



## ПЛАН ДЕЙСТВИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ

Возьмите дебиторку под контроль.

### Шаг 1. Определяем общий лимит дебиторской задолженности

На этапе разработки или корректировки финансовой стратегии компании важно определить максимально возможный объем дебиторской задолженности (ДЗ).

---

В НАШЕЙ СТРАНЕ МНОГО ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ, ЧТО МОЖЕТ ПОМОЧЬ СПРАВИТЬСЯ СО СЛОЖНОСТЯМИ, КОТОРЫЕ СЕЙЧАС ВСТАЮТ ПЕРЕД УЧАСТНИКАМИ РЫНКА

---

**Расчет 1.** Устанавливаем максимальную долю ДЗ в общем объеме активов. Универсальной формулы нет – решение принимает каждая компания индивидуально, оценивая риски.

Например, согласно прогнозному балансу, общий ожидаемый объем активов на конец года будет составлять 300 млн руб. При этом доля ДЗ в их составе не должна превышать 30%, то есть максимально возможный объем дебиторской задолженности – 90 млн руб.

**Расчет 2.** Проводим расчет достаточности такого объема ДЗ для достижения плановых объемов продаж. Воспользуемся формулой  $((ОП/365)*N)$ , где

*ОП* – плановый объем продаж;

*N* – среднее количество дней отсрочки (по всем группам клиентов).

---

Пример расчета. Ожидаемый объем продаж за 2022 год – 500 млн руб. Среднее количество дней отсрочки – 60 календарных дней:  $(500\,000\,000/365)*60 = 82,2$  млн руб.

---

То есть текущий портфель отсрочек, предоставленных клиентам, и ожидаемый объем продаж вполне достижимы при таком лимите дебиторской задолженности.

Если же при расчете 2 необходимый лимит оказался меньше, чем показатель, выведенный по расчету 1, можно попробовать поднять долю ДЗ в общем объеме оборотных активов, объективно оценивая риски такого решения, например, проверить коэффициент абсолютной ликвидности по формуле  $(ДС + ФВ) / КО$ , где

*ДС* – денежные средства;

*ФВ* – финансовые вложения краткосрочные;

*КО* – краткосрочные обязательства.

Рекомендуемая норма коэффициента абсолютной ликвидности – не ниже 0,2.

Если же принято решение не увеличивать долю ДЗ, то надо работать с предоставляемыми отсрочками, например, увеличивать объем продаж именно тем клиентам, у которых отсрочки более короткие, – при таком подходе возможно будет сбалансировать и планы по росту объема продаж. И очень важно выполнять механизмы контроля за соблюдением установленных лимитов ДЗ. Соответственно этапы контроля должны быть прописаны в соответствующем разделе кредитной политики компании.



*Очень важно выполнять механизмы контроля за соблюдением установленных лимитов ДЗ. Соответственно этапы контроля должны быть прописаны в соответствующем разделе кредитной политики компании.*

## **Шаг 2. Рассчитываем кредитные лимиты**

По своей сути предоставление отсрочки платежа – это кредитование клиента, и подходить к этому процессу нужно только на основе принятых и разработанных регламентов.

---

**КЛЮЧЕВЫЕ ПРИОРИТЕТЫ СИБУРА – ЭТО СТАБИЛЬНОЕ ПРОИЗВОДСТВО С СОХРАНЕНИЕМ АССОРТИМЕНТА И ВЫСОКОГО КАЧЕСТВА МАРОК, А ТАКЖЕ ПОДДЕРЖКА ПАРТНЕРОВ, ПОДБОР АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ДОБАВОК И РАЗРАБОТКА РЕЦЕПТУР, РЕКОМЕНДАЦИИ ПО АЛЬТЕРНАТИВНОМУ СЫРЬЮ**

---

Стандартный регламент, описывающий процедуры установления и дальнейшей работы с клиентскими отсрочками, – это кредитная политика. Она должна содержать описание всех процессов, связанных с ДЗ. Например, вот краткие разделы:

- формы коммерческих кредитов (КК) (отсрочек);

- условия предоставления и расчет кредитных лимитов;
- обеспечение КК;
- порядок изменения кредитных лимитов;
- страхование и факторинг;
- контроль за состоянием ДЗ и работа с просроченной дебиторской задолженностью (ПДЗ);
- штрафные санкции при возникновении ПДЗ;
- взыскание ДЗ и ПДЗ.

