

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИЙ

Управление дебиторской задолженностью представляет собой область управления краткосрочными активами организации путем решения взаимозависимых задач по увеличению продаж и снижению рисков возникновения просроченной задолженности. В статье рассматриваются проблемы управления дебиторской задолженностью организаций и определяются направления их решения. Автором предлагаются рекомендации по повышению эффективности управления дебиторской задолженностью, ориентированные на управленческий персонал различных уровней руководства через совершенствование отдельных управленческих функций.

Receivables management is an area of managing short-term assets of an organization by solving interdependent tasks to increase sales and reduce the risk of arrears. The article deals with the problems of management of accounts receivable of organizations and determines the direction of their solution. The author offers recommendations for improving the management of receivables, oriented management personnel at various levels of management through the improvement of individual management functions.

Ключевые слова: дебиторская задолженность; управление дебиторской задолженностью; кредитная политика; управленческий учет.

Key words: receivables; receivables management; credit policy; management accounting.

Современная экономическая ситуация в Республике Беларусь характеризуется продолжающимся экономическим кризисом, который особенно остро проявляется в сфере взаимных расчетов субъектов хозяйствования. На протяжении последних лет проблема взаимных неплатежей стала одной из центральных проблем в экономике страны. Организации все меньше стремятся выполнять свои финансовые обязательства перед деловыми партнерами, все больше пытаются решить свои собственные проблемы, связанные со снижением реальных доходов, ростом расходов, снижением рентабельности.

О серьезности ситуации свидетельствуют данные Министерства статистики и анализа Республики Беларусь. Так, за 2018 г. дебиторская задолженность страны выросла на 13%, составив на начало 2019 г. 38 млрд р., кредиторская задолженность за этот же период увеличилась на 8%, составив к началу 2019 г. 49 млрд р. Усугубляет ситуацию тот факт, что еще большими темпами растет просроченная задолженность, которая выросла соответственно на 15% и

13%, составив по дебиторской 21% и по кредиторской задолженности 17% от их общей величины. При этом увеличиваются сроки неплатежей, 90% от общей суммы задолженности просрочены более чем на 3 месяца.

Отрицательным является и уменьшение платежеспособности организаций. Например, по торговле цифры свидетельствуют о том, что если все средства со счетов направить на погашение просроченных долгов, их можно будет оплатить лишь на 52%. Ситуация такова, что перспективы улучшения финансового положения организаций весьма неопределенные. Это связано, прежде всего, с рентабельностью продаж, которая постоянно сокращается, составив за январь – март 2019 г. в целом по республике всего 7,1% и увеличением доли убыточных организаций, доля которых на март 2019 г. составила 19,7% [1].

Представленные цифры свидетельствуют о наличии серьезных проблем в управлении дебиторской задолженностью в отечественных организациях, которые не могут отказаться от коммерческого кредитования своих покупателей с целью сохранения объемов продаж.

Конкурентный характер современной экономики вынуждает предприятия реагировать на изменения внешней среды, выстраивать гибкую политику кредитования покупателей, предоставляя отсрочку платежа. В то же время само предприятие, выполняя условия договоров со своими контрагентами, осуществляет авансовые платежи в счет предстоящих поставок, что также приводит к образованию дебиторской задолженности. Увеличение дебиторской задолженности в этом случае приводит к увеличению продаж и более динамичному развитию бизнеса.

При реализации товаров с отсрочкой платежа всегда возникает риск непогашения всей суммы долга, у организации появляется дебиторская задолженность, которая со временем может перерасти в просроченную, сомнительную и безнадежную к взысканию. непогашенная в срок дебиторская задолженность ведет к отвлечению средств из оборота, порождая при этом следующие проблемы: дефицит активов, увеличение риска неплатежей по своим обязательствам, необходимость привлечения заемных средств. Это приводит к снижению рентабельности бизнеса, а в отдельных случаях и к угрозе банкротства.

Кредитная политика предприятия должна определять некое равновесие между увеличением продаж, с одной стороны, и снижением рисков неплатежей, с другой. В связи с этим управление дебиторской задолженностью требует современных подходов и системных решений с целью недопущения снижения платежеспособности и ликвидности организации.

Проблемы управления дебиторской задолженностью всегда были актуальными. Ими занимались как отечественные, так и зарубежные ученые и экономисты. В теоретическом плане представляют интерес исследования К. Друри, Ю. Бригхема, Л. Гапенски, И. А. Бланка, В. В. Ковалева, Г. В. Савицкой, Н. В. Никитиной, С. Г. Брунгильд и др. В практическом плане представляют интерес многочисленные статьи специалистов-практиков, которые делятся с читателями опытом управления задолженностью в своих организациях. Однако проблемы системного управления дебиторской задолженностью, а также пути их решения, на наш взгляд, недостаточно проработаны. На практике такие проблемы решаются предприятиями методом проб и ошибок с учетом накопленного опыта. Кроме того, до сих пор не существует установленного норматива дебиторской задолженности, предприятие само решает, какой лимит задолженности является оптимальным.

