**7.3. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью**

Настоящая заметка написана в рамках курса [Современный управленческий учет](http://baguzin.ru/wp/?page_id=1425). В ней рассматриваются способы выбора оптимальной политики управления торговым кредитованием клиентов (дебиторской задолженность). В конце заметки кратко рассмотрены особенности управлением кредиторской задолженностью перед поставщиками.[[1]](#footnote-1)

В предыдущей заметке – [Управление оборотным капиталом](http://baguzin.ru/wp/?p=6737) – было приведен коэффициент:

*Оборачиваемость дебиторский задолженности* = Дебиторская задолженность \* 365 / Выручка,   
то есть средняя продолжительность кредитов (в числе дней), выдаваемых покупателям.

Компания может иметь соотношение дебиторской задолженности и суммарных активов в размере 20-25%. Это говорит о значительном инвестировании средств, и, таким образом, управление этим активом будет оказывать серьезное влияние на рентабельность компании. Например, в производственном секторе Великобритании получение дебиторской задолженности занимает в среднем 60 дней. Для сравнения, в США этот срок в производственной отрасли составляет около 40 дней. Данные по РФ мне не встречались, но в целом по сравнению с началом 90-х годов ситуация меняется. Если ранее коммерческий сектор предпочитал работать по предоплате, то сегодня 30-дневный кредит – обычная практика, а встречаются и 60- и 90-дневные кредиты.

Чтобы сократить срок получения дебиторской задолженности до более «приличного» показателя, компании могут предлагать своим клиентам стимулы в форме скидок при досрочной оплате. Такие скидки ускоряют оплату, но уменьшают выручку от реализации. Управление кредитами подразумевает нахождение равновесия между выгодами от предоставления клиентам кредитов и соответствующими затратами, а также нахождение уровня кредитов и скидок, который способствует увеличению прибыли компании.

Кроме того, управление кредитами включает в себя оценку кредитного риска клиентов, желающих взять кредит, сбор просроченной задолженности, оценку влияния смены условий кредитования на уровень безнадежных долгов и установление индивидуальных кредитных лимитов для клиентов.

**Кредитный цикл** – все, что происходит от момента поступления заказа клиента до получения от клиента денежных средств. Кредитный цикл может быть разделен на две части: цикл выполнения заказа, который представляет собой период от получения заказа клиента до реализации (отгрузки), и цикл получения задолженности от момента отгрузки до получения от клиента денежных средств.

Выделяют следующие этапы кредитного цикла:

* получение заказа клиента,
* кредитная проверка и согласование условий,
* выставление счета с указанием условий кредитования,
* поставка товаров с уведомлением о доставке,
* процедуры получения задолженности,
* получение денежных средств.

Чем больше продолжительность кредитного цикла, тем больше денежных средств блокировано в оборотном капитале. Сокращение продолжительности кредитного цикла улучшит ситуацию с потоком денежных средств и ликвидностью компании.

**Кредитный контроль.** Управление кредитами требует оценки кредитного риска клиента. Для этого необходимо продумать процедуры кредитного контроля. Ключевые аспекты, которые необходимо учитывать при выработке политики кредитного контроля:

* *Условия торговли*, а именно предоставляемый срок кредитования и скидки, действующие при досрочной оплате. Условия кредитования в большой степени определяются существующей в отрасли практикой, хотя есть и некоторая возможность дифференциации – в целях отличия от конкурентов и разграничения между клиентами (высокие риски означают более короткие сроки, повышенные скидки). Все согласованные условия должны быть зафиксированы письменно.
* При работе с каждым клиентом важна оценка его *кредитоспособности* и установление лимитов по сумме и сроку. Кредитоспособность новых клиентов проверяется перед предоставлением кредита.

