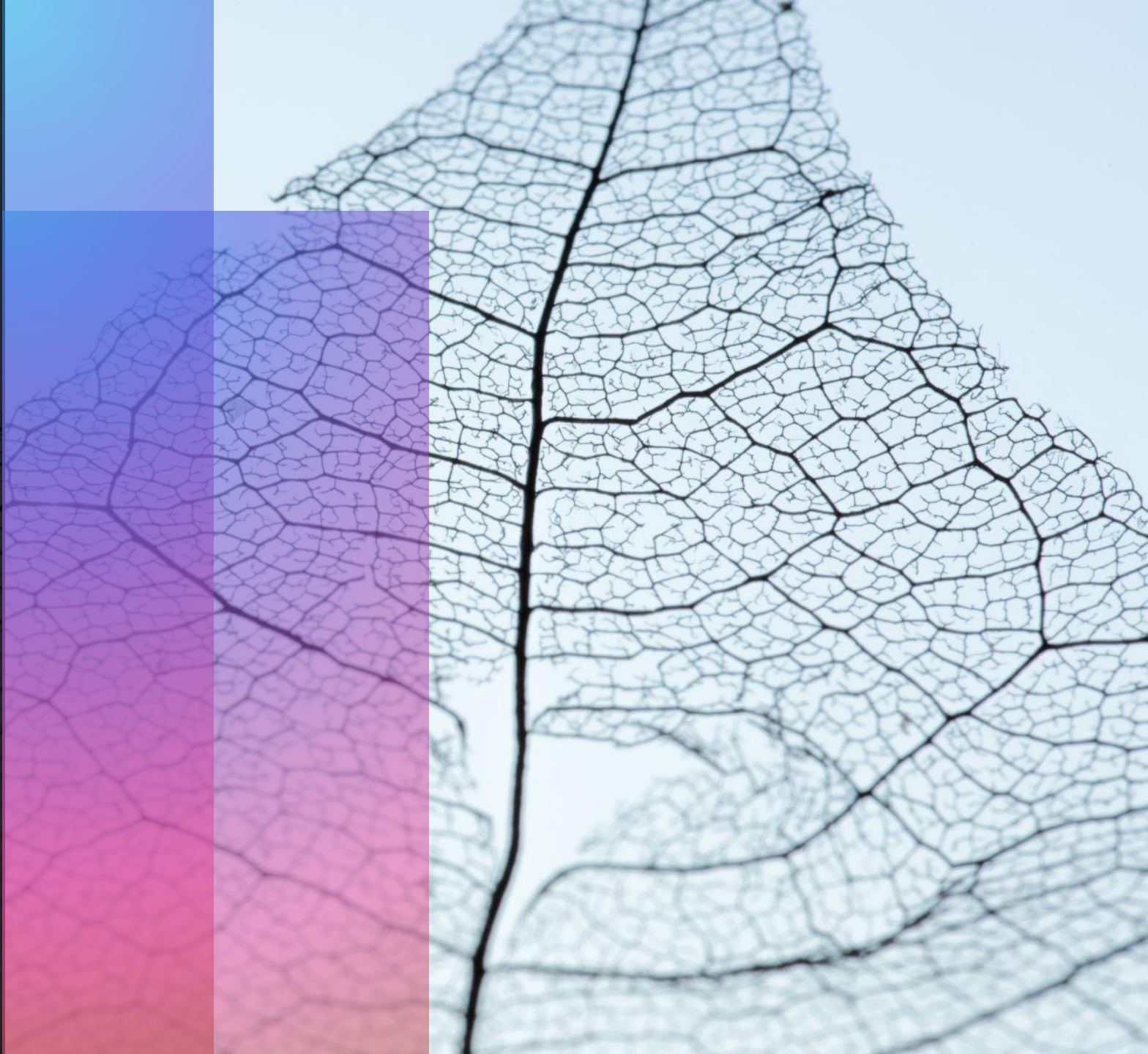


КАК ОРГАНИЗОВАТЬ РАБОТУ С ДЕБИТОРКОЙ

ЧЕК-ЛИСТ



- *Чтобы наличие дебиторской задолженности не стало угрозой финансовой стабильности организации, следует определить направления работы с ней (анализ, планирование, учет и т.д.), назначить ответственных и установить порядок их взаимодействия в соответствующих ЛПА. Как организовать работу шаг за шагом, подскажет чек-лист.*

Шаг 1. Определяем направления работы с дебиторской задолженностью

- К работе с дебиторкой нужно подходить системно. Не стоит сводить ее исключительно к взысканию долгов. Меры по управлению задолженностью следует принимать комплексно.

