

УДК 658.153

## Анализ методов управления дебиторской задолженностью предприятия

Канд. экон. наук **Алексеева Л.Д.** alekseeva-larisa@bk.ru

**Бомбин А.Ю.** andreybombin96@gmail.com

Университет ИТМО

197101, Россия, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., д. 49

*В статье рассматривается проблема определения эффективных методов управления дебиторской задолженностью предприятия, актуальность которой в настоящее время обусловлена экономической турбулентностью и отсутствием алгоритма определения методов управления обязательствами дебиторов в организациях. Авторы приводят группировку методов и инструментов регулирования дебиторской задолженности, а также рассматривают каждый из них поэтапно. Анализируются положения для определения оптимального вида кредитной политики с целью поддержания нормального уровня доходности предприятия и финансовой устойчивости, и проведения оценки степени надежности потенциальных контрагентов по индикаторам их деятельности. Кроме того, в статье проведен анализ различных способов взыскания дебиторской задолженности: юридический, психологический, экономический и рефинансирование дебиторской задолженности. Внимание акцентируется на последнем способе взыскания дебиторской задолженности – рефинансирование, и его инструментах. На основании проведенного анализа управления дебиторской задолженностью авторы предлагают схему, состоящую из последовательно структурированного алгоритма управления дебиторской задолженностью: своевременный мониторинг дебиторской задолженности, определение политики кредитования клиентов, анализ и составление рейтинга контрагентов, контроллинг «старения» задолженности, планируемые сроки погашения, определение способов процесса ускорения расчетов контрагентов. По результатам проведенного анализа методов и способов управления дебиторской задолженностью авторы предполагают, что результативность и эффективность в управлении задолженностью дебиторов достигается при условии использования системы мероприятий. Авторы предлагают предприятиям применять рекомендации, освещенные в данной статье, с целью достижения наибольшего эффекта от процесса управления обязательствами контрагентов, а также обратить внимание на использование результативной системы принятия решений, с помощью которой возможно оптимизировать дебиторскую задолженность и повысить общий уровень доходности предприятия.*

**Ключевые слова:** дебиторская задолженность, конверсия, рефинансирование, финансовый менеджмент, оборотный капитал, финансовая устойчивость.

DOI: 10.17586/2310-1172-2020-13-3-22-34

---

## Analysis of Enterprise Receivables Management Methods

*Ph.D.* **Alekseeva L.D.** alekseeva-larisa@bk.ru

**Bombin A.Yu.** andreybombin96@gmail.com

ITMO University

197101, Russia. St. Petersburg, Kronverksky pr., 49

*The article discusses the problem of determining effective methods for managing the receivables of an enterprise, the relevance of which is currently due to economic turbulence and the lack of certain methods for managing the liabilities of customers in organizations. The authors cite a grouping of methods and instruments for managing receivables and consider each of them in stages. Provisions are analyzed to determine the optimal type of credit policy to maintain the normal level of profitability of the enterprise and financial stability, and to assess the degree of reliability of potential counterparties by indicators of their activities. In addition, the article analyses the various ways of collecting receivables: legal, psychological, economic, and refinancing of receivables. Attention is focused on the last method of collecting receivables - refinancing, and its tools. Based on the analysis of receivables management, the authors propose a scheme consisting of a consistently structured algorithm for managing receivables: timely monitoring of receivables, determining customer lending policies, analyzing and compiling counterparty ratings, controlling the "aging" of debts, planned maturity dates, determining how to accelerate the calculations of counterparties. Based on the analysis of the methods and methods of receivables management, the authors assume that the effectiveness and efficiency in the*

*management of receivables is achieved provided that the system of measures is used. The authors suggest that enterprises apply the recommendations outlined in this article in order to achieve the greatest effect of the counterparty liability management process, as well as pay attention to the use of an effective decision-making system, through which it is possible to optimize receivables and increase the overall level of profitability of the enterprise.*

**Keywords:** receivables, conversion, refinancing, financial management, working capital, financial sustainability.

## Введение

В современной экономической литературе есть несколько различных мнений и подходов к процессу управления дебиторской задолженностью предприятия. У зарубежных специалистов есть неоднозначные мнения на этот счет, например, Dr. Alok Singh в своих работах утверждает, что для достижения цели максимизации прибыли компания должна регулировать свою дебиторскую задолженность, изучая в первую очередь четыре определенных аспекта управления дебиторской задолженности: кредитное расследование, кредитные лимиты, кредитную политику и политику взыскания задолженности [1, с. 1442]. В то же время другие специалисты Р. Atrill и Е. McLaneу акцентируют свое внимание на разработке и применении наиболее эффективной и рациональной кредитной политики в отношении реализации услуг и продукции [2].

По мнению отечественных авторов, управление дебиторской задолженностью – это один из важнейших компонентов краткосрочной финансовой политики компании. Однако, среди исследователей не существует единого подхода к процессу разработки методологии анализа дебиторской задолженности с целью совершенствования механизма управления и контроля за ее состоянием.

Так, по мнению авторов Урасовой Н. и Кульнева В., наиболее результативным подходом к работе с дебиторами является введение штрафных санкций за выплату долга не в установленные сроки [3, с. 161]. В свою очередь, специалисты Нагай Д. Э., Волкова Ю. И. и Науменко Т. С. склонны полагать, что основное влияние на уровень задолженности контрагентов оказывают различные факторы макроэкономического типа наряду с разработанной и принятой в компании политикой кредитования. Однако, согласно концепции Ардатовой Т. И. и Орловой В. Г., в настоящий период такие формы, как кредит и овердрафт не являются оптимальными методами для минимизации уровня дебиторской задолженности – у данных форм недостаточно ресурсов, чтобы взыскивать и регулировать просроченные обязательства контрагентов в отличие от факторинга – механизма обеспечения погашения дебиторской задолженности [4, с. 205].

Кроме того, определенные группы ученых предлагают и другие варианты регулирования дебиторской задолженности, а именно: сопоставления внеочередной прибыли, которая связана с какой-либо схемой неожиданного финансирования, с возможными издержками и ущербом в процессе преобразования реализационной политики и верификации, а также с сокращением величины и сроков дебиторской задолженности.

## Основная часть

Проанализировав и обобщив различные подходы и методы можно сделать вывод, что управление дебиторской задолженностью является одной из функций финансового управления предприятием, основная цель которой заключается в максимизации его прибыли с помощью разработанной стратегии эффективного регулирования расчетов с дебиторами. Под эффективным регулированием следует понимать прежде всего процесс оптимизации размера дебиторской задолженности в общей структуре капитала предприятия, а также обеспечение инкассации фактической задолженности.

