

УДК 338.242.2

И. Н. ГРИНЮК,
*аспирант кафедры учета и аудита
Ивано-Франковского национального технического университета нефти и газа*

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ

Сделан акцент на том, что значительное количество предприятий сталкивается с проблемой непогашения дебиторами их долгов. Приведена структурная модель процесса управления дебиторской задолженностью от момента ее возникновения до способов ее инкассации.

Ключевые слова: дебиторская задолженность, дебиторы, инкассация, управление.

I. N. HRINIUK,
*Postgraduate of the Department of Accounting and Audit
of the Ivano-Frankovsk National Technical University of Oil and Gas*

MODEL OF ACCOUNTS RECEIVABLE MANAGEMENT

It was noted that a considerable amount of enterprises faced with the problem of debtors' failure to repay their debts. A structural model of process of receivables management from its inception to collection methods is presented.

Keywords: accounts receivable, debtor, collection, management.

В соответствии со статистическими данными, полученными американской компанией “Rocketlawyer” *, в мире 43% субъектов малого бизнеса имеют дебиторов, которые погашают свои обязательства по истечении 90 дней после даты возникновения обязательства. В Украине, согласно данным Государственной службы статистики **, каждое четвертое предприятие имеет серьезные проблемы с получением платежей от своих покупателей. Несвоевременное погашение обязательств покупателями является настоящей эпидемией и может парализовать способность бизнеса работать успешно. Неоплаченные счета увеличивают статью “дебиторская задолженность” в оборотных активах предприятия, тем самым лишают его возможности правильно управлять своими денежными потоками [1]. Следовательно, **цель статьи** – разработать поэтапную модель управления текущей дебиторской задолженностью по расчетам с покупателями и заказчиками.

Проблема управления дебиторской задолженностью распространена как в мире, так и в Украине. Математическое моделирование, расчет влияния факторов и экономических показателей, определение оптимальных размеров составляющих оборотного капитала не могут гарантировать эффективное формирование и использование запасов, денежных средств и дебиторской задолженности. Важное значение

© **Гринюк Ирина Николаевна (Hriniuk Irina Nikolaevna), 2017**; e-mail: ira.hryniuk@gmail.com.

* Rocket Lawyer Incorporated : Офіційний сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.rocketlawyer.com/>.

** Державна служба статистики : Офіційний сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.ukrstat.gov.ua.

в процессе управления составляющими оборотного капитала имеет разработка поэтапных теоретических моделей управления, которые бы определяли план действий персонала предприятия при возникновении проблем с воспроизводством оборотного капитала. Процесс моделирования дает возможность разработать четкий конкретный механизм в соответствии с особенностями деятельности субъекта хозяйствования при возникновении нестандартной ситуации, связанной с данным объектом, а также сокращает затраты времени и трудовых ресурсов. Особенно важна такая модель для управления дебиторской задолженностью, поскольку процесс ее сбора тесно связан с человеческим фактором. Именно поэтому на каждом этапе реализации модели особое внимание следует уделять именно человеческому фактору, ведь его влияние на деятельность предприятия может быть более значительным, чем влияние экономических факторов.

Разработкой данных моделей занимались такие ученые, как М. Вуд [1], Дж.К. Ван Хорн [2], Н.Н. Новикова [3], Е.Л. Кунин [4], Т.В. Ливошко [5], И.А. Бланк [6], Г.А. Семенов, А.В. Бугай и О.О. Еропутова [7]. При проведении критического анализа материалов, представленных в специализированных изданиях по экономике, делаем вывод, что вопрос управления дебиторской задолженностью в основном представляется или обобщенно, или частично. В научных трудах чаще всего описываются общие проблемы определения, классификации и списания дебиторской задолженности в бухгалтерском учете и ее налогообложения, а также приводятся общеизвестные основные методы управления. Существующие модели управления дебиторской задолженностью сосредоточены только на процессе инкассации просроченной задолженности. Однако вне внимания остаются процессы, которые предшествуют этапу отгрузки и могут предупредить возникновение проблем в будущем. Большинство моделей заканчиваются в момент поступления денежных средств (анализ причин такого развития событий не проводится) и не нацелены на разработку рекомендаций на будущее на основе имеющегося опыта.