Система управления дебиторской задолженностью

Анализ дебиторки

Оценка существующей дебиторской задолженности, в том числе на основе данных ее инвентаризации

Планирование дебиторки

Определение предельно допустимого размера дебиторки

Кредитная политика

Формирование системы условий для клиентов, в том числе отсрочек, рассрочек оплаты, системы скидок и штрафных санкций

Оперативный учет и контроль дебиторки

Фиксирование возникающей дебиторки и проверка ее состояния

Взыскание дебиторки

Погашение просроченной задолженности

Организуя работу с дебиторской задолженностью, надо уделить внимание всем ее направлениям без исключения. В частности, регламентировать процессы, назначить ответственных.

Обратите внимание!

Управление дебиторской задолженностью в каждой организации будет иметь свои особенности. Представленный алгоритм - один из вариантов, как наладить работу с дебиторкой, возникающей в результате реализации продукции, организации, в структуре которой есть финансово-экономическая и юридическая службы, бухгалтерия и отдел продаж.

Шаг 2. Выбираем ответственных лиц

- Определяясь, кому поручить работу с дебиторской задолженностью, надо учитывать организационную структуру компании, численность сотрудников.
- В редких случаях в управлении дебиторкой задействуют одно подразделение. Но чаще все же привлекают ряд служб. Обычно это финансово-экономическая и юридическая службы, бухгалтерия и отдел продаж (квалификационные характеристики должностей “юрисконсульт”, “бухгалтер” выпуска 1 ЕКСД “Должности служащих для всех видов деятельности”, “начальник юридического отдела”, “экономист по финансовой работе” выпуска 2 ЕКСД “Должности служащих для всех видов производств”, “менеджер отдела сбыта”, “начальник отдела сбыта” выпуска 19 ЕКСД “Должности служащих, занятых в материально-техническом снабжении, сбыте и заготовках”). Причем каждого специалиста отбирают исходя из его знаний и навыков.

Функции служб по работе с дебиторкой

Финансово-экономическая служба

- Планирование дебиторкой задолженности
- Разработка кредитной политики (включая принципы присвоения кредитных рейтингов контрагентам; кредитные условия для каждого кредитного рейтинга)
- Формирование отчетов по дебиторской задолженности и ее анализ

Отдел продаж

- Реализация кредитной политики (определение кредитного рейтинга контрагента и заключение договоров в соответствии с ним)
- Ведение оперативного учета дебиторки
- Контроль за своевременностью оплаты
- Участие в претензионной работе

Юридическая служба

Взыскание дебиторской задолженности в досудебном, судебном, внесудебном порядке, а также в рамках исполнительного производства

