

## АЛГОРИТМ УПРАВЛІННЯ РОЗРАХУНКАМИ З ДЕБІТОРАМИ ТА КРЕДИТОРАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

НОВИЦЬКА Н. В.

Харків

На сучасному етапі розвитку економіки, в умовах переходу України на світові засади торгівлі та формування ринкових відносин у відповідності до світового досвіду, становлення ринку сприяє розширенню прав і підвищенню відповідальності за свою роботу підприємств. Найголовнішим стратегічним завданням будь-якого підприємства є отримання максимально можливого прибутку та підтримання фінансової стабільності підприємства.

На жаль, більшість вітчизняних підприємств приймають рішення щодо утворення та погашення заборгованості «інтуїтивно», і стаються випадки, коли на підприємстві відсутня постійна та обґрунтована політика з цього питання. Це може привести до фінансових втрат або недоотримання частини прибутку. Найбільшу частину у складі дебіторської заборгованості займає заборгованість покупців за відвантажені їм товари та надані послуги, а у складі кредиторської – розрахунки з постачальниками та підрядниками. Саме тому політика управління розрахунками перш за все має бути направлена на оптимізацію розміру та розширення обсягів реалізації продукції та послуг і своєчасне її погашення.

Значна кількість учених приділяє велику увагу пошуку напрямків і способів підвищення ефективності управління розрахунками як в Україні, так і в країнах СНД, і за кордоном: Брігхем Є., Ван Хорн Дж. К., Дембінський Н. В., Дробозіна Л. А., Пилипенко І. І., Редько О. Ю. та інші.

Проте управлінню дебіторською та кредиторською заборгованістю саме в торгівлі не приділяється значної уваги.

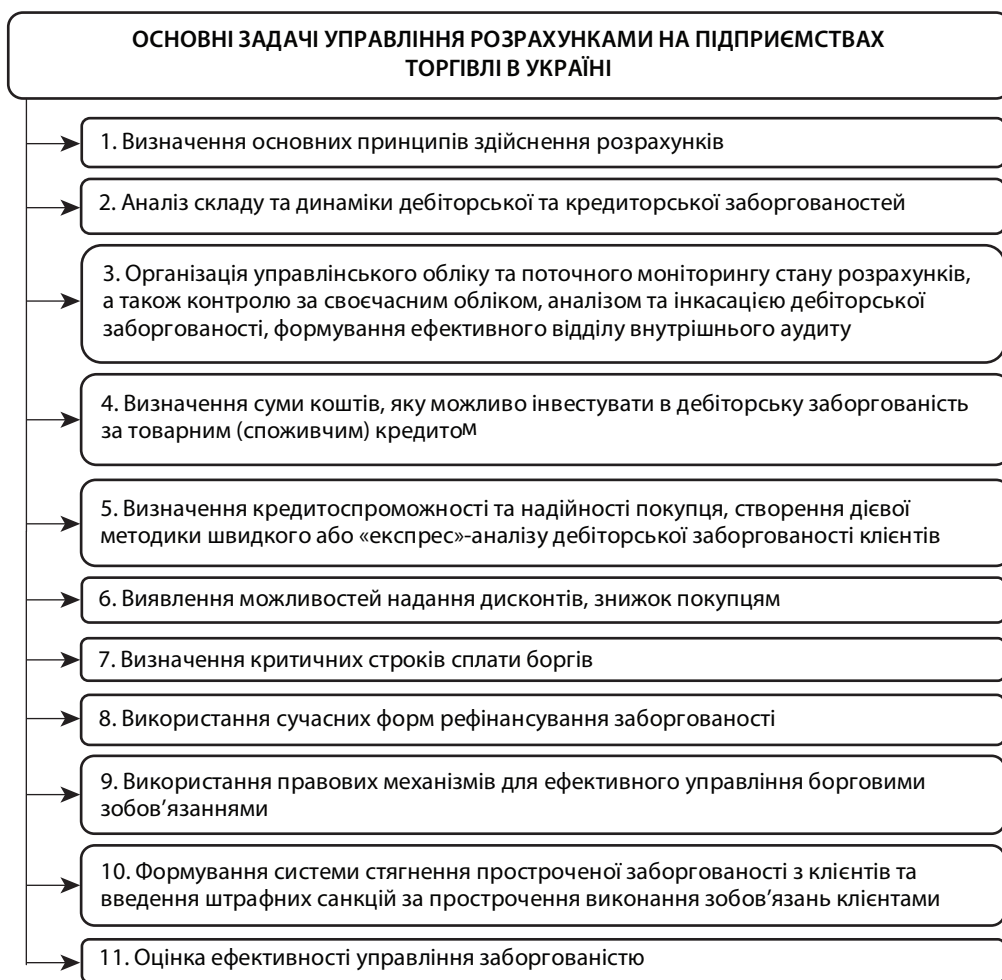
Враховуючи вищенаведене, пропонуємо такий алгоритм управління розрахунками з дебіторами та кредиторами на підприємствах торгівлі для досягнення максимальної ефективності діяльності (рис. 1).