Одной из наиболее четко структурированных моделей управления является модель, описанная И.А. Бланком. Он предлагает осуществлять управление дебиторской задолженностью в восемь этапов, а именно: анализ дебиторской задолженности в предыдущем периоде; выбор типа кредитной политики предприятия по отношению к покупателям продукции; определение возможной суммы оборотного капитала, которая может быть инвестирована в дебиторскую задолженность по товарному (коммерческому) и потребительскому кредиту; формирование системы кредитных условий; определение стандартов оценки покупателей и дифференциация условий предоставляемого кредита; описание процедуры инкассации дебиторской задолженности; обеспечение использования на предприятии современных форм рефинансирования дебиторской задолженности; построение эффективных систем контроля за движением и своевременностью инкассации дебиторской задолженности [6, с. 196]. Такое мнение разделяют Г.А. Семенов, А.В. Бугай и О.О. Еропутова [7, с. 70]. На наш взгляд, данная модель является незавершенной и оставляет вне внимания постоянный контроль за состоянием дебиторской задолженности. Без мониторинга состояния расчетов с дебиторами любые действия по формированию и инкассации задолженности бессмысленны. Также не до конца понятно, что конкретно автор имеет в виду под "современными формами рефинансирования" и каким образом должен осуществляться этот процесс. Спорным остается и восьмой этап, ведь все предшествующие можно смело считать своеобразными этапами "построения эффективных систем контроля за движением и своевременностью инкассации дебиторской задолженности".

Финансист из России И.Н. Коренева определяет управление дебиторской задолженностью как систематический внутренний аудит и приводит следующий алгоритм управления дебиторской задолженностью: формирование целей и задач управления дебиторской задолженностью в соответствии с финансовой и сбытовой политикой предприятия; анализ информационной базы, данные отчетности и определение уровня соответствия программного обеспечения поставленным целям; выявление ресурсов (финансовых, трудовых и др.), доступных компании; выбор методов и инструментов управления дебиторской задолженностью, которые позволяют компании реализовать при данных обстоятельствах цели и задачи, экономическое обоснование данного выбора; регламентация использования выбранных методов и инструкций; контроль за точностью использования утвержденных регламентов [8, с. 12].

Аналогичную модель приводят и ученые В.О. Безуглая и М.М. Чирва [9]. Этот алгоритм носит обобщенный характер и не дает четкого понимания процесса управления дебиторской задолженностью, к тому же о том, что понимается под категорией “выбор методов и инструментов”, читатель должен догадываться сам. Наше мнение разделяет и Е.В. Кильницкая [10].

П.О. Евдокимов в своем труде приводит два подхода к управлению дебиторской задолженностью: узкий и широкий. В узком смысле процесс управления дебиторской задолженностью – это совокупность действий, регулирующих возникновение, движение и погашение задолженности конкретного дебитора, исходя из действующих на предприятии нормативных документов, установленных целевых показателей. Процесс управления дебиторской задолженностью в широком смысле включает все основные стадии: анализ финансово-экономического положения предприятия, размера и структуры его дебиторской задолженности; разработку политики управления дебиторской задолженностью предприятия; анализ кредитоспособности контрагентов и принятие решения об образовании дебиторской задолженности; действия, которые приводят к образованию дебиторской задолженности; учет дебиторской задолженности и контроль за своевременностью ее погашения; осуществление мер по взиманию и реструктуризации просроченной дебиторской задолженности; формирование резервов по сомнительным долгам в бухгалтерском и налоговом учете и списание безнадежной дебиторской задолженности; анализ результатов работы по управлению дебиторской задолженностью и корректировка политики управления дебиторской задолженностью предприятия [11, с. 9].

Данная модель управления является достаточно полной и включает основные моменты управления дебиторской задолженностью с точки зрения учетно-аналитической работы. Однако вне внимания остается непосредственная работа с клиентами. Также данная модель носит непоследовательный характер. Этап разработки политики управления дебиторской задолженностью предприятия должен включать другие перечисленные этапы.

Более информативна структурно-логическая модель управления дебиторской задолженностью Н.Н. Новиковой, которая состоит из следующих этапов: анализ дебиторской задолженности предприятия; формирование принципов кредитной и авансовой политики предприятия; планирование образования дебиторской задолженности покупателей и поставщиков предприятия; моделирование последствий влияния реализации разработанных кредитной и авансовой политики на формирование прибыли предприятия; реализация разработанной политики возникновения дебиторской задолженности (кредитной и авансовой); создание (пополнение,

