

ОГЛАВЛЕНИЕ

Благодарности	4
Как появилась эта книга	5
Глава 1. Прямой дорогой в пропасть	
Типичный путь небольшой компании к катастрофе дебиторской задолженности	9
Глава 2. Шпаргалка финансового директора	
Как оценивать риски дебиторской задолженности и управлять ими	19
Глава 3. Шпаргалка директора по персоналу	
Как управлять рисками неплатежей через систему материальной ответственности сотрудников	55
Глава 4. Шпаргалка юриста	
Как договор помогает защититься от неплатежей	93
Глава 5–6. Шпаргалка коммерческого директора	
Как предоставлять отсрочки платежей и не доводить дело до суда... или доводить	
Шпаргалка главного бухгалтера	
Как оперативно контролировать риски дебиторской задолженности	139
Глава 7. Шпаргалка IT-директора	
Как передать контроль дебиторки самому дебитору	177
Глава 8. Шпаргалка генерального директора	
Как ставить задачи по управлению дебиторской задолженностью	211



Благодарности

Я делал эту книгу не один.

Татьяна Бадя подарила идею комиксов. Татьяна Леонтьева оживила персонажей. Ирина Ошейко и Владимир Мылов мучительно долго учили их грамотной речи. Наталья Власова, Анна Коршева и Татьяна Милосердова еще дольше учили моих ребят тому, что умеют сами, ну и меня заодно. Моя жена первой читала моих героев и задавала им кучу вопросов. Они смущались, злились, выкручивались, но в конце концов начинали излагать логично. Лана Богомаз неожиданно поверила моим подопечным и позвала их в издательство «Альпина Паблишер». Мария Султанова и Алина Рыслева терпеливо наблюдали за ужасающе медленным рождением семи странных личностей и в нужное время присылали им то редактора, то верстальщика, то... в общем, того, кого было нужно. Лейла Беншуша определила моим ребятам стиль. Белла Руссо разложила все по полочкам, вплоть до последней запятой. Наконец, Марина Грошева сделала нам приличный фасад — нарисовала обложку... Боюсь, я не всех запомнил, и это тревожит мою совесть, ибо без поддержки и глубокой заинтересованности всех, кто имел отношение к этой книжке, у меня бы ничего не вышло.

Огромное спасибо всем, кто мне помог.

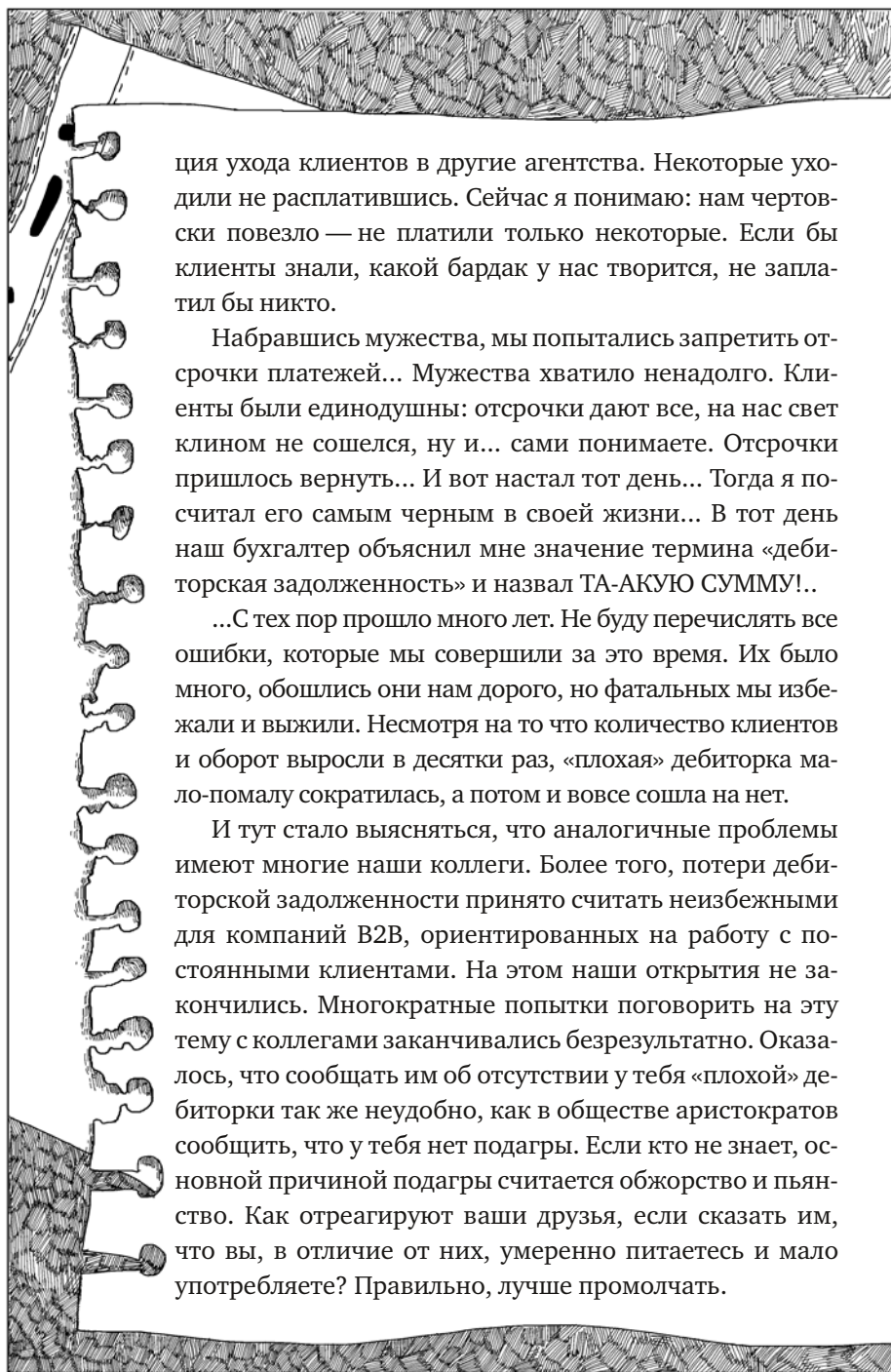
Михаил Мухин

КАК ПОЯВИЛАСЬ ЭТА КНИГА

Давным-давно мы были маленьким агентством контекстной рекламы. Директор, два программиста, два менеджера, бухгалтер... Мы обслуживали три десятка рекламодателей, обеспечивали им хорошие продажи. В те далекие времена бухгалтерия наша была проста и понятна: клиенты перечисляли нам деньги, мы отправляли их на Яндекс, готовили и запускали рекламу, через месяц Яндекс выплачивал нам премию.

