



Высшая школа  
финансового  
директора

[school.fd.ru](http://school.fd.ru)

# Управление дебиторской задолженностью



**Евгений Соловьев**

руководитель направления аналитики ЭЛКОМ-ЭЛЕКТРО



Высшая школа  
финансового  
директора

# Правила работы с дебиторской задолженностью

Управление дебиторской  
задолженностью

[school.fd.ru](http://school.fd.ru)



Высшая школа  
финансового  
директора

## Дебиторская задолженность в торговой компании

- Дебиторка покупателей  
(отсрочка платежа при отгрузке товара без предоплаты).
- Дебиторка поставщиков/подрядчиков (предоплата).



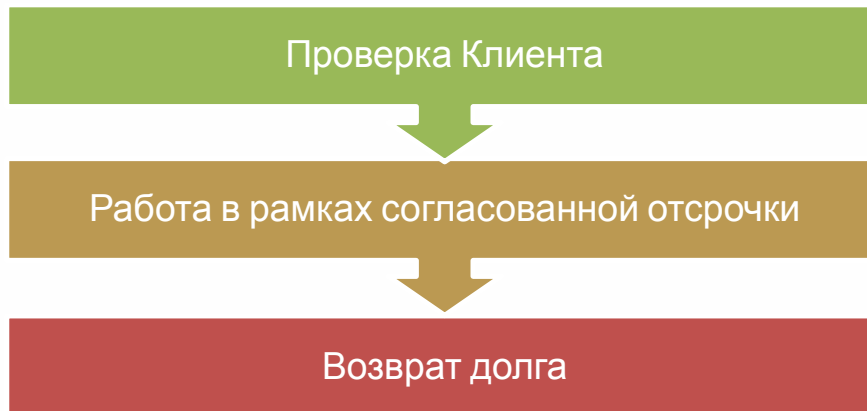
Управление дебиторской  
задолженностью

[school.fd.ru](http://school.fd.ru)



Высшая школа  
финансового  
директора

## Этапы работы с дебиторской задолженностью при предоставлении отсрочки платежа





Высшая школа  
финансового  
директора



Управление дебиторской  
задолженностью  
[school.fd.ru](http://school.fd.ru)



Высшая школа  
финансового  
директора

## Самые распространенные ошибки при работе с дебиторской задолженностью

- Неправильно оцениваем риски.
- Допускаем ошибки при документальном оформлении сделки.
- Поздно начинаем активные действия по возврату просроченной дебиторской задолженности.
- Отсутствует алгоритм возврата долга.
- **Размытая ответственность: кто за что отвечает?**



Высшая школа  
финансового  
директора

## Сколько «стоит» отсутствие комплексного подхода к вопросу управления дебиторской задолженностью?

При банковской ставке кредита 12% годовых:

- $1 \text{ млн.р.} * 0,12/12 = 10 \text{ т.р./мес.}$
- $10 \text{ млн} * 0,12/12 = 100 \text{ т.р./мес.}$
- $100 \text{ млн} * 0,12/12 = 1 \text{ млн.р./мес.}$

**+ РИСК НЕВОЗВРАТА ВСЕЙ СУММЫ**

Управление дебиторской  
задолженностью  
[school.fd.ru](http://school.fd.ru)



Высшая школа  
финансового  
директора

# 10 шагов к эффективному управлению дебиторской задолженностью

Управление дебиторской  
задолженностью

[school.fd.ru](http://school.fd.ru)





Высшая школа  
финансового  
директора

## Шаг №1: Выделяем управление дебиторкой в отдельный бизнес-процесс

Задача №1 – создаем регламент, описывающий работу с ДЗ на следующих этапах:

- Проверка Клиента и заключение договора.
- Работа в рамках отсрочки (мониторинг, пролонгация, изменение условий договора).
- Возврат долга.





Высшая школа  
финансового  
директора

## Требования к регламентации бизнес-процесса:

- Ответственный на каждом из этапов.
- Сроки.
- Правила взаимодействия.
- Входящая/исходящая информация.



Высшая школа  
финансового  
директора

## Чем дополнить регламент:

- Шаблоны документов (анкеты, заявки, формы писем и договоров, претензии).
- Скрипты переговоров.

## Задача №2 – назначаем контроллера



Высшая школа  
финансового  
директора

## Шаг №2: Обучаем сотрудников

### Чему учим:

- Знанию регламентов по работе с ДЗ.
- Технике переговоров с должником.
- Приемам экспресс-проверки контрагентов.
- Правильно позиционировать отсрочку.