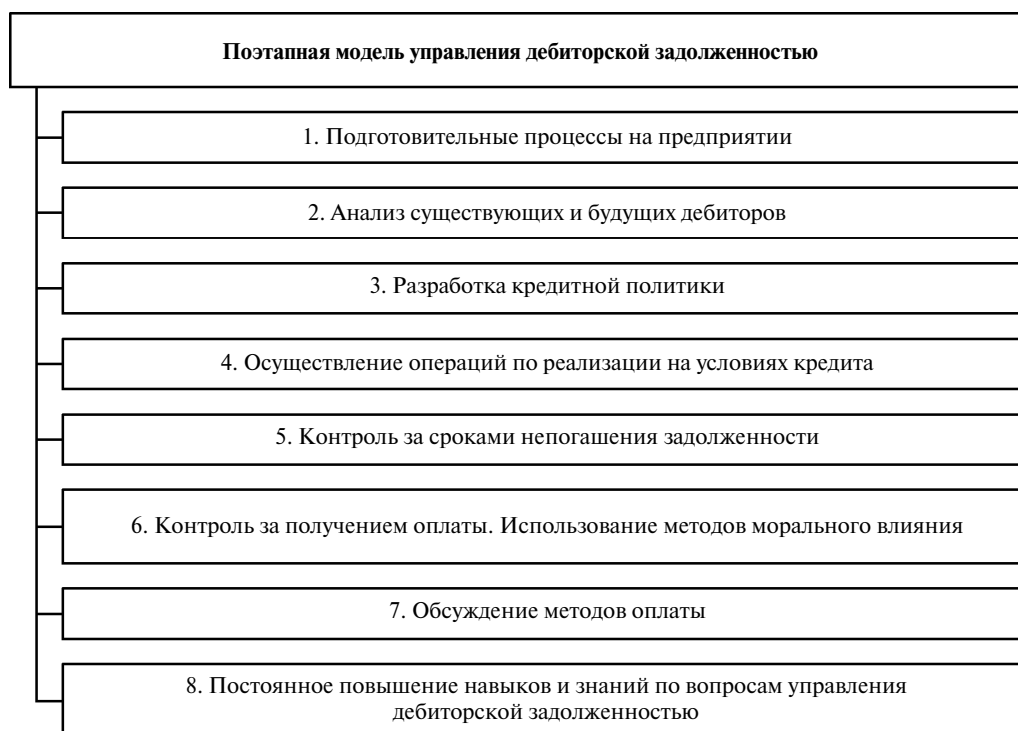
актуализация) картотеки дебиторов; разработка внутренних стандартов, регламентирующих процедуру инкассации дебиторской задолженности; проведение предупредительных мер; мониторинг состояния дебиторской задолженности и финансового положения дебитора; анализ просроченной дебиторской задолженности; разработка плана мер по инкассации дебиторской задолженности и плана графика работы с дебиторами; оценка необходимости и возможности использования инструментов досудебного погашения задолженности; судебное взыскание дебиторской задолженности [3, с. 77]. Приведенная модель в полной мере раскрывает и отражает процесс управления дебиторской задолженностью. Однако некоторые этапы могут быть объединены в целях оптимизации как самой модели, так и процесса ее реализации.

Анализируя практику западных стран, следует отметить, что разработкой моделей управления, инкассации, формирования и др. занимаются аутсорсинговые компании, исходя из потребностей конкретного предприятия. Ученые же в своих трудах ставят такие задачи лишь в том случае, если в дальнейшем разработка не будет коммерциализирована. Одной из рассмотренных нами моделей является модель, разработанная М. Вуд [1]. Ее модель состоит из 101 шага, которые сгруппированы в 12 блоков. Эта модель является достаточно широкой и включает максимальное количество моментов, на которые следует обратить внимание в процессе управления дебиторской задолженностью. Однако, прежде чем использовать ее на практике, необходимо провести адаптацию в соответствии с потребностями конкретного предприятия, а для этого нужно привлекать специалистов. К сожалению, в настоящее время в Украине практика использования аутсорсинговых компаний в целях разработки моделей управления конкретными объектами в процессе хозяйственной деятельности не распространена.

Нами разработана модель, которая описывает процесс управления дебиторской задолженностью от момента ведения переговоров и выбора дебитора до получения денежных средств и анализа проблем, возникших при инкассации и разработке плана действий на будущее (рис.). Она включает все основные вопросы, которые могут возникать в ходе содержания дебиторской задолженности на балансе предприятия. На каждом этапе значительное внимание уделяется человеческому фактору, ведь именно от компетентности работников зависят своевременность отражения, контроль за состоянием и погашение задолженности. Более широкая характеристика этапов модели приведена далее. Следует заметить, что для конкретного предприятия могут и, скорее всего, будут вноситься коррективы в определенные этапы в соответствии со спецификой его расчетов с дебиторами.

