

Управление дебиторской задолженностью

Дмитрий Гинкулов

заместитель генерального директора
по экономике и финансам компании «Артпласт»

Цели управления дебиторской задолженностью

- Определение оптимального уровня дебиторской задолженности для компании в целом, центров прибыли и конкретных покупателей
- Разработка условий продаж, способствующих минимизации риска потери денежных средств
- Выбор способов мотивации покупателей с целью соблюдения ими платежной дисциплины (скидки, пени)
- Ускорение возвращения долга
- Уменьшение собственных долгов компании
- Оценка затрат, связанных с дебиторской задолженностью, и оценка упущенной выгоды от неиспользования средств, замороженных в дебиторской задолженности

Задачи управления дебиторской задолженностью

- Увеличение объема продаж
- Максимизация прибыли
- Повышение конкурентоспособности компании
- Разработка инструкций и методов анализа, способствующих минимизации риска потерь долгов покупателей
- Расчет размера резерва по невозвратным долгам
- Разработка регламента по работе с неплатежеспособными покупателями

Виды дебиторской задолженности

По срокам:

- краткосрочная
- долгосрочная

По причинам:

- оправданная
- неоправданная
- безнадежная

По сути:

- текущая
- просроченная управляемая
- просроченная контролируемая
- невозвратная

По статьям бухгалтерского баланса:

- покупатели и заказчики
- ценные бумаги к получению
- задолженность дочерних или зависимых обществ
- авансы выданные
- прочие дебиторы

Основные направления управления дебиторской задолженностью

- Планирование размера дебиторской задолженности по компании в целом и по центрам прибыли
- Управление кредитными лимитами покупателей в разрезе центров прибыли
- Контроль дебиторской задолженности
- Мотивация сотрудников

Влияние внешних факторов на величину дебиторской задолженности

- Состояние экономики страны
- Состояние расчетов в стране
- Эффективность денежно-кредитной политики ЦБ РФ
- Уровень инфляции
- Емкость рынка и степень его насыщенности
- Сезонная востребованность продукции

Влияние внутренних факторов на величину дебиторской задолженности

- Кредитная политика компании
- Виды расчетов, используемых ею
- Контроль дебиторской задолженности
- Профессионализм менеджера, управляющего дебиторской задолженностью
- Другие факторы

Информация для определения кредитных лимитов

- Срок работы с компанией
- Отдел и менеджер
- Прибыльность клиента (маржа)
- Надежность бизнеса клиента
- Средний срок просрочки клиента
- Средняя сумма просрочки
- Количество отгрузок
- Количество отгрузок, по которым просрочен платеж
- Кредитный лимит и/или количество дней отсрочки

Подход к определению и пересмотру кредитных лимитов

Коэффициент эффективности управления дебиторской задолженностью

Для отдела:

Коэф.упр.дз = (средняя наценка по компании / средняя наценка отдела) x
(средняя просрочка по компании / средняя просрочка по отделу)

Для покупателя:

Коэф.упр.дз = (средняя наценка по отделу / средняя наценка клиента) x
(средняя просрочка по отделу / средняя просрочка по клиенту)

Надежность бизнеса

- Данные баланса и показатели ликвидности
- Динамика задолженности
- Активы
- История отношений

Регламентация контроля дебиторской задолженности

1. Контроль:

- условий договора
- отгрузочных документов
- сроков оплаты
- финансового состояния дебитора
- величины просроченной задолженности

2. Порядок действий для обращения в суд (в т.ч. дело о банкротстве)

3. Компенсация убытков

Факторинг

Скрытый факторинг - финансовый инструмент, при котором Покупатель, приобретая товар или услугу на условиях отсрочки платежа, не уведомляется о заключении Поставщиком с банком или факторинговой компанией Договора о передаче прав кредитора.

Открытый факторинг – финансовый инструмент, при котором Покупатель уведомляется о том, что его обязательства переданы в банк или факторинговую компанию.

Оперативный контроль погашения задолженности

1. Регламент разнесения платежей в учетной системе
2. Проверка условий выполнения договора перед отгрузкой
3. Принятие решений при нарушении договоренностей
4. Рассылка-напоминание

Ежемесячный контроль дебиторской задолженности

1. Ежемесячное согласование дебиторской задолженности и просроченной дебиторской задолженности между службой контроля и руководителями центров прибыли
2. Учет стоимости дебиторской задолженности
3. Учет факта и суммы просроченной дебиторской задолженности
4. Общий анализ:
 - доля просроченной задолженности;
 - оборачиваемость дебиторской задолженности;
 - сравнительный анализ по центрам прибыли;
 - доля клиентов с дебиторской задолженностью;
 - оценка рисков;
 - соотношение дебиторской и кредиторской задолженности по центрам прибыли и по компании в целом.

**Для профилактики роста просроченной
задолженности важно помнить:**

1. Недопустимо аккумулировать большую величину дебиторской задолженности, чем может позволить собственный капитал
2. Необходимо прогнозировать последствия роста дебиторской задолженности
3. Недопустим неоправданный рост дебиторской задолженности