Работали мы, похоже, неплохо, поток заказов рос, рекламодатели стали просить отсрочки платежей. Ну как тут откажешь? Регламент предоставления отсрочки платежа тоже был прост: мы давали всем, кто попросит, сколько попросит, на срок 30 дней... ну или на 60, если очень нужно...

Если вы читаете эту книгу, значит, хорошо знаете, что было дальше: к обещанному сроку легко прибавлялась «еще неделька», потом «еще через одна» и еще, и еще... Мы пытались усовершенствовать наш «регламент»: напоминали о сроках погашения... Помогало мало. Вернее сказать, все становилось только хуже. Отношения с заказчиками стремительно портились, наметилась тенден-

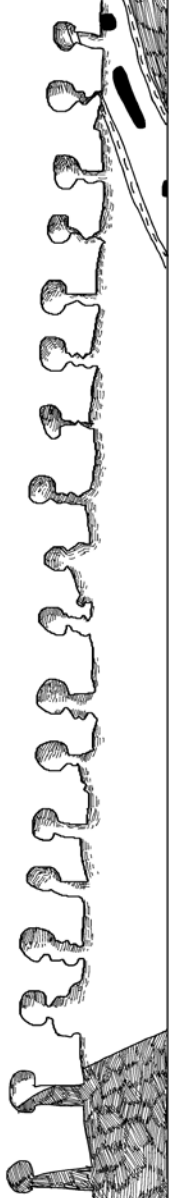
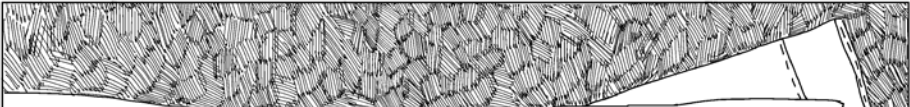


ция ухода клиентов в другие агентства. Некоторые уходили не расплатившись. Сейчас я понимаю: нам чертовски повезло — не платили только некоторые. Если бы клиенты знали, какой бардак у нас творится, не заплатил бы никто.

Набравшись мужества, мы попытались запретить отсрочки платежей... Мужества хватило ненадолго. Клиенты были единодушны: отсрочки дают все, на нас свет клином не сошелся, ну и... сами понимаете. Отсрочки пришлось вернуть... И вот настал тот день... Тогда я посчитал его самым черным в своей жизни... В тот день наш бухгалтер объяснил мне значение термина «дебиторская задолженность» и назвал ТА-АКУЮ СУММУ!..

...С тех пор прошло много лет. Не буду перечислять все ошибки, которые мы совершили за это время. Их было много, обошлись они нам дорого, но фатальных мы избегали и выжили. Несмотря на то что количество клиентов и оборот выросли в десятки раз, «плохая» дебиторка мало-помалу сократилась, а потом и вовсе сошла на нет.

И тут стало выясняться, что аналогичные проблемы имеют многие наши коллеги. Более того, потери дебиторской задолженности принято считать неизбежными для компаний B2B, ориентированных на работу с постоянными клиентами. На этом наши открытия не закончились. Многократные попытки поговорить на эту тему с коллегами заканчивались безрезультатно. Оказалось, что сообщать им об отсутствии у тебя «плохой» дебиторки так же неудобно, как в обществе аристократов сообщить, что у тебя нет подагры. Если кто не знает, основной причиной подагры считается обжорство и пьянство. Какотреагируют ваши друзья, если сказать им, что вы, в отличие от них, умеренно питаетесь и мало употребляете? Правильно, лучше промолчать.