Эффективное управление дебиторской задолженностью по мнению некоторых авторов предполагает выполнение ряда задач, связанных с формированием определенной системы расчетов предприятия со своими клиентами, а именно, контроллингом уровня дебиторской задолженности на регулярной основе, разработкой документации, регулирующей процесс взыскания просроченных обязательств. Кроме того, утверждение определенных нормированных сумм оборотных активов, отнесенных к статье дебиторской задолженности (установление *min* и *max* уровней), а также формирование ассортимента скидок и штрафов для клиентов и т. д.

Исследуя эффективное управление дебиторской задолженностью предприятия, необходимо отметить, что в диапазон сформированной системы ее регулирования должны входить не только мероприятия по управлению уже сформированными обязательствами, но и ее движению, начиная с возникновения и завершению фактическим поступлением денежных средств. Поэтому существует много различных методов и инструментов, используемых в целях управления дебиторской задолженностью, которую в свою очередь целесообразно подразделить на три группы взаимодействия (рис. 1).



Рис. 1. Группы методов и инструментов регулирования дебиторской задолженности [составлено авторами]

В рамках использования первого метода применяется полный анализ дебиторской задолженности, а также по его результатам устанавливается тип кредитной политики организации в отношении договорной работы между контрагентами.

В процессе полного анализа дебиторской задолженности необходимо решать следующие задачи: классифицировать задолженность, выявить ее структуру и уровень, а также произвести оценку ее эффективности, применяя множество различных абсолютных и относительных индикаторов. К таким индикаторам (показателям, коэффициентам) относятся:

1. Коэффициент отвлечения оборотных средств компании в состав дебиторской задолженности, рассчитываемый по формуле:

$$КО_{ДЗ} = \frac{ДЗ}{ОА},$$

где  $КО_{ДЗ}$  – коэффициент отвлечения оборотных активов в дебиторскую задолженность; ДЗ – величина текущей дебиторской задолженности; ОА – величина оборотных активов организации.

2. Период инкассации дебиторской задолженности:

$$ПИ_{ДЗ} = \frac{ДЗ_{ср}}{С_0},$$

где  $ПИ_{ДЗ}$  – средний период инкассации дебиторской задолженности;  $ДЗ_{ср}$  – средний остаток дебиторской задолженности предприятия в исследуемом периоде;  $С_0$  – сумма оборота по реализации продукции в исследуемом периоде за один день.

3. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности:

$$КОб_{ДЗ} = \frac{В}{ДЗ_{ср}},$$

где  $КО_{дз}$  – количество оборотов дебиторской задолженности предприятия в исследуемом периоде;  $В$  – объем выручки от реализованной продукции (нетто) в текущем периоде;  $ДЗ_{ср}$  – средний остаток дебиторской задолженности предприятия в исследуемом периоде.

4. Коэффициент просрочки платежей за обязательства:

$$КП_{дз} = \frac{ДЗ_{пр}}{ДЗ},$$

где  $КП_{дз}$  – коэффициент просроченных платежей за договорные обязательства;  $ДЗ_{пр}$  – сумма задолженности, которая была не оплачена в установленные договором сроки;  $ДЗ$  – общая сумма дебиторской задолженности.

5. Средний «возраст» просроченной дебиторской задолженности:

$$ВП_{дз} = \frac{ДЗ_{пр}}{С_0},$$

где  $ВП_{дз}$  – средний «возраст» просроченной дебиторской задолженности;  $ДЗ_{пр}$  – средний остаток дебиторской задолженности предприятия в исследуемом периоде;  $С_0$  – сумма оборота по реализации продукции в исследуемом периоде за один день.

6. Эффективность инвестирования денежных средств в дебиторскую задолженность:

$$ЭИ_{дз} = П_{дз} - ТЗ_{дз} - ФП_{дз},$$

где  $ЭИ_{дз}$  – эффективность, полученная в процессе инвестирования денежных средств в дебиторскую задолженность;  $П_{дз}$  – дополнительная прибыль предприятия, которая была получена от роста объемов реализации продукции за счет предоставления кредита;  $ТЗ_{дз}$  – затраты предприятия, связанные с кредитованием контрагентов и инкассацией долга в текущем периоде;  $ФП_{дз}$  – объем прямых финансовых потерь, выявленных в процессе невозврата долга контрагентами.

Расчет относительного показателя – коэффициента эффективности от вложенных инвестиций в структуру дебиторской задолженности рассчитывается по следующей формуле:

$$КЭИ_{дз} = \frac{Э_{дз}}{ДЗ_{рп}},$$

где  $КЭИ_{дз}$  – коэффициент эффективности от вложения инвестиций в дебиторскую задолженность по расчетам с покупателями;  $Э_{дз}$  – сумма эффекта, полученного в результате инвестирования денежных средств в дебиторскую задолженность по расчетам с покупателями в некотором периоде;  $ДЗ_{рп}$  – среднее значение остатка дебиторской задолженности по расчетам с покупателями в исследуемом периоде.

На основании полученных значений вышеизложенных абсолютных и относительных показателей происходит формирование определенных параметров кредитной политики фирмы.

Выявление максимального значения величины оборотного капитала, а именно, той его части, которую компания может определить для обеспечения дебиторской задолженности является следующим этапом первой группы, иными словами будет произведен расчет кредитного лимита предприятия на основании экономических показателей.

Чтобы определить максимальное значение величины денежных средств компании, для внесения в счет дебиторской задолженности, необходимым условием является интерес к среднемесячному объему закупок каждого конкретного контрагента, а также предоставленная ему возможность отсрочки платежа с установленной периодичностью оплаты. Таким образом, кредитный лимит рассчитывается по формуле:

$$КЛ_{п} = \frac{З_{ср}}{П_{п} \times ПО_{п}},$$

где  $КЛ_{п}$  – значение кредитного лимита для конкретного контрагента (покупателя);  $З_{ср}$  – объем закупок анализируемого контрагента (покупателя) в среднем за месяц;  $П_{п}$  – периодичность закупок по исследуемому контрагенту (покупателю) в месяц;  $ПО_{п}$  – предоставленный контрагенту (покупателю) период отсрочки платежа.

Для наиболее корректного и качественного определения кредитных лимитов необходимо периодически пересматривать показатели, применяемые в данной формуле и обращать внимание на конъюнктуру рынка.

Нередко в корпоративной деятельности наблюдаются ситуации, в которых финансовые возможности компании не позволяют вкладывать денежные средства в полном объеме и тогда организации следует пересмотреть условия кредитования, а также провести корректировку планируемых объемов реализации продукции.

