

Жукова Ирина

12+



ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ БУДЕТ ОПЛАЧЕНА!

Минимум теории,
в основе - рекомендации из практики

Ирина Жукова

**Дебиторская задолженность
будет оплачена!**

«ЛитРес: Самиздат»

2019

Жукова И.

Дебиторская задолженность будет оплачена! / И. Жукова —
«ЛитРес: Самиздат», 2019

Дебиторская задолженность – это один из активов предприятия, напрямую влияющий на его финансовую устойчивость и прибыльность. Цель этой книги – предложить читателю способы построения эффективной системы управления задолженностью, выстраивания клиентоориентированных взаимоотношений с партнерами в области расчетов, способствующих дополнительному доходу и повышению уровня конкурентоспособности организации в целом. Минимум теории, в основе книги – рекомендации из практики автора. Книга подойдет как владельцам бизнеса, так и менеджерам, работающим с дебиторской задолженностью.

Содержание

Часть 1. Жизненный цикл дебиторской задолженности	5
Часть 2. Система управления задолженностью	6
2.1. Выбираем кредитную политику	7
2.2. Составляем план движения денежных средств	9
Конец ознакомительного фрагмента.	10

Часть 1. Жизненный цикл дебиторской задолженности

Дебиторская задолженность (далее – задолженность, дебиторка, долги) возникает из-за несовпадения даты появления обязательства и даты оплаты по этому обязательству.

Для управления задолженностью необходимо понимать стадии ее формирования и вести работу на каждой стадии, только в этом случае вы сможете контролировать и управлять долгами.

Предлагаю рассмотреть следующий жизненный цикл дебиторской задолженности:

Виртуальная (1) → бюджетлируемая (2) → текущая (3) → проблемная (4) → списанная (5).

Каждый этап зависит от наступления определенных событий:

(1) Виртуальная задолженность возникает в период поиска потенциальных клиентов до даты оприходования ее на баланс, заключения договора, выставления счета.

(2) Бюджетлируемая задолженность – задолженность с даты заключения договора/ выставления ежемесячных счетов до даты оплаты, указанной в договоре (пр.: услуги оплачиваются до 5-го числа каждого месяца).

(3) Текущая задолженность наступает, начиная со следующего дня после наступления даты оплаты по договору до даты перевода ее в проблемную задолженность.

(4) Проблемная задолженность – задолженность по истечении определенного количества дней/долги, оставшиеся после расторжения договора, и иные основания, предусмотренные внутренними правилами организации индивидуально.

(5) Списанная задолженность – задолженность с даты, когда все юридические возможности по взысканию долга исчерпаны.

Первый этап, как правило, отдается менеджерам по продажам/закупкам, занимающимся поисками клиентов.

Два последующих этапа (бюджетлируемая и текущая задолженность) целесообразно поручить менеджерам по дебиторской задолженности, четвертый и пятый этапы – юристам.

В данной книге акцент сделан на организацию эффективной работы **с бюджетлируемой и текущей задолженностью** (этапы 2 и 3) – те деньги, которые реально получить в ближайшей перспективе при правильной организации бизнес-процессов.

Работа с просроченными и безнадежными долгами (этапы 4 и 5) очень дорогостоящая и далеко не всегда приносит желаемый результат (судебные тяжбы, банкротство контрагентов, исполнительные производства, которые тянутся годами и не дают гарантий получения денег). При этом стоимость дебиторской задолженности снижается из-за инфляции. Но это не значит, что подобные долги нужно прощать, более подробно работа с проблемной задолженностью будет освещена в другой книге.

Таким образом, усилия, в первую очередь, необходимо направлять на эффективное управление бюджетлируемой и текущей задолженностью, далее в книге речь пойдет о работе именно с этими видами дебиторки.

Часть 2. Система управления задолженностью

Работа с задолженностью на предприятии представляет собой определенную систему, которую можно разделить на три основные части:

- Кредитная политика организации.
- Система бюджетирования.
- Процесс получения денег (процесс инкассации).

Каждая часть системы – это отдельные бизнес-процессы, которые должны быть четко регламентированы для сотрудников компании.

Рассмотрим каждый элемент по отдельности.

2.1. Выбираем кредитную политику

Тип кредитной политики.

Выделяют три типа кредитной политики:

- **консервативный** (с минимальными отсрочками платежей и предпринимательскими рисками);
- **умеренный** (средний уровень кредитного риска при оказании услуги с отсрочкой платежа);
- **мягкий** тип кредитной политики (расширение объема продаж за счет передачи товара/услуги в кредит).

Руководство компании должно определить, какой тип кредитной политики использует организация. При этом в рамках одной компании возможно использование разных типов политик.

