

УДК 338.242.2

I. М. ГРИНЮК,
*аспірант кафедри обліку і аудиту
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ

Наголошено, що значна кількість підприємств стикається з проблемою непогашення дебіторами їх боргів. Наведено структурну модель процесу управління дебіторською заборгованістю від моменту її виникнення до способів її інкасації.

Ключові слова: дебіторська заборгованість, дебітори, інкасація, управління.

I. M. HRYNIUK,
*Postgraduate of the Department of Accounting and Audit
of the Ivano-Frankiv'sk National Technical University of Oil and Gas*

MODEL OF ACCOUNTS RECEIVABLE MANAGEMENT

It was noted that a considerable amount of enterprises faced with the problem of debtors' failure to repay their debts. A structural model of process of receivables management from its inception to collection methods is presented.

Keywords: accounts receivable, debtor, collection, management.

Відповідно до статистичних даних, отриманих американською компанією “Rocketlawyer” *, у світі 43% суб'єктів малого бізнесу мають дебіторів, які погашають свої зобов'язання пізніше, ніж 90 днів після дати виникнення зобов'язання. В Україні, згідно з даними Державної служби статистики **, кожне четверте підприємство має серйозні проблеми з одержанням платежів від своїх покупців. Невчасне погашення зобов'язань покупцями є справжньою епідемією і може паралізувати здатність бізнесу працювати успішно. Неоплачені рахунки збільшують статтю “дебіторська заборгованість” в оборотних активах підприємства, тим самим позбавляють його можливості правильно управляти своїми грошовими потоками [1]. Отже, **мета статті** – розробити поетапну модель управління поточною дебіторською заборгованістю за розрахунками з покупцями і замовниками.

Проблема управління дебіторською заборгованістю поширена як у світі, так і в Україні. Математичне моделювання, розрахунок впливу факторів та економічних показників, визначення оптимальних розмірів складових оборотного капіталу не можуть гарантувати ефективного формування та використання запасів, коштів і дебіторської заборгованості. Важливе значення у процесі управління складовими оборотного капіталу має розробка поетапних теоретичних моделей управ-

© **Гринюк Ірина Миколаївна (Hryniuk Iryna Mykolaivna), 2017**; e-mail: ira.hryniuk@gmail.com.

* Rocket Lawyer Incorporated : Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.rocketlawyer.com/>.

** Державна служба статистики : Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.

ління, які б визначали план дій персоналу підприємства при виникненні проблем з відтворенням оборотного капіталу. Процес моделювання дає можливість розробити чіткий конкретний механізм відповідно до особливостей діяльності суб'єкта господарювання при виникненні нестандартної ситуації, пов'язаної з даним об'єктом, а також скорочує затрати часу і трудових ресурсів. Особливо важливою така модель є для управління дебіторською заборгованістю, оскільки процес її збирання тісно пов'язаний з людським фактором. Саме тому на кожному етапі реалізації моделі особливу увагу слід приділяти саме людському фактору, адже його вплив на діяльність підприємства може бути більш значним, ніж вплив економічних факторів.

Розробкою даних моделей займалися такі науковці, як М. Вуд [1], Дж.К. Ван Хорн [2], Н.М. Новікова [3], Е.Л. Кунін [4], Т.В. Лівощко [5], І.О. Бланк [6], Г.А. Семенов, А.В. Бугай та О.О. Єропутова [7]. При проведенні критичного аналізу матеріалів фахових видань з економіки робимо висновок, що питання управління дебіторською заборгованістю здебільшого подається або узагальнено, або частково. У наукових працях найчастіше описуються загальні проблеми визначення, класифікації та списання дебіторської заборгованості в бухгалтерському обліку та її оподаткування, а також наводяться загальновідомі основні методи управління. Наявні моделі управління дебіторською заборгованістю зосереджені тільки на процесі інкасації простроченої заборгованості. Проте поза увагою залишаються процеси, які передують етапу відвантаження та можуть попередити виникнення проблем у майбутньому. Більшість моделей завершуються в момент надходження коштів (аналіз причин такого розвитку подій не проводиться) і не мають на меті розробку рекомендацій на майбутнє на основі наявного досвіду.

