

**Небильцова В.М.**

*доцент кафедри обліку і аудиту*

*Національного університету харчових технологій*

*м .Київ, Україна*

**Остапенко Н.В.**

*Магістрант кафедри обліку і аудиту*

*Національного університету харчових технологій*

*м .Київ, Україна*

## **ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація:** Здійснено аналіз наявної на сьогоднішній день проблеми управління дебіторської заборгованості з метою формування методів ефективного управління нею та підтримання рівня платоспроможності суб'єкта господарювання.

**Аннотация:** Осуществлен анализ имеющейся на сегодняшний день проблемы управления дебиторской задолженности с целью формирования методов эффективного управления ею и поддержания уровня платежеспособности предприятия.

**Summary:** The analysis of the currently available management problems of receivables in order to develop effective methods for managing and maintaining the solvency of the entity.

**Постановка проблеми:** Сьогодні в період глобальних змін в різних сферах діяльності суспільства питання дебіторської заборгованості є досить актуальним, адже фінансовий стан підприємства значною мірою залежить саме від своєчасного погашення дебіторської заборгованості, а тому виникає потреба в ефективності її управління.

**Аналіз останніх досліджень.** Питанню дослідження та управління дебіторською заборгованістю підприємств присвячено значну кількість досліджень таких науковців, як Білий С.Ю.. [6]., Бланк І.О. [3], .., К.Ван Хорн [4]., Клещевникова У.Ю.. [6]., Носач Л.Л.. [6]., Романівець Р.М. [6]. Тучак О. [7] та деякі інші.

**Виклад матеріалу дослідження.** Здійснюючи наукові дослідження в галузі управління дебіторською заборгованістю необхідно, перш за все, визначити сутність такого поняття як «Дебіторська заборгованість».

Згідно з П(С)БО-10 дебіторська заборгованість – сума заборгованості дебіторів підприємству на певну дату [1].

Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) не передбачають єдиного стандарту, що регулює облік дебіторської заборгованості. Ці питання значходять своє відображення у МСФЗ 31 «Подання фінансових звітів» та МСФЗ 32 «Фінансові інструменти: визнання та оцінка».

Accounts Receivable (дебіторська заборгованість, обсяг продажу або дебітори) – суми, що мають надійти від покупців та відображені в бухгалтерських книгах підприємства, але не підтверджені векселями, траттами або акцептами (відкриті балансові рахунки), тобто сукупна сума, що має бути виплачена дебіторами [2].

Типовими проблемами, з якими стикається підприємство при управлінні та обліку дебіторської заборгованості:

- не проводиться оцінка кредитоспроможності покупців і ефективності комерційного кредитування;
- недостатній професіоналізм фінансових менеджерів;
- низька платоспроможність покупців;
- не регламентована робота з простроченою дебіторською заборгованістю;
- немає достовірної інформації про терміни погашення зобов'язань компаніями-дебіторами;
- відсутні дані про зростання витрат, пов'язаних зі збільшенням розміру дебіторської заборгованості і часу її оборотності;

Для вирішення цих проблем та покращення фінансового стану суб'єкта господарювання необхідно чітко сформулювати та дотримуватися політики управління дебіторською заборгованістю. Процес її розроблення складається з семи етапів.

Першим етапом є аналіз дебіторської заборгованості в минулому періоді. Для цього необхідно провести комплексний аналіз дебіторської заборгованості. Основними параметрами, що характеризують стан дебіторської заборгованості, є її середньорічний розмір, середній термін погашення та частка в структурі доходу від операційної діяльності. Слід проаналізувати кількісний та якісний склад заборгованостей, коефіцієнти оборотності, співвідношення заборгованостей по сумах та строках оплати, їх вплив на фінансові результати підприємства.

Оптимальна кредитна політика полягатиме у розширенні комерційного кредиту доти, доки додатковий прибуток від збільшення обсягів продажу не буде дорівнювати прибутку, необхідному для покриття витрат за додатковою дебіторською заборгованістю, необхідною для досягнення такого обсягу продажів [4, с.275, 276].

