

УДК 658.15

## СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ

*А.К. Токталиева, О. Курманбеков*

Для управления дебиторской задолженностью обосновывается применение метода приростного анализа, позволяющего установить влияние факторов на ее изменение. Предложены правила разработки кредитной политики предприятия.

*Ключевые слова:* дебиторская задолженность; оборачиваемость и средний период погашения дебиторской задолженности; кредитная политика; приростной анализ.

---

## ИШКАНАНЫН ДЕБИТОРДУК КАРЫЗДАРЫН БАШКАРУУНУН ЗАМАНБАП МЕТОДДОРУ

*А.К. Токталиева, О. Курманбеков*

Макалада дебитордук карыздарды башкаруу үчүн алардын өсүшүнө талдоо жүргүзүү методу сунушталат, бул метод дебитордук карыздардын өзгөрүшүнө таасирин тийгизүүчү факторлорду аныктоого мүмкүндүк берет. Ошондой эле макалада ишкананын кредиттик саясатын иштеп чыгуу эрежелери сунушталган.

*Түйүндүү сөздөр:* дебитордук карыздар; дебитордук карыздарды төөөнүн ориочо мезгили; кредиттик саясат; талдоо жүргүзүү.

---

## MODERN METHODS OF MANAGING RECEIVABLES OF COMPANIES

*A.K. Toktalieva, O. Kurmanbekov*

For the management of receivables, the incremental analysis method is justified to determine the influence of factors on its change. The rules of development of credit policy of the enterprise are proposed.

*Keywords:* receivables; turnover and average repayment period of receivables; credit policy; incremental analysis.

С призмь корпоративного управления дебиторская задолженность представляет отложенный во времени потенциально положительный денежный поток. Данный поток, согласно условиям, определенным корпорацией, будет вовлечен в ее реальный оборот в будущем. Наличие дебиторской задолженности предприятия обусловлено поиском компромиссного решения между риском и доходностью продаж. В условиях рыночной конкурентной борьбы основным видом продажи своей продукции является ее реализация в виде коммерческого кредита. Такая продажа обеспечивает дополнительный объем реализованной продукции. Но дополнительный рост дохода предприятия от продажи продукции в кредит сопровождается альтернативными затратами. В результате возникают

проблемы разработки кредитной политики предприятия, осуществляющего управление дебиторской задолженностью. Кредитная политика охватывает систему принятия и реализации решений, позволяющих оптимизировать денежные потоки предприятия и минимизировать его совокупные затраты по управлению дебиторской задолженностью.

Необходимость управления дебиторской задолженностью предприятия обусловлена быстрым расширением продаж своей продукции в кредит и существенным ее ростом. Так, за последние двадцать лет дебиторская задолженность предприятий реального сектора экономики выросла от 11 633,5 млн сомов в 1998 г. до 115 790,4 млн сомов в 2018 г. [1, с. 123, 137].

Рост задолженности составил 9,9 раза. Только за последние пять лет дебиторская задолженность выросла на 10,6 млн сом, или на 10,1 пункта. Из общей динамики роста дебиторской задолженности исключение составляет 2018 г., в котором ее величина снизилась на 6,8 млн сом, или на 5,6 пункта по сравнению с 2017 г. Наиболее существенно сократилась задолженность на предприятиях транспортной деятельности и хранения грузов – на 7,3 млн сом, по производству кокса и очищенных нефтепродуктов – на 2,0 млн сом, газа и распределения газообразного топлива – на 1,2 млн сом. В то же время за сравниваемый период дебиторская задолженность увеличилась на предприятиях по производству металлических изделий, за исключением машин и оборудования, – на 7,8 млн сом, пищевых продуктов, включая напитки, – на 8,8 млн сом, электроэнергии, включая ее передачу и распределение, – на 1,4 млн сом, по ремонту автомобилей и мотоциклов, оптовой и розничной торговле – на 1,8 млн сом, в строительстве – на 9,2 млн сом. При этом в общей сумме дебиторской задолженности на конец 2018 г. наибольшую долю занимали долги предприятий оптовой и розничной торговли, по ремонту автомобилей и мотоциклов – 30,5 %, обрабатывающих производств – 18,1, строительства – 11,4, профессиональной, научной и технической деятельности – 10,5 %.