Однією з найбільш чітко структурованих моделей управління є модель, описана І.О. Бланком. Він пропонує здійснювати управління дебіторською заборгованістю у вісім етапів, а саме: аналіз дебіторської заборгованості в попередньому періоді; вибір типу кредитної політики підприємства у відношенні до покупців продукції; визначення можливої суми оборотного капіталу, яка може бути інвестована в дебіторську заборгованість з товарного (комерційного) та споживчого кредиту; формування системи кредитних умов; визначення стандартів оцінки покупців і диференціація умов кредиту, що надається; опис процедури інкасації дебіторської заборгованості; забезпечення використання на підприємстві сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості; побудова ефективних систем контролю за рухом і своєчасністю інкасації дебіторської заборгованості [6, с. 196]. Таку думку поділяють Г.А. Семенов, А.В. Бугай та О.О. Єропутова [7, с. 70]. На наш погляд, дана модель є незавершеною та залишає поза увагою постійний контроль за станом дебіторської заборгованості. Без моніторингу стану розрахунків з дебіторами будь-які дії з формування та інкасації заборгованості не мають сенсу. Також не до кінця зрозуміло, що конкретно автор має на увазі під "сучасними формами рефінансування" та яким чином має здійснюватися цей процес. Спірним залишається й восьмий етап, адже всі попередні можна сміливо вважати своєрідними етапами "побудови ефективних систем контролю за рухом та своєчасністю інкасації дебіторської заборгованості".

Фінансист з Росії І.М. Коренева визначає управління дебіторською заборгованістю як систематичний внутрішній аудит і наводить такий алгоритм управління дебіторською заборгованістю: формування цілей і завдань управління дебітор-

ською заборгованістю відповідно до фінансової та збутової політики підприємства; аналіз інформаційної бази, дані звітності та визначення рівня відповідності програмного забезпечення поставленим цілям; виявлення ресурсів (фінансових, трудових та ін.), доступних компанії; вибір методів та інструментів управління дебіторською заборгованістю, які дозволяють компанії реалізувати за даних обставин цілі та завдання, економічне обґрунтування даного вибору; регламентація використання обраних методів та інструкцій; контроль за точністю використання затверджених регламентів [8, с. 12].

Аналогічну модель наводять і науковці В.О. Безугла та М.М. Чирва [9]. Цей алгоритм має узагальнений характер і не дає чіткого визначення процесу управління дебіторською заборгованістю, до того ж про те, що розуміється під категорією “вибір методів та інструментів”, читач повинен здогадуватися сам. Нашу думку поділяє і Є.В. Кильницька [10].

П.О. Євдокімов у своїй праці наводить два підходи до управління дебіторською заборгованістю: вузький і широкий. У вузькому сенсі процес управління дебіторською заборгованістю – це сукупність дій, які регулюють виникнення, рух і погашення заборгованості конкретного дебітора, виходячи з чинних на підприємстві нормативних документів, встановлених цільових показників. Процес управління дебіторською заборгованістю в широкому сенсі включає всі основні стадії: аналіз фінансово-економічного становища підприємства, розміру і структури його дебіторської заборгованості; розробку політики управління дебіторською заборгованістю підприємства; аналіз кредитоспроможності контрагентів і прийняття рішення про утворення дебіторської заборгованості; дії, що призводять до утворення дебіторської заборгованості; облік дебіторської заборгованості та контроль за своєчасністю її погашення; здійснення заходів щодо стягнення і реструктуризації простроченої дебіторської заборгованості; формування резервів по сумнівних боргах у бухгалтерському та податковому обліку і списання безнадійної дебіторської заборгованості; аналіз результатів роботи з управління дебіторською заборгованістю та коригування політики управління дебіторською заборгованістю підприємства [11, с. 9].

Дана модель управління є досить повною та включає основні моменти управління дебіторською заборгованістю з точки зору обліково-аналітичної роботи. Проте поза увагою залишається безпосередня робота з клієнтами. Також дана модель має непослідовний характер. Етап розробки політики управління дебіторською заборгованістю підприємства повинен включати інші перелічені етапи.

Більш інформативною є структурно-логічна модель управління дебіторською заборгованістю Н.М. Новікової, яка складається з таких етапів: аналіз дебіторської заборгованості підприємства; формування принципів кредитної та авансової політики підприємства; планування утворення дебіторської заборгованості покупців і постачальників підприємства; моделювання наслідків впливу реалізації розроблених кредитної та авансової політики на формування прибутку підприємства; реалізація розробленої політики виникнення дебіторської заборгованості (кредитної та авансової); створення (поповнення, актуалізація) картотеки дебіторів; розробка внутрішніх стандартів, які регламентують процедуру інкасації дебіторської заборгованості; вжиття запобіжних заходів; моніторинг стану дебіторської заборгованості та фінансового становища дебітора; аналіз простроченої дебіторської заборгованості; розробка плану заходів з інкасації дебіторської за-