### **1. Визначення основних принципів здійснення розрахунків.**

Основою формування облікової політики щодо дебіторської та кредиторської заборгованостей є оптимізація їх загального розміру та досконале вивчення передумов виникнення, принципів кредитної політики, удосконалення процедури інкасації дебіторської заборгованості, ефективне використання отриманих кредитів та ін.

Взагалі, управління дебіторською заборгованістю здійснюється, як правило, для збільшення величини прибутку за рахунок підвищення ефективності використання дебіторської заборгованості. Отже, дуже важливим є раціональне та ефективне проведення політики управління заборгованістю. Для досягнення цієї мети необхідно виділяти такі основні задачі управління дебіторською заборгованістю:

- ✦ попередня перевірка усіх потенційних дебіторів на початку співпраці;
- ✦ належний юридичний супровід угод;
- ✦ заздалегідь визначений граничний ліміт дебіторської заборгованості;
- ✦ фінансування дебіторської заборгованості;
- ✦ належним чином здійснюваний облік та контроль за дебіторською заборгованістю;
- ✦ аналіз ефективності дебіторської заборгованості;



**Рис. 1. Алгоритм управління розрахунками з дебіторами та кредиторами на підприємствах торгівлі**

- ✦ стягнення прострочених боргів;
- ✦ претензійна робота з несумлінними дебіторами.

Також необхідно приділити увагу роботі керівництва в процесі управління дебіторською заборгованістю (генеральний директор, відділ продажів, комерційний відділ, фінансовий відділ, юридичний відділ). Саме від керівництва залежить правильний вибір основної стратегії керівництва та ефективності роботи з дебіторами, а саме:

- ✦ планування дебіторської заборгованості, визначення довгострокових цілей, формування загальної стратегії роботи підприємства з дебіторами;
- ✦ забезпечення виконання визначеної стратегії та поставлених цілей;
- ✦ контроль за виконанням запланованих заходів та показників;
- ✦ мотивування співробітників, які пов'язані з управлінням дебіторською заборгованістю;
- ✦ аналіз отриманих результатів, формування висновків щодо ефективності проведеної роботи;
- ✦ прийняття адекватних управлінських рішень на основі сформованих рішень.

#### **2. Аналіз складу та динаміки дебіторської та кредиторської заборгованостей.**

На цьому етапі аналізується стан, динаміка та структура дебіторської та кредиторської заборгованості з метою визначення їх питомої ваги в загальній ва-

луті балансу, динаміка за останні роки (доцільно обрати не менше трьох для достовірності інформації).

Також доцільно провести аналіз оборотності, оскільки зниження оборотності дебіторської заборгованості свідчить про затримку в платежах, що призводить до збільшення витрат, пов'язаних із заборгованістю. Для цього використовується показник оборотності.

Фахівці з корпоративного менеджменту [1] визначають, що за допомогою цих показників неможливо відстежити якісні зміни у дебіторській заборгованості та оцінити їх динаміку. Проте методика, яка засновується на зіставленні питомої ваги клієнта в дебіторській заборгованості та його питомої ваги в товарообігу організації, цих недоліків не має. Тобто надання товарного кредиту клієнту є вигідним тоді, коли вклад клієнта в товарообіг перевищує його вклад у формування дебіторської заборгованості. Ця методика складається з трьох етапів. На *першому етапі* визначається оборотність дебіторської заборгованості як в цілому по організації (середня величина), так і за кожним клієнтом, а також питома вага кожного клієнта в дебіторській заборгованості та в товарообігу організації.

На *другому етапі* всі клієнти поділяються на чотири групи, залежно від отриманого показника оборотності:

I. Оборотність дорівнює нулю.

II. Оборотність від нуля до значення нижче середнього по організації.

III. Оборотність вище за середню.

IV. Немає дебіторської заборгованості.

*Третій етап* – це безпосередньо аналіз. На цьому етапі залежно від поставлених задач здійснюється групування отриманих результатів за відділами, або менеджерами, або клієнтами.

