



Высшая школа  
финансового  
директора

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

# Инструменты прогнозирования погашения дебиторской задолженности



**Александр Осипов**

финансовый директор группы компаний ITI Funds



Высшая школа  
финансового  
директора

# Какие задачи решает прогноз дебиторской задолженности

Инструменты прогнозирования погашения дебиторской задолженности

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



Высшая школа  
финансового  
директора

## Цели прогнозирования дебиторской задолженности

- Принятие решения о предоставлении скидки покупателю.
- Прогнозирование движения денежных средств.
- Составление финансовых моделей.



Высшая школа  
финансового  
директора

## Задачи прогнозирования дебиторской задолженности

- Прогноз возврата дебиторки перед принятием решения о поставке с отсрочкой платежа.  
Основные задачи: оптимизировать рабочий капитал, снизить риски неоплаты.
- Прогноз возврата дебиторки для составления прогноза денежного потока.  
Основные задачи: снизить риски кассовых разрывов, эффективно управлять оборотным капиталом.
- Прогноз возврата дебиторки для составления финансовых моделей.  
Основные задачи: оценочные значения о рисках неоплаты дебиторки для расчета возможностей компании по управлению оборотным капиталом и выявления потребности в оборотных средствах.

Инструменты прогнозирования погашения дебиторской задолженности

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



Высшая школа  
финансового  
директора

# Как прогнозировать возврат дебиторки для предоставления отсрочки

Инструменты прогнозирования погашения дебиторской задолженности  
[school.fd.ru](http://school.fd.ru)



Высшая школа  
финансового  
директора

## Принятие решения о предоставлении скидки покупателю

- Здравый смысл, консерватизм и оценка сделки в комплексе.
- Анализ истории взаимоотношений с контрагентом (объем операций и платежная дисциплина, история изменения коммерческих условий). Источник данных – учетная и CRM-система компании.
- Анализ репутации и возможностей контрагента (юридические лица группы, бенефициары, взаимоотношения с налоговой – nalog.ru, арбитражные дела – arbitr.ru, бизнес-модель, продажи и т. п. – сайт компании, интернет-источники).
- Анализ возможностей компании по рабочему капиталу.



Высшая школа  
финансового  
директора

## Что нужно принять во внимание

- Не давайте контрагенту отсрочку большую, чем он может переварить (по сумме и срокам).
- Не давайте контрагенту в долг сумму, которую он не сможет вернуть.
- Не давайте новым и непонятым контрагентам большие суммы в долг на большие сроки.
- Создайте единую политику в отношении кредитных лимитов.
- Учитывайте, что рабочий капитал компании не бесконечен – предоставляя отсрочки платежа компания сама может попасть в кассовый разрыв. Отсрочки не должны превышать возможности компании по использованию рабочего капитала.

Инструменты прогнозирования погашения дебиторской задолженности

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



Высшая школа  
финансового  
директора

# Как прогнозировать дебиторку при управлении денежными потоками

Инструменты прогнозирования погашения дебиторской задолженности

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



Высшая школа  
финансового  
директора

## Прогнозирование движения денежных средств

- Здравый смысл и консервативный подход.
- Учетные процедуры компании. Учетные процедуры компании должны позволять быстро и достоверно получать информацию, необходимую для инвентаризации дебиторской задолженности.
- Регулярная инвентаризация дебиторской задолженности. Для формирования достоверного прогноза денежного потока нужно знать суммы дебиторской задолженности, сроки ее погашения, дефолтную задолженность в разрезе контрагентов.
- Формированию достоверного прогноза возврата дебиторской задолженности поможет вероятностный анализ – дебиторская задолженность взвешивается по вероятности ее погашения. Для дефолтной задолженности вероятность погашения 0%.

Инструменты прогнозирования погашения дебиторской задолженности  
[school.fd.ru](http://school.fd.ru)



Высшая школа  
финансового  
директора

## Что может помешать составить достоверный прогноз

- Встречные претензии.
- «Забывчивость».
- Отсутствие необходимых документов.



Высшая школа  
финансового  
директора

# Как прогнозировать возврат дебиторки при подготовке бюджетов

Инструменты прогнозирования погашения дебиторской задолженности

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



Высшая школа  
финансового  
директора

## Создание финансовых моделей

- Здравый смысл и консервативный подход.
- Оборачиваемость дебиторской задолженности (Выручка от реализации/Остаток дебиторской задолженности).
- Сроки погашения и дефолты по различным каналам сбыта. Основа прогноза – % дефолта.



Высшая школа  
финансового  
директора

## Что нужно учесть

- Имеет смысл анализировать показатели более чем за 2 года – так как бизнес-среда сильно меняется.
- При составлении помесячных прогнозов имеет смысл учитывать сезонность.
- Для построения достоверных оценочных значений нужно исключать экстремальные значения (особенно необъяснимые или носящие разовый характер).
- Источником прогноза должен быть исключительно менеджмент – финансовая служба модерирует процесс и помогает ему.