Система управления дебиторской задолженностью

Зачем она нужна компании и как она сможет повысить ее финансовую устойчивость

Вопросы, рассмотренные в данной статье:

- Что такое система управления дебиторской задолженностью и зачем она нужна
- Какие существуют этапы управления ДЗ и в чем их суть
- Что такое регламент работы с ДЗ, зачем он нужен и что должен содержать
- Для чего нужно формировать имидж требовательного кредитора и как это сделать
- Какие существуют основные источники получения информации о потенциальном партнере
- Какие контрагенты могут входить в группу повышенного риска
- Какие индикаторы могут говорить о возможных долговых проблемах у контрагента
- Какие существуют меры, способствующие исполнению сторонами своих обязательств
- Какие меры способствуют профилактике неплатежей со стороны бизнес-партнеров
- Какие мероприятия способствуют эффективному взысканию уже просроченных долгов

Когда деятельность компании предусматривает наличие большого количества контрагентов-дебиторов, то одним из важных факторов эффективной работы такой компании является **грамотное управление дебиторской задолженностью (ДЗ)**, поскольку это позволит свести к минимуму просрочку платежей со стороны контрагентов и риск возникновения кассовых разрывов, сохранить сроки оборачиваемости ДЗ на нормативном уровне, а также обеспечить платежеспособность и финансовую устойчивость компании.

Одним из основных инструментов управления ДЗ является грамотно составленный **единый регламент**, который сформирует всю дальнейшую политику в этом направлении.

Следует отметить, что регламент является лишь частью, хоть и самой важной, системы управления ДЗ. А концептуально всю систему можно разделить на 4 этапа:

1. Стратегический,
2. Перед заключением сделки,
3. Во время заключения сделки,
4. После заключения сделки.

Суть каждого этапа стоит разобрать отдельно

1) ПЕРВЫЙ ЭТАП - СТРАТЕГИЧЕСКИЙ

На этом этапе важно провести **тщательную подготовительную работу** и определиться в целом со **стратегией управления ДЗ** в компании. Стоит определить конкретных ответственных лиц, их функции и полномочия, снабдить их понятными и эффективными регламентами, подготовить типовые проекты договоров, сформировать имидж пунктуального и требовательного кредитора и донести этот имидж до потенциальных партнеров.

Самым важным действием на данном этапе, как упоминалось выше, является создание **эффективного регламента**. Он должен стать фундаментом для всей системы управления ДЗ в компании. В нем следует четко и понятно прописать все необходимые мероприятия, конкретные сроки их проведения, ответственных лиц, их функции, полномочия и KPI, чек-листы и многое другое. Этот регламент должен быть не формальным документом, а дорожной картой и настольной книгой для всех специалистов, отвечающих за данное направление. Его следует написать простым языком, чтобы не возникало двусмысленностей, и четко структурировать, чтобы в нем можно было легко ориентироваться.

Что следует закрепить в регламенте:

- общая блок-схема мероприятий по управлению ДЗ;
- конкретные виды мероприятий, сроки их проведения и способ фиксации их результатов;
- конкретные ответственные лица, их функции и полномочия;
- понятная мотивация для сотрудников (KPI);
- чек-листы (например, по проверке контрагентов);
- метод оценки и градации потенциальных контрагентов;

- способы взаимодействия с контрагентами исходя из их градации;
- блок-схема мероприятий по взысканию задолженности и др.

Следующим важным моментом на данном этапе является **подготовка типовых проектов договоров**. На этом этапе к работе следует подключить внутренних юристов-договорников либо привлеченных специалистов. Следует составить несколько возможных проектов, исходя из градации контрагентов. В проектах должны быть закреплены конкретные меры, направленные как на мотивацию исполнения сторонами своих обязательств, так и на защиту интересов компании в случае неисполнения обязательств со стороны контрагента.

Следующий пункт этапа подготовки - **формирование имиджа требовательного кредитора**. Суть этого пункта заключается в том, чтобы донести до потенциальных и текущих партнеров, что у вас в компании серьезно относятся к платежной дисциплине и эта сфера четко отрегулирована. Контрагенты должны понимать, что каждое действие находится у вас под контролем, и любое отклонение повлечет за собой реакцию.