Из общей суммы задолженности долг предприятий внутри республики составил 87,3 млн сом, или 75,4 %; стран СНГ – 13,3 млн сом, или 11,5 %; стран вне СНГ – 15,1 млн сом, или 13,1 %.

Хотя рост дебиторской задолженности и обусловлен увеличением объема реализации продукции, работ и услуг от 25 761,2 млн сом в 1998 г. до 669 466,6 млн сом в 2018 г., или в 26 раз, он в значительной мере связан с политикой кредитования.

Показателями формализации движения дебиторской задолженности являются их оборачиваемость и средний период погашения [2]. За последние десять лет динамика изменения оборачиваемости дебиторской задолженности отражает деловую активность в реальной экономике. В 2006 г. оборачиваемость этой задолженности составляла 3,81 раза, в 2008 г., в период значительного роста деловой активности в экономике, – 5,30 раза, в 2010 г. – 5,46 раза. Начиная с 2014 г. наблюдается снижение оборачиваемости дебиторской задолженности: в 2014 г. – 4,77 раза, 2016 – 4,44 раза. В последующие годы оборачиваемость этих долгов повышается: в 2017 г. – 5,04 и в 2018 г. – 6,17 раза [1, с. 144, 154].

Средний период погашения, отражающий соотношение продолжительности периода, выступающее неизменной величиной, и количества оборотов,

изменяется в обратной пропорции к последнему показателю. В 2006 г., когда дебиторская задолженность сделала всего лишь 3,81 оборота, средний период ее погашения составил 96 дней, в 2008 г. – 69; 2010 – 67 и в 2018 г. – 59 дней [1, с. 145, 155].

Проанализированные показатели оборачиваемости и среднего периода погашения дебиторской задолженности являются синтезирующими, включающими влияние изменения объема реализации, а также средней величины данной задолженности. Следовательно, использование проанализированных показателей не позволяет установить влияние факторов на изменение дебиторской задолженности. «...Управление дебиторской задолженностью требует от предприятий разработки своей кредитной политики...» [3, с. 55], поэтому, на наш взгляд, для того чтобы разработать кредитную политику, соответствующую выбранной стратегии развития компании, необходимо:

- проанализировать существующую дебиторскую задолженность по срокам возникновения, с позиции платежной дисциплины;
- определить дополнительный объем денежных средств, направляемый на финансирование прироста дебиторской задолженности и изменение прибыли компании при новых условиях кредитования;
- рассчитать прибыль от дополнительных объемов продаж при изменении условий продажи;
- установить требуемую прибыль от дополнительных инвестиций;
- использовать современные инструменты для контроля за дебиторской задолженностью.

В традиционной практике период обращения дебиторской задолженности определяется как их отношение к величине однодневной продажи. Но такое определение суммы дебиторской задолженности не учитывает особенности условия коммерческого кредитования предприятия. В настоящее время обязательным условием продаж продукции является предоставление скидки с цены реализации продукции покупателю. По нашему мнению, при определении среднего времени обращения дебиторской задолженности следует учесть долю реализации продукции с предоставлением покупателю скидки. Тогда продолжительность обращения дебиторской задолженности в днях представляет собой произведение доли продаж со скидкой и установленного времени оплаты счетов со скидкой, а также доли продаж без применения скидки и максимального срока погашения выставленных счетов для оплаты. Среднее количество дней на реализацию с использованием предоставленной скидки и без нее используется для определения величины дебиторской задолженности. Она должна

быть исчислена как произведение суммы однодневных продаж на среднее количество дней дебиторской задолженности. На наш взгляд, определение величины дебиторской задолженности с учетом реализации продукции со скидкой позволяет установить эффективность кредитной политики.