На первом этапе нужно осознать, что предоставление товарных кредитов и реализация на условиях послеоплаты являются необходимыми составляющими деятельности предприятия. Предпосылкой для этого выступает ситуация на рынке: если ваши конкуренты будут предлагать такие правила реализации, то вы станете неконкурентоспособным на рынке, если не будете адаптироваться к таким (уже описанным) тенденциям рынка, ведь предоставление своим клиентам возможности иметь больше контроля над их денежными потоками является отличным способом, чтобы стимулировать их возвращаться к вам. Кредитная политика должна быть индивидуальной для каждого предприятия. Прежде чем предоставлять товарный кредит, менеджерам предприятия целесообразно критически проанализировать информацию обо всех преимуществах и недостатках такого метода реализации. Также следует определить оптимальную величину товарного кредита, которую вы можете себе позволить, не испытав при этом финансовых трудностей. Как правило,

чем больше размер вашей прибыли, тем бóльшую величину товарного кредита вы можете себе позволить. Необходимо постоянно следить за денежными потоками предприятия. Однако не на каждом предприятии есть работники, имеющие достаточную квалификацию для того, чтобы хорошо организовывать и осуществлять такую работу. Для обеспечения эффективной кредитной политики следует постоянно проводить мониторинг дебиторов, ведь управление дебиторской задолженностью предусматривает наличие системы, которая поможет внимательно следить за денежными потоками.



Поэтапная модель управления дебиторской задолженностью

Построено автором.

На втором этапе нужно проанализировать существующих и потенциальных дебиторов. При рассмотрении существующих дебиторов их необходимо условно разделить на две группы: те, которые платят вовремя, и те, которые регулярно просрочивают платежи или не погашают свои обязательства вообще. Что касается дебиторов, которые погашают обязательства вовремя, целесообразно разработать программу лояльности: начиная с рассылки писем с благодарностью, грамот и других мотивационных документов до предоставления скидок или пересмотра условий товарного кредита. Особое внимание следует уделить тем, кто не платит вовремя. При анализе таких дебиторов может оказаться, что для предприятия будет экономически целесообразно отказаться от сотрудничества с ними. К таким дебиторам можно отнести тех, чьи обязательства перед предприятием классифицируются как сомнительные или безнадежные. Также нужно задуматься о тех покупателях, которые погашают свои обязательства в конце срока, указанного в договоре. При наличии альтернативы, то есть новых клиентов, по отношению к которым существует уверенность, что они будут погашать задолженность в нормальные сроки, следует критически рассмотреть всех уже существующих. В целях привлечения новых клиентов необходимо пересмотреть маркетинговую политику.

ку: увеличить количество рекламы продуктов компании, использовать новые способы оплаты, организовывать выставки, ярмарки, презентации товаров, применять средства связи (телефон и электронную почту) для информирования потенциальных клиентов. Для получения товарного кредита как существующие, так и потенциальные дебиторы должны сообщить о своем намерении и озвучить индивидуальные условия кредитования. Важно проверить, вся ли предоставленная в целях получения кредита информация исчерпывающая и достоверная. Источником важной информации может стать финансовая отчетность. Если предприятие-дебитор является эмитентом ценных бумаг, то его отчетность обнародуется согласно соответствующему Положению *. Это позволит самостоятельно изучить и оценить финансовое состояние предприятия (есть ли у него возможность погашать свои как существующие, так и потенциальные обязательства), а также получить информацию о том, применялись ли по отношению к предприятию меры по взиманию дебиторской задолженности. Если отчетность предприятия не обнародуется, тогда перед заключением договора целесообразно требовать заверенную финансовую отчетность. Что касается создания резерва сомнительных долгов, то соответствующая служба предприятия самостоятельно принимает решение о методе его создания в соответствии с теми, которые приводятся в П(С)БУ 10.

Следующий этап предусматривает разработку эффективной кредитной политики. Это очень сложный и трудный этап, требующий учета многих факторов. Прежде всего, для разработки собственной политики необходимо изучить условия кредитования аналогичных компаний-конкурентов и, по возможности, разработать и предложить такие условия, которые больше подойдут клиентам. Все условия товарного кредита целесообразно изложить в письменной форме, в частности, в договоре кредитования или другом соглашении, которые будут прилагаться к документам, связанным с реализацией, и обязательно сообщить покупателям обо всех этих деталях. Для правильного управления дебиторской задолженностью нужно обеспечить осведомленность привлеченных сторон обо всех условиях. В современном мире все прозрачно. Именно поэтому существует система предоставления кредитов своим клиентам. Чтобы решить, на каких условиях вы будете работать с каждым клиентом, следует использовать реальные цифры.

Кредитная политика должна быть систематической не только в количестве выдаваемых кредитов, но и, прежде всего, в условиях их получения. В ходе осуществления этого процесса шаг за шагом, используя для расчета сроков кредитования данные о предшествующем сотрудничестве с клиентом, целесообразно разрабатывать индивидуальные и более выгодные условия кредитования. В целях привлечения новых клиентов необходимо информировать общественность о возможности предоставления и условиях кредита (например, разместить информацию на доске объявлений или сайте фирмы, страницах в социальных сетях, в рекламе и других информационных ресурсах), ведь последние могут лучше подходить покупателям, которые в данное время сотрудничают с конкурентом. В целях привлечения новых и удержания существующих покупателей целесообразно проводить переговоры с потенциальными клиентами и предлагать подходящие для них условия. Важным моментом остается осведомленность персонала. Руководству следует убедиться, что весь персонал, занимающийся сбытом продукции, на надлежащем уровне осведом-

* Положення про розкриття інформації емітентами цінних паперів : затверджено рішенням Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку 03.12.2013 р. № 2826 [Електронний ресурс]. — Режим доступа : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z2180-13>.