Так, например, при реализации товара, обладающего конкурентными преимуществами и пользующегося спросом, организация применяет консервативный тип кредитной политики (на условиях 100-процентной предоплаты, не допускает просрочек, вводит штрафные санкции за нарушение сроков оплат и т.п.), а при реализации остатков со склада – другой, умеренный или мягкий (пр.: передача товара под реализацию/предоставление отсрочки оплаты/предоставление скидки).

Каждый субъект рынка самостоятельно определяет, какие факторы необходимо учесть при выборе типа кредитной политики, но важно, чтобы у менеджеров по дебиторской задолженности было **четкое представление о применяемых критериях**.

Например, хозяйствующий субъект сдает в аренду помещение в торговом центре с невысокой посещаемостью и проходимостью. Арендатора в такой торговый центр найти не просто. В этом случае арендодатель применяет умеренный тип кредитной политики и предоставляет отсрочки оплаты арендной платы. При этом менеджер по работе с задолженностью должен знать:

- на какой период он самостоятельно может предоставить отсрочку оплаты арендатору по данному объекту;
- какая отсрочка является критичной и должна согласовываться с руководством или вышестоящим начальником;
- по истечению какого срока менеджер должен направить досудебную претензию и т.д.

☞ **Компания должна определиться, какую кредитную политику она выбирает по отношению к своему товару/работе/услуге.**

Способы обеспечения обязательств.

Вы выбрали тип кредитной политики, теперь необходимо определиться со способами обеспечения обязательств в рамках данной политики.

Исполнение обязательств – это совершение обязанным лицом действия, которое определяет лежащая на нем обязанность.

Кредитор может включить в договор определенные виды обеспечения для получения гарантий выполнения должником своих обязательств. Это особенно актуально, если вы выбираете умеренный или мягкий тип кредитной политики. Конечно, никакие обеспечения не дадут 100-процентную гарантию получения задолженности, но они могут минимизировать возможные потери.

Способы обеспечения обязательств урегулированы главой 23 Гражданского кодекса РФ, их перечень не является закрытым. К способам обеспечения обязательств относятся: неустойка, задаток, поручительство, банковская гарантия, обеспечительный платеж, залог, удержание.

Наиболее эффективными, на мой взгляд, являются следующие способы обеспечения обязательств:

– **Обеспечительный платеж** – внесение одной из сторон договора в пользу другой стороны денежной суммы, которую при наступлении определенных договором обстоятельств вторая сторона вправе засчитать в счет исполнения соответствующего обязательства (в том числе в счет погашения долга).

Например, вы ежемесячно в рамках договора поставки отгружаете покупателю товар, покупатель оплачивает товар в сроки, установленные договором. При этом можно еще при заключении договора предусмотреть условие о внесении покупателем обеспечительного платежа, равного стоимости одной партии товара. Данный платеж будет находиться у вас на расчетном счете в качестве обеспечения, и, если покупатель задержит оплату какой-либо поставки товара, вы сможете вычесть задолженность из обеспечительного платежа. В случае отсутствия оснований для вычета из обеспечительного платежа он возвращается покупателю по окончании срока действия договора или может быть учтен в счет стоимости последней партии товара. Подобный платеж предоставляет возможность пользоваться кредитуру денежными средствами контрагента в более ранние сроки, а также сглаживает риски при неплатежеспособности должника.

– **Поручительство** – эффективно при условии платежеспособности поручителя, поэтому важна предварительная проверка контрагента (см. часть 3 настоящей книги).

– **Удержание имущества** – имущество должника, которое кредитор вправе удержать в случаях и в порядке, предусмотренных договором и ГК РФ. Договор должен быть расторгнут, при этом должник оставил свое имущество, и имеется долг по договору. Кредитор может реализовать такое имущество самостоятельно в счет погашения долга или в судебном порядке, а также может передать имущество судебным приставам для его дальнейшей реализации. Как правило, должники заинтересованы в получении своего имущества обратно, и им проще погасить задолженность, чем оставить имущество у кредитора.

Использование вышеперечисленных способов обеспечения обязательств в их совокупности помогает удерживать дебиторскую задолженность на достаточно низком уровне.

На практике часто встречается еще один способ обеспечения обязательств – неустойка. Я не отношу ее к эффективным способам обеспечения, поскольку взыскание неустойки, как правило, происходит в судебном порядке, размер неустойки может быть снижен судом. При этом реальное исполнение судебного решения по взысканию задолженности происходит не часто.

☞ **Используйте способы обеспечения обязательств, четко регламентируйте в договорах порядок и сроки их применения.**

2.2. Составляем план движения денежных средств

Бюджетирование потока денежных средств – это комплекс мер прогнозирования и оперативного управления кругооборота денежных средств организации.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.