

## СИСТЕМА ЦІЛЕСПРЯМУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ

Мазуренко В.О.

Київський національний торговельно-економічний університет

Стаття присвячена дослідженню проблем управління дебіторською заборгованістю підприємства торгівлі. Визначено управління дебіторською заборгованістю як складова стратегічного управління. Запропоновано доповнене визначення управління дебіторською заборгованістю. Розглянуто підходи різни вчених до визначення головної мети та задач управління дебіторською заборгованістю. Систематизовано задачі управління в рамках формування, використання й погашення дебіторської заборгованості.

**Ключові слова:** дебіторська заборгованість, управління дебіторською заборгованістю, відстрочка платежу, задачі управління, мета управління, підприємство торгівлі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню управління дебіторською заборгованістю присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких роботи І. Бланка, І. Білика, Ф. Бутинця, С. Голова, О. Гудзя, А. Карбовника, О. Лищенко, В. Парахіна, Л. Ушвіцького, Р. Колпакової, Зві Боді і Роберта К. Мертона та інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Серед існуючого літературного доробку важко знайти дослідження, в яких розкривається стратегічна роль управління дебіторською заборгованістю підприємств торгівлі.

**Мета статті:** розглянути управління дебіторською заборгованістю підприємства з точки зору стратегічного управління, виокремити групи задач, які постають в його процесі.

**Виклад основного матеріалу.** Виникнення дебіторської заборгованості є природним, об'єктивним явищем в ході фінансово-господарської діяльності будь-якого підприємства. Відтак постає дуже важливе питання ефективного використання й управління цим активом. Розглянемо детально систему управління дебіторською заборгованістю та її елементи.

В. С. Белозерцев зазначає, що управління дебіторською заборгованістю – це складова системи менеджменту підприємства, що включає в себе сукупність методів, принципів, процедур взаємодії з покупцями відносно реалізації акти-

вів чи послуг з відстрочкою платежу, інкасації заборгованості та організацією фінансового забезпечення боргової активності. Управління ДЗ характеризується системою інструментів з урахуванням факторів макро- та мікросередовища, метою якої є регулювання та узгодження інтересів підприємства та контрагентів і забезпечення фінансової стійкості підприємства у довгостроковій перспективі. Управління дебіторською заборгованістю підприємств пов'язане як з економічними, так і з адміністративно-управлінськими інструментами, важелями та методами, які складають основу механізму управління дебіторською заборгованістю [1].

За визначенням О.М. Клименко, управління ДЗ – це інтегрований процес планування, організації, координації, мотивації та контролю стану дебіторської заборгованості, необхідний для досягнення цілей підприємства [2, с. 698].

Більшість вітчизняних вчених погоджуються з І.О. Бланком в тому, що «політика управління дебіторською заборгованістю представляє собою частину загальної політики управління оборотними активами і маркетингової політики підприємства, спрямованої на розширення обсягу реалізації продукції та полягає в оптимізації загального розміру цієї заборгованості та забезпеченні своєчасної її інкасації» [3, с. 196-201].

Варто взяти до уваги думки Л.О. Лігоненко і Н.М. Новікової, які визначають сутність управ-

ління як «систему принципів і методів підготовки й реалізації управлінських рішень, які приймаються на різних стадіях формування й погашення дебіторської заборгованості й забезпечують досягнення двох взаємозалежних цілей: по-перше, в частині маркетингу – зростання обсягу реалізації продукції підприємства за рахунок зменшення її собівартості й цін реалізації, надання найбільш сприятливих умов покупцям, збільшення конкурентоспроможності; по-друге, в частині фінансового менеджменту – оптимізації обсягів і збільшення якісних параметрів формування дебіторської заборгованості, забезпечення її своєчасного погашення з мінімальними втратами активів (капіталу) підприємства» [4, с. 35].

За визначенням В.Ю. Сутягіна, механізм управління ДЗ варто розглядати як систему взаємовідносин суб'єкта управління (фінансового менеджера) та об'єкта управління (ДЗ підприємства) [6, с. 181].

Таким чином, управління дебіторською заборгованістю підприємства є частиною загальної системи менеджменту, що являє собою систему принципів і методів підготовки й реалізації управлінських рішень у сфері маркетингу і фінансового менеджменту на поточному, тактичному й стратегічному рівнях управління, які приймаються на стадіях формування, використання й погашення дебіторської заборгованості. Системний підхід до управління потребує повної єдності всіх учасників управління ДЗ а передбачає формування та реалізацію актуальної кредитної політики, використання ефективних форм рефінансування, систематичного вивчення складу дебіторської заборгованості, прогнозування на перспективу економічних, політичних, фінансових та інших зовнішніх та внутрішніх факторів, що сприятиме максимізації обсягів прибутку та підвищення ринкової вартості підприємства. Якісний процес управління ДЗ позитивно впливатиме на роботу підприємства: так, на поточному етапі управління необхідно збалансувати вхідний і вихідний грошові потоки, щоб забезпечити вчасний розрахунок за власними зобов'язаннями підприємства; на тактичному рівні важливо притримуватися цільового рівня ДЗ в загальному обсязі активів; на стратегічному рівні управління потрібно знайти відповідь на питання «Куди рухається ринок?», щоб сформулювати актуальні проміжні цілі і визначити його головну мету.

