

АКТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ В ТОРГОВЫХ КОМПАНИЯХ

Л.В. Кислицына, В.Т. Аладин

Лариса Викторовна Кислицына* (ORCID 0000-0003-3198-5802), Владислав Тимофеевич Аладин
Байкальский государственный университет, ул. Ленина, д.11, Иркутск, 664003, Россия
E-mail: visnip@mail.ru*, Vlad.Aladdin@bk.ru

Дебиторскую задолженность в торговых компаниях целесообразно рассматривать не только как финансовое обязательство контрагентов, но и как особый способ размещения капитала. Такое ее понимание имеет приоритетное значение в области управления оборотным капиталом в сфере оптовой торговли. Менеджмент последних в силу специфики деятельности и в условиях нарастающей конкуренции проявляет сознательную заинтересованность в наращивании величины дебиторской задолженности для достижения таких экономических целей как: увеличение объема продаж и расширение доли рынка. Однако увеличение суммы дебиторской задолженности влечет за собой ряд финансовых последствий в части расчета ее предельной величины, скорости оборачиваемости, будущего востребования своевременно и в полном объеме. Таким образом, торговая компания сознательно увеличивает свои риски в процессе формирования дебиторской задолженности, а кроме того, вступает зачастую в нетипичные финансовые отношения с некоторыми категориями покупателей, когда стандартные методы управления ею становятся неприменимы. В связи с этим возникает необходимость поиска альтернативных способов управления дебиторской задолженностью. Разработка методов управления дебиторской задолженностью была проведена на примере ООО «ЦЕНТР ШИН» – оптового поставщика шин, дисков и аккумуляторов на все виды автомобильной и специальной техники. Собственник компании определяет и требует исполнения ключевых контрольных показателей в части дебиторской задолженности. Так, в частности, он заинтересован в увеличении объема продаж за счет вложения капитала в данный специфичный актив, повышении скорости его оборачиваемости и высвобождении с максимальной прибылью.

Ключевые слова: дебиторская задолженность, торговая компания, ликвидность, доходность, риск, ключевые показатели, капитал компании.

CURRENT ASPECTS OF ACCOUNTS RECEIVABLE MANAGEMENT IN TRADING COMPANIES

L.V. Kislitsyna, V.T. Aladin

Larisa V. Kislitsyna* (ORCID 0000-0003-3198-5802), Vladislav T. Aladin
Baikal state university, 11, Lenina Str., Irkutsk, 664003, Russia
E-mail: visnip@mail.ru*, Vlad.Aladdin@bk.ru

Accounts receivable in trading companies should be considered not only as a financial obligation of counterparties, but also as a special way of allocating capital. Such an understanding of it is of priority importance in the field of working capital management in the wholesale trade. The management of the latter, due to the specifics of their activities and in conditions of increasing competition, shows a conscious interest in increasing the amount of accounts receivable to achieve such economic goals as: increasing sales and expanding market share. However, an increase in the amount of accounts receivable entails a number of financial consequences in terms of calculating its maximum value, turnover rate, and future demand in a timely and complete manner. Thus, a trading company deliberately increases its risks in the process of forming accounts receivable, and in addition, it often enters into atypical financial relations with some categories of buyers when standard methods of managing it become inapplicable. In this regard, there is a need to find alternative ways to manage accounts receivable. The development of methods for managing accounts receivable was carried out using the example of TIRE CENTER LLC, a wholesale supplier of tires, disks and batteries for all types of automotive and special equipment. The owner of the company determines and requires the execution of key benchmarks in terms of accounts receivable. In particular, he is interested in increasing sales by investing capital in this specific asset, increasing the speed of its development and releasing it with maximum profitability.

Keywords: accounts receivable, trading company, liquidity, profitability, risk, key indicators, company capital.

Для цитирования:

Кислицына Л.В., Аладин В.Т. Актуальные аспекты управления дебиторской задолженностью в торговых компаниях. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. 2022. № 03(53). С.43-50. DOI: 10.6060/ivecofin.2022533.613

For citation:

Kislitsyna L.V., Aladin V.T. Current aspects of accounts receivable management in trading companies. *Ivecofin*. 2022. N 03(53). С.43-50. DOI: 10.6060/ivecofin.2022533.613 (in Russian)

