

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гришко Н.В. Методологія управління витратами промислових підприємств (вугледобувна промисловість): моногр./ Н.В. Гришко. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2009. – 403 с.
2. Панасюк В.М. Управління витратами виробництва/ В.М. Панасюк. – Тернопіль: Економічна думка, 1999. – 118 с.
3. Данилюк М.О. Теорія і практика процесно – орієнтованого управління витратами/ М.О. Данилюк, В.Р. Лещір. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2001. – 248 с.
4. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник/ А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2005. – 714 с.
5. Скворцов І.Б. Ефективність інвестиційного процесу: методологія, методи і практика: моногр./ І.Б. Скворцов. – Львів: Видавництво НУ “Львівська політехніка”, 2003. – 312 с.
6. Скворцов І.Б. Парадокси, догми і реальність економічної теорії: мікроекономіка для економістів: моногр./ І.Б. Скворцов – Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2007. – 340 с.
7. Педан М.П. Економіка строительства: учеб. для вузов/ М.П. Педан. – М.: Стройиздат, 1987. – 571 с.

УДК 005.915:621.39

### УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Швец Ю.Ю., Патрашку С.О.*

*В статье приводится анализ дебиторской задолженности на примере телекоммуникационного предприятия Крымского филиала ПАО «Укртелеком», основными видами деятельности которого являются предоставление Интернет услуг, услуг мобильной, городской, междугородной и международной связи, обслуживание таксофонов и проводного радиовещания. А также разработка схемы уменьшения дебиторской задолженности для повышения эффективности деятельности данного предприятия за счет повышения ликвидности оборотных активов в целом.*

**Ключевые слова:** *дебиторская задолженность, телекоммуникационное предприятие, финансовый менеджмент, ликвидность, коэффициент оборачиваемости.*

Одной из важнейших составных частей системы управления финансами телекоммуникационного предприятия является управление дебиторской задолженностью. Современный этап экономического развития Украины характеризуется значительным замедлением платежного оборота, вызывающим рост дебиторской задолженности на предприятиях. Поэтому важной задачей финансового менеджмента является эффективное управление дебиторской задолженностью, направленное на оптимизацию общего ее размера, структуры и обеспечение своевременной инкассации долга [1, с. 41].

Базой нашего исследования является Крымский филиал ПАО «Укртелеком», который является одним из 32 филиалов ПАО «Укртелеком» - крупнейшей компании Украины, предоставляющей полный спектр телекоммуникационных услуг во всех регионах страны.

Целью статьи является выявление особенностей дебиторской задолженности Крымского филиала ПАО «Укртелеком», анализ эффективности управления дебиторской задолженностью, разработка схемы уменьшения дебиторской задолженности с целью повышения финансовой устойчивости данного предприятия.

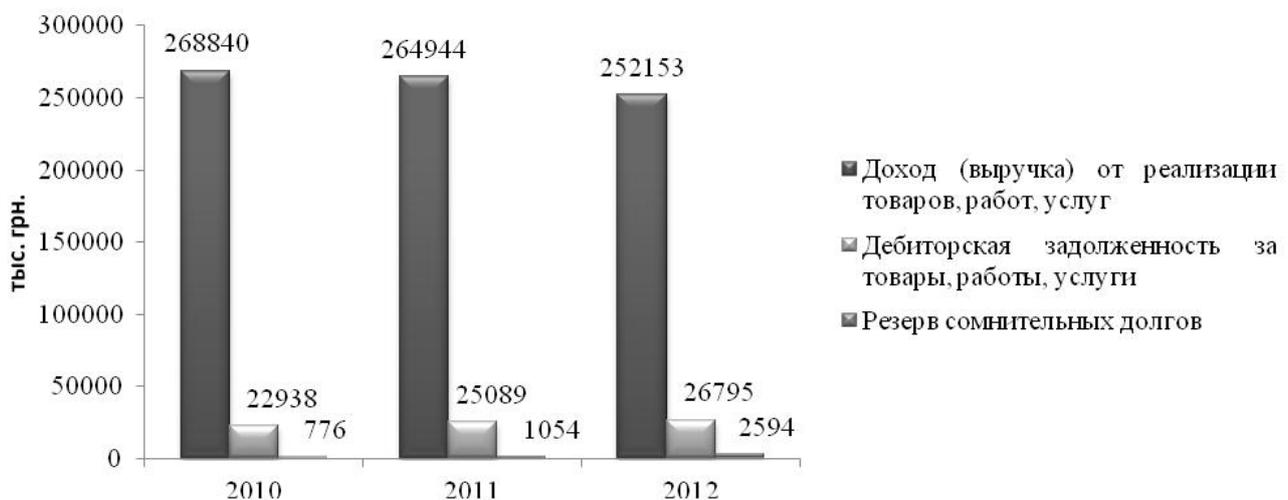
Для эффективного управления дебиторской задолженностью необходимо методически разобрать само понятие «дебиторская задолженность».

