

УДК 336.6

В. Ю. БАБАЄВ, І. О. ГАЛЬЧЕНКО

## УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

*Розглянуто сутність дебіторської заборгованості та фактори, що впливають на її розмір. Досліджено засоби управління дебіторською заборгованістю, запропоновано напрямки вдосконалення та перспективні засоби управління дебіторською заборгованістю.*

**Ключові слова:** дебіторська заборгованість, безнадійна дебіторська заборгованість, управління дебіторською заборгованістю, аутсорсинг, колекторна діяльність.

*The essence of receivables and factors affecting its size. For the first accounts receivable management, suggested ways of improvement and future accounts receivable management tools.*

**Key words:** accounts receivable, uncollectible accounts receivable, accounts receivable management, outsourcing, sewer activities.

В умовах фінансово-економічних криз для вітчизняних підприємств все більшого значення набувають питання покращення їхнього фінансового стану та поліпшення фінансових результатів.

Фінансовий стан сучасних підприємств характеризується зростанням дебіторської заборгованості в структурі їхніх активів, що призводить до вповільнення платіжного обігу. При цьому дебіторська заборгованість може бути засобом стимулювання попиту на продукцію підприємств, відповідно, зменшення її (або запобігання їй) може викликати зменшення обсягу реалізації продукції підприємств. Тому виникає необхідність обґрунтування вдосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємств з метою підвищення їхньої платоспроможності та покращення фінансових результатів діяльності.

Питанням управління дебіторською заборгованістю підприємств присвячено значну кількість публікацій таких науковців-економістів, як Є. Дубровська, Н. Єршова, О. Карпенко, Л. Лігоненко, Н. Марусяк, Н. Новікова, Л. Носач, Л. Прус, Л. Черненко та ін. Вітчизняні автори більше уваги звертають на запобігання простроченню дебіторської заборгованості, використання фінансових засобів її подолання, способи зменшення безнадійної заборгованості, водночас подальшого розгляду потребує питання формування комплексної системи управління дебіторською заборгованістю.

Метою статті є дослідити особливості дебіторської заборгованості як об'єкта управління, визначити напрямки вдосконалення управління дебіторською заборгованістю.

Дослідження сутності категорії “дебіторська заборгованість” свідчить про відсутність єдиного її наукового визначення. Більшість науковців визначає цю категорію як борг, зобов'язання, вимоги до сплати тощо.

Згідно з П(С)БО 10 “Дебіторська заборгованість”, дебіторська заборгованість

– це сума заборгованості дебіторів підприємству на певну дату. Відповідно, дебітори – це юридичні та фізичні особи, які внаслідок минулих подій заборгували підприємству певні суми грошових коштів, їхніх еквівалентів або інших активів [1].

Найбільш прийнятним є визначення, відповідно до якого, дебіторська заборгованість є правами (вимогами), що належать продавцеві (постачальникові) як кредитору на отримання боргів контрагентами, та фінансовим ресурсом, що тимчасово вилучений з обігу і підлягає поверненню в майбутньому [15, с. 4].

Дебіторська заборгованість є однією з форм існування обігових активів, що обслуговує процес обігу продукції. Тому критерії її визнання аналогічні критеріям визнання, які застосовують до всіх активів. Вона визнається активом, якщо існує ймовірність отримання підприємством майбутніх економічних вигід та може бути достовірно визначено її суму [1].

Водночас із визнанням дебіторської заборгованості постає питання її класифікації, яку можна проводити за такими ознаками:

1. За строком погашення та зв'язком з нормальним операційним циклом дебіторську заборгованість поділяють на довгострокову та поточну.

2. Стосовно об'єктів, де виникла дебіторська заборгованість, виділяють такі її види: фінансова оренда, яка віддзеркалюється в балансі орендодавця; надані позики; заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги; за розрахунки (з бюджетом, за виданими авансами, з нарахованих доходів, із внутрішніх розрахунків); заборгованість, забезпечена векселями; інша дебіторська заборгованість [5].

3. Залежно від своєчасності погашення дебіторська заборгованість може бути строкова, безнадійна, сумнівна та прострочена.