Источники кредитной информации:

* банковская рекомендация из банка клиента,
* коммерческие рекомендации от других компаний, с которыми работает клиент
* отчет кредитно-рейтингового агентства
* визит представителя отдела продаж в компанию клиента
* проверка официальных источников информации, например архивов судебных решений
* анализ актуальных финансовых отчетов компании
* просмотр веб-сайта клиента
* заявка на кредит, заполненная потенциальным клиентом и оцененная вами в баллах,
* проверка кредитного рейтинга компании, если таковой имеется

**Условия оплаты** учитывают срок кредита и способ оплаты. В условиях подробно указываются срок поставки, срок или сроки оплаты, скидки, предоставляемые при досрочной оплате. Примеры условий оплаты:

* Оплата в течение установленного срока. Например, клиент обязан совершить оплату в течение 30 дней.
* Оплата в течение установленного срока со скидкой. Например, клиентам, которые производят оплату в течение 10 дней, предоставляется 2%-ная скидка, остальные оплачивают в течение 30 дней.
* Недельный кредит. Согласно его условиям все поставки за неделю оплачиваются в определенный день последующей недели.
* В связи с доставкой товаров. Например, оплата при доставке (COD – Cash on Delivery).

**Скидки при срочной оплате.** Иногда компании предлагают скидки при срочной оплате для улучшения потока денежных средств, стимулируя клиентов оперативно оплачивать счета. При этом затраты на предложение такой скидки для улучшения потока денежных средств игнорируются. Экономию средств компании при меньшей сумме остатка задолженности и более коротком периоде сбора задолженности необходимо сравнить с затратами на скидки, чтобы принять решение о возможности финансирования сокращенного срока кредитования за счет альтернативных источников, например, банковского овердрафта.

*Рассмотрим пример.* Компания обычно предлагает своим клиент совершить оплату в течение 50 дней, но, чтобы улучшить ситуацию с потоком денежных средств, рассматривает возможность предоставления 2% скидки при оплате в течение 10 дней. Оцените, при каких условиях такая скидка оправдана.

Решение. На 10-й день компания получит $98 вместо $100 на 50-й. Компания, правда, сможет инвестировать $98 на 40 дней (50 – 10). Если текущая процентная ставка составляет *r*% в год, доход компании составит $98\*r\*40/365. Если эта сумма больше потраченных на скидку $2, это выгодно. Для этого процентная ставка *r* должна быть больше 18,6% годовых.

**Этапы сбора задолженности.** Не существует оптимальной политики сбора задолженности, которая могла бы подойти всем компаниям. Политики сбора задолженности различаются в зависимости от характера хозяйственной деятельности и отраслевых стандартов. Чтобы политика была эффективной, необходимы:

* профессиональные сотрудники, специализирующиеся на кредитном контроле,
* четко определенные процедуры сбора просроченной задолженности, которые учитывают потенциальные затраты на сбор дебиторской задолженности и необходимость поддержания хороших отношений с клиентами;
* мониторинг просроченных счетов;
* гибкость, позволяющая учитывать меняющиеся обстоятельства

Чем больше просрочена оплата, тем больше вероятность дефолта. Необходимы четкие процедуры работы с неплательщиками, позволяющие, в первую очередь, провести подлинное исследование, а также вести отчетность, которую можно использовать в дальнейшем. В случае наихудшего развития со6ытий потребуется знание договорного права, законодательства, связанного с неплатежеспособностью, прекращением дефтельности и ликвидацией. Необходимо учитывать опасность «упорства в безнадежном деле».

Один из способов стимулировать клиентов к совершению оплаты в течение согласованного срока кредитования – это взимание процентов с просроченной задолженности. Несмотря на то что обычно стороны договариваются об этом в момент продажи, эта мера может быть использована и без предварительной догворенности (Гражданский кодекс РФ, [статья 395](http://www.consultant.ru/popular/gkrf1/5_60.html#p4029)).

**Анализ дебиторской задолженности по срокам оплаты**

В качестве вспомогательного инструмента кредитного контроля может выступать анализ дебиторской задолженности по срокам оплаты. Анализ представляет собой список клиентов, которые в настоящее время имеют задолженность, с указанием суммы задолженности и срока, в течение которого имеется задолженность. Форма отчета по анализу дебиторской задолженности по срокам может быть разной, например, как на рис. 1.