Каждая компания может добавлять/изменять разделы в зависимости от специфики своей работы, пула клиентов и сложившейся рыночной практики. Однако как костяк кредитной политики эти разделы являются рабочими и нужными.

Рассчитать кредитный лимит для клиента очень удобно по формуле:  $((ОП * k)/365) * N$ , где

*ОП* – объем продаж клиенту за предыдущий год. Если речь о новых клиентах, с которыми отсутствует нарабатанная статистика по продажам, то за основу берется план на текущий год, представленный коммерческой службой;

*k* – коэффициент возможного роста бизнеса. Устанавливается коммерческой службой, но не более 1,1. В случаях превышения порогового значения увеличение коэффициента требует, во-первых, согласования по соответствующей процедуре (например, утверждение кредитным комитетом) и, во-вторых, обоснования (например, розничная сеть, в предыдущем году – 20 магазинов, в следующем планируется открыть еще 10, то есть возможный рост выручки при открытии равноценных магазинов +50% год к году);

*N* – количество календарных дней отсрочки, предоставляемой клиенту (либо текущие значения, установленные в договорах/контрактах, либо плановые значения на новый год).

---

Пример расчета. У ООО «Василек» объем продаж за 2021 год составил 15 млн руб.

Отсрочка – 65 календарных дней. Кредитный лимит для клиента  $((15\,000\,000 * 1,1)/365) * 65 = 2\,940\,000$  руб.

---



Жизнь может вносить свои коррективы, и в определенных случаях может быть принято решение произвести отгрузку сверх установленного лимита и без дополнительного обеспечения. В этой ситуации опять-таки важно, чтобы все

---

## ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ КЛИЕНТОВ СИБУР ГОТОВ ПРОРАБАТЫВАТЬ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОСТАВКИ ИЗ НЕСАНКЦИОННЫХ РЕГИОНОВ, ПОМОГАТЬ В ЗАКУПКЕ ЧАСТИ КОМПОНЕНТОВ, ПРОРАБАТЫВАТЬ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ РЕЦЕПТУРНЫЕ РЕШЕНИЯ

---

То есть кредитная политика компании в части раздела «Условия предоставления и расчет кредитных лимитов» должна определять следующие пункты:

1. Расчет лимитов для каждого конкретного клиента/региона/ЦФО;
2. Размер установленного лимита, равно как и план продаж на период, желательно закрепить в дополнительных соглашениях, подписанных с клиентами, дабы у всех было единое понимание соотношения объемов продаж и задолженности;
3. Фиксация данного лимита в том ПО, где компания формирует отгрузочные документы. Соответственно, при формировании отгрузки в системе будет автоматически учитываться и текущая ДЗ, и сумма новой отгрузки и сравниваться с установленным лимитом данного клиента, при его превышении отгрузка автоматически блокируется.

Далее либо принимается коллегиальное решение об отгрузке сверх лимита (например, перераспределение лимита за счет других клиентов или получается дополнительное обеспечение (залог, гарантия, поручительство), либо сумма отгрузки корректируется в сторону уменьшения до достижения согласованного лимита.

Безусловно, жизнь может вносить свои коррективы, и в определенных случаях может быть принято решение произвести отгрузку сверх установленного лимита и без дополнительного обеспечения. В этой ситуации опять-таки важно, чтобы все участники процесса одинаково понимали риск такой операции.

