитной политики и внедрять достаточно сложные системы коммерческого кредитования покупателей, включающие многоуровневые сетки скидок применительно к разным категориям клиентов. Для этих целей применяются различные методики анализа «качества» клиентов, ориентированные в первую очередь на оценку рисков своевременного выполнения обязательств. Такие методики позволяют выявить как правовые риски (например, вызванные наличием в цепочке расчетов фирм-однодневок), так и риски экономического характера (например, риски коммерческого кредитования).

В России в последние годы проведено большое количество исследований, связанных с оценкой кредитоспособности и финансового состояния клиентов кредитных организаций, а также существуют отдельные методики анализа активов и обязательств хозяйствующих субъектов. Однако глубокий комплексный анализ существующей системы расчетов, ориентированный на оптимизацию их форм и расширение клиентской базы, проводят лишь немногие организации. В связи с этим





самостоятельными объектами изучения большинства существующих исследований, а фрагментарно входят в качестве составных частей в методики анализа оборотных активов и краткосрочных обязательств, соответственно, методики анализа финансового состояния и финансовой устойчивости.

В существующих исследованиях практически не рассматриваются и остаются не изученными следующие проблемы: 1) значения отдельных категорий, как то производственно-коммерческий и коммерческий цикл; 2) области повышенного риска, требующие направленного воздействия от субъекта управления коммерческим циклом предприятия; 3) углубленный анализ параметров дебиторской задолженности как финансового инструмента с сопутствующими рисками и требуемой доходностью; 4) параметры учетной политики, позволяющие понизить риски при управлении коммерческим циклом предприятия до приемлемого уровня.

Существующая противоречивость документов, составляющих нормативную базу бухгалтерского учета расчетов; различия точек зрения теоретиков и практиков в области бухгалтерского учета и экономического анализа в отношении применимых в различных ситуациях форм расчетов и методик их отражения на счетах бухгалтерского учета; различия в трактовках понятий коммерческого цикла, обязательства, требования, резерва; дискуссионность многих вопросов эффективности управления коммерческим циклом при отсутствии соответствующего разработанного информационного и методического обеспечения и нерешенность ряда важных прикладных вопросов обусловили выбор темы диссертационного исследования и круг рассматриваемых проблем.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационного исследования является разработка аналитического инструментария и практических рекомендаций для управления коммерческим циклом предприятия.

В соответствии с целью исследования в работе поставлены следующие задачи, определившие структуру диссертации:

- систематизировать понятийный аппарат, уточнить базовые определения, раскрыть экономическую сущность коммерческого цикла, а также принципы признания и отражения в отчетности различных категорий требований и обязательств;
- предложить классификацию требований в зависимости от их качества для представления результатов анализа дебиторской задолженности организации;

- обосновать и разработать методику анализа эффективности управления коммерческим циклом путем построения системы связанных частных и общих показателей эффективности и внедрения показателя чистого коммерческого цикла;
- исследовать стратегии управления дебиторской и кредиторской задолженностью организации, позволяющие максимизировать ее финансовый результат в условиях изменчивой внешней среды, и практические приемы эффективного управления коммерческим циклом;
- изучить существующее информационное и методологическое обеспечение анализа коммерческого цикла, предложить пути его совершенствования и выявить области повышенного риска при управлении коммерческим циклом, требующие направленного воздействия от субъекта управления.

**Предмет исследования** диссертационной работы составляет совокупность теоретико-методологических и организационно-практических вопросов совершенствования механизма управления коммерческим циклом предприятия.

**Объектом исследования** выступают существующие методики и модели организации бухгалтерского учета и экономического анализа требований и обязательств, а также финансово-хозяйственные отношения, сложившиеся в организациях нерудного блока, являющихся дочерними предприятиями ОАО «Группа Компаний ПИК»: ОАО «Сортавальский дробильно-сортировочный завод» и ООО «ПИК Неруд».

**Теоретическая и методологическая основа исследования.** В ходе диссертационного исследования для доказательства теоретических выводов и подтверждения достоверности практических рекомендаций использован системный подход к изучению предмета исследования. Методологический аппарат исследования включает такие общенаучные взаимодополняющие методы познания, как анализ и синтез, метод научной абстракции, методы причинно-следственных связей (индукции и дедукции), сравнение, аналогию, группировку, выборочное наблюдение, методы формализации и моделирования. В ходе исследования применены специфические методы научного познания, такие как балансовый метод, разработка системы взаимосвязанных показателей, корреляционно-регрессионный анализ.

Теоретические исследования базировались на современной методологии бухгалтерского учета и экономического анализа, основанной на восхождении от абстрактного к конкретному, дополненному логическим анализом в рамках

поставленных задач исследования. Результаты наблюдений, накопленные в ходе практической деятельности, использованы при разработке предложенной методики анализа эффективности управления коммерческим циклом предприятия.

Информационная база исследования была сформирована преимущественно за счет следующих источников: (1) нормативных документов, выпущенных регулируемыми органами, включая положения, стандарты и т.д.; (2) научных источников в виде свидетельств, полученных из фундаментальных и прикладных работ специалистов в области бухгалтерского учета и экономического анализа, монографий, научных статей, публикаций в электронных источниках информации; (3) результатов наблюдений в области анализа эффективности использования оборотных активов, инвестиционного анализа и составления, в том числе трансформации, отчетности российскими организациями в соответствии с национальными стандартами бухгалтерского учета (ПБУ) и Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

**Область исследования.** Диссертационное исследование выполнено в рамках п. 1.4 «Методологические основы и целевые установки бухгалтерского учета и экономического анализа», п. 1.13 «Учет и анализ основного и оборотного капитала», п. 1.14 «Анализ активов субъектов хозяйствования», п. 1.16 «Анализ и прогнозирование финансового состояния организации» паспорта специальности 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика».

