

КОНТРОЛЬ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

Никита Шурманов,

финансовый аналитик компании «1С-Архитектор бизнеса»

К управлению дебиторской задолженностью необходим грамотный подход. Часть руководителей четко выстраивают все бизнес-процессы, связанные с предоставлением контрагентам отсрочки платежа, другие предпочитают пустить все на «самотек». Если организация, как свидетельствует практика, не уделяется должного внимания работе с дебиторской задолженностью, она очень часто приходит к печальному финалу.

Дебиторская задолженность (Accounts receivable) является составной частью оборотного капитала и характеризует отвлечение средств из оборота предприятия и использование их дебиторами. С юридической точки зрения, под дебиторской задолженностью понимаются имущественные права, представляющие собой один из объектов гражданских прав (ст. 128 ГК РФ). Имущественные требования организации к контрагентам, которые своевременно не оплатили товары, выполненные работы, оказанные

услуги и т.п., являются типичными и самыми распространенными примерами дебиторской задолженности. В значительно меньших объемах дебиторская задолженность возникает в рамках недоговорных обязательств: из причинения вреда или неосновательного обогащения. В сфере вертикальных правоотношений дебиторская задолженность возникает, когда по каким-либо основаниям государственные органы обязаны произвести организации компенсационные выплаты. Таким образом, дебитор-

ская задолженность — это входящие в состав имущества организации ее имущественные требования к другим лицам.

Доводы в пользу необходимости контроля

Вопрос управления дебиторской задолженностью требует тщательной проработки, поскольку, прежде всего, это вопрос финансовой устойчивости и, следовательно, безопасности бизнеса.

Позволяя вопросам дебиторской задолженности решаться «самим собой», собственники и руководители компаний тем самым ограждают себя от траты времени и сил, необходимых для наведения порядка в данной сфере (разработки документов, анализа «дебиторки», контроля действий сотрудников и т.п.). И вроде бы все хорошо. Вот только, готовы ли собственники потерять бизнес, в который они вложили столько сил и времени? Готовы ли топ-менеджеры потерять работу и лишиться репутации по причине краха бизнеса, не выдержавшего проблем с дебиторской задолженностью...?

Ответ, казалось бы, очевиден. Тем не менее, в подавляющем большинстве организаций контролем дебиторской задолженности пренебрегают, что приводит к таким негативным последствиям, как:

1. Потеря денежных средств.

Она обусловлена проблемой компаний-однодневок, получивших без каких-либо разумных

оснований отсрочку платежа и не вернувших долг. С такой компании взять нечего, и поэтому даже наличие решения суда не гарантирует бизнесу кредитора возврат своих денежных средств.

2. Потеря финансовой устойчивости компании.

Если дебиторская задолженность не погашается, компании нечем будет оплачивать имеющиеся у нее обязательные платежи (налоги, заработная плата персонала и т.п.).

3. Низкая эффективность использования ресурсов компании.

Возвратом долгов, как правило, занимаются в компании многие сотрудники: менеджеры, юристы, директор. На это тратится время, которое можно было бы использовать более эффективно, например, на развитие и новые проекты. Кроме того, стоит помнить и про судебные издержки при взыскании долгов, которые могут также составлять значительные суммы.

4. Потеря или ухудшение деловой репутации.

В бизнесе важно всё, однако репутация и отношения с клиентами имеют особое значение. Если компания отгрузила продукцию одному клиенту, зна-

чит, продукция не досталась другому. Либо другая компания получила продукцию гораздо позже. В итоге ухудшение отношений с покупателями. Но, скорее всего, помимо репутационных проблем возникнут и финансовые. Клиент, заинтересованный в совершении сделки не будет ждать, а закажет аналогичную продукцию у конкурентов. Конечно, речь не идет о продукции, которой затоварен склад, и которую компания вынуждена продавать на любых условиях.

5. Потеря конкурентных преимуществ.

Любая дебиторская задолженность — это замороженные денежные средства. Причем они либо заемные, либо собственные. Собственные деньги можно вложить в бизнес и получать с этого доходы. За заемные деньги нужно платить проценты. В любом случае возникают дополнительные расходы, которые в микроэкономике называются альтернативными.

Тщательный анализ может выявить наличие и других проблем. При этом необходимо каждую организацию рассматривать комплексно. Очевидно одно — дебитор-

ская задолженность всегда дополнительная нагрузка на бизнес, и, как показывает практика, не каждый бизнес способен вынести такую нагрузку.