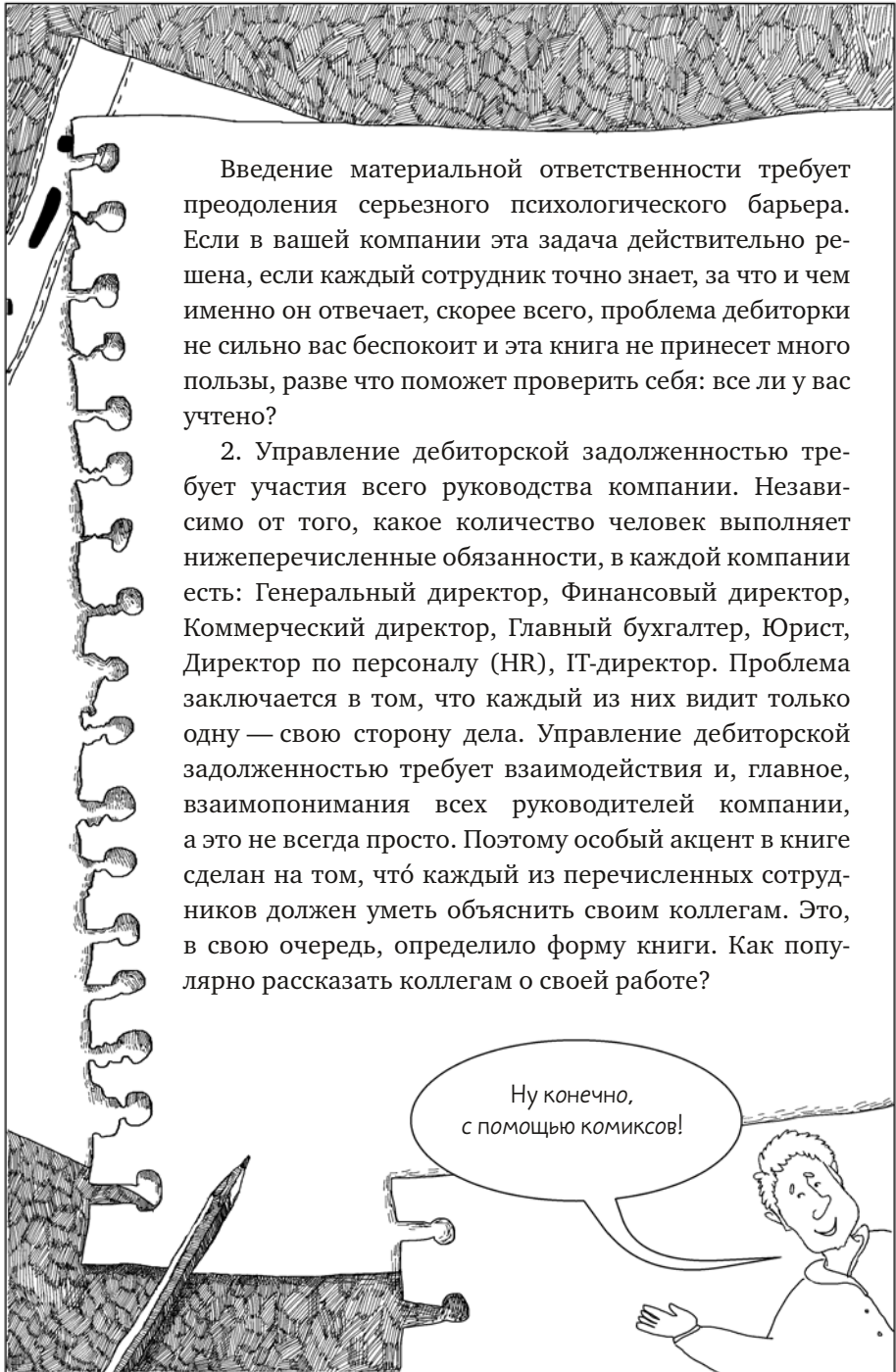


Я был озадачен. Мне не давал покоя вопрос: что же такое делает наша финслужба, что позволяет, с одной стороны, широко применять отсрочки платежей, с другой — не терять на этом денег? Справедливости ради нужно сказать, что потери на отсрочках бывают всегда, и у нас они тоже есть, но мы, в отличие от многих, теряем даже не сотые, а тысячные доли процента от общего объема предоставленных отсрочек.

В общем, нам с финслужбой захотелось поделиться знаниями. Для начала мы собрали в одну папку все разрозненные регламенты и правила, так или иначе связанные с предоставлением отсрочек платежей. Получилось гораздо больше, чем мы думали, но значительно компактнее теорий, найденных в книжках. Это обнадежило. Тогда мы решили сделать что-то вроде «шпаргалки для коллег»: описать логику контроля и управления дебиторской задолженностью. Мы хотели показать, что суть дела не так сложна, как кажется. Что с потерями дебиторки можно справиться. Что для этого нужно соблюдать простые правила поддержания порядка, но соблюдать их нужно неукоснительно.

Пока мы собирали материал, пришли к двум важным выводам.

1. Первопричиной большинства проблем дебиторки является отсутствие в компании системы материальной ответственности. Больше всего этой болезнью страдают быстро растущие компании. Действительно, еще вчера все сотрудники были «своими», а теперь кто-то должен отвечать за пропавшие деньги, причем вплоть до уголовной ответственности!



Введение материальной ответственности требует преодоления серьезного психологического барьера. Если в вашей компании эта задача действительно решена, если каждый сотрудник точно знает, за что и чем именно он отвечает, скорее всего, проблема дебиторки не сильно вас беспокоит и эта книга не принесет много пользы, разве что поможет проверить себя: все ли у вас учтено?

2. Управление дебиторской задолженностью требует участия всего руководства компании. Независимо от того, какое количество человек выполняет нижеперечисленные обязанности, в каждой компании есть: Генеральный директор, Финансовый директор, Коммерческий директор, Главный бухгалтер, Юрист, Директор по персоналу (HR), IT-директор. Проблема заключается в том, что каждый из них видит только одну — свою сторону дела. Управление дебиторской задолженностью требует взаимодействия и, главное, взаимопонимания всех руководителей компании, а это не всегда просто. Поэтому особый акцент в книге сделан на том, что каждый из перечисленных сотрудников должен уметь объяснить своим коллегам. Это, в свою очередь, определило форму книги. Как популярно рассказать коллегам о своей работе?

Ну конечно,
с помощью комиксов!