**Научная новизна** результатов исследования заключается в формировании системы взаимосвязанных общих и частных показателей эффективности, ориентированных на оптимизацию управления оперативными и стратегическими денежными потоками организации. В ходе проведенного исследования были получены следующие наиболее существенные научные результаты:

- раскрыта экономическая сущность коммерческого цикла предприятия как объекта управления, выявлены основные факторы, определяющие длительность коммерческого цикла предприятия, определено его место в системе управления платежной дисциплиной, разработаны схемы различных подходов к управлению коммерческим циклом предприятия;
- на основании анализа фундаментальных и прикладных работ уточнены базовые понятия дебиторской и кредиторской задолженности в широком и узком смысле, а также принципы признания и отражения в отчетности различных категорий требований и обязательств;

- предложена группировка результатов анализа оборачиваемости дебиторской задолженности в зависимости от ее качества (рисковости, доходности и ликвидности), позволяющая проводить расчеты внутренней нормы доходности в разрезе менеджеров по продажам, отдельных категорий дебиторов, отделов сбыта и т.п. и внедрить систему рейтингования дебиторской задолженности по степени сопутствующего риска;
- доказана целесообразность рассмотрения дебиторской задолженности с точки зрения финансового инструмента со свойственными ему рисками, ликвидностью и доходностью;
- предложена методика оценки эффективности инвестирования в дебиторскую задолженность, основой которой является расчет эффективных ставок дисконтирования для определения текущей стоимости требований организации с учетом всех присущих им рисков;
- обоснован алгоритм расчета показателя чистого коммерческого цикла, позволяющий оценивать эффективность политики организации в области коммерческого кредитования покупателей;
- разработан алгоритм расчета суммы привлечения (высвобождения) денежных средств для обслуживания чистого коммерческого цикла анализируемой организации;
- выявлен комплекс принципов и методов управления коммерческим циклом предприятия, базирующийся на одной из предложенных альтернативных стратегий управления дебиторской задолженностью в зависимости от «жесткости» проводимой организацией кредитной политики; для оптимизации кредитной политики предприятия в рамках одной из стратегий управления требованиями предложен показатель среднего однодневного маржинального дохода;
- в рамках разработанного комплекса принципов и методов управления коммерческим циклом предложена формализованная модель, позволяющая судить об обоснованности предоставления скидок для ускорения расчетов;
- дана оценка текущего состояния информационного и методического обеспечения анализа, разработаны рекомендации по подготовке информационной базы анализа и совершенствованию учетной политики при отражении выручки и скидок сконто.

**Практическая значимость** диссертационного исследования определяется возможностью широкого применения основных положений, выводов и рекомендаций

по анализу эффективности управления коммерческим циклом российских хозяйствующих субъектов различных организационно-правовых форм, в частности при формировании отдельных положений кредитной политики, выстраивании системы коммерческого кредитования покупателей, включая многоуровневые сетки скидок, оценке «качества» клиентов и рисков несвоевременного выполнения обязательств.

Практическое значение имеют:

- классификация требований организации по их качеству в разрезе менеджеров по продажам;
- методика оценки доходности дебиторской задолженности для организации и предложения по оценке текущей стоимости требований;
- методика расчета показателя чистого коммерческого цикла;
- рекомендации по формированию регламентов по управлению требованиями организации и разработке сетки скидок;
- рекомендации по созданию системы мотивации персонала, вовлеченного в процесс управления дебиторской задолженностью.

Научное исследование выполнено в соответствии с планом научно-исследовательских работ ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации», проводимых в соответствии с комплексной темой: «Пути развития финансово-экономического сектора России».

Ряд теоретических и методических положений используется при проведении учебного процесса по дисциплинам «Теория экономического анализа», «Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности», «Анализ финансовой отчетности».

**Апробация результатов исследования.** Разработанные рекомендации по оптимизации длительности коммерческого цикла, обоснованию и анализу последствий предоставления скидок, разработке сеток скидок, формированию регламента по управлению дебиторской задолженностью и по созданию системы мотивации персонала, вовлеченного в процесс управления дебиторской задолженностью, нашли практическое применение в деятельности организаций, входящих в круг консолидации при составлении отчетности по МСФО Группы Компаний ПИК, – ООО «ПИК Неруд» и ОАО «Группа Компаний ПИК». По материалам исследования в ОАО «Группа Компаний ПИК» внедрена модель расчета реальной стоимости альтернативных источников финансирования, а в ООО «ФБК» построена модель обоснования ставок дисконтирования.

Ряд выводов и рекомендаций диссертационного исследования обсуждался и получил одобрение на научно-практических конференциях и заседаниях методологических семинаров профессорско-преподавательского состава, проведенных финансовым факультетом Ростовского государственного экономического университета «РИНХ» в 2004 – 2007 гг.

**Публикации.** Основные теоретические положения и прикладные результаты диссертационного исследования опубликованы в 7 научных работах общим объемом 3,3 п.л. (3,3 авторских п.л.), в т.ч. 2 публикации – в изданиях, входящих в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, выпускаемых в Российской Федерации.

Структура диссертации. Совокупность изложенных в исследовании проблем, цели и задачи диссертационного исследования определили структуру диссертационной работы, состоящей из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Три основных блока вопросов, рассмотренных в рамках проведенного исследования, составляют теоретико-методологические вопросы управления коммерческим циклом предприятия, организационно-методические подходы к анализу коммерческого цикла предприятия и практические аспекты управления коммерческим циклом предприятия.

## **II Основное содержание работы**

Анализ понятийного аппарата, используемого в экономической литературе, показал, что понятие «кредиторская задолженность» может использоваться в широком и в узком смысле. Кредиторская задолженность в широком смысле включает все виды обязательств, в том числе начисления и резервы.