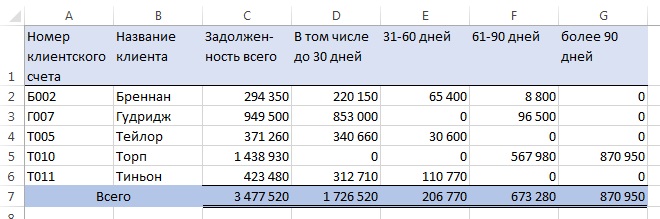


Рис. 1. Анализ дебиторской задолженности по срокам на 30 сентября 2013 г.

Необходимо тщательно учесть все поправки, не только денежные средства, а например, возвраты (кредитные ноты), предоставленные скидки и т.д. Анализ дебиторской задолженности по срокам оплаты можно использовать для выбора действий в отношении задолженности, не оплаченной по истечении согласованного срока кредитования. Из представленной выше таблицы видно, что 41% дебиторской задолженности компании приходится на компанию Торп. Возможно Торп испытывает финансовые затруднения. Возможно, компании уже вступили в переписку по поводу неоплаченной задолженности.

Помимо предоставления информации о суммах по каждому клиенту, анализ дебиторской задолженности по срокам дает информацию об эффективности сбора задолженности. Из таблицы выше следует, что свыше 50% задолженности на 30 сентября составила задолженность, не оплаченная в течение 30 дней. Если обычный срок кредита составляет 30 дней, то, возможно, это говорит о слабости кредитного контроля. Может оказаться полезным включение в анализ суммы кредитного лимита по каждому клиенту – это даст возможность понять, кто из клиентов почти достиг или превысил кредитный лимит.

Кроме того, анализ по срокам может быть полезен отделу кредитного контроля для установления и мониторинга целевых показателей сбора задолженности. Целевой показатель может быть выражен в виде процента выручки от реализации в кредит за определенный период либо в виде среднего количества дней до оплаты дебиторской задолженности. При достижении целевого показателя анализ по срокам полезен для определения крупных сумм, долго остающихся неоплаченными, в отношении которых можно принять меры по ускорению оплаты.

**Кредитное страхование.** В целях защиты от риска безнадежных долгов компания может воспользоваться кредитным страхованием. На данном виде страхования специализируется множество компаний, предлагающих большое разнообразие услуг при соответствующих затратах. Возможно приобретение страхового полиса, покрывающего весь оборот компании. Страховая компания обычно устанавливает предельную стоимость отдельного счета, которая страхуется без специального разрешения. Застрахованной компании потребуется оценить кредитоспособность каждого клиента, используя установленные источники информации, чтобы убедиться в том, что условия страхования соблюдаются. В качестве варианта компания может застраховать отдельные счета. Страховая премия определяется предполагаемым риском неоплаты.

**Факторинг** – продажа долгов посреднику (фактору) с дисконтом в обмен на немедленное получение денежных средств. Услуга факторинга может предоставляться с правом регресса, когда поставщик берет на себя риск неоплаты, или без права регресса, когда риск принимает на себя фактор. Специализированные финансовые учреждения (обычно дочерние предприятия банков), занимающиеся факторингом, предлагают три основные услуги:

1. незамедлительное предоставление аванса финансовых средств, например, в размере 80 или 90% суммы счета, выплата остатка после оплаты задолженности покупателем клиента (но за вычетом комиссионных); еще несколько лет назад стоимость факторинговых денег была выше кредитных; в настоящее время ставка по факторингу имеет тенденцию приближаться к годовой базовой ставке по кредиту (не забывайте, что факторинг это услуга, и потому к базовой ставке надо прибавить НДС);
2. ведение реестра дебиторов, включая оценку кредитоспособности и работу с клиентами за дополнительную плату; варьируется в широких пределах и может составлять от долей процента до нескольких процентов от оборота;
3. в качестве дополнительной услуги возможно также предоставление финансирования без регресса, гарантирующего оплату по счетам, даже в случае неоплаты клиентом.

Возможно предоставление услуги конфиденциального дисконтирования счетов, при котором финансовое учреждение предоставляет финансы, как указано выше, но не занимается ведением реестра дебиторов и, соответственно, остается неизвестным для клиентов (так называемый, *скрытый факторинг*). До последнего времени услуга была более популярна, чем открытый факторинг. Эта услуга не создает барьера между компанией и клиентами. Однако сейчас, факторинг получил такое развитие, что большинство компаний перестали его бояться, и факторинг «вышел из тени».