ВВЕДЕНИЕ

Большинство торговых компаний, функционирующих на рынке, находятся в жесткой конкуренции, поэтому с развитием рыночных отношений в России, компаниям все сложнее удержать и приумножить свои позиции. Существует множество критериев, которые определяют возможность компаниям оставаться на рынке и быть конкурентоспособными. Важнейшая роль здесь принадлежит отношениям с покупателями. С одной стороны, для расширения рынка сбыта эффективным способом является предоставление комфортных условий оплаты для покупателя, с другой стороны это довольно сложный путь развития, поскольку компания намеренно увеличивает свой риск в области несвоевременной и неполной оплаты. Традиционно по этой причине именно дебиторская задолженность является одним из основных объектов анализа при оценке уровня финансовой устойчивости компании и при характеристике результативности корпоративного управления [1-9]. Применительно к торговым компаниям значимую роль при управлении платежеспособностью играет ассортиментная и логистическая политики [11-12]. Все эти аспекты управления финансами торговых компаний непосредственным образом оказывают влияние на достижение ключевых целей и параметров. Обеспечение последних находится под непосредственным вниманием служб контроллинга и внутреннего аудита, так как в свою очередь предопределяет не только стабильное функционирование компаний, но и их дальнейшее развития с использованием современных методов и технологий управления финансами [13-21]. При этом считаем актуальным при разработке политики управления дебиторской задолженностью торговых компаний учитывать не только специфику деятельности, но и специфику товара. Иначе говоря, финансовая политика в части управления дебиторской задолженностью должна разрабатываться с учетом ассортимента товара, который в свою очередь предопределяет сегмент покупателей. В настоящей работе авторами предлагается методика управления дебиторской задолженностью для торговой компании, предметом деятельности которой является такой товар, как автомобильные шины.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Теоретическими и методологическими основами исследования являются фундаментальные положения современной экономической науки, изложенные в трудах, посвященных теории и практике управления дебиторской задолженностью, специальная литература в области финансов, экономики и планирования, анализа хозяйственной деятельности компаний. Информационной базой исследования послужили: бухгалтерская отчетность предприятия ООО «ЦЕНТР ШИН», внутренние нормативные положения и документы компании.

В работе использованы методы общенаучного познания: научная абстракция, анализ и синтез, обобщение, аналогия, моделирование, сравнительный анализ.

Рабочая гипотеза исследования о том, что выполнение ключевых контрольных показателей торговой компании в части дебиторской задолженности возможны только при разработке и внедрении комплексной системы управления дебиторской задолженностью с учетом влияния внешних и внутренних факторов.

Практическая значимость настоящей работы определяется возможностью использования полученных выводов и предложений в области теоретических и альтернативных практических методов управления дебиторской задолженностью, разработки практических рекомендаций в целях повышения результативности выполнения ключевых контрольных показателей торговой компании в части дебиторской задолженности. Полученные результаты могут быть использованы торговыми компаниями самых разных сфер деятельности для повышения результативности ведения бизнеса путем минимизации финансовых рисков, связанных с формированием дебиторской задолженности.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Дебиторская задолженность в компаниях оптовой торговли составляет существенную часть оборотного капитала (в среднем его пятую часть) и представляет собой сумму, которую должны оплатить компании ее покупатели, дебиторы за поставленный товар, оказанные услуги, выполненные работы на условиях отсрочки или рассрочки платежа.

Проблема управления дебиторской задолженностью обостряется с каждым годом, стремление торговых компаний к расширению и увеличению объемов продаж делает необходимым наращивать и дебиторскую задолженность, отвлекая часть капитала из оборота. Особенно ярко данная тенденция наблюдается именно в оптовой торговле, поскольку розничные продажи чаще осуществляются с условием оплаты «день в день», то есть без предоставления отсрочки.

Если рассматривать шинную отрасль, то она является в значительной степени конкурентной, расширение рынка сбыта возможно здесь преимущественно путем «обеспечения победы в борьбе за клиентов». На данном рынке множество игроков, однако, за последние 3 года их число сокращается. Шины из-за большой конкуренции стали низкомаржинальным товаром, демпинг уже невозможен, все оптовые торговые компании работают на 3-7% прибыли на большинство распространенных категорий шин. Сезонность продаж вносит свои коррективы в деятельность компании в моменте несоответствия периодов платежей покупателей и оплаты счетов поставщиков. Отношения с большинством поставщиков построены таким образом, что просрочка, согласно условиям договоров, имеет серьезные последствия, а именно лишение системы бонусов. Другими словами, заводы-производители изначально в реализационных документах проставляют высокие цены на товар, а при своевременной оплате компания получает бонус в виде определенного процента от суммы всех партий товара.

Конечно, для торговой компании удобно и экономически выгодно со всеми своими покупателями работать на условиях предоплаты или оплаты «день в день», но конкуренция и специфика деятельности не дают такой возможности. Если менеджерам важно сократить сроки поступления платежей, то возможны варианты начисления бонусов на будущие поставки, бесплатной доставки товара клиенту, предоставления скидок за более раннюю оплату и прочие предложения, которые убедят покупателя в сокращении сроков оплаты и будут выгодны самой компании-продавцу.