Фінансові ускладнення на підприємстві виникають унаслідок наявності саме простроченої заборгованості. У зв'язку з цим підприємство відчуватиме нестачу фінансових ресурсів для виплати заробітної плати, придбання запасів, уповільниться рух обігового капіталу.

Як показує практика, вірогідність повернення боргів у Західній Європі становить 85 – 95 %, особливо тих, строк яких не перевищує піврічного періоду. На території СНД можливість повернення боргу легальними методами значно нижча і на практиці не перевищує 60 % [11, с. 42].

При управлінні дебіторською заборгованістю необхідно звернути увагу на фактори, що впливають на її розмір, динаміку та структуру. Є. Дубровська поділяє їх на такі: зовнішні (макроекономічні, соціальні, політичні); внутрішні – кількісні (прямі, непрямі) та якісні (система мотивації, система підготовки кваліфікованих кадрів); галузеві (стан галузі національної економіки, вид продукції галузі та місткість її ринку) [4, с. 205].

Ця класифікація, на нашу думку, є більш повною і комплексною, порівняно з класифікаціями інших науковців (Г. Кірейцева, І. Бланка, Є. Іванова). Урахування таких факторів, на нашу думку, дозволить покращити управління дебіторською заборгованістю підприємства.

Науковці наголошують, що одним з основних негативних факторів, характерних практично для всіх підприємств, є нестача власних обігових коштів. І хоча загальна забезпеченість підприємств усіх галузей промисловості власними обіговими коштами останні дев'ять років має позитивну динаміку, вона недостатня

[6]. Слід зазначити, що потреба в обіговому капіталі залежить не лише від розміру грошових надходжень, витрат на різні види діяльності та часового розриву між витратами та надходженнями, але й від ефективності управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства.

На нашу думку, управління дебіторською заборгованістю доцільно розглядати як процес розроблення й реалізації управлінських рішень, що приймаються на різних стадіях формування та погашення дебіторської заборгованості.

Сучасна практика фінансового менеджменту пропонує два способи управління дебіторською заборгованістю на підприємстві: самостійне управління й управління заборгованістю на основі аутсорсингу. Самостійне управління передбачає комплекс управлінських дій стосовно недопущення виникнення дебіторської заборгованості, або прогнозування її обсягу в майбутньому та заходи щодо погашення вже наявної дебіторської заборгованості.

При самостійному управлінні заборгованістю використовуються виключно ресурси підприємства (трудові, фінансові, технічні) [12, с. 129]. Для цього в організації можуть створюватися спеціалізовані підрозділи. Наприклад, на великих підприємствах це може бути спеціальний відділ управління дебіторською заборгованістю та її контролю, служба безпеки, а на середніх та малих – особа, на яку покладено завдання такого відділу [7].

У межах управління дебіторською заборгованістю фахівці пропонують такі заходи запобігання її виникненню:

1. Оцінка платоспроможності й ділової сумлінності покупців та замовників продукції як спосіб прогнозування виникнення неплатежів [12, с. 128]. Варто зазначити, що в цьому контексті важливою буде інформація стосовно нових ділових партнерів підприємства, а ті, з якими вже є досвід співпраці, є менш ризикованими, з точки зору внесення платежів. Необхідну для аналізу інформацію можна отримати з фінансової звітності, від спеціалізованих інформаційних агентств, з неформальних джерел [9].

Зауважимо, що в Україні способи формального публічного інформування учасників ринку не налагоджено тією мірою, якою це існує в країнах з так званою “цивілізованою” економікою [12, с. 128]. Так, найбільша в США інформаційна компанія “Dun & Bradstreet” володіє відомостями про кредитоспроможність декількох мільйонів компаній. Інформація, що їм надається, включає: зміни власного капіталу, ступінь кредитоспроможності (висока, задовільна, достатня, обмежена) та інші корисні відомості [10]. В Україні подібне більш-менш формалізоване одержання інформації про кредитоспроможність юридичних осіб поки що не налагоджено.

Система оцінки покупців заслуговує на особливу увагу, тому що підсумовує всі ризики, пов’язані із установами договірних відносин з тим або іншим діловим партнером [9].

