

удк.339.33

## Роль внутреннего менеджмента кредиторской и дебиторской задолженности в управлении овертрейдингом торговой сети

© 2011 г. Н.В. Бобкова, Э.А. Карпов\*

Целями данного исследования являются определение значимости менеджмента кредиторской и дебиторской задолженности внутри холдинга, выявление важных форм представления данных для максимально быстрого анализа состояния денежных потоков в динамике и принятие мер для сокращения финансовых разрывов, когда компания находится в овертрейдинге, т. е. осуществляет чрезмерный объем продаж, не соответствующий ее финансовым ресурсам.

Актуальность проблемы обоснована значимостью менеджмента дебиторской и кредиторской задолженности на любом предприятии, особенно находящегося в состоянии дефицита ресурсов или в период развития и наращивания объемов бизнеса, которое сопровождается ростом товарооборота и отставанием темпов увеличения размеров активов, необходимых для его обеспечения. В большинстве случаев проблема имеет место в холдингах, торговых сетях, когда компания на начальных этапах деятельности не уделяет достаточного внимания оптимизации внутренних потоков денежных средств.

Обязательства предприятия, возникающие в ходе его текущей деятельности, составляют кредиторскую задолженность, т.е. совокупность финансовых обязательств перед кредиторами [1].

Кредиторская задолженность – это неизбежная составляющая баланса любого предприятия, чья операционная деятельность подразумевает большие объемы безналичных расчетов и разрыв во времени между фактом «отгрузки» и «оплаты». Причем эти понятия могут относиться как к сфере производства, так и к сфере услуг.

Рассматривая вопрос розничной торговли в больших масштабах, включающей сеть торговых объектов, или, как сейчас принято говорить, «ритейла», можно с уверенностью утверждать, что управление кредиторской задолженностью (КЗ) – это одна из приоритетных задач любого финансового и бухгалтерского подразделения и оно неразрывно связано с размерами и оборачиваемостью дебиторской задолженности (ДЗ) как источником ее погашения.

\* Бобкова Н.В. – руководитель казначейства ООО «Ателье «Технология»

Карпов Э.А. – к.э.н., профессор, зав. кафедрой экономики и менеджмента СТИ НИТУ «МИСиС».

Управление кредиторской задолженностью – очень непростое направление менеджмента, включающее в себя контроль размеров задолженности, установление наиболее оптимальных сроков и объемов расчетов с контрагентами.

Кредиторская задолженность укрупнено выступает в следующих формах:

1) кредиты и займы (так называемая банковская и инвестиционная задолженность) – в литературе по финансовому менеджменту и бухгалтерскому учету данная форма выделяется в отдельную категорию;

2) «товарные кредиты» (коммерческая задолженность – перед поставщиками и подрядчиками);

3) прочая задолженность (связанная с зоной риска возникновения дополнительных затрат в виде пеней, штрафных санкций и прочее – это задолженность перед персоналом, бюджетными и внебюджетными фондами) [2].

В большинстве случаев под кредиторской задолженностью понимают ее коммерческую форму, управление которой предполагает избирательный подход к контрагентам предприятия и сводится к снижению дефицита оборотных средств без ослабления финансовой устойчивости предприятия.

Коэффициент общей ликвидности, в расчет которого обязательно включается краткосрочная кредиторская и дебиторская задолженность, являющийся первичным индикатором овертрейдинга, показывает в той или иной ситуации, в зависимости от рассматриваемого периода, состояние ритейлера. Причем, если в деятельности имеет место фактор сезонности в течение одного года, данный коэффициент может колебаться, но определенно не выходит на норматив (не менее 1) [3].

Овертрейдинг – это состояние предприятия, когда оно имеет недостаточно оборотного капитала для поддержания большого объема продаж. Даже функционируя внешне прибыльно, компания имеет серьезные проблемы с ликвидностью и нуждается в кредитовании, чтобы выжить.

Основные симптомы овертрейдинга:

1) быстрое увеличение товарооборота;

2) быстрое увеличение стоимости оборотных и, возможно, фиксированных активов (основных средств);

3) незначительное увеличение (или отсутствие такового) собственного капитала компании (т.е. нераспределенной прибыли). Дополнительный

прирост активов финансируется за счет кредитов: торговых или товарных (затягиваются сроки погашения кредиторской задолженности); краткосрочных банковских кредитов, кредитных линий или овердрафтов [4, 5].