Дебиторская задолженность (англ. Accounts receivable) — сумма долгов, причитающихся предприятию, фирме, компании со стороны других предприятий, фирм, компаний, а также граждан, являющихся их должниками (дебиторами) [2, с. 196]. В соответствии с другим подходом дебиторскую задолженность определяют как сумму задолженности в пользу предприятия, представленную финансовыми обязательствами юридических и физических лиц по расчетам за товары, работы, услуги, выданные авансы и т.п. [3, с. 244]. Согласно третьей теории дебиторская задолженность рассматривается как весьма динамичный элемент оборотных средств, существенно зависящий от принятой в компании политики в отношении покупателей продукции. Поскольку дебиторская задолженность представляет собой иммобилизацию собственных оборотных средств, т.е. в принципе она невыгодна предприятию, с очевидностью напрашивается вывод о ее максимально возможном сокращении. Теоретически дебиторская задолженность может быть сведена до минимума, тем не менее, этого не происходит по многим причинам [4, с. 217]. В телекоммуникационной сфере главной причиной возникновения является специфика отрасли. Управление дебиторской задолженностью — отдельная функция финансового менеджмента, основной целью которой является увеличение прибыли компании за счёт эффективного использования дебиторской задолженности, как экономического инструмента финансового менеджмента.

В процессе осуществления хозяйственной деятельности Крымский филиал ПАО «Укртелеком» осуществляет расчеты с другими предприятиями, учреждениями, организациями, физическими лицами, которые связаны с предоставлением услуг связи, Интернет, передачей в аренду имущества, выполнением работ, что приводит к возникновению дебиторской задолженности, которая отражается в составе активов. Активы представляют собой ресурсы, контролируемые предприятием в результате прошлых событий, использование которых, как ожидается, приведет к поступлению экономических выгод в будущем.

Основными юридическими документами, которые ограничивают действия предприятий по работе с дебиторской задолженностью Крымского филиала ПАО «Укртелеком», являются: Закон Украины «О телекоммуникациях» от 6.05.1995 № 160/95; «Правила предоставления и получения телекоммуникационных услуг», утвержденные постановлением Кабинета Министров Украины от 11.04.2012 № 295. Дебиторская задолженность за товары, работы, услуги включает суммы средств, которые не поступили за предоставленную телефонную связь, Интернет, установку телефона и Интернет и т. д.

Дебиторская задолженность имеет значительный удельный вес в составе оборотных активов анализируемой компании (около 65%), что существенно влияет на финансовое состояние предприятия. Значение анализа дебиторской задолженности особенно увеличивается в период инфляции, когда иммобилизация собственных оборотных средств становится очень невыгодной [5, с. 164].