Некоторые способы формирования имиджа:

- информирование партнеров о наличии Регламента;
- публикация выдержки из Регламента на сайте;
- публикация на сайте перечня недобросовестных контрагентов;
- ознакомление контрагентов с выдержками из регламента до заключения сделки;
- включение выдержек из регламента в приложения к договору.

2) ВТОРОЙ ЭТАП – ПЕРЕД ЗАКЛЮЧЕНИЕМ СДЕЛКИ

Согласно результатам исследования «Осторожность и осмотрительность российского бизнеса: тенденции и факты», проведенного компанией IPT Group в июне 2017 года, 85% российских компаний уделяют внимание проверке контрагентов, однако более трети из них находятся в зоне риска из-за недостаточно регламентированных процессов. Поэтому, чтобы не попадать в зону риска, стоит регламентировать процессы по сбору и анализу информации о потенциальных и текущих контрагентах.

Перед заключением конкретной сделки стоит провести следующие мероприятия:

- Сбор и анализ информации о потенциальном партнере на предмет его договороспособности;
- Определение рейтинга потенциального партнера и возможных условий работы с ним.

Сбор и анализ информации

Основные источники информации о потенциальном партнере:

- Сам партнер (просто запросите у него необходимую информацию);
- Сеть Интернет (Яндекс, Google, отраслевые порталы, электронные СМИ, сайты отзывов и др.);

- Обзвон иных контрагентов потенциального партнера (найти можно в СМИ, Картотеке арбитражных дел);
- Метод "Тайный покупатель" (совершить звонок в компанию с предполагаемой целью приобретения товара или услуги и собрать необходимую информацию о ее работе);
- Специализированные сервисы проверки контрагентов (Контур Фокус, СПАРК-Интерфакс, Глобас, БИР Аналитик, СБИС, Seldon Basis и др.);
- Если нет доступа к специализированным сервисам, которые аккумулируют данные из множества источников, то следует самостоятельно проверить следующие источники:
  - Сайт ФНС (nalog.ru — данные ЕГРЮЛ и ЕГРИП, количество сотрудников, налоговые режимы, уплаченные налоги, "массовые" адреса, "массовые" руководители и учредители, факт отсутствия связи с ФНС, налоговая задолженность, дисквалифицированные лица, непредставление отчетности);
  - Сайт Казначейства (roskazna.ru — госконтракты);
  - Сайт Росстата (gks.ru — бухгалтерская отчетность);
  - Сайт электронного правосудия (kad.arbitr.ru — арбитражные дела);
  - Сайт ЕФРСБ (bankrot.fedresurs.ru — банкротство);
  - Сайт ФССП (fssprus.ru — исполнительные производства);
  - Сайт Интерфакс-ЦРКИ (e-disclosure.ru — эмитенты)
  - Сайт ФНП (notariat.ru — залоги);
  - Сайт Федресурса (fedresurs.ru — договоры лизинга);
  - Сайт Headhunter.ru (вакансии, "текучка");
  - Сайт Роспатента (rupto.ru — товарные знаки);
  - Сайт Росаккредитации (fsa.gov.ru — сертификаты и декларации);
  - Сайт ФАС (fas.gov.ru —недобросовестные поставщики);
  - Сайт МВД (мвд.рф — проверка действительности паспортов);
  - Сайт ТПП (tpprf.ru — членство);
  - Сайт Генпрокуратуры (genproc.gov.ru — плановые проверки);
  - Реестр МСП (rmsp.nalog.ru — оценка среднесписочной численности и доходов по категории предприятия).

Собрав информацию из доступных источников, следует ее проанализировать по тем параметрам, которые вы установите в вашем регламенте исходя из вашей отрасли, рынка, бизнес-модели.