### **Шаг 3. Устанавливаем стоимость дебиторской задолженности**

Не менее важно, чтобы у всех сотрудников компании, а особенно у сотрудников коммерческой службы, было понимание, что «дебиторка – это не бесплатно». Иначе возникает огромный соблазн выполнять планы продаж за счет неконтролируемого роста ДЗ, обосновывая все это и плановым ростом продаж, и увеличением отсрочки.

Стоимость дебиторской задолженности рассчитываем по формуле  $Cost\ ДЗ = ДЗ * \% \text{ стоимости капитала}$ , где

*ДЗ – средняя ДЗ по периоду:  $(ДЗ\ на\ начало + ДЗ\ на\ конец)/2$ ;*

*%% – стоимость капитала (здесь уже выбор компании, как определять стоимость капитала: либо WACC, либо стоимость кредитования).*

Этот расчет применим как к общему объему ДЗ, так и к задолженности конкретного клиента.



*В текущей ситуации такая оценка становится крайне важной в случае взрывного роста ключевой ставки и, как следствие, роста стоимости кредитных ресурсов.*

---

Пример расчета: ООО «Василек» (цифры из показателей бюджета).

КЛ (кредитный лимит) = 2 940 000 руб.

ДЗ на 01.01.2022 = 2 000 000 руб.

ДЗ на 01.01.2023 = 2 900 000 руб.

%% по кредитам (средняя ставка) = 25% годовых.

Cost ДЗ  $= ((2\,000\,000 + 2\,900\,000) / 2) * 25\% = 2\,450\,000 * 25\% = 612\,500$ .

То есть от операционной прибыли клиентам помимо прямых расходов (бонусов, доставки, рекламной поддержки и т.п.), связанных с выполнением контракта, необходимо отминусовать еще и 612 500 (расходы на ДЗ).

---

В текущей ситуации такая оценка становится крайне важной в случае взрывного роста ключевой ставки и, как следствие, роста стоимости кредитных ресурсов.

---

**ДЛЯ НАЛАЖИВАНИЯ ПОСТАВОК ИЗ АЗИИ ПОТРЕБУЕТСЯ ВРЕМЯ, КРОМЕ ТОГО, ТАКОЕ ПЕРЕОРИЕНТИРОВАНИЕ МОЖЕТ ПОВЛЕЧЬ ВРЕМЕННУЮ ПРОСАДКУ ОБЪЕМОВ**

---

#### **Шаг 4. Оцениваем финансовую устойчивость клиентов**

Выше была описана методика расчета возможного лимита дебиторской задолженности клиентов. Этот расчет базируется сугубо на оценке объемов продаж, но не учитывает риски самого клиента. Ведь, как уже говорилось, не равнозначно с точки зрения финансовой безопасности установить лимит 50 млн руб. некоему ООО с минимальным уставным капиталом (пусть даже они показали в прошлом году значительный объем продаж) и розничной сети, которая давно на рынке и, возможно, не показывает столь агрессивные темпы развития, но зато стабильно растет год к году.

Для оценки финансовой устойчивости покупателя целесообразно воспользоваться, например, четырехфакторной моделью Альтмана (она более проста в расчете и позволяет провести анализ, базируясь только на данных бухгалтерской отчетности).

$Z = 6,56 * OA/A + 3,26 * Roa + 6,72 * OP/A + 1,05 * SK/ZK$ , где

*OA* – оборотные активы (капитал);

*A* – актив баланса;

*Roa* – рентабельность оборотных активов, которую рассчитываем по формуле  $Roa = ЧП/A$ ;

*ЧП* – чистая прибыль;

*OP* – операционная прибыль;

*SK* – собственный капитал;

*ZK* – заемный капитал.

Как интерпретировать показатель:

$Z = 0-1,1$ : высокая вероятность банкротства;

$Z = 1,1-2,6$ : вероятность банкротства – 50%;

$Z = от 2,6 и выше$ : компания финансово устойчива.

Напомним: этот коэффициент рассчитывается на основе бухгалтерской отчетности контрагента, а именно формы 1 и 2.