**Рис. 1. Динамика показателей хозяйственной деятельности Крымского филиала ПАО «Укртелеком» за 2010-2012 г.г.**

Из рис. 1 видно, что за рассматриваемый период 2010-2012 г.г. произошло единовременное

снижение дохода (выручки) от реализации с 268840 тыс. грн. в 2010 году до 252153 тыс. грн. в 2012 году и рост дебиторской задолженности с 22938 тыс. грн. в 2010 году до 26795 в 2012 году. Это связано в основном с увеличением количества услуг, предоставляемых потребителям кредит, срок оплаты которых еще не наступил. При этом как неудовлетворительный следует определить факт роста резерва сомнительных долгов с 776 тыс. грн. в 2010 году до 2594 тыс. грн. в 2012 году, который свидетельствует об увеличении дебиторской задолженности сроком более 2 лет. Как видно из графика Крымский филиал ПАО «Укртелеком» имеет большую дебиторскую задолженность и тенденцию к ее росту. Это негативный показатель, т.к. сумма денежных средств, на которую были проданы товары и оказаны услуги, не поступает в распоряжение данного предприятия, т.е. значительная часть денежных средств извлечена из хозяйственного оборота, что влечет за собой снижение ликвидности оборотных активов и ухудшение финансово-экономического состояния анализируемого акционерного общества. Значительное превышение дебиторской задолженности всегда угрожает финансовой устойчивости предприятия и требует привлечения дополнительных источников финансирования [6].

Для исследования структуры дебиторской задолженности рассмотрим ее по категориям потребителей. Наибольшим дебитором Крымского филиала ПАО «Укртелеком» за период с 01.01.2011 до 01.01.2013 г.г. являлось население, удельный вес задолженности которого составлял около 48% на начало 2011 года и 47,84% на начало 2013 года от общего размера дебиторской задолженности. Рост задолженности данного сегмента потребителей с показателя 11011 тыс. грн. в начале 2011 года до 12819 тыс. грн. в начале 2013 года связан с увеличением количества услуг, предоставляемых потребителям кредит, срок оплаты которых еще не наступил.

Таблица 1.

**Дебиторская задолженность за телекоммуникационные услуги в разрезе категорий пользователей в Крымском филиале ПАО «Укртелеком»**

Должники	01.01.2011 г.		01.01.2012 г.		01.01.2013 г.	
	тыс. грн.	%	тыс. грн.	%	тыс. грн.	%
Бюджетные организации	5022	21,88	5281	21,04	5261	19,63
Хозрасчетные предприятия	6905	30,10	8144	32,46	8715	32,53
Население	11011	48,00	11664	46,49	12819	47,84
Всего	22938	100	25089	100	26795	100

Значительной является задолженность хозрасчетных предприятий. К этой категории потребителей относятся предприятия, которые полностью или частично основаны на частной собственности, а так же частные предприниматели. Удельный вес составлял 21,88% на начало 2011 года и 19,36% на начало 2013 года. Третьим по величине дебитором являются организации, которые финансируются из государственного бюджета. К ним относятся силовые структуры СБУ, МВД, ВСУ, МЧС и организации государственного управления – администрации. Удельный вес составлял 30,1% на начало 2011 года и 32,53% на начало 2013 года. Можно сделать вывод о том, что три наибольших дебитора Крымского филиала ПАО «Укртелеком» увеличили дебиторскую задолженность с начала 2011 года по начало 2013 года на 3857 тыс. грн. или 16,8%.

Согласно с Положением про порядок формирования дебиторской задолженности и резерва сомнительных долгов ПАО «Укртелеком», утвержденным приказом ПАО «Укртелеком» №553 от 17.12.2007 года «Про организацию бухгалтерского учета и учетную политику в структурных подразделениях ПАО «Укртелеком» осуществляется классификация дебиторской задолженности за телекоммуникационные услуги и их группировка по следующим срокам непогашения: до 90 дней, от 91 до 180 дней, от 181 до 360 дней, от 1 до 2 лет, от 2 до 3 лет, с использованием коэффициента сомнительности 0,6 к дебиторской задолженности.

Резерв сомнительных долгов определяется как величина дебиторской задолженностью со сроком непогашения от 2 до 3 лет, скорректированная на коэффициент сомнительности, который определен предприятием самостоятельно на основании аналитического анализа документации и опыта работы в телекоммуникационной отрасли.

Таблица 2.