Одним из наиболее распространенных методов контроля является распределение дебиторской задолженности по срокам их возникновения. Вместе с тем при использовании данного метода возникают сложности. Величина дебиторской задолженности прямо зависит от изменения объемов реализации по сезонным или циклическим колебаниям. Поэтому изменение дебиторской задолженности может произойти при постоянстве платежной дисциплины покупателей. По нашему мнению, при управлении дебиторской задолженностью следует учесть изменения платежной дисциплины покупателей. Условия продажи продукции определяются в заключенном между продавцом и покупателем договоре. Условие договора может быть разнообразным: содержит оплату продаж в несколько этапов в течение определенного времени: в два раза – первая оплата в месяце реализации, вторая – в первом месяце, за месяц продаж; или в несколько раз. Допустим, в месяце реализации оплачивается 12 % продаж; в первом месяце, следующем за месяцем реализации, – 28 %; во втором месяце, следующем за месяцем реализации, – 30 %; в третьем месяце, следующем за месяцем продаж, – 30 %. При таком условии реализации продаж продукции остаток дебиторской задолженности в первом месяце составляет 88 % проданной продукции.

В последующих месяцах остаток задолженности к оплате определяется в кумулятивном порядке: к долгу предыдущего месяца прибавляется объем реализации текущего месяца и минусуются оплаченные суммы в течение этого месяца.

По нашему мнению, в целях смягчения влияния сезонных колебаний объема реализации и установления обоснованных динамических рядов следует определить квартальные однодневные объемы реализации и оборачиваемости дебиторской задолженности. При этом следует отметить, что при определении последнего показателя в расчет берется сумма дебиторской задолженности за последний месяц квартала. Расчет кумулятивных показателей за год производится с нарастающим итогом по кварталам. Естественно, кумулятивные однодневные продажи в сомах и оборачиваемость дебиторской задолженности в днях отклоняются от квартальных данных в зависимости от колебаний объема реализации. Так, если объем реализации постепенно увеличивается от зимних месяцев к летним, то в весенних и летних месяцах

значительно повышается объем однодневной продажи, а оборачиваемость дебиторской задолженности замедляется. В результате влияния переходящих объемов реализации с одного квартала на другой значительное повышение оборачиваемости будет наблюдаться в последнем квартале года. Это результат продажи большого объема продукции в предыдущем квартале. По нашему мнению, изменение объема реализации, соответственно, изменяет оборачиваемость дебиторской задолженности. Ее величина зависит от условий реализации, т.е. от поступления денежного потока, поэтому показатель оборачиваемости дебиторской задолженности в днях должен быть дополнен ее остатком в абсолютных и относительных выражениях. В связи с этим считаем целесообразным составление предприятия «ведомости непогашенных остатков». В ней из общей суммы дебиторской задолженности на конец квартала выделяется задолженность каждого месяца. Выделенная сумма дебиторской задолженности позволяет установить их удельный вес в объеме реализации данного месяца. Относительные показатели ведомости позволяют определить изменение (или постоянство) платежной дисциплины. Рост общей суммы непогашенных остатков сигнализирует о замедлении поступления денежного потока от реализации, что способствует улучшению контроля дебиторской задолженности.

Изменение кредитной политики приводит к дополнительному росту или снижению объемов реализации, а также возникновению дополнительных затрат предприятия в результате ее смягчения. Разница между дополнительными (приростными) доходами и затратами составляет приростную прибыль.

Поэтому для оценки последствий изменения кредитной политики целесообразно использовать приростный анализ, в рамках которого определяется размер увеличения (уменьшения) объема реализации и затрат в результате изменения отдельных параметров кредитной политики. При либерализации кредитной политики посредством предоставления больших скидок, удлинения периода кредитования, смягчения политики по взиманию просроченной задолженности, смягчению стандартов кредитоспособности компания может ожидать увеличения объема реализации. В то же время это потребует дополнительных инвестиций для покупки большего объема сырья, материалов, рабочей силы, увеличатся затраты на поддержание возросшей дебиторской задолженности, увеличится объем безнадежных долгов, а также расходы, связанные с предоставлением скидок, и т. д.

В процессе приростного анализа сравниваются между собой дополнительные приростные доходы и дополнительные расходы, и в случае

ожидания положительной приростной прибыли решение в сторону изменения кредитной политики может быть положительным (при условии полной компенсации возможного риска).