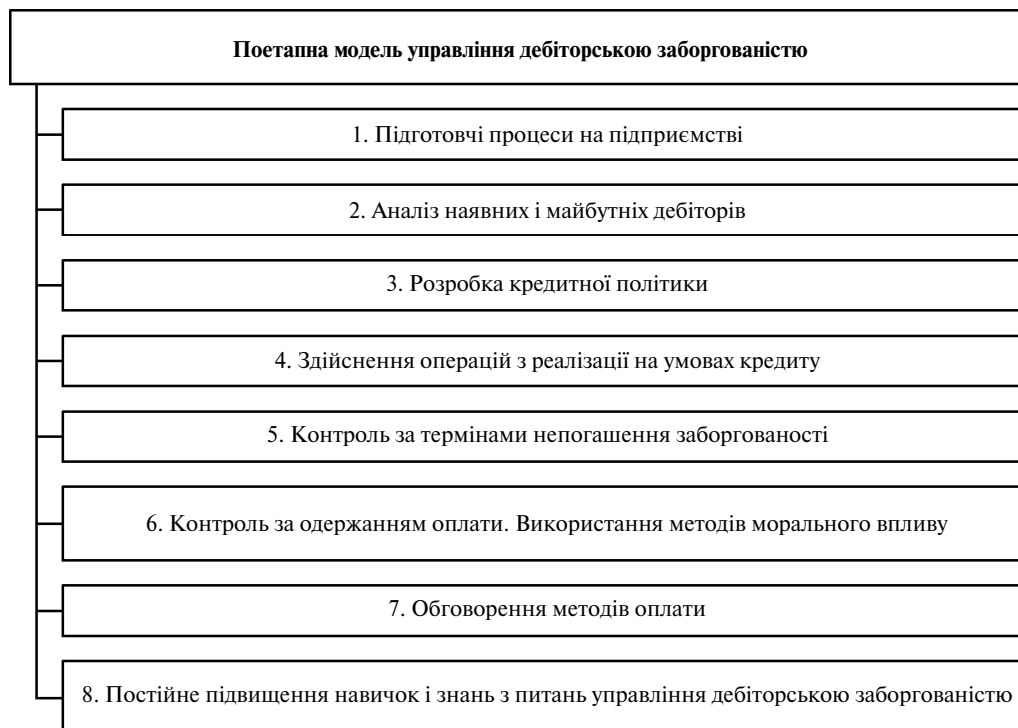
боргованості та плану-графіка роботи з дебіторами; оцінка необхідності та можливості використання інструментів досудового погашення заборгованості; судове стягнення дебіторської заборгованості [3, с. 77]. Наведена модель повною мірою розкриває та відображає процес управління дебіторською заборгованістю. Проте деякі етапи можуть бути об'єднані з метою оптимізації як самої моделі, так і процесу її реалізації.

У ході аналізу практики західних країн слід зазначити, що розробкою моделей управління, інкасації, формування тощо займаються аутсорсингові компанії, виходячи з потреб конкретного підприємства. Науковці ж у своїх працях ставлять такі завдання лише у тому випадку, якщо в подальшому розробка не буде комерціалізована. Однією з розглянутих нами моделей є модель, розроблена М. Вуд [1]. Її модель складається із 101 кроку, які згруповано у 12 блоків. Ця модель є досить широкою та включає максимальну кількість моментів, на які слід звернути увагу в процесі управління дебіторською заборгованістю. Проте, перш ніж використовувати її на практиці, необхідно провести адаптацію відповідно до потреб конкретного підприємства, а для цього треба залучати фахівців. На жаль, на даний час в Україні практика використання аутсорсингових компаній з метою розробки моделей управління конкретними об'єктами в процесі господарської діяльності не є поширеною.

Нами розроблено модель, яка описує процес управління дебіторською заборгованістю від моменту ведення переговорів і вибору дебітора до одержання коштів та аналізу проблем, які виникали при інкасації та розробленні плану дій на майбутнє (рис.). Вона включає всі основні питання, які можуть виникати в ході утримання дебіторської заборгованості на балансі підприємства. На кожному етапі значна увага приділяється людському фактору, адже саме від компетентності працівників залежать своєчасність відображення, контроль за станом і погашення заборгованості. Ширша характеристика етапів моделі наведена далі. Слід зауважити, що для конкретного підприємства можуть і, скоріше за все, будуть вноситися корективи у певні етапи відповідно до специфіки його розрахунків з дебіторами.

На першому етапі треба усвідомити, що надання товарних кредитів і реалізація на умовах післяоплати є необхідними складовими діяльності підприємства. Передумовою для цього слугує ситуація на ринку: коли ваші конкуренти пропонуватимуть такі правила реалізації, ви станете неконкурентоспроможним на ринку, якщо не адаптовуватиметесь до таких (вже описаних) тенденцій ринку, адже надання своїм клієнтам можливості мати більше контролю над їх грошовими потоками є відмінним способом, щоб стимулювати їх повертатися до вас. Кредитна політика повинна бути індивідуальною для кожного підприємства. Перш ніж надавати товарний кредит, менеджерам підприємства доцільно критично проаналізувати інформацію про всі переваги та недоліки такого методу реалізації. Також слід визначити оптимальну величину товарного кредиту, яку ви можете собі дозволити, не зазнавши при цьому фінансових труднощів. Як правило, чим більший розмір вашого прибутку, тим більшу величину товарного кредиту ви можете дозволити. Необхідно постійно стежити за грошовими потоками підприємства. Проте не на кожному підприємстві є працівники, які мають достатню кваліфікацію для того, щоб добре організувати та здійснювати таку роботу. Для забезпечення ефективної кредитної політики слід постійно проводити моніторинг дебіторів,

адже управління дебіторською заборгованістю передбачає наявність системи, яка допоможе уважно стежити за грошовими потоками.