Критериями признания и отражения в отчетности кредиторской задолженности в широком смысле выступают 1) существование определенной обязанности со стороны организации, составляющей отчетность; 2) существование определенной экономической нагрузки для организации, обусловленной наличием обязанности организации; 3) возможность количественного измерения экономической нагрузки. При этом для признания обязательств экономическая нагрузка является точно исчисляемой, а для резервов ее исчисление возможно только в определенном диапазоне значений. По этой причине величина создаваемого резерва должна соответствовать оценке экономических потерь с наиболее высокой степенью вероятности, дополненной, как правило,

некоторой премией исходя из принципа осторожности для целей сохранения капитала организации.

С целью уточнения понятия «кредиторская задолженность» в узком смысле следует учитывать существенные характеристики, позволяющие обособить данную категорию обязательств от других:

- в отличие от предоставления кредита и (или) займа коммерческое кредитование как форма кредиторской задолженности в соответствии со ст. 823 ч. 2 Гражданского кодекса РФ производится не по самостоятельному договору, а во исполнение договора на поставку товаров, оказание услуг, проведение работ;
- кредиторская задолженность в отличие от полученных кредитов и займов является условно бесплатным источником финансирования.

Принцип товарного кредита подразумевает, что продукция реализуется под определенный «встроенный» процент, то есть кредитор при реализации товаров на условиях рассрочки платежа закладывает в условия такой сделки определенную внутреннюю норму доходности, которая, как правило, ниже процентов по банковским кредитам на аналогичный срок.

Используя коммерческий кредит, предприятие может быстрее и масштабнее реализовать свои цели и повысить эффективность финансовой деятельности, однако чрезмерное увеличение кредиторской задолженности ведет к росту экономической зависимости от кредиторов и в конечном счете к угрозе банкротства. Таким образом, кредиторская задолженность в современных условиях, с одной стороны способствует развитию организации, а с другой – представляет фактор экономического риска ее деятельности.

В результате анализа фундаментальных и прикладных работ по тематике исследования были обнаружены терминологические разночтения при определении элементов эксплуатационного цикла организации и как следствие отсутствие единой трактовки понятия «коммерческий цикл».

Обобщающей категорией является операционный, или производственно-коммерческий, цикл, который в свою очередь состоит из производственного и коммерческого циклов. Длительность производственного цикла обусловлена продолжительностью производственного процесса, в течение которого материальные запасы преобразуются в готовую продукцию, длительность коммерческого цикла – процессом инкассации дебиторской задолженности. Коммерческий цикл длится с

момента перехода права собственности на продукцию и (или) связанных с ней рисков к покупателю до момента оплаты за данную продукцию.

Экономическая сущность коммерческого цикла вытекает из двойственного характера существования требований и обязательств, обусловленного различиями доступных путей урегулирования обязательств – в денежной и неденежной форме. Коммерческий цикл, будучи элементом операционного цикла, но базируясь исключительно на взаиморасчетах, осуществляемых на условиях продаж в кредит, охватывает только те стадии отчуждения оборотного капитала, условиями взаиморасчетов по которым изначально предусмотрено погашение задолженности в денежной форме. По этой причине понятие «коммерческий цикл» не включает авансовую составляющую существующей на предприятии системы расчетов и используемые при расчете коммерческого цикла показатели дебиторской задолженности должны быть скорректированы на сумму авансов выданных.



Рис. 1. Соотношение операционного, коммерческого и финансового циклов организации.

Чистый коммерческий цикл представляет собой превышение коммерческого цикла над периодом погашения кредиторской задолженности, то есть характеризует среднее количество дней, в течение которого организация может обеспечивать спонтанным финансированием какие-либо мероприятия текущего характера, не связанные с коммерческим кредитованием клиентов. Значение этого показателя обусловлено необходимостью сопоставления сроков оборота требований и обязательств для оценки соответствия условий получения (от поставщиков) и предоставления (покупателям) коммерческого кредита.

С точки зрения обеспечения финансовой устойчивости предприятия значение чистого коммерческого цикла должно быть положительным. Резкие изменения данного показателя как в сторону увеличения, так и снижения при прочих равных условиях могут свидетельствовать о серьезных рисках для организации, прежде всего риске ликвидности и кредитном риске. При этом экономический эффект от изменения длительности чистого коммерческого цикла под влиянием изменения параметров

кредитной политики и (или) политики закупок может быть оценен по следующей формуле:

$$\text{Экономический эффект (ЧКЦ)} = \frac{\overline{KЗ}}{T_{KЗ}} \cdot (T_{KЗ} - T_{ДЗ}),$$

где  $\overline{KЗ}$  – средняя кредиторская задолженность за период,

$T_{KЗ}$  и  $T_{ДЗ}$  – средние периоды погашения кредиторской и дебиторской задолженности.

Для более детального сопоставления условий получения и предоставления коммерческого кредита необходимо привести стоимость коммерческих кредитов выданных и полученных к уровню эффективных ставок процента, рассчитанных исходя из единого временного интервала и стандартных условий кредитования, заложенных в договорах поставки, и оценить по разработанной в исследовании формуле сумму высвобождения (привлечения) средств для обслуживания чистого коммерческого цикла анализируемой организации. При этом под обслуживанием чистого коммерческого цикла понимается поддержание существующего соотношения периодов погашения дебиторской и кредиторской задолженности, а высвобождение или привлечение средств обусловлено превышением или недостатком вмененных процентных доходов от предоставления кредита (покупателям) по сравнению со «скрытыми» процентными расходами по привлечению кредита (от поставщиков), что позволяет оценить экономическую эффективность привлечения и предоставления анализируемой организацией коммерческих кредитов.

$$\begin{aligned} & \text{Привлечение} \\ & \text{(высвобождение)} = \%_{KЗ} \cdot \overline{KЗ} - \%_{ДЗ} \cdot \overline{ДЗ}, \\ & \text{средств (ЧКЦ)} \end{aligned}$$

где  $\overline{KЗ}$  и  $\overline{ДЗ}$  – средние величины кредиторской и дебиторской задолженности за период,

$\%_{KЗ}$  и  $\%_{ДЗ}$  - годовые расчетные ставки процента по полученному и предоставленному коммерческому кредиту.