Совершенно иначе выглядит практическая ситуация в том случае, если товар является уникальным или дефицитным, количество его поставщиков ограничено, либо они территориально удалены, а также при условии, что компания является единственным дилером. В такой ситуации допустимой становится политика, допускающая возможность диктовать условия и сокращать отсрочки, либо ставить повышенный размер штрафов за несвоевременное исполнение обязательств по погашению задолженности. В настоящее время такая ситуация имеет место на рынке крупногабаритных шин (КГШ).

В случае, если невозможно найти выход из сложившейся ситуации вышеперечисленными способами без потери объемов продаж, можно договориться об увеличении отсрочки с поставщиком с аргументами о потенциальном росте закупок для дальнейшей реализации с сопоставлением периодов поступлений и платежей. Таким образом, наличие дебиторской задолженности не является негативным фактором, однако, лишь при условии, что предоставление отсрочки или рассрочки платежа для дебитора было принято менеджерами компании взвешено с учетом генерирования в дальнейшем денежных потоков, а также при условии, что контрагент выполнит свои обязательства вовремя и в полном объеме, а менеджерам удастся выполнить ключевые контрольные показатели. Именно в построении системы управления дебиторской задолженности и состоит вся сложность, без принятия которой в последствии может привести к серьезным проблемам с ликвидностью, платежеспособностью и финансовой устойчивостью торговой компании. Критическим значением выступает доля дебиторской задолженности в общей величине активов компании, равная 30%. Такая доля дебиторской задолженности несет риск, обусловленный существенным влиянием на формирование ключевых контрольных показателей торговой компании, что в последствии повлияет на финансовое равновесие, платежеспособности и снижении рыночной стоимости бизнеса в целом.

При управлении дебиторской задолженностью необходимо учитывать ее тесную связь с кредиторской. Путем оценки взаимосвязи дебиторской и кредиторской задолженности можно осуществить исследование последней как источника финансирования в части моделирования финансовых потоков. На практике недостаток денежных потоков, образовавшихся в результате формирования дебиторской задолженности, чаще всего, компенсируется путем кредиторской задолженности перед контрагентами. Следовательно, практически речь идет об одновременном управлении движением как дебиторской, так и кредиторской задолженности, что имеет большое значение для платежеспособности и ликвидности предприятия.

Считаем, что для снижения финансовых рисков, связанных с формированием дебиторской задолженности в торговых компаниях необходимо придерживаться следующих правил, которые учитывают специфику деятельности, а также специфику товара. В случае с торговлей шинами, эти правила сводятся, по-нашему мнению, к следующему.

Во-первых, менеджерам необходимо проводить непрерывный анализ деятельности компании, в особенности имеющейся дебиторской и кредиторской задолженности, что позволит обнаружить возникновение проблем на ранних этапах и

оперативно начать работу по их устранению. Кроме того, такая внутренняя система анализа и контроля позволит определить возможность предоставления покупателям отсрочки или рассрочки платежа. Данную возможность необходимо рассматривать как с точки зрения срочности, так и величины, то есть лимитов финансовых обязательств. Срочность можно отразить в цене, как некий процент по кредитованию, который увеличивает цену. Для оптимизации структуры дебиторской задолженности и выставления лимитов финансовых обязательств по отдельным направлениям продаж, целесообразно определить предельную величину дебиторской задолженности.

Возможная сумма средств, инвестируемых в дебиторскую задолженность, определяется по следующей общеизвестной формуле:

$$ДЗ_{\max} = \frac{P_0 \times K_C \times (t_{\text{отср.}} + t_{\text{проср.}})}{\bar{C}} \quad (1),$$

где $ДЗ_{\max}$ – предельная сумма, инвестируемая в дебиторскую задолженность;

P_0 – планируемый объем продаж с отсрочкой платежа;

K_C – коэффициент соотношения себестоимости и цены продукции, выраженный десятичной дробью;

$t_{\text{отср.}}$ – средний период предоставления кредита покупателям в днях;

$t_{\text{проср.}}$ – средний период просрочки платежей в днях;

T – период в днях.

Так, ориентировочно всего около 10% от всего объема продаж оптового подразделения происходит на условиях предоплаты, чаще всего это сезонные предзаказы легковых шин либо заказы КГШ в производство. Из чего следует, что планируемый объем продаж с отсрочкой платежа, можем рассчитать на 90% от выручки компании. Средний процент рентабельности по оптовым сделкам по всем направлениям (легковые, грузовые, крупногабаритные шины и аккумуляторные батареи) около 7%.