*Если анализ отчетности контрагента выявляет достаточно серьезные риски просрочки/невозврата ДЗ, но развитие сотрудничества с контрагентом необходимо, можно использовать инструменты минимизации рисков.*

Однако если речь идет о группе компаний и нет консолидированной отчетности, то получить достоверную информацию о финансовом состоянии контрагента, просто просуммировав все данные из отчетов ЮЛ, входящих в группу, невозможно.

Вы не сможете выделить внутренние обороты, и, соответственно, данные, например, о выручке и активах будут некорректными.

На практике можно рекомендовать еще один простой и весьма эффективный способ оценки финансового состояния дебиторов – это уточнить в страховой компании, готовы ли они страховать ДЗ данного клиента. Если страховщики согласятся включить в страховой портфель его задолженность, то, значит, их андеррайтеры не только провели анализ по отчетности контрагента, но и собрали информацию из иных источников и не нашли негатива.

Если анализ отчетности контрагента выявляет достаточно серьезные риски просрочки/невозврата ДЗ, но развитие сотрудничества с контрагентом необходимо, можно использовать инструменты минимизации рисков, а именно:

- получение залога;
- поручительство;
- страхование;
- факторинг без регресса.

Однако следует учитывать, что два последних инструмента платные и их стоимость необходимо заложить в расчет рентабельности по сделке/клиенту.

Вариант с поручительством имеет смысл только в случае наличия у поручителя каких-либо ликвидных активов. Отмечу, поручительство ООО с почти нулевым балансом, по сути, не имеет никакого практического смысла.

## **Шаг 5. Стимулируем сокращение сроков погашения дебиторской задолженности**

В кредитной политике следует отразить:

- механизмы стимулирования контрагентов на сокращение сроков ДЗ;
- штрафные санкции за ПДЗ (просроченная дебиторская задолженность).

Один из механизмов стимулирования на сокращение сроков ДЗ – бонус за досрочную оплату. Например, можно привязать расчет такого бонуса к ключевой ставке, а именно:

- отсрочка, установленная для клиента, – 60 календарных дней;
- ключевая ставка, например, на текущий момент – 20%;
- клиент оплачивает свою ДЗ через 30 дней;
- размер бонуса:  $(20\% : 365) = 0,0547\% * 30$  календарных дней = 1,64% годовых от суммы платежа.



*Контроль дебиторки – зона ответственности сотрудников финансовой службы, но при этом работа ведется в тесном взаимодействии с коммерческим блоком, так как условия предоставления отсрочек зачастую являются одним из важных факторов (наряду с ценой), которые делают предложение компании конкурентным.*

И напротив, заградительный штраф за ПДЗ, который должен дать понять контрагенту, что выгоднее даже в текущей ситуации прокредитоваться в банке (если, конечно же, есть такая возможность), чем допускать просрочки исполнения перед поставщиком. Поэтому штраф можно приравнять к удвоенной ставке ключевой ставке:

- отсрочка, установленная для клиента, – 90 календарных дней;
- ключевая ставка, например, на текущий момент – 20%;
- клиент оплачивает свою ДЗ через 120 дней;
- размер штрафа:  $(40\% : 365) = 0,1095\% * 30$  календарных дней = 3,28% годовых от суммы платежа.

Все перечисленные шаги по управлению дебиторской задолженностью важно делать постоянно: в зависимости от ситуации на рынке пересматривать общий лимит ДЗ и ее стоимость, оценивать финансовую устойчивость клиентов, стимулировать их платить ДЗ вовремя и не залезать в долги. Контроль дебиторки – зона ответственности сотрудников финансовой службы, но при этом работа ведется в тесном взаимодействии с коммерческим блоком, так как условия предоставления отсрочек зачастую являются одним из важных факторов (наряду с ценой), которые делают предложение компании конкурентным.