### Как учим:

- Внутренние и внешние тренинги.
- «Ролевые» игры.

### Как контролируем:

- Тестирование.
- Анализ при возникновении проблем.
- Аудиофиксация и последующий анализ переговоров.





Высшая школа  
финансового  
директора

## Шаг №3: Изменяем мотивацию сотрудников

- Процент от сделки получает только после поступления Д/С.
- Работа с отсрочкой менее выгодна чем предоплата (учитывается «стоимость» денег).
- Штрафные санкции при возникновении просрочки (после определенной даты).
- Полная сумма долга при грубом нарушении правил.



Высшая школа  
финансового  
директора

## Шаг №4: Проверяем и мониторим заемщиков

- Проверяем не только заемщика, но и аффилированные компании.
- Всегда получаем отзывы от «живых» людей.
- Встречаемся с ЛПР на территории заемщика и «закрепляем моральную ответственность».
- Отслеживаем существенные события (смена ГД/учредителей, суды, ФССП, блокировка счетов, иной негатив).



Высшая школа  
финансового  
директора

## Шаг №5: Применяем обеспечительные меры и снижаем риски

- Поручительство.
- Залог.
- Страхование ДЗ.
- Факторинг.
- Банковская гарантия.

Управление дебиторской  
задолженностью

[school.fd.ru](http://school.fd.ru)



Высшая школа  
финансового  
директора

## Шаг №6: Наводим порядок в договорах и первичке

- 100% договоров подписаны и проверены до момента отгрузки в кредит.
- 100% отгрузочных документов (УПД, ТТН и т.д.) подписаны, организован регулярный контроль.
- Есть оригиналы всех документов.
- Организован процесс пролонгации договоров.
- Используется «правильная» форма договора.





Высшая школа  
финансового  
директора

## Шаг №7: Время – деньги!



Чем раньше начнем возвращать долг,  
тем больше вероятность его возврата.

Управление дебиторской  
задолженностью  
[school.fd.ru](http://school.fd.ru)



Высшая школа  
финансового  
директора

## Шаг №8: Сопровождаем работу с ФССП и помогаем приставам

**Что СП могут сделать для возврата долга:**

- арест имущества, денежных средств, доли в уставном капитале;
- арест дебиторской задолженности;
- ограничение на выезд (для ф/л);
- запрет регистрационных действий.

**Как сопровождаем:**

- помогаем в передаче запросов;
- помогаем в розыске и аресте имущества;
- контролируем полноту возможных действий.



Высшая школа  
финансового  
директора

## Шаг №9: Автоматизируем работу с дебиторкой в ERP/CRM

- Ограничение и автоматический контроль суммы/глубины просрочки.
- Автоматическая стоп-отгрузка при просрочке платежа.
- Рассылка напоминаний.
- Переводим взаимодействия внутрь ERP/CRM.
- Аналитические отчеты, реестр старения ДЗ.

Управление дебиторской  
задолженностью

[school.fd.ru](http://school.fd.ru)



Высшая школа  
финансового  
директора

## **Шаг №10: Регулярно анализируем показатели и возникшие проблемы**

### **1. Ключевые показатели эффективности**

- Соотношение оборота к ДЗ, ПДЗ, сумме ущерба.
- Время успешного возврата ДЗ.
- Затраты на возврат ДЗ.
- Стоимость «подвисших» денег.

### **2. Причины возникновения проблемных долгов**

### **3. Анализ текущих долгов, расстановка приоритетов**

Управление дебиторской  
задолженностью

[school.fd.ru](http://school.fd.ru)



Высшая школа  
финансового  
директора

## 10 шагов по управлению дебиторской задолженностью

1. Выделяем управление дебиторкой в отдельный бизнес-процесс.
2. Обучаем сотрудников.
3. Изменяем мотивацию сотрудников.
4. Проверяем и мониторим заемщиков.
5. Применяем обеспечительные меры.
6. Наводим порядок в договорах и первичке.
7. Время – деньги!
8. Сопровождаем работу с ФССП и помогаем приставам.
9. Автоматизируем работу с ДЗ в ERP/CRM.
10. Анализируем ключевые показатели и возникшие проблемы.



Высшая школа  
финансового  
директора

## С чего начать?

1. Анализ текущих долгов:
  - «живые/глухие»;
  - причины возникновения.
2. Поиск «узких» мест.

