

МАСТЕР-КЛАСС

УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ

Дмитрий Казачков, директор группы компаний «1С-Рарус»
Денис Соколов, руководитель филиальной сети «1С-Рарус»

Дебиторская задолженность — один из активов компании. Как любой другой актив, она требует управления, предполагающего комплекс мер и действий, направленных на возврат долга.

Проблема дебиторской задолженности наиболее актуальна для торговых компаний. Но и все другие компании, реализующие свою продукцию или оказывающие услуги, знакомы с ней. Заключая различного рода сделки, одна из сторон просит отсрочку платежа, но, получая ее, вовремя оплату не производит. В результате образуется дебиторская задолженность. Однако компания не сразу может ее заметить, поскольку, как правило, регулярная процедура контроля отсутствует. Обнаруживается наличие дебиторки «вдруг», часто, когда при будто бы хорошей финансовой отчетности исчезают деньги из кассы и со счетов. Только после этого многие руководители начинают задумываться и заниматься этой проблемой.

Борьба с дебиторской задолженностью должна постоянно вестись по двум направлениям. Одно из них — принимать меры по возврату долгов, другое — не допускать новых. Для этого важно понять, каков размер и срок дебиторской задолженности, в каком подразделении она образуется, по какому типу сделок. После этого необходимо изменить работу компании таким образом, чтобы в будущем просроченные безнадежные долги не образовывались.

Ликвидация существующей задолженности

Для полного анализа имеющейся дебиторской задолженности одной бухгалтерской информации недостаточно, да к тому же, ее необходимо структурировать. Для этого нужны соответствующие отчетные формы, в которых имеющаяся дебиторская задолженность представлена в разрезах сумм, сроков давности, мест возникновения. Это могут быть, например, подразделения и виды сделок, при которых она образовалась. Полезно иметь также информацию и об ответственных лицах, допустивших ее. Степень детализации информации зависит от раз-

МАСТЕР-КЛАСС

мера и сферы деятельности компании, количества имеющихся у нее клиентов и выстроенных с ними отношений, и многих других факторов.

Анализ информации предполагает определение приоритетов возврата долгов, какими заниматься немедленно, а с какими можно подождать. Чаще всего очередность возврата дебиторской задолженности выстраивается в зависимости от ее размера, что напрямую оказывает влияние на финансовый результат.

После анализа имеющейся дебиторской задолженности необходимо известить о ее наличии должников. Для этого следует разработать и ввести в практику четкую процедуру возврата денег: когда и кто, в какой форме и как часто делает напоминание клиенту, звонит ли по телефону и как часто, пишет ли письмо и в какой форме, выставляется счет на оплату и т.д. Большинство должников после напоминания производят оплату на следующий же день.

В небольших компаниях и при незначительных долгах функции по их возврату могут выполнять сотрудники финансовых подразделений. При более масштабной работе с дебиторкой целесообразно в каждом подразделении, осуществляющем те или иные сделки, иметь ответственных лиц. Можно организовать и специальную службу, которая централизованно будет заниматься дебиторской задолженностью, работая со всеми клиентами компании, имеющими перед ней задолженность.

Для компаний с территориально распределенной структурой наличие централизованной службы позволяет повысить управляемость дебиторкой, используя административный ресурс головной компании. Если руководители на местах не смогли вернуть дебиторскую задолженность в срок, заранее определенный, за дело берется централизованная служба. К работе с дебиторской задолженностью должны привлекаться специально выделенные и обученные люди. Здесь наличие четких процедур может служить элементом обучения.

Услуги централизованной службы не должны быть бесплатными. То есть, региональные подразделения и их руководители, мотивированные на достижение финансового результата, пытаются сначала решать задачу самостоятельно. Если сроки возврата долгов затягиваются, управление задолженностью своих клиентов они передают в центр на основе внутренних взаиморасчетов.

Такой порядок действий мотивирует к тому, чтобы эффективно работать с имеющейся дебиторской задолженностью по ее ликвидации.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Довольно острую ситуацию с дебиторской задолженностью компания пережила накануне кризиса 2008 г. На тот момент внутри компании не было никаких инструментов для ее уменьшения и ликвидации. Пришлось самим разработать набор отчетов, которые представляли информацию с нужной детализацией. В разгар кризиса компания уже в полной мере владела необходимым инструментарием, который оказался востребованным в тот момент и ее клиентами.