В связи с необходимостью мониторинга значения коэффициента общей ликвидности, нужно неразрывно рассматривать дебиторскую задолженность в качестве источника получения ресурсов. Менеджмент дебиторской задолженности имеет те же признаки, что и кредиторской, но фактически является «зеркальным отражением» для субъекта деятельности. Если в менеджменте КЗ предприятие выступает плательщиком и пытается увеличить отсрочку платежа, то в менеджменте ДЗ, наоборот, необходимо сокращать период ее оборачиваемости без потерь клиентской базы и объемов реализации.

Менеджмент дебиторской и кредиторской задолженности ритейлеров, как и любой организации из другой сферы, неразрывно связан с финансовым менеджментом. Движение денежных средств (ДДС) проходит путь от наличной выручки из касс магазинов до безналичных расчетов с контрагентами и кредиторами. Причем планирование ДДС как раз и является конечным пунктом в управлении дебиторской и кредиторской задолженностью.

Плановый документ – «Бюджет движения денежных средств» в его простейшей форме выявляет дефициты ресурсов в предстоящем периоде и является первичным информационным носителем для руководителя в управлении овертрейдингом. Причем часто руководитель не осознает вхождение компании в состояние овертрейдинга и управляет «дефицитом ресурсов», который может быть устранен за счет привлеченных кредитов в краткосрочном периоде, но произойдет его наращение в долгосрочном.

Методология управления дебиторской и кредиторской задолженностью разработана давно и является практически универсальной для любых компаний. Основные этапы этого управления упрощенно можно представить следующим образом.

1. Структурирование данных, оформление для наглядности в виде простейшей таблицы. Лучше, если данные будут отражены в динамике (в рамках одного года, например поквартально). На данном этапе можно консолидировать

данные, определить размеры требований и обязательств, выявить просроченную задолженность.

2. Определение источников погашения и сроков покрытия обязательств по кредиторской задолженности. Расстановка приоритетов среди перечня контрагентов, сбор информации о длительности сотрудничества, платежеспособности и целесообразности пролонгации контрактов.

3. Введение процедуры нормирования размеров дебиторской и кредиторской задолженности и определение порядка соотношения поступлений и расходования денежных средств компании [6–8].

В состоянии овертрейдинга компания старается покрывать финансовые разрывы в краткосрочном периоде не за счет оптимизации внутренних потоков ДДС, а за счет привлечения краткосрочных кредитов или договоренности с поставщиками на увеличение отсрочек платежа по коммерческим контрактам. При этом не уделяется достаточного внимания оптимизации внутренних обязательств, возникающих между участниками структуры холдинга.

Торговая сеть, как правило, строится из нескольких аффилированных структур (обществ), которые выполняют определенные функции и несут на себе те или иные обязательства компании.

Организационная структура холдинга может проектироваться в различных вариантах с соблюдением определенных принципов построения:

1) холдинг с управляющей компанией (УК), оптовым звеном и розничными операторами, работающими в определенных регионах (областях), если сеть достаточно развита и ее уже можно считать «федеральной», или в пределах одной-двух-трех областей, тогда сеть считается «региональной» (рис. 1);

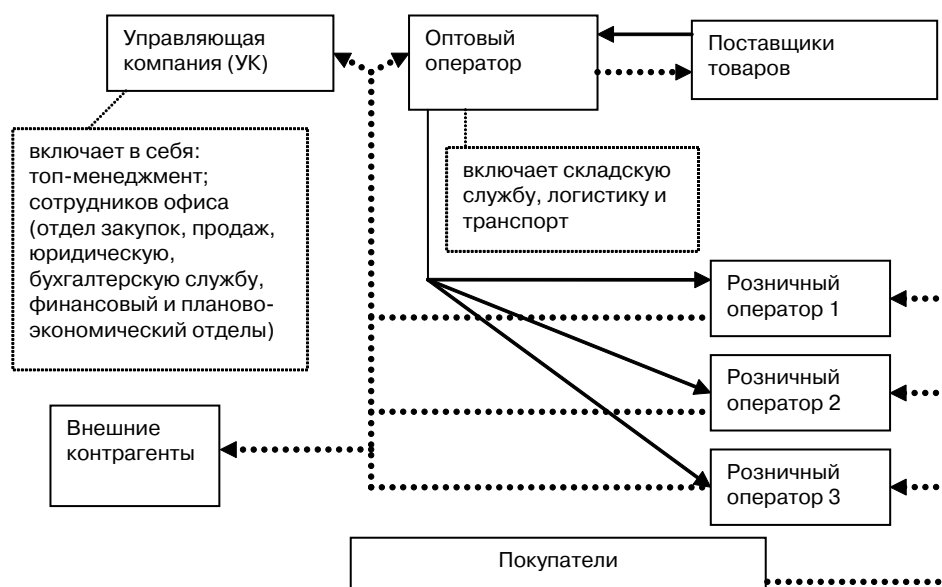


Рис. 1. Структура холдинга с управляющей компанией (вариант 1).