Також досить поширеним є застосування ABC-аналізу дебіторської заборгованості. Сутність цього методу базується на підставі принципу (правила) Парето, або «Правило 20/80», згідно з яким лише 20% дебіторів можуть мати 80% дебіторської заборгованості підприємства [2].

**3. Організація управлінського обліку та поточного моніторингу стану розрахунків**, а також контролю за своєчасним обліком, аналізом та інкасацією дебіторської заборгованості, формування дієвого відділу внутрішнього аудиту.

**4. Визначення суми коштів**, яку можливо інвестувати в дебіторську заборгованість за товарним (споживчим) кредитом.

**В**изначення ліміту дебіторської заборгованості для кожного контрагента, що користується відстрочкою платежу, – це один з найефективніших способів управління ризиками виникнення простроченої заборгованості. Існують різні підходи до визначення граничного значення дебіторської заборгованості. Проте, перш-за все визначається максимально допустимий розмір дебіторської заборгованості. Як правило, цей ліміт визначається на підставі експертних оцінок. Проте, на думку О. Савіна [3], можна визначати ліміт дебіторської заборгованості виходячи з того, що він не повинен перевищувати суму кредиторської заборгованості перед постачальниками та обсяг короткострокових банківських кредитів, які залучаються на поповнення оборотних коштів компанії. Іншими словами, кредитування клієнтів перекладається на постачальників компанії та банки. При цьому дебіторська заборгованість та зобов'язання повинні бути збалансовані за термінами.

Другим кроком є розподіл лімітів за контрагентами. Після того, як гранично допустимий розмір дебіторської заборгованості визначено, залишається розподілити цю суму за контрагентами. Існують різні рішення цього завдання на практиці: використання балів, які присвоюються контрагентам залежно від терміну співпраці з ними, результатів фінансового аналізу та ін. Проте найпростішим рішенням є рівномірний розподіл лімітів пропорційно середнім об'ємам постачання тим чи іншим клієнтам, які розраховуються на підставі статистики попередніх періодів.

**5. Визначення кредитоспроможності та надійності покупця.**

Кредитоспроможність покупця характеризує систему умов, які визначають його здатність залучати кредити та у повному обсязі та у визначені терміни виконувати всі пов'язані з ним фінансові зобов'язання. Можна виділити такі елементи формування системи стандартів оцінки покупців:

- ✦ визначення системи характеристик, які оцінюють кредитоспроможність окремих груп по-

купців, як правило така оцінка здійснюється за такими критеріями: об'єм господарських операцій з покупцями та стабільність їх здійснення; репутація покупця у діловому світі; платоспроможність покупця; результативність господарської діяльності покупця; стан кон'юнктури товарного ринку, на якому покупець здійснює свою діяльність; об'єм і склад чистих активів, які можуть бути забезпеченням кредиту у разі визнання покупця неплатоспроможним або провадження справи про банкрутство);

- ✦ формування та перевірка інформаційної бази для перевірки кредитоспроможності покупця повинна забезпечити достовірність проведення такої оцінки. Тобто інформаційна база складається із даних наданими безпосередньо покупцем, даних, отриманих із внутрішніх джерел (якщо угода з таким покупцем є не першою, що укладається); із зовнішніх джерел (інші партнери покупця, банк, що обслуговує покупця та ін). Перевірка отриманих даних проводиться у процесі переговорів з покупцем, безпосереднього відвідання клієнта (у разі комерційного кредиту) з метою перевірки його майнового стану для забезпечення умов кредитування;
- ✦ групування покупців за рівнем кредитоспроможності.

**6. Виявлення можливостей надання дисконтів, знижок покупцям.**

Для визначення розміру знижки, яку можна надати клієнтам, перш за все необхідно регулярно здійснювати моніторинг цін конкурентів на той самий товар. Також доцільно впроваджувати систему надання знижок покупцям, які достроково сплачують свою поточну заборгованість, що призведе до прискорення обертання дебіторської заборгованості, збільшення обігових коштів, зростання обсягів товарів, що реалізуються і, як результат, збільшення підсумкового прибутку. Також у випадку дострокової сплати заборгованості покупцями, зменшуються втрати від інфляції.

