

УДК 336.64 DOI: 10.14451/1.222.513

Проблемы и пути решения управления дебиторской задолженности на предприятии

© 2023 **Ферапонтов Владислав Алексеевич**

студент магистратуры. Московский государственный институт международных отношений (МГИМО).

E-mail: ozo.aza@yandex.ru

Ключевые слова: дебиторская задолженность, экономическая ситуация, санкции, меры господдержки, санкционные риски, оборотные активы, компания, рассрочка платежей, балансовая отчетность.

Нестабильная геополитическая обстановка в современных рыночных условиях усугубляет борьбу российских предприятий за выживание и успех в конкуренции. В такой экономической ситуации необходимо совершенствовать методы и инструменты управления предприятием, чтобы иметь возможность бороться на равных с конкурентами. Рациональное использование скрытых резервов и возможностей предприятия может существенно повысить его эффективность и рентабельность. В этой статье мы рассмотрим, как можно решать на предприятии проблемы, связанные с управлением дебиторской задолженности.

В работах И. А. Бланка, О. А. Дедова, В. В. Ковалёва, Н. В. Никитиной и Г. В. Савицкой существуют глубокое теоретическое исследование дебиторской задолженности. Данные авторы широко раскрывают понятия, сущность дебиторской задолженности. Однако, на наш взгляд, проблемы управления дебиторской задолженностью и способы их решения недостаточно исследованы. На практике предприятия решают эти проблемы, используя метод проб и ошибок, учитывая накопленный опыт.

В текущих условиях экономической нестабильности, когда санкции и нарушения в цепочках поставок становятся обыденностью, часто возникает ситуация, когда дебиторская задолженность превращается в просроченную. Норматив оптимального уровня дебиторской задолженности,

установленный в теории, отсутствует, и каждое предприятие самостоятельно определяет, какой лимит дебиторской задолженности наиболее выгоден для него. Определение оптимального уровня дебиторской задолженности является еще одной нерешенной проблемой для многих компаний [1, с. 145].

Сегодня многие предприятия сталкиваются с проблемами управления дебиторской задолженностью, которые достаточно типичны. Отсутствие достоверной информации о реальных сроках погашения обязательств контрагентами — это лишь одна из них. Теперь вина за задержки в оплате не ложится только на заказчика, который опаздывал с платежом. Подрядчики просто не успевают уложиться в сроки из-за логистического коллапса. Однако можно ми-

минимизировать риски образования проблемной дебиторской задолженности и повысить шансы на её взыскание, организовав грамотную договорную и претензионную работу.

Перечислим основные проблемы управления дебиторской задолженностью на предприятии.

Отсутствие четкого и понятного регламента работы с дебиторской задолженностью вызывает проблемы. Необходим пошаговый инструктаж работы ответственных лиц с момента возникновения задолженности до момента её полного погашения, закрепление ответственных специалистов за каждый участок работы было бы полезным.

Различные функции, такие как коллекторская деятельность, анализ дебиторской задолженности и принятие управленческих решений для погашения долга, распределены между разными структурными подразделениями, которые находятся под руководством директоров разной направленности, например, коммерческого и финансового. Кроме того, в компаниях не налажены информационные потоки и не существует регламентов взаимодействия [2, с. 34].

Для того чтобы избежать трудностей при взыскании долгов, необходимо уделить внимание детальной организации договорной работы. Часто возникают проблемы из-за ошибок в этом процессе. Для того чтобы избежать подобных ситуаций, следует проработать договор до мельчайших деталей и четко определить порядок взаимодействия с контрагентами. Важно иметь документы, которые подтвердят наличие дебиторской задолженности, даже если обязательства уже исполнены, но нет подтверждения этому. Для этого необходимо включить в договор пункт о регулярной сверке расчетов и четко определить порядок передачи и приемки работ.

Чтобы снизить вероятность нарушения договорённости, можно включить в контракт ответственность за несоблюдение сроков оплаты или поставок. Тем не менее, контрагент может указать на санкционные риски, поэтому необходимо договориться о всех возможных сроках

и учесть возможные форс-мажоры. Кроме того, чтобы исключить претензии к своей компании, следует включить пункт о непреодолимой силе, где будет прописан порядок изменения условий сделки или её расторжения в случае, если компания классифицирует ситуацию как форс-мажор.

Юристы настаивают на необходимости изучения бухгалтерской отчетности, в то время как эксперты могут возразить, указав, что многие данные о финансовых показателях прошлого года уже утратили актуальность в свете изменений экономических условий. Тем не менее, отчетность является важным инструментом для оценки основных активов компании, что значительно облегчает возможность взыскания долгов с контрагентов в случае необходимости. Иными словами, если у компании есть владения и имущество, они могут быть использованы как залог или арестованы в рамках договора.

При оценке ситуации в компании необходимо учитывать фактор государственной поддержки. Если она принадлежит к стратегически важной отрасли экономики или является малым и средним предприятием, то есть вероятность получения регуляторных послаблений и льготного кредитования. В случае государственной поддержки компании, вероятность ее выживания и исполнения обязательств в условиях кризиса выше. Не менее важным является анализ санкционных рисков при проверке контрагентов в 2023 году.