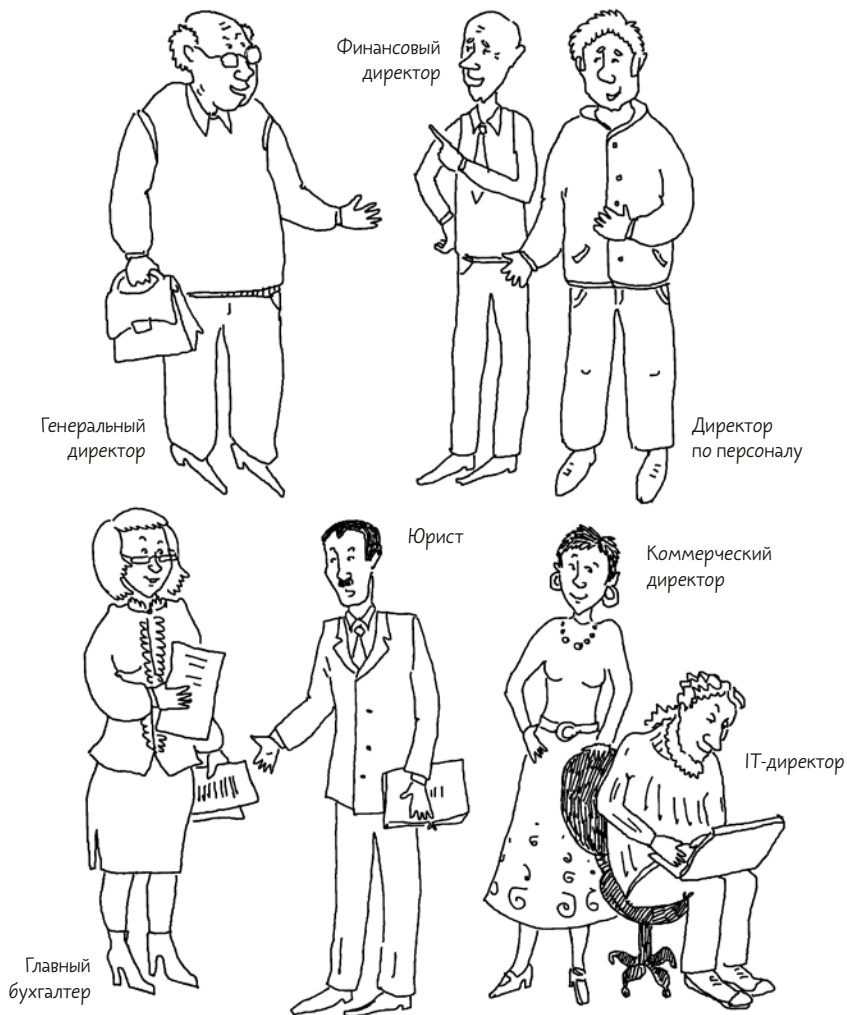
Глава 1

ПРЯМОЙ
ДОРОГОЙ
В ПРОПАСТЬ

ТИПИЧНЫЙ ПУТЬ
НЕБОЛЬШОЙ
КОМПАНИИ
К КАТАСТРОФЕ
ДЕБИТОРСКОЙ
ЗАДОЛЖЕННОСТИ

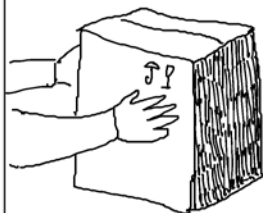
1. Знакомство

Рядовая компания «Z». Не очень крупная. Успешная. Это ее руководство:



В свое время компания чуть не закрылась из-за кризиса неплатежей. Однако справилась с этой проблемой и сейчас чувствует себя уверенно. Давайте разбираться: как они это сделали?

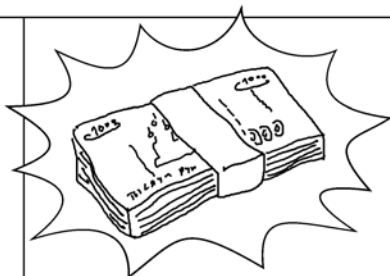
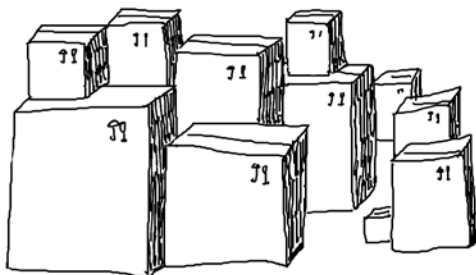
2. Нежданное счастье



Давным-давно компания «Z», как и все начинающие компании, работала с покупателями только по предоплате.

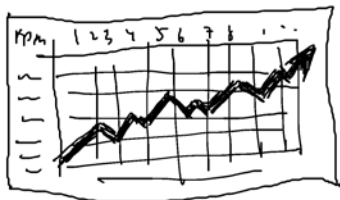


Но вот однажды в «Z» обратился крупный заказчик и потребовал отсрочку платежа. Заказ был очень большой... Руководство подумало и согласилось.



В компании умели работать, заказ выполнили в срок. Покупатель был доволен, расплатился вовремя. Все хорошо заработали.

С тех пор в компании «Z» стали предлагать крупным заказчикам отсрочки платежей. Это заметно облегчило заключение договоров.



Дела двинулись в гору. Продажи росли! Следом увеличивались зарплаты! Руководство было счастливо! Собственник считал прибыли...

Никто не ждал беды...



3. Тревожные симптомы

Перспективы
были
прекрасны...



Самые ушлые продавцы еще больше облегчили себе жизнь: достаточно было намекнуть покупателю, что сроки постоплаты соблюдать необязательно, и... договор в кармане!!!



Самые подлые вступили в сговор с покупателями. В обмен на малую мзду оплата по их заказам вообще не предполагалась...

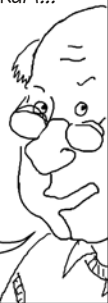
Бухгалтерия фиксирует первые неплательжи.

Руководство пыталось ограничить выдачу отсрочек... хотя бы злостным неплательщикам...



Продавцы клялись:
«Я ему звонил, он обещал
заплатить на следующей
неделе!..»

Отдел продаж
и производство встали
стеной: «Клиенты уйдут!
Заказы сократятся! Обещали
заплатить! План продаж никто
не сокращал!»...



Самые трусливые продавцы почували недоброе. Люди стали увольняться.

...Тревожные симптомы воспринимались как временные трудности...