**7. Критичний строк сплати боргу** – це дата, не пізніше якої має бути здійснений платіж за наданим комерційним кредитом. У більшості договорів постачання з відстрочкою платежу, такий граничний термін визначається шляхом додавання встановленої кількості днів до дати виникнення дебіторської заборгованості (це може бути дата підписання угоди, дата відвантаження товарів, отримання товарів покупцем та ін.). Для спрощення розрахунку критичного строку сплати можна виділити типові умови надання відстрочки платежу та реалізувати можливість їх обліку в системі управління дебіторською заборгованістю.

**8. Використання сучасних форм рефінансування заборгованості.**

Сьогодні виділяють, три основні форми рефінансування дебіторської заборгованості: форфейтинг, факторинг, облік векселів та авалування.

Облік векселів (фінансова операція, за якої банк купує векселі до настання строку платежу за ними з дисконтом (безобіговий облік або облік з реверсом)) та ава-

лювання (оформлення банком авалю на векселі, згідно з яким банк бере на себе зобов'язання сплатити вексель повністю або частково у випадку несплати боржником векселя у строк)

**Форфейтинг** (англ. *forfeiting*) – це форма кредитування зовнішньоекономічних операцій у вигляді купівлі у експортера векселів, які акцептовані імпортером.

Продавець переуступає свої вимоги до покупця конкретній кредитній установі. Продавець купує відразу всю суму за вирахуванням відсотків. При цьому покупець товарів ліквідує свої боргові зобов'язання регулярним (зазвичай піврічним) внеском. Від звичайного обліку векселів банками форфейтинг відрізняється тим, що передбачає перехід усіх ризиків по борговому зобов'язанню до його покупця – форфейтору. Форфейтинг дозволяє скоротити дебіторську заборгованість продавця, поліпшити структуру балансу, прискорити оборот капіталу. Хоча форфейтинг дорожче банківського кредиту, він стабілізує ставки кредитування, спрощує оформлення переуступки векселів та інших боргових вимог [4].

**Факторинг.** Сутність факторингу заключається в тому, що фактор (фінансовий інститут) погоджується звільнити постачальника від фінансового тягаря, особливо від стягнення виторгу з покупця.

В Україні, як правило, постачальник негайно або впродовж 2-3 днів отримує від факторингового відділу банку визначений відсоток від суми вимог. Після отримання документів про постачання товарів (послуг) банк або фактор, переважно після перевірки платоспроможності покупця, виплачує своєму клієнтові, як правило, від 60 до 90% суми платежу за відвантажений товар. Інші 10 – 40% суми боргу фактор тимчасово утримує у зв'язку з прийняттям ризику несплати боргу. [5]

### 9. Використання правових механізмів для ефективного управління борговими зобов'язаннями.

Нормальним способом припинення зобов'язань є його виконання. За належного виконання зобов'язань, це здійснюється належній особі, в належному місці, в належний строк з додержанням всіх інших вимог та принципів виконання зобов'язань. (ст. 599 ЦК) [6]. Проте існують і інші способи, передбачені законодавством:

**Відступне** (ст.600 ЦК). Зобов'язання припиняється за згодою сторін внаслідок передання боржником кредиторіві відступного (грошей, іншого майна тощо). Розмір, строки й порядок передання відступного встановлюються сторонами. Передання відступного є одним із способів припинення зобов'язання за згодою сторін. В даному випадку сторони доходять згоди щодо того, що замість виконання зобов'язання, тобто здійснення тих дій, які становлять його зміст, боржник виконує якісь інші дії (передає інше майно, гроші тощо) [7].

**Зарахування** (ст. 601 ЦК). Зобов'язання припиняється зарахуванням зустрічних однорідних вимог, строк виконання яких настав, а також вимог, строк виконання яких не встановлений або визначений моментом пред'явлення вимоги. Зарахування зустрічних вимог може здійснюватися за заявою однієї із сторін.

Витребування здійснюється за наявності трьох умов: вимоги сторін мають бути зустрічними, однорідними та необхідність настання строку виконання за обо-

ма вимогами. За наявності цих умов, достатньо заяви однієї сторони для зарахування, згоди іншої не потрібно.

Зарахування може бути повним (якщо зустрічні вимоги рівні), в цьому випадку воно припиняється, або частковим (зменшує обсяг вимог, проте продовжує існувати).