**Динамика дебиторской задолженности Крымского филиала ПАО «Укртелеком» по срокам существования на начало 2011-2013 г.г.**

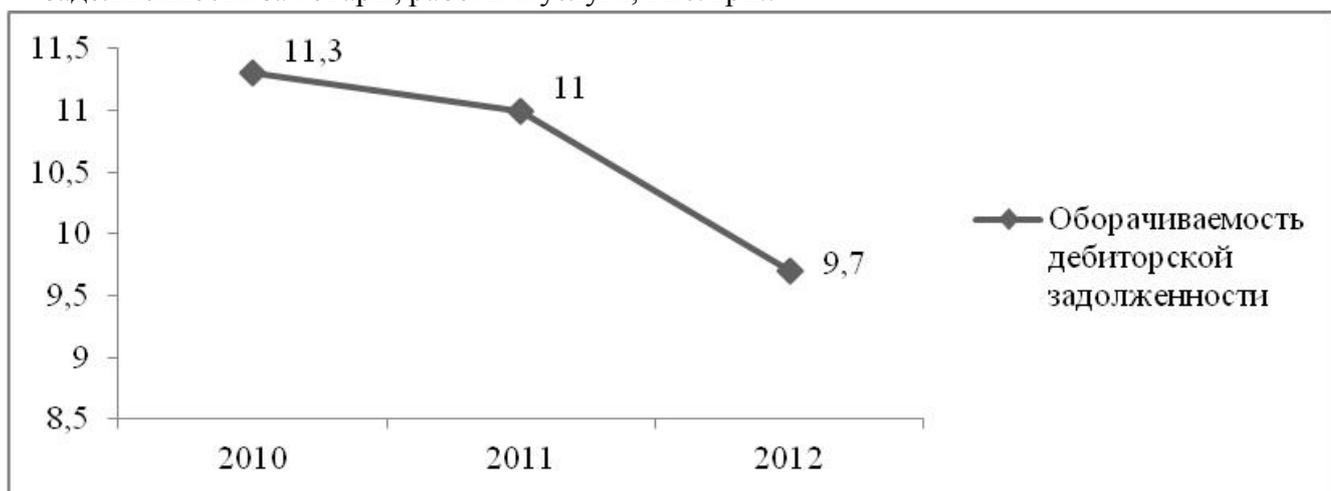
Срок существования задолженности	01.01.2011 г.		01.01.2012 г.		01.01.2013 г.	
	тыс. грн.	%	тыс. грн.	%	тыс. грн.	%
До 90 дней	15020	65,48	15945	63,55	16293	60,81
От 91 до 180 дней	2499	10,89	2037	8,12	2107	7,86
От 181 до 360 дней	2263	9,87	1394	5,56	1583	5,91
От 1 до 2 лет	1863	8,12	3956	15,77	2489	9,29
От 2 до 3 лет	1293	5,64	1757	7,00	4323	16,13
Всего	22938	100	25089	100	26795	100

Как видно из таблицы 2, что в целом рост дебиторской задолженности данного предприятия произошел за счет увеличения задолженности сроком до 90 дней до размера 16293 тыс. грн. на начало 2013 года, которая составляет 60,81% от размера всей дебиторской задолженности. Однако так же необходимо сосредоточиться на тех негативных тенденциях, которые наблюдаются между сроками ее существования. Так уменьшение дебиторской задолженности от 91 до 180 дней с 2037 тыс. грн. на 01.01.2012 г. до 2107 тыс. грн. на 01.01.2013 г. фактически произошло за счет ее перехода в сроки от 181 до 360 дней. Негативная ситуация сложилась по дебиторской задолженности сроком от 2 до 3 лет, т.е. ее рост с 1293 тыс. грн. на 01.01.2011 г. до 4323 тыс. грн. на 01.01.2013 г. Фактически рост произошел за счет уменьшения задолженности от 1 до 2 лет. Все это свидетельствует о недостаточной работе работников филиала по возмещению задолженности с продолжительными сроками существования. По данным бухгалтерской отчетности можно определить ряд показателей, характеризующих состояние дебиторской задолженности анализируемого предприятия:

1. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности за товары, работы, услуги:

$$K_{об} = В / Д \quad (1),$$

где  $K_{об}$  – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;  $В$  – объем выручки (дохода) от реализации товаров, работ, услуг, тыс. грн.;  $Д$  – среднегодовой объем дебиторской задолженности за товары, работы и услуги, тыс. грн..