4. Все верили Только в хорошее

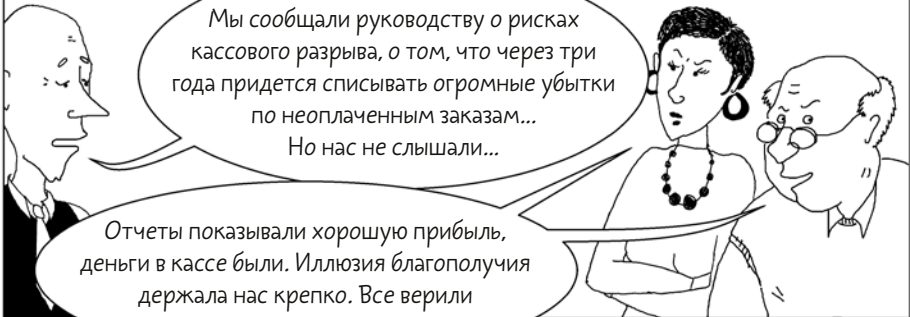
Обороты росли. Заказы становились все более выгодными. Все уверенно смотрели в будущее!



И только сотрудники финслужбы с тревогой наблюдали рост неплатежей.

Мы сообщали руководству о рисках кассового разрыва, о том, что через три года придется списывать огромные убытки по неоплаченным заказам... Но нас не слышали...

Отчеты показывали хорошую прибыль, деньги в кассе были. Иллюзия благополучия держала нас крепко. Все верили только в хорошее...



Редкие попытки руководства установить дисциплину платежей решительно саботировались отделом продаж. Все с упоением зарабатывали бумажную «как бы прибыль».



И вот однажды...



5. Гром среди ясного неба

Прогноз остатка по кассе выглядел как приговор:

- В конце следующего квартала возникнет кассовый разрыв. Денег на оплату поставок НЕ ХВАТИТ! Возможно, не хватает и на зарплаты сотрудникам!!!
- Суммарный объем неплатежей достиг критического уровня. Если зависшие деньги не будут возвращены, компанию ждет остановка производства и неминуемый крах.





На совещании
выяснились жуткие
подробности.

6. На краю пропасти

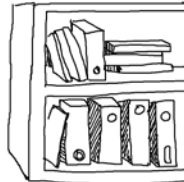
Я давно сообщал
о финансовых рисках и даже
пытался установить лимиты. Мне
говорили, что я далек от реалий
и мешаю продажам.

Я просил навести порядок
с документированием заказов,
иначе мы не сможем подать иски
в суд. Мне обещали... и, похоже,
руки не дошли.



Я тоже просила
отдел продаж получать
у клиентов акты выполненных
работ. Мне тоже
обещали...

Мы с отделом продаж
постоянно требовали у клиентов
возврата долгов и документов.
Безрезультатно...







Ночью никто, конечно, не спал, искали причины случившегося. Совещание продолжилось утром следующего дня.

7. Осознание катастрофы



В это было сложно поверить, ведь каждый из них все делал правильно...



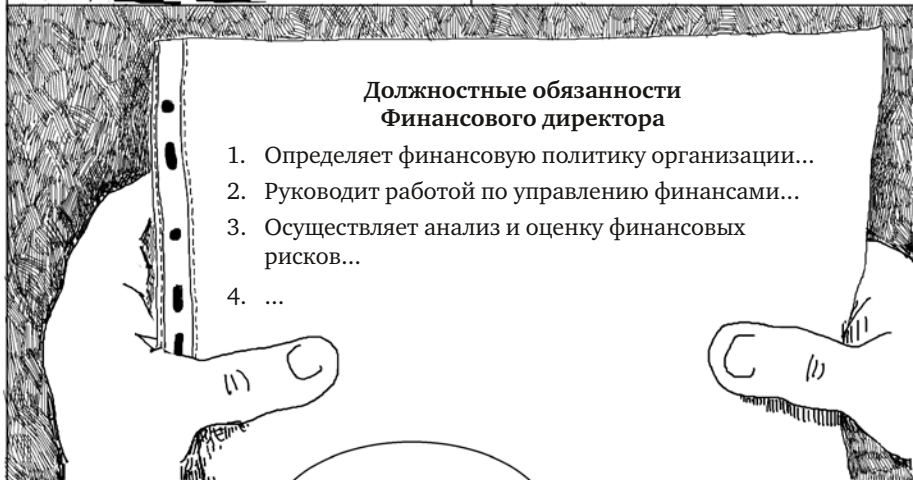
Ситуацию нужно было срочно исправлять. Начать решили с того, что каждый расскажет, как он поможет избежать надвигающейся катастрофы.



Глава 2

Шпаргалка финансового директора

Как оценивать
риски
дебиторской
задолженности
и управлять
ими



ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

Организуем сбор информации

Договоры, дополнительные соглашения на отсрочку платежей

Движение денежных средств

Журнал отсрочек платежей

Закрывающие документы

Анализируем

Объем и структура дебиторской задолженности

Риск потери денежных средств

Прогноз кассового остатка

Управляет финансовыми рисками

Устанавливает лимиты дебиторской задолженности

Устанавливает ограничения предоставления отсрочек платежей

Управляет оборотными средствами

Это обычный цикл любого управления:

1. Собрать первичные данные.
2. Рассчитать текущий уровень рисков.
3. Минимизировать риски.

Что?!!!

Риски есть ВСЕГДА?!!!
 Может, запретим отсрочки платежей и вернемся к работе по предоплате?



