

них системоутворюючих зв'язків з іншими підсистемами та оточуючим бізнес-середовищем. Адже умови досягнення цілісності будь-якої системи безпосередньо реалізуються через регулювання інформаційних потоків як в межах конкретної системи, так і поза її межами. Саме тому система маркетингових досліджень отримує більш глибокий рівень аналітичного опрацювання з використанням системного підходу.

Література

1. *Светуньков С.Г.* Методы маркетинговых исследований: Учеб. пособие для студ. вузов. — СПб.: ДНК, 2003. — 352 с.
2. *Войчак А.В.* Маркетинговый менеджмент: Підручник. — К.: КНЕУ, 1998. — 268 с.
3. *Комлер, Ф.* Маркетинг-менеджмент: Перевод с англ. М. Бугаева и др. — СПб.: Питер Ком, 1998. — 896 с.
4. *Ламбен, Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок: Перевод с англ. под ред. В.Б. Колчанова. — СПб.: Питер Ком, 2005. — 800 с.
5. *Grönroos C.* Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm [Текст] / С. Grönroos // The Marketing Review. — 2002. — #3. — P. 129—146.

Стаття надійшла до редакції 26.02.2008

УДК 338.45

О. Є. Федорченко, асистент,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

АНОТАЦІЯ. Стаття присвячена питанням організації управління дебіторською заборгованістю на підприємствах в сучасних ринкових умовах як чинником посилення ефективності системи управління ними.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Дебітор, дебіторська заборгованість, факторинг, управління дебіторською заборгованістю, платіжна дисципліна.

Управління дебіторською заборгованістю є одним з найважливіших елементів управлінської діяльності на підприємстві. Це, передусім пов'язане із тим, що в умовах здійснення господарської діяльності на висококонкурентних ринках така важлива скла-

дова фінансово-господарської діяльності підприємства, як обіг коштів, не повинна залежати від дій або планів контрагентів. Питання повернення грошових коштів від боржників у всі часи стояло гостро, але особливої актуальності набуло в 90-х роках минулого сторіччя під час гіперінфляції в Україні. Саме тоді вперше, після тривалого панування планової економіки, коли наперед було відомо коли саме платити, скільки і кому, керівники підприємств почали замислюватись над тим, що суми грошових коштів, які погашаються боржниками через певний час, вже не мають початкової цінності (вартості).

Як наслідок, досить швидко стало зрозумілим, що основними задачами, які вирішуються за допомогою збутової та комерційної діяльності підприємства, є створення оптимальних умов роботи з клієнтами і, водночас, захоплення якомога більшої частки ринку. Причому остання стала виступати одним із ключових показників ефективності господарської діяльності підприємства на конкурентних ринках кінцевих видів продукції.

Практика свідчить, що більша частина дебіторської заборгованості формується як борги покупців підприємству. На розмір дебіторської заборгованості впливають різні фактори: ринкова кон'юнктура, існуюча система взаєморозрахунків із клієнтами, платіжна дисципліна клієнтів, якість і послідовність роботи з цією заборгованістю тощо, які мають бути враховані при формуванні облікової та кредитної політики підприємства. Тільки правильно організована аналітична робота з дебіторською заборгованістю може допомогти систематизувати відносини з дебіторами.

Головною задачею управління дебіторської заборгованості є установлення з покупцями таких договірних відносин, які забезпечують повне та своєчасне надходження коштів для здійснення платежів кредиторам. Крім того можна виділити цілу низку інших важливих задач, а саме:

- обмеження допустимого рівня дебіторської заборгованості на підприємстві;
- вибір умов продажу, які забезпечуватимуть гарантоване надходження грошових коштів;
- визначення знижок або націнок для різних груп покупців з точки зору дотримання ними платіжної дисципліни;
- прискорення вимагання боргу;
- зменшення бюджетних боргів;
- оцінка майбутніх витрат, пов'язаних із дебіторською заборгованістю, тобто невикористаної користі від невикористання коштів, заморожених у дебіторській заборгованості [3, с. 32].