Следующим шагом первой группы является проработка основных аспектов кредитной политики компании, в которой должны быть четко прописаны установленные лимиты и условия предоставления коммерческих кредитов покупателям и используемые способы их обеспечения.

В связи с тем, что существуют применяемые в корпоративной практике три вида кредитной политики, а именно умеренная, консервативная и агрессивная вышеупомянутые аспекты следует внимательно прорабатывать и анализировать.

Под умеренным видом кредитной политики принято понимать средний уровень кредитного риска и достаточно небольшой период предоставления отсрочки оплаты. Также для него характерным считается определение типичных условий осуществления политики согласно сложившемуся коммерческому опыту предприятия на конкретном рынке. Таким образом, данный вид кредитной политики организации характеризует определенный стиль принятия управленческих финансовых решений, направленных на достижение высоких результатов коммерческой деятельности, не учитывая влияние каких-либо финансовых рисков, сопровождающих ее. Характерной чертой данного вида является то, что компания отказывается проводить какие-либо финансовые операции, которые являются чрезмерно рискованными – имеют высокий уровень рисков даже в том случае, если ожидаемый финансовый результат будет значительным.

Консервативная политика ориентирована на минимизацию финансовых потерь и рисков в целом как таковых. Благодаря данному виду кредитной политики, организация не может обеспечить достаточно высокий уровень конечного финансового результата. Потому как ее ключевыми недостатками являются: низкий прирост оборотных средств, низкий эффект от продаж, а также сужение круга контрагентов и низкий уровень эффективности применения денежных средств.

Агрессивному виду кредитной политики характерен свой стиль и способы принятия финансовых решений, прежде всего, нацеленных на достижение максимальных результатов коммерческой деятельности, несмотря на зависимость от любого уровня риска. Согласно выводам, сделанным авторами Дербуш Н. М. и Красовой Е. В., в своих работах достоинством данного вида являются: эффективные продажи, масштаб круга контрагентов, а также эффект от использования денежных средств [5, с. 1073].

При выборе того или иного вида кредитной политики такие специалисты как Atrill P. и McLaney E. рекомендуют обращать особое внимание на следующие факторы:

- платежеспособность контрагента;
- условия кредитования в конкретной области деятельности;
- уровень конкуренции;
- возможность предоставления кредита у организации;
- стратегия маркетинга организации [6, с. 538].

Определяя наиболее подходящую для организации кредитную политику, нужно обращать внимание на то, что при выборе консервативного вида может возникнуть негативное влияние на процесс роста объема операционной деятельности компании и построение устойчивых коммерческих взаимоотношений. В то же время агрессивный вид может повлиять на чрезмерное отвлечение денежных средств и их эквивалентов, а также повысить уровень расходов по взысканию долгов и минимизировать уровень рентабельности оборотного капитала и платежеспособной дисциплины организации.

Для того, чтобы определить оптимальность и эффективность разработанной кредитной политики организации любого вида следует проанализировать выполнение определенного условия:

$$ДЗ_0 \rightarrow ОП_{др} \geq ОЗ_{дз} + ПС_{дз} ,$$

где  $ДЗ_0$  – оптимальный размер дебиторской задолженности организации при нормальном финансовом состоянии;  $ОП_{др}$  – дополнительная операционная прибыль, которую организация получает от роста продаж продукции в кредит;  $ОЗ_{дз}$  – дополнительные операционные расходы компании по обслуживанию дебиторской задолженности;  $ПС_{дз}$  – размер потерь денежных средств, которые были инвестированы в дебиторскую задолженность из-за неплатежеспособности контрагентов [7].

Составляющими второй группы методов и инструментов регулирования дебиторской задолженностью являются способы работы с каждым без исключения контрагентом – от анализа уровня его платежеспособности,

выгоды заключения с ним контракта для организации и заканчивая процессом взыскания задолженности по его обязательствам.

В составе данного блока могут быть использованы следующие методы и инструменты:

- оценка степени надежности контрагентов непосредственно до заключения сделки;
- создание определенной системы оценки платежеспособной дисциплины у фактических и потенциальных покупателей;
- проведение анализа, ранжирования контрагентов и последующее формирование дифференцированного подхода, базирующихся на следующих факторах: объем закупок, кредитная история и условия оплаты;
- формирования политики дисконта (от англ. discount policy – политики скидок), а также штрафов в процессе взаимодействия с контрагентами;
- контроллинг и исследование состояния расчетов с фактическими контрагентами;
- своевременное определение дебиторов, находящихся на стадии ликвидации или в процессе банкротства;
- оценка структуры обязательств с целью определения вероятности формирования безнадежной задолженности;
- создание системы для инкассирования дебиторской задолженности текущего вида;
- исполнение претензионной работы по просроченной задолженности;
- формирование и последующее применение системы, направленной на повышение уровня мотивации сотрудников, занимающихся управлением дебиторской задолженностью.

Наиболее эффективным методом управления дебиторской задолженностью в организации являются превентивные меры, применяемые до возникновения задолженности. Данное обстоятельство является целесообразным в целях проведения своевременных аналитических мероприятий, касающихся сбора и обобщения информационной совокупности данных, об интересующем компанию контрагенте, до момента заключения с ним договорных отношений на условиях отсрочки платежа.

Для того, чтобы произвести корректную оценку степени надежности контрагентов следует определить систему характеристик, которая, как правило, определяется исходя из ряда критериев (рис. 2).

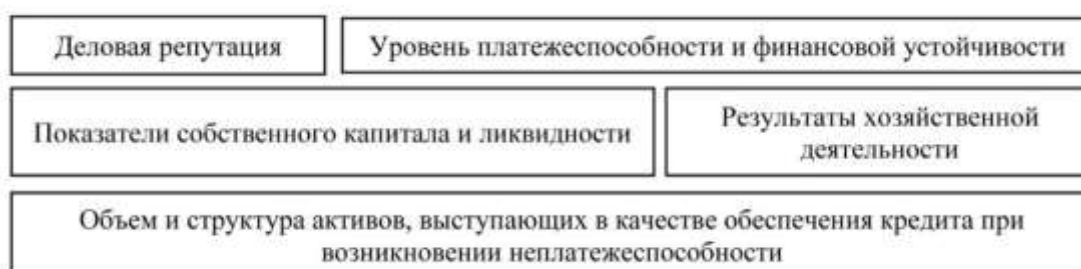


Рис. 2. Критерии оценки степени надежности контрагентов

Целесообразно обратить внимание на то, что вышеизложенные меры также необходимы для фактических дебиторов. В данном случае компании целесообразно производить регулярный мониторинг хозяйственных операций (оценку объема и стабильность их проведения) и платежной дисциплины.

