

## **Актуальные вопросы эффективности управления дебиторской задолженностью в организации**

**Оськина О.Д.**, зам. генерального директора ОА «Спецхимия», Москва, Россия

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы дебиторской задолженности в организации. Увеличение долга контрагентов может привести к финансовым потерям, изменению финансового результата организации в отрицательную сторону. Возникающие вопросы в управлении дебиторской задолженности всегда будут приводить финансистов к единому мнению, в необходимости поддерживать оптимальный уровень задолженности посредством мониторинга должников и взыскания денежных средств. При эффективном управлении дебиторской задолженностью, организация может рассчитывать на увеличение прибыли и уменьшение риска по списанию сомнительных и безнадежных долгов.

**Ключевые слова:** создание резерва по сомнительным долгам, просроченная дебиторская задолженность, мониторинг должников, риски, обязательства, товарный кредит

### **Current issues of accounts receivable management in the organization**

**Oskina O.D.**, Deputy General Director of JSC «Special chemicals», Moscow, Russia

**Abstract.** The article deals with the issues of accounts receivable in the organization. An increase in the counterparty's debt may lead to financial losses and a negative change in the organization's financial result. Emerging issues in the management of receivables will always lead financiers to agree on the need to maintain an optimal level of debt by monitoring debtors and collecting funds. With effective management of accounts receivable, the organization can expect to increase profits and reduce the risk of writing off doubtful and bad debts.

**Keywords:** creating a reserve for doubtful debts, overdue accounts receivable, monitoring debtors, risks, liabilities, commodity credit

Дебиторская задолженность это один из основных показателей финансово-хозяйственной деятельности организации, который может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на уровень прибыли организации, на поступление от реализации продукции и в целом на финансовое состояние.

В организациях, совершающих хозяйственные операции по продаже готовой продукции, товаров, выполнению работ, оказанию услуг возникают долги, причитающиеся организации, от юридических или физических лиц в итоге хозяйственных взаимоотношений с ними. Долги – это совокупность имущественных прав (требований) юридического лица. В экономической литературе также часто используется понятие дебиторской задолженности как суммы долгов, причитающихся организации от юридических и физических лиц, именуемых дебиторами.

К дебиторской задолженности относятся задолженность покупателей или заказчиков за приобретенную у организации продукцию, за выполненные для них работы или оказанные услуги; задолженность подотчетных лиц, получивших аванс на совершение хозяйственных операций или командировочные расходы, задолженность по недостачам, товары отгруженные, расчеты полученные по векселям, расчеты с дочерними организациями, переплата по налогам, сборам и взносам во внебюджетные фонды, с персоналом по прочим операциям, авансы, выданные поставщикам и подрядчикам, задолженность участников по взносам в уставной капитал, переплата по заработной плате, расчеты с прочими кредиторами и др.

В зависимости от того, какой объем реализации продукции (работ, услуг) в кредит, а также какой интервал времени между реализацией продукции и получением выручки, можно проконтролировать увеличится или уменьшится дебиторская задолженность. На дебиторскую задолженность существенно оказывают влияние: виды расчетов, какие условия расчетов, система

поставленного внутреннего контроля, профессионализм работников организации и др.

Образование краткосрочной и долгосрочной дебиторской задолженности, ее сферы существования в рыночной экономике как экономической категории, объективно объясняется следующими аспектами:

- бесплатный источник вспомогательных, текущих оборотных средств для предприятия-дебитора;
- возможность поддержки и большего развития рынка реализации товаров, работ, услуг для предприятия-кредитора;
- использование отсрочки текущих налоговых платежей в бюджет при расчетах между взаимозависимыми (аффилированными) юридическими лицами.

Дебиторская задолженность, как видно из вышеизложенного, возникает как в результате оформления договорных отношений, так и при передаче права собственности на отгруженную продукцию (товары, работы и услуги) или если производится предоплата (перечисления денежных средств авансом). При этом следует учитывать, что при получении товаров, работ и услуг в дальнейшем порядок передачи материальных ценностей и выплаты денежных средств не должен совпадать по времени.

Таким образом, возникновение дебиторской задолженности в целом представляет собой отвлечение из всего оборота собственных оборотных средств.

Дебиторская задолженность, при её возникновении, должна погашаться в результате деятельности организации, которая направлена на увеличение формирования потоков денежных средств [5].