Следует отметить многоаспектность проблемы управления задолженностью дебиторов, которая обусловлена разнообразием и сложностью субъектов и объектов расчетно-платежных отношений. Это повлияло на противоречивый характер нормативных актов в этой области, а также на уровень научных и методических разработок отдельных аспектов управления дебиторской задолженностью.

Например, в части трактовки сущности управления дебиторской задолженностью в научной литературе нет однозначной трактовки понятия «управление дебиторской задолженностью». Современные авторы сходятся в понимании цели этого процесса: таковой признается оптимизация уровня дебиторской задолженности, но расходятся относительно средств ее достижения. Так, по мнению И. А. Бланка, эффективное управление дебиторской задолженностью связано, в первую очередь, с оптимизацией размера и обеспечением инкассации задолженности покупателей [2]. Однако ее рост не всегда представляет собой проблему для предприятия. Если оно расширяет деятельность, наращивает объем продаж, то увеличивается число покупателей, дебиторская задолженность может возрастать. В этом случае нежелательными будут наличие и рост лишь просроченной дебиторской задолженности, так как это повышает финансовые риски предприятия, связанные с непогашением основного долга.

Несмотря на общее понимание цели управления дебиторской задолженностью, в научной литературе нет единства взглядов на способы ее достижения. В. В. Ковалев считает, что управление дебиторской задолженностью предполагает, прежде всего, контроль за оборачиваемостью средств в расчетах, а ключевым моментом в управлении дебиторской задолженностью является определение сроков кредита, предоставляемого покупателям [3].

Согласно мнению С. Г. Брунгильд, главная задача управления дебиторской задолженностью – установление с покупателями таких договорных отношений, которые обеспечивают полное и своевременное поступление средств для осуществления платежей кредиторам [4].

По мнению П. Хитрова, к основным этапам управления дебиторской задолженностью относятся планирование ее размера, управление кредитными лимитами покупателей, контроль задолженности и мотивация сотрудников [5].

Анализ рассмотренных подходов свидетельствует об отсутствии системности в их реализации и рассмотрении отдельных составляющих процесса управления данным видом активов организации. Дадим собственное толкование данному термину и изложим его в следующей редакции.

Управление дебиторской задолженностью – это система последовательных административных действий структурных подразделений предприятия с целью создания механизма, обеспечивающего увеличение прибыли за счет оптимизации размера дебиторской задолженности, своевременной ее инкассации и последующего взыскания.

По нашему мнению, управление дебиторской задолженностью предполагает комплекс мер, направленных на предотвращение появления просроченной задолженности путем систематического учета, тщательного анализа и ранжирования контрагентов, охватывает весь процесс финансового и правового администрирования получения своевременной оплаты за товары, работы, услуги, а также последующих мер по принудительному взысканию. Охватывает все типовые управленческие функции начиная с планирования дебиторской задолженности, организации работы всех структурных подразделений, достоверного и своевременного учета, научно обоснованного анализа полученных данных, и заканчивая решением вопросов стимулирования и мотивации участвующих в этом процессе сотрудников, а также принятием решений по недопущению образования негативных ситуаций во взаиморасчетах в будущем.

В экономически развитых странах считается нормальным, если доля дебиторской задолженности в активах предприятия не превышает 20%. Как свидетельствуют проведенные исследования статистических данных белорусских организаций, фактический размер дебиторской задолженности на большинстве предприятий составляет более 30%. На фоне имеющегося роста общей суммы дебиторской задолженности предприятий в стране ситуация является критической.

Такая ситуация во-многом связана с типичными для большинства предприятий проблемами управления дебиторской задолженностью. Проведенное исследование позволило выделить следующие проблемы:

– *Управление дебиторской задолженностью не является системным.* Большинство управленцев знают, какие именно инструменты для работы с дебиторской задолженностью нужно использовать. Часто применяют их нерегулярно и несистемно, без создания необходимой базы данных накопленного опыта. Даже осознав возникшую проблему, например связанную с появлением большой величины сомнительного долга, предприятие продолжает работать без проведения каких-либо изменений в своих бизнес-процессах. Ведь проведение изменений влечет за собой трату сил, времени и денег. Заниматься этим часто некому и некогда.

– *Отсутствие экономически обоснованной кредитной политики.* Кредитная политика является одним из основных инструментов управления дебиторской задолженностью, которая позволяет влиять на ее величину. Кредитная политика – это свод правил, регламентирующих предоставление коммерческого кредита и порядок взыскания дебиторской задолженности. Без наличия таких правил управлять дебиторской задолженностью невозможно. Очень важно правильно выбрать условия кредитования контрагентов и оптимально организовать взыскание средств.