Українські вчені І. Р. Чуй і О. В. Мицак зазначають, що основна мета управління дебіторською заборгованістю полягає в мінімізації її обсягу та термінів інкасації боргу [5, с. 89].

В.С. Белозерцев у своїй роботі стверджує, що при виборі мети управління ДЗ існують варіанти: збільшення обсягів продажів та збільшення обсягу прибутку від продажів. До допоміжних цілей при формуванні головної мети слід віднести наступні:

- вихід на нові ринки збуту;
- зайняття більшої частки ринку;
- формування репутації;
- мінімізація вартості кредитних ресурсів [1].

Сутягин В.Ю вважає, що «Стратегічною метою управління ДЗ є максимізація фінансових результатів підприємства – виручки» [6, с. 181].

Управління дебіторською заборгованістю підприємства є складним багатоаспектним процесом,

а відтак його слід розглядати з різних сторін. Так, з позиції маркетингу – ефективне управління має забезпечувати стійке зростання обсягів діяльності торговельного підприємства. З точки зору управління оборотними активами дії менеджменту підприємства повинні підвищувати показники ділової активності суб'єкта господарювання. Відповідно до положень фінансового менеджменту управлінські рішення мають забезпечити зростання ринкової вартості підприємства, що, на нашу думку, і є головною метою управління дебіторською заборгованістю підприємства торгівлі.

Стратегічна ціль завжди конкретизується конкретними завданнями. Це дозволяє чітко структурувати роботу підприємства в цілому, а також окремих його підрозділів, виокремити зони відповідальності та вузькі місця в управлінні ДЗ. Згідно з висновками Сутягіна В.Ю. головна мета управління ДЗ уточнюється наступною системою завдань:

1. Аналіз ДЗ підприємства.
2. Формування (коригування) політики управління ДЗ.
3. Організація системи управління ДЗ.
4. Оцінка ринкової вартості ДЗ.
5. Побудова ефективного контролю за станом ДЗ [6, с. 181].

І.Р. Чуй, О.В. Мицак зазначають наступний перелік завдань, які вирішуються в процесі управління:

- визначення обсягу інвестицій у дебіторську заборгованість за комерційним і споживчим кредитом;
- формування принципів та умов розрахункової політики щодо покупців продукції;
- визначення кола потенційних дебіторів;
- забезпечення інкасації дебіторської заборгованості;
- прискорення платежів за допомогою сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості [5, с. 211].

Дуже розлого у своїй роботі Чорнобровець М.М. дає перелік основних завдань управління ДЗ: «Основними завданнями управління дебіторською заборгованістю є:

- систематизація та аналіз інформації про покупців, замовників та інших дебіторів підприємства;
- моніторинг розміру і структури дебіторської заборгованості покупців, замовників та інших дебіторів за відвантажену продукцію, виконані роботи, надані послуги та за іншими операціями, забезпеченими векселями, що передбачає зменшення поточних фінансових потреб підприємства в оборотних інвестиціях з метою зменшення витрат на їх обслуговування;
- забезпечення високої швидкості обороту дебіторської заборгованості, яка дає змогу скоротити потребу в ньому завдяки раціональнішому використанню;
- виявлення величини впливу дебіторської заборгованості на прибуток та поточну платоспроможність і ліквідність активів підприємства;
- забезпечення оптимального співвідношення між платоспроможністю і рентабельністю шляхом підтримки відповідних розмірів і структури оборотних активів;
- захист від інфляції;

- виявлення умов, які сприяють виникненню ризику втрати ліквідності та зниженню ефективності діяльності підприємства;

- контроль за заборгованістю, строк сплати по якій ще не настав, а також заборгованістю, не сплаченою в строк;

- розрахунок прогнозного розміру резерву сумнівних боргів;

- розроблення варіантів рефінансування дебіторської заборгованості;

- сприяння зростанню обсягу продаж шляхом надання комерційного кредиту і цим самим – зростанню прибутку;

- визначення ступеня ризику несплати рахунків покупцями;

- надання рекомендацій щодо зменшення кількості фактично або потенційно неплатоспроможних покупців;

- підвищення конкурентоздатності за допомогою відтермінування платежів [7, с. 241-247].

Професор Е.І. Шохін виклав такі завдання управління дебіторською заборгованістю:

- обмеження прийнятного рівня дебіторської заборгованості;

- вибір умов продажів, забезпечують гарантоване надходження грошових коштів;

- визначення знижок або надбавок для різних груп покупців з точки зору дотримання ними платіжної дисципліни;

- прискорення запитання боргу;

- зменшення бюджетних боргів;

- оцінка можливих витрат, пов'язаних з дебіторською заборгованістю, тобто упущеної вигоди від невикористання коштів, авансованих в дебіторську заборгованість [8, с. 243-244].