Щоб зробити висновок про правильність і збалансованість обраної кредитної політики необхідно постійно аналізувати дебіторську заборгованість за термінами давності, аналіз фактичних термінів, протягом яких здійснюється повернення заборгованості. Середній термін отримання платежів (СТп) у днях розраховується за формулою (1):

$$\text{СТп} = \text{СДЗ} / \text{ОП} * 365 \text{ дні}, \quad (1)$$

де СДЗ - середня дебіторська заборгованість за період; ОП - загальний обсяг продажів за період

Загальний обсяг продажів розраховується за формулою (2):

$$\text{ОП} = \text{Продаж за готівку} + \text{Сальдо дебіторської заборгованості на початок періоду} - \text{Сальдо дебіторської заборгованості на кінець періоду} \quad (2)$$

Середній рівень інвестування фінансових ресурсів у дебіторську заборгованість (ІДЗс) можна розрахувати за формулою:

$$ID_{3c} = D_{3c} * SP/ЦП \quad (3)$$

де  $D_{3c}$  - середня дебіторська заборгованість;  $SP$  - собівартість продукції;  $ЦП$  - ціна продажу продукції.

Важливим інструментом в процесі управління дебіторською заборгованістю є надання знижок клієнтам. Знижки клієнтам надаються у таких випадках:

- здійснення передоплати за продукцію (використовується підприємством при дефіциті грошових коштів);
- купівлі великих обсягів продукції;
- купівлі продукції нижчої якості, а також з метою залучення нових клієнтів, підтримання ділових стосунків з давніми клієнтами або з тими, що є «цінними» для підприємства.

У зв'язку з цим у процесі формування кредитної політики менеджменту підприємства доцільно розробити шкалу знижок відповідно до термінів швидкої оплати і шкалу штрафів за протерміновані платежі.

Визначаючи розмір знижки, необхідно враховувати, що швидке надходження грошей за реалізовану продукцію повинно принести проценти за середній термін отримання платежів, які компенсують величину наданої знижки. Отже, для розрахунку величини знижки можна використовувати формулу (4):

$$C_{3m} = OP * (PB * CTn) \quad (4)$$

де  $C_{3m}$  - максимально можлива сума знижок;

$OP$  - загальний обсяг продажів;

$PB$  - процентний відсоток на ринку фінансів;

$CTn$  - середній термін отримання платежів за заборгованістю (див. формулу 1).

Кредитну політику, особливо щодо нових клієнтів, необхідно формувати на основі ґрунтовного вивчення їх фінансових можливостей і ділової репутації. І якщо існує хоч найменша імовірність неповернення заборгованості чи немає

ймовірності повторного замовлення, краще відмовити клієнту в наданні кредиту.

Інкасаційна політика підприємства повинна містити набір методів співпраці з дебіторами щодо повернення боргів або ж використовувати форми рефінансування дебіторської заборгованості (факторинг, облік векселів або їх продаж тощо). Ван Хорн зазначає: «Щоб максимізувати прибуток, отриманий в результаті проведення кредитної і інкасаційної політики, фірма повинна одночасно змінювати свою стратегію в тій та іншій сфері, поки не досягне оптимального рішення. Це рішення визначить найкращу комбінацію нормативів кредитоздатності, термінів кредиту, стратегії знижок, особливих умов і рівня витрат на інкасацію» [4, с.283].

Щоб оцінити ефективність кредитної політики підприємства, доцільно аналізувати динаміку показника ефекту від інвестування грошових засобів у дебіторську заборгованість як в абсолютних, так і у відносних показниках. Для цього можна скористатися формулами (6, 7) [3, с.346, 347]. Суму ефекту від інвестування грошових коштів у дебіторську заборгованість розраховують за формулою (5):

$$E_{дз} = П_{дз} - ПВ_{дз} - ФВ_{дз} \quad (5)$$

де  $E_{дз}$  - сума ефекту, отриманого від інвестування грошових засобів у дебіторську заборгованість по розрахунках з покупцями;  $П_{дз}$  - додатковий прибуток підприємства, отриманий від збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок наданого кредиту;  $ПВ_{дз}$  - поточні витрати підприємства, пов'язані з організацією кредитування покупців і інкасації боргу;  $ФВ_{дз}$  - сума фінансових втрат від неповернення боргу покупцями.

Коефіцієнт ефективності інвестування коштів у дебіторську заборгованість ( $KE_{дз}$ ) визначається за формулою (6):

$$KE_{дз} = E_{дз} / ДЗ_{сз} \quad (6)$$

де  $ДЗ_{сз}$  - середній залишок дебіторської заборгованості за розрахунками з покупцями у досліджуваному періоді.