**Припинення зобов'язання за домовленістю сторін (новація)** (ст. 604). Зобов'язання припиняється за домовленістю сторін про заміну первісного зобов'язання новим зобов'язанням між тими ж сторонами (новація). Новація не допускається щодо зобов'язань про відшкодування шкоди, завданої каліцтвом, іншим ушкодженням здоров'я або смертю, про сплату аліментів та в інших випадках, встановлених законом. Новація припиняє додаткові зобов'язання, пов'язані з первісним зобов'язанням, якщо інше не встановлено договором.

**Прощення боргу** (ст. 605 ЦК). Зобов'язання припиняється внаслідок звільнення (прощення боргу) кредитором боржника від його обов'язків, якщо це не порушує прав третіх осіб щодо майна кредитора.

**Припинення зобов'язання поєднанням боржника і кредитора в одній особі** (ст. 606 ЦК України).

### 10. Формування системи стягнення заборгованості з клієнтів та введення штрафних санкцій за прострочення виконання зобов'язань клієнтами.

Заходи по роботі з клієнтами в частині стягнення заборгованості повинні включати:

- ✦ телефонні переговори;
- ✦ виїзди до контрагентів;
- ✦ оформлення договорів цесії (уступка прав вимоги дебіторської заборгованості, цедент передає цесіонарію право вимоги до боржника);
- ✦ розробка схем погашення заборгованості векселями з їх наступною реалізацією;
- ✦ розробка ефективних бартерних схем;
- ✦ опрацювання можливостей звернення до арбітражу.

### 11. Оцінка ефективності управління заборгованістю.

Оцінка ефективності є одним з основних завдань керівництва фірми в процесі управління розрахунками. Для цього необхідно постійно стежити за основними показниками, що відображують ефективність діяльності. Це дозволить своєчасно реагувати на як позитивні, так і негативні зміни. Для оцінки ефективності управління заборгованістю можна виділити такі основні кроки:

1) постійно стежити за ефективністю роботи фірми, тобто оцінювати рентабельність продажів, а також продажів з відстрочкою платежів; оцінювати ефективність роботи відділів реалізації та кожного менеджера в них; порівнювати показники діяльності компанії з показниками діяльності інших компаній (основних конкурентів, та середнім показником галузі);

2) виділяти найдохідніших клієнтів, виявляти причини такої успішної співпраці та використовувати набуті знання для покращення успішності співпраці з іншими клієнтами;

3) виділяти клієнтів, які приносять найменшу втрату, або, навіть негативний фінансовий результат, та зробити можливі кроки для виходу з кризи, у разі не-

можливості – розглядати варіант розірвання угод про співпрацю.

Також для підвищення ефективності управління розрахунками керівництву необхідно чітко розмежування обов'язків між працівниками фірми, слідкувати за дотриманням ними фінансової дисципліни (знання та дотримання умов угод, слідкувати за своєчасним надходженням від клієнтів та перерахування коштів постачальникам), постійне підвищення кваліфікації та професіоналізму співробітників.

### ВИСНОВКИ

Користування запропонованим алгоритмом управління дебіторською та кредиторською заборгованістю допоможе оптимізувати їх розмір та використання, поліпшити якість контролю за станом розрахунків на підприємствах торгівлі України. ■

### ЛІТЕРАТУРА

1. Практические приемы анализа дебиторской задолженности.– [Электронный ресурс] // Корпоративный менед-

жмент – Режим доступа : [http://www.cfin.ru/management/finance/payments/practical\\_debtanal.shtml](http://www.cfin.ru/management/finance/payments/practical_debtanal.shtml)

2. Кузьмин А. М. Метод «АВС-анализ».– [Электронный ресурс] / А. М. Кузьмин.– Режим доступа : <http://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0007/>

3. Савин А. Управление дебиторской задолженностью. Рабочие инструменты компаний.– [Электронный ресурс] / А. Савин // Financial director.– 2009.– № 3.– Режим доступа : <http://www.fd.ru/reader2.htm?id=843#>

4. Форфейтинг.– [Электронный ресурс].– Режим доступа : <http://forfeiting.ru/>

5. Азаренкова Г. М. Обоснование выбора метода рефинансирования дебиторской задолженности на основании решения многокритериальной задачи // Г. М. Азаренкова, М. Н. Локтева // Бизнес Информ.– 2010.– № 8.– С. 68 – 73.

6. Цивільний кодекс України: за станом на 13.03.2012 р. / Верховна Рада України.– [Электронный ресурс].– Режим доступа : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15/>

7. Юрисконсульт.– [Электронный ресурс].– Режим доступа : <http://legalexpert.in.ua/komkodeks/gk/79-gk/962-600.html>