

И.Н.ПОГОРЕЛОВ, доцент, НТУ «ХПИ», Харьков
А.В.ЯЦЕНКО, магистрант, НТУ «ХПИ», Харьков

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ И АНАЛИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрены вопросы систематизации и анализа использования различных методов управления дебиторской задолженностью, с учетом внешних и внутренних факторов, с целью создания обеспечения менеджмента предприятия инструментарием выбора наиболее эффективного метода управления оборотными активами.

The questions of classification and analysis of the use of different methods of managing accounts receivable, taking into account external and internal factors to create a software enterprise management tools to choose the most effective method of managing current assets.

Введение. Одной из важнейших составляющих системы управления финансами предприятия является управление дебиторской задолженностью. Однако, как показывает практика, менеджеры высшего звена в процессе управления дебиторской задолженностью по-прежнему сталкиваются с определенными трудностями, связанными с нехваткой научно обоснованных подходов в этой области управления финансами. В результате этого, используемые методы и проводимые мероприятия по регулированию данного вида активов, как правило, осуществляются в отрыве от общих задач и целей предприятия, не всегда учитывается влияние, которое они могут оказать на конечные финансовые результаты деятельности. Именно поэтому необходим четкий механизм анализа и оценки существующих методов управления дебиторской задолженностью, который позволит принимать наиболее эффективные в текущей ситуации управленческие решения.

Постановка проблемы. Вопросам управления дебиторской задолженностью посвящено достаточно большое количество научных исследований и работ как зарубежных, так и отечественных ученых, таких как - Р.Брэйли, П.Миллер, Дж.К.Ван Хорн., И.А. Александров, М.Д. Билык, Н.М. Бланк, О.М. Дубровская, Т.М. Ковальчук, А.Н. Поддерёгин, и др.

Результатами этих исследований и работ являются множество разработанных методов и методик управления дебиторской задолженностью. В тоже время следует отметить, что большое количество методов и методик, а так же то, что они носят общерекомендательный характер и не привязаны к конкретным хозяйственным ситуациям, на практике приводит к определенным трудностям по их применению. Такое положение связано в первую очередь с тем, что в силу отсутствия сравнительного анализа преимуществ и недостатков методов управления дебиторской задолженностью, с учетом как внешних, так и внутренних

факторов, менеджмент предприятия не в состоянии выбрать наиболее действенный подход к управлению дебиторской задолженностью и, как следствие, это приводит к финансовым потерям для предприятий.

Цель исследования. Систематизировать существующие методы управления дебиторской задолженностью, провести анализ их сильных и слабых сторон в различных экономических ситуациях, а также оценить эффективность методов воздействия на дебиторов.

Материалы и результаты исследования. Политика управления дебиторской задолженностью представляет собой часть общей политики управления оборотными средствами, а также оказывает влияние на формирование маркетинговой политики предприятия, основная цель которой заключается в оптимизации общего размера реализации продукции и обеспечении своевременной инкассации задолженности. В свою очередь, вложение денежных средств в дебиторскую задолженность влечет за собой выбор между прибыльностью предприятия и риском. Объективное рассмотрение и анализ существующих методов управления дебиторской задолженностью, с учетом возможных рисков, возникающих под влиянием как внутренних, так и внешних факторов, а также основных переменных позволит осуществлять эффективное управление данным видом активов.

Для решения данной проблемы, и предоставления наглядного образца выбора и использования наиболее оптимальных методов управления дебиторской задолженностью руководящему звену предприятия, проведем сравнительный анализ существующих методов.

Методы управления дебиторской задолженности можно классифицировать следующим образом:

Юридические:

1. Тщательная юридическая обработка договорной документации;
2. Проверка законности ведения хозяйственной деятельности контрагента;
3. Запрос гарантийных писем об оплате с определением графика платежей;
4. Ведение переговоров, претензионная работа;
5. Контроль сроков исковой давности, подача иска в суд;
6. Услуги кредитных бюро и коллекторских фирм.

Экономические.