Также одним из действенных способов регулирования дебиторской задолженности является определение контрагентов, которые находятся в процессе ликвидации или банкротства. Для того, чтобы оценить кредитоспособность контрагента следует обращать внимание на внутренние и внешние данные, являющиеся индикаторами деятельности компании-контрагента (табл. 1).

На основании информации и данных, заимствованных из различных вышеназванных источников, компания формирует группы контрагентов по определенным категориям: надежные, ненадежные и сомнительные. Надежными заемщиками принято считать контрагентов, которым кредит может быть предоставлен в максимальном объеме – на уровне установленного кредитного лимита. Примером такого типа заемщика является государство (т. е. государственные структуры, корпорации, организации, фонды и прочее) [8].

К типу ненадежных заемщиков как правило, относят компании, которым предоставление кредита возможно, но в ограниченном объеме, определяемом согласно уровню допустимого риска невозврата долга. В случае сомнительных заемщиков продажа продукции в кредит им не осуществляется, ввиду высокого риска невозврата долга по договорным обязательствам.

**Индикаторы деятельности компании**

Группа	Наименование индикатора
Клиентская информация (исходит от контрагента)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- финансовая отчетность (за последние три года);</li> <li>- корпоративная отчетность;</li> <li>- прогноз закупок на определенный период и т. д.</li> </ul>
Внутренняя информация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- собственная база данных (результаты состоявшихся сделок);</li> <li>- прозрачность;</li> <li>- добросовестность;</li> </ul>
Внешняя информация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- публикации в СМИ;</li> <li>- коммерческие справочники;</li> <li>- данные из органов государственной статистики;</li> <li>- базы данных кредитно-рейтинговых агентств;</li> <li>- информация от обслуживающего контрагента банка;</li> <li>- информация от других поставщиков;</li> <li>- информация от деловых партнеров и т. д.</li> </ul>

Оценка положения расчетов с компаниями-заемщиками и дополнительный анализ их платежной дисциплины подразумевает разработку различного вида отчетной документации и регулярное ее составление. Для наиболее эффективного управления дебиторской задолженностью целесообразно будет дополнить такие отчеты реестром просрочки задолженности дебиторов. В реестре целесообразно отражать распределение текущей задолженности по срокам, в отношении каждого отдельного заемщика, и удельный вес (процентную долю), который приходится на каждый из периодов просрочки в общей структуре дебиторов и их задолженности.

Используя реестр, отражающий увеличение сроков дебиторской задолженности, у компании-кредитора появляется возможность произвести расчет коэффициента инкассации, прогнозирующего поступление денежных средств от дебиторов в компанию. Расчет данного коэффициента, согласно выводу автора, Самылина А. И., следует производить по следующей формуле [9, с. 178].

$$КИ_t = \frac{ДЗ_t}{В_t},$$

где  $КИ_t$  – коэффициент инкассации дебиторской задолженности за период  $t$ ;  $t$  – период времени;  $ДЗ_t$  – сумма дебиторской задолженности, возникшая в периоде  $t$ ;  $В_t$  – объем реализации с отсрочкой оплаты в периоде  $t$ .

Снижение дебиторской задолженности и риск возникновения собственно просроченных платежей также можно регулировать путем формирования системы скидок (в рамках discount policy) и штрафных санкций. Однако, необходимо понимать, что применение системы скидок будет оправдано лишь в тех случаях, когда продукция или услуга являются высокоэластичными и имеют высокую долю затрат постоянного характера, и система скидок приближает момент поступления денежных средств в условиях их дефицита.

Что касается штрафной политики компании, то данные положения должны быть прописаны в договоре с контрагентом, включая порядок начисления как пеней, так и штрафов в результате несоблюдения сроков погашения обязательств за предоставленную продукцию или услуги. Объем скидок, которые предоставляются покупателю следует разделять в зависимости от сроков оплаты продукции или оказанных услуг приобретателям.

В процессе выявления максимума скидки для контрагента, за скорость оплаты продукции им, рекомендуется соблюдать требование при условии, что ставка кредитования клиентов должна превышать процент, под который компания привлекает кредитные ресурсы. Такими кредитными ресурсами могут быть ставка по банковскому кредиту и условия предоставления отсрочки платежа поставщикам. Однако, необходимо отметить, что ставка кредитования должна быть выше ставки по безрисковым вложениям, к которым можно отнести депозиты и государственные облигации краткосрочного типа.

Следующим шагом, после определения ставки кредитования контрагентов (покупателей), является расчет максимально возможного размера скидки, согласно усовершенствованной формуле обратной расчету минимально допустимого уровня скидки, представленной в работе Кокорина А. В. и Шелковникова С. А. [10, с. 325]:

$$S_{max} = \frac{R_k (O - O_{max})}{365},$$

где  $S_{max}$  – максимально возможный размер скидки;  $R_k$  – ставка коммерческого кредита, принятая компанией в положениях учетной политики (в % годовых);  $O$  – интервал времени, в процессе которого покупатель обязан погасить задолженность за продукт или услугу, чтобы получить скидку (в днях);  $O_{max}$  – максимальная отсрочка платежа, предоставляемая контрагенту компанией (в днях); 365 – количество календарных дней в году.

Далее целесообразно произвести расчет полученного эффекта от снижения дебиторской задолженности, применив систему discount за досрочное погашение обязательств. Расчет произведен по формуле, описанной в работе Юдичевой Е. Ю. и Кожанчиковой Н. Ю., доработав ее путем добавления переменной – дополнительная прибыль, которая была получена в процессе применения инкассированных денежных средств ( $П_{сдз}$ ) [11]:

$$\mathcal{E}_{сдз} = П_{сдз} - З_{ск},$$

где  $\mathcal{E}_{сдз}$  – сумма эффекта (результата), который был получен от внедрения мероприятий по снижению уровня дебиторской задолженности;  $П_{сдз}$  – прибыль компании, полученная в результате инкассирования денежных средств;  $З_{ск}$  – потери от предоставленных скидок за досрочную оплату продукции контрагентом. Корпоративная политика в отношении инкассирования дебиторской задолженности текущего типа является также одним из эффективных методов в общей системе регулирования дебиторской задолженности. Данная политика подразумевает ряд методов, которые применяются для своевременного возврата платежей. Рассматривая вопрос о системе, инкассации текущей дебиторской задолженности важно отметить, что в ее составе должны обязательно присутствовать определенные компоненты. Необходимым условием, как и во время работы с просроченными обязательствами является проведение корректной претензионной политики, включающей в себя целый ряд мероприятий, характерных для данного вида работы с дебиторской задолженностью (рис. 3).