Проведенная оценка информационной базы анализа коммерческого цикла позволила выявить ряд ограничений, обусловленных характером данных, используемых при внешнем анализе коммерческого цикла. В современных условиях бухгалтерская отчетность может рассматриваться как важная, но далеко не единственная составляющая информационной базы анализа. Стремление получить более полную и релевантную информацию вынуждает изыскивать дополнительные источники

информации об объекте анализа и внешней среде, в частности о прогнозируемом уровне инфляции, величине странового и кредитного рисков при совершении определенных сделок, ставках доходности финансовых инструментов, торгуемых на рынке, и т.п. Источниками такой внесистемной информации могут быть прогнозы министерств и ведомств, независимых исследовательских центров, рейтинговых агентств, консалтинговых и оценочных организаций.

Большое внимание необходимо уделить особенностям анализируемого бизнеса и характеру профессионального суждения составителя отчетности в процессе признания и оценки тех или иных статей финансовой отчетности. Информация такого рода особенно важна при анализе отчетности, составленной по МСФО, так как данные стандарты представляют собой *принципы* признания, оценки и отражения в отчетности отдельных статей, поэтому профессиональное суждение является крайне важным аспектом при составлении отчетности по МСФО. Содержание наиболее существенных принципов признания и оценки раскрывается, как правило, в составе публикуемых вместе с финансовой отчетностью выдержек из учетной политики по МСФО.

Дополнительное привлечение информации, содержащейся во внутренних документах анализируемой организации (например, в регистрах аналитического и синтетического учета, бизнес-планах, бюджетах и т.п.), позволяет:

- сократить время сбора и обработки, в частности подготовительных корректировок, информации для анализа коммерческого цикла;
- получить более детальную картину текущего состояния расчетов с дебиторами и кредиторами и как следствие более полную информацию о продолжительности коммерческого цикла организации;
- ориентировать результаты анализа дебиторской и кредиторской задолженности на решение конкретных прикладных задач;
- повысить оперативность анализа дебиторской и кредиторской задолженности;
- повысить эффективность принимаемых по результатам анализа управленческих решений.

Для целей последующего анализа при разработке положений учетной политики, регулирующих учет и отражение в отчетности дебиторской и кредиторской задолженности, необходимо детально описать порядок признания и отражения в отчетности соответствующей выручки и затрат. В частности, в учетной политике следует предусмотреть возможность раздельного учета выручки от продаж и ценовых

скидок сконто. Эта мера позволит повысить достоверность информации, содержащейся в бухгалтерской отчетности, а следовательно, положительно повлияет на прозрачность и качество финансовой отчетности с точки зрения ее пользователей.

Предложенный метод раздельного учета сконто, несмотря на явные противоречия с письмами Минфина России, соответствует принятой в Российской Федерации системе законодательного регулирования бухгалтерского учета и отчетности и не нарушает положения ПБУ 9/99 «Доходы организации».

В соответствии с предложенным подходом учет сконто на практике возможен двумя принципиально различными методами:

- при первом методе выручка и дебиторская задолженность признаются в полной величине по договору, а предоставленная скидка (в случае если ей воспользуется покупатель) квалифицируется в учете продавца как проценты уплаченные;
- при втором – выручка и дебиторская задолженность признаются в сумме по договору, уменьшенной на величину сконто, а предоставленная скидка (в случае если ей не воспользуется покупатель) квалифицируется в учете продавца как проценты полученные, т.е. плата за предоставленный коммерческий кредит.

Второй вариант учета сконто является более предпочтительным, так как он в большей степени соответствует экономической сущности коммерческого кредитования покупателей. В свою очередь первый вариант учета сконто позволяет трактовать потерю части выручки в результате предоставления скидки как своего рода плату за кредит от покупателей на пополнение оборотных средств, хотя по экономической сущности сконто является скорее мерой стимулирования покупателей к досрочной оплате, нежели привлечением коммерческого кредита от них.

В существующих методиках анализа дебиторской и кредиторской задолженности, ориентированных преимущественно на построение системы показателей деловой активности и ликвидности, практически не рассматриваются вопросы анализа рисков и доходности, присущих дебиторской задолженности, а также эффективности управления коммерческим циклом организации. В свою очередь данные этапы анализа представляются крайне важными для точной оценки качества дебиторской задолженности и правильной трактовки результатов анализа оборачиваемости по отдельным группам дебиторов и кредиторов организации, а следовательно, и для обеспечения надлежащей эффективности управленческих решений, нацеленных на оптимизацию коммерческого цикла организации. По этим причинам возникла необходимость разработки комплексной методики анализа

коммерческого цикла, которая позволила бы рассматривать объект анализа как комплексное явление, характеризующееся системой частных и общих показателей, и расширения сферы анализа коммерческого цикла за пределы показателей оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности.

Результаты последовательного выполнения аналитических процедур пяти этапов алгоритма позволяют получить достаточно полную картину состояния дел в области расчетов организации с дебиторами и кредиторами и, точно оценив продолжительность коммерческого цикла, наметить пути ее дальнейшей оптимизации.