МАСТЕР-КЛАСС

Чуть позже этот необходимый функционал появился в информационной системе «1С:Бухгалтерия 8». Но это только часть инструментария и необходимых для возврата долгов действий. После того как разделили дебиторку по давности и суммам и провели ее анализ, необходимо возвращать долги. И тут понадобилась вторая часть инструментария — система управления взаимоотношениями с клиентами, CRM-система. Как показала практика, в 95 % случаев причина возникновения дебиторки — забывчивость клиента. Ему необходимо напоминать о его долге.

Поэтому в компании была введена процедура, в соответствии с которой клиенту звонят, напоминают, информируют, пишут письма. Все действия фиксируются в CRM-системе.

СПРАВКА

CRM-система — система управления взаимоотношениями с клиентами

CRM-система — система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM, Customer Relationship Management System) — корпоративная информационная система, предназначенная для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками компании, в частности, для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путём сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процедур и последующего анализа результатов.

Источник: <http://ru.wikipedia.org/>

Изменение учетной политики

Второе направление борьбы с дебиторской задолженностью заключатся в ее списании в затраты подразделения через определенный срок. Это усиливает мотивацию руководителей подразделения, получающих бонус от прибыли, повысить эффективность работы с дебиторкой. Тут в большей степени требуются не технические и методические решения, а организационно-административные меры. Наиболее важная из них — изменение учетной политики. Речь идет об управленческой учетной политике.

В соответствии с законодательством, дебиторская задолженность, отражаемая в бухгалтерском учете, списывается по истечении трех лет в состав внереализационных расходов. В управленческом учете целесообразно также установить срок, после которого суммы долгов будут считаться затратами. Но этого мало. Используя данные мониторинга дебиторской задолженности и взаимоотношений с клиентами, необходимо ввести еще ограничительные процедуры. С учетом имеющейся информации и рисков невозврата долгов по тем или иным сделкам для некоторых клиентов вводятся ограничения по отсрочке платежа и его сумме или запрет на проведение сделок вообще.

Все ограничительные и запрещающие процедуры должны быть четко прописаны, чтобы сотрудники компании знали, как они должны поступать в каждом конкретном случае.

МАСТЕР-КЛАСС

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Филиалы компании подошли к решению возврата дебиторской задолженности чуть позже головного офиса. К тому времени уже появилась возможность тиражировать разработанные решения в регионы. Был передан набор управленческих отчетных форм, по которым региональные структуры проводили анализ своих должников и отчитывались перед головной компанией. Соответственно в учетную политику внесли пункт, касающийся сроков давности дебиторской задолженности и сроков, когда она будет списываться в затраты. Эти сроки меньше, по сравнению с положениями бухгалтерского учета. В учетной политике речь шла о нескольких месяцах. Весь инструментарий по управлению дебиторской задолженностью был предварительно испытан в головной компании, и он подтвердил результативность использования. С руководителями филиалов были поведены встречи, на которых разъяснялись новые положения и регламенты изменения работы. После того, как региональные структуры приступили к процедуре возвращения дебиторской задолженности, управляющей компании осталось только контролировать эту работу. Использование единой методики и технологии управления дебиторской задолженностью значительно облегчало эту задачу, поскольку каждый филиал работает в своей офисной базе, соответственно имеет свою CRM-систему и свой комплект отчетов по возврату дебиторской задолженности. Однако сегодня филиалы работают в унифицированных информационных системах на базе «1С:УПП + CRM». Отчетность филиальной сети, в том числе по дебиторке, собирается в системе «1С:Консолидация». Постоянный мониторинг дебиторской задолженности и ведение истории клиента позволяют оперативно решать вопросы по недопущению новых долгов. Регулярное проведение аудитов каждого филиала не реже одного раза в год, показало, что простое напоминание клиенту о его долге позволило в кратчайшие сроки сократить дебиторку в половину.

В целом по компании в период кризиса удалось сократить дебиторскую задолженность в денежном исчислении в два раза. Когда ситуация несколько выровнялась, дебиторская задолженность вновь выросла до прежнего уровня. Но заметно изменилось ее качество — оборот компании за аналогичный период увеличился на 60%.

Дебиторская задолженность как актив компании имеет свою стоимость. Управляющим надо понимать, что чем больше проходит времени, тем меньше вероятность вернуть долги клиентов. Кроме того, с течением времени стоимость дебиторки меняется, поскольку необходимо учитывать ставку рефинансирования и инфляцию.

Таким образом, чем раньше погашается дебиторская задолженность, тем выше финансовые результаты компании.