Дебіторська заборгованість підприємства являє собою один із елементів ліквідних активів, тобто вона достатньо легко перетворюється у готівкові кошти. Отже, цю заборгованість можна віднести до складу оборотного капіталу підприємства. Але на практиці перевести борг у грошові кошти не завжди можливо. І оскільки превентивні заходи практично завжди діють більш ефективно і коштують значно дешевше, то необхідно цілеспрямовано управляти дебіторською заборгованістю. Адже важливо не тільки у найкоротші терміни повернути кошти, але й не допустити подальшого збільшення дебіторської заборгованості. При цьому, чим менший розмір дебіторської заборгованості і чим швидше вона буде погашена, тим меншою буде потреба підприємства в оборотному капіталі і вищою буде рентабельність власного капіталу.

На практиці часто складається ситуація, коли клієнт хоче швидше одержати товар, а розраховатися якомога пізніше. При аналізі (управлінні) дебіторською заборгованістю, яка виникає внаслідок такої ситуації, основний акцент необхідно робити не на її ліквідації, а на гармонізації комерційних та фінансових інтересів підприємства. Іноді в процесі управління дебіторською заборгованістю необхідно поступатися короткостроковими економічними вигодами для досягнення довготермінових маркетингових цілей, передусім для збереження та розширення клієнтської бази, формування лояльних до підприємства та його торгових марок груп клієнтів тощо. Теорія і практика діяльності різних компаній в умовах ринку переконливо засвідчує, що сьогодні такі дії стають ключовими факторами створення додаткових нематеріальних активів. Як наслідок, все це сприяє підвищенню іміджу компанії не тільки в очах кінцевих споживачів, але і в очах ділових партнерів. Таким чином стає можливим сподіватися і на підвищення платіжної дисципліни дебіторів компанії-виробника певного товару.

У розвиток даної тези варто зауважити, що у найзагальнішому вигляді для ефективного управління дебіторською заборгованістю, підприємство має здійснити наступні основні заходи:

1. Здійснити попередню перевірку клієнтів щодо можливості своєчасного погашення ними потенційної заборгованості.

2. Сформувати рейтинг кредитоспроможності клієнтів і відмовитися від подальшого співробітництва з клієнтами, які мають низький кредитний рейтинг. При формуванні подібного рейтингу необхідно врахувати фактори, що характеризують масштаб співробітництва у минулому (наприклад, загальний стаж співробітництва із клієнтом, середньомісячний обсяг продажів або вартість нада-

них послуг, швидкість обертання дебіторської заборгованості клієнта, суми і терміни простроченої дебіторської заборгованості, оцінку важливості клієнта для організації тощо).

3. Визначити критерії надання кредиту, його граничний розмір, терміни відстрочки повернення боргу, розмір та порядок надання знижок, форму штрафних санкцій.

4. Класифікувати дебіторську заборгованість за різними ознаками (наприклад, за боржниками, термінам, підставах виникнення дебіторської заборгованості) з метою визначення для підприємства групи VIP- клієнтів, які забезпечують підприємству найбільший прибуток і втрачати яких небажано; визначення групи неплатників, у яких необхідно вимагати термінового погашення боргу; визначення видів продукції чи наданих послуг, за які найбільш можливо буде виникати заборгованість.

5. Розробити план заходів по роботі з кожним клієнтом з визначенням термінів, відповідальних співробітників, оцінкою затрат, а також одержаного ефекту.

6. Організувати ведення реєстру дебіторської заборгованості та виокремити прострочену дебіторську заборгованість.

7. Провести реальну оцінку вартості і швидкості обороту дебіторської заборгованості.

8. Встановити зв'язок системи мотивації персоналу з розміром дебіторської заборгованості, а також розробити та затвердити положення про мотивацію по досягнутим результатам. Для прикладу можна навести практику стимулювання персоналу торгово-посередницької структури, обраної для діяльності в каналах розподілу продукції підприємства.

9. Внести інформацію щодо запланованих сум погашення дебіторської заборгованості до фінансового плану підприємства і здійснити контроль за його виконанням.

10. По можливості запроваджувати інші сучасні методи управління дебіторською заборгованістю, такі як факторинг, страхування фінансових ризиків, використання оплати векселями, тощо.

Отже, головною задачею управління дебіторською заборгованістю є встановлення таких договірних відносин, які забезпечать повне і своєчасне надходження коштів. При цьому застосування наведених методів має знижувати ступінь ризикованості неповернення коштів від боржників.

