

Алматы Менеджмент Университет



МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

Сборник статей
слушателей программы MBA

ВЫПУСК 2

Алматы, 2015

НОУ “Алматы Менеджмент Университет”

МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

**Сборник научных статей
слушателей программы MBA**

Выпуск 2

Алматы, 2015

УДК 005
ББК 65.290-2
М50

Редакционная коллегия

Редактирование, подготовка к сборника к печати:
Шакирова С.М. - к. филос. н., Управление по науке

Проверка работ на уникальность текста:
Какенова А.К. – главный специалист офиса программ DBA

Работа с авторами:
Акынова Л.К. - старший координатор Департамента программ MBA
Кабулова А.Н. - координатор Департамента программ MBA
Болгов Я.В. - координатор Департамента программ MBA
Анисимова А.Н. - координатор Департамента программ MBA
Кайралапова Д.Б. – старший координатор программ MBA, Представительство Almaty Management University в г. Астана по Центральному и Северному регионам Казахстана
Кабешева Ж.О. - координатор Представительства Almaty Management University в Западно-Казахстанской области, г. Атырау

Все статьи прошли проверку на уникальность текста в системе Антиплагиат.ру (не ниже 60%).

Менеджмент. Бизнес. Аналитика. Сборник научных статей слушателей программы MBA. Выпуск 2 - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2015. – 332 с.

Настоящий сборник предназначен для студентов, магистрантов, докторантов, представителей бизнеса, руководителей среднего и высшего звена, а также исследователей, интересующихся теорией и практикой современного менеджмента в Республике Казахстан.

ISBN: 978-601-7021-55-9

УДК 005
ББК 65.290-2
М50

ISBN: 978-601-7021-55-9

78	УКЕНОВА Юлия Дмитриевна МВА-О-13-3 (М) г. Алматы	Инструменты, повышающие эффективность работы по сбору дебиторской задолженности в компании, ориентированной на СХТП РК	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	295
79	УСМАНОВА Саида Юсупжановна МВА-013-7 г. Алматы	Мотивация эффективности труда и управление персоналом	Кукузова Л.Ж., МВА	298
80	ФРОЛОВА Юлия Владимировна МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Соционика для успешного взаимодействия сотрудников	Филин С.А., к.п.н., DBA	301
81	ХАРИНА Ирина Владимировна МВА-О-13-06 (МА) г. Астана	Анализ операционной деятельности АО «Цеснабанк»	Куренкеева Г.Т., к.э.н, доцент	304
82	ХУДАЙБЕРГЕНОВ Тимур Садуллаевич МВА-В14-МА г. Астана	Стратегия голубого океана в сфере такси	Байсеркеев О.Н., к.ф.н.	307
83	ЧЖАН Вэйхуа МВА-В-13-6(В) г. Алматы	Реализация инновационных проектов как способ оптимизации затрат и повышения эффективности деятельности Компании	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	309
84	ШАУХЫМБЕРДИЕВ Жансерик Аманкосович МВА-М3-1-13 г. Актау	Пути совершенствования последипломного обучения врачей новым технологиям диагностики и лечения	Алталиева А.А., к.э.н., доцент	313
85	ШАХАТБАЕВ Есет Муханбетович МВА-М3-1-13 г. Актау	Формирование корпоративной культуры учреждения здравоохранения: понятие и признаки	Филин С.А., DBA, к.п.н.	320
86	ШИТКЕНОВ Рашит Мурзанович МВА-О-13-9 г. Астана	Управление конкурентоспособностью компаний	Тултабаев С.Ч., к.т.н.	322
87	ШНЕЙДЕР Павел Андреевич МВА-В-13-2(MSM) г. Алматы	Принципы и подходы в выборе признаков для сегментации рынка потребителей средств производства сельскохозяйственной продукции Республики Казахстан	Дейвид Дингли (David Dingli)	330

ИНСТРУМЕНТЫ, ПОВЫШАЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ПО СБОРУ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ В КОМПАНИИ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА СХТП РК

Дебиторская задолженность имеет несколько существенных признаков. С одной стороны, для дебитора – она является источником бесплатных средств, с другой стороны, для кредитора – это возможность увеличения ареала распространения его продукции. Третий же аспект, который обычно не афишируется, – это способ отсрочки налоговых платежей по схеме «взаимных долгов».