Одно из ключевых правил менеджмента гласит: «хочешь управлять, начни измерять». Именно поэтому при управлении «дебиторкой» так важно проводить периодический анализ ее показателей.

Методы и мероприятия контроля

Эффективный контроль дебиторской задолженности предполагает отдельный учет двух основных ее видов: непросроченной и просроченной. Непросроченная дебиторская задолженность — это долги любых третьих лиц по обязательствам, сроки исполнения которых на момент составления баланса не наступили. Они, в принципе, могут быть получены при надлежащем исполнении должником своих обязанностей. Следовательно, эта задолженность реальна к взысканию.

Просроченная дебиторская задолженность — это долги любых третьих лиц по обязательствам, сроки исполнения которых на момент составления баланса наступили и нарушены дебиторами.

Готовы ли собственники потерять бизнес, готовы ли топ-менеджеры потерять работу и лишиться репутации по причине краха бизнеса, не выдержавшего проблем с дебиторской задолженностью...?

Выявлению дебиторской задолженности способствует инвентаризация расчетов с контрагентами, которая в обязательном порядке проводится перед составлением годового отчета. Однако для получения достоверной информации о состоянии расчетов этого недостаточно, поскольку проблемы с контрагентами могут возникать и в течение отчетного года. Поэтому основным способом контроля состояния дебиторской задолженности должна быть регулярная (лучше — ежемесячная) сверка расчетов с контрагентами. Если позволяют трудовые ресурсы, то желательно такой контроль осуществлять не менее двух раз в месяц. Это связано, прежде всего, с человеческим фактором.

Мотивация менеджеров по продажам часто «завязана» на собираемости денежных средств, что, несомненно, правильно. Но менеджеры используют для этого много разных способов, и не все они в интересах компании. Поэтому нужен комплексный подход, который наравне с используемыми способами и методами мотивации персонала включает также организационные мероприятия, связанные с финансовым контролем.

В понимании подавляющего большинства руководителей финансово-экономическая служба только мешает и тормозит развитие бизнеса. Но с объективной точки зрения, она — якорь, который необходим каждому кораблю. В данном случае контрольные мероприятия, проводимые этой службой по работе с дебиторской задолженностью, позволя-

ют вернуть в компанию немалое количество денежных средств. Даже сам факт введения контрольных мероприятий дисциплинирует менеджеров по продажам.

Мероприятия по управлению дебиторской задолженностью можно условно разделить на мероприятия организационного характера и мероприятия, направленные на оценку различных показателей дебиторской задолженности.

Для реализации организационных мероприятий, как минимум, требуется:

- **назначить ответственного за контроль дебиторской задолженности в компании, это может быть ревизор или внутренний аудитор;**
- **установить контрольные точки, в какие именно даты будет контролироваться дебиторская задолженность;**
- **ввести четкий регламент по отгрузке товаров (работ, услуг) на условиях отсрочки платежа и оформлению документов. Исполнение регламента после его введения в действие нужно в обязательном порядке контролировать;**
- **учесть величину дебиторской задолженности (показатели дебиторской задолженности) в системе мотивации сотрудников компании, занимающихся продажами;**

- **установить кредитные лимиты** для всех контрагентов по длительности и сумме предоставляемой отсрочки платежа. Сформировать кредитный комитет, ввести и соблюдать его регламент работы. На основании решений кредитного комитета контрагентам будет предоставляться отсрочка платежа;
- **назначить ответственным лицом за состояние дебиторской задолженности коммерческого директора**, а контролировать её должен ревизор либо внутренний аудитор, причем важно, чтобы ревизор подчинялся напрямую руководителю (генеральному директору).

Для оценки различных показателей дебиторской задолженности необходимо:

- **организовать подготовку бюджета дебиторской задолженности в разрезе контрагентов** — покупателей и направлений их деятельности. Такая классификация позволяет лучше понять клиентов, использовать дифференцированные методики оценки их различного статуса и условий кредитования. Составление такого бюджета поможет прогнозировать уровень дебиторской задолженности на будущий период и вовремя его скорректировать;
- для планирования дебиторской задолженности на конец каждого месяца рекомендуется **рассчитывать коэффициент инкассации**, который показывает долю оплаты ранее отгруженной продукции в текущем периоде. Например, если по условиям договоров покупатели оплачивают 80% стоимости приобретенных товаров в момент покупки, а оставшиеся 20% — в следующем месяце, то коэффициент инкассации текущего месяца (по этим договорам) будет составлять 80%, а следующего — 20%.