Ранее использовавшаяся стандартная процедура уже не соответствует сегодняшним требованиям. Теперь недостаточно просто проверить, находится ли компания в санкционных списках или соответствует ли ей «правило 50%». Необходимо принимать меры на опережение и оценить, насколько рискованна сфера деятельности контрагента в отношении санкций. Сотрудничество с иностранным поставщиком, зависимость от зарубежной техники или программного обеспечения — все эти факторы могут привести к нарушениям сроков поставки или замене товаров.

Аудит необходим компании не только для грамотной организации договорной работы, но и для детальной проработки и формализации алгоритмов управления дебиторской задолженностью. Определять область ответственности каждого специалиста, налаживать взаимодействие сотрудников и контрагентов и прописывать порядок урегулирования спорных вопросов – все это важно закрепить во внутренних документах компании. Поэтому, как минимум раз в год, необходимо проводить анализ полученных результатов [3, с. 204].

Проведение аудита поможет разобраться в том, насколько успешны текущие договоры и какие этапы становятся причиной сбоев и ошибок. Благодаря качественному аудиту можно скорректировать алгоритмы или пересмотреть подходы, что даст возможность улучшить результат.

С целью уменьшения риска невозврата долга в период кризиса бизнес-сообщество проявляет стремление к защите. Различные компании выбирают разные методы, например, некоторые вводят 100%-ную предоплату, а другие используют специализированные инструменты.

Один из таких инструментов – страхование. Компания может приобрести страховку за 0,2–0,6% от страхуемого оборота до ДЗ, что является доступной на сегодня ставкой.

Несмотря на ожидаемый ажиотажный спрос, в последнее время все сложилось не так, как предполагалось. Это произошло из-за того, что контрагенты начали пересматривать условия сотрудничества и остановились на условии 100%-ной предоплаты. Тем временем клиенты, подогретые логистическим коллапсом, перестали придавать большое значение выгоде и стали соглашаться на любые цены и условия, чтобы провести как можно больше закупок. В результате платежная дисциплина не ухудшилась, и многие участники сделок смогли обойтись без страхования.

В России отсутствует рынок переуступки требований, что ограничивает функционал цессии – инструмента, вызывающего интерес у бизнеса.

Одной из проблем является сложность определения стоимости просроченной ДЗ, а также отсутствие устойчивой методики ценообразования. Кроме того, при подразумевании пункта о цессии в договоре, контрагент часто настаивает на его согласовании, что может ещё больше ограничить функционал механизма. В таких случаях лучше не соглашаться на согласование пункта о цессии с контрагентом, так как компания имеет полное право на это.

Для эффективного взыскания дебиторской задолженности необходимо не только качественно составить договор и отлаживать процессы спорных вопросов, но и проводить досудебные мероприятия. Рекомендуется использовать корпоративный электронный адрес для общения с контрагентом, чтобы упростить процедуру доказывания в будущем. Также важно достичь признания контрагентом факта задолженности, например, через гарантийное письмо об оплате, которое при судебной процедуре будет иметь статус официального документа [4, с. 87].

В условиях экономических изменений, сокращение срока реагирования на претензии может быть установлен во внутреннем порядке урегулирования споров с контрагентом. Это позволит обеим сторонам указать комфортные способы направления претензий и сроки реагирования. Несмотря на то, что арбитражный процессуальный кодекс устанавливает общий для всех срок в 30 дней, в случае необходимости он может быть сокращен.

В случае, если долг контрагента не удалось взыскать в досудебном порядке, можно обратиться в суд, предоставив доказательства о задолженности.

Обратить внимание следует на то, что компании, у которых имеется просроченная дебиторская задолженность на сумму, не превышающую 800 тысяч рублей, имеют возможность подать заявление на взыскание в упрощенном порядке. Такой иск может быть подан удаленно без необходимости обращения за помощью к юристам или обладанию специальными навыками. Это

отличный инструмент для тех, кто столкнулся с проблемами задержки платежей по поставкам, поскольку суды быстро выносят решения в таких случаях. Важно учесть, что мораторий на банкротство ограничивает удовлетворение исков относительно начисления пеней и неустоек, пока он действует для ответчика-компании.

Сегодня многие организации сталкиваются с проблемой ликвидности дебиторской задолженности. Решение этой проблемы требует квалифицированного подхода к управлению дебиторской задолженностью. Такой подход является одним из способов укрепления финансового положения компании. Одним из эффективных способов оптимизации уровня дебиторской задолженности является использование инструментов финансового контроллинга. Эти меры

могут принести положительный результат за счет внутренних резервов и без дополнительных затрат. Поэтому они входят в группу наиболее действующих методов повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

В заключение нужно отметить, что в литературе, СМИ и интернете много говорят о высокой значимости дебиторской задолженности для жизнедеятельности предприятия и о проблеме ее контроля. Однако рекомендации по решению данной проблемы представлены только теоретически или вовсе отсутствуют. Согласно автору, такие рекомендации позволят выявить внутренние резервы финансовых ресурсов предприятия, увеличат конкурентоспособность и положительно скажутся на его финансовом состоянии.

Библиографический список

1. Анализ финансовой отчетности : учебник / под ред. М. А. Вахрушиной. — 4-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2022. — 434 с.
2. Жилкина А. Н. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов. — М. : Юрайт, 2021. — 285 с.
3. Румянцева Е. Е. Экономический анализ : учебник и практикум для вузов. — М. : Юрайт, 2021. — 381 с.
4. Шеремет А. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебник. — 2-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2021. — 374 с.