Другим етапом є формування принципів кредитної політики по відношенню до покупців. Підприємство повинно розробити збалансовану кредитну політику щодо своїх покупців. На формування кредитної політики підприємства впливають такі фактори:

- кредитоспроможність дебітора;
- стабільність фінансового ринку;
- кон'юнктура ринку ;
- конкурентоспроможність продукції підприємства;
- економічна можливість підприємства інвестувати кошти у поточну дебіторську заборгованість;
- здатність підприємства нарощувати обсяги виробництва продукції за умови реалізації у кредит.

Тип кредитної політики характеризує принципові підходи до її здійснення з позиції співвідношення рівнів прибутковості і ризику кредитної діяльності підприємства. Розрізняють три типи кредитної політики підприємства по відношенню до покупців продукції: консервативний, помірний і агресивний.

Консервативний (або жорсткий) тип кредитної політики підприємства направлений на мінімізацію кредитного ризику.

Помірний тип кредитної політики характеризує типові умови її здійснення у відповідності з прийнятою комерційною і фінансовою практикою і орієнтується на середній рівень кредитного ризику під час продажу продукції з відстроченням платежу.

Агресивний (або м'який) тип кредитної політики підприємства має на меті збільшення додаткового прибутку за рахунок розширення обсягу реалізації продукції в кредит, не зважаючи на високий рівень кредитного ризику, який супроводжує ці операції.

У процесі вибору типу кредитної політики повинні враховуватися наступні основні фактори:

1. Зовнішні фактори: кон'юнктура ринку; сформовані в галузі й регіоні умови кредитування покупців; розмір банківських процентних ставок;

рівень і динаміка інфляції; криза неплатежів; нормативне регулювання розрахункових, кредитних операцій, вексельного обігу, факторингових операцій; недосконалість процедур банкрутства.

2. Внутрішні фактори: стратегічні й тактичні цілі підприємства; можливості виробництва окремих видів продукції з урахуванням сезонності попиту й виробництва; фінансове становище підприємства і його фінансові можливості; передбачуваний ступінь можливого ризику й очікувані втрати від політики реалізації продукції;

На третьому етапі формуються відповідні параметри, згідно з обраним типом кредитної політики: рівень кредитного ліміту як гранична межа рівня дебіторської заборгованості; ліміт строку інкасації дебіторської заборгованості; шкала нормативної рентабельності для формування договірної ціни за товари та послуги; шкала знижок для розрахунків із замовниками на умовах попередньої оплати та у випадку скорочення строку інкасації дебіторської заборгованості. Шкали визначають рівень прибутковості, що досягається в процесі реалізації політики.

Четвертий етап - формування стандартів оцінки покупців і диференціація умов надання кредиту. Цей процес базується на вивченні кредитоспроможності покупців. Формування системи стандартів оцінки покупців включає наступні елементи: визначення системи характеристик, що оцінюють кредитоздатність окремих груп покупців, формування експертизи інформаційної бази проведення оцінки кредитоздатності покупців, вибір методів оцінки окремих характеристик кредитоздатності покупців, групування покупців за рівнем кредитоздатності, диференціація кредитних умов відповідно до рівня кредитоздатності.

Здійснюється інформаційне забезпечення процесу оцінки покупця за кількісними та якісними показниками. Основні компоненти щодо розрахунку і оцінки кількісних показників потенційного покупця на основі аналізу дебіторської заборгованості: оборотність дебіторської заборгованості, період погашення дебіторської заборгованості, відношення дебіторської

заборгованості до обсягу реалізації товарів, робіт, послуг (за умови попереднього співробітництва). Основними елементами аналізу якісних показників покупців підприємства є аналіз історії покупця; дотримання платіжної дисципліни; компетентність менеджменту покупця; наявність угоди.

Найбільш гнучким інструментом впливу на швидкість повернення коштів в оборот підприємства є надання знижок за швидку оплату продукції.

П'ятий етап - формування процедури інкасації дебіторської заборгованості, який передбачає розробку ряду заходів щодо погашення дебіторської заборгованості, терміни сплати якої прострочені. Це процедури взаємодії з покупцями у випадку порушення умов оплати, системи покарання контрагентів, які допустили прострочення платежів, та ін.