Несмотря на то, что эти факторинговые компании обычно являются дочерними предприятиями банков, они стремятся работать по методике, отличной от банков. Они заявляют, что, когда традиционно работающие банки принимают решение об объеме средств, которые они могут предоставить в качестве займа, они обычно обращаются к прошлому – прибыли прошлых периодов и материальным активам. Это объясняет их нежелание предоставлять займы как раз тогда, когда они нужны компании, т.е. до начала фазы роста. Логичным и гибким альтернативным подходом представляется подход, в основу которого положена выручка от реализации. Когда дебиторская задолженность, таким образом, исключается, обороты компании становятся более неустойчивыми, что затрудняет привлечение более традиционных форм финансирования, за исключением финансирования по высоким ставкам. Кроме того, необходимо отметить, что у многих факторинг ассоциируется с финансовыми затруднениями («банки не передают своих лучших клиентов дочерним факторинговым компаниям») либо в лучшем случае с малыми предприятиями. Вышеуказанное может повлиять на имидж компании в глазах поставщиков.

Крупнейшие факторинговые компании РФ: ООО ВТБ Факторинг, ОАО «Промсвязьбанк», ОАО «АЛЬФА-БАНК» (см. [рейтинг агентства Эксперт](http://www.raexpert.ru/rankingtable/?table_folder=/factoring/2012/main)).

Кроме компаний, занимающихся факторингом и дисконтированием счетов, в сфере дебиторской задолженности также оказывают услуги:

* Компании, предоставляющие специализированную информацию, включая оценку кредитов, чаще всего в электронной форме. Это означает, что указанная информация доступна специалистам отдела продаж, что снижает вероятность конфликтов, которые возникают, например, в тех случаях, когда отдел продаж принимает заказ и узнает, что финансовый отдел решил отказать в принятии заказа по причине кредитного риска.
* Компании, работающие в сфере кредитного страхования. Обычно клиенты тратят около 1% выручки, в зависимости от сектора хозяйственной деятельности, куда они продают продукцию, и в зависимости от имеющихся навыков кредитного контроля. Кредитное страхование можно рассматривать как добавочную меру, не заменяющую контроль самой компании.
* Специалисты по сбору задолженности, так называемые [коллекторские агентства](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5_%D0%B0%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE).

*Рассмотрим пример.* Компания была создана для импорта товаров с последующей продажей нескольким надежным покупателям. Согласно прогнозу продаж, каждый месяц будут выставляться счета на сумму $300 000. Средний период кредитования для данного вида бизнеса составляет 2,5 месяца. Компания рассматривает возможность факторинга дебиторской задолженности по соглашению о полном факторинге без права регресса. В соответствии с соглашением услуги фактора оплачиваются в размере 2,5% от общей суммы счетов. Фактор предоставит аванс в размере 85% от сумм счетов по ставке 13% годовых. Благодаря соглашению компания сэкономит $95 000 на административных расходах. Рассчитайте годовую чистую стоимость факторинга. Дает ли такое соглашение финансовые выгоды, если текущая процентная ставка по банковским овердрафтам составляет 12,5%?

*Решение* (рис. 2).

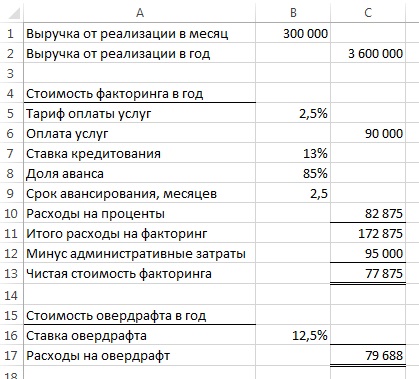


Рис. 2. Расчет расходов на факторинг и сравнение стоимости факторинга и овердрафта

Таким образом, факторинг предлагает экономию порядка $2000, а также некоторые преимущества:

* Гибкость. При росте объема продаж и, соответственно, потребности в финансировании, финансирование из этого источника увеличивается.
* Безопасность. Позволяет компании предложить другие активы в качестве обеспечения при привлечении финансирования.
* Последнее средство. Для компании, не имеющей активов, которые можно предложить в качестве обеспечения, факторинг является самым экономичным и эффективным способом заимствования.
* Ответственность. Освобождает руководство от ответственности за реестр дебиторов, к тому же кредитная проверка вероятнее всего будет более качественной, чем у самой компании.