Структура оборотного капитала, основную долю которого занимают, дебиторская задолженность, запасы, денежные средства, имеют различный уровень ликвидности и риска. В результате кругооборота оборотные средства переходят из материально-вещественной формы в другую, возмещая выручку (себестоимость + прибыль) в виде денежных средств. Все-таки, необходимо учитывать, что образование дебиторской задолженности приводит, и к

увеличению оборотного капитала. Денежные средства увеличиваются при оплате дебиторской задолженности, а прибыль организации остаётся без изменений. Из этого следует, что период возникновения дебиторской задолженности связано с периодом продажи и определением финансового результата организации в целом.

Дебиторская задолженность влияет на остаток денежных средств на расчетном счете организации, то есть чем быстрее погашается задолженность, тем больше денежных средств поступит на счета в банке. Финансовые менеджеры и бухгалтерская служба организации должны организовать надлежащий контроль над состоянием дебиторской задолженности, что позволит обеспечить своевременное взыскание средств составляющих дебиторскую задолженность, так как от ее величины зависит величина денежной наличности. При управлении дебиторской задолженностью, организация может рассчитывать на увеличение прибыли и уменьшение риска по списанию сомнительных и безнадежных долгов.

Сомнительным долгом организации признается дебиторская задолженность, которая не была погашена в сроки, определенные в договоре. В Налоговом кодексе Российской Федерации дано определение сомнительных долгов.

Дата ожидаемого погашения задолженности указывается в договоре или документе, который устанавливает условия взаимоотношений между организацией и ее контрагентами.

Началом срока исковой давности по дебиторской задолженности следует вести со дня, который следует за днем, когда нарушены договорные условия. Дата начала течения срока исковой давности дебиторской задолженности зависит от того, установлен ли срок исполнения обязательства (срок погашения задолженности).

Статьей 196 Гражданского кодекса Российской Федерации регламентируется установление общего срока исковой давности, который в соответствии с данной статьей составляет три года со дня, установленного

статьей 200 ГК РФ. В соответствии с п.2 ст. 200 ГК РФ со дня возникновения обязательства срок исковой давности не может превышать десяти лет.

В статье 203 ГК РФ оговаривается, что прерывание срока исковой давности осуществляется за счет совершения обязанным лицом действий, которые свидетельствуют о признании долга. Срок исковой давности после перерыва начинается заново. Время, прошедшее до перерыва, не учитывается в новом сроке.

Дебиторская задолженность, которую невозможно взыскать, может образоваться вследствие:

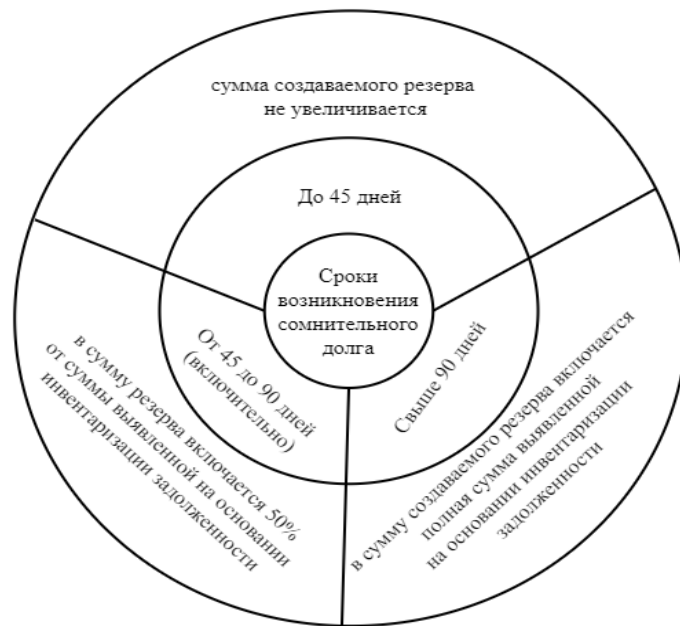
- ликвидации должника;
- банкротства должника;
- истечения срока исковой давности без подтверждения задолженности со стороны должника.

Если покупатель так и не перечислит деньги, то согласно ГК РФ через три года продавец должен списать его задолженность на убытки.

Безнадежные и сомнительные долги уменьшают величину балансовой прибыли. Безнадежные долги – это затраты, поскольку предприятие не получает ожидаемого дохода.

Таким образом, наличие дебиторской задолженности свидетельствует об отвлечении средств из оборота организации, а если дебиторская задолженность в организации с каждым отчетным периодом увеличивается, то она начинает отрицательно влиять на финансовое положение организации. Операции по списанию дебиторской задолженности могут носить постоянный характер, в таком случае организация может создать резерв сомнительных долгов.

