

УДК 334.021

Адамайтис И.М.

студент

факультет Менеджмента и сервиса

Вятский государственный университет

Россия, г. Киров

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ

Аннотация: Эффективное управление дебиторской задолженностью, направленное на оптимизацию ее общего объема и обеспечение своевременной инкассации долгов, является важнейшей задачей финансового менеджмента организации. В статье представлены некоторые элементы системы управления задолженностью, рассмотрены основные вопросы её анализа, применения стимулирующих мер по ускорению расчетов, формирования регламента управления дебиторской задолженностью и другие возможные решения.

Ключевые слова: дебиторская задолженность, анализ расчетов, безнадежные долги, управление расчетами, стимулирующие меры, регламент управления задолженностью.

Adamaitis I.M.

student

faculty of Management and service

Vyatka State University

Russia, Kirov

SOME ASPECTS OF DEBTOR DEBT MANAGEMENT

Annotation: Effective management of receivables, aimed at optimizing its total volume and ensuring timely collection of debts, is the most important task of the organization's financial management. The article presents some elements

of the debt management system, considers the main issues of its analysis, the application of incentive measures to expedite settlements, the formation of the receivables management regulations and other possible solutions.

Keywords: *accounts receivable, analysis of settlements, bad debts, settlement management, incentive measures, debt management regulations.*

Особое место в рыночном деловом обороте занимают долговые обязательства организаций. Дебиторская и кредиторская задолженность являются неизбежным следствием осуществления расчетов на условиях отсрочки платежа, и такая форма расчетов преобладает в рыночной экономике. При этом каждая компания имеет одновременно и дебиторские обязательства своих покупателей перед ней, и собственные обязательства перед своими кредиторами. Вопросы управления расчетами занимают важное место в системе финансового менеджмента, и первостепенную роль играет именно дебиторская задолженность. Это связано с тем, что она фактически является отвлечением средств предприятия в оборот других компаний. Следовательно, принятие мер по ускорению их возврата – это тот вопрос, который не требует дополнительной аргументации и является наиболее явной стороной финансового управления компанией.

Управление расчетами достаточно полно освещены в трудах ведущих ученых: И.А.Бланка, В.В.Ковалева, Д.А. Ендовицкого [6] и других. В научных публикациях рассматриваются отдельные вопросы управления дебиторской задолженностью: Демьянчук Н.Б. [2], Зуй Н.П. [3], Князева К.Е. [4] и другие.

Дебиторская задолженность - это средства компании, которые являются долгом (обязательством) перед ней со стороны разных юридических и/или физических лиц и подлежат оплате (погашению задолженности). Сроки погашения обычно определяются условиями хозяйственных и иных договоров. Но дебиторы - это особая категория

стейкхолдеров, которые далеко не всегда заинтересованы в быстрой и безоговорочной оплате своих долгов перед компанией. Именно поэтому работа с ними так важна.

Эффективное управление дебиторской задолженностью направлено на оптимизацию её объема и своевременную инкассацию долга. Можно выделить следующие основные элементы формирования политики управления задолженностью:

- анализ дебиторской задолженности организации;
- прогнозирование дебиторской задолженности;
- формирование принципов кредитной политики по отношению к покупателям;
- определение возможной суммы средств, направляемых в дебиторскую задолженность в рамках спонтанного коммерческого кредитования;
- формирование системы кредитных условий и системы скидок при досрочной оплате;
- формирование стандартов оценки покупателей и дифференциации условий предоставления кредита;
- формирование процедуры инкассации дебиторской задолженности;
- использование современных форм рефинансирования задолженности;
- построение эффективных систем контроля за движением и своевременной инкассацией дебиторской задолженности.

Первый и обязательный этап – это анализ дебиторской задолженности. Вопросы анализа многогранны, но, в части обоснования управленческих решений, наиболее важными представляются следующие:

- анализ структуры, размеров и динамики задолженности;
- анализ движения и оборачиваемости задолженности;
- анализ сроков образования задолженности по отдельным дебиторам;

- анализ качества задолженности - в целом и в разрезе дебиторов (суммы и доли просроченной, сомнительной и безнадежной задолженности).