Руководству следует сопоставить нарушение привычного положения дел за счет сокращения административных затрат с финансовыми и иными преимуществами факторинга. Прежде чем принять решение, руководству надо подумать и о том, что ситуация с финансовыми преимуществами может измениться, а восстановление функции ведения реестра дебиторов может оказаться затратным.

**Оценка эффективности кредитного контроля**

Оценивая эффективность работы в области кредитного контроля, сторонний специалист обычно ограничивается статичными показателями и коэффициентами (рис. 3).

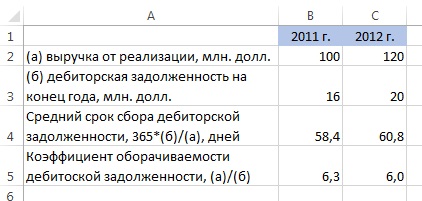


Рис. 3. Оценка динамики дебиторской задолженности

Это может быть интерпретировано как очевидное ухудшение результатов деятельности, однако такой подход неминуемо проигнорирует несколько возможных объяснений:

* изменение объема выручки от реализации в течение года, например, увеличение к концу года;
* изменение состава выручки от реализации, например, увеличение доли клиентов, взявших кредиты на более долгий срок;
* изменение условии, например, менее привлекательные скидки некоторым или всем клиентам;
* различные степени «подкрашивания баланса», например, перенос выручки от реализации на последующий год.

У специалистов компании такие проблемы, конечно, не возникают, поскольку они обладают информацией, включая ежедневные данные о выручке от реализации и поступлениях. Например, при занесении информации о продажах в реестр можно выяснить срок оплаты и таким образом установить критерий измерения результатов деятельности.

Для компании, стремящейся применить принципы обеспечения добавленной стоимости в видах деятельности, вызывающих «непрямые затраты», было бы правильно начать с кредитного контроля. Показательным в данном случае было бы сравнение с ближайшей лучшей альтернативой, например, с передачей этой функции профессиональной факторинговой компании.

Таким образом, функция рассматривается как бизнес-единица. Она кредитуется на суммы фактических поступлений, а в дебет вносятся:

* цена, по которой фактор приобретет долги, например, 98% от их номинальной стоимости;
* стоимость финансирования, например, 0,03 % в день от совокупного баланса,
* административные затраты, и т.д.

Если конечный результат положительный, функция создает добавленную стоимость для компании.

**Оценка изменения кредитной политики.** Рассмотрим пример. Оцените оправдано ли с финансовой точки зрения предлагаемое ниже изменение кредитной политики. На рис. 4 представлена информация из годовой отчетности компании.



Рис. 4. Фрагмент годовой отчетности компании

Директор по продажам считает, что, если срок кредитования клиентов сократить с текущего уровня до 60 дней, это приведет к снижению выручки от реализации на 25%, но при этом, возможно, уменьшит сумму безнадежных долгов приблизительно на $30 000 в год. Придется дополнительно потратить $20 000 в год на кредитный контроль. В настоящее время компания в значительной степени полагается на финансирование с помощью овердрафта стоимостью 9% годовых.

Ваша задача: сделать расчеты, отражающие эффект предлагаемых изменений, и дать рекомендацию касательно того, будут ли они оправданы с финансовой точки зрения. Предположите, что закупки и запасы сокращаются пропорционально снижению выручки от реализации.