лен о возможности получения клиентами товарного кредита и о его условиях, то есть может проконсультировать, подобрать и предложить наиболее оптимальные для клиента условия.

В кредитной политике ответственность покупателя за неуплату должна быть четко прописана в договоре в целях предотвращения недоразумений в случае наступления такой ситуации. Об этом нужно сообщать покупателю и устно во время заключения соглашения. Также следует делать акцент на дополнительной ответственности с приближением конечного срока оплаты. Серьезные последствия будут мотивировать платить вовремя. Целесообразно также рассмотреть возможность использования вознаграждения за оплату в установленные сроки. Это может быть как процентная скидка, так и изменение кредитного договора и увеличение сроков оплаты — отличный способ поблагодарить ваших постоянных клиентов. Данный аспект необходимо прописать в кредитной политике и сообщать о нем своим клиентам.

В качестве основных моментов, которые должны быть прописаны в договоре кредитования, можно выделить следующие:

- конечный срок оплаты: указать, на протяжении какого времени после осуществления поставки должна быть погашена задолженность (например, 10, 30, 90 дней), или конечную дату оплаты (например, 30 марта 2017 г.);

- ответственность за невыполнение обязательств: четко указать материальную ответственность дебитора за неуплату в указанные сроки (например, процент от стоимости поставки);

- непредоставление дальнейших услуг при неоплате предыдущих: при регулярных, но удаленных во времени поставках (например, раз в квартал) целесообразно прописать в качестве условия кредитования отказ от дальнейшего предоставления услуг, если предыдущие полностью или частично (в случае частых во времени поставок) не были оплачены.

Детальное и четкое определение всех условий кредитования и ответственности сторон за невыполнение договора распространено в практике как украинских, так и иностранных компаний. Среди украинских предприятий чаще всего такие договоры встречаются у финансовых учреждений и больших производственных предприятий, осуществляющих реализацию крупных партий товара с высокой стоимостью.

Следующий шаг — осуществление операций по реализации на условиях кредита. Перед процессом отгрузки договор кредитования оформляется для конкретного покупателя на подходящих конкретно ему условиях. Поставку целесообразно осуществлять только тогда, когда все стороны соглашения ознакомлены со всеми условиями и согласны с ними.

Чрезвычайно важным элементом контроля расчетов с дебиторами является контроль за сроками непогашения задолженности. Обычно, если у предприятия список дебиторов незначителен, контроль за сроками непогашения осуществляет бухгалтерская служба. Однако, если у предприятия значительный список дебиторов, то целесообразно ввести в штатное расписание лицо, которое бы отвечало за мониторинг дебиторской задолженности и контролировало сроки ее непогашения в соответствии с заключенными договорами. Персонал, занимающийся расчетами с дебиторами, должен замечать любое неправильное финансовое поведение клиента. Возможно использование программного обеспечения в целях контроля оплаты покупателями. Если у дебитора существует определенная репутация непогашения, то целесообразно пересмотреть заключенный с ним договор и изменить не-

которые условия кредитования. Необходимо группировать дебиторов по подобию условий кредитования и срокам оплаты, ведь актуальность информации по счетам с дебиторами способствует своевременному поступлению денежных средств. Серьезной ошибкой менеджеров является неподдержание взаимоотношений с дебиторами. За названием предприятия стоят живые люди, имеющие чувства. Постоянная работа с клиентом будет способствовать деловому сотрудничеству. Наиболее простым способом является рассылка поздравлений по случаю праздников и дней рождения. Этим вы не просто сделаете благородный жест, но и напомните о себе.

На этапе контроля за получением оплаты следует проверить наличие и содержание всех первичных документов (указаны ли конечные сроки оплаты, выписаны ли и посланы ли все счета), а также повторно разослать счета (например, почтой, факсом, электронной почтой) на социальные платформы предприятия или просто напомнить о необходимости оплаты счета по телефону. Именно поэтому мы соглашаемся с утверждением В.В. Красновой и Б.О Жнякаина [12] относительно целесообразности использования методов психологического влияния, поскольку основной принцип дебиторской задолженности — чем дольше вы ждете, тем труднее будет получить денежные средства. Однако категоричность не всегда правильна. Прежде чем принимать категоричные и жесткие решения, следует выяснить у дебиторов причину неуплаты, ведь важное значение имеет и человеческий фактор: возможно, данные о сроках оплаты просто не занесены в платежный календарь из-за невнимательности работника. Если же причина неуплаты — не случайность, а сознательное решение, то следует использовать более жесткие методы влияния. К ним можно отнести регулярную отправку писем (как обычной почтой, так и электронной) и телефонные звонки в целях инкассации дебиторской задолженности. Однако всегда следует четко подбирать слова, которые будут написаны или сказаны, они должны соответствовать конкретному дебитору, а не быть универсальными.