Объективность результатов анализа требует четкой организации учета и формирования управленческой отчетности в части расчетов с контрагентами. Дебиторская задолженность должна отражаться в учете таким образом, чтобы можно было легко и оперативно получить информацию о каждом дебиторе и каждом договоре на любую дату.

Одним из важнейших этапов формирования политики управления дебиторской задолженностью является ее прогнозирование. От точности прогноза зависит, окажутся ли у организации в нужный момент денежные средства как для осуществления текущей деятельности, так и для реализации приоритетных стратегических проектов. Для прогнозирования величины задолженности используются различные методы: статистические (линейные тренды, полиномы, скользящие средние и другие), аналитические (метод процента от продаж, пропорциональной зависимости показателей), методы экспертных оценок и бюджетирования.

Но следует все же признать, что эффективность политики управления дебиторской задолженностью зависит не столько от качественного прогноза, сколько от грамотно выстроенной и четко регламентированной системы контроля за движением и своевременной инкассацией задолженности.

Для этих целей, в частности, можно использовать реестр старения задолженности, содержащий информацию о неоплаченных её суммах в разрезе отдельных дебиторов по периодам просрочки платежей [1].

Необходимо также произвести расчет возможной суммы безнадежных долгов и оценить реальную величину задолженности. В этом случае осуществляется разбивка сумм задолженности по срокам возникновения. Вероятность безнадежных долгов определяется по каждой группе.

Рассмотрим методику расчета реальной величины дебиторской задолженности на основании данных организации о суммах задолженности по срокам её возникновения.

Таблица 1 – Расчет возможной суммы безнадежных долгов и оценка реальной величины дебиторской задолженности [1]

Сроки возникновения задолженности, дни	Сумма дебиторской задолженности тыс. руб.	Удельный вес в общей сумме, %	Вероятность безнадежных долгов	Расчетная сумма возможных безнадежных долгов, тыс. руб.	Реальная величина задолженности тыс. руб.
1	2	3	4	5=2*4	6=2-5
0-30	22720	46,8	0,02	454	22266
31-60	11233	23,1	0,04	449	10784
61-90	9171	18,9	0,07	642	8529
91-120	0	0,0	0,15	0	0
121-150	5431	11,2	0,25	1358	4073
151-180	0	0,0	0,50	0	0
181-360	0	0,0	0,75	0	0
свыше 360	0	0,0	0,95	0	0
Итого	48555	100	0,29	2903	45652

Сумма возможных безнадежных долгов предприятия составляет 2903 тыс. руб., а реальная величина задолженности 45 652 тыс. руб. или 94% от первоначальной величины.

Действенной профилактической мерой против возникновения «зависших» (в последствии - возможных безнадежных) долгов является система стимулов по ускорению сроков расчетов (табл.2).

В приведенном примере применение стимулирующих мер позволит сократить дебиторскую задолженность более, чем в 2 раза, при прямых потерях 2,78% потенциально возможных будущих поступлений. Своевременно (или в качестве предоплаты) поступившие денежные средства можно использовать не только на оплату кредиторских обязательств, но и открытие депозитов, тем самым снизив, и, возможно, перекрыв все потери.

В специальной литературе широко представлены и другие методы расчета и критерии оценки эффективности предоставления скидок.

Таблица 2 – Размеры задолженности по отдельным покупателям с применением скидок при ускорении срока оплаты (*условный пример*)

Покупатель	Стоимость отгруженной продукции (работ, услуг), тыс.руб.	Размеры и условия предоставления скидки	Поступления от покупателей, тыс.руб	Расчетная сумма дебиторской задолженности с учетом скидки, тыс.руб.
Покупатель 1	2000	скидка при оплате в день заключения договора в размере 5%	1900	0
Покупатель 2	2500	предоплата в размере 30% суммы сделки ; на оставшуюся сумму в пределах срока по договору – скидка 4%	750	1680
Заказчик 1	3500	- заказчик вносит в течение 10 дней с момента заключения договора оплату в 50%, то на оставшуюся сумму получает скидку 3%	1750	1697,5
Итого	8000	-	4400	3377,5

Следует так же признать, что эффективность политики управления дебиторской задолженностью зависит не только от применения мер стимулирования сокращения срока расчетов (ведь они, безусловно, сопряжены и с определёнными потерями для организации), но и от грамотно выстроенной и четко регламентированной системы контроля за движением и своевременной инкассацией задолженности.