При цьому можуть використовуватися різноманітні методи які можна класифікувати на такі групи:

- психологічні - нагадування по телефону, факсу, пошті, використання ЗМІ чи поширення інформації серед суміжних постачальників, що загрожує боржнику втратою іміджу.

- економічні - фінансові санкції (штраф, пеня, неустойка), передача в заставу майна і майнових прав, призупинення постачань продукції.

- фізичні - арешт майна боржника, вироблений органами державної виконавчої служби.

- юридичні - претензійна робота, подача позову до суду.

- Процедура стягнення дебіторської заборгованості має включати такі дії:

- телефонний дзвінок у бухгалтерію покупця з метою нагадати про суму заборгованості та період її прострочення, а також поцікавитися причиною затримки платежу та взнати можливий строк оплати рахунка;

- направлення боржнику акта звіряння разом із листом, який містить прохання погасити наявну заборгованість;

- направлення боржнику вимоги про сплату боргу протягом певного строку;

- направлення боржнику листа, підписаного юристом підприємства про наміри звернутися до суду з метою стягнення боргу;
- звернення до суду (при значних сумах заборгованості).

Шостий етап - забезпечення використання на підприємстві сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості, які прискорюють її переведення в грошову форму оборотних активів. При цьому можуть застосовуватися різні форми рефінансування: факторинг, облік векселів, виданих покупцями продукції; форфейтинг.

Факторинг являє собою фінансову операцію, при якій підприємство-продавець передає право отримання грошей по платіжним документам за відвантажену продукцію банку. За здійснення такої операції банк стягує з підприємства-продавця визначену комісійну плату, яка встановлюється у відсотках до суми платежу. Ставки комісійної плати диференціюються з урахуванням рівня платоспроможності покупця і передбачених строків. Крім того, банк у термін до 3-х днів здійснює кредитування підприємства-покупця у формі попередньої сплати боргових зобов'язань щодо платіжних документів.

За час існування факторингу в Україні було виділено ряд переваг та можливостей, які він надає поряд з іншими інструментами рефінансування:

- гарантована відсутність імобілізації оборотних коштів у дебіторську заборгованість;
- відсутність застави;
- прискорення оборотності коштів;
- розширення клієнтської бази та встановлення стабільних відносин з покупцями, які матимуть можливість закупати товар з відстрочкою оплати;
- можливість здійснювати оптові закупки за більш вигідними цінами та підтримувати розширений асортимент продукції;
- поліпшення ділового іміджу та платоспроможності через можливість проведення своєчасних розрахунків зі своїми кредиторами;
- зміцнення ринкової позиції;

Форфейтинг являє собою фінансову оперативність по експертному товарному кредиту шляхом передачі (індосаменту) переказного векселя на користь банку зі сплатою банку комісійної винагороди. Банк бере на себе зобов'язання щодо фінансування експертної операції шляхом сплати по обліковому векселю, який гарантується наданням авалу банку держави імпортера. У результаті форфейтування заборгованість покупця по товарному кредиту трансформується в заборгованість фінансову (на користь банку). По суті форфейтинг об'єднує елементи факторингу і обліку векселів. Форфейтинг використовується при здійсненні довгострокових експортних поставок і дозволяє експортеру негайно отримати грошові кошти шляхом обліку векселів. Водночас його недоліком є значна вартість цих операцій.

Незалежно від виду операції рефінансування її використання базується на єдиних принципах: витрати на рефінансування не повинні перевищувати очікуваний прибуток від використання вивільнених коштів у господарському обороті, а також вартості короткострокових кредитів для підтримки платоспроможності підприємства до інкасації дебіторської заборгованості, та інфляційні втрати у випадку затримки.

Сьомий етап - побудова ефективної системи контролю за рухом і своєчасною інкасацією дебіторської заборгованості - необхідний для того, щоб забезпечити надходження інформації не тільки про те, що відбулося, але й про відхилення, які можуть бути. Найбільше значення набуває здійснення контролю, який дозволяє з'ясувати наскільки ефективно та своєчасно відбувається погашення дебіторської заборгованості, наскільки запропонована відстрочка платежу відповідає вимогам ринку та стану на ньому підприємства.