Следовательно, в целях погашения дебиторской задолженности в нормальные сроки следует постоянно общаться с дебитором, не допускать отрицательных эмоций, всегда поддерживать высокий уровень профессионализма. В нестандартных ситуациях необходимо ставить себя на место дебитора, возможно, он стал заложником ситуации и именно поэтому не погасил задолженность.

Далее необходимо рассмотреть альтернативные методы погашения вашими дебиторами их задолженностей. Управление дебиторской задолженностью — не только процесс сбора долгов. Он включает также помощь дебиторам в погашении их задолженности, делая этот процесс более легким для них. В ходе изучения финансового состояния дебитора и его платежных возможностей в качестве одного из вариантов целесообразно рассмотреть заключение договора о реструктуризации долгов, чтобы уменьшить нагрузку на дебитора и гарантировать поступление денежных средств. Также следует обсудить возможные бартерные способы оплаты. Не исключено, что в ходе вашей хозяйственной деятельности потребуется продукция вашего дебитора или он владеет определенными активами, которые понадобятся вам в дальнейшем.

При наличии значительного количества дебиторов и рисков непогашения ими задолженности важную роль для предприятия играет получение выгоды от такой ситуации. Чтобы гарантировать поступление денежных средств в качестве погашения задолженности, нужно рассмотреть следующие методы:

- страхование торговых кредитов;
- факторинг;
- продажа дебиторской задолженности как финансового инструмента;

- использование коллекторских компаний;
- учет векселем;
- подготовка судебного заявления.

Задолженность, по которой прошло 360 дней со дня отгрузки продукции, можно считать невозвратной. Такие учетные записи необходимо отправлять коллекторским агентствам. Наиболее трудной частью является выбор правильного агентства, к которому будет доверие как у вас, так и у ваших клиентов. Для начала следует убедиться, что агентство имеет лицензию. Во-первых, выяснить, давно ли оно работает в этом бизнесе; во-вторых – узнать, как долго оно удерживает сумму денежных средств, полученных от покупателей, перед отправкой их вам. Также важна возможность получения всей информации, которой владеет агентство.

Однако, если говорить о самостоятельном взимании долгов, то следует обратить внимание на такие основные методы, как учет векселем и подготовка судебного заявления. На первый взгляд, взимание дебиторской задолженности через суд – наиболее простой способ инкассации, однако на самом деле он имеет ряд тонкостей, без знания которых вернуть свои денежные средства будет очень трудно. Для начала следует подготовить исковое заявление и все необходимые для него документы: договор поставки или предоставления услуг, расходные накладные или акты приема-передачи, выписку из банковского учреждения по вашему счету, подтверждающую тот факт, что деньги не поступили на счет, переписку между сторонами и другие документы. В случае, если договор не был подписан, но есть доказательства поставки или предоставления услуги, для формирования иска необходимо выставить требование об уплате денежных средств, поскольку у дебитора нет даты возникновения обязательства по оплате. Согласно действующему законодательству, должник в случае внедоговорных отношений должен осуществить оплату через 7 дней с момента получения вашего письменного требования об оплате. Оно пишется в произвольной форме и отправляется на юридический адрес должника ценным письмом с описанием вложения. Следует обратить внимание на сроки оплаты: они не должны превышать трех лет. После проверки и сбора всех документов необходимо написать само исковое заявление, передать дело в суд и ждать результата. Однако определенные документы могут быть потеряны, или вы не сможете привести весомые аргументы в суде, и ваше требование будет отклонено. Вы не только не вернете свои денежные средства, но и понесете расходы на судебный сбор и юридические услуги.

Одним из наиболее оперативных способов возврата денежных средств является вексель. Если у предприятия-покупателя слабое финансовое положение или платежеспособность, то реализация может быть оформлена векселем. Данная манипуляция имеет положительные моменты как для покупателя, так и для продавца. Для покупателя это гарантированная отсрочка оплаты. Преимущество векселей для продавца заключается в том, что по ним гарантируется получение дополнительного дохода и они являются более действенным инструментом при решении споров, чем обычные счета к получению. Кроме того, векселя можно продать банкам или другим финансовым учреждениям для получения финансирования.