С помощью коэффициента инкассации составляется план погашения дебиторской задолженности, на основе которого можно спрогнозировать ее остаток на конец каждого месяца, а также сроки поступления денежных средств;

- **отслеживать динамику изменения** такого показателя деловой активности компании как **коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности**. По этому коэффициенту можно судить о том, сколько раз в среднем в течение отчетного периода дебиторская задолженность превращается в денежные средства, т.е. погашается. Этот коэффициент сравнивают со среднеотраслевыми коэффициентами, со

значениями коэффициента компании за предыдущие периоды. Кроме того, коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности полезно сравнивать с коэффициентом оборачиваемости кредиторской задолженности. Такой подход позволяет сопоставить условия коммерческого кредитования, которыми компания пользуется у других фирм, с теми условиями кредитования, которые предприятие предоставляет другим компаниям.

- **использовать для анализа оборачиваемости дебиторской задолженности также показатель длительности ее оборота, который часто называют «сроком кредитования». Он дает расчетное количество дней для погашения кредита, взятого дебиторами.**

Для оценки степени деловой активности компании можно сравнивать сроки по-

гашения дебиторской задолженности с фактическими сроками, на которые предоставляется кредит покупателям.

Таким образом, можно определить эффективность механизмов кредитного контроля, а также получить представление о надежности дебиторов.

Кроме этого, для оценки различных показателей дебиторской задолженности рекомендуется устанавливать критический срок оплаты, который представляет собой дату, не позднее которой должен быть осуществлен платеж по коммерческому кредиту. В общем виде критический срок оплаты определяется, как дата возникновения дебиторской задолженности плюс установленное количество дней отсрочки. При этом момент возникновения дебиторской задолженности каждая компания определяет самостоятельно.

Учитывать данные о компаниях, имеющих задолженность перед дебитором, весьма полезно, так как иногда можно произвести взаимозачет и погасить свои кредиторские обязательства под дебиторскую задолженность.

ПРИМЕР

Проведенное Министерством Торговли США исследование показало, что доля безнадежных долгов находится в прямой зависимости от продолжительности периода, в течение которого дебитор обязуется погасить свою задолженность. При этом зависимость такова: в общей сумме дебиторской задолженности по срокам погашения до 30 дней около 4% относится к разряду безнадежной; 31 — 60 дней — 10%; 61—90 дней — 17%; 91 — 120 дней — 26%; при дальнейшем увеличении срока погашения на очередные 30 дней доля безнадежных долгов повышается на 3 — 4%.

Среди мероприятий, направленных на оценку различных показателей дебиторской задолженности, рекомендуется проводить оценку её реального состояния.

Взвешенное «старение» счетов дебиторов — довольно распространенный в мировой учетно-аналитической практике прием. В этой фазе анализа подробно рассматривается состав просроченной задолженности, выделяются сомнительная и безнадежная задолженности, то есть оценивается качество дебиторской задолженности. Исходной информацией для анализа служат данные бухгалтерского учета по задолженности конкретных контрагентов, при этом важно получить информацию не только о сумме задолженности, но и о сроках ее возникновения.

Для получения информации о просроченности задолженности следует провести анализ договоров с контрагентами.

Когда такая информация получена, составляется реестр «старения» счетов дебиторов, где все дебиторы ранжируются на 12 групп по убыванию величины задолженности. Такая группировка позволяет прогнозировать появление безнадежных долгов.

Ну и, наконец, рекомендуется создавать резерв на списание безнадежных долгов. Предоставляя товар в кредит, компания рано или поздно столкнется с ситуацией, когда покупатели не оплатят поставленные товары или услуги. К сожа-

Рекомендуется создавать резерв на списание безнадежных долгов. Предоставляя товар в кредит, компания рано или поздно столкнется с ситуацией, когда покупатели не оплатят поставленные товары или услуги.

лению, по российскому законодательству списанные безнадежные долги непосредственно не уменьшают налогооблагаемую базу. Бухгалтер должен исходить из того, что резерв на списание безнадежных долгов должен быть достаточно большим, чтобы покрыть всю дебиторскую задолженность, которая просрочена, например, более чем на 180 дней, и определенную небольшую часть просрочки в других временных интервалах.