Средний период предоставления отсрочки покупателям ориентировочно составляет 60 дней. Просрочка около 30 дней. Такой большой срок можно объяснить тем, что наиболее длительные отсрочки предоставляются крупным контрагентам с огромными объемами потребления товара.

$$ДЗ_{\max} = \frac{3,4 \text{ млрд руб.} \times 0,935 \times (60 \text{ дн.} + 30 \text{ дн.})}{365 \text{ дн.}} = 0,784 \text{ млрд руб.} \quad (2).$$

Исходя из расчета, ориентировочная максимальная величина дебиторской задолженности составляет 784 млн рублей. Компания имеет возможность наращивать объемы продаж с отсрочкой платежа практически вдвое (величина дебиторской задолженности на конец отчетного периода составляла 407 млн рублей), однако, стоит следить за ее качеством и соотносить ее величину и срочность с

кредиторской задолженностью, а также с капиталом компании в целом, с точки зрения ликвидности.

Далее необходимо распределить данную сумму по четырем направлениям продаж, где можно учесть перспективы роста каждого рынка, наибольшую прибыльность, более выгодные договорные отношения с поставщиками и другие важные для компании факторы.

Наиболее простым и понятным способом разделения будут существующие объемы продаж. Предположим, что 20% выручки компания получает от продажи легковых шин, 40% - грузовых шин, 30% - КГШ, 10% - аккумуляторов, далее соответственно данного соотношения по направлениям распределяем лимиты - 149,6 млн рублей на легковое подразделение, 299,2 млн рублей на грузовое направление, 224,4 млн рублей - КГШ и 74,8 млн рублей - аккумуляторы.

Другим вариантом может стать деление по типу контрагента: конечный потребитель, оптовая компания или розничный магазин. Поскольку деятельность компании в большей степени направлена на работу с «конечными» клиентам, то есть автопарками, наибольшие отсрочки готовы предоставлять именно данной категории покупателей. Торговым клиентам в большинстве своем предоставляются скидки за большие объемы закупа у компании, как дилера определенного бренда, отсрочки имеют место реже.

Во-вторых, после внутренней проверки на возможность выдачи отсрочки или рассрочки, необходимо проверить будущего потенциального покупателя на предмет его платежеспособности путем финансового анализа бухгалтерской отчетности, информации об участии в судебных делах, сбора отзывов. Необходима работа юридического отдела компании по сопровождению сделки, оформлению договора купли-продажи.

Сегодня предлагаются удобные сервисы с базами данных по всем компаниям, например, «Контур», «Сбис», «RusProfile» и другие. Платные версии данных программ дают полные данные о контрагенте, включая всю информацию о контактах, собственниках, выручке и прибыли, налоговом режиме, основных партнерах по контрактам, аффилированных лицах, судебных процессах с деталями дел и суммами взысканий, а также другие данные. Кроме того, менеджерам, непосредственно работающим с контрагентами, следует периодически актуализировать данные, ведь финансовое состояние компании может быть нестабильно. Кроме того, при недостаточной надежности потенциального покупателя или сомнения в ней возможно заключение договора с отсрочками или рассрочками при условии предоставления обеспечения со стороны

клиента. Обеспечением по договору могут выступать: поручение физического лица, залог имущества или банковская гарантия.

Наиболее часто на практике используется именно поручительство физического лица, как правило, собственника компании. Залог имущества встречается реже по причине длительности оформления процедуры, обязательного нахождения обеих сторон при рассмотрении возможности осуществления данной операции, оценке его стоимости, наложение обременения и другие причины. Банковская гарантия также предполагает продолжительное время оформления. Кроме того, это самый финансово затратный вариант обеспечения по договору.

В-третьих, по уже предоставленным отсрочкам и рассрочкам необходимо вести контроль за исполнением обязательств дебиторов. В компании «ЦЕНТР ШИН» основная деятельность по контролю и работе с дебиторской задолженностью возложена на менеджеров отдела продаж, которые непосредственно работают с покупателями. Как таковой отдел по работе с дебиторской задолженностью отсутствует. Данный вариант работы мы считаем более приемлемым, поскольку продажа и инкассация средств должны быть неразделимы. При самостоятельной работе с дебиторской задолженностью менеджер оптовых продаж самостоятельно перепроверяет состоятельность компании, рассчитывает вероятность неплатежа, самостоятельно принимает решения об условиях работы с контрагентами, которые ужесточаются при сомнительной репутации клиента.

И, в-четвертых, если речь идет о формировании просроченной дебиторской задолженности, то менеджменту компании необходимо выполнить комплекс действий по ее взысканию. Сначала он связывается с клиентом для получения информации об оплате, далее пишется официальное письмо с претензией. При неоплате, клиенту рассчитывается сумма пени, согласно договору поставки, и в целом пересматриваются его условия при дальнейшей работе. И наконец, в самых сложных случаях проводится совместная работа с юридическим отделом компании по претензионной деятельности и ее решению в судебном или досудебном порядке, что часто занимает довольно продолжительное время в случаях нежелания или невозможности осуществления платежа покупателем.