Поетапна модель управління дебіторською заборгованістю

Побудовано авторами.

На другому етапі потрібно проаналізувати наявних і потенціальних дебіторів. При розгляді наявних дебіторів їх необхідно умовно поділити на дві групи: ті, які сплачують вчасно, і ті, які регулярно прострочують платежі або не погашають своїх зобов'язань узагалі. Щодо дебіторів, які погашають зобов'язання вчасно, доцільно розробити програму лояльності: починаючи з розсилання листів з подякою, грамот та інших мотиваційних документів до надання знижок чи перегляду умов товарного кредиту. Особливу увагу слід приділити тим, хто не сплачує вчасно. При аналізі таких дебіторів може виявитися, що для підприємства буде економічно доцільно відмовитися від співпраці з ними. До таких дебіторів можна віднести тих, чиї зобов'язання перед підприємством класифікуються як сумнівні чи безнадійні. Також треба замислитися стосовно тих покупців, які погашають свої зобов'язання наприкінці терміну, зазначеного в договорі. За наявності альтернативи, тобто нових клієнтів, у відношенні до яких існує впевненість, що вони погашатимуть заборгованість у нормальні терміни, слід критично розглянути всіх наявних. З метою залучення нових клієнтів необхідно переглянути маркетингову політику: збільшити кількість реклами продуктів компанії, використовувати нові способи оплати, організувати виставки, ярмарки, презентації товарів, застосовувати засоби зв'язку (телефон та електронну пошту) для поінформування потенціальних клієнтів. Для одержання товарного кредиту як наявні, так і потенціальні дебітори повинні повідомити про свій намір та озвучити індивідуальні умови кредитування. Важливо перевірити, чи вся надана з метою одержання кредиту інформація є достовірною та вичерпною. Джерелом важливої інформації може стати

фінансова звітність. Якщо підприємство-дебітор є емітентом цінних паперів, то його звітність оприлюднюється згідно з відповідним Положенням *. Це дозволить самостійно вивчити та оцінити фінансовий стан підприємства (чи є у нього можливість погашати свої як наявні, так і потенціальні зобов'язання), а також отримати інформацію, чи застосовувалися до підприємства правочинні дії щодо стягнення дебіторської заборгованості. Якщо звітність підприємства не оприлюднюється, тоді перед укладанням договору доцільно вимагати завірену фінансову звітність. Щодо створення резерву сумнівних боргів, то відповідна служба підприємства самостійно приймає рішення про метод його створення згідно з тими, які наводяться у П(С)БО 10.

Наступний етап передбачає розробку ефективної кредитної політики. Це дуже важкий і складний етап, який потребує врахування багатьох факторів. Насамперед, для розробки власної політики необхідно вивчити умови кредитування аналогічних компаній-конкурентів і, по можливості, розробити та запропонувати такі умови, які влаштуватимуть клієнтів. Усі умови товарного кредиту доцільно викласти у письмовій формі, зокрема, у договорі кредитування чи іншій угоді, яка додаватиметься до документів, пов'язаних з реалізацією, і обов'язково повідомити покупців про всі деталі. Для правильного управління дебіторською заборгованістю треба забезпечити поінформованість залучених сторін про всі умови. У сучасному світі все прозоро. Саме тому існує система надання кредитів своїм клієнтам. Щоб вирішити, на яких умовах ви працюватимете з кожним клієнтом, слід використовувати реальні цифри.

Кредитна політика має бути систематичною не тільки в кількості кредитів, що видаються, але й, насамперед, в умовах їх отримання. У ході здійснення цього процесу крок за кроком, використовуючи для розрахунку строків кредитування дані про попередню співпрацю з клієнтом, доцільно розробляти індивідуальні та вигідніші умови кредитування. З метою залучення нових клієнтів необхідно інформувати громадськість про можливість надання та умови кредиту (наприклад, розмістити інформацію на дошці оголошень або сайті фірми, сторінках у соціальних мережах, у рекламі та інших інформаційних ресурсах), адже останні можуть краще влаштувати покупців, які на даний час співпрацюють з конкурентом. З метою залучення нових та утримання існуючих покупців доцільно проводити переговори з потенціальними клієнтами та пропонувати умови, які б їх влаштували. Важливим моментом залишається поінформованість персоналу. Керівництву слід переконатися, що весь персонал, який займається збутом продукції, на належному рівні поінформований про можливість одержання клієнтами товарного кредиту та його умови, тобто може проконсультувати, підібрати та запропонувати найоптимальніші для клієнта умови.

