

## «Управление дебиторской задолженностью и формирование кредитной политики на предприятии»

*Феофанова Марина Игоревна, магистрант,  
г. Москва  
«ИЭАУ» Института экономики и антикризисного управления эл. почта:  
feofa-marina@yandex.ru,  
Сергеева Оксана Евгеньевна, магистрант,  
г. Москва  
«ИЭАУ» Института экономики и антикризисного управления  
Эл. почта: oxanaser85@gmail.ru  
Шмачилина Маргарита Низаровна, магистрант,  
г. Москва  
«ИЭАУ» Института экономики и антикризисного управления  
Эл. почта: ritochka\_sh@mail.ru*

*Feofanova Marina Igorevna, undergraduate  
g. Moskva  
Institute of Economics and Anti-crisis Management (AECM)  
E-mail: feofa-marina@yandex.ru  
Sergeeva Oksana Evgenevna, undergraduate  
g. Moskva  
Institute of Economics and Anti-crisis Management (AECM)  
E-mail: oxanaser85@gmail.ru Shmachilina Margarita Nizarovna, undergraduate  
g. Moskva  
Institute of Economics and Anti-crisis Management (AECM)  
E-mail:  
ritochka\_sh@mail.ru*

**Аннотация:** В данной статье рассмотрены проблемы управления дебиторской задолженностью на предприятии, а также механизм их решения посредством использования основных методов управления дебиторской задолженностью. Обоснована необходимость контроля за состоянием дебиторской задолженности на предприятии.

**Annotation:** This article discusses the problems of managing receivables at an enterprise, as well as the mechanism for solving them through the use of basic methods for managing receivables. The necessity of monitoring the state of receivables at the enterprise is substantiated.

**Ключевые слова:** дебиторская задолженность, сомнительная задолженность, платежеспособность, управление, финансовый менеджмент, финансовая устойчивость, финансовый баланс, экономический анализ, факторинг.

**Keywords:** accounts receivable, doubtful debts, solvency, management, financial management, financial stability, financial balance, economic analysis, factoring.

Актуальность статьи состоит в том, что при разработке и создании эффективной системы управления финансами на предприятии постоянно возникает проблема, связанная с обеспечением достаточного уровня денежных средств, необходимых для осуществления текущей деятельности и в то же время перспективного развития. Современная экономическая ситуация в стране, усугубленная нестабильной геополитической обстановкой, создает дополнительную нагрузку на отечественные предприятия в отношении конкурентной борьбы. Необходимо перманентное совершенствование методов и инструментов управления предприятием, от которых зависит максимально полное и рациональное использование его внутренних возможностей с тем, чтобы повысить экономическую эффективность и рентабельность деятельности. Поскольку дебиторская задолженность представляет собой, по сути, иммобилизацию, т. е. отвлечение из хозяйственного оборота собственных оборотных средств предприятия, сопровождающуюся косвенными потерями, то, как отмечают Ковалев В. В., Ивашкевич В.Б., Соколова Н.А. и другие ученые экономисты, любое предприятие заинтересовано в максимально возможном ускорении оборачиваемости замороженных у дебиторов средств.

Важнейшим условием стабильного функционирования любой организации и обеспечения ее финансового положения является эффективная организация расчетов с контрагентами. В случае недостаточного внимания к задолженности заказчиков и покупателей может возникнуть ситуация, которая повлечет за собой невозможность своевременного погашения задолженности перед поставщиками и сотрудниками организации.

Платежеспособность любого предприятия и его финансовая устойчивость напрямую связаны с оборачиваемостью кредиторской и дебиторской задолженности, которая является одним из показателей эффективного функционирования предприятия. Наличие задолженности является неотъемлемой частью существующей системы расчетов между юридическими лицами, при которой постоянно существует временной разрыв между предъявлением платежа, непосредственно платежом и переходом права собственности на приобретаемый товар, продукцию, услугу или работу.