Как отмечает С. Г. Брунгильд в своей книге «Управление дебиторской задолженностью», в случае, если размер дебиторской задолженности достигает 30% от реальных, ликвидных активов баланса компании, то дебиторская задолженность может существенным образом влиять на формирование конечных показателей экономической деятельности предприятия, а также на размер капитализации бизнеса в целом [1].

В мировой практике рыночных отношений принято считать, что чем выше величина дебиторской задолженности в структуре активов предприятия, тем выше ликвидность этих активов, и как следствие, выше платежеспособность такого предприятия. Однако практика казахстанских компаний демонстрирует, что в действительности может иметь место прямо противоположная тенденция.

В данной статье предложены механизмы, которые позволят повысить эффективность работы по сбору дебиторской задолженности в ТОО «UKAZ Group», ориентированном на сельхозтоваропроизводителей (далее – СХТП) Республики Казахстан, которым компания поставляет средства защиты растений (ядохимикаты) как собственного отечественного производства, так и производства известных мировых поставщиков из стран ЕС, Швейцарии, США, Российской Федерации.

Клиентов ТОО «UKAZ Group» условно можно разделить на две категории:

- юридические лица – товарищества, акционерные общества и сельскохозяйственные производственные кооперативы;
- субъекты крестьянского или фермерского хозяйства (далее – КХ), занимающиеся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица, индивидуальные предприниматели и домашние хозяйства (подворья).

Также следует отметить, что договорные взаимоотношения с СХТП ТОО «UKAZ Group» вынуждено выстраивать с учетом следующих особенностей, таких как:

- специфика сельскохозяйственного производства (сезонность, вегетационный срок созревания урожая, низкий уровень состояния бухгалтерского учета);
- порядок выплат государственных субсидий в адрес СХТП;
- Казахстан – зона рискованного земледелия (нехватка водных ресурсов и засуха в южных регионах, ранние заморозки), как следствие, высокие риски невозврата дебиторской задолженности за поставленные ядохимикаты;
- СХТП, как правило, не являются конечными поставщиками и потребителями своей продукции, следовательно, зависят от расчетов за данную продукцию с заготовительными компаниями, компаниями – экспортерами.

Политика управления дебиторской задолженностью является неотъемлемым разделом краткосрочной финансовой политики, которая, в свою очередь, выстраивается на основе стратегии компании. Важно понимать, какую стратегию выбирает компания: увеличение доли рынка на счет агрессивного вовлечения новых клиентов или же удержание своей рыночной доли и аккумуляция свободных денежных средств. В зависимости от выбранного стратегического поведения на рынке, определяется максимально допустимый размер дебиторской задолженности как в целом по компании, так и по каждому контрагенту, что, по сути, является покупательским кредитным лимитом.

Главная задача управления дебиторской задолженности – установление с покупателем таких договорных отношений, которые позволят обеспечить полное и своевременное поступление денежных средств за поставленные товары и оказанные услуги. Поэтому, начинать беспокоиться о возврате денег надо с того момента, когда клиент оформил заявку, а не тогда, когда начинаются судебные разбирательства с «трудными» клиентами. Для того, чтобы снизить или исключить риск невозврата дебиторской задолженности, следует в обязательном порядке проанализировать имеющуюся информацию о потенциальном клиенте.

При заключении контрактов с отсрочкой платежа за поставляемый товар, следует провести преддоговорные процедуры, которые позволят уменьшить или исключить риски невозвратности дебиторской задолженности, а также снизить размер трудовых и денежных расходов по судебным разбирательствам. Процедуры можно разбить на несколько шагов.

Первый шаг – получение от потенциального партнера правоустанавливающих и учредительных документов, справок из банков второго уровня о наличии расчетных счетов, свидетельств налогоплательщиков, свидетельств о государственной регистрации крестьянских хозяйств или индивидуальных предпринимателей.

Исключительно по юридическим лицам, имея БИН компании, можно собрать и проанализировать следующую информацию.

1. На сайте интернет портала электронного правительства <http://egov.kz/> запрашивается справка «О зарегистрированном юридическом лице, филиале или представительстве». Этот документ раскрывает информацию о том, кто является учредителем, первым руководителем и каков юридический адрес компании. Следует в обязательном порядке уточнить из Устава, кто или что является исполнительным органом юридического лица, на основании чего он действует. Далее производится сверка ФИО предполагаемого подписанта и юридического адреса, указываемые в драфте контракта.

