

ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ: разорвать замкнутый круг

• ТЕКСТ | Сергей ВАСИЛЬЕВ

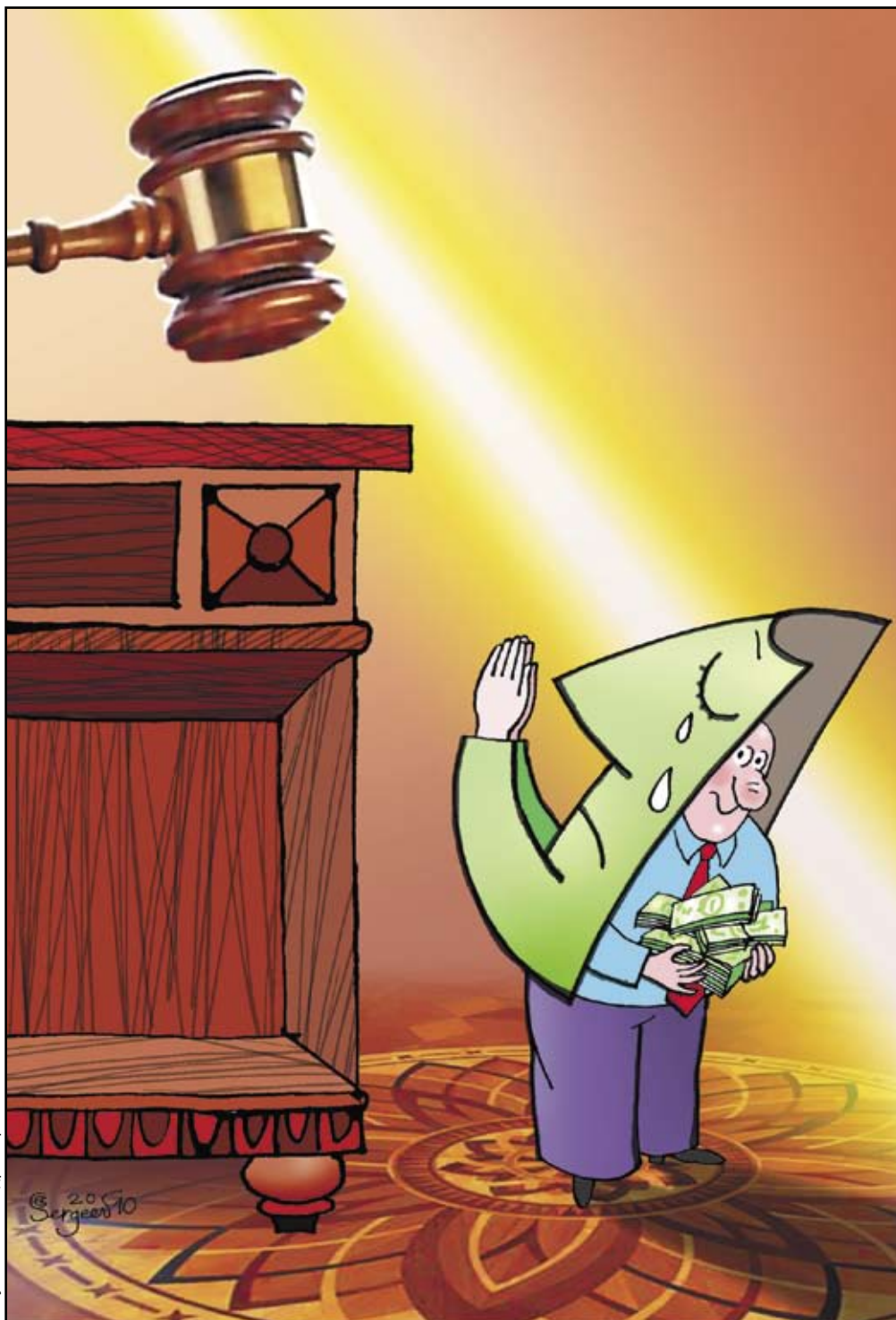


Рисунок Александра Сергеева

Одна из негативных сторон сегодняшней экономической ситуации — существенное увеличение рисков при продаже товаров, проведении работ, оказании услуг с отсрочкой платежа. Морально нечистоплотные «бизнесмены» отнюдь не считают нужным строго придерживаться своих договорных обязательств, в некоторых случаях проводя «политику неплатежей».

С точки зрения законопослушного бизнеса дебиторская задолженность представляет собой актив организации, который может быть учтен при тех или иных финансовых операциях (например подаче иска о банкротстве). «Важно не столько не позволить образоваться дебиторской задолженности, сколько управлять ею, обеспечить ее ликвидность как актива. При этом нельзя допускать слишком высокую долю дебиторской задолженности в общей структуре активов — это снижает финансовую устойчивость организации», — считает директор по развитию бизнеса компании ASTERA St. Petersburg Людмила Рева.