Дебиторская задолженность покупателей возникает в случае предоставления им отсрочки платежа (в этом случае говорят о коммерческом кредите), а также при неисполнении покупателем своих обязательств по договору об оплате полученных товаров, работ, услуг. Предоплата поставщикам товаров, работ, услуг также включается в состав дебиторской задолженности.

Еще один подход рассматривает дебиторскую задолженность как элемент обязательственного правоотношения, который регулируется обязательственным правом одной из основных разновидностей гражданских правоотношений, где субъектом выступают кредитор и должник, объектом служит действие обязанного лица, выраженное в форме прав требований (дебиторской задолженности) и соответствующих обязанностей - Долга (ст. 307 ГК РФ).

На рисунке 1 отразим причины возникновения и факторы роста объема задолженности.

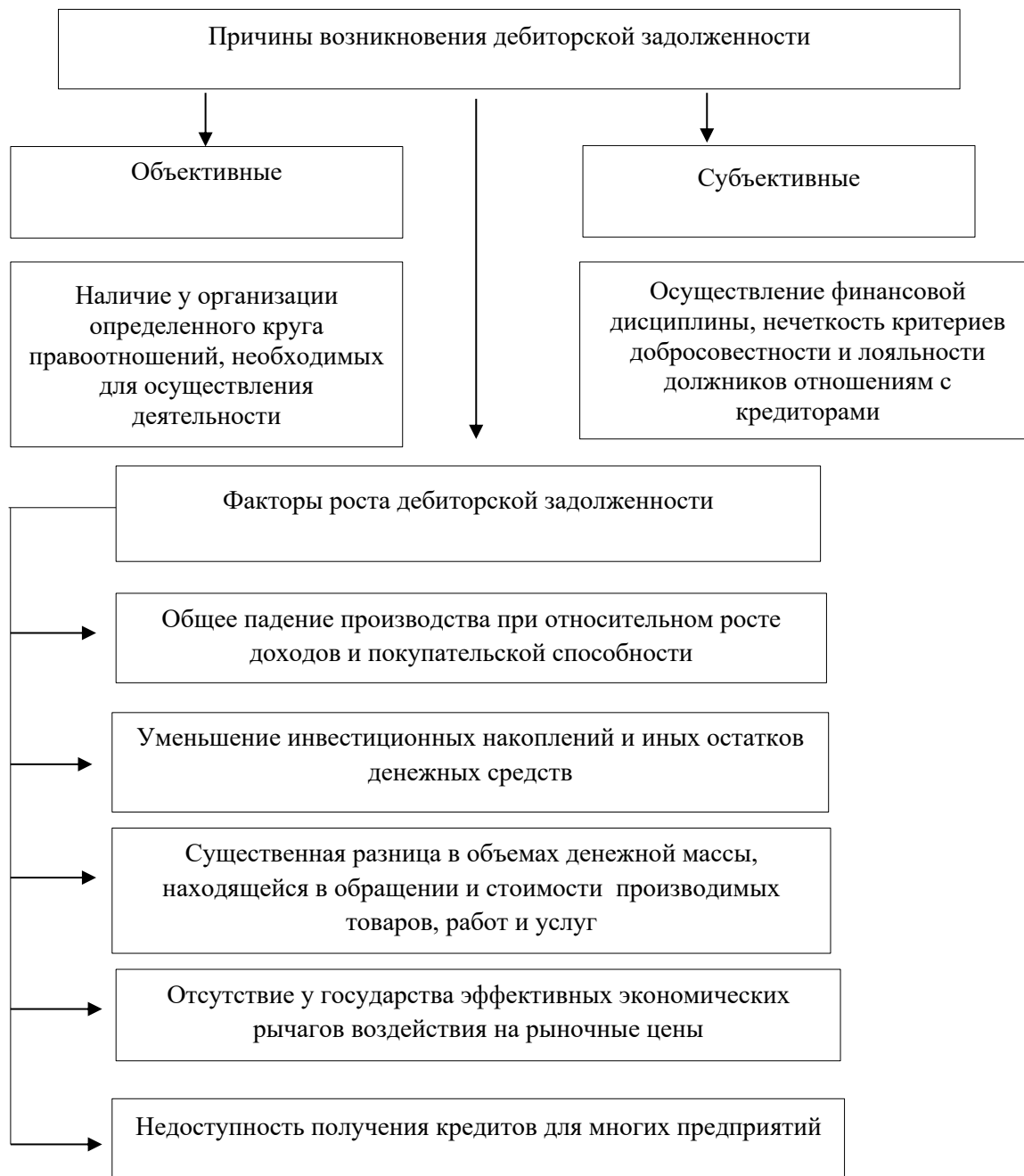


Рисунок 1 - Причины возникновения и факторы роста объема задолженности

Наличие дебиторской задолженности это явление неотъемлемое от предприятия в целом. От нее невозможно избавиться в полной мере, но для того чтобы ею эффективно управлять следует ее правильно классифицировать, чтобы к разным группам применять свой специфический подход. Выделяют две основные группы:

1. дебиторская задолженность, срок оплаты которой еще не наступил.
2. дебиторская задолженность, которая не была оплачена в установленные сроки.

Здесь выделяют следующие виды:

- ожидаемая в установленные контрактом сроки;
- труднореализуемая;
- сомнительная;
- безнадежная к взысканию.

Образование дебиторской задолженности вытекает из существующей в настоящее время практики договорных отношений между контрагентами, предполагающих временной разрыв между моментом перехода права по своей сути представляет процесс иммобилизации собственных оборотных средств собственности на товары (услуги) и их оплатой. Образующаяся по тем или иным причинам дебиторская задолженность из хозяйственного оборота. Он сопровождается косвенными потерями в доходах предприятия.