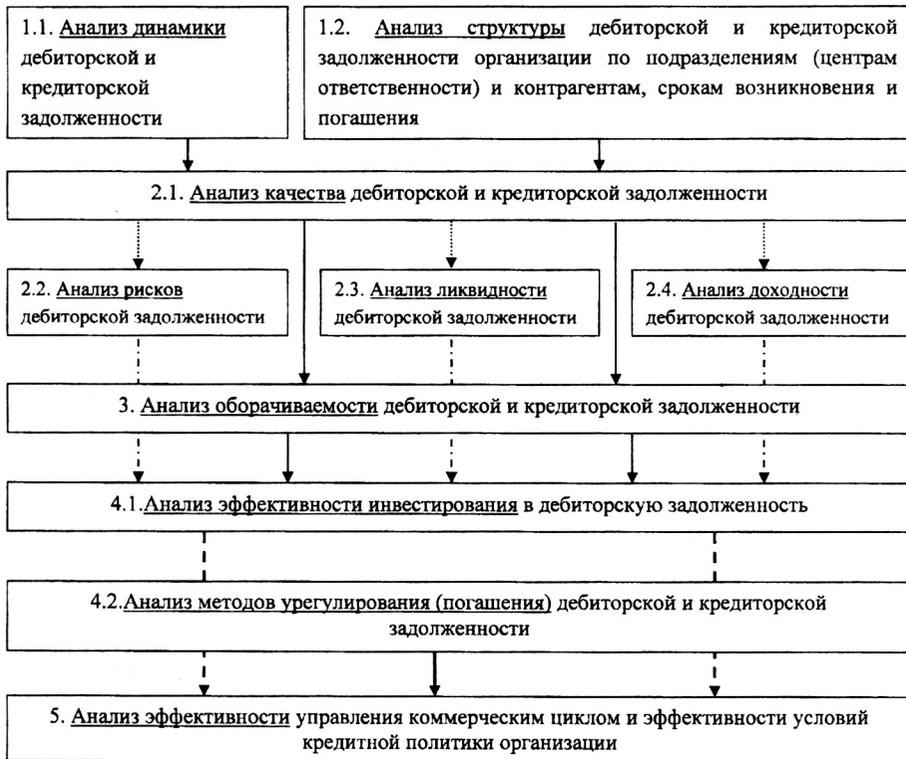


Рис. 2. Алгоритм аналитических процедур методики анализа эффективности управления коммерческим циклом организации

Первый этап аналитических процедур алгоритма представляет собой по сути вертикальный и горизонтальный экспресс-анализ дебиторской и кредиторской задолженности организации, его результат позволяет определить значимость анализа

дебиторской и кредиторской задолженности для конкретной организации. В ходе данного этапа на основании статистики за ряд лет рассчитываются темпы роста и прироста дебиторской и кредиторской задолженности, коэффициенты инкассации дебиторской задолженности и средние проценты непогашенных долгов, а также может быть дана приближенная оценка текущей стоимости дебиторской и кредиторской задолженности. На данном этапе текущая стоимость дебиторской и кредиторской задолженности может быть оценена исключительно на основании ставок дисконтирования, отражающих доходность альтернативных финансовых инструментов и не учитывающих индивидуальные риски, характерные для тех или иных категорий дебиторов и кредиторов.

Второй этап анализа позволяет оценить качество дебиторской задолженности, выделив сомнительную и нереальную для взыскания задолженность и сгруппировав обеспеченные требования по видам обеспечения. На данном этапе могут быть рассчитаны удельный вес дебиторской задолженности, приходящейся на крупных дебиторов, и коэффициенты, характеризующие финансовое состояние организаций-дебиторов, например коэффициенты ликвидности. Важным аспектом второго этапа анализа является использование информации из внешних источников, в том числе данных СМИ, рейтинговых агентств, контрагентов и др., о платежеспособности дебиторов, кредитно-финансовой политике, проводимой дебиторами и т.п.

Качество дебиторской задолженности позволяет судить о ее оборачиваемости, поэтому логическим продолжением второго этапа является расчет коэффициентов оборачиваемости и средних периодов оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности как в целом по организации, так и по отдельным категориям дебиторов и кредиторов. Для целей предложенной методики результаты этого этапа могут быть сгруппированы 1) по значениям коэффициента оборачиваемости, 2) по крупным клиентам, а также 3) по принадлежности к определенному центру доходов (отделам сбыта или группам менеджеров по продажам). При группировке результатов по менеджерам по продажам можно использовать классификацию, представленную на рис.3.

Системная группировка результатов анализа оборачиваемости дебиторской задолженности позволяет решить три прикладные проблемы управления коммерческим циклом: 1) устанавливать менеджерам лимиты по предоставлению товарного кредита и эффективно перераспределять между ними нагрузку; 2) внедрить систему рейтингования дебиторской задолженности по степени сопутствующего риска и

3) оценить ставку дисконтирования и предполагаемую величину дисконта в случае досрочного взыскания или реализации требований.

Решение третьей проблемы требует привлечения информации как из учетных регистров, так и из внешних источников. На российских предприятиях наиболее часто в качестве балансовой оценки задолженности используется ее первоначальная договорная стоимость, в то время как для целей анализа более представительными являются оценки задолженности по текущей или рыночной стоимости (с учетом таких существенных характеристик задолженности, как доходность, рисковость и ликвидность). По этим причинам уместной представляется трактовка дебиторской задолженности в качестве финансового актива и вполне закономерным является вопрос о целесообразности инвестирования в финансовый инструмент такого рода.