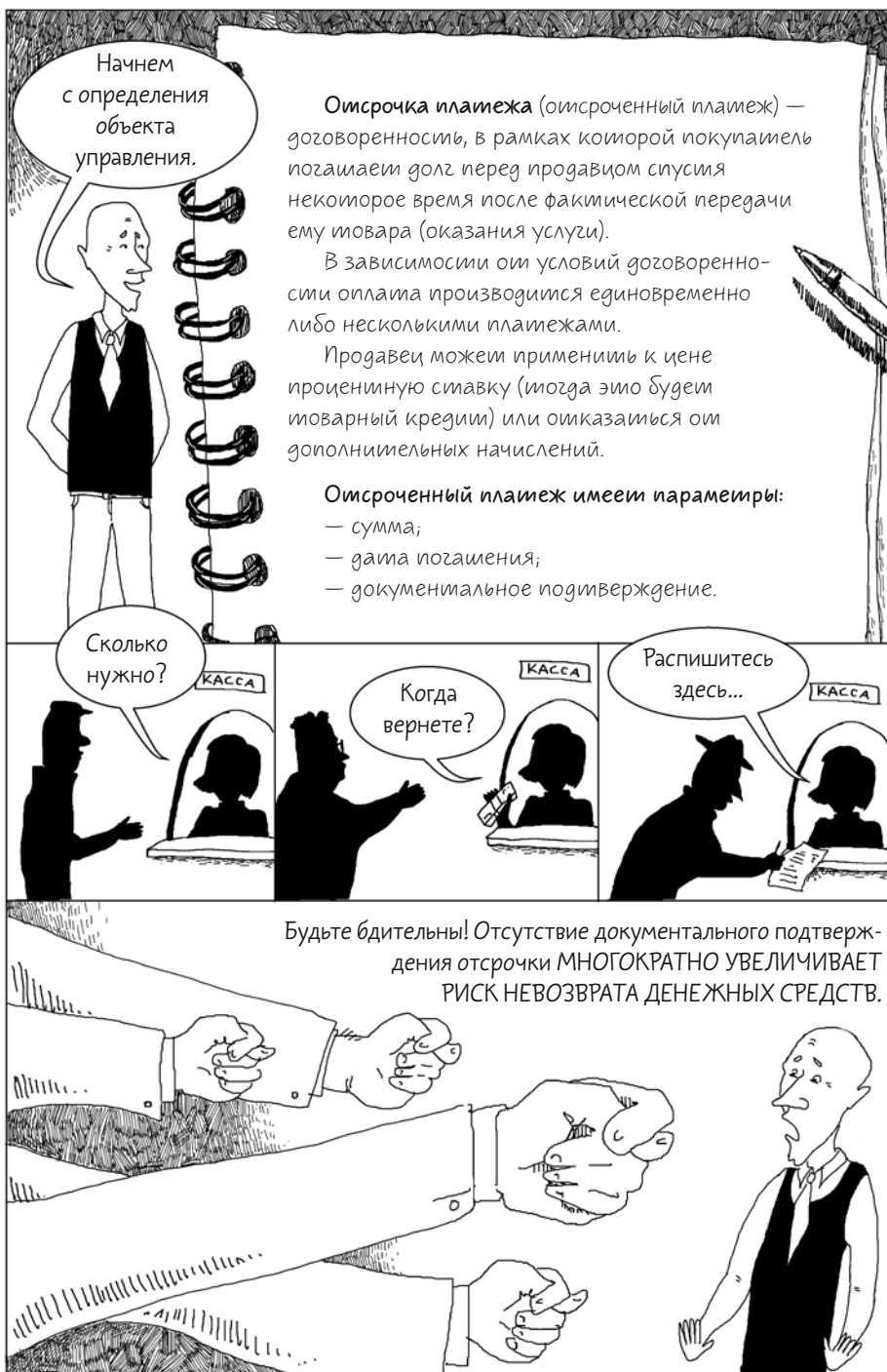


ОТСРОЧКА ПЛАТЕЖА —
МОЩНОЕ КОНКУРЕНТНОЕ
ПРЕИМУЩЕСТВО!

ПРОДАВЕЦ, ИЛИ ИСПОЛЬЗУЕТ
ЕГО,
ИЛИ ТЕРЯЕТ ПОКУПАТЕЛЕЙ!

ВСЕ СЕРЬЕЗНЫЕ КОМПАНИИ
ПРЕДОСТАВЛЯЮТ ЭТУ УСЛУГУ!





Начнем с определения объекта управления.

Отсрочка платежа (отсроченный платеж) — договоренность, в рамках которой покупатель погашает долг перед продавцом спустя некоторое время после фактической передачи ему товара (оказания услуги).

В зависимости от условий договоренности оплата производится одновременно либо несколькими платежами.

Продавец может применить к цене процентную ставку (тогда это будет товарный кредит) или отказаться от дополнительных начислений.

Отсроченный платеж имеет параметры:


- сумма;
- дата погашения;
- документальное подтверждение.

Сколько нужно?

Когда вернете?

Распишитесь здесь...


Будьте бдительны! Отсутствие документального подтверждения отсрочки **МНОГОКРАТНО УВЕЛИЧИВАЕТ РИСК НЕВОЗВРАТА ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ.**



Документирование отсрочки платежа содержит некоторые тонкости...

В ДОГОВОРЕ КУПИЛИ-ПРОДАЖИ ОБЯЗАТЕЛЬНО ОПИШИТЕ ПОРЯДОК ОФОРМЛЕНИЯ И СДАЧИ-ПРИЕМКИ ЗАКАЗА

Внимание!
Отсутствие в договоре описания порядка оформления или сдачи-приемки заказа позволяет покупателю отказаться от заказа и его оплаты. Покупатель не обязан оплачивать заказ, который не был оформлен или сдан-принят должным образом.




Я ваш суп не заказывал!

Договоренность о возможности предоставления отсрочки платежа оформите дополнительным соглашением.

В ДОПОЛНИТЕЛЬНОМ СОГЛАШЕНИИ О ПРЕДОСТАВЛЕНИИ ОТСРОЧЕК ПЛАТЕЖЕЙ УКАЖИТЕ:

- максимальную сумму отсрочки;
- максимальный период отсрочки;
- порядок документирования.



Это позволяет изменять условия отсрочки, не меняя основной договор.

Указание лимитов в допсоглашении обязательно. Если их нет, покупатель получает право требовать отсрочку либо на бесконечную сумму, либо на бесконечный срок!



КАССА

Выдайте мне 1 млрд руб. до 3000 года!