Дебиторская задолженность является обязательным активом в большинстве предприятий, которые работают не только на условиях предоплаты и для финансовой устойчивости предприятия важно своевременно анализировать состав такой задолженности для предупреждения риска несвоевременного возврата, или не возврата ее вообще. Дебиторская задолженность относится к оборотным активам компании вне зависимости от срока ее погашения. Не все виды дебиторской задолженности показывают по одноименной строке баланса. К примеру, долги поставщиков или подрядчиков по авансам, уплаченным по договору, связанному с приобретением (созданием) объектов внеоборотных активов, отражают в разделе I баланса «Внеоборотные активы».

Представим схематически виды дебиторской задолженности на рисунке 2.



Рисунок 2 - Виды дебиторской задолженности

В экономической литературе наблюдается разнообразный подход к механизмам управления дебиторской задолженности. Зарубежные авторы, делают основной акцент на разработке и применении эффективной кредитной политики при реализации товаров и услуг. По мнению Трухиной Т.Г. управление дебиторской задолженностью связано с инкассацией денежной наличности, то есть процессом получения денежных наличных средств за реализованные товары. Антонова О.В предлагает два подхода к управлению дебиторской задолженностью:

– сравнение дополнительной прибыли, связанной с той или иной схемой спонтанного финансирования, с затратами и потерями, возникающими при изменении политики реализации продукции;

– сравнение и оптимизация величины и сроков дебиторской задолженности. Данные сравнения проводятся по уровню кредитоспособности, времени отсрочки платежа, стратегии скидок, доходам и расходам по инкассации.

Управление дебиторской задолженностью – это функция финансового менеджмента, основной целью которой является увеличение прибыли предприятия за счет наиболее эффективного использования дебиторской задолженности как экономического инструмента. Эффективное использование дебиторской задолженности определяется в первую очередь оптимизацией ее размера и обеспечением инкассации имеющейся задолженности.

К задачам управления дебиторской задолженностью можно отнести:

- разработку принципов расчетов организации с потребителями;
- установление лимита суммы оборотных средств, отвлеченных в дебиторскую задолженность: установление ее минимального и максимального уровней;
- проведение своевременного и регулярного контроля уровня дебиторской задолженности;
- разработка политики по взысканию просроченной задолженности;
- создание схем мотивации работников, которые непосредственно участвуют в процессе сбора и контроля дебиторской задолженности;
- формирование системы скидок и штрафов для контрагентов.

