

Алексей Пурусов

Управление дебиторской задолженностью.

Готовые решения

16+

Алексей Пурусов

**Управление дебиторской
задолженностью.
Готовые решения**

«ЛитРес: Самиздат»

2019

Пурусов А. В.

Управление дебиторской задолженностью. Готовые решения /
А. В. Пурусов — «ЛитРес: Самиздат», 2019

ISBN 978-5-532-09042-2

В книге представлены готовые и апробированные решения, хорошо зарекомендовавшие себя в различных бизнесах. Книга написана простым и понятным языком. Описание построено на цифровых примерах. Автор - не теоретик, а практик, проработавший много лет в крупных брендовых компаниях. На основе опыта читателю предлагаются успешные решения управления дебиторской задолженностью.

ISBN 978-5-532-09042-2

© Пурусов А. В., 2019
© ЛитРес: Самиздат, 2019

Содержание

Есть ли один правильный рецепт?	5
Формулирование и оцифровка целей	6
Создаем документ о правилах управления дебиторской задолженностью в компании. Раздел 1	8
Ресурсы управления дебиторской задолженностью	9
Конец ознакомительного фрагмента.	11

Есть ли один правильный рецепт?

Управление дебиторской задолженностью как ткемалевый соус. У каждой хозяйки свой рецепт и свой неповторимый вкус. Общее только главный ингредиент – сливы.

Нет единого рецепта, есть общие подходы и опыт других, на основании чего и можно сделать свой неповторимый рецепт для себя, для компании, для той окружающей действительности, в которой компания живет.

В этой книге представлен мой практический опыт и решения, апробированные в компаниях совершенно разной бизнес-направленности. То, что осталось, учитывая неизбежные ошибки и неудачи. Масса цифровых примеров. Минимум теоретических обобщений, только то, что нужно для успешной практической деятельности.

Из представленного вы с большой долей вероятности найдете для себя интересные решения, которые вам захочется использовать в своей работе.

На это и рассчитано, на это и рассчитываю...

Под дебиторской задолженностью далее понимается дебиторская задолженность покупателей.

Под товаром для удобства понимаются товары и услуги.

Формулирование и оцифровка целей

Цели бывают разными. Для кого-то цель – пустить пыль в глаза, показать собственную значимость, видимость работы. Для кого-то – получить реальный результат или попробовать получить реальный результат. Я не рассматриваю управление дебиторской задолженностью с точки зрения проекта «академического показа» – только для получения практического результата.

Цели определяют стратегию компании. Для управления дебиторской задолженностью целей всего две:

Снижение рисков невозврата

Снижение объема дебиторской задолженности

Снижение рисков невозврата определяет отдельное направление работы в формате комплексного подхода.

Снижение объема дебиторской задолженности особенно актуально для компаний с заемными денежными ресурсами, так как с увеличением дебиторской задолженности увеличивается стоимость обслуживания заемных средств, и, соответственно, идет увеличение себестоимости. Но это не всегда связано с уменьшением прибыли, так как для многих компаний увеличение дебиторской задолженности есть инструмент для увеличения выручки.

Снижение объема дебиторской задолженности является и инструментом снижения рисков невозврата. Зачастую многие компании именно так и определяют свою основную стратегию в управлении дебиторкой.

При постановке задач по управлению дебиторской задолженностью важно определить цели на начальном этапе. Правильная цель определяет и правильные методы ее реализации.

Относиться к целям нужно реалистично. Цель должна изначально иметь надежду на успех. Нереалистичные цели приводят к неудачам и потере организационных и материальных ресурсов, как бы хорошо они ни выглядели. К сожалению, многие владельцы и руководители компаний с маниакальным упорством проповедуют нереальные цели. Либо для удовлетворения собственных амбиций, либо для завышенных ориентиров для сотрудников по принципу «кашу маслом не испортить».

Не оцифрованная цель – это декларация о намерениях и ничего большего. Любая цель должна быть представлена в цифровой интерпретации. Это своего рода искусство.

Попробуем сделать оцифровку снижения рисков невозврата. Можно ориентироваться на объем списанной дебиторской задолженности в течение отчетного года. Однако, на мой взгляд, это будет не очень удачным выбором, так как списанная задолженность может формироваться в течение нескольких предыдущих лет, и может случиться большое списание в текущем периоде прошлой задолженности, что исказит смысл цели, направленной на снижение невозвратов по отношению к текущему периоду, в котором задействованы выбранные механизмы хеджирования.