2. Співпраця лише за 100 %-ю передплатою з покупцями і замовниками, якщо є підозри, що не буде оплачено рахунок, виставлений за фактом відвантаження товару, виконання робіт (послуг) [12, с. 128].

3. Використання варіабельних систем оплат, взаємоприйнятних для дебітора і кредитора, що враховує їхні фінансові можливості (знижки і націнки, бонуси і штрафи, передплата і постоплата, розстрочення, перекази на інші форми оплати) [12, с. 129].

Як свідчить практика ведення бізнесу в країнах із розвиненими ринковими відносинами, надання знижок широко застосовується підприємницькими структурами (оскільки така політика забезпечує прибуток на одержані достроково кошти, і його розмір буде більшим, ніж розмір даної знижки). Якщо підприємства не використовують знижку за довгострокової оплати рахунків, то вони втрачають частину прибутку [2].

4. Самострахування ризиків, пов'язаних із дебіторською заборгованістю. Здійснюється, зокрема, шляхом створення резервного фонду на випадок виникнення сумнівної й безнадійної заборгованості [12, с. 129].

5. Відмова у продовженні договору з діловим партнером, відносно якого існує невпевненість у його платоспроможності або сумлінності [12, с. 128].

За наявності дебіторської заборгованості наковці пропонують такі заходи управління: аналіз реального стану дебіторської заборгованості на підприємстві; розроблення політики інкасації – процедури одержання платежів за відстроченими боргами і, відповідно, сплати простроченої заборгованості; переведення боржників на іншу форму оплати; розроблення системи штрафних санкцій за прострочення виконання зобов'язань; припинення відвантаження продукції, виконання робіт, надання послуг; звернення до суду щодо стягнення заборгованості; продаж рахунків дебіторів факторинговій компанії, якщо при цьому можна отримати економію [2; 12].

Останнім часом набувають поширення непрямі методи вирішення проблем з дебіторською заборгованістю. Серед таких – PR-супровід діяльності зі збору боргів, PR-супровід юридичної діяльності із захисту прав ошуканих кредиторів або висвітлення в засобах масової інформації (ЗМІ) обставин розгляду в суді справи про стягнення боргу [12, с. 129].

Подібні публічні заходи, на яких оголосять конкретні факти несумлінної поведінки в бізнесі, із зазначенням імен підприємців, назв фірм, привертають велику увагу ЗМІ та громадськості. Усе це, безумовно, має фатальне значення для ділової репутації несумлінного бізнесмена. Тому досить часто, побоюючися розголосу негативної інформації, боржник погоджується на погашення заборгованості [12, с. 129].

Для ефективного управління дебіторською заборгованістю О. Карпенко пропонує всіх ділових партнерів впорядкувати за категоріями ризику. На думку науковця, ідентифікація рівнів ризикованості цифрами або літерами дозволить зберігати інформацію про них у пам'яті комп'ютера і використовувати її при аналізі даних, а також для прискорення вибіркового досліджень. Орієнтовний ряд категорій для підприємств складається з трьох рівнів ризику (ризик від середнього до мінімального, ризик середнього рівня та неприйнятний рівень ризику) та п'яти категорій підприємств [7].

Якщо підприємству не вдається самостійно повернути заборгованість, то варто звернутися до послуг аутсорсингових компаній.

Термін “аутсорсинг” (“outsourcing”) походить від англійського “outside resource using” – використання зовнішніх ресурсів. Початок “епохи аутсорсингу” відносять до 1960-х рр., а саме до 1962 р., коли було засновано компанію Electronic Data System (EDS), яка спеціалізується на аутсорсингу інформаційних технологій – IT-аутсорсингу [8, с. 111]. Об'єктом наукових досліджень нова концепція управління бізнесом уперше стала в 1989 р., коли компанія Eastman Kodak передала на обслуговування свої

інформаційні системи на термін 10 років компаніям IBM, “Digital Equipment Corp.” та “Business Inc”. Уже на початку XXI ст. ідеологію аутсорсингу взяли на озброєння провідні підприємства світу. Серед них “Microsoft”, “Cisco”, “Apple”, “Nortel Networks”, “General Motors” [13]. До 2001 р. аутсорсингом вважалося лише передання інформаційних функцій на виконання зовнішнім підрядникам, яке на сьогодні окреслює лише один із видів аутсорсингу [8, с. 111].