Управление дебиторской задолженностью является частью управления оборотным капиталом любого предприятия. Управление дебиторской задолженностью — это многогранный процесс. Устойчивость компании в долгосрочной перспективе всегда должна являться основным приоритетом, у каждой компании существует нормативный объем заемных средств, который компания может обслуживать без риска неплатежеспособности.

Основным, наиболее признанным критерием для такой оценки служит норматив Долг/ЕВITDA. Таким образом, компания, понимая свою доходность и размер ЕВITDA, может посчитать максимальный размер заемных средств и определить максимальный размер оборотного капитала. Такая логика не в полной мере применима к компаниям, у которых основные средства в балансе занимают существенную долю, — им нужно дополнительно учитывать средства, необходимые для инвестиционной деятельности. Из максимального портфеля заемных средств формируется нормативный размер оборотного капитала, который компания может себе позволить, и его оборачиваемость.

На практике у большинства торговых предприятий устанавливается нормативный размер оборотного капитала по его основным составным частям: норматив дебиторской задолженности; норматив складских запасов; норматив кредиторской задолженности. Далее нормативная дебиторская задолженность распределяется между клиентами через механизм установления лимитов. Контроль за изменением оборотного капитала является важной частью управления любого предприятия. Эту функцию могут выполнять различные подразделения финансовой службы.

В задачи финансовой службы компании входит обязанность в любой момент времени идентифицировать отклонения фактического кредитного портфеля от планового. Этого невозможно добиться без мониторинга и контроля отклонений оборотного капитала. Оптимальным для контроля и анализа является модель взаимосвязи таких основных показателей, как: продажи, себестоимость, закупки, поступления клиентов, оплата поставщикам. Модель в любой момент времени содержит следующую информацию: фактические данные до текущей даты; план на ближайшие четыре недели; уточненный план на ближайшую неделю; реестр платежей на три дня.

Таким образом, модель содержит всю самую актуальную информацию на дату ее составления. В ее разработке участвуют все подразделения, которые имеют отношение к планированию указанных выше показателей. Модель достаточно простая, но она дает хорошее представление о взаимосвязи всех основных показателей работы компании. Самое главное — построить процесс оперативного обмена информацией между подразделениями

компании. Невозможно спрогнозировать корректно размер дебиторской задолженности, если нет понимания самых последних ожиданий коммерции по объему продаж, также как невозможно спрогнозировать кредиторскую задолженность, не понимая, какие могут быть закупки в ближайшее время. Эффективная работа в команде возможна только тогда, когда четко обозначена цель всего взаимодействия.

Управление дебиторской задолженностью состоит из трех направлений:

1. Контрольное — установление лимитов риска на контрагентов.
2. Мотивационное — формирование дохода коммерсантов с учетом формирования резервов на дебиторскую задолженность.
3. Регулирующее — установление правил при работе с дебиторской задолженностью.

Основная задача контрольного направления заключается в выработке универсальных правил оценки риска невозврата дебиторской задолженности. Ее можно разбить на подзадачи:

- разработка правил по оценке финансового состояния дебиторов;
- разработка требований к обеспечению дебиторской задолженности;
- разработка правил в части предоставления авансов поставщикам;
- перевод клиентов на факторинг; возможность страхования дебиторской задолженности.

Правила компании устанавливаются, что никакие активы (будь то товары или денежные средства) не могут быть переданы контрагенту, никакие сделки (потенциально несущие кредитные риски, например форвардные) не могут быть заключены без установления лимита риска на контрагента. И кредитная политика в отношении дебиторской задолженности клиентов и поставщиков является составной частью политики компании в отношении кредитного риска. Высшим органом, определяющим политику в области кредитного риска, является финансовая служба компании. Также в полномочиях финансовой службы находятся вопросы по установлению лимита риска на конкретных дебиторов.