В Налоговом Кодексе РФ установлен способ определения суммы резерва по сомнительным долгам, что прописано в пункте 4 статьи 266 указанного нормативно-правового акта. Для того, чтобы определить сомнительный долг, в организации требуется провести инвентаризацию дебиторской задолженности на последнее число отчетного (налогового) периода инвентаризации. Определить сумму сомнительного долга в соответствии с рисунком 1 [3].



**Рис. 1 – Создание резерва по сомнительным долгам [3]**

Необходимо учитывать, также, что, согласно Налогового кодекса РФ, сумма создаваемого резерва по сомнительным долгам, исчисленного по итогам налогового периода, не может превышать 10 процентов от выручки за указанный налоговый период.

Создание и формирование резерва по сомнительным долгам необходимо контролировать для того, чтобы:

- создание резерва нашло свое отражение в учетной политике организации;
- резерв создавался на каждую сомнительную задолженность отдельно и ежеквартально.

Резерв по сомнительным долгам может использоваться, исключительно, на покрытие потерь (убытков) от безнадежных долгов. Из этого следует, что создаваемый резерв формирует в организациях дополнительные затраты.

Финансовой службе в организации необходимо формировать основные принципы управления дебиторской задолженностью, такие как условия предоставления кредита, сроки, лимит и контроль по погашению долга, с целью минимизации дополнительных затрат по безнадежным долгам. О просрочке,

превышающей 30-дневный период необходимо сообщать руководителю службы продаж для осуществления контроля за данной просрочкой.

При увеличении доли задолженности по отпущенной продукции, предоставленным работам, услугам в динамике может привести к уменьшению ликвидности и платежеспособности организации.

Для достижения эффективности управления дебиторской задолженностью темпы роста дебиторской задолженности не должны превышать темпы роста выручки. Если данное условие не будет соблюдено, то может произойти «замораживание» части выручки, которая важна в организации для финансирования текущей деятельности.

Возникает необходимость для управленческих решений по дебиторской задолженности формировать дебиторов по срокам возникновения долга, согласно заключенного договора и выставленного счета на оплату за отгруженную продукцию (товары, работы, услуги). Для этого необходимо сформировать реестр должников, начиная выстраивание с самого большого долга по дебиторской задолженности, по количеству дней просрочки. Такое ранжирование дебиторов необходимо для того, чтобы не увеличивался срок дебиторской задолженности, и отпала необходимость создавать резерв по сомнительным долгам.

С целью повышения эффективности управления дебиторской задолженностью необходимо получить ответы на следующие вопросы:

1. Покупательская активность в организации. В розничных торговых организациях, учитывается проходимость в магазинах, сумма товарного чека (насколько он уменьшился по сравнению с предыдущим периодом), заполнены ли полки, нет ли там пустых мест. Наблюдается ли в организациях по оказанию услуг активность в офисе, какая работоспособность у персонала, есть ли факты сокращения работающих или перевода их на неполную рабочую неделю.

2. Очень полезен будет разговор с собственниками или первыми лицами компании: как они видят развитие своего бизнеса, насколько оно реалистично и

есть ли понимание, за счет чего компания будет достигать стратегических планов.

3. Оценка финансового состояния клиента. Необходимо дать понять своим партнерам, что текущая кризисная ситуация требует от всех участников максимальной открытости. Если организация идет на предоставление клиенту товарного кредита, то взамен следует получить максимум информации и данных клиента.

4. Оценка дебиторской задолженности. Поскольку денежные средства за время просрочки платежа дебиторами обесцениваются, более правильно для исчисления реальной суммы долгов и потерь от их не взыскания или позднего взыскания использовать формулу наращенной суммы долга:

$$S = P(1 + ih) \quad (1)$$

где  $S$  – сумма дебиторской задолженности с нарастающим итогом;

$P$  – величина первоначальной суммы долга;

$i$  – годовая ставка рефинансирования;

$h$  – отношение срока продолжительности задержки платежа к числу дней в году [5].

При инфляции происходит обесценение дебиторской задолженности. Сумму долга с учетом инфляции можно определить исходя из индекса изменения покупательной способности денег, представляющего собой отношение стоимости 1 тыс. руб. на начало и окончание срока просрочки платежа.

При долгосрочной дебиторской задолженности, срок которой более одного года, необходимо определить текущую или будущую её стоимость, применяя формулу сложных процентов.

Формула суммы долга с нарастающим итогом в этом случае принимает вид:

$$S = P(1 + i)^n \quad (2)$$



где  $i$  – годовая ставка процента по предоставленному кредиту, оплачиваемая получателем кредита, определяется в десятичной дроби;

$n$  – число интервалов (год, квартал, месяц и т.д.) [5].

