

УДК 657.432

**Е. В. Курьян** (um200@mail.ru),  
кандидат экономических наук, доцент  
Белорусского торгово-экономического  
университета потребительской кооперации

## ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ

В статье рассмотрены этапы политики управления дебиторской задолженностью на предприятии, а также возможные способы взыскания долга.

The article discusses the stages of the company's receivables management policy, as well as possible ways to recover the debt.

**Ключевые слова:** дебиторская задолженность; кредитная политика; лимит кредита; дебитор; взыскание долга.

**Key words:** accounts receivable; credit policy; credit limit; debtor; debt collection.

### Введение

*Кризис неплатежей, с которым постоянно приходится сталкиваться отечественным предприятиям, является проблемой мирового масштаба. Дефицит денежных средств, неплатежеспособность многих предприятий вызывает рост дебиторской задолженности. Наращивание суммы и возникновение просроченной дебиторской задолженности является одной из ключевых причин, приводящих к снижению как величины реально работающих оборотных средств, так и скорости их оборачиваемости. Как следствие, у предприятия возрастает потребность в привлечении дополнительных ресурсов для своевременного погашения своих обязательств. Дополнительные ресурсы в современных условиях предприятия могут привлечь из различных источников. Однако не все предприятия могут позволить себе оплачивать использование заемных средств. Поэтому появилась необходимость в повышении эффективности управления дебиторской задолженностью.*

В современную систему управления дебиторской задолженностью необходимо включать системы оценки, анализа, контроля дебиторской задолженности. Эффективная система управления дебиторской задолженностью предполагает постоянную работу с причинами возникновения задолженности.

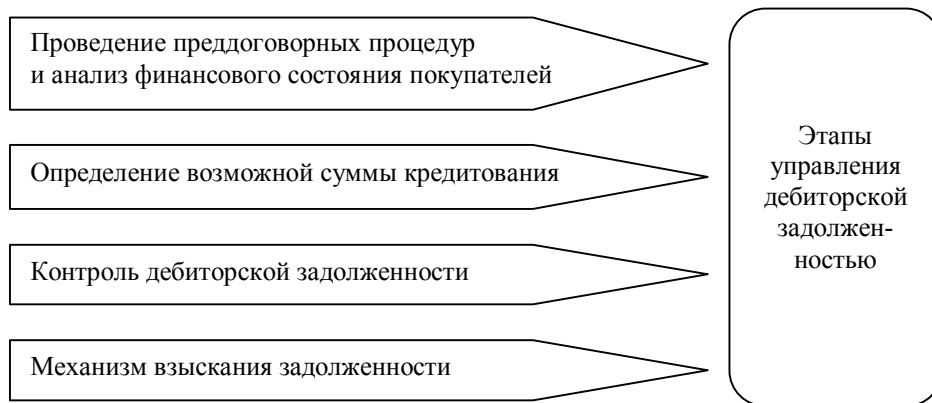
Рассмотрим состояние дебиторской задолженности организаций Республики Беларусь на основании данных, приведенных в таблице.

### Дебиторская задолженность организаций Республики Беларусь (на конец года)

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год
Дебиторская задолженность, всего, млн р.	29 943,5	33 481,7	38 334,6	41 354,0
В том числе просроченная задолженность, млн р.	6 857,5	7 059,4	8 007,7	7 955,9
Внешняя дебиторская задолженность, всего, млн р.	7 278,7	8 182,1	9 008,7	9 463,8
В том числе просроченная, млн р.	914,2	897,1	890,2	923,2
Удельный вес просроченной дебиторской задолженности в общей сумме дебиторской задолженности, %	22,9	21,1	20,9	19,2
Примечание – Составлено авторами на основе данных источника [1].				

Динамика изменения дебиторской задолженности, ее структура оказывают большое влияние на оборачиваемость капитала, а, следовательно, и на финансовое состояние предприятия. В связи с чем необходимо разработать систему мер по управлению дебиторской задолженностью на предприятии.

Система контроля и регулирования дебиторской задолженности предприятия включает блоки мер, представленные на рисунке.



**Основные этапы управления дебиторской задолженностью**

В процессе проведения преддоговорных процедур с потенциальными покупателями необходимо выяснить их репутацию на рынке, проверить через сервис Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь, имеется ли задолженность по платежам в бюджет, оценить степень повышенного риска вероятности возникновения нарушений в экономической сфере и другую информацию, позволяющую сформировать первоначальное мнение о статусе и надежности покупателя.