Предложенная система комплексного подхода с указанием современных методов контроля дебиторской задолженности может помочь выработать логику принятия решений в области её эффективного управления.

Сопутствующие риски

Образование сомнительной к взысканию дебиторской задолженности из-за «неблагонадежных» контрагентов сопряжено с рядом рисков.

◆ Среди «неблагонадежных» могут быть организации, которые фактически находятся и ведут деятельность в регионе

действия компании, но при этом имеют регистрационные данные (ОРГН, ИНН) другого региона. Очень часто подобные контрагенты оказываются фирмами-однодневками.

◆ Имеется также высокий риск при работе с компаниями, которые только что организованы. В данном случае непонятно, насколько успешно они будут развиваться. Или с компаниями, которые не имеют на балансе никакого имущества. В случае образования задолженности взять с дебитора, несмотря на решение суда и исполнительный лист, будет нечего.

◆ Риск возникает, если компания имеет в качестве директора некое номинальное лицо, встретиться и пообщаться с которым не представляется возможным. Если руководителем представляется один человек, а в договоре указан другой, то это повод задуматься и получить больше информации о контрагенте перед тем, как заключать с ним сделку.

◆ Если компании находятся в разных регионах, важно понять, насколько их сотрудничество удобно с точки зрения логистики. В случае отсутствия выгоды от логистики встает вопрос, почему компания не работает с поставщиками своего региона. Речь, конечно же, не идет о компаниях, имеющих филиалы в различных регионах и ведущих через них свою деятельность.

Чтобы определить «серость» контрагента, надо проверить факт занесения сведений о компании в ЕГРЮЛ, запросить копии учредительных документов, а также ксерокопии свидетельства о постановке на учет в налоговом органе.

◆ Бывает также, что проблемы с «дебиторкой» возникают в компании из-за отступлений работников от установленных в компании правил предоставления отсрочки платежа контрагентам, а порой из-за откровенных мошеннических действий сотрудников.

▪ Профессиональный менеджер по продажам может «играть» с цифрами не хуже высококлассного финансового сотрудника, но в своих личных интересах.

▪ Обычно для получения премии нужно до первого числа собрать денежные средства за месяц. При этом срок оплаты первые числа месяца. Чтобы сотруднику отдела продаж не «портить отношения» с клиентом, проще попросить покупателя заплатить до конца месяца. В итоге он получит свою премию, а компания — покупателя, который лишний месяц пользуется чужими деньгами. И премию менеджер может получить в таком случае не только от своего руководства.

Откаты, увы, устоявшаяся практика во многих российских компа-

ниях. Таким образом, в описанной ситуации, менеджер компании-поставщика и клиент будут довольны друг другом, а компания-поставщик будет терять свои деньги.

- Реализация товара или оказание услуги не всегда проводятся в бухгалтерской базе данных. За проведение документов обычно отвечают операторы, которые часто не понимают важности своей работы, и поэтому сотрудники отдела продаж могут, как показывает практика, с ними легко договориться. При этом «продажника» не наказывают за просрочку, а поставщик формально выполняет условия контракта. Вот только у компании в таком случае нет документальных оснований для взыскания задолженности.
- Часто у сотрудника отдела продаж бывают «карманные» фирмы, через которые он проводит реализацию конечным потребителям. Проблема в том, что поставщик продает «карманной» фирме с отсрочкой и по минимальной цене, а она, в свою очередь, продает полученное уже по другой

цене и, как правило, с предоплатой. Потери компании-поставщика, в которой трудится такой менеджер по продажам, не нуждаются в дополнительном описании. И таких примеров, к сожалению, множество.

Проводя регулярный контроль дебиторской задолженности, факты, перечисленные выше и им подобные, можно выявить. Разумеется, для этого требуется грамотный аналитик, услуги которого стоят определенных денег. Многие компании решают сэкономить и обойтись без него. В результате, сэкономив на аналитике, компании регулярно теряют значительные суммы от злоупотреблений сотрудников, аферы которых остаются незаметными для компании.

Таким образом, наличие у компании дебиторская задолженность не грозит ей гарантированными финансовыми потерями и окончательно упущенной выгодой. Напротив, грамотно построенная система управления дебиторской задолженностью позволит менеджерам выбирать «правильных» дебиторов, а предприятию — увеличить портфель заказов и величину операционной прибыли.