Условные обозначения: —> — товародвижение; .....> — ДДС

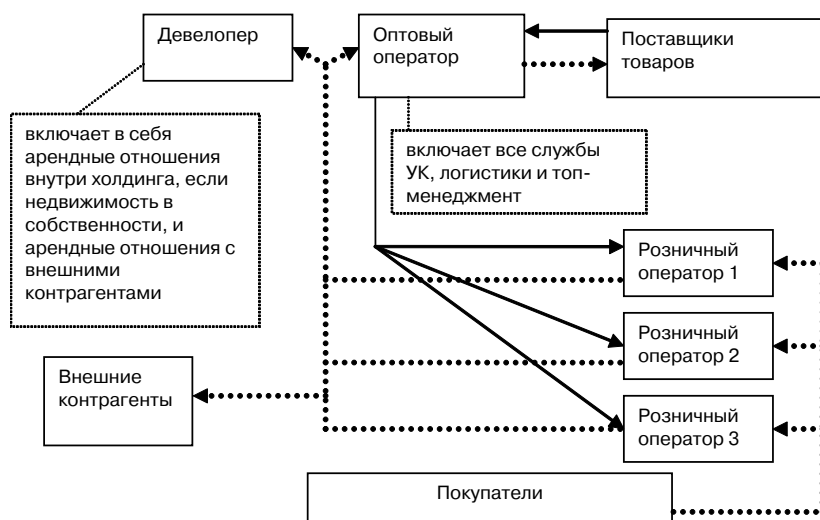


Рис. 2. Структура холдинга с девелопментом (вариант 2). Условные обозначения те же, что и на рис. 1.

2) холдинг без выделения конкретных функций управляющего звена, сосредоточение топ-менеджмента на оптовом звене, также розничные операторы и организация-девелопер<sup>1</sup>, имеющая в собственности всю недвижимость или консолидирующая полный объем арендных отношений (рис. 2).

Варианты разделены очень условно, и организационная структура практически не влияет на принципы построения финансовых потоков и НДС. Денежные средства поступают розничным операторам, они перечисляют полученную выручку по условиям договора за поставленный товар оптовому оператору, а он в свою очередь – внешним поставщикам.

Финансы холдинга представляют собой единую схему денежных потоков, в которых необходимо выделять «чистую выручку», платежи «внешним» контрагентам и «внутренние обороты» для того, чтобы можно было эффективно управлять НДС и, соответственно, дебиторской и кредиторской задолженностью.

Размер дебиторской и кредиторской задолженности, отраженный в балансе каждого общества, входящего в холдинг, еще не означает их истинную величину. Основные показатели, характеризующие деловую активность предприятий холдинга, такие как оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности, могут различаться, если провести «очистку» от внутренних оборотов и значение выручки в определенном периоде рассматривать консолидированно (таблица).

По представленным в таблице данным сеть можно охарактеризовать следующим образом:

1) динамика выручки показывает рост товарооборота за год в среднем от 15 до 30 %, что с положительной стороны характеризует деловую активность ритейлера;

<sup>1</sup>Под «девелопером» понимают бизнесмена и организацию, получающих прибыль от объектов недвижимости.

2) выручка оптового оператора складывается из цен поставщиков с принятой наценкой, что и является внутри холдинга себестоимостью розничных операторов, так как все поставки производятся в сети через единого оптовика;

3) из данных таблицы можно вычислить общую наценку сети. Если рассматривать каждого оператора в отдельности, то наценка розничных составляет 22 %, оптового – 8 %, а общая наценка в сети исчисляется по данным «входящей» выручки (поступает от розничных операторов) и «исходящей» себестоимости (перечисляется внешним поставщикам от оптового оператора) – 31,8 %. В данном случае приведены усредненные данные. В ритейлерских направлениях бытовой техники и электроники наценка зависит от группы товара, региона и брэнда и может составлять от 20 до 45 %;

4) период оборачиваемости дебиторской задолженности розничных операторов менее месяца, что также свидетельствует о высокой деловой активности и характеризует предприятия, получающие доход в виде наличной выручки от розничной реализации. До 20 % от общего объема реализации составляют потребительские кредиты и 5–7 % – расчеты по эквайрингу (оплата посредством пластиковых карт). Отсюда и возникает дебиторская задолженность – банки возмещают денежные средства по безналичным операциям в течение 3–5 дней;