У кредитній політиці відповідальність покупця за несплату має бути чітко прописана у договорі з метою запобігання непорозумінням у разі настання такої ситуації. Про це треба повідомляти покупця й усно під час укладання угоди. Також слід наголошувати на додатковій відповідальності з наближенням кінцевого терміну сплати. Серйозні наслідки мотивуватимуть платити вчасно. Доцільно також розглянути можливість використання винагороди за оплату у встановлені тер-

* Положення про розкриття інформації емітентами цінних паперів : затверджено рішенням Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку 03.12.2013 р. № 2826 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z2180-13>.

міни. Це може бути як процентна знижка, так і зміна кредитного договору та збільшення термінів оплати – відмінний спосіб подякувати вашим постійним клієнтам. Даний аспект необхідно прописати в кредитній політиці та повідомляти про нього своїх клієнтів.

Як основні моменти, що мають бути прописані в договорі кредитування, можна виокремити:

- кінцевий термін сплати: вказати, протягом якого часу після здійснення поставки має бути погашена заборгованість (наприклад, 10, 30, 90 днів), чи кінцеву дату оплати (наприклад, 30 березня 2017 р.);

- відповідальність за невиконання зобов'язань: чітко вказати матеріальну відповідальність дебітора за несплату в зазначені терміни (наприклад, процент від вартості поставки);

- ненадання подальших послуг при несплаті попередніх: при регулярних, але віддалених у часі поставках (наприклад, раз на квартал) доцільно прописати як умову кредитування відмову від подальшого надання послуг, якщо попередні повністю або частково (у разі частих у часі поставок) не були оплачені.

Детальне та чітке визначення всіх умов кредитування та відповідальності сторін за невиконання договору є поширеним у практиці як українських, так і іноземних компаній. Серед українських підприємств найчастіше такі договори зустрічаються у фінансових установ і великих виробничих підприємств, які здійснюють реалізацію великих партій товару з високою вартістю.

Наступний крок – здійснення операцій з реалізації на умовах кредиту. Перед процесом відвантаження договір кредитування оформляється для конкретного покупця на умовах, які влаштовують конкретно його. Поставку треба починати тільки тоді, коли всі сторони угоди ознайомлені з усіма умовами та згодні з ними.

Надзвичайно важливим елементом контролю розрахунків з дебіторами є контроль за термінами непогашення заборгованості. Звичайно, коли у підприємства список дебіторів є незначним, контроль за термінами непогашення здійснює бухгалтерська служба. Проте, якщо у підприємства чималий список дебіторів, то доцільно ввести до штатного розпису особу, яка б відповідала за моніторинг дебіторської заборгованості та контролювала терміни її непогашення відповідно до укладених договорів. Персонал, який займається розрахунками з дебіторами, повинен помічати будь-яку неправильну фінансову поведінку клієнта. Можливе використання програмного забезпечення з метою контролю оплати покупцями. Якщо у дебітора існує певна репутація непогашення, то доцільно переглянути укладений з ним договір та змінити деякі умови кредитування. Необхідно групувати дебіторів за подібністю умов кредитування й термінами оплати, адже актуальність інформації по рахунках з дебіторами сприяє вчасному надходженню коштів. Серйозною помилкою менеджерів є невідтримання взаємовідносин з дебіторами. За назвою підприємства стоять живі люди, які мають почуття. Постійна робота з клієнтом сприятиме діловому співробітництву. Найпростішим способом є розсилання привітань з нагоди різних свят та на дні народження. Цим ви не просто зробите приємний жест, але й нагадаєте про себе.

На етапі контролю за одержанням оплати слід перевірити наявність і зміст усіх первинних документів (чи вказані кінцеві терміни оплати, виписані та надіслані всі рахунки), а також повторно надіслати рахунки (наприклад, поштою, факсом, електронною поштою) на соціальні платформи підприємства або просто

нагадати про необхідність оплати рахунка телефоном. Саме тому ми погоджуємося з твердженням В.В. Краснової і Б.О Жнякіна [12] стосовно доцільності використання методів психологічного впливу, оскільки основний принцип дебіторської заборгованості — чим довше ви чекаєте, тим важче буде отримати кошти. Проте категоричність — це не завжди правильно. Перш ніж приймати категоричні й жорсткі рішення, слід з'ясувати у дебіторів причину несплати, адже важливе значення має і людський фактор: можливо, дані про терміни оплати просто не занесені у платіжний календар через неуважність працівника. Якщо ж причиною несплати є не випадковість, а свідоме рішення, то слід використовувати жорсткіші методи впливу. До них можна віднести регулярне надсилання листів (як звичайною поштою, так і електронною), телефонні дзвінки з метою інкасації дебіторської заборгованості. Проте завжди слід чітко добирати слова, які будуть написані чи сказані, вони мають відповідати конкретному дебітору, а не бути універсальними.