Важно отметить тот факт, что для компании актуальным является выделение особой группы покупателей, которые условно назовем «имиджевыми» клиентами. Это крупнейшие компании на российском рынке, чаще всего добывающие, промышленные, энергетические, строитель-

ные компании, имеющие огромные автопарки грузовой и специальной колесной техники. Быть поставщиком такой компании престижно, поскольку это свидетельствует о состоятельности торговой компании, которой доверяют известные предприятия. Во-вторых, с помощью масштабных автопарков таких покупателей проходит огромный объем товара. Цены заводов-производителей для дилеров зависят преимущественно от этих объемов.

Но есть и обратная сторона медали в работе с такими клиентами: минимальная наценка на товар из-за большой конкуренции среди торговых компаний, максимально лояльные условия поставок с отсрочками до полугода, постоянные просрочки у таких клиентов до 60 дней. Всё это приводит к тому, что сделки с такими клиентами, как правило, низкорентабельны или убыточны. Учитывая вышеизложенное, возможно стоит вынести предположение о том, что от таких клиентов стоит отказаться. Но, в случае потери данного класса покупателей, ООО «ЦЕНТР ШИН» потеряет свой «вес» на рынке, как с точки зрения объемов продаж, так, и в части уровня доверия остальных покупателей. Ведь разрыв отношений всегда позиционируется как отрицательный фактор, негативно влияющий на репутацию. Таким образом, компания готова нести убытки в данном сегменте с целью обеспечения большей прибыльности в отношениях со средними клиентами.

Исходя из сказанного, разделим всех покупателей на три сегмента с присуждением мест (1 место - максимальный или положительный эффект, 2 место - средние или нормальный показатель, 3 место - отрицательный или минимальный эффект) по отдельным характеристикам (табл. 1).

Таким образом, можно подсчитать итоговый рейтинг путем суммирования мест, где наименьший вариант – наилучший сегмент, на котором стоит акцентировать внимание. Наиболее привлекательным вариантом стал средний сегмент – крупные оптовые покупатели, которые приносят наибольшую рентабельность в связи с соотношением крупных сделок с относительно высоким уровнем наценки. От части мелких оптовых покупателей можно отказаться из-за больших трудозатрат и оказания дополнительных услуг (например, ежедневная доставка), передав этих клиентам своим крупным оптовым, то есть переложить работу по данному сегменту клиентов без потери объема продаж. Данная тактика также поможет улучшить отношения с крупными оптовыми клиентами, поскольку увеличит объем их продаж. Потерю некоторой величины прибыли возможно будет компенсировать за счет поиска новых клиентов менеджерами оптового подразделения.

Таблица 1. Рейтинг категорий покупателей
Table 1. Rating of buyer categories

Сегмент	Характеристики						Итоговый рейтинг
	Объем закупа	Прибыльность	Длительность отсрочки	Заплаты времени	Пакет доп. услуг	Имидж	
Мелкие оптовые покупатели	3	1	1	3	3	3	14
Крупные оптовые покупатели	2	2	2	1	1	2	10
Имиджевые покупатели	1	3	3	2	2	1	12

Источник: составлено автором
 Source: compiled by the author

Относительно работы с дебиторской задолженностью, согласно выделенным сегментам, можно сказать следующее:

- ✓ работа с имиджевыми клиентами в области работы с дебиторской задолженностью слабая, всё сводится к корректным звонкам с просьбами оплатить или с предоставлением информации о времени оплаты, так как возможности ужесточения политики по работе с их дебиторской задолженности нет, необходимы нестандартные варианты;
- ✓ крупные оптовые компании – именно тот сегмент, который требует особого контроля и работы, здесь имеется возможность улучшения состояния расчетов с покупателями;
- ✓ мелкие оптовые клиенты имеют сравнительно небольшую по сумме и срокам отсрочку, они довольно редко допускают просрочку платежа, с ними общение осуществляется практически ежедневно, все вопросы по оплатам решаются в оперативном порядке менеджеры, данную работу стоит оставить на прежнем уровне.

В работе с имиджевыми клиентами стоит принимать нестандартные методы воздействия. Именно такие методы изучают поведенческие финансы. Исследования подтвердили присутствие иррационального поведения при принятии решений. Наиболее популярна данная теория в области торговли на фондовой бирже, однако, в последние годы часто применяется во всех отраслях. Для осуществления работы с имиджевыми клиентами могут помочь следующие подходы, характеризующие нестандартное поведение.