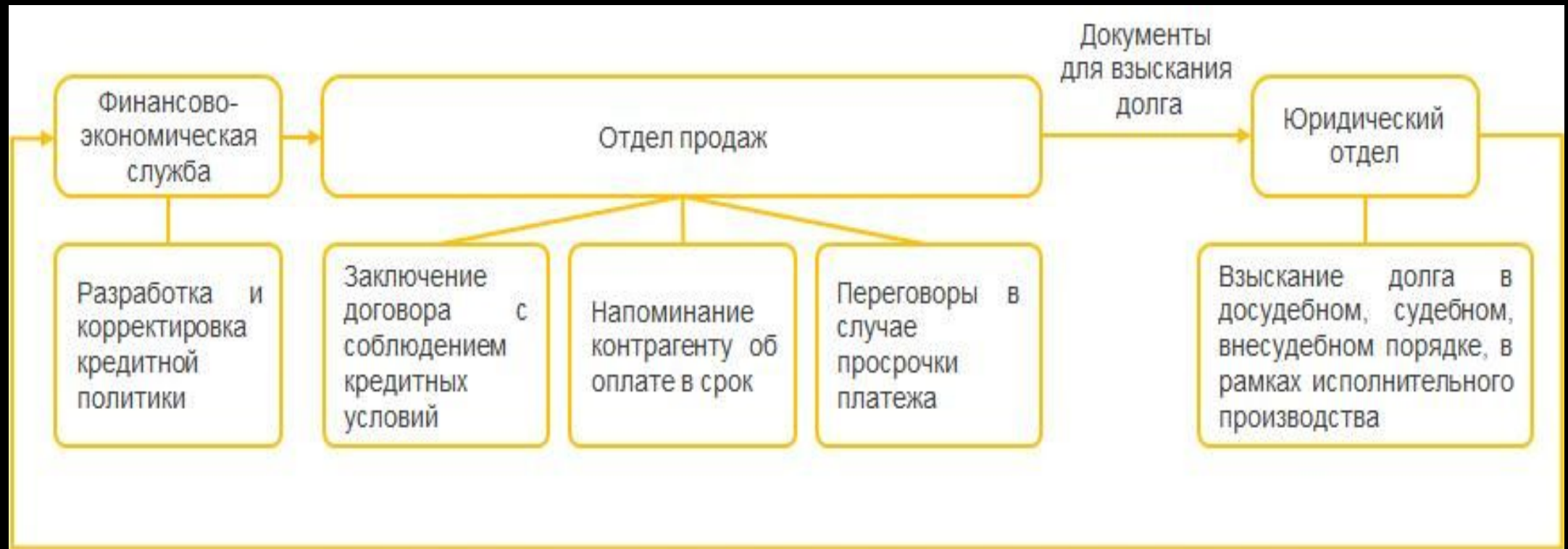
Бухгалтерия

- Инвентаризация дебиторки
- Списание безнадежной дебиторской задолженности

Шаг3.

Устанавливаем порядок взаимодействия подразделений, работающих с дебиторкой

- Поскольку в управлении дебиторкой задействованы сразу несколько структурных подразделений организации, эффективность управления зависит от того, насколько грамотно между ними выстроено взаимодействие.
-
- **Обратите внимание!**
- *Не всегда действия подразделений по работе с дебиторской задолженностью в организации координируются.*
- *К примеру, финансовая служба не устанавливает предельный объем отвлеченных на дебиторку финансовых ресурсов. В свою очередь, отдел продаж заключает сделки с целью реализовать как можно больше продукции, при этом не принимает во внимание платежеспособность контрагентов и не соблюдает так называемый кредитный лимит. Кроме того, нередко отсутствует оперативный учет и контроль дебиторки, что приводит к выявлению просроченной задолженности с серьезной задержкой.*
- *Из-за отсутствия превентивных мер и контроля за дебиторкой вероятность ее взыскания снижается.*
-
- Оптимально, если ответственные подразделения (специалисты) начнут взаимодействовать до заключения договора с контрагентом. Порядок такого взаимодействия целесообразно закрепить письменно.



Предложения по корректировке кредитной политики в части штрафных санкций, способов обеспечения исполнения обязательств

Шаг4. Решаем, как зафиксировать обязанности сотрудников по работе с дебиторкой

- Некоторые функции по работе с дебиторской задолженностью возлагаются на специалистов работающих с законодательством.
- Например, прописываются в квалификационных справочниках. Однако формулировки из ЕКСД носят общий характер. И этого может быть недостаточно для построения эффективной работы. Потому нанимателю стоит конкретизировать обязанности ответственных специалистов, акцентируя внимание на сроках их выполнения. Сделать это можно одним из существующих способов по выбору нанимателя

- **Обратите внимание!**
- *Достаточно прописать функционал работника хотя бы в одном из документов.*
-
- Организациям, у которых есть значительное число дебиторов, а также целый ряд структурных подразделений, работающих с дебиторкой, целесообразно закрепить обязанности занятых сотрудников в одном ЛПА. Это облегчит понимание схемы взаимодействия подразделений (сотрудников).

Документы, в которых
можно закрепить
обязанности по работе
с дебиторской
задолженностью

```
graph LR; A[Документы, в которых можно закрепить обязанности по работе с дебиторской задолженностью] --> B[Трудовые договоры]; A --> C[Должностные инструкции]; A --> D[Положения о структурных подразделениях]; A --> E[Распорядительные документы (приказы, распоряжения)]; A --> F[ЛПА, регламентирующие работу с дебиторкой];
```

Трудовые договоры

Должностные
инструкции

Положения о
структурных
подразделениях

Распорядительные
документы (приказы,
распоряжения)

ЛПА,
регламентирующие
работу с дебиторкой

Шаг 5. Разрабатываем Положение о работе с дебиторкой

- ЛПА, регулирующий работу с дебиторской задолженностью, может именоваться по-разному. Например, Регламент или Положение о работе с дебиторкой (далее - Положение).
- Определяя, какие разделы предусмотреть в Положении, нужно исходить из целей организации и специфики ее деятельности. В нем можно, к примеру, охватить все аспекты работы с дебиторкой, а можно коснуться только некоторых из них.
- Кроме того, в Положение стоит включить приложения с формами необходимых для работы с дебиторкой документов. Например, реестра дебиторской задолженности, анкеты контрагента и т.д.