Для принятия решения по конкретному дебитору финансовая служба компании готовит всю необходимую информацию, рассчитывает кредитный рейтинг контрагента на базе собственной балльной или скоринговой модели оценки риска. Разработка правил оценки риска в компании может показать уровень кредитного риска и объективно сравнить его между тысячами компаний, является модель оценки риска на контрагента.

В зависимости от вида клиентов можно использовать две системы (модели) оценки риска:

1. Упрощенная модель для небольших клиентов, основанная по большей части на кредитной истории и платежной дисциплине.
2. Полноценная модель анализа финансового состояния дебитора. Эта модель оценки риска учитывает: финансовые показатели; платежную дисциплину; качество менеджмента.

Части модели, относящиеся к разделу финансовых показателей и платежной дисциплины, являются расчетными. Что касается качества менеджмента, конечно, это субъективная оценка, но имеющая под собой конкретные правила выставления.

Модель определения кредитного риска подразумевает следующие этапы:

- на базе модели рассчитывается рейтинг дебитора;
- на основе рейтинга определяется оптимальный размер лимита для каждого дебитора;
- категория риска зависит от соотношения запрашиваемого лимита и размера оптимального лимита.

Рейтинг дебитора определяется на базе его финансовой отчетности. В расчете участвуют основные показатели устойчивости компании. Самой важной частью модели являются веса каждого отдельного показателя и пограничные референсные значения (значения, за рамками которых показатель дает нулевое значение). После суммирования всех

показателей модель показывает рейтинг дебитора. Исходя из рейтинга дебитора определяется максимальный расчетный размер лимита. Базой для расчета служит размер чистых активов, а рейтинг определяет поправочный коэффициент. Последним этапом определяется категория риска, которая зависит от соотношения запрашиваемого и расчетного лимитов. Нужно также сказать, что модель не является статической. Она время от времени претерпевает изменения: в ней может меняться набор показателей, веса, возможно изменение методики расчета того или иного показателя. Основным критерий здесь — это максимально следить за тем накопленным опытом, который есть в компании, анализировать данные предыдущих периодов, разбирать конкретные случаи потерь и сопоставлять их с полученными результатами модели.

Управление дебиторской задолженностью неразрывно связано с внутренними правилами и политиками, которые действуют в компании. Один из основных принципов управления заключается в том, чтобы интересы компании и ее менеджмента максимально совпадали. Основная идея состоит в том, чтобы конкретные менеджеры были замотивированы на тот же финансовый результат, который по результатам его деятельности получит компания. Поэтому по каждому направлению строится упрощенный расчет финансового результата с учетом таких показателей, как стоимость использованных денежных средств и изменение резерва дебиторской задолженности. Поэтому чем больше у менеджера просроченной задолженности, которая не оплачивается, тем больше он использует оборотных средств компании, на которые начисляются проценты (при превышении бюджета еще и по повышенной ставке). Также в компаниях есть методика резервирования дебиторской задолженности при наличии признаков ее обесценения — просрочки, ухудшения финансового состояния дебитора, исков третьих лиц, банкротства и т.д. В этом случае происходит начисление резерва на всю дебиторскую задолженность или ее часть. При этом вся сумма такого резерва сразу же ложится на убыток коммерсанта в его финансовом результате. На «мотивацию» такой коммерсант сможет рассчитывать при получении дохода с учетом всех таких корректировок. Нужно при этом отметить, что система не ставит своей задачей депремировать или каким-либо образом ущемить интересы коммерческой службы, но она сделана абсолютно справедливой. Так, при оплате просроченной задолженности клиентом (или представления обеспечения и т.д.) резерв высвобождается и идет уже в полном объеме в прибыль коммерческой службы.