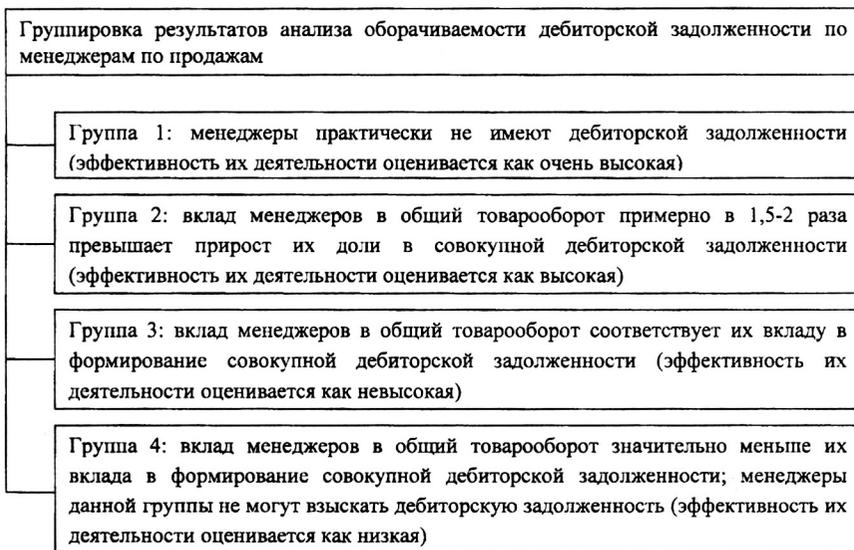


Рис.3. Группировка результатов анализа дебиторской задолженности по менеджерам по продажам

Процесс инвестирования в условиях рыночной экономики сопряжен с целым рядом неопределенностей, под которыми понимают непредсказуемость, неполноту и (или) неточность информации об условиях внешней среды, результатами такой неточной информации являются риски. Среди рисков, сопутствующих финансовым инструментам и дебиторской задолженности в частности, выделяют кредитный риск,

риск ликвидности, риск потока денежных средств, валютный риск, риск колебания рыночных цен и риск изменения процентной ставки.

В рамках предложенной методики анализа предлагается проводить качественный и количественный анализ рисков, присущих определенному виду задолженности и анализ сценариев по урегулированию дебиторской задолженности. Качественный анализ представляет собой описание неопределенностей, а количественный анализ – оценку специфических параметров по каждому из выделенных видов неопределенности (см. рис. 4).

В ходе анализа сценариев по урегулированию задолженности используется математический аппарат для обоснования параметров наиболее вероятных сценариев, в частности рассчитываются показатели дисперсии, стандартного отклонения и коэффициента вариации по диапазону значений сумм дебиторской задолженности к взысканию по каждому из сценариев. Таким образом, наименее рисковыми могут быть признаны сценарии с наименьшими значениями показателей дисперсии, а коэффициент вариации отражает меру риска на единицу доходности дебиторской задолженности.

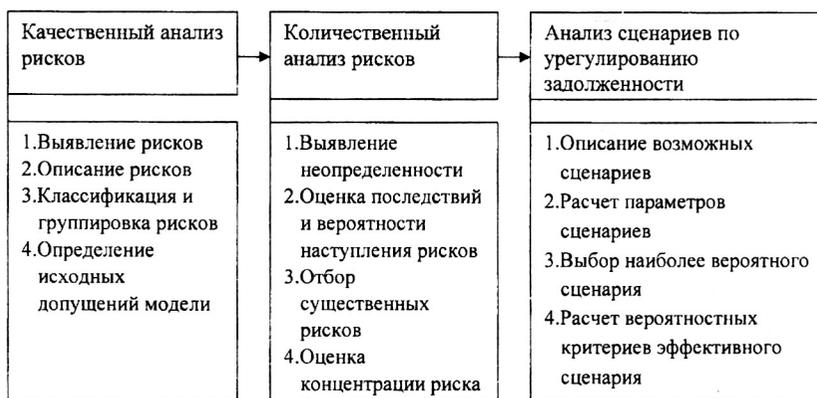


Рис. 4. Алгоритм анализа рисков, присущих дебиторской задолженности

На практике при определении текущей стоимости долгосрочного требования зачастую прибегают к расчету приведенной стоимости будущих денежных потоков путем дисконтирования с использованием преобладающей рыночной ставки процента для аналогичного по своим характеристикам (в отношении валюты, срока обращения, типа процентной ставки, рейтинга кредитоспособности эмитента и других факторов) финансового инструмента. Однако такие расчеты всегда сопряжены с определенными

ограничениями. Часто не представляется возможным надежно оценить величину преобладающей рыночной ставки. В идеале используемая ставка дисконтирования должна быть скорректирована по сравнению с преобладающей рыночной ставкой исходя из 1) рисков, присущих конкретному дебитору и конкретному финансовому инструменту, 2) доходности альтернативного вложения денежных средств, в том числе в другие финансовые инструменты, а также 3) средних сроков экспозиции и предполагаемых дисконтов за досрочную реализацию финансового инструмента, определяемых в соответствии с общепринятой практикой и обычаями делового оборота

Исследование данной проблемы позволяет сделать вывод, что наилучшей оценкой ставки дисконтирования для внутреннего анализа изменений текущей стоимости дебиторской задолженности, а следовательно, и оценки допустимой величины дисконта является показатель рентабельности инвестиций в дебиторскую задолженность, отражающий внутреннюю норму доходности требований организации, сгруппированных в рамках предложенной ранее классификации дебиторской задолженности по менеджерам по продажам. Использование внутренней нормы доходности в качестве ставки дисконтирования является оптимальным, так как данная ставка покрывает все риски, связанные с признанием в отчетности анализируемой организации финансового инструмента, рассматриваемого в рамках данной методики.

Для расчета показателя рентабельности инвестиций в дебиторскую задолженность необходимо определить суммы маржинального дохода по группам менеджеров по продажам. Маржинальный доход менеджера по продажам может быть определен как разность выручки от реализации и релевантных затрат по контрактам, заключенным конкретным менеджером по продажам. Выручка от реализации может быть оценена непосредственно на основании заключенных контрактов, а к релевантным затратам менеджера могут быть отнесены следующие:

- расходы по оформлению и согласованию содержания контракта и прочей сопроводительной документации, в том числе командировочные расходы, почтовые услуги и услуги связи;
- консультационные, юридические и нотариальные услуги, связанные с оформлением документации;
- себестоимость проданных товаров;
- расходы на упаковку (если такие расходы не включаются в полную стоимость проданных товаров);

- расходы на транспортировку, в том числе услуги экспедиторов, погрузочно-разгрузочные работы и расходы по страхованию груза (если такие расходы предусмотрены условиями контракта);
- акцизы по подакцизным товарам, экспортные пошлины по экспортным контрактам и другие возмещаемые покупателями налоги.