Согласно выводам авторов, Пушкина А. В. и Кузнецовой О. С. претензионная работа является частью одного из четырех методов управления дебиторской задолженностью, позволяющие вернуть долг компании, а именно юридический, психологический, экономический и рефинансирование дебиторской задолженности [12, с. 28-37]. Таким образом, под юридическим методом понимается ведение переговоров, претензионная работа, обращение в суд и наложение ареста на имущество должника. Под психологическим методом управления дебиторской задолженностью понимается переписка, телефонные разговоры, личные визиты, обращение в СМИ, органы государственной власти, направление уведомлений о намерении продать долг другому лицу и т. д. Однако, эффективность применения данного метода взыскания долга, как отмечают авторы, составляет лишь 30% [12, с. 32]. Под экономическим методом авторы подразумевают приостановление исполнения встречного обязательства и зачет встречного требования. В случае использования, рекомендуемого авторами метода рефинансирования дебиторской задолженности, могут быть использованы продажа дебиторской задолженности, оформление долга векселем, а также страхование финансовых рисков (хеджирование).

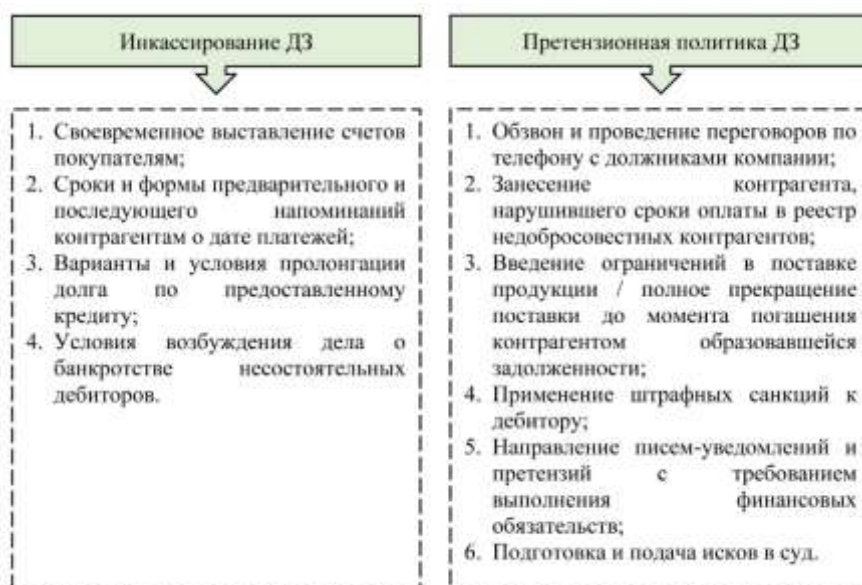


Рис. 3. Компоненты системы инкассации и претензионной политики по управлению дебиторской задолженностью



Применяя методы любой группы в работе с контрагентами, следует сопоставлять затраты, связанные с принятием решений в отношении дебиторов, с целью анализа целесообразности применения конкретных методов в управлении дебиторской задолженностью. К эффективным мероприятиям, направленным на регулирование и минимизацию дебиторской задолженности, относят мотивацию сотрудников, которые непосредственно управляют дебиторской задолженностью. Руководству компании необходимо создать условия заинтересованности каждого сотрудника, работа которого связана с контролем дебиторской задолженности и должна быть нацелена на снижение ее объемов, т. е. иными словами, необходима система премирования персонала в организации. Лейтмотивом третьей группы способов управления дебиторской задолженностью являются методы рефинансирования просроченной задолженности предприятий. Основной целью всех без исключения методов рефинансирования задолженности является ускорение процесса трансформации дебиторской задолженности в наиболее ликвидные активы (по всеобщей классификации – трансформация из А3 в А1): денежные средства и высоколиквидные краткосрочные ценные бумаги (рис. 4).



Рис. 4. Инструменты рефинансирования дебиторской задолженности [составлено авторами]

Первым инструментом данной группы являются условия договора цессии, которые подразумевает уступку права требования дебиторской задолженности третьему лицу, по уменьшенной стоимости ее реальной величины. Такая сделка, согласно п. 1 ст. 382 ГК РФ, оформляется соглашением о замене первоначального кредитора, выбывающего из обязательства, на другой субъект, к которому переходят все права прежнего кредитора. Необходимо отметить, что в таком случае переходит и право требования неуплаченных должником пеней и штрафов за просрочку оплаты продукции или услуги [13]. Благодаря данному инструменту существуют специальные организации, основным видом деятельности которых является покупка долгов, например, коллекторские агентства. Вторым рассматриваемым инструментом – факторинг. Согласно п. 1 ст. 824 ГК РФ, факторингом является договор финансирования под уступку денежного требования [14]. Согласно такому договору, поставщик обязуется передать факторинговой компании денежные требования к контрагенту и оплатить оказанные ему услуги. Факторинговая компания передает поставщику денежные средства в счет его денежных требований к покупателю, в результате чего покупатель приобретает статус должника перед факторинговой компанией. Основные различия условий при оформлении договора цессии и факторинга приведены в табл. 2.

Таблица 2

Различия договора цессии и факторинга [составлено авторами]

Область	Цессия	Факторинг
Сделка	Текущие сделки	Текущие и будущие сделки
Права	Денежные и иные имущественные	Денежные
Участники	Любые организации	Лицензированные или кредитные организации

Факторинговое обслуживание также может осуществляться в других видах, например:

- взятие на себя фактором (т. е. организацией или банком) всех операций по учету продаж компании с ведением счетов ее дебиторов, а также обязанность подготовки регулярных отчетов о состоянии счетов и инкассации задолженности;
- приобретение счетов со скидкой и их оплата фактором (дисконтирование счетов);
- предоставление гарантий 100%-ой оплаты продукции или услуг в том числе в случаях, при которых контрагент просрочит или не сможет погасить задолженность по своим обязательствам [15, с. 90-91].

Дисконтирование счетов (от англ. invoice discounting) – третий инструмент, являющийся продажей третьему лицу с дисконтом права требования по одному или нескольким счетам. Операции с дисконтированием на практике являются редким явлением, осуществляются выборочно и не охватывают весь спектр платежного оборота поставщика. Фактор (т. е. банк) приобретает у своего клиента право на получение денежных средств от его дебитора (-ов) и в этот же момент сразу зачисляет на счет компании-поставщика около 80% от стоимости отгруженной продукции или выполненных услуг, а оставшуюся часть перечисляет ему в сроки установленные в договоре независимо от получения денежных средств от дебитора [16].