Можно применить таблицы накопленной стоимости одной денежной единицы.

5. Регламент управления дебиторской задолженностью (товарным кредитом). Согласно принятой кредитной политики в организации, консервативной, агрессивной или умеренной, рассматриваются этапы управления дебиторской задолженностью. По каждому этапу назначается ответственное лицо, согласно проводимым процедурам.

При консервативной кредитной политике используются жесткие процедуры инкассации дебиторской задолженности. Регламент будет учитывать мероприятия, рассмотренные в таблице 1.

При агрессивном типе кредитной политики предоставление покупателям возможности пролонгирования кредита.

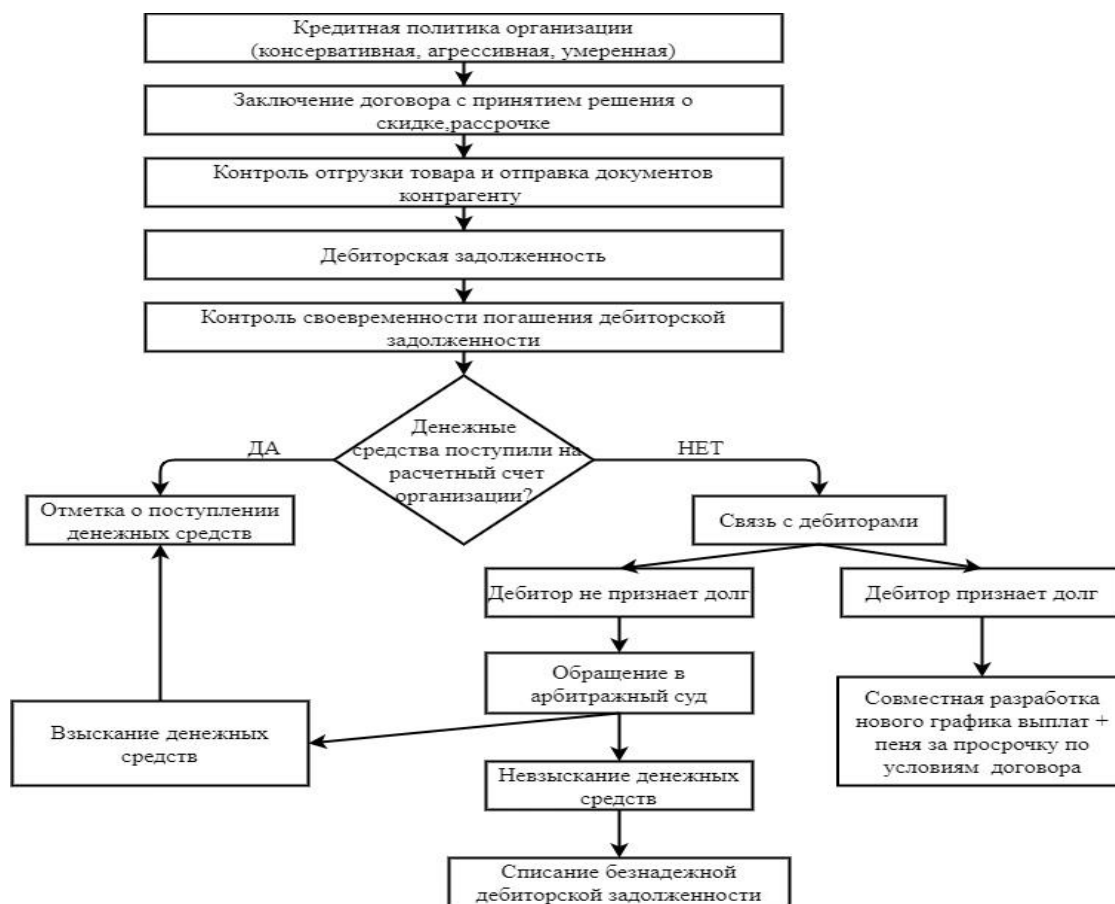
6. Планирование нормативов дебиторской задолженности. Общие нормативные уровни дебиторской задолженности формируются в соответствии с оборачиваемостью дебиторской задолженности за период, который определяется в днях, определив норму дней (среднее значение дней), в соответствии с планируемым объемом продажи количеством дней в периоде определяется норматив дебиторской задолженности на планируемый период.