5) период оборачиваемости кредиторской задолженности розничных операторов превышает 50 дней, а оптового оператора – 90 дней. При этом сроки оплаты внешним поставщикам складываются из величины отсрочки оптового оператора, а отсрочка розничных операторов – это задержка оплаты за товар внутри сети. Здесь налицо признак овертрейдинга – выручка в компанию поступает ежедневно, но период оборачиваемости дебиторской задолженности более 20 дней, что в 3 раза меньше, чем отсрочка оплаты внешним поставщикам. Выводы о причинах можно делать после более детального анализа и в каждом конкретном случае. Варианты следующие: большой объем коммерческих расходов у розничных операторов и сроки оплат контрагентам нужно соблюдать строго в соответствии с договорами (коммунальные платежи, аренда и т.п.) или политика руководства холдинга об использовании «товарных» кредитов ориентирована на увеличение отсрочек платежа;

6) в графе «Консолидированная задолженность» исключена из дебиторской задолженности оптового оператора внутренняя задолженность (за товар, отгруженный розничным операторам холдинга), получена «очищенная» дебиторская задолженность. Размер «чистой» КЗ сложился из общей задолженности оптового оператора и задолженностей розничных за минусом внутренней коммерческой КЗ;

**Модель расчета показателей оборачиваемости ДЗ и КЗ предприятий холдинга**

Показатель оборачиваемости	Оптовый оператор			Розничный оператор 1			Розничный оператор 2			Розничный оператор 3			Консолидированная задолженность		
	Данные, тыс. руб.	Наценка, %	Период оборачиваемости, сут.	Данные, тыс. руб.	Наценка, %	Период оборачиваемости, сут.	Данные, тыс. руб.	Наценка, %	Период оборачиваемости, сут.	Данные, тыс. руб.	Наценка, %	Период оборачиваемости, сут.	«Чистые данные», тыс. руб.	Наценка по сети, %	Период оборачиваемости, сут.
Выручка															
2007	25 000			6 100			12 200			12 200			30 500		
2008	30 000			7 320			14 640			14 640			36 600		
2009	40 000			12 200			18 300			18 300			48 800		
2010	48 771			15 500			22 000			22 000			59 500		
Себестоимость															
2007	23 148	8		5 000	22		10 000	22		10 000	22		23 148	31,8	
2008	27 778	8		6 000	22		12 000	22		12 000	22		27 778	31,8	
2009	37 037	8		10 000	22		15 000	22		15 000	22		37 037	31,8	
2010	45 158	8		12 705	22		18 033	22		18 033	22		45 158	31,8	
ДЗ															
01.01.2007	3 200			200			600			600			300		
01.01.2008	4 500		56,21	400		17,95	900		22,44	850		20,19	450		4,49
01.01.2009	6 300		65,70	650		26,18	1 100		24,93	1 500		29,29	400		4,24
01.01.2010	8 200		66,16	950		23,93	1 800		28,92	1 800		32,91	1 500		7,11
01.01.2011	7 334		58,13	1 000		22,96	2 000		31,52	2 000		31,52	1 222		8,35
КЗ															
01.01.2007	5 000			600			1 200			1 100			5 300		
01.01.2008	6 500		90,67	950		56,58	1 500		49,28	1 600		49,28	6 950		96,58
01.01.2009	8 300		97,24	1 000		59,31	2 100		54,75	2 800		66,92	8 700		102,82
01.01.2010	11 900		99,54	1 500		45,63	2 200		52,32	3 000		70,57	13 400		108,90
01.01.2011	10 500		90,53	937		35	2 246		45	2 929		60	11 722		101,53

7) в расчетах оборачиваемость консолидированной кредиторской задолженности холдинга оказывается выше из-за затрат розничных операторов по обслуживанию и содержанию объектов (магазинов). Причем период оборачиваемости консолидированной задолженности может быть вычислен только при проведении «очистки» от внутренних оборотов и не следует из имеющихся расчетных значений периодов оборачиваемости каждого оператора в отдельности.

В рассматриваемом примере все очень упрощено, но наглядно видно состояние ДДС внутри холдинга. Денежные средства, поступающие в компанию ежедневно, уходят на погашение срочных платежей, а финансовые разрывы покрываются за счет увеличения отсрочки по оплате за товар внешним поставщикам (товарный кредит) или за счет банковских кредитов.