Четвертым инструментом является страхование от отсутствия платежа или несвоевременного поступления денежных средств в счет оплаты обязательства дебитора. Данный инструмент представляет собой особый вид страхования коммерческого риска. В таком случае, контрагентом компании-поставщика выступает страховая фирма, возлагающая на себя обязательство перечислить страхователю, отраженную в договоре сумму платежа, при наступлении страхового случая, перечень и описание которого также фиксируется в договоре страхования. На практике возможен вариант, при котором страховая фирма по договору не возмещает сумму платежей, возлагая на себя лишь компенсацию убытков, полученных компанией-поставщиком в результате несвоевременных поступлений денежных средств от дебиторов.

В качестве пятого инструмента управления дебиторской задолженностью можно рассмотреть учет векселей. Банковский учет векселя – это финансовая операция, цель которой заключается в продаже компанией-поставщиком банку векселей, полученных от покупателей с целью оплаты по ним денежными средствами до наступления срока расчета за вычетом дисконта. Дисконт в данном случае является платой за предоставляемые банком услуги, и величина его напрямую зависит от следующих условий:

- номинала векселя;
- срока, оставшегося до момента погашения векселя;
- величины учетной ставки, которую предлагает банк.

Необходимо обратить внимание на то, что высокая номинальная стоимость векселя означает, что в будущем банком фактически будет удержана большая сумма дисконта, а количество дней, оставшихся до срока платежа, напрямую влияет на размер дисконта, который полагается банку [17, с. 144].

Шестым инструментом регулирования просроченных обязательств контрагентов является форфейтинг, который содержит в себе элементы факторинга и учета векселей. Данный инструмент в большинстве случаев применяется в процессе осуществления стратегических экспортных поставок, таким образом, позволяя стороне экспортеру получать денежные средства незамедлительно, благодаря учету векселей. Сама по себе система форфейтинга базируется на приобретении форфейтором (т. е. финансовым агентом) коммерческого обязательства покупателя (импортера) перед поставщиком (экспортером) методом приобретения у поставщика векселей, которые были авалированы покупателем [18, с. 67].

Последним, из вышеупомянутого перечня, инструментом по регулированию и управлению дебиторской задолженностью является секьюритизация. Секьюритизация по своей сути подразумевает создание компанией-поставщиком новой фирмы специального назначения для передачи на ее баланс дебиторской задолженности. Созданная фирма эмитирует ценные бумаги, обеспеченные дебиторской задолженностью, переданной ей компанией-поставщиком. Большая часть совокупного дохода от эмиссии этих ценных бумаг перенаправляется компании-поставщику (т. е. лицу, создавшему новую фирму) [19, с. 56]. Таким образом, компания-поставщик обеспечивает себе возможность вернуть денежные средства, которые были авансированы, раньше сроков, предусмотренных в договоре с покупателями.

Исходя из проанализированных авторами способов и инструментов регулирования и управления дебиторской задолженностью компании, можно сделать вывод, что в настоящее время существует целый ряд методов, которые направлены на рациональное управление обязательствами контрагентов, а также на осуществление мониторинга процесса, отражающего изменения в сроках задолженностей с целью выявления просроченных платежей на ранних этапах.

Анализируя методы и их инструменты, целесообразно отметить, что положительный эффект в управлении дебиторской задолженностью можно получить тогда, когда в компании работает грамотный и мотивированный персонал, задействованный в процессе мониторинга и регулирования договорных обязательств контрагентов.

Следует обратить внимание на особое значение системного подхода в процессе эффективного управления и регулирования дебиторской задолженностью. В компании должна быть цель реализовывать комплекс мероприятий, направленных на управление обязательствами контрагентов, применяя систему решения

поставленных задач (т. е. должны быть четко сформулированы задачи, решаемые сотрудниками). На рис. 5 представлена схема управления дебиторской задолженностью в компании на базе проведенного авторами анализа ряда методов и инструментов, способных непосредственно управлять процессом регулирования дебиторской задолженности и оптимизировать ее объем.