Последним и наиболее важным этапом является постоянное совершенствование навыков и знаний по управлению дебиторской задолженностью. Основной способ реализации этого этапа заключается в постоянном изучении литературы и других информационных источников о дебиторской задолженности: статей, докладов, форумов, консультаций и др. Также важным моментом повышения квалификации персонала является проведение курсов и тренингов по психологии, пове-

денческому анализу и ведению диалога, что позволит персоналу с меньшими затратами времени и денег получить от переговоров положительные результаты. Кроме того, постоянный анализ связанных с инкассацией проблем, которые возникали в деятельности предприятия в предыдущие периоды, и включение практики их решения в модели действий при ведении инкассационных процедур на будущие периоды позволят сократить расходы в случае повторения ситуации, особенно в период кризиса, когда ряд предприятий сталкивается с одинаковыми проблемами.

Конечно, данная модель является достаточно громоздкой и, на первый взгляд, потребует значительных затрат как денежных средств, так и трудовых ресурсов. Данное утверждение необходимо рассматривать с точки зрения размера предприятия. Для больших предприятий, которые в своей структуре имеют такие единицы, как отдел бухгалтерии, планово-финансовый отдел, юридический отдел и др., увеличения затрат не произойдет, ведь вся работа, связанная с подготовительным этапом и разработкой кредитной политики, будет выполняться штатными работниками предприятия. Для малых предприятий внедрение данной модели будет сопровождаться расходами на услуги аудиторской или аутсорсинговой и юридической компаний. Привести конкретную величину расходов на услуги аудиторской компании невозможно, ведь для Ивано-Франковской области эта сумма будет составлять 1500–2000 грн., для Львовской — около 3500–4500 грн., для Киева — 6000–8000 грн. и будет отличаться в зависимости от компании. Стоимость услуг юриста также неодинакова и зависит от области. Однако данные расходы будут одnorазовыми и обеспечат в будущем стабильное поступление денежных средств от погашения дебиторской задолженности, а также снизят риск неплатежеспособности предприятия. Кроме того, следует отметить, что данная модель ориентирована на перспективу. Эффективность ее внедрения можно оценить только по итогам определенного отчетного периода и анализа состояния расчетов с дебиторами. Основным критерием действенности модели является поступление денежных средств от дебиторов без нарушения нормальных сроков оплаты.

Сегодня приведенная модель проходит этап внедрения на нескольких предприятиях Ивано-Франковской области. Однако в процессе ее разработки некоторые из этапов (в частности, с пятого по восьмой) были апробированы в работе аудиторской фирмы Ивано-Франковска, одной из немногих, которые могут проводить обязательный аудит. Именно поэтому список ее дебиторов значителен и расчеты с ними требуют контроля. Контроль за сроками задолженности после осуществления операций на условиях послеоплаты предупреждает возникновение просроченной задолженности. В ходе проведения контроля за получением оплаты мы пришли к выводу о целесообразности использования методов морального влияния. На первый взгляд кажется, что телефонный звонок с напоминанием о неоплаченном счете — это очень просто и нерезультативно, однако на практике после него около 80% дебиторов погашали свою задолженность на протяжении 3–5 рабочих дней. К остальным 20% дебиторов, которые не погасили свою задолженность сразу, данная процедура применялась повторно. Если предприятие объявляло о неспособности погасить долг, велись переговоры о его отсрочке или реструктуризации.

Выводы

Процесс инкассации дебиторской задолженности сложный и трудоемкий. Он требует постоянной аналитической работы и квалифицированного персонала. Внедрение данной модели на предприятии будет сопровождаться значительными рас-

ходами, связанными с повышением квалификации работников, подготовкой шаблонов кредитных договоров, получением информации о дебиторах и другими подготовительными моментами. Однако в будущем внедрение данной модели на предприятии сократит сроки погашения дебиторской задолженности, количество ненадежных дебиторов, повысит регулярность денежных поступлений и улучшит финансовое положение предприятия.