Як видно з вищенаведених позицій різних дослідників, перелічені завдання багато в чому схожі між собою. Однак в побудові системи задач має бути чітка логічна послідовність. Так, наприклад, оцінка рівня ризику несплати рахунків має передувати рішенню про надання відстрочки платежів та формування резервного фонду. В іншому випадку існує вірогідність того, що підприємство матиме більший обсяг ДЗ, ніж той, що реально може бути профінансований. Щоб уникнути такої ситуації, потрібно провести типізацію клієнтів і обрати цільову аудиторію, виходячи з власних фінансових можливостей. На нашу думку, доцільно систематизувати задачі управління відповідно до стадій «життєвого ци-

клу» ДЗ, а саме: формування, використання і погашення ДЗ.

I група – Ефективне формування ресурсів для фінансування дебіторської заборгованості:

- аналіз дебіторської заборгованості підприємства в попередньому періоді;

- формування принципів кредитної політики по відношенню до покупців продукції;

- визначення можливої суми фінансових коштів, що інвестуються в ДЗ за товарним (комерційним) і споживчим кредитом.

II група – Забезпечення ефективного використання ДЗ:

- типізація покупців, формування індивідуальних кредитних умов;

- відбір пріоритетних (стратегічних) компаній-партнерів, які могли б в перспективі удосконалити операційну діяльність підприємства (напр., виплата авансів партнерам);

- здійснення постійного моніторингу граничного обсягу позик, виходячи з теперішнього фінансового становища покупців;

- мінімізація обсягу фінансових ресурсів, що залучаються для формування ДЗ;

- максимізація коефіцієнта оборотності ДЗ – пришвидшення обертання ДЗ.

III група – Забезпечення своєчасного погашення ДЗ:

- організація ефективної процедури інкасації ДЗ;

- використання сучасних форм рефінансування ДЗ;

- побудова ефективних систем контролю за рухом ДЗ;

- мінімізація штрафних виплат за прострочення ДЗ.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, ефективне управління довгостроковою дебіторською заборгованістю має стратегічний характер для підприємства торгівлі. Управління дебіторською заборгованістю підприємства – це частина загальної системи менеджменту, що являє собою систему принципів і методів підготовки й реалізації управлінських рішень у сфері маркетингу і фінансового менеджменту на поточному, тактичному й стратегічному рівнях управління, які приймаються на стадіях формування, використання й погашення дебіторської заборгованості. Відповідно до цього пропонується згрупувати задачі управління дебіторською заборгованістю

## Список літератури:

1. Белозерцев В. С. Проблеми управління дебіторською заборгованістю підприємств оптової торгівлі // «Ефективна економіка» – № 10, 2012 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1839>
2. Клименко О. М. Управління дебіторською заборгованістю // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2003. – № 183. – С. 697-700, с. 698.
3. Бланк И.А. Финансовый менеджмент – Ника-Центр Эльга – Киев – 2007. – С. 649.
4. Лігоненко Л. О. Управління дебіторською заборгованістю підприємства: [навч. посіб.] / Л. О. Лігоненко, Н. М. Новікова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 275 с.
5. Финансовый менеджмент у малому бізнесі: навчальний посібник / І. Р. Чуй, О. В. Мицак. – Львів: Вид-во ЛКА, 2015. – 264 с.
6. Сутягин В. Ю. Разработка и внедрение механизма управления дебиторской задолженностью на предприятии // Социально-экономические явления и процессы. 2011. № 10(032). С. 181.
7. Чорнобривець М. М. Управління дебіторською заборгованістю підприємства – Науковий вісник НЛТУ – 2013. – Вип. 23.13.
8. Финансовый менеджмент: підручник / колектив авторів; під ред. проф. Е. І. Шохіна. – 4-е вид., стер. – М: КНОРУС, 2012. – 480 с.

**Мазуренко В.О.**

Київський національний торговель-економічний університет

## **СИСТЕМА ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ**

### **Аннотация**

Статья посвящена исследованию проблем управления дебиторской задолженностью предприятия торговли. Определено управление дебиторской задолженностью как составляющая стратегического управления. Предложено дополненное определение управления дебиторской задолженностью. Рассмотрены подходы различных ученых к определению главной цели и задач управления дебиторской задолженностью. Систематизированы задачи управления в рамках формирования, использования и погашения дебиторской задолженности.

**Ключевые слова:** дебиторская задолженность, управление дебиторской задолженностью, отсрочка платежа, задачи управления, цель управления, предприятие торговли.

**Mazurenko V.O.**

Kyiv National University of Trade and Economics

## **SYSTEM OF PURPOSEFULNESS IN THE MANAGEMENT OF RECEIVABLES**

### **Summary**

The article is devoted to the research of accounts receivable management problems of a trade enterprise. Accounts receivable management is defined as a component of strategic management. Augmented definition of accounts receivable management is offered. The approaches of different scientists to the definition of the main goal and tasks of management of accounts receivable are considered. Management tasks are systematized in the framework of the formation, use and repayment of receivables.

**Keywords:** accounts receivable, accounts receivable management, deferred payment, management tasks, management objective, trading enterprise.