Отже, з метою погашення дебіторської заборгованості в нормальні терміни слід постійно спілкуватися з дебітором, не допускати негативних емоцій, завжди підтримувати високий рівень професіоналізму. У нестандартних ситуаціях треба ставити себе на місце дебітора, адже, можливо, він став заручником ситуації і саме тому не погасив заборгованість.

Далі необхідно розглянути альтернативні методи погашення вашими дебіторами їх заборгованостей. Управління дебіторською заборгованістю — не лише процес збирання боргів. Він включає також допомогу дебіторам у погашенні їх заборгованості, роблячи цей процес легшим для них. При вивченні фінансового стану дебітора та його платіжних можливостей як один з варіантів доцільно розглянути укладання договору про реструктуризацію боргів, щоб зменшити навантаження на дебітора та гарантувати надходження коштів. Також слід обговорити можливі бартерні способи оплати. Не виключено, що у ході вашої господарської діяльності буде необхідною продукція вашого дебітора або він володіє певними активами, які знадобляться вам надалі.

За наявності значної кількості дебіторів і ризиків непогашення ними заборгованості важливу роль для підприємства відіграє отримання вигоди від такої ситуації. Щоб гарантувати надходження коштів як погашення заборгованості, слід розглянути такі методи:

- страхування торгових кредитів;
- факторинг;
- продаж дебіторської заборгованості як фінансового інструменту;
- використання колекторських компаній;
- урахування векселем;
- підготовка судової заяви.

Заборгованість, по якій минуло 360 днів з дня відвантаження продукції, можна вважати такою, яку майже неможливо повернути. Такі облікові записи необхідно відправляти колекторським агентствам. Найважчою частиною є вибір правильного агентства, до якого буде довіра як у вас, так і у ваших клієнтів. Для початку треба переконатися, що агентство має ліцензію. По-перше, слід з'ясувати, чи давно воно працює в цьому бізнесі, по-друге — дізнатися, як довго воно тримає суму коштів, одержаних від покупців, перед відправкою їх вам. Також важливою є можливість одержання всієї інформації, якою володіє агентство.

Проте, якщо говорити про самостійне стягнення боргів, то слід звернути увагу на такі основні методи, як урахування векселем і підготовка судової заяви. На перший погляд, стягнення дебіторської заборгованості через суд – найпростіший спосіб інкасації, проте насправді він має ряд тонкощів, без знання яких повернути свої кошти буде дуже важко. Для початку треба підготувати позивну заяву та всі необхідні для неї документи: договір поставки чи надання послуг, видавкові накладні або акти прийому-передачі, виписку з банківської установи по вашому рахунку, яка підтверджує той факт, що гроші не надійшли на рахунок, листування між сторонами та інші документи. У разі, якщо договір не було підписано, але є докази поставки або надання послуги, для формування позову необхідно виставити вимогу про сплату коштів, оскільки у дебітора немає дати виникнення зобов'язання з оплати. Згідно з чинним законодавством, боржник у разі позадоговірних відносин повинен здійснити оплату через 7 днів з моменту отримання вашої письмової вимоги про оплату. Вона пишеться у довільній формі та відправляється на юридичну адресу боржника цінним листом з описом вкладення. Треба звернути увагу на терміни сплати: вони не мають перевищувати трьох років. Після перевірки і збирання всіх документів слід написати саму позовну заяву, подати справу до суду та чекати на результат. Проте певні документи можуть бути втрачені, або ви не зможете навести вагомих аргументів у суді, і вашу вимогу буде відхилено. Ви не тільки не повернете своїх коштів, а й зазнаєте витрат на судовий збір та юридичні послуги.

Одним з найоперативніших способів повернення коштів є вексель. Якщо у підприємства-покупця слабкі фінансове становище чи платоспроможність, то реалізація може бути оформлена векселем. Дана маніпуляція має позитивні моменти як для покупця, так і для продавця. Для покупця це гарантоване відстрочення оплати. Перевага векселів для продавця полягає в тому, що по них гарантується отримання додаткового доходу і вони є більш дійовим інструментом при вирішенні спорів, ніж звичайні рахунки до отримання. Крім того, векселі можна продати банкам або іншим фінансовим установам для отримання фінансування.