Крім наведених вище основних заходів по роботі із дебіторською заборгованістю існують і альтернативні методи стягнення боргу, а саме стратегія взаємозаліку, стратегія продажу боргових зобов'язань, стратегія банкрутства боржника тощо. Нажаль у віт-

чизняній практиці, на відміну від міжнародної, ці методи управління дебіторською заборгованістю розповсюджені недостатньо. Водночас перспективність їх застосування у практичній діяльності господарюючих суб'єктів ні вітчизняних ринках неодноразово доведена. Саме тому вони становлять неабияку цікавість з позицій теорії і практики управління дебіторською заборгованістю і виступають предметом окремих більш глибоких досліджень. Тому ми в межах представленої статті приділимо нашу увагу розгляду такого перспективного методу управління дебіторською заборгованістю, як факторинг.

Жорстка конкуренція в ринкових умовах досить часто вимагає від невеликих за обсягами підприємств встановлювати низькі ціни, і, як наслідок, підтримувати прибутки на мінімальному рівні. Така ситуація не дає можливості кредиторам, у випадку виникнення заборгованості, виплачувати банкам комісійну винагороду, і, відповідно, застосовувати при роботі із дебіторами такі методи управління дебіторською заборгованістю як факторинг або оформлення боргу векселем. І взагалі подібна ситуація ускладнює можливість залучення вільних коштів з інших джерел, що звужує можливості для відповідного маневру при несприятливій ринковій кон'юктурі (наприклад, у випадку роботи із сезонними товарами або із товарами, які мають нестабільний попит внаслідок слабкої лояльності до торгової марки з боку великих груп представників цільового ринку).

Однак в умовах, коли для успішної діяльності підприємства вкрай необхідні фінансові ресурси і неабиякої ваги набуває питання захисту від ризиків різного роду неплатежів, факторинг являє собою сучасну і гнучку послугу, яка допомагає підприємству знайти потрібне рішення за допомогою фінансування оборотними коштами під заборгованість дебітора. Саме тому факторинг являє собою найбільш оптимальне рішення для підприємств, у яких одночасно зі збільшенням обсягів реалізації швидко збільшується і кількість дебіторів та відповідних розмірів витрат, пов'язаних із контролем над ними.

У зв'язку з інтеграцією України у світову економіку, ростом ВВП, збільшенням іноземних інвестицій в економіку країни, постійно збільшується потреба в адекватних заходах щодо забезпечення від фінансових ризиків у сфері бізнесу. На жаль, в українському економічному сьогодні розв'язок такого потужного виду страхування фінансових ризиків стримується існуючою недосконалістю законодавчої бази. Але, незважаючи на це, у найближчому майбутньому експерти прогнозують різке збільшення

страхування фінансових ризиків в Україні, що залучить на ринок великі зарубіжні компанії. При цьому страхування фінансових ризиків має розвиватися за умови взаємної адаптації західних стандартів до вимог українського ринку та одночасного корегування існуючої практики здійснення виробничо-господарської діяльності вітчизняними підприємствами з урахуванням кращого світового досвіду.

Управління дебіторською заборгованістю має базуватися на використанні великої кількості фінансових показників. Причому аналіз дебіторської заборгованості необхідно проводити не тільки по усій сумі дебіторської заборгованості, але і по її окремих статтях та загальній структурі. Одержані таким чином результати порівнюються з аналогічними показниками за попередні періоди, а також, по можливості, з аналогічними показниками по інших організаціях (особливо по конкурентах). У кінцевому підсумку аналітична робота у даному напрямку повинна завершуватися не лише встановленням абсолютних відхилень проаналізованих показників, але і виявленням причин таких відхилень, а також їх потенційного впливу на склад та структуру дебіторської заборгованості у плановому або прогнозованому періодах. При цьому у загальному вигляді аналіз зазначеної динаміки розмірів та структури дебіторської заборгованості виступатиме, з точки зору менеджменту, каналом зворотного зв'язку для оцінки низки базових показників фінансового-господарської діяльності підприємства.

Таким чином на рівні кожного окремого підприємства цілком зрозумілою стає необхідність формування комплексу аналітичних показників з урахуванням власних інформаційних потреб менеджменту підприємства. Як правило, при аналізі дебіторської заборгованості на більшості вітчизняних підприємств аналітики розраховують наступні загальні показники:

- загальний її об'єм;
- об'єм простроченої дебіторської заборгованості;
- своєчасність платежів;
- фактичну її оберненість (загальну та у розрізі кожного клієнта);
- динаміку її погашення;
- середній період відстрочки платежів;
- середній період погашення відстрочки;
- динаміку руху оборотних коштів тощо.