1. Помощь клиенту. Самый простой и мягкий способ, это переговоры с клиентом в части оказания помощи: «Да, я понимаю, что у Вашей компании сейчас затруднительное финансовое положение, давайте вместе придумаем, как нам решить эту проблему». Чаще всего после подобной постановки диалога собеседник идет на встречу. Например, в этом случае можно рассмотреть вариант отсрочки с выстраиванием календаря платежей.

2. Родственные или дружеские связи контрагента с сотрудниками компании. Несмотря на кажущуюся простоту, данный метод часто не расценивают, как фактор, дающий возможность получения своевременной оплаты или дополнительной информации от инсайдеров покупателя, пусть даже не имеющих прямого отношения к закупкам. Даже при назначении менеджера стоит отдать предпочтение уже знакомому человеку, что даст покупателю ощущение надежности и доверия.

3. Применение гендерного принципа работы с покупателями. Опять же психологический подход к работе с клиентами, на начальных этапах знакомства с компанией-покупателем можно определить, с кем проще будет наладить контакт. Например, если закупом занимается женщина средних лет, вероятнее всего, ей будет легче доверять мужчине, который расскажет ей все технические особенности строения шины, условия эксплуатации. В дальнейшем на этом принципе доверия она более охотно пойдет навстречу по вопросу оплаты, даже если этот момент в компании от нее не зависит. Человеческие отношения в работе очень важны, поскольку деловые отношения в продажах сопровождаются множеством переговоров.

4. Смена контролирующего дебиторскую задолженность лица. Поскольку в ООО «ЦЕНТР ШИН» взысканием дебиторской задолженности занимается сам менеджер продаж, часто отношения складываются таким образом, что требоваться в строгом порядке оплаты менеджер не может, поскольку это может навредить дальнейшим продажам. Другой вариант, когда отношения с покупателем продолжительные и перешли в дружескую, что клиент не воспринимает серьезно информацию о просрочках, аргументируя, что всё оплатят позже. Тогда можно попросить другого менеджера, который представится, например, сотрудником компании по работе с дебиторской задолженностью, который расскажет обо всех штрафах и пени, потребует оплаты.

5. Дополнительные условия договора. Договором или дополнительным соглашением к нему мо-

жет быть предусмотрено дополнительное вознаграждение за досрочную или своевременную оплату, что является также психологическим приемом, рассчитанным на желание клиента заплатить и получить бонус. Этот бонус может быть выражен бонусом или скидкой на следующий заказ. Вероятнее всего компания с устоявшейся позицией на рынке, расценит данную услугу неуместной, однако, новая развивающаяся компания воспримет это как дополнительную лояльность. Возможно предоставление скидки непосредственно лицу, принимающему решение, на товар или услуги для личного автомобиля.

Для клиентов, у которых причиной неоплаты является их собственное желание, возможно применение более жестких методов, при условии, что с ними не рассматривается дальнейшее сотрудничество. Привлечение внимания к должнику через средства массовой информации. Данный вариант также относится к досудебным методам воздействия, когда договориться с покупателем невозможно, а неплатеж является целенаправленным действием со стороны клиента. Освещение в прессе, в интернет-порталах и других СМИ данных о контрагенте, как о злостном неплательщике, что снизит его статус на рынке в целом.

ОБСУЖДЕНИЕ

Таким образом, для торговых компаний крайне важно сконцентрировать основное внимание стоит на работе с дебиторской задолженностью крупных оптовых клиентов. Для этого необходимо выстроить оптимальную схему работы, которая давала бы сотрудникам четкие указания по работе с дебиторской задолженностью:

- ✓ руководство компании должно проводить анализ финансового состояния компании, отслеживать целевые показатели и соотношение дебиторской и кредиторской задолженности по срокам и величине, на основании этого определять возможность предоставления отсрочек или рассрочек покупателям;
- ✓ исходя из анализа, определить лимиты финансовых обязательств с дальнейшим распределением их по направлениям деятельности в разрезе расчетов с покупателями и поставщиками;

ЛИТЕРАТУРА

1. **Леванова Л.Н.** Теория корпоративного управления: учебно-методическое пособие. Саратов. 2011. 115 с.
2. **Орехов С.А.** Корпоративный менеджмент: учебное пособие. М.: Дашков и Ко. 2012. 440 с.
3. **Антонов В.Г.** Корпоративное управление: учебное пособие. М.: ИНФРА-М. 2010. 286 с.
4. **Шихвердиев А.П.** Корпоративное управление: учебное пособие. Сыктывкар: СГУ им. Питирима Сорокина. 2015. 180 с.
5. **Ван Хорн Дж.К.** Основы управления финансами. М.: Финансы и статистика. 2017. 800 с.
6. **Ковалев В.В., Волкова О.Н.** Анализ хозяйственной деятельности. М.: Проспект. 2017. 424 с.
7. **Савицкая Г.В.** Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. М.: ИНФРА-М. 2020. 608 с.