Примерные параметры оценки и вопросы:

- Ведет ли контрагент реально хозяйственную деятельность и как он ее ведет (ЕГРЮЛ, кол-во сотрудников, уплаченные налоги, адреса, негативные маркеры от ФНС, наличие отчетности, долги);
- Каково его финансовое состояние (бухгалтерская отчетность, налоги, долги, госконтракты, банкротства):
  - платежеспособность;
  - динамика финансовых показателей;
  - собственный капитал;
  - объем и состав чистых активов;
- Какова его долговая нагрузка (картотека арбитражных дел, база ФССП);
- Кто является руководителем компании, реальное ли это лицо, оно ли принимает решения в компании, имеется ли с ним прямая связь (Интернет, тайный покупатель, иные контрагенты);
- Имеются ли у компании необходимые ресурсы для исполнения обязательств по договору;
- Имеются ли признаки финансовой несостоятельности / банкротства (ЕФРСБ);
- Имеются ли иные риски (исходя из конкретной отрасли, рынка, бизнес-модели и др.).

*Выше приведен примерный перечень параметров. Конкретный же определяется исходя из рынка, отрасли, бизнес-модели и других факторов. Для одних предприятий более значимыми могут являться свои определенные параметры, для других - иные.

Партнеры с возможным повышенным риском:

- Новая компания или зарегистрирована менее 6 месяцев назад;
- Доход носит сезонный или случайный характер;
- Предлагает схемы минимизации налогообложения;
- Агрессивная политика на рынке;

- Большая долговая нагрузка;
- Наличие "офшорной" составляющей;
- Отзывы лицензий, исключение из объединений;
- Недавняя смена руководителя/учредителей;
- У руководителя/учредителей много ликвидированных компаний;
- Высокая текучесть кадров, постоянные вакансии;
- Частая реорганизация;
- Недействительный адрес;
- Фиктивный руководитель;
- Отсутствие фактов, подтверждающих ведение деятельности (офис, склад, реклама, отзывы, сайт и др.);
- Участие руководителя или учредителей в составе фирмы, занимающейся аналогичной деятельностью, зарегистрированной недавно;
- Отсутствие у руководства фирмы возможности или желания выполнять условия сделки;
- Негативные отзывы клиентов фирмы-контрагента, появление негативных сведений в арбитражной практике;
- Отсутствие уплаченных налогов;
- Отсутствие упоминания компании в открытых источниках.

*Вышеперечисленные факторы учитываются в совокупности, а не отдельно.

Индикаторы возможных долговых проблем:

- Включение в реестр должников - ФССП, ТПП, Деловая Россия;
- Включение в РНП;
- Резкое увеличение количества судебных дел в качестве ответчика;
- Смена руководителя и учредителей;
- Реорганизация и смена адреса;
- Частая смена телефонов;
- Резкое сокращение оборота;
- Возникновение проблем у партнеров контрагента;
- Потеря ключевых сотрудников;
- Просьбы об отсрочке/рассрочке.

*Вышеперечисленные факторы учитываются в совокупности, а не отдельно.

Определение рейтинга партнера и возможных условий работы по нему

На этапе создания регламента составляется в том числе типология партнеров и перечень возможных условий работы по ним. На данном же этапе мы просто подставляем собранные о партнере данные в заранее подготовленную автоматизированную таблицу, определяем его тип согласно нашей градации, и получаем перечень условий работы с ним, которые затем следует включить в договор.

Один из простых вариантов таблицы для градации партнеров может выглядеть следующим образом:

Примерная таблица рейтинга партнеров

Баллы	Рейтинг	Возможные условия работы	
80 - 100	A	Мотивационные меры - бонус - увеличение объемов - рекомендательное письмо	
60 - 80	B	Мотивационные меры - бонус - увеличение объемов - рекомендательное письмо	Обеспечительные меры - залог - поручительство - неустойка
40 - 60	C	Обеспечительные меры - залог - поручительство - неустойка	Меры ответственности - штраф - публичный реестр НК - PR-сопровождение
0 - 40	D	Не работать	

*Типов партнеров может быть больше либо меньше — все будет зависеть от конкретной специфики бизнеса.

3) ТРЕТИЙ ЭТАП – ВО ВРЕМЯ ЗАКЛЮЧЕНИЯ СДЕЛКИ

На третьем этапе следует, в процессе переговоров с потенциальным партнером, **закрепить конкретные условия работы** исходя из градации контрагента. Как говорилось выше, эти условия должны способствовать надлежащему исполнению сторонами обязательств по договору (по принципу: сделать добросовестно выгоднее, чем не сделать). Это могут быть мотивационные меры, обеспечительные меры и меры ответственности. В то же время, договор должен учитывать интересы обеих сторон и соблюдать баланс интересов. Поэтому важно, чтобы обеспечение и ответственность были с обеих сторон. На этом этапе мы пользуемся уже готовыми типовыми формулировками и договорами, которые мы разработали на стратегическом этапе.