1. Контроль за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности;
2. Учет векселей;
3. Диверсификация дебиторской задолженности – подписание договоров поставки с различными контрагентами;
4. Лимитирование дебиторской задолженности – установление граничных сумм кредитования контрагентов;

5. Установление сроков кредитования – промежуток времени, на который предоставляется коммерческий кредит;

6. Разработка нормативов кредитоспособности – минимальной характеристики кредитной заявки, которую принимает предприятие;

7. Вариабельные системы оплаты, взаимоприемлемые для поставщика и клиента, что учитывают их финансовые возможности:

а) предоставление скидок и бонусов; б) внедрение системы наценок, штрафов, начисление пени; в) условия оплаты - предоплата и пост-оплата, оплата с отсрочкой платежа, переводы на другие формы оплаты;

8. Приостановка поставки продукции, исполнения работ, предоставления услуг;

9. Факторинг, форфейтинг. Операции факторинга предполагают страхование договоров поставки, использование банковской гарантии или поручительства, использование залога или заклада. Применение форфейтинга приемлемо при внешнеэкономической деятельности;

10. Страхование рисков:

а) страхование рисков кредиторов в страховых компаниях (риск частичной или полной неоплаты товара дебитором, риск неполучения платежей от покупателя в установленный срок, риска упущенной выгоды); б) формирование собственного резервного фонда на основании анализа реестра «старения» счетов дебиторов;

11. Разработка системы вознаграждения персонала отдела сбыта за повышение эффективности продаж и получение платежей за отгруженную продукцию;

12. Планирование дебиторской задолженности основываясь на анализе качественных и количественных показателей дебиторской задолженности предыдущих отчетных периодов.

Психологические.

1. Письма, телефонные разговоры, личные визиты;

2. Использование СМИ;

3. Распространение информации среди смежных поставщиков, что негативно скажется на имидже дебитора.

Физические.

Арест имущества должника на основании решения суда и при помощи органов государственной исполнительной службы.

Для выявления и систематизации преимуществ и недостатков всех вышеперечисленных методов сформируем SWOT-таблицу с учетом внешних возможностей и угроз при использовании каждого из них (табл. 1).

С помощью данного инструментария сортировки фактов, которыми располагает руководство предприятия, а именно: проведении взвешенного и

объективного анализа с определением значимости факторов как внутренней, так и внешней среды, рассмотрением положительного и отрицательного влияния применяемого комплекса методов управления дебиторской задолженностью на финансовые показатели - принимаются наиболее правильные управленческие решения, формируется кредитная и инкассационная политика, в соответствии с общими целями предприятия.

Таблица 1 – SWOT анализ методов управления дебиторской задолженностью предприятия

МЕТОДЫ		СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
1	2	3	4
Юридические	1	Выявление ошибок и спорных вопросов юридического и экономического содержания	Необходимость оперативности, контроля по контрагентам
	2	Формирование информационной базы данных об участниках экономического оборота	Сложность получения информации
	3	Документальное подтверждение проведения мероприятий по инкассации долга	Необходимость оперативности, контроля по контрагентам
	4	Аргументация и фактическое обоснование своевременного погашения задолженности	Наличие причин, в силу которых контрагент не имеет возможности погасить задолженность в установленный срок
	5	Своевременность проведения мероприятий по изъятию долга, контроль возникновения безнадежной задолженности	Сбор пакета документов для подтверждения нарушенного права кредитора, подача встречного иска
	6	Быстрое получение достоверной информации, высокий процент вероятности возврата части долга	Стоимость данных видов услуг
Экономические	1	Устойчивое финансовое состояние, определение оптимального уровня коэффициента общей ликвидности	Трудоемкость процесса, отсутствие квалифицированных специалистов
	2	Наличие высоколиквидного актива	Особенности учета векселей
	3	Снижение риска неплатежа от «монопольного» контрагента, оптимальный уровень коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности	Трудоемкость аналитического учета и его автоматизация, необходимость проверки репутации новых контрагентов и их платежеспособности
	4	Корректировка и достижение оптимальных размеров дебиторской задолженности, возможность планирования	Необходимость наличия кредитной политики, информационной клиентской базы, квалифицированных специалистов
	5	Корректировка и достижение оптимальных размеров дебиторской задолженности, возможность планирования	Необходимость наличия кредитной политики, информационной клиентской базы, квалифицированных специалистов
	6	Корректировка и достижение оптимальных размеров дебиторской задолженности, снижение риска неплатежа	Необходимость наличия кредитной политики, информационной клиентской базы, квалифицированных специалистов
	7а	Рост коэффициента оборачиваемости и коэффициента инкассации дебиторской задолженности, сокращение финансового цикла предприятия	Обоснованность предоставления скидки: соотношение полученной прибыли от инкассации и потерь от роста скидки
	7б	Снижение риска неплатежа и упущенной выгоды, обеспечение возмещения понесенных расходов в случае несвоевременной оплаты	Наличие агрессивной кредитной политики, особенности начисления и учета финансовых санкций
	7в	Снижение риска неплатежа, учет финансовых возможностей контрагентов, гибкость предприятия	Трудоемкость процесса и аналитического учета, отсутствие квалифицированных специалистов