Каковы же методы управления дебиторской задолженностью?

Просчитывая риски...

Людмила Рева высказывает мнение, что управление дебиторской задолженностью начинается уже при составлении договора. В нем должны быть предусмотрены все нюансы оплаты отгрузки товара или предоставления услуг, возможность отсрочек, штрафные санкции за несвоевременное поступление платежей. Систематизированный и упорядоченный документооборот компании приобретает решающее значение, когда речь заходит о возврате дебиторской задолженности. Важно своевременно проверять наличие всех необходимых документов, подписанных клиентом, не дожидаясь ситуации возникновения задолженности. Значительная часть этой задачи ложится на плечи менеджера по работе с клиентами (по продажам). Специалисты должны не только продавать услуги, но и заключать сделки — то есть контролировать все этапы, в том числе выполнение финансовых обязательств клиентами. Оценить каждого нового покупателя, взвесить его текущую и прогнозируемую платежеспособность — первоочередная задача sales-менеджера. Как непосредственный участник сделки, он проводит первичные переговоры по возврату дебиторской задолженности, если такая появилась.

«Фирмы, сдающие технику в аренду, входят в группу риска и не могут считаться надежным партнером», — считает **руководитель направления**

лизинга строительной техники группы компаний «Интерлизинг» Игорь Федоров. По его мнению, при анализе платежеспособности клиентов необходимо использовать индивидуальный подход и учитывать такие параметры, как активы предприятия, их ликвидность;

• Систематизированный и упорядоченный документооборот компании приобретает решающее значение, когда речь заходит о возврате дебиторской задолженности

принадлежность фирмы к холдингу (группа компаний либо отдельное предприятие); сезонный фактор в ведении бизнеса; условия эксплуатации предмета лизинга (с оператором или без него), отраслевая принадлежность арендодателей и т. д.

Однако арендные компании зачастую сами выступают заложниками «политики неплатежей».

«Сегодня далеко не все предприятия поступают как добросовестные партнеры: могут сбрасывать массу гарантийных писем и все равно откладывать оплату, — рассказывает **генеральный директор арендной компании «Лидер» Павел Жижин.** — Воздействовать на дебитора зачастую невозможно, поскольку в силу нашего законодательства арбитражные процессы между юридическими лицами занимают весьма продолжительное время. Кроме того, значительные средства уходят на госпошлины и оплату труда юристов. По этой причине при небольших суммах исков в 30–50 тыс. рублей судиться нерентабельно: потратишь столько же, сколько отсудишь».

В нынешней ситуации можно дать следующие рекомендации: не накапливать большой объем задолженности у одной компании. Чем больше сумма, тем меньше людям хочется расставаться с деньгами. «Если работать в долг, то с несколькими компаниями, и стараться

делать задолженность минимальной. Как показывает практика, мелкие долги гораздо проще взыскать в досудебном порядке, — заключает Павел Жижин. — Распределяя риски на несколько контрагентов, возможно работать без предоплаты и под гарантийные письма».

«Для минимизации дебиторской задолженности компании по аренде строительной техники разрабатывают антикризисные клиентоориентированные программы, — рассказывает **заместитель директора компании Rentalunits Матвей Фомин.** — Так, например, аренда автокрана включает в себя так называемый час подачи, то есть фактическая продолжительность смены составляет семь часов. Идя навстречу клиентам, некоторые арендные компании этот час подачи не учитывают».

Еще один антикризисный метод, применяемый арендными организациями, — выпуск абонементов. Заказчик, способный гарантировать определенный объем работы, получает скидку 10–20%, но при этом вносит аванс,

ГОРОД
АКЦИОНЕРНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ФИЛИАЛ

Волховский пер., дом 4, лит. А
www.bankgorod.ru
Тел. (812) 449-50-60 Факс (812) 323-90-46

Переживайте только за погоду
Вклад
«Защита интереса»

- Различные сроки размещения денежных средств на вклад, от 91 до 731 дня
- Процентная ставка по вкладу зависит от срока размещения денежных средств
- При досрочном расторжении вклада процентная ставка зависит от фактического срока нахождения денежных средств на вкладе

Фото: Serg-Sergeev / АР-Петербург ©

Лицензия ЦБ РФ № 2644 от 16.08.2007

реклама

который увеличивается в зависимости от скидки. В какой-то мере это позволяет арендной компании пополнить свой оборот, однако не избавляет от проблемы дебиторской задолженности.

Взывать к совести, «входить в положение» или действовать по закону?

Борьба с дебиторской задолженностью сегодня представляет собой сложную и творческую задачу. Конечно, можно сразу применять к своим должникам жесткие и непопулярные меры: заявление о банкротстве компании, обращение в суд или к услугам коллекторских агентств;

ми компании, подытоживают участники рынка.