Чтобы дебиторская задолженность не увеличивалась, и долг за отпущенную продукцию в кредит был возвращен в срок, необходимо в договоре с контрагентами прописать пункты, которые будут предусматривать штрафные санкции в случае нарушения должником условий договора. Применяются на практике следующие виды неустоек, такие как: договорная, штрафная, альтернативная. Договорная, по согласованию сторон устанавливается в договоре. При штрафной неустойке кредитор имеет полное право востребовать возмещения в полном объеме причиненных убытков, а также уплаты неустойки.

**Регламент управления дебиторской задолженностью при консервативной политике**

Периоды управления дебиторской задолженностью	Порядок проведения	Ответственное лицо (подразделение)
Критический срок оплаты не наступил	Заключение договора	Менеджер по продажам
	Контроль отгрузки	Коммерческий директор
	Выставление счета	Финансовая служба
	Уведомления об отгрузке (номера вагонов, машин, даты, вес)	
	Уведомление о сумме и расчетных сроках погашения дебиторской задолженности	
	За 2-3 дня до наступления критического срока оплаты - напоминание об окончании периода отсрочки, а при необходимости - сверка сумм	
Просрочка до 7 дней	При неоплате в срок - звонок с выяснением причин, формирование графика платежей	Менеджер по продажам
	Прекращение поставок (до оплаты)	Коммерческий директор
	Направление предупредительного письма об отмене скидок (согласно кредитной политики)	Финансовая служба
Просрочка от 7 до 30 дней	Начисление штрафа	Финансовая служба
	Переговоры с ответственными лицами	Менеджер по продажам

Основная цель при управлении дебиторской задолженности, должна привести к тому, что разница между величиной дебиторской задолженности с учетом просрочки платежа и первоначальной величиной задолженности должна быть минимальна, то есть срок просрочки платежа уменьшен. В организации необходимо применить систему контроля своевременности погашения дебиторской задолженности, которая даст возможность определять более конкретно безнадежные долги в организации.



**Рис. 2 – Схема управления дебиторской задолженностью**

При использовании кредитной политики организации, контроля своевременности погашения дебиторской задолженности, а также создание реестра дебиторов с большой просрочкой по дебиторской задолженности, в организации можно выбрать экономическое решение и снять вопросы по безнадежной дебиторской задолженности.

Теоретический разбор вопросов показал особую важность управления дебиторской задолженностью в организации в современных экономических условиях для сохранения устойчивости их финансового состояния. Дебиторская задолженность трансформируется в денежные средства в будущем, и существуют риски ненаступления такого события или возникновения острой необходимости в денежных средствах и в течение действия договора отсрочки платежа. Поэтому важно предупреждать возникновение просроченной

дебиторской задолженности, а также мотивировать дебиторов к ее досрочному погашению.

### **Библиографический список**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 16.12.2019) [Электронный ресурс]. URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 27.12.2019). [Электронный ресурс]. URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 27.12.2019). [Электронный ресурс]. URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

4. Морозова А.К. Развитие методов нормирования оборотных средств в корпоративных структурах В сборнике: Основные направления и формы развития потребительской кооперации в странах европы и азии: опыт, проблемы, перспективы. Материалы международной научно-практической конференции в рамках ежегодных Чайановских чтений. 2016. С. 415-419.

5. Овсяичук В.В. Внутренний контроль дебиторской задолженности в организациях агропромышленного комплекса по производству сельскохозяйственной продукции. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Государственный университет управления. Москва, 2012. – 169 с.

6. Овсяичук В.В. Методика финансового контроля расчетов с покупателями и заказчиками сельскохозяйственной продукции. Российский экономический интернет-журнал. 2014. № 4. С. 11.

### **References**

1. Civil Code of the Russian Federation (Part One) dated November 30, 1994 № 51-FZ (as amended on December 16, 2019) [Electronic resource]. URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

2. The tax code of the Russian Federation (part one) dated July 31, 1998 № 146-FZ (as amended on December 27, 2019). [Electronic resource]. URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

3. The tax code of the Russian Federation (part two) dated 05.08.2000 № 117-FZ (as amended on 12.27.2019). [Electronic resource]. URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

4. Morozova A.K. Development of working capital rationing methods in corporate structures. In the collection: The main directions and forms of development of consumer cooperation in Europe and Asia: experience, problems, prospects. Materials of the international scientific-practical conference in the framework of the annual Chayanov readings. 2016. S. 415-419.

5. Ovsyichuk V.V. Internal control of receivables in agricultural organizations for the production of agricultural products. The dissertation for the degree of candidate of economic sciences / State University of Management. Moscow, 2012. – 169 p.

6. Ovsyichuk V.V. Methods of financial control of settlements with buyers and customers of agricultural products. Russian economic online magazine. 2014. № 4. P. 11.