С точки зрения временной определенности релевантными затратами могут быть признаны все подконтрольные менеджеру по продажам или иному центру ответственности расходы, понесенные с момента принятия решения о продаже до момента перехода права собственности и всех сопутствующих рисков к покупателю продукции.

Для оценки эффективности инвестирования в дебиторскую задолженность на уровне регионального отдела сбыта аналогичным образом может быть рассчитана сумма покрытия для центра доходов, возглавляемого группой менеджеров по продажам. В качестве информационного источника может быть использована сегментная отчетность анализируемой организации, что, однако, снижает возможности анализа эффективности вложения в дебиторскую задолженность по причине вынужденной работы с укрупненными показателями.

Рентабельность инвестиций в дебиторскую задолженность ( $ROI_{ДЗ}$ ) в рамках рассматриваемой классификации может быть рассчитана как отношение маржинального дохода менеджера по продажам к средней величине дебиторской задолженности его клиентов:

$$ROI_{ДЗ} = \frac{\text{Маржинальный доход менеджера}}{\text{Средняя дебиторская задолженность клиентов}}$$

Исходя из предложенной группировки результатов анализа дебиторской задолженности по менеджерам по продажам значение данного показателя будет наиболее высоким у менеджеров группы 1. Полученное значение рентабельности может быть сопоставлено со средней доходностью инвестиций на рынке и стоимостью привлечения дополнительных ресурсов на финансирование вложений, в частности заимствования путем эмиссии долговых ценных бумаг, а также привлечения краткосрочных кредитов и коммерческих кредитов поставщиков. Целесообразно также провести сопоставление полученного результата со средневзвешенной стоимостью капитала (WACC) анализируемой организации.

Использование показателя рентабельности вложений в дебиторскую задолженность ( $ROI_{ДЗ}$ ) позволяет достичь одной из главных целей кредитной политики – повысить эффективность инвестирования средств в дебиторскую задолженность, увеличивая долю дебиторской задолженности с более высокой нормой доходности.

Методы анализа дебиторской задолженности позволяют принять решение о том, на каких условиях заключать договор продаж с тем или иным покупателем. Условно можно выделить три альтернативные стратегии в управлении требованиями предприятия: консервативную (ограничительную), умеренную и агрессивную, характеризующиеся различной степенью «мягкости» проводимой кредитной политики. Основные принципы каждой стратегии представлены в следующей таблице:

**Таблица 1**

**Стратегии управления дебиторской задолженностью**

Консервативная	Жесткая политика предоставления кредита и инкассации задолженности, минимальная отсрочка платежа, работа только с надежными клиентами	Минимальные потери от образования безнадежной задолженности и задержки оплаты, но уровень продаж и конкурентоспособность невелики
Умеренная	Предоставление среднерыночных (стандартных) условий поставки и оплаты	Средняя доходность Средний риск
Агрессивная	Большая отсрочка, гибкая политика кредитования	Большой объем продаж по ценам выше среднерыночных, но также высока вероятность появления просроченной дебиторской задолженности

С точки зрения влияния на периоды обращения дебиторской и кредиторской задолженности консервативная стратегия ведет к ускорению их оборачиваемости, противоположную тенденцию имеет агрессивная стратегия, которая допускает более высокие уровни дебиторской задолженности и кредиторской задолженности и, следовательно, более продолжительные периоды их обращения.

Для выбора количественных параметров кредитной политики в рамках одной из альтернативных стратегий управления коммерческим циклом предприятия предлагается использовать показатель среднего однодневного маржинального дохода, представляющий собой отношение маржинального дохода к периоду оборачиваемости дебиторской задолженности (в днях):

$$\text{маржинальный доход} = \frac{\text{Маржинальный доход}}{\text{Период оборачиваемости дебиторской задолженности}}$$

Оптимальными могут быть признаны количественные параметры кредитной политики, позволяющие максимизировать значение среднего однодневного маржинального дохода при существующих ограничивающих условиях. Данный показатель может быть также использован для оценки эффективности работы с разными категориями покупателей и принятия решений о выборе какого-либо клиента или целевой группы при продаже ограниченных ресурсов, продукции, товаров и т.п.

Одним из наиболее гибких инструментов реализации кредитной политики, нацеленным на дифференциацию условий договоров при работе с различными категориями покупателей, являются скидки и сетки скидок (за количество, лояльность, досрочную оплату). Данный инструмент позволяет существенно корректировать условия типового договора и обходить ряд законодательных ограничений, налагаемых регулирующими органами на цены осуществляемых сделок. Наибольший интерес с точки зрения механизма эффективного управления коммерческим циклом организации представляют скидки за досрочную оплату (сконто).

Определение размера сконто – всегда поиск компромисса между дополнительными выгодами от досрочного погашения требований и потерями от снижения цены. По этой причине в рамках проведенного исследования принципов и методов управления коммерческим циклом предложен алгоритм, позволяющий последовательно рассмотреть все доступные альтернативы по привлечению текущего финансирования. В качестве альтернативных источников финансирования в работе помимо предоставления скидки рассмотрены привлечение краткосрочного кредита и переуступка требования фактору или иному третьему лицу.