**Рис. 2. Динамика оборачиваемости дебиторской задолженности Крымского филиала ПАО «Укртелеком»**

На рисунке видна негативная тенденция к уменьшению значения коэффициента оборачиваемости от 11,3 в 2010 году до 9,7 в 2012 году - количество раз за год предприятие получило от покупателей оплату в размере среднего остатка неоплаченной задолженности. Данная тенденция может говорить о неэффективности работы с покупателями в части взыскания дебиторской задолженности, а также отражать политику организации в отношении предоставления услуг.

2. Период погашения дебиторской задолженности:

$$\text{Пд} = 365 \text{ дней} / \text{Коб} \quad (2),$$

где Пд – период погашения дебиторской задолженности, дней;

Коб – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности.

Пд 2010 г. = 365 дней / 11,3 = 32,3 дня.

Пд 2011 г. = 365 дней / 11 = 33,2 дня.

Пд 2012 г. = 365 дней / 9,7 = 37,6 дня.

Как свидетельствуют приведенные расчеты, период погашения задолженности увеличился в 2012 г. на 5,3 дня по сравнению с 2010 годом, что также является негативной динамикой, т.е. на протяжении 32,3 дней в 2010 году и 37,6 дней в 2012 году дебиторская задолженность остается неоплаченной.

Всеми вопросами, которые касаются взаимоотношений с дебиторами, занимается отдел работы с дебиторами, который может применять следующие способы управления средствами в расчетах с ними: не предоставлять отсрочку платежа без предварительной оценки финансового состояния покупателя (данный способ применим к крупным частным предприятиям, таким как аэропорт, банки, страховые компании); продать счета дебиторов факторинговой компании или факторинговому отделу банка (на сегодняшний день Крымский филиал ПАО «Укртелеком» пользуется услугами коллекторской фирмы); постоянно контролировать счета дебиторов; разработать систему договоров с гибкими условиями сроков и форм оплаты за предоставляемые услуги; заключить договора с банками для оплаты платежей пользователями услуг без комиссии; применять штрафные санкции в случаях несоблюдения сроков и сумм оплаты счетов не только к юридическим лицам-пользователям услуг, но и к физическим лицам вплоть до отключения связи или Интернет; увеличивать период времени, необходимый на восстановление и сохранение номера телефона при отключении связи за продолжительную неуплату; наладить работу с лицами или предприятиями, которые отказались от использования им одного из вида предоставляемых услуг, например домашнего телефона, предложить на выгодных условиях подключиться к мобильной связи «Укртелеком» (ТриМоб); как исключение при тенденции к росту задолженности целесообразно проводить взаимозачетные и бартерные операции, обеспечивающие предприятие ресурсами в виде воды, электричества и др. и все подразделения материалами и комплектующими (согласовывается с главным бухгалтером, экономистом и юристом).

Учитывая специфику финансово-хозяйственной деятельности анализируемого предприятия, отдел работы с дебиторами работает в тандеме с юридическим отделом.

Совместно они выполняют следующие функции: осуществляют контроль за несвоевременной уплатой услуг связи; отслеживают причины и искивают возможности погашения дебиторской задолженности через системы информирования граждан – телефонное информирование, письменные предупреждения и хозяйственный суд.

Работа с дебиторской задолженностью должна иметь стратегический характер. Ежедневно должна проводиться работа с физическими и юридическими лицами, которые не произвели в установленные сроки и объемами оплату по счетам за произведенные работы и оказанные услуги.

Отделу целесообразно определить два направления деятельности – по работе с физическими лицами и с юридическими лицами.

Схема по уменьшению дебиторской задолженности с физическими лицами должна включать следующие составляющие: автопрозвонка (ежедневно); прозвонка операторами отдела работы с дебиторами лиц, дебиторская задолженность которых превышает 200 грн. (раз в неделю); доставка почтальоном заказного письма с уведомлением без конверта об отключении телефона; отключение от междугородной и международной связи при неоплате счета в установленные сроки; отключение от городской связи; отключение от Интернет; отключение от мобильной связи; отключение телефонов дебиторов с задолженностью более 500 грн. без предоставления услуги обратного подключения с сохранением номера телефона.