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
	8	Снижение риска частичной или полной неоплаты продукции дебитором, упущенной выгоды	Снижение коэффициента оборачиваемости и инкассации дебиторской задолженности, увеличение операционного и финансового циклов предприятия
	9	Получение комплексного качественного обслуживания дебиторской задолженности, страхование рисков, повышение показателей ликвидности	Стоимость данных видов услуг, краткосрочность кредитования
	10а	Возмещение понесенных убытков страховыми компаниями, повышает устойчивость предприятия в различных ситуациях	Стоимость данных видов услуг, сложность получения страхового возмещения в случае наступления страхового случая
	10б	Постепенное списание безнадежной дебиторской задолженности, прогнозирование погашения, устойчивость предприятия в различных ситуациях	Особенности учета резерва сомнительных долгов и его формирования, порядок списания безнадежной дебиторской задолженности
	11	Повышение эффективности продаж, кредитной и инкассационной политики	Необходимость разработки механизма мотивации труда, отсутствие квалифицированных специалистов
	12	Страхование рисков, формирование кредитной и инкассационной политики, определение оптимального размера дебиторской задолженности, устойчивое финансовое положение	Недостаточность информационной базы, отсутствие квалифицированных специалистов
Психологические	1	Повышение эффективности политики инкассации	Длительность проведения мероприятий.
	2	Ускорение сроков инкассации	Стоимость данного вида услуг
	3	Ускорение сроков инкассации	Недостаточная обоснованность
Физические		Обеспечение исполнения обязательств дебитором	Временной фактор
МЕТОДЫ		ВНЕШНИЕ ВОЗМОЖНОСТИ	ВНЕШНИЕ УГРОЗЫ
Юридические	1	Быстрота заключения новых юридически грамотных договоров, создание имиджа предприятия	Смена руководящего состава контрагента и условий действующего договора
	2	Заключение договоров с надежными заказчиками, хорошей деловой репутацией.	Недостоверность предоставленной информации об интересующем контрагенте
	3	Предоставление документации при внешних проверках или в суде	Игнорирование писем дебитором либо несвоевременность ответов.
	4	Вероятность сохранения деловых отношений с покупателем	Отказ клиента проводить переговоры
	5	Освещение в СМИ обстоятельств дела и исход судебного процесса.	Временной фактор, банкротство дебитора, форс-мажорные ситуации
	6	Дальнейшее сотрудничество	Качество предоставления услуг
Экономические	1	Привлечение дополнительного кредитования, расширение клиентской базы, инвестиционная привлекательность	Контроль действий кредиторов и дебиторов. Инфляция, общая экономическая ситуация в стране.
	2	Возможность реализации векселя на рынке ценных бумаг, расширение контактной базы	Ограничения в законодательстве, общая экономическая ситуация в стране, отсутствие гарантии
	3	Расширение рынков сбыта путем заключения новых договоров	Сложность прогнозирования поведения дебиторов, общая экономическая ситуация в стране
	4	Рассмотрение привлекательных инвестиционных проектов и предложений	Установление конкурентами более приемлемой кредитной политики для покупателей, общая экономическая ситуация в стране