Если все договорные документы оформлены и подписаны, наш покупатель может вместо оплаты заполнить форму. Например, такую:

Заказ № _____

от _____ 20__ г.

по Договору № _____ от _____ 20__ г.

Просим принять к исполнению заказ на поставку (оказание услуги) _____ (наименование продукции товара или услуги)

Описание заказа _____

Цена за ед. _____ Количество _____ Стоимость _____

Срок поставки _____

Отсрочка платежа _____ Основание _____ (ДС на отсрочку платежа)

ФИО (ответственное лицо Заказчика) _____

E-mail Заказчика _____ Телефон Заказчика _____

Адрес Заказчика _____

ЖУРНАЛ ОТСРОЧЕННЫХ ПЛАТЕЖЕЙ

Дата	Клиент	Стоимость заказа	Срок оплаты	Оплачено, сумма	Просрочено, дней	Статус задолженности

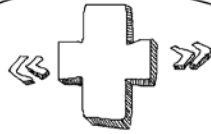
Не забывайте вести журнал отсроченных платежей. Это избавит от многих неприятностей!

ЗАПИСЬ ОТСРОЧКИ ПЛАТЕЖА:

- открывается в момент предоставления отсрочки;
- закрывается в момент 100%-ного погашения либо присвоения статуса «безнадежная задолженность».

Это бесценная информация. Она позволяет рассчитать ОБЪЕМ И СТРУКТУРУ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ.

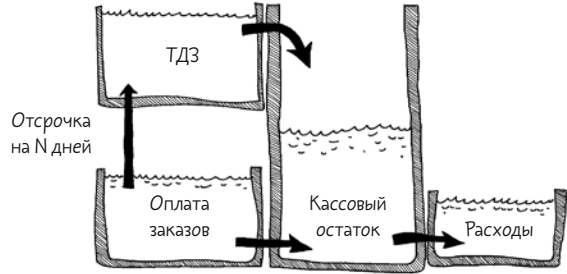




Давайте подробнее
разберемся с видами деби-
торской задолженности.
Начнем, конечно,
с «хорошей».

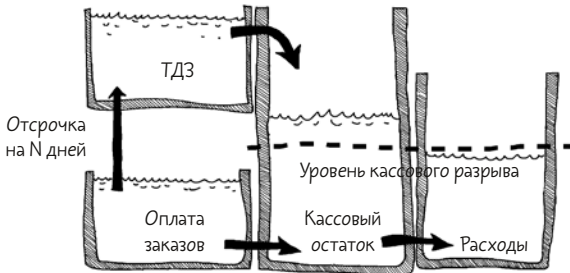
ТЕКУЩАЯ ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ (ТДЗ):

Сумма отсроченных
платежей, по которым
не наступил
срок погашения.



КАК ОЦЕНИВАТЬ:

Чем больше ТДЗ,
тем лучше: значит,
услуга востребована
и активно используется
покупателями.

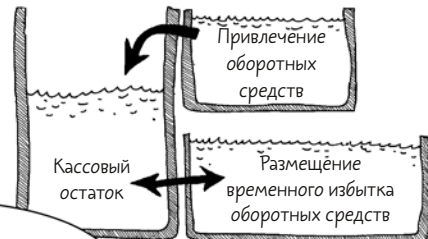


Вместе с тем
приближение
объема дебиторской
задолженности к лимиту
оборотных средств
компании повышает риск
кассового разрыва.

КАК УПРАВЛЯТЬ:

Привлекать оборотные средства
при их недостатке.

Размещать временный избыток
оборотных средств в надеж-
ные высоколиквидные активы.



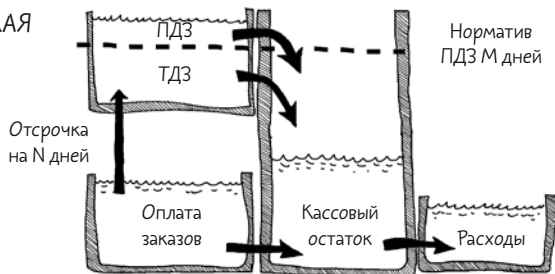
Все хорошо,
пока клиенты выполняют
обязательства.

И вот кто-то из клиентов
не уложился в сроки оплаты...



ПРОСРОЧЕННАЯ ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ (ПДЗ):

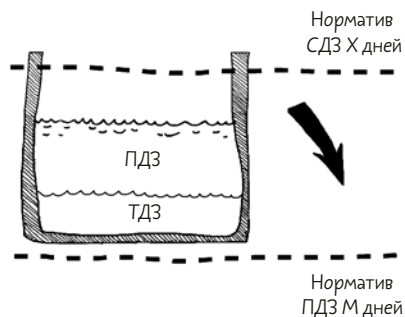
Сумма задолженности, при которой срок погашения превышен хотя бы на один день. При этом просрочка не превышает норматив Сомнительной дебиторской задолженности (СДЗ).



КАК ОЦЕНИВАТЬ:

Объем ПДЗ отражает уровень платежной дисциплины.

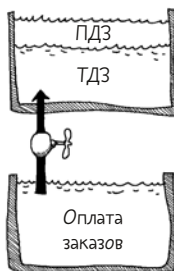
Приближение просрочки к нормативу СДЗ говорит о нарастающем риске потери денежных средств.



КАК УПРАВЛЯТЬ:

Контролировать порядок предоставления отсрочек платежей, особенно если ПДЗ растет.

Ужесточать или смягчать ограничения предоставления отсрочек платежей в зависимости от динамики ПДЗ.



Крепкая дисциплина — лучшая профилактика серьезных проблем.