Задачи мер, направленных на надлежащее исполнение сторонами своих обязательств:

- Мотивация - создать для сторон условия поощрения исполнения обязательств;
- Обеспечение - создать для сторон страховку от возможных последствий неисполнения обязательств контрагентом;
- Ответственность - создать для сторон негативные последствия неисполнения обязательств.

Примеры мер:

- Мотивационные меры:
  - Бонусы при строгом соблюдении всех условий договора (сроки, количество, качество);
  - Продолжение сотрудничества, увеличение объемов обмена товарами/услугами;
  - Предоставление рекомендательного письма по итогам работы, письменного отзыва, видео-отзыва и др.;
- Обеспечительные меры:
  - Неустойка;
  - Залог;
  - Поручительство 3-й стороны, руководителя, собственника, конечного бенефициара;
  - Задаток;
- Меры ответственности:
  - Различные штрафные санкции;
  - Реестр недобросовестных контрагентов;
  - Освещение неблагонадежности партнера в СМИ и Интернете.

4) ЧЕТВЕРТЫЙ ЭТАП – ПОСЛЕ ЗАКЛЮЧЕНИЯ СДЕЛКИ

На этом этапе важно дальше **поддерживать имидж** требовательного и пунктуального кредитора, в т.ч. для профилактики неплатежей.

В этом могут помочь следующие мероприятия:

1. Постоянный контроль своевременного выставления счетов и исполнения платежей:
   - 1.1. Составление и ведение реестра дебиторской задолженности;
   - 1.2. Постоянное взаимодействие с представителями контрагента;
   - 1.3. "Теребительная" работа при просрочке:
     - 1.3.1. Подчеркнуть важность своевременной оплаты (политика компании) и указать, что дальнейшее сотрудничество зависит от платежной дисциплины, также обратить внимание, что зарплата менеджера зависит от своевременных платежей;
     - 1.3.2. Проявить беспокойство о контрагенте - У вас все в порядке? Мы можем оказать содействие? Кому мне напомнить о платеже? К кому обратиться, если возникнут проблемы?
     - 1.3.3. Проговорить свои возможные действия - в случае просрочки, согласно регламенту, я буду вынужден…
     - 1.3.4. Задать роль - я рад сотрудничать с человеком, который держит слово:
   - 1.4. Прекращение исполнения договора при достижении определенного предела;
2. Мотивация специалистов:
   - 2.1. Бонусы при отсутствии просрочек (KPI);
   - 2.2. Штрафы за несоблюдение норм регламента.

Также на четвертом этапе, то есть уже после заключения сделки с контрагентом, несмотря на профилактические меры, может возникнуть ситуация, когда партнер вовремя не исполнил свои обязательства и образовалась задолженность. В такой ситуации важно последовательно действовать по схеме, которая будет заранее проработана и закреплена в Регламенте.

К примеру, схема работы с возникшей просроченной задолженностью может выглядеть следующим образом:

1. Оперативная типология должника (по готовой таблице) и определение мероприятий для работы с конкретным должником;
2. Стандартная технология истребования задолженности;
3. Меры по досудебному урегулированию (70%):
   - 3.1. Переговоры:
     - 3.1.1. Профилактические переговоры;
     - 3.1.2. При необходимости предложить реструктуризацию;
     - 3.1.3. Изучить слабые места;
     - 3.1.4. Сначала предложить, потом надавить;
     - 3.1.5. Использовать "8 принципов решения конфликта";
   - 3.2. Предупреждения:
     - 3.2.1. Неправомерные действия юридического лица могут повлечь административное и уголовное преследование руководителей;
     - 3.2.2. Руководитель и контролирующие лица - субсидиарная ответственность;
     - 3.2.3. Предарбитражное уведомление;
     - 3.2.4. Об освещении данного частного долгового спора в СМИ и Интернет;
     - 3.2.5. О негативном отзыве в сети Интернет;
     - 3.2.6. О мероприятиях корпоративного коллекторства;
4. Меры по судебному взысканию (10%):
   - 4.1.1. Обеспечительные меры;
   - 4.1.2. При необходимости предложить мировое соглашение;
5. Меры по исполнению решения суда (исполнительное производство) (20%):
   - 5.1.1. Работа с активными расчетными счетами и их инкассация;
   - 5.1.2. Поиск и арест ликвидных активов;
   - 5.1.3. Корпоративное коллекторство;
   - 5.1.4. Субсидиарная ответственность / Банкротство;