2. Особое внимание следует обратить на дату первичной регистрации компании. Если компания зарегистрирована в Министерстве юстиции менее чем год назад, то вероятны риски, что компания может являться однодневкой или в силу своей молодости не имеет прочный запас ликвидности. В таком случае, заключать контракт с отсрочкой платежа категорически неприемлемо: работать можно только по 100% предоплате или при предоставлении банковской гарантии.

3. На сайте <http://www.salyk.gov.kz/ru/Pages/findtaxpayers.aspx> Налогового комитета Министерства финансов Республики Казахстан при внесении в поисковую систему БИН юридического лица выдается статистическая информация об уплаченных налогах за последние 5 лет в разрезе периодов. Следует проанализировать динамику уплаченных налогов, имеются ли спады? Уплачиваемый из года в год корпоративный подоходный налог свидетельствует о том, что компания прибыльная, стабильная. Также следует акцентировать внимание, имеет ли место факт уплаты транспортного, имущественного, земельного налогов, что подтверждает - компания владеет долгосрочными активами. В случае судебных разбирательств по вопросу погашения дебиторской задолженности эти активы могут быть взысканы по решению суда (при условии, что на активы ранее не наложены обременения).

Второй шаг – на сайте единой автоматизированной информационно - аналитической системы судебных органов Республики Казахстан (ЕАИА СОРК) <http://eaias.supcourt.kz/EGOV/QB.NSF/QForm?OpenForm&Lang=ru> провести сверку на предмет возможного возбуждения гражданских и уголовных дел против потенциальных клиентов. Например, если имеются факты возбуждения гражданских дел в специализированных межрайонных экономических судах на предмет возврата просроченной дебиторской задолженности, то существуют риски, что клиент неплатежеспособен или недобросовестен.

Третий шаг – проверить наличие БИН/ИИН покупателя налогоплательщика (далее – НП) (в не зависимости от организационной формы собственности) в «черных» списках налогового комитета:

- список НП, признанных бездействующими,
<http://www.salyk.gov.kz/ru/admintax/spiski/spisobezdei/Pages/default.aspx>;
- список НП, находящихся на стадии ликвидации,
http://www.salyk.gov.kz/ru/Pages/service_likvid.aspx;
- список лжепредприятий, признанных по решению суда,
http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30088335;
- список НП, регистрация, которых признана недействительной судом,
<http://www.salyk.gov.kz/ru/admintax/Pages/taxpayer.aspx>;
- список НП, отсутствующих по месту нахождения, разыскиваемых налоговыми органами,
http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31479838;
- список неблагонадежных НП,
<http://www.salyk.gov.kz/ru/taxpayer/interaktiv/searchtaxpayers/Pages>.

Таким образом, полученная информация о потенциальном партнере должна быть подвергнута тщательному анализу для принятия оптимального решения по условиям будущего сотрудничества.

На успешный возврат дебиторской задолженности, как в досудебном, так и в судебном порядке взыскания долгов можно рассчитывать при условии, что договоры поставок, накладные на отпуск товаров подписаны и закреплены фирменной печатью клиента, а также сданы ответственными лицами в бухгалтерию компании. Особенно важно соблюдать это золотое правило при отпуске товара с отсрочкой платежа. В этом случае, финансовый блок обязан выполнять жесткий контроль по возврату вышеперечисленных документов, подписанных покупателями. Именно, на этом участке возникают проблемы ввиду удаленности СХТП, отсутствия учетных работников в КХ, сезонной загруженности. Учитывая большое количество контрагентов в клиентской базе, одномоментные нагрузки на учетных работников, предлагается усовершенствовать процесс контроля, повысив оперативность обработки информации для принятия управленческих и административных решений посредством внедрения новых опций в имеющуюся базу данных 1С Бухгалтерия.

- В документе «Накладная на отпуск запасов на сторону», утвержденном приказом Министерства финансов Республики Казахстан от 20 декабря 2012 года № 562 [2], предусмотреть окно, в котором будет производиться отметка «V», при сдаче в бухгалтерию возвратного экземпляра поставщика данной накладной.
- В данных по каждому контрагенту в кладке «Договоры» предусмотреть окно, в котором будет

производиться отметка «V», при сдаче в бухгалтерию возвратного экземпляра поставщика до-говора поставки.

- Внедрить ниже предлагаемую форму отчета по дебиторской задолженности в размере тор-говых представителей, контрагентов, договоров поставок на основе данных бухгалтерского счета «1210 – Краткосрочная дебиторская задолженность покупателей и заказчиков».
- Пользователям отчета: коммерческому директору, директору департамента логистики дать доступ к просмотру отчета без права редактирования.