Схема по уменьшению дебиторской задолженности с юридическими лицами должна включать следующие составляющие: автопрозвонка (ежедневно); прозвонка операторами отдела рабо-

ты с дебиторами предприятий, учреждений и организаций, дебиторская задолженность которых превышает 3000 грн. (2 раза в месяц); доставка почтальоном заказного письма с уведомлением без конверта об отключении телефона; отключение от междугородной и международной связи при неоплате счета в установленные сроки; отключение от городской связи; отключение от Интернет; отключение от мобильной связи; выставление претензий юридической службой предприятия к налогоплательщикам; проведение взаимозачета и бартера; разработка усовершенствованной программы «санкций» с целью гибкого применения к должникам; разработка компьютерным отделом программного обеспечения для анализа по различным направлениям дебиторской задолженности; при необходимости вести работу по проведению вексельных зачетов.

За рубежом в странах с развитой рыночной экономикой широко применяется система предоставления скидок за оплату предоставляемых услуг авансовыми платежами. Она позволяет избежать потерь из-за отсрочки платежей в условиях инфляции, поэтому данному предприятию выгодно сделать скидку за предоставленные услуги при условии быстрой оплаты счета (например, в десятидневный срок), чем потерять большую часть средств.

Система скидок должна поощрять покупателей или больше покупать, или раньше платить. Так же если полная предоплата не возможно, то можно предложить потребителю частичную предоплату. Можно ввести следующие категории скидок: за предоплату, за большой объем предоставляемых услуг, для долгосрочного контракта, для VIP-клиента, за высокий кредитный рейтинг, за привлечение новых потребителей и др. Также большим плюсом будет установление критериев соотношения дебиторской задолженности на одну гривну тарифных доходов по категориям потребителей: предприятия государственной формы собственности – 1,0; предприятия негосударственной формы собственности – 1,25; предприятия сельского хозяйства – 1,7; учреждения, финансируемые из местного бюджета и Государственного бюджета Украины – 4,0; население – 1,0.

## ВЫВОДЫ

Из проведенного анализа можно сделать выводы о том, что на рассматриваемом предприятии имеется большая дебиторская задолженность и тенденция к ее росту, что обусловлено спецификой предоставляемых услуг. Так как значительное превышение дебиторской задолженности всегда угрожает финансовой устойчивости предприятия и требует привлечения дополнительных источников финансирования, необходимо наладить эффективное управление дебиторской задолженностью со стороны отдела работы с дебиторами, юридического отдела, а также остальных структурных подразделений филиала.

Разработанная нами схема по уменьшению дебиторской задолженности позволит в перспективе постепенно снижать ее абсолютную величину, что приведет к повышению ликвидности оборотных активов и улучшению эффективности деятельности Крымского филиала ПАО «Укртелеком».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Васильковская Е.А. Управление дебиторской задолженностью предприятия на примере ОАО «Укртелеком» / Е.А. Васильковская, Ю.С. Нехайчук // Экономические науки – 2009. - №6. – С. 41-44
2. Стоянова Е.С. Управление оборотным капиталом / Е.С. Стоянова. – М: Перспектива, 1998. – 128 с.
3. Бланк И.А. Управление активами и капиталом предприятия / И.А. Бланк – К: «Ника-центр», 2003. – 448 с.
4. Гридичина М.В. Финансовый менеджмент / М.В. Гридичина – К: МАУП, 2004. – 160 с.
5. Бенько І. Аналіз дебіторської заборгованості за послуги зв'язку / І. Бенько, В. Бенько // Економічний аналіз – 2009. - №4. – С. 162-166
6. Бенько І. Д. Аналіз оборотних активів Тернопільської філії ВАТ «Укртелеком» / І. Д. Бенько, С.В. Сисюк // Економічні науки – 2010. - №1 (51) – С.89-93.