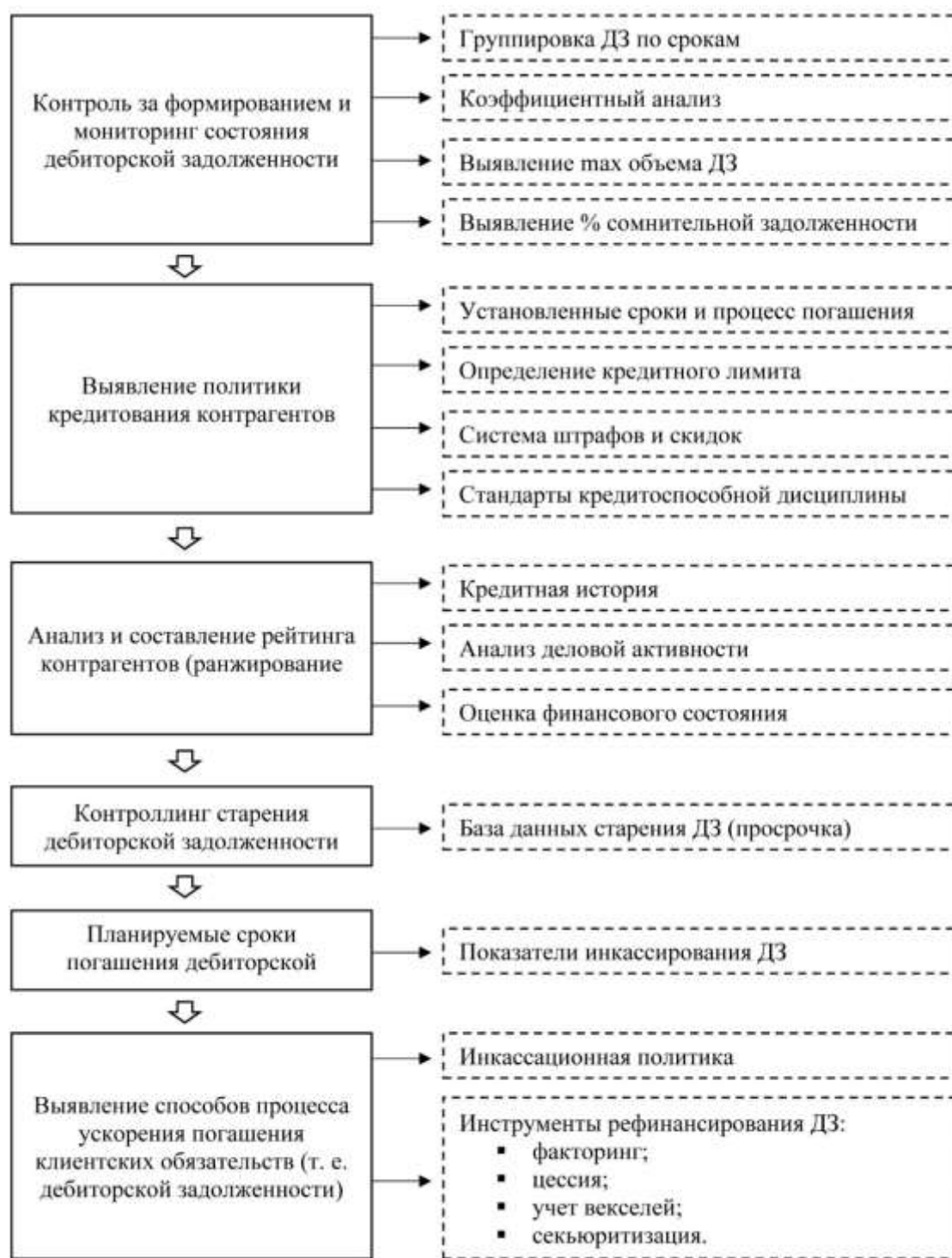


Рис. 5. Схема управления дебиторской задолженностью

### Выводы

Таким образом, в результате анализа способов управления дебиторской задолженностью, проведенного в данной статье авторы полагают, что наиболее результативное и эффективное управление дебиторской задолженностью возможно, только при условии применения комплексной системы мероприятий, отраженной регламентированным внутренним документооборотом, охватывающим всю полноту финансово-хозяйственной деятельности компании. Кроме того, рекомендуется в отношении сотрудников компании предусмотреть

определенные условия, позволяющие и мотивирующие персонал подчиняться корпоративному регламенту, отражающему цели эффективной работы с дебиторской задолженностью. Для достижения наибольшего эффекта от процесса управления обязательствами контрагентов компаниям целесообразно рассмотреть возможность создания и применения такой системы принятия решений, которая была бы способной оптимизировать дебиторскую задолженность и быть нацеленной на получение прибыли.

### Литература

1. Singh A. Receivables Management in Small Enterprises: A Theoretical and Conceptual Approach // RESEARCH REVIEW International Journal of Multidisciplinary. Vol-4. – Issue-03. – March-2019. URL: [www.rjournals.com](http://www.rjournals.com) [UGC Listed Journal] // Discourse. – 2019.
2. Atrill P., McLaney E. Financial Accounting for Decision Makers 9th edition with MyLab Accounting // Pearson Higher Ed, Jul 2019. – URL: <https://catalogue.pearsoned.co.uk/educator/product/Financial-Accounting-for-Decision-Makers-9th-edition-with-MyLab-Accounting/9781292251356.page>.
3. Урасова Н. Г., Кульнев В. Дебиторская задолженность предприятия: причины возникновения и способы управления // Вектор экономики. – 2019. – №. 6. – С. 159.
4. Орлова В. Г., Ардатьяева Т. И. Концепция эффективного управления дебиторской задолженностью с использованием финансовых инструментов // Сборник научных работ Международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов и студентов «Управление социально-экономическими системами и правовые исследования: теория, методология и практика» – Брянск: РИСО БГУ, 2019 г. - 404 с.
5. Дербуш Н. М., Красова Е. В. Управление оборотными активами как часть финансовой политики современного предприятия // Фундаментальные исследования. – 2017. – Т. 5. – №. 12.
6. Этрилл П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / Питер Этрилл, Эдди Маклейни; Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблицер. (Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/614869>), 2016. – 648 с.
7. Щербаков В. А. Управление дебиторской задолженностью: практическая система контроля / Центр дополнительного образования «Элитариум» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/debitorskaya-zadolzhennost-pokupatel-dolg-razmer-produkciya-potrebitelskij-kredit-formula-finansovuj-menedzhment-kontrol/> (дата обращения: 01.12.2019 г.).
8. Выгодный курс. Куда можно вложить доллары помимо валютных депозитов / Электронная версия журнала «Forbes» [Электронный ресурс] URL: <https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/373295-vygodnyy-kurs-kuda-mozhno-vlozhit-dollar-pomimo-valyutnyh-depozitov> (дата обращения: 25.12.2019).
9. Корпоративные финансы: Учебник/под ред. Самылина А. И. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 472 с.
10. Кокорин А. В., Шелковников С. А. Способы управления дебиторской и кредиторской задолженностью в целях улучшения финансового состояния предприятия (на примере ООО "НКХП") // Прикладные аспекты студенческой науки. – 2016. – С. 322-329.
11. Юдичева Е. Ю., Кожанчикова Н. Ю. Оценка и пути повышения эффективности использования оборотных активов // Молодой ученый. 2016. №12.5. С. 89-91.
12. Пушкин А. В., Кузнецова О. С. Стратегии взыскания долгов // Управление задолженностью. М.: Эксмо. – 2013.
13. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 16.12.2019) [Электронный ресурс] / Консультант Плюс. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/5da4828afa5956f0e1837c437b43c2772783b98a/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/5da4828afa5956f0e1837c437b43c2772783b98a/) (дата обращения 23.12.2019).
14. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 18.03.2019, с изм. от 03.07.2019) [Электронный ресурс] / Консультант Плюс. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_9027/ecb7fc23c4d401b4b9b63970aa7bbf6c75059bc8/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/ecb7fc23c4d401b4b9b63970aa7bbf6c75059bc8/) (дата обращения 23.12.2019).
15. Барышникова В. И. Управление оборотным капиталом предприятия в современных экономических условиях // Материалы и методы инновационных исследований и разработок. – 2019. – С. 87-93.
16. Марко Поло R3 проводит крупнейшее судебное разбирательство по финансированию торговли с более чем 70 участниками. Марко Поло, один из разработчиков TradeIX, предоставил приложения с оборотным капиталом для испытаний [Электронный ресурс] / CryptoHamster – Режим доступа: <https://cryptohamster.org> (дата обращения 25.12.2019).
17. Ключникова Е. С. Использование векселей для ускорения платежей по дебиторской и кредиторской задолженности // Будущее науки-2018. – 2018. – С. 143-145.
18. Джалалов К. З. Что такое вексель и что означает авалированный вексель // Наука и инновации в XXI веке: актуальные вопросы, открытия и достижения. – 2019. – С. 66-68.