Останнім і найважливішим етапом є постійне вдосконалення навичок і знань з управління дебіторською заборгованістю. Основний спосіб реалізації цього етапу полягає в постійному вивченні літератури та інших інформаційних джерел стосовно дебіторської заборгованості: статей, доповідей, форумів, консультацій тощо. Також важливим моментом у підвищенні кваліфікації персоналу є проведення курсів і тренінгів з психології, поведінкового аналізу та ведення діалогу, що дозволить персоналу з меншими затратами часу та грошей отримати від переговорів позитивні результати. Крім того, постійний аналіз пов'язаних з інкасацією проблем, які виникали в діяльності підприємства в попередні періоди, та включення практики їх розв'язання до моделей дій при веденні інкасаційних процедур на майбутні періоди дозволять скоротити витрати у разі повторення ситуації, особливо в період кризи, коли ряд підприємств стикається з однаковими проблемами.

Звичайно, дана модель є досить громіздкою і, на перший погляд, потребуватиме значних затрат як коштів, так і трудових ресурсів. Дане твердження необхідно розглядати з точки зору розміру підприємства. Для великих підприємств, які у своїй структурі мають такі структурні одиниці, як відділ бухгалтерії, планово-фінансовий відділ, юридичний відділ та ін., збільшення витрат не відбудеться, адже

вся робота, пов'язана з підготовчим етапом та розробкою кредитної політики, виконуватиметься штатними працівниками підприємства. Для малих підприємств запровадження даної моделі супроводжуватиметься витратами на послуги аудиторської чи аутсорсингової та юридичної компаній. Навести конкретну величину витрат на послуги аудиторської компанії неможливо, адже для Івано-Франківської області ця сума становитиме близько 1500–2000 грн., для Львівської – близько 3500–4500 грн., для Києва – 6000–8000 грн. і відрізнятиметься залежно від компанії. Вартість послуг юриста також є неоднаковою і залежить від області. Проте дані витрати будуть одноразовими та забезпечать у майбутньому стабільне надходження коштів від погашення дебіторської заборгованості, а також знизять ризик неплатоспроможності підприємства. Крім того, слід зазначити, що дана модель орієнтована на перспективу. Ефективність її впровадження можна оцінити тільки за підсумками певного звітного періоду та аналізу стану розрахунків з дебіторами. Основним критерієм дієвості моделі є надходження коштів від дебіторів без порушення нормальних термінів оплати.

Сьогодні наведена модель проходить етап впровадження на кількох підприємствах Івано-Франківської області. Проте у процесі її розробки деякі з етапів (зокрема, з п'ятого по восьмий) були апробовані в роботі аудиторської фірми Івано-Франківська, однієї з небагатьох, які можуть проводити обов'язковий аудит. Саме тому список її дебіторів досить значний і розрахунки з ними вимагають контролю. Контроль за термінами заборгованості після здійснення операцій на умовах післяоплати запобігає виникненню простроченої заборгованості. У ході проведення контролю за одержанням оплати ми дійшли висновку про доцільність використання методів морального впливу. На перший погляд здається, що телефонний дзвінок з метою нагадування про несплачений рахунок – це дуже просто та нерезультативно, проте на практиці після нього близько 80% дебіторів погашали свою заборгованість протягом 3–5 робочих днів. До решти 20% дебіторів, які не погасили свою заборгованість одразу, дана процедура застосовувалася повторно. Якщо підприємство оголошувало про неспроможність погасити борг, велися переговори про його відстрочення або реструктуризацію.

Висновки

Процес інкасації дебіторської заборгованості є складним і трудомістким. Він вимагає постійної аналітичної роботи і кваліфікованого персоналу. Впровадження даної моделі на підприємстві супроводжуватиметься значними витратами, пов'язаними з підвищенням кваліфікації працівників, підготовкою шаблонів кредитних договорів, отриманням інформації про дебіторів та іншими підготовчими моментами. Проте в майбутньому впровадження даної моделі на підприємстві скоротить терміни погашення дебіторської заборгованості, кількість ненадійних дебіторів, підвищить регулярність грошових надходжень і поліпшить фінансове становище підприємства.

Список використаної літератури

1. Wood M. 101 Ways to Optimize Your Receivables Management [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://blog.fundinggates.com/2012/05/101-ways-optimize-accounts-receivable-management/#Ch12>.
2. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами ; [пер. с англ.] ; [гл. ред. серии Я.В. Соколов]. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 803 с.