Для определения прироста дебиторской задолженности в результате изменения кредитной политики при условии увеличения объема реализации используется формула [3, с. 388]:

$$ДДЗ = ((DSON - DSO_0)(So / 360)) + V(DSON (SN - So) / 360),$$

где  $So$  – текущая валовая выручка от реализации;  
 $SN$  – прогнозная валовая выручка от реализации;

$V$  – переменные затраты как процент от валового объема реализации (за исключением потерь от безнадежных долгов, текущих расходов, связанных с финансированием дебиторской задолженности, и затраты на предоставление скидок);

$DSO_0$  – период инкассации дебиторской задолженности до изменения кредитной политики, в днях;

$DSON$  – период инкассации дебиторской задолженности после изменения кредитной политики, в днях.

Для определения изменения дебиторской задолженности в результате уменьшения объема реализации используется формула [3, с. 389]:

$$ДДЗ = ((DSON - DSO_0)(SN / 360)) + V(DSO_0 (SN - So) / 360).$$

Первая часть формулы ( $DSON - DSO_0$ ) отражает изменение оборачиваемости дебиторской задолженности при прежнем среднедневном объеме реализации, вторая часть показывает прирост дебиторской задолженности, связанный с приростом объема реализации.

В первой части этой формулы показывается изменение оборачиваемости дебиторской задолженности при новом среднедневном объеме реализации. Вторая часть формулы отражает снижение дебиторской задолженности, связанное со снижением объема реализации.

После определения изменения дебиторской задолженности с принятием новой кредитной политики устанавливается ее влияние на прибыль [3, с. 389]:

$$DP = (SN - SO)(1 - V) - KDJ - (BN SN - BO SO) - (DN SN PN - DO SO PO),$$

где:  $DP$  – прирост прибыли;  
 $1 - V$  – разность между стоимостью реализации и переменными затратами;  
 $K$  – цена инвестиций в дебиторскую задолженность;  
 $DJ$  – прирост дебиторской задолженности;

$BO$  – средний объем безнадежных долгов при текущем объеме реализации как процент от валового объема реализации;

$BN$  – то же при новой реализации;

$PO$  – доля объема реализации со скидкой после изменения кредитной политики, %;

$PN$  – то же после изменения кредитной политики;

$DO$  – текущий процент торговой скидки;

$DN$  – предполагаемый процент торговой скидки.

При определении влияния кредитной политики на прибыль от суммы изменения валовой прибыли вычитается изменение затрат на поддержание дебиторской задолженности, изменение потерь по безнадежным долгам и изменение затрат на предоставление скидок.

На наш взгляд, в настоящее время для повышения эффективности управления дебиторской задолженности, помимо разработанной кредитной политики, необходимо:

- компьютеризировать систему учета взыскания дебиторской задолженности, т.е. использовать единую компьютерную базу данных по всем предприятиям;
- выставлять счета дебиторам раньше установленного срока, что может стимулировать покупателей производить более раннюю оплату;
- обеспечить постоянную связь с покупателем и делать напоминание дебитору на следующий день после истечения установленного срока платежа, такая практика позволит определить причины неплатежа;
- классифицировать счета дебиторской задолженности по размеру и срокам возникновения, что позволит сосредоточить внимание сотрудников отдела продаж предприятия на крупных заказах.

На наш взгляд, применение современных методов контроля и приростного анализа позволит существенно улучшить управление дебиторской задолженностью предприятия.

#### Литература

1. Финансы предприятий Кыргызской Республики: 1998–2002. Таблица П. I. Д. 6: Дебиторская задолженность по видам деятельности; 2014–2018. Таблица П. Д. 6: Дебиторская задолженность по видам деятельности (на конец периода, млн сомов).
2. Курманбеков О. Управление дебиторской задолженностью предприятий реального сектора экономики Кыргызской Республики / О. Курманбеков, Д.Ч. Бектенова // Вестник КРСУ. 2017. Т. 17. № 6. С. 55.
3. Бриггем Ю. Финансовый менеджмент / Ю. Бриггем, Л. Гапенски. СПб.: Экон. шк., 1997. Т. 2.