При анализе финансового состояния оценивается платежеспособность и финансовая устойчивость покупателей, анализируется их платежная мораль, т. е. насколько четко и своевременно покупатель выполняет свои платежные обязательства. Очень часто неоплата счета вызвана не только отсутствием средств у предприятия, но и установленной руководством политикой оплаты счетов, которая не всегда соответствует принципам пунктуальности оплат.

Следующим этапом управления дебиторской задолженностью является определение возможной суммы кредитования. Реализация продукции, работ, услуг в кредит, с одной стороны, позволяет увеличивать объем продаж, но, с другой стороны, увеличивает как объем дебиторской задолженности, так и риск неплатежей.

Так как в случае предоставления кредита покупателям предприятие имеет отвлечение средств из оборота, ему требуется определенная кредитная политика, позволяющая четко определять процедуру, сроки и объемы кредитования. Следует отметить, что не существует каких-то единых подходов для рассмотрения показателей работы предприятия. Они зависят от многих факторов: отраслевой принадлежности, принципов кредитования, сложившейся структуры источников средств, оборота оборотных средств, репутации предприятия. На основании проведенного анализа и экспертной оценки для каждого покупателя необходимо установить предельную сумму кредита. При этом должен быть налажен контроль за непревышением установленного лимита. Вся отгрузка продукции, выполнение работ и оказание услуг должны прекращаться при достижении предельной суммы установленного кредита для покупателя.

В зависимости от уровня доходности и вероятности риска кредитной деятельности различают три ее типа:

- консервативный (минимум риска);
- умеренный (средний риск);
- агрессивный (высокий риск).

Для проверки правильности выбранного типа кредитной политики следует использовать условие, когда средний размер дебиторской задолженности предприятия при нормальном его финансовом состоянии приносит такую дополнительную прибыль, которая больше суммы затрат по обслуживанию дебиторской задолженности и потерь от безвозмездных долгов недобросовестных покупателей.

Предоставление такого рода кредита связано для продавца с дополнительными, хотя и скрытыми потерями. Например, при зачислении этой суммы в случае предварительной оплаты на депозитный счет в коммерческом банке предприятие получило бы сумму дополнительного дохода в виде банковского процента, или, пустив капитал в оборот, предприятие получило бы прирост капитала. Но поскольку без отсрочки платежа иногда невозможно реализовать продукцию, то в соглашении между продавцом и покупателем со стороны покупателя может быть включено условие, предполагающее при оплате им товара до определенного срока право на получение скидки с цены. При этом выгода должна быть как для продавца, так и для покупателя.

Система контроля движения и своевременного погашения дебиторской задолженности организуется как самостоятельный блок общей системы финансового контроля на предприятии. В первую очередь контролируются наиболее крупные и сомнительные виды дебиторской задолженности, затем средние и мелкие, не оказывающие серьезного влияния на общие результаты деятельности.

Контроль дебиторской задолженности заключается в своевременном выставлении счетов покупателям и их оплаты. Он должен быть возложен на определенного сотрудника или группу сотрудников (по направлениям или видам деятельности предприятия) и позволяет в нужный момент реагировать на просрочку в оплате счетов и другие проблемы, а также вовремя принимать управленческие решения. Обеспечение ежедневного оперативного анализа поступления оплаты за отгруженную продукцию и формирование отчетности существенно облегчает получение полной и достоверной информации для анализа дебиторской задолженности, позволяет своевременно выявлять просроченную дебиторскую задолженность и принимать меры к ее оплате, а также качественно планировать движение денежных потоков предприятия. Кроме того, в рамках регулярного финансового анализа на предприятии рекомендуется оценивать структуру текущей и просроченной дебиторской задолженности. Это помогает более четко организовать работу предприятия по возврату дебиторской задолженности и своевременно предпринимать необходимые действия по недопущению перехода просроченной дебиторской задолженности в безнадежную.