Предоставление скидок за досрочную оплату не всегда оправданно, так как положительный эффект от досрочного погашения требований может оказаться незначительным по сравнению с величиной снижения маржинального дохода (суммы покрытия) предприятия. Для определения обоснованности предоставления скидок сконто предложена модифицированная формула, позволяющая определить величину дополнительного объема продаж, необходимого для компенсации снижения цены и поддержания стабильности показателя маржинального дохода. Данная формула

построена на предпосылке о стабильности показателя суммы покрытия до и после предоставления скидки сконто.

$$\frac{\Delta q}{q_0} = \frac{\alpha}{1 - \alpha - \frac{v_0}{p_0}},$$

где  $\Delta q$  – дополнительное количество продукции для продажи,

$q_0$  – первоначальный объем продаж,

$\alpha$  – процент скидки (процент снижения цены),

$v_0$  – ставка переменных расходов на единицу продукции,

$p_0$  – первоначальная цена единицы продукции (цена без скидки).

При принятии решения относительно источника финансирования следует принимать во внимание не только номинальную стоимость финансирования, но и скрытые расходы организации в форме комиссий за сопровождение сделки, рассмотрение документов, открытие счетов и т.п. По итогам сопоставления условий финансирования необходимо пересчитать ставки (стоимость финансирования), доведя их до уровня годовых эффективных ставок, представляющих собой расчетные внутренние нормы доходности, вытекающие из условий конкретного договора займа, кредитного или факторингового договора или иного варианта финансирования.

Приведенные выше расчеты скидок являются достаточно простыми, тем не менее расчет скидки для каждого конкретного покупателя и каждой конкретной сделки будет занимать на практике слишком много времени, поэтому менеджерам по продажам и клиентам компании удобнее использовать сетку скидок, которая представляет собой набор соотношений типовых условий сделки (объем и сроки) и предоставляемых скидок для каждой категории клиентов и сделок. Для разработки сетки скидок необходимо:

- рассчитать минимальную цену продукции как произведение себестоимости на минимальную требуемую (целевую) рентабельность;
- определить максимальную цену, которая устанавливается при максимальной отсрочке платежа и минимальном размере партии;
- определить размер шага (интервала) для сроков оплаты и объемов продаж, по которым предоставляется скидка;
- вычислить для каждого интервала уникальное значение скидки (например, если клиент приобретает 200-250 единиц товара, то получает скидку 2%, 251-400 единиц - 4% и т.д.).

Становление рыночной экономики требует совершенствования методологического обеспечения существующих алгоритмов анализа, внедрения новых аналитических приемов и процедур, а также пересмотра отдельных положений существующих методик анализа, в частности применения новых критериев экономической эффективности, учитывающих такие характеристики внешней и внутренней среды предприятия, функционирующего в условиях рынка, как подверженность резким изменениям и сопутствующие риски.

Анализ коммерческого цикла позволяет судить о том, насколько эффективно предприятие использует средства в расчетах, и выявить резервы ускорения оборачиваемости денежных средств и возможности увеличения денежного потока предприятия от операционной деятельности.

Эффективность управления коммерческим циклом обусловлена не только качеством кредитной политики организации, но и политикой взыскания просроченных и безнадежных долгов, политикой использования сумм по результатам перерасчетов с бюджетами разных уровней, политикой взаимоотношений с факторинговыми компаниями и коммерческими банками.

Анализ коммерческого цикла следует начинать с уточнения данных, содержащихся в бухгалтерской отчетности, путем привлечения дополнительных источников информации, прежде всего аналитических регистров и прочей доступной инсайдерской информации о состоянии анализируемого объекта. Результатом такой корректировки является представление более точной информации о составе и структуре дебиторской и кредиторской задолженности, качестве их обеспечения, средних процентах непогашенных долгов за ряд лет, величинах коэффициентов инкассации и т.п.

По теме диссертационного исследования опубликованы следующие работы:

- 1) Попов В. В. Проблемы предоставления бюджетных ссуд. Финансовая политика Российского государства в условиях экономических и социальных реформ: сборник научных трудов профессорско-преподавательского состава, молодых ученых и студентов. Ростов-н/Д.: РГЭУ, 2004 год (0,2 п.л.).
- 2) Попов В.В. Организация учета основных средств в бюджетных учреждениях. Финансовая политика Российского государства в условиях экономических и

социальных реформ: сборник научных трудов профессорско-преподавательского состава, молодых ученых и студентов. Ростов-н/Д.: РГЭУ, 2005 год (0,4 п.л.).

- 3) Попов В.В. Анализ качества дебиторской задолженности. Экономика и управление качеством: учет, анализ, методы, модели, инструменты и аудит: сборник научных трудов. Тамбов: Тамбовский государственный технический университет, 2007 год, №3 (0,5 п.л.).
- 4) Попов В.В. Справедливые долги. Учет долговых финансовых инструментов по справедливой стоимости. Российское предпринимательство, М., 2007, № 12 (0,3 п.л.)<sup>\*</sup>.
- 5) Попов В.В. Дисконтирование как инструмент достоверного представления информации в отчетности. Корпоративная финансовая отчетность. Международные стандарты, М., 2008, № 1 (0,7 п.л.).
- 6) Попов В.В. Как рассчитать оценочный резерв. МСФО: практика применения, М., 2008, № 1 (0,7 п.л.).
- 7) Попов В.В. Расчет, оценка и отражение в отчетности резервов. Экономика и учет в строительстве, М., 2008, № 9 (0,5 п.л.)<sup>\*</sup>.

---

<sup>\*</sup> - журнал публикуется в соответствии с требованиями ВАК РФ к инструментам научных журналов и изданий, входящим в перечень ВАК Российской Федерации (см. [http://vak.ed.gov.ru/help\\_mat/](http://vak.ed.gov.ru/help_mat/)).

Подписано в печать 26.09.2008 г.

Печать трафаретная

Заказ № 841

Тираж: 100 экз.

Типография «11-й ФОРМАТ»  
ИНН 7726330900  
115230, Москва, Варшавское ш., 36  
(499) 788-78-56  
[www.autoreferat.ru](http://www.autoreferat.ru)

10<sup>2</sup>