- ✓ тщательно проводить проверку потенциальных покупателей на предмет их платежеспособности, прописывать в договоре ограничения по срокам и сумме предоставляемых отсрочек;
- ✓ менеджерам оптовых продаж вести непрерывный контроль дебиторской задолженности клиентов, введение системы CRM для более мобильного отслеживания и отчетности по работе с клиентами перед руководством;
- ✓ вести компетентную и индивидуальную работу с клиентами по имеющейся просроченной задолженности.

ВЫВОДЫ

Таким образом, учитывая внутренние факторы, влияющие на компанию работы с дебиторской задолженностью, данные рекомендации помогут компании выстроить систему планирования и управления дебиторской задолженности, снизить риски в области отношений с покупателями, повысить результативность выполнения ключевых контрольных показателей деятельности торговой компании в части дебиторской задолженности без увеличения штата сотрудников, траты большого количества времени и существенных финансовых вложений.

Исходя из особенностей осуществления торговой деятельности компаниями шинной отрасли в части дебиторской задолженности, нами на практическом примере была проиллюстрирована необходимость разработки рекомендаций для целей выполнения ключевых контрольных показателей, таких как увеличение объем продаж, расширение доли рынка и своевременном полном востребовании дебиторской задолженности. Учет внешних и внутренних факторов делает необходимым иной способ расчета цены на сегодняшний день. Понимание ограничений рынка привело нас к выводу о необходимости поиска альтернативных решений для целей управления дебиторской задолженностью.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no conflict of interest.

REFERENCES

1. **Levanova L.N.** The theory of corporate governance: study guide. Saratov. 2011. 115 p. (in Russian).
2. **Orekhov S.A.** Corporate management: tutorial. Moscow: Dashkov & Co. 2012. 440 p. (in Russian).
3. **Antonov V.G.** Corporate governance: tutorial. Moscow: INFRA-M. 2010. 286 p. (in Russian).
4. **Shikhverdiev A.P.** Corporate governance: tutorial. Syktyvkar: SSU named after Pitirim Sorokin. 2015. 180 p. (in Russian).
5. **Wang Horne J.K.** Fundamentals of Financial Management. Moscow: Finance and statistics. 2017. 800 p. (in Russian).
6. **Kovalev V.V., Volkova O.N.** Analysis of economic activity. Moscow: Prospect. 2017. 424 p. (in Russian).
7. **Savitskaya G. V.** Complex analysis of the economic activity of the enterprise: textbook. Moscow: INFRA-M. 2020. 608 p. (in Russian).