Примерные главы Положения по работе с дебиторкой

Общие положения

- Цели и задачи ЛПА
- Список лиц, ответственных за работу с дебиторкой
- Термины и сокращения

Кредитная политика

- Порядок присвоения кредитного рейтинга
- Условия отгрузки продукции в кредит на основе кредитного рейтинга

Оперативный учет и контроль дебиторки

- Инструменты для оперативного учета дебиторки
- Сроки отражения информации
- Превентивные действия, снижающие вероятность просрочки

Взыскание дебиторки

- Порядок взаимодействия специалистов – от выявления просрочки до взыскания задолженности
- Сроки и порядок выполнения действий по взысканию долгов в досудебном, судебном, внесудебном порядке, а также в рамках исполнительного производства

Анализ дебиторки

- Критерии оценки дебиторской задолженности
- Вид отчета о дебиторской задолженности и порядок его представления

Шаг 6. Разрабатываем иные ЛПА по работе с дебиторкой (при необходимости)

- В некоторых случаях ограничиться одним ЛПА по работе с дебиторской задолженностью не получится.
- Например, если нужно регламентировать работу большого количества людей. Один ЛПА с разносторонней информацией будет сложен для восприятия.
- В такой ситуации можно разработать ряд документов в дополнение к Положению или вместо него.

Примеры ЛПА по работе с дебиторской задолженностью

Политика управления дебиторкой

В общих чертах регламентирует порядок формирования системы предоставления коммерческих кредитов, оценки покупателей, анализа дебиторской задолженности

Положение о взыскании дебиторки

- Порядок взаимодействия специалистов – от выявления просрочки до взыскания задолженности
- Сроки и порядок выполнения действий по взысканию долгов в досудебном, судебном, внесудебном порядке, а также в рамках исполнительного производства

Регламент проверки контрагентов

- Порядок проведения проверки контрагентов
- Перечень источников информации о субъектах хозяйствования

Положение о скидках

Условия и порядок предоставления скидок покупателям как мера стимулирования исполнения выгодных поставщику условий оплаты

Положение о списании безнадежной к получению дебиторки

- Виды безнадежной к получению дебиторки и порядок ее выявления
- Основания для признания дебиторки безнадежной к получению
- Оформление и отражение в учете списания такой задолженности

Шаг 7. Вводим в действие новый порядок работы с дебиторкой

- Чтобы изложенный в ЛПА порядок работы с дебиторской задолженностью стал обязательным, документ, как правило, утверждают (одним из равнозначных способов).
-
- **Обратите внимание!**
- *Перечень документов, подлежащих утверждению, организация определяет самостоятельно и закрепляет в таблице и (или) инструкции по делопроизводству организации, иных ЛПА (ч. 17 п. 52 Инструкции по делопроизводству). При этом утверждаемый ЛПА приобретает юридическую силу только с момента утверждения (ч. 2 п. 52 Инструкции по делопроизводству).*
- *Положения традиционно относят к таким документам.*

- Так, в рамках утверждения руководитель (ч. 3 п. 52 Инструкции по делопроизводству):
 - - либо собственноручно ставит подпись в грифе утверждения;
 - - либо издает приказ (распоряжение) об утверждении ЛПА.
- Вводить в действие новый порядок работы с дебиторкой целесообразно приказом. Этот способ позволит не только определить срок, с которого ЛПА вступает(-ют) в силу, но и назначить должностных лиц, ответственных, скажем, за ознакомление сотрудников с документом, контролирующими исполнение приказа.
- **Обратите внимание!**
- *Приказ составляют с учетом требований делопроизводства. В частности, его проект согласовывают с юрслужбой (п. 100 Инструкции по делопроизводству).*

- **Пример формулировки распорядительной части приказа**

- **ПРИКАЗЫВАЮ:**

- 1. Утвердить и ввести в действие с 01.06.2021 Положение о работе с дебиторской задолженностью (прилагается).
- 2. Начальнику отдела кадров Скворцовой П.И. обеспечить ознакомление с Положением о работе с дебиторской задолженностью работников общества под подпись до 28.05.2021.

- Работников, которых стоит ознакомить с приказом, можно перечислить (ч. 13 п. 99 Инструкции по делопроизводству):
- - на лицевой (оборотной) стороне последнего листа приказа;
- - прилагаемом к приказу отдельном листе ознакомления.