Розрахунок наведених показників дає можливість контролювати рух оборотних коштів і підтримувати мінімально необхідний рівень наявних грошових коштів. Саме тому на практиці більшість підприємств постійно контролюють загальний обсяг дебі-

торської заборгованості. При цьому значно менше уваги приділяється термінам її погашення. Це, передусім, пов'язано із відсутністю або недосконалістю системи управління дебіторською заборгованістю. Так, наприклад, досить часто керівники вітчизняних підприємств не можуть одержати необхідну інформацію про терміни погашення дебіторської заборгованості, тому що наявні інформаційні системи не можуть забезпечити формування відповідного звіту для задоволення відповідних поточних інформаційних потреб.

Однак крім обсягів та термінів дебіторської заборгованості необхідно контролювати цілий ряд таких показників, як черговість платежів, надходження по кожній групі товарів і по кожному дебітору, виникнення критичного рівня заборгованості по кожному дебітору. Особливої ваги такі показники набувають у випадку постійного відвантаження підприємством великої кількості найменувань товарів для великої кількості територіально розосереджених посередників, які співпрацюють з підприємством на різних умовах оплати за відвантажені товари. У такому випадку попередній аналіз наведених показників необхідно доповнити більш глибоким якісним аналізом її складу та структури у розрізі окремих товарів, торгових марок, посередників, регіонів, тощо.

Однак у будь-якому випадку застосування тих чи інших методів управління дебіторською заборгованістю в основному залежить від поведінки боржника. У даному зв'язку на практиці можливі такі три основні варіанти:

1. Порядність та пунктуальність. Боржник планує своєчасно погасити заборгованість, відверто попереджає про затримку платежу. Як наслідок, у його наміри входить подальше співробітництво з кредитором.

2. Байдужість. Як правило така поведінка боржника характеризується апатією, байдужістю, порушенням термінів сплати, серйозними внутрішньокорпоративними проблемами боржника.

3. Непорядність. Боржник не виконує свої зобов'язання, впевнений у безкарності своєї поведінки, явно не зацікавлений у подальшому партнерстві з кредитором, впевнений у відсутності майбутніх відносин із ним [2, с. 23].

Виходячи з наведеного вище, на нашу думку, доречно буде запропонувати наступні заходи, щодо покращення управління дебіторською заборгованістю на підприємствах:

1. Перегляд подальшого співробітництва з усіма клієнтами, у тому числі відмова від співробітництва з підприємствами, матимуть низький кредитний рейтинг.

2. Періодичний перегляд граничної суми кредиту (у т.ч. товарного) та її можливе зменшення.

3. Розгляд і використання підприємством погашення дебіторської заборгованості векселями, продаж дебіторської заборгованості (факторинг), страхування фінансових ризиків.

4. Формування та затвердження в обліковій політиці підприємства системи штрафних санкцій за прострочення виконання зобов'язань контрагентами.

5. Розробка плану співпраці з кожним клієнтом з визначенням відповідальної особи за здійснення операції, внаслідок діяльності якої може виникати дебіторська заборгованість, визначенням термінів, оцінкою затрат та одержаного ефекту.

6. Розробка фінансового плану організації з внесенням до нього інформації щодо запланованих сум погашення дебіторської заборгованості, здійснення контролю за його виконанням.

7. Створення, при необхідності, спеціальної групи для роботи із дебіторською заборгованістю, розробка та затвердження положення про мотивацію по результатах роботи такої групи.

Усі перелічені вище способи оцінки та методи управління дебіторською заборгованістю сприятимуть зниженню ступеня ризикованості неодержання грошових коштів від боржників, допоможуть налагодити ефективну кредитну політику на підприємстві, що, у свою чергу, спричинятиме одержання більшого прибутку та досягнення вищого рівня запланованих показників.

Література

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість», затверджений наказом Міністерства фінансів України від 08.10.1999 р. № 237.

2. *Малкин О. Ю.* Управление задолженностью: стратегии взыскания долгов и защиты от кредиторов. — М.: Вершина, 2007. — 208 с.

3. *Брунгильд С. Г.* Управление дебиторской задолженностью. — М.: АСТ: Астрель, 2007. — 256 с.

Стаття надійшла до редакції 29.02.2008