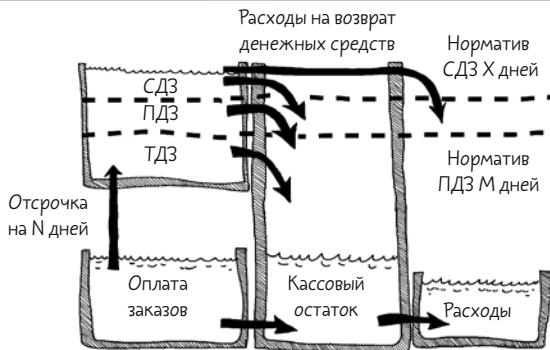


Если проблемы все же возникли, не тяните время, спасайте что можно...



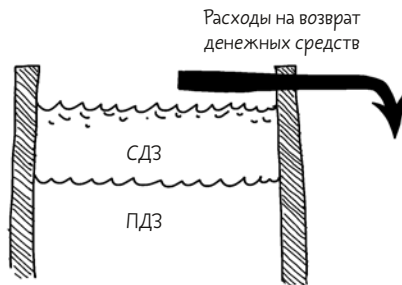
СОМНИТЕЛЬНАЯ ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ (СДЗ):

Сумма задолженности, срок погашения которой превышает заданный норматив СДЗ.



КАК ОЦЕНИВАТЬ:

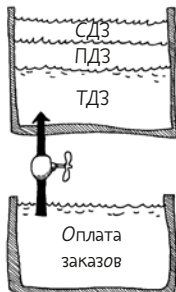
Чем выше СДЗ, тем больше будут расходы на возврат денежных средств.



КАК УПРАВЛЯТЬ:

Корректировать норматив СДЗ (как правило, в пределах полутора-двух периодов отсрочки платежей).

Ужесточать или смягчать ограничения предоставления отсрочек платежей в зависимости от динамики СДЗ.



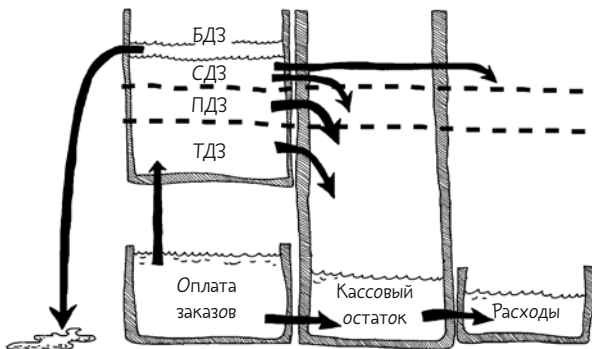
И будьте готовы: все спасти не удастся...



Когда спасать уже нечего, остается только списывать убытки.

БЕЗНАДЕЖНАЯ ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ (БДЗ):

Все процедуры возвращения денежных средств выполнены, средства вернуть не удалось, они утрачены безвозвратно.



КАК ОЦЕНИВАТЬ:

Чем выше БДЗ, тем ниже реальная рентабельность бизнеса.



КАК УПРАВЛЯТЬ:

Корректировать норматив БДЗ.

Списывать потери.

Отражать в отчетности риск потери денежных средств и рентабельности бизнеса.



100%-ное погашение отсроченных платежей невозможно. Если ваша компания предоставляет отсрочки платежей, часть средств будет потеряна. Главное, чтобы эта часть была мала!



А теперь хорошая новость: риск потери денежных средств можно оценивать!



РИСК ПОТЕРИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Рассчитывается в процентах как отношение суммы потерь денежных средств к сумме выданных отсрочек платежей.

$$\frac{\text{Заимрмы на возврат СДЗ} + \text{Потери БДЗ}}{\text{Всего отсрочено платежей}}$$

Период сбора данных должен покрывать суммарный цикл жизни всех видов ДЗ.

Вот данные по отсрочкам, предоставленным 3 года назад.

Статистика отсрочек платежей ООО «Z» за ___ г. (расчеты в тыс. руб.)

Выдано ВСЕГО	Погашено ВСЕГО	Признано БДЗ	Невыполнимые заимрмы на возврат СДЗ
214 276	211 126	3154	673

$$\text{РИСК ПОТЕРИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ} = (3154 + 673) / 214\ 276 = 1,79\%$$

Прибыль в том году была около 9 млн руб., мы все так радовались! Неужели из них 3,83 млн руб. «съели» неплатежи?!!!



Да, эта методика позволяет наглядно оценить влияние «плохой» дебиторки на прибыльность бизнеса.



Для управления рисками нужна менее точная, но более оперативная методика.

ОПЕРАТИВНЫЙ ПРОГНОЗ РИСКА ПОТЕРИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Произведение рисков всех видов дебиторской задолженности:

$$\text{Риск ПДЗ} \times \text{Риск СДЗ} \times (\text{Риск невыполнимых заимств на возврат СДЗ} + \text{Риск БДЗ}).$$

Риски разных видов дебиторской задолженности оцениваются за разные периоды времени.

Это снижает точность оценки, но повышает оперативность управления.

Для компании «Z» эти показатели таковы:

- риск ПДЗ/ТДЗ = 86,29% (за последний мес.);
- риск СДЗ/ПДЗ = 32,14% (за последние 2 мес.);
- заимств на возврат СДЗ/СДЗ = 1,49% (за последние 9 мес.);
- риск БДЗ/СДЗ = 6,98% (за последние 9 мес.).

Прогноз потери денежных средств:

$$86,29\% \times 32,14\% \times (1,49\% + 6,98\%) = 2,35\%.$$

Что?!!! Риск просрочки платежей 86%???!!!!

Ну... все платят немного позже... почти все...

И ситуация ухудшается! Год назад риск потери денежных средств был 1,79%, а оперативный прогноз дает уже 2,35%!

Эта методика сразу показывает, за что братья в первую очередь. Если сократить ПДЗ хотя бы до 20%...

Вот она — цена платежной дисциплины!

Риск потери денежных средств сократится пропорционально!!!

$$20\% \times 32,14\% \times (1,49\% + 6,98\%) = 0,54\%!!!$$