Анализ показывает, что необходимо принять меры для сокращения дебиторской задолженности оптового оператора и кредиторской задолженности розничных операторов, т.е. оптимизировать структуру ДДС внутри холдинга, что позволит избежать нарушений условий коммерческих контрактов и прочих договорных обязательств с «внешними контрагентами».

Один из вариантов – введение одновременного внутреннего дебиторско-кредиторского нормирования. Например, установить период оборачиваемости кредиторской задолженности розницы – не более определенной величины, с учетом периода оборачиваемости дебиторской (см. таблицу, строка КЗ 01.01.2011). При этом размер КЗ розницы будет являться расчетной величиной, размера которой необходимо придерживаться в будущем планируемом периоде. Соответственно размер дебиторской задолженности оптовика также на 70–80 % станет расчетным значением и сократится прямо пропорционально снижению внутренней КЗ. Важно устанавливать норматив, «реально» достижимый в каждом конкретном периоде.

В нашем примере нормирование внутренней кредиторской задолженности привело к снижению дебиторской задолженности оптового оператора более чем на 10 %. Следовательно, появляется возможность снижения размера кредиторской задолженности по коммерческим контрактам также на 10 %. Это означает сокращение периода оплат внешним контрагентам, повышение ликвидности компании и эффективности использования денежных средств внутри холдинга.

### Выводы

1. Для управления образовавшимся овертрейдингом в состоянии развития ритейлеру необходимо четко определить методы управления дебиторской и кредиторской задолженностью, применимые для сложившейся ситуации: сократить отсрочку платежей внутри сети, составить «платежный календарь» (если нет сформировавшейся финансовой службы в компании, а все платежи, мониторинг кредитного портфеля и финансовый девелопмент осуществ-

вляются через бухгалтерскую службу); составлять «бюджет движения денежных средств» не только в укрупненном виде (на год – как отчетный период при любой системе налогообложения), а в детальной расшифровке – на квартал, месяц или даже 14 дней с учетом специфики составления внутренней отчетности и сроков отражения данных в бухгалтерском учете.

2. Отсрочки платежа по коммерческим контрактам не должны увеличиваться с одновременным ростом размеров краткосрочных кредитов и увеличением внутренней дебиторской задолженности. Очень важно не испортить отношения с контрагентами и жестко выдерживать график платежей.

3. После завершения каждого отчетного периода необходимо проводить анализ расшифровок к основным статьям бухгалтерской отчетности, исключать «внутренние обороты» и рассчитывать хотя бы минимальный набор показателей, характеризующих финансовую устойчивость и ликвидность предприятия. Несмотря на рост товарооборота и повышение уровня деловой активности холдинга, финансовая ситуация может оказаться зависимой от краткосрочных банковских кредитов и длительности отсрочки по «товарным кредитам».

4. Менеджмент дебиторской и кредиторской задолженности является основным элементом управления овертрейдингом, минимизации риска возникновения финансовых разрывов в ДДС и сохранения репутации на рынке ритейла.

Проблемы менеджмента могут возникнуть на любой стадии работы ритейлера; важно, как при

их возникновении реагирует руководитель, топ-менеджеры и основные службы холдинга.

#### Библиографический список

1. *Крейнина М.* Управление движением дебиторской и кредиторской задолженности предприятия. 28.08.2008. <http://www.dolgi.su/articles/item/>
2. *Маслова Н.В.* Управление кредиторской задолженностью. 12.11.2008. <http://www.tencon.ru/article/103>.
3. *Маренго А.К.* Финансовый менеджмент. Экспресс-курс для менеджеров / Под общей ред. М.М. Трофимова. – СПб.: Алетейя, 2001. – 163 с.
4. *Бобкова Н.В., Карпов Э.А.* Управление овертрейдингом развивающихся торговых сетей: Материалы III научно-технической конференции ОАО «ОЭМК» 25 марта 2010 г. – Старый Оскол: ОАО «Оскольский электрометаллургический комбинат». С. 196–201.
5. *Сочнев А.* Давать или не давать – вот в чем вопрос, или насколько опасен овертрейдинг. 22.08.2005 г. <http://www.Bankir.ru/technology/article/1364699>.
6. *Вахрушина Н.* Создание системы управления дебиторской задолженностью // Финансовый директор. 2005. № 5. С. 30–43.
7. Как контролировать кредиторскую задолженность / О. Моисеев, В. Гвоздев, С. Воробьев и др. // Финансовый директор. 2007. № 3. С. 26–32.
8. *Шаранова Н., Шарыпова Н.* Как нормировать оборотные активы компании // Финансовый директор. 2006. № 2. С. 24–29.