Отже, управління дебіторською заборгованістю доцільно розглядати як процес розроблення й реалізації управлінських рішень, що приймаються на різних стадіях формування та погашення дебіторської заборгованості.

Сучасна практика фінансового менеджменту пропонує два способи управління дебіторською заборгованістю на підприємстві: самостійне управління й управління заборгованістю на основі аутсорсингу. Самостійне

управління передбачає комплекс управлінських дій стосовно недопущення виникнення дебіторської заборгованості, або прогнозування її обсягу в майбутньому та заходи щодо погашення вже наявної дебіторської заборгованості (процес розроблення політики самостійного управління дебіторською заборгованістю описана вище).

Якщо підприємству не вдається самостійно повернути заборгованість, то варто звернутися до послуг аутсорсингових компаній

Термін «аутсорсинг» («outsourcing») походить від англійського «outside resource using» - використання зовнішніх ресурсів. Початок «епохи аутсорсингу» відносять до 1960-х рр., а саме до 1962 р., коли було засновано компанію Electronic Data System (EDS), яка спеціалізується на аутсорсингу інформаційних технологій - IT-аутсорсингу [5, с. 111].

Переваги аутсорсингу полягають у тому, що він дає можливість підприємству ефективно вирішувати ті завдання, якими самостійно займатися або дорого, або неможливо через нестачу ресурсів. Сьогодні підприємства ринкової інфраструктури пропонують компаніям, що потребують зовнішнього управління дебіторською заборгованістю, різні види послуг. Це можуть бути як вузькоспеціалізовані послуги (наприклад, збирання інформації про контрагента або стягнення боргів на підставі рішень суду, що вже відбулися), так і цілий комплекс послуг (юридичних або факторингових) [6, с. 129].

**Висновки** Виникнення дебіторської заборгованості в умовах ринку є неминучим. І хоча збитки від дебіторської заборгованості також неминучі, проте правильний фінансовий менеджмент дасть змогу звести ризики до мінімуму та в оптимальний термін з максимально можливою ефективністю ліквідувати дебіторську заборгованість.

Для покращення фінансового стану підприємства необхідне ефективне управління дебіторською заборгованістю, яке передбачає:

- формування кредитної політики щодо дебіторів;
- мінімізацію ризиків виникнення прострочених боргів;
- рефінансування дебіторської заборгованості.

Зміст та основна мета управління дебіторською заборгованістю - максимізація прибутку підприємства шляхом управління процесами формування та інкасації дебіторської заборгованості. Досягти цієї мети можна за допомогою певної моделі управління заборгованістю, яка являє собою послідовність дій, що організуються та реалізуються підприємством для мінімізації інвестицій у дебіторську заборгованість.

Головне при управлінні дебіторською заборгованістю - створення чітких правил, яких підприємство буде жорстко дотримуватися. Важливо, щоб ці правила були зрозумілі не тільки менеджерам підприємства, але і його клієнтам.

### Література

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 "Дебіторська заборгованість" //Офіц. вісн. України. -1999. -№ 43. - С. 118. - (Код акта 12269/1999)

2. Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку 2000; за ред. С.Ф. Голова, пер. з англ. - К. : Федерація професійних бухгалтерів і аудиторів України, 2000. - 1272 с.

3. Бланк І.О. Управління фінансами підприємств : [підручник]. / І.О. Бланк, Г.В. Ситник - К. : КНТЕУ, 2006. - 780 с.

4. Ван Хорн Дж. К. Основи управління фінансами / [Дж. К. Ван Хорн ; пер. с англ. / гл. ред. сериї Я. В. Соколов]. — М. : «Фінанси і статистика», 2006. — 803 с.

5. Носач Л. Л. Розрахункові відносини та управління дебіторською та кредиторською заборгованостями / Л. Л. Носач // Вісн. ДонДУЕТ. - Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. -№ 3 (27). -С. 163-169.

6. Романінець Р. М. Сутність аутсорсингу в управлінні бізнес-процесами підприємства / Р. М. Романінець, С. Ю. Білий, У Ю. Клещевникова. - Режим доступу: [www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Tiru/2009\\_27/43.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2009_27/43.pdf)

7. Тучак О. Політика управління дебіторською заборгованістю // Баланс. — 2009. — №82. — С.36-40.