Заключительным этапом управления дебиторской задолженностью является механизм ее взыскания. На предприятии зачастую наступают моменты, когда имеющаяся дебиторская задолженность переходит в разряд просроченной. Как показывает практика, вероятность возврата «свежих» долгов в Западной Европе достигает 85–95%. Наиболее высока вероятность возврата задолженности, срок которой не превышает полугодового периода. На мировом рынке в настоящее время действует механизм по возврату дебиторской задолженности, который осуществляется большим количеством частных компаний, деятельность которых является легальной. Такие компании имеют и используют различные технологии возврата задолженностей, порядок применения которых обязательно согласовывается с заказчиком, и носят в основном «информационный» характер. Фирмы, заботящиеся о своей репутации, стараются своевременно погасить задолженность и не попасть в «черный» список ненадежных партнеров.

Следует отметить, что неисполнение должниками своих договорных обязательств по погашению задолженности, к сожалению, стало довольно распространенным явлением. В настоящее время существует четыре способа взыскания долга:

1. Обратиться к нотариусу для совершения исполнительной надписи.
2. Подать в суд заявление о возбуждении приказного производства.
3. Подать в суд исковое заявление.

4. Взыскать долг через налоговую инспекцию, Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, таможенный орган.

Перечень требований, по которым в нотариальном порядке совершаются исполнительные надписи, приведен в пункте 1 Указа Президента Республики Беларусь от 11 августа 2011 года № 366 «О некоторых вопросах нотариальной деятельности» [2]. Взыскание задолженности в таких случаях осуществляется путем совершения исполнительной надписи. Для этого вначале должнику направляется письменное уведомление о намерении обратиться к нотариусу за совершением исполнительной надписи. При этом сумма задолженности, неустойки должна быть подтверждена должником, например, подписанным актом сверки взаимных расчетов или другими доказательствами письменного признания долга должником.

Одним из способов взыскания дебиторской задолженности для предприятия является претензионная переписка, т. е. направление письменных требований о необходимости исполнения обязательств по договору. Отдельным пунктом в претензии рекомендуется указывать дальнейшие шаги по взысканию задолженности, которые намерен предпринять кредитор, в частности, обратиться

в судебные органы за взысканием как основной суммы задолженности, так и штрафных санкций за просрочку исполнения платежа, а также процентов за пользование чужими денежными средствами в виде подачи заявления о возбуждении приказного производства или искового заявления.

При этом должник в пределах месячного срока со дня получения претензии обязан рассмотреть ее и сообщить о результатах, если иной срок не установлен законодательством или договором. Однако это не исключает право кредитора требовать исполнения обязательств должником в более короткий срок. В случае отсутствия ответа или действий, направленных на погашение задолженности со стороны должника, кредитору все-таки придется выдержать месячный срок, прежде чем инициировать ее судебное взыскание.

Предприятия-кредиторы могут обратиться в суд в порядке искового или приказного производства. Приказное производство является самостоятельным видом экономического судопроизводства в суде первой инстанции по рассмотрению заявлений о взыскании денежных средств или об обращении взыскания на имущество должника, которое осуществляется в упрощенном порядке, регулируемом гл. 24 Хозяйственного процессуального кодекса Республики Беларусь. Основанием для подачи заявления о возбуждении приказного производства в суд является наличие хотя бы одного из перечисленных условий:

- требования взыскателя носят бесспорный характер;
- требования признаются (не оспариваются) должником.

Кроме вышеперечисленных способов взыскания дебиторской задолженности, предприятие-кредитор вправе взыскать долг через налоговую инспекцию, таможенный орган. А именно, при возникновении у кредитора просрочки в уплате налогов организация обязана представить налоговому и таможенному органам сведения о дебиторской задолженности, а также копии документов, подтверждающих факт ее наличия, не позднее пяти рабочих дней со дня возникновения задолженности по уплате налогов, сборов (пошлин), пени (ст. 22 Налогового кодекса Республики Беларусь).

### **Заключение**

Таким образом, в большинстве случаев реорганизованный процесс управления дебиторской задолженностью достигает необходимых результатов в минимальный срок и с минимальными затратами и открывает предприятию доступ к более эффективному использованию собственных оборотных средств. Альтернативное погашение дебиторской задолженности позволяет кредитору получить дополнительные возможности по погашению долга.

### **Список использованной литературы**

1. **Национальный** статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.belstat.gov.by>.
2. **О некоторых** вопросах нотариальной деятельности : Указ Президента Респ. Беларусь от 11 авг. 2011 г. № 333 // Законодательство Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.zakonrb.com>.

*Получено 09.06.2020.*