У нашому дослідженні аутсорсинг дозволяє доручити роботу щодо управління дебіторською заборгованістю спеціалізованій організації. Переваги аутсорсингу полягають у тому, що він дає можливість підприємству ефективно вирішувати ті завдання, якими самостійно займатися або дорого, або неможливо через нестачу ресурсів.

Сьогодні підприємства ринкової інфраструктури пропонують компаніям, що потребують зовнішнього управління дебіторською заборгованістю, різні види послуг. Це можуть бути як вузькоспеціалізовані послуги (наприклад, збирання інформації про контрагента або стягнення боргів на підставі рішень суду, що вже відбулися), так і цілий комплекс послуг (юридичних або факторингових) [12, с. 129].

Ринок аутсорсингових послуг з управління дебіторською заборгованістю складають послуги: кредитних бюро; страхові, кредитні, юридичні; факторингові; колекторні. Особливу увагу слід приділити колекторній діяльності. На нашу думку, її слід розглядати як системну програму стягнення спеціалізованими агентствами з боржників великого обсягу заборгованості.

Основна діяльність колекторних агентств є доволі стандартною та складається з кількох етапів: 1) *soft collection* – коли за допомогою листування та телефонних розмов працівники агентства намагаються переконати боржника добровільно сплатити борг (як свідчить практика, дуже часто боржники просто забувають сплатити борг або перебувають у тривалому відраядженні); 2) *hard collection* – коли безпосередньо з боржником ведуться переговори щодо таких шляхів розв’язання проблеми, як відстрочення або реструктуризація боргу (необхідним елементом цього етапу є письмова фіксація результатів переговорів та попередження боржника про можливість розв’язання всіх питань у судовому порядку); 3) *legal collection* – включає в себе подачу позовної заяви до суду, отримання судового рішення, а потім виконання його в добровільному порядку або за допомогою виконавчої служби [14]. Усі ці методи націлено на результат – повернення грошей у стислі терміни з мінімальними витратами.

Як оплачуються послуги колекторних агентств? Існує два варіанти співпраці: безпосередній викуп колекторною компанією заборгованості клієнта з метою подальшої самостійної роботи та діяльність колекторського агентства від імені кредитора на підставі договору доручення за певну винагороду. Розмір цієї винагороди коливатиметься від 10 до 50 % залежно від ризикованості боргу (враховуючи суму боргу, термін прострочення, наявність забезпечення кредиту тощо) [14].

Головною перевагою колекторних компаній можна вважати їхній професійний підхід. Найчастіше до колекторів звертаються в разі стягнення старих боргів. Маючи значну мотивацію, колекторам вдається не лише повернути старий борг, а й отримати при цьому значні прибутки.

Безумовною перевагою таких компаній також є комплексність їхньої роботи, тобто наявність системного підходу в межах спрацьованої команди фахівців. На відміну від звичних компаній, де служба безпеки і відділ юристів є окремими структурними підрозділами підприємства, в колекторних компаніях фахівці однієї команди націлені на досягнення однієї мети і кінцевого результату [12, с. 130].

Слід звернути увагу на те, що підприємство, як правило, передає стягнення дебіторської заборгованості агентству тільки в тому разі, якщо вважає, що не зможе зробити це самостійно, отже, навіть часткове стягнення для нього краще, ніж зовсім нічого. Крім того, багато підприємств списують дебіторську заборгованість, уже не сподіваючись на її стягнення, тоді як можна було б скористатися послугами агентств.

Управління дебіторською заборгованістю повинне включати прогнозування та оцінку ризику виникнення сумнівної та безнадійної дебіторської заборгованості, заходи щодо запобігання виникненню безнадійної заборгованості, обґрунтування оптимального розміру та термінів погашення заборгованості з метою стимулювання попиту на продукцію, заходи щодо повернення сумнівної заборгованості, залучення аутсорсингових компаній для повернення безнадійної дебіторської заборгованості.