5.1.5. Привлечение правоохранительных и налоговых органов;

6. Управление безнадежными долгами:
   6.1. Продажа прав требования с дисконтом;
   6.2. Списание в убыток и уменьшение налогооблагаемой базы;
   6.3. Возможность уголовного преследования.

Если дело дошло мероприятий по истребованию задолженности, то стоит помнить, что **основными факторами, влияющими на успех**, являются:

- срок — наибольшая вероятность успешно и с минимальными затратами урегулировать долговой спор приходится на первые 30-60 дней с момента просрочки, дальше либо перспективы уменьшаются, либо затраты возрастают;
- настойчивость кредитора — если должникам не напоминать и не "теребить", они, как правило, сами не платят.

При проведении мероприятий по взысканию уже просроченной задолженности следует основное внимание уделить внесудебному урегулированию спора, поскольку для бизнеса "мир всегда выгоднее и дешевле войны". И существует большая вероятность, что стороны при таком подходе смогут найти взаимовыгодное решение и выйти из долговой ситуации, если только контрагент не действовал со злым умыслом. И только в таких крайних случаях, когда контрагент действует со злым умыслом, стоит прибегать к судебным разбирательствам и принудительному взысканию задолженности.

ИТОГОВАЯ ТАБЛИЦА

	Мероприятия	Состав
1-й этап. СТРАТЕГИЧЕКИЙ	Создание регламента	- общая блок-схема мероприятий по управлению ДЗ - конкретные сроки и способ фиксации результатов - конкретные ответственные лица, их функции и полномочия - понятная мотивация для сотрудников (KPI) - чек-листы (например, по проверке контрагентов) - метод оценки и градации потенциальных контрагентов - способы взаимодействия с контрагентами исходя из их градации
	Подготовка типовых проектов договоров	- несколько проектов, исходя из градации контрагентов - меры, направленные как на мотивацию исполнения сторонами своих обязательств, так и на защиту интересов компании в случае неисполнения обязательств со стороны контрагента
	Формирование имиджа требовательного кредитора	- информирование партнеров о наличии Регламента - публикация выдержки из Регламента на сайте - публикация на сайте перечня недобросовестных контрагентов - ознакомление контрагентов с выдержками из регламента до заключения сделки - включение выдержек из регламента в приложения к договору
2-й этап. ПЕРЕД ЗАКЛЮЧЕНИЕМ СДЕЛКИ	Сбор и анализ информации	- основные источники - параметры оценки - повышенный риск - индикаторы долговых проблем
	Определение рейтинга партнера и возможных условий работы по нему	- таблица рейтинга
3-й этап. ВО ВРЕМЯ ЗАКЛЮЧЕНИЯ СДЕЛКИ	Закрепление конкретных условия работы	- мотивационные условия - обеспечительные условия - штрафные условия
4-й этап. ПОСЛЕ ЗАКЛЮЧЕНИЯ СДЕЛКИ	Поддержание имиджа требовательного кредитора	- постоянный контроль своевременного выставления счетов и исполнения платежей - составление и ведение реестра ДЗ - постоянное взаимодействие с контрагентом - "теребительная" работа при просрочке - прекращение исполнения договора при достижении предела - мотивация специалистов
	Мероприятия по работе с просроченной задолженностью	- оперативная типология должника - стандартная технология истребования задолженности - меры по внесудебному урегулированию - меры по судебному взысканию - меры по исполнению решения суда

Автор статьи: Руслан Кубатаев
Партнер Юридической компании ЛЕОНАКС
r.kubataev@leonax.ru