Однако серьезной проблемой в решении этой задачи является отсутствие на многих предприятиях системы комплексного и глубокого анализа кредитного процесса, солидной методологической базы и грамотных исполнителей, способных рассчитать и спрогнозировать различные варианты развития событий. В результате повышается риск принятия неправильных управленческих решений в условиях неполноты исходной информации.

– *Не проводится оценка кредитоспособности покупателей и эффективности коммерческого кредитования.* Отечественные предприятия часто не имеют возможности объективно оценить кредитоспособность потенциальных дебиторов по ряду причин: клиенты не готовы раскрывать информацию о своей деятельности, получить бухгалтерскую отчетность контрагентов бывает сложно; в штате предприятия нет специалистов, способных квалифицированно проводить финансовый анализ; в условиях жесткой конкуренции время на принятие решений сокращается, так как к моменту одобрения отсрочки платежа клиент может передумать закупать продукцию предприятия.

– *Отсутствие налаженного управленческого учета,* позволяющего своевременно осуществлять контроль, анализ и регулирование дебиторской задолженности. Препятствий в создании эффективно функционирующей системы управленческого учета на отечественных предприятиях много. К ним можно отнести отсутствие четких стратегических целей организации, единой нормативной и методической базы, незаинтересованность персонала в создании такой системы, недостаточную квалификацию специалистов, дороговизну внедрения и сопровождения, сложности с созданием автоматизированной системы сбора и регистрации данных, распределение областей финансовой ответственности и многие другие. Хотя этот вид учета является одним из наиболее эффективных средств планирования и прогнозирования деятельности предприятия на белорусских предприятиях, он еще не нашел широкого применения.

– *Отсутствие регламента взаимодействия между подразделениями предприятия при работе с дебиторской задолженностью.* Это связано с тем, что функции сбора денежных средств, анализа дебиторской задолженности и принятия решения о предоставлении кредита распределены между разными подразделениями. При этом не существует регламентов взаимодействия между подразделениями и, как следствие, отсутствуют ответственные за каждый этап.

В большинстве случаев, действия сотрудников в случае появления просроченной дебиторской задолженности не прописаны в локальных документах. Соответственно нет и контроля за точностью исполнения этих предписаний и анализа эффективности установленных действий. Отсутствие регламентирующих документов характерно для малых предприятий, в которых руководство предприятия считает, что работники и так знают свои обязанности. Однако это приводит к излишним затратам времени и финансовых ресурсов при работе с задолженностью, конфликтам между работниками предприятия, не позволяет эффективно контролировать задолженность.

– *Недостаточная оперативность получения информации о взаиморасчетах.* Несвоевременная обработка информации о состоянии расчетов с дебиторами может быть вызвана разными причинами (недисциплинированностью работников или их высокой загруженностью). Кроме того, информация может несвоеременно обрабатываться из-за отсутствия на предприятии современной компьютерной техники, необходимого программного обеспечения. От того, насколько достоверно, оперативно и с какой периодичностью фиксируется в учете информация об отгрузке товаров, а также информация о поступлении оплаты или возврате авансов покупателям, настолько будут своевременны и принимаемые решения.

Если бухгалтерская служба получает выписки из банка ежедневно, но регистрирует в системе учета их раз в неделю, или когда получится, то, даже если операции по отгрузке учитывать ежедневно, достоверной информации о сроках погашения дебиторами своих обязательств у организации не будет. В условиях, когда информация о дебиторской задолженности и сроках ее погашения не актуальна, управление задолженностью становится малоэффективным.

– *Наличие различных признаков классификации дебиторской задолженности и большое количество методов оценивания.* Это предопределяет сложность, а иногда и невозможность получения информации о дебиторской задолженности в объеме и виде, достаточном и нужном для управления, анализа и контроля расчетов с дебиторами, в частности, анализа задолженности в целом с целью прогнозирования вероятности наступления платежного кризиса, составления рекомендаций по предупреждению задолженности.

Учетная система должна ежедневно обеспечивать актуальную информацию о состоянии дебиторской задолженности по каждому контрагенту, выставленному счету в следующих аспектах: ожидаемая дата поступления платежа, сумма ожидаемого платежа, количество дней просрочки, сумма просрочки, сумма сомнительной задолженности. Для удобства анализа информация должна быть сгруппирована по контрагентам и их типам, каналам реализации, видам реализуемых товаров, срокам задолженности и т. д. Однако мало какая система учета позволяет оперативно сформировать такую информацию. Формы используемых учетных регистров на

большинстве предприятий не предусматривают накопления информации с подобным уровнем детализации данных.