*Решение.* В качестве первого шага следует определить, насколько снизится уровень инвестиции в оборотный капитал в результате изменения политики. Предполагается, что запасы и кредиторская задолженность снизятся на 25% в соответствии с выручкой от реализации, а новый уровень дебиторской задолженности должен быть рассчитан по следующей формуле:

Дебиторская задолженность = Выручка \* Оборачиваемость дебиторский задолженности / 365

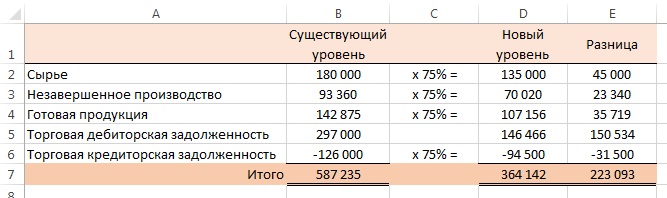


Рис. 5. Сокращение оборотного капитала

Второй шаг ­– проанализировать годовые затраты и выгоды от изменения кредитной политики. Ключевым моментом является признание экономии финансовых затрат в результате снижения уровня инвестирования оборотного капитала признанного выше (рис. 6).

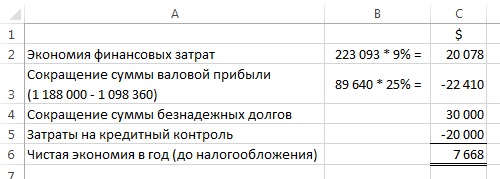


Рис. 6. Годовые затраты и выгоды

С финансовой точки зрения изменение кредитной политики выглядит оправданным, однако следует помнить, что расчеты выполнены с множеством допущений, которые могут сделать сами расчеты недействительными.

**Кредиторская задолженность**

Термин «кредиторская задолженность» обозначает задолженность перед поставщиками товаров и услуг. Получать кредит у поставщиков – обычная деловая практика, часто это рассматривается как источник бесплатного финансирования. Политика в отношении кредиторской задолженности часто направлена на максимальное использование этого ресурса, т.е. как можно более позднюю оплату поставщикам. Такая политика может привести к массе проблем, о которых говорилось выше. Управление кредиторской задолженностью в целом отражается на управлении дебиторской задолженностью, поскольку дебиторская задолженность одного предприятия является кредиторской задолженностью другого. Управление кредиторской задолженностью включает в себя работу по максимизации периода кредитования, которая, тем не менее не должна ставить под угрозу отношения с поставщиками. Вместе с тем необходимо стремиться к оптимизации уровня запасов.

**Платежный цикл поставщику** – действия от момента согласования заказа до совершения платежа. Платежный цикл имеет несколько этапов:

* согласование заказа;
* кредитный контроль - решение об использовании скидок и выбор счетов, которые должны быть оплачены первыми;
* способ оплаты;
* осуществление оплаты поставщику

**Пример политики оплаты кредиторской задолженности.** В годовом отчете компании «Маркс энд Спенсер» сказано, что политика компании относительно оплаты всей кредиторской задолженности предполагает:

* согласовать условия оплаты в самом начале сотрудничества с поставщиком;
* обеспечить, чтобы поставщикам было известно об условиях оплаты;
* осуществлять оплату в соответствии с договорными и другими предусмотренными законодательством обязательствами

При этом политика оплаты торговым кредиторам включает следующие положения:

* Товары смешанного ассортимента автоматически оплачиваются в течение 11 рабочих дней после окончания недели, на которой была осуществлена поставка.
* Продукты питания оплачиваются в течение 13 рабочих дней после окончания недели, на которой была осуществлена поставка (на основании своевременно полученного правильного счета).
* Оптовым поставщикам 1 раз в месяц оплачиваются расходы, понесенные за указанный месяц, на основании оценок, причем платежи ежеквартально корректируются с учетом разницы между оценкой и фактическими данными.

**Скидки при досрочной оплате.** Досрочная оплата поставщику может быть выгодна для компании, благодаря скидкам при досрочной оплате. Однако выгоду от скидки следует оценить в сравнении со связанными с ней финансовыми затратами (см. пример для дебиторской задолженности).

Так же, как и в случае с дебиторской задолженностью, кредиторскую задолженность можно анализировать в разрезе поставщиков и сроков задолженности.

1. Заметка подготовлена на основании материалов [CIMA](http://www.cimaglobal.com/) [↑](#footnote-ref-1)