Регламент управления дебиторской задолженностью – базовый документ, определяющий порядок действий сотрудников организации при взыскании дебиторской задолженности. Оправдана схема распределения ответственности, при которой коммерческая служба отвечает за продажи и поступления, финансовая служба берет на себя информационную и аналитическую поддержку, а юридическая служба обеспечивает правовое сопровождение (оформление договора, работа по взысканию задолженности через суд). Вариант возможного регламента представлен в таблице 3. Подобным регламентом должны руководствоваться лица, занимающиеся контролем расчетов и взысканием задолженности.

Таблица 3 – Регламент управления дебиторской задолженностью [5]

Этап управления задолженностью	Процедура	Ответственное лицо (подразделение)
Критический срок оплаты не наступил	Заключение договора	Менеджер по продажам
	Контроль отгрузки	Коммерческий директор
	Выставление счета	Финансовая служба
	Уведомление об отгрузке	
Критический срок оплаты не наступил	Уведомление о сумме и расчетных сроках погашения дебиторской задолженности	Финансовая служба
	За 2-3 дня до наступления критического срока оплаты - напоминание об окончании периода отсрочки, а при необходимости - сверка сумм	
Просрочка до 7 дней	При невыплате в срок - звонок с выяснением причин, формирование графика платежей	Менеджер по продажам
	Прекращение поставок (до оплаты)	Коммерческий директор
	Направление предупредительного письма о начислении экономических санкций	Финансовая служба
Просрочка от 7 до 30 дней	Начисление экономических санкций	Финансовая служба
	Предарбитражное предупреждение	Юридический отдел
	Ежедневные звонки с напоминанием	
	Переговоры с ответственными лицами	
Просрочка от 30 до 60 дней	Командировка ответственного менеджера, принятие мер по досудебному урегулированию	Менеджер по продажам
	Официальная претензия (заказным письмом)	Юридический отдел
Просрочка более 60 дней	Подача иска в арбитражный суд	Юридический отдел

Подводя итог, следует сказать, что практика рыночных отношений выработала много других механизмов управления расчетами, которые подробно не рассматривались нами. Это, в частности, следующее:

- ориентироваться на возможно большее число покупателей с целью уменьшения риска неуплаты одним или несколькими крупными;

- рассчитывать максимально допустимый размер дебиторской задолженности как в целом для компании, так и по каждому контрагенту, то есть кредитный лимит;

- использовать не денежные формы расчетов: вексельную, взаимозачеты, а также факторинг, форфейтинг и другие современные

инструменты, успешно используемые в практике работы различных компаний.

Использованные источники:

1. Анализ финансовой отчетности и финансовый анализ [Электронный ресурс]: практикум / Л. А. Адамайтис, Е. В. Петрова, Е. А. Агапитова; ВятГУ, ИЭМ, ФЭиФ, каф. БУАиА. – Киров.- 2017. –232с.
2. Демьянчук Н.Б. Влияние расчетов с дебиторами и кредиторами на финансовое состояние предприятия [Электронный ресурс] // Современные научные исследования и инновации.-2017.- №3. - URL: <http://web.snauka.ru/issues/2017/03/80419> (дата обращения: 22.06.2020)
3. Зуй Н.П. Влияние дебиторской и кредиторской задолженности на финансовые результаты предприятия и методы управления ею [Электронный ресурс] // Научно-методический электронный журнал Концепт.-2017.- С.133-141.- URL: <http://e-koncept.ru/2017/770324.htm>. (дата обращения: 22.06.2020)
4. Князева К.Е. Необходимость управления дебиторской задолженностью [Электронный ресурс] // Молодой ученый. -2019.- №49(287).- С.70-72.- URL: <http://moluch.ru/archive/287/64789> (дата обращения: 22.06.2020)
5. Управление дебиторской задолженностью и пути решения. - URL: <http://cinref.ru/razdel/01300finans/19/303723.htm> (дата обращения: 22.06.2020)
6. Финансовый менеджмент[Текст]: учебник / Ендовицкий Д.А., Щербакова Н.Ф., Исаенко А.Н. и др.; под общей ред. Д.А. Ендовицкого.- М.: Рид Групп, 2012.- 800 с.