– *Не определяются основные группы контрагентов и стандарты работы с ними.* Планирование уровня дебиторской задолженности, процесса и объема предоставления отсрочек платежа без определения основных групп контрагентов практически невозможно. Как правило, определение таких групп происходит при планировании объемов продаж и закупок. При этом выявляются проблемные покупатели и поставщики, которые систематически нарушают условия договоров. Эти данные должны накапливаться на основе работы за предыдущий период, на каждого контрагента должна составляться кредитная история, включающая юридическую и экономическую информацию.

Исходя из этих данных, покупатели и поставщики ранжируются, делается представление о надежности контрагентов. Оно должно быть скорректировано на основании проведенного анализа дебиторской задолженности. Однако применение в отечественных условиях традиционной за рубежом методики анализа дебиторской задолженности не всегда целесообразно из-за отсутствия необходимого объема вероятной и доступной информации относительно расчетов с различными дебиторами.

Усложняют ситуацию с управлением дебиторской задолженностью на отечественных предприятиях следующие причины: отсутствие системы расчета экономической эффективности предоставления дебиторской задолженности; отсутствие планирования возникновения дебиторской задолженности, поступлений средств от дебиторов и платежного календаря; ненормирование дебиторской задолженности; отсутствие данных о росте затрат, связанных с увеличением размера дебиторской задолженности и времени ее оборачиваемости; отсутствие системы мотивации сотрудников организации, которые часто не знают, не умеют или просто не имеют желания заниматься возвратом долгов, отсутствие структурного подразделения или лица, в обязанности которого входило бы осуществление всестороннего учета, контроля, анализа и регулирования ситуаций, возникающих с дебиторской задолженностью.

Из анализа перечня основных проблем управления дебиторской задолженностью следует, что решение большинства из них позволяет предупредить возникновение просроченной задолженности. Результатом неправильного управления взаиморасчетами с клиентами является неконтролируемый рост дебиторской задолженности, и как следствие, ухудшается качество долгов. Со временем усиливается нехватка денежных средств на счетах, которых вначале перестает хватать на выплату заработной платы, потом на возврат полученных заемных средств, затем наступает время банкротства и принятия решения относительно ликвидации организации.

Таким образом, повышение эффективности процесса управления дебиторской задолженностью видится в решении целого ряда взаимосвязанных задач:

- внедрение методик оценки эффективности коммерческого кредитования;
- внедрение внутренних регламентов работы с дебиторской задолженностью и ее просроченной составляющей;
- внедрение автоматизированной информационной системы для постановки бухгалтерского, управленческого и налогового учета задолженности;
- создание системы учетных регистров, позволяющих оперативно анализировать состояние дебиторской задолженности по различным основаниям;
- определение оптимального размера дебиторской задолженности;
- сбор информации о финансовом положении должника и внедрение стандартов оценки контрагентов;
- ранжирование покупателей и определение их интегрального рейтинга;
- внедрение систем мотивации сотрудников, ответственных за процессы управления дебиторской задолженностью;
- повышение квалификации работников, участвующих в управлении дебиторской задолженностью.

Следует особо отметить, что механизм управления дебиторской задолженностью должен быть встроен в организационную структуру и бизнес-процессы организации. Это можно сделать через создание четко прописанных должностных инструкций сотрудников и выполняемых ими процедур на каждом этапе работы с дебиторской задолженностью (от момента подготовки договоров до полного погашения задолженности должником и формирования отчетных данных по дебиторской задолженности). Увязка должностных обязанностей с бизнес-процессами позволит избавиться от дублирования выполняемых процедур. Для этого на каждом этапе должен быть определен ответственный сотрудник, вознаграждение которого будет зависеть от кон-

кретных результатов работы. При этом важно определить профессиональный уровень, меру ответственности и систему мотивации персонала.

Список использованной литературы

1. **Основные** тенденции в экономике и денежно-кредитной сфере Республики Беларусь : аналит. обозрение [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://nbrb.by/publications/ectendencies/rep_2018_12_ot.pdf. – Дата доступа : 05.07.2019.
2. **Бланк, И. А.** Финансовый менеджмент / И. А. Бланк. – Киев : Ника-Центр ; Эльга, 2002. – 736 с.
3. **Ковалев, В. В.** Управление активами фирмы : учеб.-практ. пособие / В. В. Ковалев. – М. : Проспект, 2007. – 388 с.
4. **Брунгильд, С. Г.** Управление дебиторской задолженностью / С. Г. Брунгильд. – М. : АСТ, 2017. – 174 с.
5. **Хитров, П.** Управление дебиторской задолженностью / П. Хитров // Финансовый директор. – 2005. – № 12. – С. 22–30.