Факторинг часто несправедливо рассматривается в основном как инструмент привлечения денежных средств. Факторинг используется как для целей привлечения оборотного капитала, так и для снижения риска невозврата дебиторской задолженности. В полной мере это относится к безрегрессному факторингу, когда риск невозврата дебиторской задолженности полностью переходит к факторинговой компании. Но частично это справедливо даже для регрессного факторинга, так как к обязательствам в отношении банка клиенты относятся гораздо серьезнее, чем к задолженности по погашению кредиторской задолженности поставщика. Факторингом можно пользоваться по-разному, в зависимости от политики компании в отношении рисков: например, выбрать максимальные по размеру лимиты и передать их на факторинг, или передать большой пул мелких клиентов, или подходить точно и уступать дебиторскую задолженность только по тем клиентам, в которых компания видит высокие индивидуальные риски.

В любом случае по каждому клиенту компания должна четко понимать и раскладывать эффективную (с учетом всех комиссий) стоимость факторинга на две составляющие: стоимость денег и премию за закрытие риска. Стоимость денег можно оценить как стоимость факторинга на первоклассного дебитора. Соответственно, превышение будет относиться к стоимости хеджирования такого риска. Из плюсов факторинга следует выделить то, что, как правило, финансирование осуществляется в лимите дебитора и не использует лимит компании. Также в случае регрессного факторинга — это привлечение со 100% периодом досрочного погашения, то есть при сравнении с

кредитом нужно учитывать, что компания получает бесплатно опцион на досрочное погашение в любой момент. Из минусов нужно отметить, что если компания видит в дебиторе повышенные риски, то аналогичную позицию может занять и факторинговая компания и не установить лимит риска на такого дебитора. Также часто «проблемные» клиенты не хотят подписывать уведомления, так как не заплатит банку гораздо сложнее. Последний момент, на который нужно обратить внимание, это то, что технически невозможно закрыть 100% дебиторской задолженности. Это связано с подготовкой первичной документации, передачей ее в банк, верификацией и т.д. Поэтому будет всегда оставаться небольшой открытый лимит риска, который должен быть подтвержден.

Всю совокупность существующих методов и инструментов управления дебиторской задолженностью условно можно разделить на три крупных блока:

- 1) формирование кредитной политики, в целях максимально эффективного использования дебиторской задолженности как инструмента увеличения продаж;
- 2) разработка комплекса мер, направленных на снижение риска возникновения просроченной или безнадежной дебиторской задолженности и ее результативной инкассации в случае возникновения;
- 3) разработка комплекса мер по рефинансированию дебиторской задолженности.

Под механизмом управления этим оборотным активом понимают практическую реализацию управленческих функций посредством соответствующих методов и инструментов управления. Управление дебиторской задолженностью можно разделить на основные этапы, представленные на рисунке 3.



Рисунок 3 - Этапы управления дебиторской задолженностью

Существует три разновидности кредитной политики: консервативная, агрессивная и умеренная.

Консервативный тип кредитной политики направлен на минимизацию рисков предоставляемого коммерческого кредита, которая является приоритетной, и высокую надежность в части гарантий его возврата. Этот тип кредитной политики характеризуется небольшой отсрочкой или ее отсутствием, высокой стоимостью и жесткими процедурами по инкассации задолженности. Кроме того, для покупателей из групп повышенного риска, продажи в кредит не осуществляются.

При агрессивном типе кредитной политики максимизация прибыли достигается за счет расширения числа покупателей при увеличении реализации продукции в кредит, не смотря на высокий уровень риска. При таком типе кредитной политики отсутствуют обеспечение и гарантии возврата долга, устанавливаются низкие размеры штрафов за просрочку исполнения обязательств по договору.



Умеренный тип кредитной политики характеризуется средним уровнем кредитного риска и сравнительно малым периодом отсрочки оплаты и определяется типичными условиями ее осуществления в соответствии со сложившейся на данном рынке финансовой и коммерческой практикой. Выбор той или иной кредитной политики происходит в зависимости от следующих факторов: принятых в отрасли условий кредитования, остроты конкуренции в отрасли, финансового состояния покупателя, наличия у предприятия возможности предоставить кредит, маркетинговой стратегии предприятия.