Окончание таблицы 1

1	2	3	4
	5	Рассмотрение привлекательных инвестиционных проектов и предложений	Установление конкурентами более приемлемой кредитной политики для покупателей, общая экономическая ситуация в стране
	6	Привлечение добросовестных покупателей, соответствующих критериям кредитоспособности	Установление конкурентами более приемлемой кредитной политики для покупателей, общая экономическая ситуация в стране
	7а	Конкурентоспособность предприятия, предоставление более лояльной кредитной политики, рассмотрение инвестиционных проектов	Общая экономическая ситуация в стране, недобросовестная конкуренция, инфляция
	7б	Привлечение добросовестных покупателей с хорошей кредитной историей	Неплатежеспособность контрагентов, общая экономическая ситуация в стране
	7в	Конкурентоспособность предприятия, привлечение новых покупателей	Неплатежеспособность контрагентов, общая экономическая ситуация в стране, инфляция
	8	Возможность реализации продукции новому контрагенту	Падение рыночных цен на данный вид продукции, инфляция
	9	Расширение доли предприятия на рынке, инвестиционная привлекательность	Изменение условий кредитования, возможность возврата требований
	10а	Расширение доли предприятия на рынке, инвестиционная привлекательность	Изменение условий страхования, признание договора не действительным
	10б	Отсутствие необходимости привлечения внешних источников финансирования	Общая экономическая ситуация в стране, инфляция, изменения законодательства
	11	Повышение привлекательности предприятия для соискателей на рынке труда	Тенденции развития рынка труда
	12	Рассмотрение привлекательных инвестиционных проектов и предложений, расширение доли предприятия на рынке	Общая экономическая и политическая ситуация в стране, изменения в законодательстве, инфляция
Психологические	1	Способствует разрешению проблем и укреплению и развитию деловых отношений, личностной целостности	Вероятность одностороннего диалога, игнорирование.
	2	PR-сопровождение деятельности	Осложняет или ухудшает дальнейшее взаимодействие, вызывает недоверие и неприязнь
	3	Дискредитация деловой репутации	Возникновение конфликтных ситуаций, привлечение к ответственности
Физические		Возможность приобретения предприятия должника	Возникновение конфликтных ситуаций, регулирование вопросов с контролирующими органами, изменение законодательства.

Обобщая статистику, наблюдения и оценки многих специалистов и практиков по возврату долгов, можно оценить эффективность использования наиболее распространенных методов воздействия на должников (табл.2). При этом КПД таких методов значительно отличается в зависимости от порядочности клиента.

Таблица 2 – Оценка эффективности методов воздействия при возврате задолженности.

Методы воздействия	Коэффициент полезного действия, %	
	Добросовестный дебитор	Недобросовестный дебитор
1. Устные напоминания (в зависимости от интенсивности)	10-20	0,1-2
2. Письменные напоминания (в зависимости от интенсивности)	15-30	0,1-2
3. Подача иска (сам факт)	20-40	5-15
4. Исполнение решения суда	30-50	10-20
5. Штраф, пеня, неустойка (в зависимости от размеров)	40-60	2-10
6. Залог (в зависимости от ликвидности)	80-90	70-80
7. Вероятность имиджевых потерь	30-40	0,1-5
8. Приостановка поставок	10-30	5-20
9. Вмешательство официальных и контролирующих органов (в зависимости от учреждения)	50-70	20-40

Вывод. Использование в практической деятельности результатов сравнительного анализа сильных и слабых сторон существующих методов управления дебиторской задолженностью, позволит менеджменту предприятия повысить эффективность управления дебиторской задолженностью, включая определение кредитной и инкассационной политики, а также позволит произвести выбор соответствующего организационного, информационного, правового, финансово-экономического обеспечения оперативного и стратегического управления дебиторской задолженностью предприятия.

Список литературы: 1. Бланк И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия / – К. : Эльга, 2003. – 483 с., 2. Іванілов О.С., Смачило В.В., Дубровська Є.В. Механізм управління дебіторською заборгованістю підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2007. - №1. – С.156-163, 3. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання / – К. : КНЕУ, 2001. – 388 с., 4. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами: Перс. С англ./Гл.ред.серии Я.В.Соколов. – М: Финансы и статистика, 2003. – 222с., 5. <http://saminsky.ru/archives/226>, 6. www.management.com.ua/finance/fin163.html

Подано до редакції 19.01.2011