Список использованной литературы

1. Wood. M. 101 Ways to Optimize Your Receivables Management [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://blog.fundinggates.com/2012/05/101-ways-optimize-accounts-receivable-management/#Ch12>.
2. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами ; [пер. с англ.] ; [гл. ред. серии Я.В. Соколов]. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 803 с.
3. Новикова Н.М. Структурно-логічна модель управління дебіторською заборгованістю підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 1. – С. 75–82.
4. Кунін Е.Л. Модель оцінки ризику непогашення сумнівної дебіторської заборгованості при її управлінні // Ефективна економіка. – 2014. – № 5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2999>.
5. Лівчишко Т.В. Підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю підприємства [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_090.pdf.
6. Бланк И.А. Финансовый менеджмент : учеб. курс ; 2-е изд., перераб. и доп. – К. : Эльга, Ника-центр, 2004. – 656 с.
7. Семенов Г.А., Бугай А.В., Єрпунтова О.О. Економічний механізм формування та використання оборотного капіталу підприємств : моногр. – Запоріжжя : КПУ, 2009. – 363 с.
8. Коренева И.Н. Управление дебиторской задолженностью на предприятиях Российской Федерации: автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.10 “Финансы, денежное обращение и кредит”. – Санкт-Петербург, 2008. – 24 с.
9. Безугла В.О., Чирва М.М. Фінансовий механізм оптимізації дебіторської заборгованості підприємства // Наука й економіка. – 2009. – № 2 (14). – С. 9–13.
10. Кильницька Є.В. Структурування процесу управління дебіторською заборгованістю підприємств // Вісник НТУ “ХПІ”. – Серія : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – 2013. – № 20 (993). – С. 141–145.
11. Евдокимов П.О. Управление дебиторской задолженностью (на примере предприятий химической и нефтехимической промышленности) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.10 “Финансы, денежное обращение и кредит”. – Томск, 2007. – 22 с.
12. Краснова В.В., Жнякін Б.О. Фінансовий менеджмент підприємства : навч. посіб. – Донецьк : Альфа-прес, 2005. – 160 с.

References

1. Wood M. 101 Ways to Optimize Your Receivables Management, available at: <http://blog.fundinggates.com/2012/05/101-ways-optimize-accounts-receivable-management/#Ch12>.
2. Van Horne J.C. *Osnovy Upravleniya Finansami* [Fundamentals of Financial Management]. Ya.V. Sokolov (Chief Ed.). Moscow, Finansy i statistika, 2006 [in Russian].
3. Novikova N.M. *Strukturno-logichna model' upravlinnya debitors'koyu zaborgovanistyu pidpryemstva* [Structural and logical model of receivables management of an enterprise].

Aktual'ni problemy ekonomiky – Actual problems of economics, 2005, No. 1, pp. 75–82 [in Ukrainian].

4. Kunin E.L. *Model' otsinky ryzyku nepogashennya sumnivnoi debtors'koi zaborgovanosti pry ii upravlinni* [Assessment model of bad outstanding debts risk management]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 2014, No. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2999> [in Ukrainian].

5. Livoshko T.V. *Pidvyshchennya efektyvnosti upravlinnya debtors'koyu zaborgovanistyu pidpnyemstva* [Increasing the efficiency of accounts receivable management of an enterprise], available at: www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_090.pdf [in Ukrainian].

6. Blank I.A. *Finansovyi Menedzhment* [Financial Management]. Kyiv, Elga, Nika-tsentr, 2004 [in Russian].

7. Semenov G.A., Bugai A.V., Eroputova O.O. *Ekonomichniy Mekhanizm Formuvannya ta Vykorystannya Oborotnogo Kapitalu Pidpnyemstv* [Economic Mechanism of Formation and Use of Working Capital of Enterprises]. Zaporizhzhya, KPU, 2009 [in Ukrainian].

8. Koreneva I.N. *Upravlenie debtorskoi zadolzhennost'yu na predpriyatiyakh Rossiiskoi Federatsii* [Receivables management at the enterprises of the Russian Federation]. Extended abstract of candidate's thesis. Saint Petersburg, 2008 [in Russian].

9. Bezugla V.O., Chyrva M.M. *Finansovyi mekhanizm optymizatsii debtors'koi zaborgovanosti pidpnyemstva* [Financial mechanism to optimize enterprise receivables]. *Nauka i ekonomika – Science and economics*, 2009, No. 2 (14), pp. 9–13 [in Ukrainian].

10. Kyl'nyts'ka E.V. *Strukturuvannya protsesu upravlinnya debtors'koyu zaborgovanistyu pidpnyemstv* [Structuring the process of receivables management of enterprises]. *Visnyk NTU "KhPI". Ser.: Tekhnichniy progres i efektyvnist' vyrobnytstva – Bulletin of NTU "KhPI". Ser.: Technical progress and production efficiency*, 2013, No. 20 (993), pp. 141–145 [in Ukrainian].

11. Evdokimov P.O. *Upravlenie debtorskoi zadolzhennost'yu (na primere predpriyatii khimicheskoi i neftekhimicheskoi promyshlennosti)* [Receivables management (chemical and petrochemical industry as an example)]. Extended abstract of candidate's thesis. Tomsk, 2007 [in Russian].

12. Krasnova V.V., Zhnyakin B.O. *Finansovyi Menedzhment Pidpnyemstva* [Financial Management of Enterprise]. Donetsk, Alfa-pres, 2005 [in Ukrainian].

Статья поступила в редакцию 20 мая 2016 г.
и была обновлена 30 декабря 2016 г.