При выборе типа кредитной политики, следует иметь в виду, что консервативный тип негативно влияет на рост объема операционной деятельности предприятия и формирование устойчивых коммерческих связей, а агрессивный тип может спровоцировать чрезмерное отвлечение финансовых средств, увеличить затраты по взысканию долгов, снизить уровень рентабельности оборотного капитала и платежеспособности предприятия.

Бухгалтерия в вопросах управления дебиторской задолженности играет немаловажную роль, именно благодаря ей в отчетности будет представлена реальная величина дебиторской задолженности. Ведь по сомнительной задолженности в бухгалтерском учете должен создаваться соответствующий резерв, а безнадежные долги и вовсе подлежат списанию с баланса. Поэтому нереальная к получению дебиторская задолженность в балансе показана не будет, а величина сомнительных долгов будет скорректирована. На основе отчетности пользователь, как правило, сможет сделать обоснованные выводы о реальной величине дебиторской задолженности организации и качестве работы с ней.

Для осуществления прогнозирования возникновения дебиторской и погашения кредиторской задолженности рекомендуется формировать расчетно - платежный баланс. На его основе можно будет прогнозировать приток и отток денежных средств в виде возникающей в процессе расчетов с контрагентами и погашенной дебиторской и кредиторской задолженности.

Так, эффективное управление дебиторской задолженностью подразумевает формирование и внедрение на предприятии комплекса мероприятий по ее оптимизации, регламентирование всего процесса управления внутренними документами, создание для сотрудников предприятия условий, позволяющих и мотивирующих следовать данному регламенту, формализацию подхода к работе с каждым клиентом, налаживание документооборота, назначение центров ответственности. По итогам проведенного исследования можно сделать вывод, что для результативного управления дебиторской задолженностью необходима такая система принятия решений и реализации мероприятий, которая оптимизирует денежный поток от текущей деятельности предприятия при минимизации затрат на управление дебиторской задолженностью. Управление дебиторской задолженностью на предприятии означает баланс между максимизацией продаж с помощью коммерческого кредитования и минимизацией риска возникновения просроченных или безнадежных долгов. Для создания эффективной системы взаимодействия с клиентами и управления дебиторской задолженностью на предприятии создается Кредитная политика.

### Список литературы

- 1.Алькина Н.П. Методика анализа дебиторской и кредиторской задолженности // Молодой учёный. – 2016. - №9. – С. 3-5.
- 2.Антонов С.В. Алгоритм анализа дебиторской задолженности на основе показателей бухгалтерской отчётности // Глобализация науки: проблемы и перспективы. – 2015. – С. 200-203.
- 3.Антонова О.В. Методические подходы к анализу дебиторской и кредиторской задолженности как фактор эффективного управлению ею. URL: <http://www.rusnauka.com/pdf/235372.pdf> (дата обращения: 24.10.2019).

- 4.Булдакова И.С., Суворова В.Л. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью на предприятии // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2015. — Т. 30.
- 5.Евглевская В.К. Методика анализа дебиторской и кредиторской задолженности // Научные исследования: теория и практика. – 2016. - №1. – С. 297-299.
6. Смирнова О.А. Система управления дебиторской и кредиторской задолженности: формирование в современных условиях // Научный диалог: экономика и управление — Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс». URL: [https://interactive-plus.ru/ru/article/463778/discussion\\_platform](https://interactive-plus.ru/ru/article/463778/discussion_platform) (дата обращения: 24.10.2019).
- 7.Казыханов Ф.А. Анализ структуры и динамики дебиторской задолженности // Экономика и социум. – 2017. - №1. – С. 788-790.
- 8.Парушина Н.В. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности. – М.: Инфра-М, 2015. – 264 с.
9. Трухина Т.Г., Гурлева Е.А., Волченко А.М., Ильина А.В. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью хозяйствующего субъекта // Молодой ученый. — 2017. — № 5.
10. Шишова Л.И., Вагапова Х.Ю. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью на предприятии. URL: <http://edrf.ru/article/11-04-2018> (дата обращения: 24.10.2019).