*Автор статьи: Елена Агеева, финансовый директор компании «Голдер Электроникс». В сфере управления финансами работает более 25 лет. Основные достижения: внедрила бюджетное управление и систему управленческой отчетности, реорганизовала финансовую службу.*



**ИРИНА САФИНА**

кредитный менеджер ООО «СИБУР»



**Ирина Сафина**, кредитный менеджер ООО «СИБУР»:

«Предлагаемый автором статьи процесс работы с дебиторской задолженностью хорошо описывает все стадии взаимодействия с контрагентами – от оценки финансового состояния до мониторинга дебиторской задолженности. СИБУР имеет большой опыт работы с контрагентами, поэтому кредитная политика хорошо выстроена, и мы слаженно работаем с коллегами из бизнес-функций.

Инициатива о необходимости предоставления кредитного лимита поступает от бизнес-функции. Основания для запроса могут быть разные, например, партнер выходит на качественно новый для себя уровень и резко повышает объем закупки или это совершенно новый, но достаточно перспективный покупатель. В любом случае сначала отрабатываются все возможные инструменты торгового финансирования: страхование, факторинг, банковские гарантии, аккредитивы. Если покрытие по каким-либо причинам невозможно оформить, то кредитное управление проводит анализ финансовой отчетности и готовит заключение, рассчитывая рейтинг и допустимый кредитный лимит, а также указывая необходимый уровень руководителей для согласования лимита.

Применяемая нами внутренняя методология учитывает финансовые и нефинансовые показатели, а также текущую ситуацию, например, судебные иски, смену юридического адреса или руководителей. По возможности дополняем оценку характеристиками из открытых источников, например из системы «СПАРК». В результате проведенного анализа даем заключение, в котором показаны все выявленные риски, которые мы видим, и их уровень: низкие, средние, высокие. Позитивные факторы и так известны – это вся история отношений с контрагентом. Мы же «подсвечиваем» возможные негативные. Например, контрагент совсем недавно организовал юридическое лицо либо есть проблемы с платежной дисциплиной, заблокированные счета из-за налоговой задолженности и т.д. Обязательно отражаем уровень открытой дебиторской задолженности и, естественно, наличие просроченной дебиторской задолженности.

Подчеркну, предоставление кредитного лимита для нас – это серьезная проверка контрагента, и согласование лимита проходит на разных уровнях руководителей, в зависимости от размера кредитного лимита и запрашиваемой отсрочки платежа. При этом коллеги из бизнес-функции сами уже обладают достаточно высоким уровнем экспертизы и выносят на обсуждение уже качественно проработанные заявки, то есть нет такого подхода: «нам лишь бы продать, не обращая внимания на риски». И в моей практике не было такого случая, чтобы к нам в итоге поступали «токсичные» заявки на открытие кредитного лимита.

Когда решение о необходимости кредитования принято, определяем размер лимита. Такой проработанной строгой формулы, как предлагает автор статьи, у нас нет, так как все индивидуально: кому-то отсрочка нужна на 10 дней, кому-то – на месяц, например. Берем индивидуальные параметры (запрашиваемый срок, необходимый объем), учитываем процент на рост, чтобы лимит был оптимальный и, с одной стороны, не требовал пересмотра при каждой сделке, а с другой – не был завышен, чтобы не перегрузить контрагента.

Сейчас мы все оказались в новой экономической реальности, и это отражается в том числе и на вопросе с дебиторской задолженностью. Во-первых, ужесточаем требования, то есть новый для нас контрагент, скорее всего, не получит одобрение на предоставление лимита. Настоятельная рекомендация – начинать работать по предоплате. Во-вторых, проводим переоценку всего нашего кредитного портфеля. По группе контрагентов с высоким риском и тем, кому банк/страховая компания отказали в лимитах, провели переоценку кредитных лимитов, часть лимитов была обнулена. Надежным контрагентам, наоборот, лимиты повышаем из-за роста цен.

Основной фокус сейчас – это мониторинг просроченной дебиторской задолженности. В нынешней ситуации повышается риск ее возникновения. Соответственно, разрабатываем комплекс мер, направленных на минимизацию потерь нашей компании».