«Дебиторская задолженность минует нас благодаря неукоснительному соблюдению принципа предоплаты, — говорит инженер по строительной технике ЗАО «Саутек» Павел Владимирский. — Именно это обеспечивает возможность работать продуктивно и своевременно выплачивать сотрудникам зарплату. Как только деньги не поступают — техника останавливается, мы не можем позволить себе работать бесплатно. Допускаем минимальную дебиторскую задолженность в одну-две-три смены, но суммы не превышают 50–60 тыс. рублей. Тем не менее, она

к тому, что в дальнейшем будут звонить не вам, а вашим более сговорчивым конкурентам. Отпечаток накладывают и прежние договоры с прописанной в них отсрочкой оплаты. Другое дело, что в нынешних условиях эту отсрочку зачастую игнорируют по принципу: «Заплатим, когда рассчитаются с нами, ну поймите же нас, войдите в наше положение, вы у нас первые в списке...». Минимизировать дебиторскую задолженность можно, прежде всего установив внутренние для организации нормы дебиторской задолженности для имеющихся групп постоянных клиентов. Для одних это может быть не более 50 тыс. рублей, для других — не более 250 тыс. рублей. Все зависит от конкретного клиента. Ни в коем случае нельзя нарушать установленных лимитов. Помимо этого, следует работать с новыми — неизвестными или малоизвестными — компаниями по 100%-ной предоплате, не допуская переработок, а в случае их возникновения незамедлительно прибегать к залоговой схеме (наличный залог до полного погашения окончательного счета).

Дело чести

Ни для кого не секрет, что нередко погашение долгов — вопрос политики менеджмента компании-дебитора. Дебиторская задолженность, таким образом, — вопрос порядочности каждого бизнесмена.

К сожалению, канули в Лету те времена, когда знаменитое купеческое слово заменяло любой документ. Современному бизнес-сообществу следует задуматься над выработкой особого кодекса деловой чести

и поведения. Одним из важных направлений деятельности саморегулируемых организаций, по мнению специалистов, могла бы стать борьба с дебиторской задолженностью. Злостных неплательщиков следует исключать из числа таких организаций с «волчьим билетом» — это повысило бы авторитет СРО в строительном сообществе.

Пока же участники строительного рынка отмечают явление как откат назад, влихие 1990-е... «По стройкам уже ездит «братва», выбивает долги, — отмечает председатель правления ОАО «Руструбпром» Игорь Силиверстов. — Если государство не справляется, то вакуум заполняется личностями, которые могут «решать проблемы». Мы потихоньку скатываемся к ситуации 1992–1995 годов: возвращается бартер, неплатежи».

«Уже несколько раз сталкивались с бартером: компания-дебитор рассчитывается с нами оказываемыми услугами, а мы, в свою очередь, их перепродаем», — вспоминает Матвей Фомин.

Как известно, в одну реку нельзя войти дважды. Похоже, мы, по печальной российской традиции, второй раз наступаем на те же грабли. Между тем, в мировой практике погашение долговых обязательств перед кредиторами является безусловным, требующим немедленного исполнения. И коль мы стремимся к цивилизованному ведению бизнеса, необходимо помнить: подобного рода «экономия» неизбежно приведет к потере лица компании. Кризис рано или поздно закончится, а вернуть репутацию будет практически невозможно. **ТБ**

• Минимизировать дебиторскую задолженность можно, прежде всего установив внутренние для организации нормы дебиторской задолженности для имеющихся групп постоянных клиентов

а можно — если контрагент показывает графики погашения задолженности и хотя бы в минимальных объемах осуществляет платежи — стараться сохранить деловые отношения, идти на определенные уступки. Разумеется, ни одна организация не стремится к инициированию юридических разбирательств по возврату дебиторской задолженности. В период кризиса, когда каждый клиент на вес золота, доводить ситуацию до решения вопроса в судебном порядке тем более нежелательно. Однако если иные способы возвращения задолженности исчерпаны, необходимо обращаться к последней мере — ведь тот же кризис ставит нас в ситуацию, когда мы не можем рисковать актива-

образуется. Единственный способ, к которому мы прибегаем — это обратиться в арбитраж. Иногда действует, но в большинстве случаев даже после суда и получения исполнительного листа задолженность остается, поскольку с компаниями не рассчитываются заказчики».

«Работа только по предоплате — самый простой и действенный способ, и тут я полностью согласен с Павлом Владимирским, — говорит Матвей Фомин. — В этом случае образование задолженности исключено, хотя и здесь есть ряд подводных камней. Если крупный постоянный заказчик просит у вас технику в аренду, тяжело объяснить их службе снабжения, что вы работаете только по предоплате — это приведет