3. Новікова Н.М. Структурно-логічна модель управління дебіторською заборгованістю підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 1. – С. 75–82.
4. Кунін Е.Л. Модель оцінки ризику непогашення сумнівної дебіторської заборгованості при її управлінні // Ефективна економіка. – 2014. – № 5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2999>.
5. Лівощко Т.В. Підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_090.pdf.
6. Бланк И.А. Финансовый менеджмент : учебный курс ; 2-е изд., перераб. и доп. – К. : Эльга, Ника-центр, 2004. – 656 с.
7. Семенов Г.А., Бугай А.В., Єронцова О.О. Економічний механізм формування та використання оборотного капіталу підприємств : моногр. – Запоріжжя : КПУ, 2009. – 363 с.
8. Коренева И.Н. Управление дебиторской задолженностью на предприятиях Российской Федерации : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.10 “Финансы, денежное обращение и кредит”. – Санкт-Петербург, 2008. – 24 с.
9. Безугла В.О., Чирва М.М. Фінансовий механізм оптимізації дебіторської заборгованості підприємства // Наука й економіка. – 2009. – № 2 (14). – С. 9–13.
10. Кильницька Є.В. Структурування процесу управління дебіторською заборгованістю підприємств // Вісник НТУ “ХПІ”. – Серія : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – 2013. – № 20 (993). – С. 141–145.
11. Евдокимов П.О. Управление дебиторской задолженностью (на примере предприятий химической и нефтехимической промышленности) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.10 “Финансы, денежное обращение и кредит”. – Томск, 2007. – 22 с.
12. Краснова В.В., Жнякін Б.О. Фінансовий менеджмент підприємства : навч. посіб. – Донецьк : Альфа-прес, 2005. – 160 с.

References

1. Wood M. 101 Ways to Optimize Your Receivables Management, available at: <http://blog.fundinggates.com/2012/05/101-ways-optimize-accounts-receivable-management/#Ch12>.
2. Van Horne J.C. *Osnovy Upravleniya Finansami* [Fundamentals of Financial Management]. Ya.V. Sokolov (Chief Ed.). Moscow, Finansy i statistika, 2006 [in Russian].
3. Novikova N.M. *Strukturno-logichna model' upravlinnya debitors'koyu zaborgovanistyuu pidpryemstva* [Structural and logical model of receivables management of an enterprise]. *Aktual'ni problemy ekonomiky – Actual problems of economics*, 2005, No. 1, pp. 75–82 [in Ukrainian].
4. Kunin E.L. *Model' otsinky ryzyku nepogashennya sumnivnoi debitors'koi zaborgovanosti pry ii upravlinni* [Assesment model of bad outstanding debts risk management]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 2014, No. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2999> [in Ukrainian].
5. Livoshko T.V. *Pidvyshchennya efektyvnosti upravlinnya debitors'koyu zaborgovanistyuu pidpryemstva* [Increasing the efficiency of accounts receivable management of an enterprise], available at: www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_090.pdf [in Ukrainian].
6. Blank I.A. *Finansovyi Menedzhment* [Financial Management]. Kyiv, Elga, Nikatsentr, 2004 [in Russian].

7. Semenov G.A., Bugai A.V., Eroputova O.O. *Ekonomichniy Mekhanizm Formuvannya ta Vykorystannya Oborotnogo Kapitalu Pidpryemstv* [Economic Mechanism of Formation and Use of Working Capital of Enterprises]. Zaporizhzhya, KPU, 2009 [in Ukrainian].

8. Koreneva I.N. *Upravlenie debitorskoi zadolzhennost'yu na predpriyatiyakh Rossiiskoi Federatsii* [Receivables management at the enterprises of the Russian Federation]. Extended abstract of candidate's thesis. Saint Petersburg, 2008 [in Russian].

9. Bezugla V.O., Chyrva M.M. *Finansovyi mekhanizm optymizatsii debitors'koi zaborgovanosti pidpryemstva* [Financial mechanism to optimize enterprise receivables]. *Nauka i ekonomika – Science and economics*, 2009, No. 2 (14), pp. 9–13 [in Ukrainian].

10. Kyl'nyts'ka E.V. *Strukturuvannya protsesu upravlinnya debitors'koyu zaborgovanistyu pidpryemstv* [Structuring the process of receivables management of enterprises]. *Visnyk NTU "KhPI". Ser. : Tekhnichniy progres i efektyvnist' vyrobnytstva – Bulletin of NTU "KhPI". Ser. : Technical progress and production efficiency*, 2013, No. 20 (993), pp. 141–145 [in Ukrainian].

11. Evdokimov P.O. *Upravlenie debitorskoi zadolzhennost'yu (na primere predpriyatii khimicheskoi i neftekhimicheskoi promyshlennosti)* [Receivables management (chemical and petrochemical industry as an example)]. Extended abstract of candidate's thesis. Tomsk, 2007 [in Russian].

12. Krasnova V.V., Zhnyakin B.O. *Finansovyi Menedzhment Pidpryemstva* [Financial Management of Enterprise]. Donetsk, Alfa-pres, 2005 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 20 травня 2016 р.
і була оновлена 30 грудня 2016 р.