8. **Хелферт Э.** Техника финансового анализа. М.: Аудит, Юнити. 2015. 663 с.
9. **Шеремет А.Д.** Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций: практическое пособие. М.: ИНФРА-М. 2020. 208 с.
10. **Сорокина Е.М.** Теоретический аспект анализа платежеспособности организации. *Известия ИГЭА*. 2012. №2(82). С.80-86.
11. **Новикова Н.Г.** Проблемы управления ассортиментом в розничной торговле в контексте особенностей условий конкуренции в посткризисный период. *Известия БГУ*. 2018. №2. С. 257-265.
12. **Новикова Н.Г.** Факторный анализ результатов управления ассортиментом в логистической системе организации и ее конкурентоспособность (на примере розничной торговли). *Известия БГУ*. 2016. Т.26. №2. С. 274-283.
13. **Акудинов А.Б.** Критерии оценки эффективности системы внутреннего контроля. *Экономический вестник Республики Татарстан*. 2017. №1. С. 52-56.
14. **Акудинов А.Б., Марханова Е.С.** Оценка эффективности внутреннего аудита в системе корпоративного управления: эмпирический анализ. *Учет. Анализ. Аудит*. 2018. Т.5. №1. С. 18-29. DOI: 10.26794/2408-9303-2018-5-1-18-29.
15. **Бжассо А.А., Пивень И.Г.** Методические подходы к обеспечению оценки рисков при определении стратегии развития и эффективности корпоративного управления в современных условиях. *Экономика и предпринимательство*. 2019. № 3 (104). С. 882-886.
16. **Гравивчук В.Я., Пивень И.Г.** Роль внутреннего аудита и его взаимосвязь с системой управления рисками организации. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2020. №42 (62). С. 53-56. DOI: 10.24411/2411-0450-2020-10293.
17. **Гукасян З.О., Толмачева О.И., Вайкок М.А., Мартынова Т.А.** Формирование информационно-методического обеспечения оценки эффективности и качества корпоративного управления и практика его применения: монография. Краснодар: КубГТУ. 2020. 175 с.
18. **Селиванова В.С., Наконечная Т.В.** Внутренний контроль как инструмент повышения эффективности финансового управления организацией. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. 2021. № 4 (50). С. 90-100. DOI: 10.6060/ivecofin.2021504.571.
19. **Сорокина В.В., Шнайдер В.В., Данилов А.П.** Анализ современной политики в области устойчивого развития экономических субъектов. *Russian Journal of Management*. 2019. Т. 7. № 2. С. 76-80. DOI: 10.29039/article_5d4846be0cfd27.21893082.
20. **Чебышев И.И.** Роль внутреннего аудита в функционировании эффективной системы внутреннего контроля предприятий. *Вестник университета*. 2021. № 4. С. 130-137.
21. **Drover W., Busenitz L., Matusik S., Townsend D. et al.** A review and road map of entrepreneurial equity financing research: venture capital, corporate venture capital, angel investment, crowdfunding, and accelerators. *Journal of management*. 2017. V.43. N 6. P. 1820-1853.
8. **Helfert E.** Technique of financial analysis. Moscow: Audit, Unity. 2015. 663 p. (in Russian).
9. **Sheremet A.D.** Methods of financial analysis of the activities of commercial organizations: a practical guide. Moscow: INFRA-M. 2020. 208 p. (in Russian).
10. **Sorokina E.M.** Theoretical aspect of the analysis of the solvency of the organization. *Proceedings of the Irkutsk State Economic Academy*. 2012. N 2 (82). P.80-86. (in Russian).
11. **Novikova N.G.** Problems of assortment in retail trade in the context of competitive conditions in the post-crisis period. *Proceedings of the Baikal State University*. 2018. N 2. P. 257-265. (in Russian).
12. **Novikova N.G.** Factor analysis of the assortment management results in the supply system of the organization and its competitiveness (case study: retail service). *Proceedings of the Baikal State University*. 2016. V.26. N 2. p. 274-283. (in Russian).
13. **Ankudinov A.B.** Criteria for assessing the effectiveness of the internal control system. *Economic Herald of the Republic of Tatarstan*. 2017. N 1. P.52-56. (in Russian).
14. **Ankudinov A.B., Markhanova E.S.** Assessing the Effectiveness of Internal Audit in the Corporate Governance System: Empirical Analysis. *Accounting. Analysis. Audit*. 2018. Vol.5. N 1. P.18-29. DOI: 10.26794/2408-9303-2018-5-1-18-29. (in Russian).
15. **Bzhasso A.A., Piven I.G.** Methodological approaches to ensuring risk assessment in determining the development strategy and efficiency of corporate governance in modern conditions. *Economics and Entrepreneurship*. 2019. N 3 (104). P.882-886. (In Russian).
16. **Grabivchuk V.Y., Piven I.G.** The role of internal audit and its relationship in the risk management system of the organization. *Economics and Business: Theory and Practice*. 2020. N 42 (62). P.53-56. DOI: 10.24411/2411-0450-2020-10293. (in Russian).
17. **Gukasyan Z.O., Tolmacheva O.I., Vaykok M.A., Martynova T.A.** Formation of information and methodological support for assessing the effectiveness and quality of corporate governance and the practice of its application: monograph. Krasnodar: Kuban State Technological University. 2020. P. 175. (in Russian).
18. **Selivanova V.S., Nakonechnaya T.V.** Internal control as a tool to improve the efficiency of financial management of the organization. *Ivecofin*. 2021. N 4 (50). P. 90-100. DOI:10.6060/ivecofin.2021504.571. (in Russian).
19. **Sorokina V.V., Shneider V.V., Danilov A.P.** Analysis of modern policy in the field of sustainable development of economic subjects. *Russian Journal of Management*. 2019. V.7. N 2. P. 76-80. DOI: 10.29039/article_5d4846be0cfd27.21893082. (in Russian).
20. **Chebyshev I.I.** The role of internal audit in the functioning of an effective system of internal control of enterprises. *University Herald*. 2021. N 4. P.130-137. (in Russian).
21. **Drover W., Busenitz L., Matusik S., Townsend D. et al.** A review and road map of entrepreneurial equity financing research: venture capital, corporate venture capital, angel investment, crowdfunding, and accelerators. *Journal of management*. 2017. V.43. N 6. P. 1820-1853.

Поступила в редакцию 02.08.2022
Принята к опубликованию 16.08.2022

Received 02.08.2022
Accepted 16.08.2022