19. *Шевцов В. В.* Секьюритизация как инструмент управления предприятием // Международный научный журнал «Инновационное развитие». 2019. №3 (30). URL: <https://xn----7sbe2acjpbjw0d5c.xn--p1ai/арhiv-ir/> (дата обращения: 05.01.2020).

### References

1. *Singh A.* Receivables Management in Small Enterprises: A Theoretical and Conceptual Approach // RESEARCH REVIEW International Journal of Multidisciplinary. Vol-4. – Issue-03. – March-2019. URL: [www.rjournals.com](http://www.rjournals.com) [UGC Listed Journal] //Discourse. – 2019.
2. *Atrill P., McLaney E.* Financial Accounting for Decision Makers 9th edition with MyLab Accounting // Pearson Higher Ed, Jul 2019. – URL: <https://catalogue.pearsoned.co.uk/educator/product/Financial-Accounting-for-Decision-Makers-9th-edition-with-MyLab-Accounting/9781292251356.page>.
3. *Urasova N. G., Kul'nev V.* Debitorskaya zadolzhennost' predpriyatiya: prichiny vozniknoveniya i sposoby upravleniya //Vektor ekonomiki. – 2019. – №. 6. – S. 159.
4. *Orlova V. G., Ardat'eva T. I.* Konceptiya effektivnogo upravleniya debitorskoj zadolzhennost'yu s ispol'zovaniem finansovyh instrumentov // Sbornik nauchnyh rabot Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii prepodavatelej, aspirantov i studentov «Upravlenie social'no-ekonomicheskimi sistemami i pravovye issledovaniya: teoriya, metodologiya i praktika» – Bryansk: RISO BGU, 2019 g. - 404 s.
5. *Derbush N. M., Krasova E. V.* Upravlenie oborotnymi aktivami kak chast' finansovoj politiki sovremennogo predpriyatiya //Fundamental'nye issledovaniya. – 2017. – T. 5. – №. 12.
6. *Etrill P.* Finansovyy menedzhment i upravlencheskij uchet dlya rukovoditelej i biznesmenov / Piter Etrill, Eddi Maklejni ; Per. s angl. – 4-e izd. – M.: Al'pina Publisher. (Rezhim dostupa: <http://znanium.com/catalog/product/614869>), 2016. – 648 s.
7. *Shcherbakov V. A.* Upravlenie debitorskoj zadolzhennost'yu: prakticheskaya sistema kontrolya / Centr dopolnitel'nogo obrazovaniya «Elitarium» [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.elitarium.ru/debitorskaya-zadolzhennost-pokupatel-dolg-razmer-produkciya-potrebitelskij-kredit-formula-finansovyy-menedzhment-kontrol/> (data obrashcheniya: 01.12.2019 g.).
8. *Vygodnyj kurs. Kuda mozjno vlozhit' dollary pomimo valyutnyh depozitov / Elektronnaya versiya zhurnala «Forbes» [Elektronnyj resurs] URL: https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/373295-vygodnyj-kurs-kuda-mozjno-vlozhit-dollar-pomimo-valyutnyh-depozitov (data obrashcheniya: 25.12.2019).*
9. *Korporativnye finansy: Uchebnik/pod red. Samylyna A. I.* – Moskva: NIC INFRA-M, 2015. – 472 s.
10. *Kokorin A. V., Shelkovnikov S. A.* Sposoby upravleniya debitorskoj i kreditorskoj zadolzhennost'yu v celyah uluchsheniya finansovogo sostoyaniya predpriyatiya (na primere OOO "NKKHP") //Prikladnye aspekty studencheskoj nauki. – 2016. – S. 322-329.
11. *Yudicheva E. Yu., Kozhanchikova N. YU.* Ocenka i puti povysheniya effektivnosti ispol'zovaniya oborotnyh aktivov // Molodoj uchenyj. 2016. №12.5. S. 89-91.
12. *Pushkin A. V., Kuznecova O. S.* Strategii vyzskaniya dolgov //Upravlenie zadolzhennost'yu. M.: Eksmo. – 2013.
13. *Grazhdanskij kodeks Rossijskoj Federacii. Chast' pervaya ot 30.11.1994 N 51-FZ (red. ot 16.12.2019) [Elektronnyj resurs] / Konsul'tant Plyus. – Rezhim dostupa: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_5142/5da4828afa5956f0e1837c437b43c2772783b98a/ (data obrashcheniya: 23.12.2019).*
14. *Grazhdanskij kodeks Rossijskoj Federacii. Chast' vtoraya ot 26.01.1996 N 14-FZ (red. ot 18.03.2019, s izm. ot 03.07.2019) [Elektronnyj resurs] / Konsul'tant Plyus. – Rezhim dostupa: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_9027/ecb7fc23c4d401b4b9b63970aa7bbf6c75059bc8/ (data obrashcheniya: 23.12.2019).*
15. *Baryshnikova V. I.* Upravlenie oborotnym kapitalom predpriyatiya v sovremennyh ekonomicheskikh usloviyah // Materialy i metody innovacionnyh issledovanij i razrabotok. – 2019. – S. 87-93.
16. *Marko Polo R3 provodit krupnejshee sudebnoe razbiratel'stvo po finansirovaniyu trgovli s bolee chem 70 uchastnikami. Marko Polo, odin iz razrabotchikov TradeIX, predostavil prilozheniya s oborotnym kapitalom dlya ispytaniy [Elektronnyj resurs] / CryptoHamster – Rezhim dostupa: https://cryptohamster.org (data obrashcheniya 25.12.2019).*
17. *Klyuchnikova E. S.* Ispol'zovanie vekselej dlya uskoreniya platezhej po debitorskoj i kreditorskoj zadolzhennosti //Budushchee nauki-2018. – 2018. – S. 143-145.
18. *Dzhalalov K. Z.* Chto takoe veksel' i chto oznachaet avalirovannyj veksel' //Nauka i innovacii v XXI veke: aktual'nye voprosy, otkrytiya i dostizheniya. – 2019. – S. 66-68.
19. *Shevcov V. V.* Sek'yuritizaciya kak instrument upravleniya predpriyatiem // Mezhdunarodnyj nauchnyj zhurnal «Innovacionnoe razvitie». 2019. №3 (30). URL: <https://xn----7sbe2acjpbjw0d5c.xn--p1ai/арhiv-ir/> (data obrashcheniya: 05.01.2020).