В результате внедрения данного отчета исчезает необходимость в формировании отчета вручную в программе Excel, минимизируются трудозатраты учетных работников в неоднократном перебирании первичной документации и договоров поставок, повышается оперативность в получении информации для ответственных лиц и руководителей.

Ниже приведена табличная форма предлагаемого отчета:

Отчет по дебиторской задолженности в разрезе торговых агентов

период с 01.01.2015 - 26.02.2015

Договор	Контрагент			Сальдо на конец Дт-счет 1210
	Условие оплаты	Договор присутствует	Накладная присутствует	
Торговый представитель: Исмаилов Мирислам				7 779 054,00
Дауренбек КХ				4 790 064,00
Договор поставки №25 от 21.03.2014г.	30% до 01.05.14г., 70% до 20.11.14г.	Да		3 848 064,00
Договор продажи №480 от 05.08.2014г.	30% до 01.09.14г., 70% до 20.11.14г.	Да		942 000,00
Жиеңкум КХ				2 988 990,00
Договор поставки №316 от 24.05.2014г.	100% до 20.09.14г.	Да		72 740,00
Договор поставки №14 от 31.01.2015г.	30% - 01.05.15г., 70% - 30.09.15г.	Нет	Отсутствует	2 916 250,00
Источник выполнено автором статьи				

Одним из наиболее действенных инструментов, позволяющих снизить риск возникновения просроченной дебиторской задолженности, является система скидок и штрафов. В типовых договорах поставок ТОО «UKAZ Group» предусмотрена система начисления пеней и штрафов за нарушение сроков оплаты, установленных графиком погашения задолженности. Но «суровые» меры иногда могут негативно сказаться на взаимоотношениях с клиентами и в конечном итоге на обороте компании. В связи с этим, предлагается в компании применить систему стимулирования покупателей для более быстрого расчета. Так, наряду с применяемыми скидками за объем приобретаемой продукции, предлагается применять скидки за оплату в срок, т.е. скидки в зависимости от срока оплаты. Эти скидки предлагаются с целью побудить покупателя оплатить счет до окончания оговоренного срока платежа. Применение этих скидок будет способствовать сокращению дебиторской задолженности и увеличению ее оборачиваемости в компании.

ТОО «UKAZ Group» сотрудничает с СХТП в основном на условиях оплаты за поставляемый товар 30/70 или 50/50, в зависимости от вида приобретаемых средств защиты растений импортного или отечественного собственного производства. Окончательный расчет (70 или 50 процентов) СХТП производят после получения субсидий на основании Постановления Правительства Республики Казахстан от 29 мая 2014 года №573, компенсируя свои затраты на обработку своих культур и полей [3], и/или после реализации собранного урожая. Зачастую СХТП задерживают окончательный расчет за поставленные ядохимикаты по причине несвоевременной подачи заявлений на получение субсидий или же по причине ожидания более выгодной реализационной цены на урожай. При этом нарушаются договорные сроки платежей, как следствие, начинается претензионная и исковая работа, что влечет напряженность в отношениях с партнерами на фоне жесткой конкуренции на рынке ядохимикатов. В этом случае стимуляция покупателей для более быстрых расчетов путем предоставления скидки за оплату в срок позволит сохранить партнерские отношения и лояльность к продукции ТОО «UKAZ Group», а также позволит вовремя получить денежные средства от покупателей. Плановый процент скидки следует определять ежегодно в процессе разработки бюджета компании и корректировать при необходимости на основе прогнозных форм БДДС и БДР, принятых в ТОО «UKAZ Group».

Подводя итоги, можно сказать, что предлагаемые в данной статье инструменты повысят эффективность работы по сбору дебиторской задолженности, а, следовательно, позволят вовремя рассчитаться по обязательствам компании, минимизируют расходы компании по созданию резервом по сомнительным требованиям, что, несомненно, скажется на повышении уровня ликвидности и капитализации ТОО «UKAZ Group».

Источники:

1. Брунгильд, С.Г. Управление дебиторской задолженностью. – М.: Астрель, 2007, сс. 26-27.
2. Приказ Министра финансов Республики Казахстан от 20 декабря 2012 года № 562.
3. Постановление Правительства Республики Казахстан от 29 мая 2014 года №573 «Об утверждении Правил субсидирования стоимости гербицидов, биоагентов (энтомофагов) и био-препаратов, предназначенных для обработки сельскохозяйственных культур в целях защиты растений».