Подальших досліджень потребують питання формалізованого визначення оптимального обсягу дебіторської заборгованості, прогнозування ризиків виникнення сумнівної й безнадійної заборгованості та ін.

#### Література:

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 “Дебіторська заборгованість” // Офіц. вісн. України. – 1999. – № 43. – С. 118. – (Код акта 12269/1999).
2. *Василюк М. М.* Механізм управління дебіторською заборгованістю в сучасних умовах господарювання / М. М. Василюк. – Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vpu/Ekon/2009\\_7/56.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vpu/Ekon/2009_7/56.pdf)
3. *Глобак Д. В.* Проблеми управління дебіторською заборгованістю на підприємстві та шляхи її подолання / Д. В. Глобак. – Режим доступу : [www.rusnauka.com/17\\_AND\\_2010/Economics/68647.doc.htm](http://www.rusnauka.com/17_AND_2010/Economics/68647.doc.htm)
4. *Дубровська Є. В.* Класифікація факторів впливу на рівень дебіторської заборгованості підприємств житлово-комунального сектора економіки / Є. В. Дубровська. – Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua/9518/1>.
5. *Єдинак Т. С.* Проблеми управління дебіторською заборгованістю підприємств в умовах фінансово-економічної кризи / Т. С. Єдинак. – Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_ep/2009\\_3/files/ECON\\_03\\_2009\\_Edinak\\_T.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_3/files/ECON_03_2009_Edinak_T.pdf)
6. *Єршова Н. Ю.* Оцінка стану підприємств промисловості на основі статистичного аналізу / Н. Ю. Єршова. – Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua/portal/natural/vkhnu/Ekon/802/08enjozi.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/vkhnu/Ekon/802/08enjozi.pdf)
7. *Карпенко О. О.* Удосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємства / О. О. Карпенко. – Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vodt/2009\\_10/16\\_Udoskonalenna\\_upravlinna\\_debitorskou.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vodt/2009_10/16_Udoskonalenna_upravlinna_debitorskou.pdf)
8. *Микало О. І.* Підходи до визначення терміна “аутсорсинг” / О. І. Микало. – Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evkpi/2010/6.MO/22\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evkpi/2010/6.MO/22_kpi_2010_7.pdf)
9. *Носач Л. Л.* Розрахункові відносини та управління дебіторською та кредиторською заборгованостями / Л. Л. Носач // Вісн. ДонДУЕТ. – Донецьк :

ДонДУЕТ, 2005. – № 3 (27). – С. 163–169.

10. Основы маркетинга : [пер. с англ.] / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондрес, В. Вонг. – 2-е европ. изд. – М. ; СПб. ; К. : Вильямс, 1999. – 1152 с.

11. *Попазова О. В.* Тенденції змін дебіторської та кредиторської заборгованостей на сільськогосподарських підприємствах України / О. В. Попазова // *Агросвіт*. – 2008. – № 7. – С. 40–44.

12. *Прус Л. Р.* Управління дебіторською заборгованістю суб'єктів господарювання / Л. Р. Прус // *Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту*. – 2010. – № 1, т. 2. – С. 126–131.

13. *Романінець Р. М.* Сутність аутсорсингу в управлінні бізнес-процесами підприємства / Р. М. Романінець, С. Ю. Білий, У. Ю. Клещевникова. – Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Tiru/2009\\_27/43.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2009_27/43.pdf)

14. *Савран О.* Колекторні агенства – нелігалізований факторинг / О. Савран. – Режим доступу : [www.justinian.com.ua/article.php?id=2737](http://www.justinian.com.ua/article.php?id=2737)

15. *Черненко Л. В.* Управління дебіторською заборгованістю в аграрних підприємствах : автореф. дис. ... к.е.н. : 08.00.04 / Л. В. Черненко ; Нац. наук. центр “Ін-т аграр. економіки” УААН. – К., 2008. – 18 с.

*Надійшла до редколегії 21.04.2011 р.*