Оптимально выбрать объем проблемной дебиторской задолженности с низкой вероятностью возврата (в дальнейшем будет показана процедура и классификация проблемной задолженности), сформированной в текущем учетном периоде. Здесь тоже не все так идеально, будет переходящая дебиторская задолженность от поставок предыдущего периода. Но это лучший вариант оцифровки. Можно в качестве индикатора взять значение такой проблемной задолженности, но это будет менее информативно, чем использование процентной доли проблемной *дебиторской задолженности с низкой вероятностью возврата, сформированной в теку-*

щем учетном периоде в выручке отчетного периода. При таком подходе будет учитываться и изменение выручки. Если выручка падает, то невозвратная дебиторка должна пропорционально изменяться. И в то же время рост выручки может оправдать дополнительные потери.

Оцифровка снижения объема дебиторской задолженности также не так проста, как кажется на первый взгляд. Объем дебиторской задолженности не всегда постоянен из месяца в месяц, особенно для компаний с характерными сезонными продажами. Возможный индикатор целесообразно ориентировать на максимальные значения дебиторской задолженности либо в течение года, либо поквартально, либо ежемесячно. Зависит от сезонных особенностей конкретных бизнесов. По разумной аналогии с невозвратом правильно будет привязать максимум к объему выручки учетного периода. Тогда информативность показателя станет соответствовать реальности, не искажая правдивость оценки. Лучший вариант – процентная доля ***максимальной дебиторской отчетности отчетного периода в выручке отчетного периода.***

Показанные индикаторы можно использовать не только в качестве целевых, но и просто для мониторинга изменений дебиторской задолженности.

Создаем документ о правилах управления дебиторской задолженностью в компании. Раздел 1

Я не сторонник написания больших и трудночитаемых документов, хорошо приправленных бюрократическим содержанием.

Документ должен быть удобным, практичным, информативным и сжатым. Что-то вроде известной всем шпаргалки.

Я делаю такие документы в формате презентаций, обоснованно считая это удобным.

Название документа зависит от принятых подходов в компании. Часто применяют название – «Положение об управлении дебиторской задолженностью в компании...». На мой взгляд, такое название более подходит для монументального бюрократического труда, где практическая суть скрыта в большом объеме ненужной информации. Для документа в формате презентации более подходящее название «Политика управления дебиторской задолженностью в компании...».

Первый лист Политики – слайд целей с оцифрованными значениями.

Цели управления дебиторской задолженностью:

Снижение рисков невозврата

Снижение % проблемной дебиторской задолженности с низкой вероятностью возврата (сформированной в учетном периоде) к Выручке учетного периода до 0,8%

Снижение объема дебиторской задолженности

Снижение % проблемной дебиторской задолженности с низкой вероятностью возврата (сформированной в учетном периоде) к Выручке учетного периода до 0,8%

Кратко и информативно.

Ресурсы управления дебиторской задолженностью

Имея сфокусированные цели, можно заняться определением необходимых и возможных ресурсов управления. Ресурсы – это некий переходный элемент от целей к планам реализации, прелюдия к ответу на вопрос: а как достигнуть результата.

Многие делают ошибку в том, что не анализируют ресурсные составляющие. Из-за такого отказа немало задач остаются формальными, недостижимыми.

Для каждого ресурса определяются задачи со сроками выполнения, чтобы запустить механизм управления. Хорошая ресурсная проработка значительно упростит создание работающего механизма управления и позволит сделать его на качественно высоком уровне.

Организационно-административные ресурсы

Комплексная система административного контроля и принятия решений по управлению дебиторской задолженностью

Комплексная система предусматривает наличие лимитных ограничений, процедуру контроля установленных лимитов и механизм принятия решений по утверждению лимитов и их нарушений.

Мотивационные

Система мотивационного поощрения и наказания менеджеров, отвечающих за образование дебиторской задолженности.

Правильная мотивация оказывает значительное влияние на результативность управленческого процесса дебиторской задолженности. Неправильная – позволяет менеджерам находить лазейки для достижения собственных интересов, в том числе и путем завуалированных проблем, что зачастую чревато неприятными сюрпризами для бизнеса.

Юридические

Система юридических условий в договорах, влияющая на объем дебиторской задолженности и на риски по ее невозврату.

Юридические ресурсы являются базой для создания легитимных процессов возврата дебиторской задолженности. «Плохие» договора сами по себе могут провоцировать невозврат. Осознание безнаказанности всегда стимулирует умышленные действия по нанесению ущерба. Наибольшая проблема при работе с этим ресурсом возникает в нахождении приемлемого компромисса в юридической плоскости между продавцом и покупателем, у которого также имеется квалифицированная юридическая служба.

В моей практике часто камнем преткновения являлся момент фиксации прихода денежных средств, который определял, в том числе, и наступление просроченных обязательств со всеми вытекающими последствиями. Продавец обычно фиксировал время прихода при зачислении средств на свой расчетный счет, а покупатель – дату отправки денег со своего счета. Оба в чем-то правы. И таких моментов много. Главное здесь – найти приемлемый компромисс, иначе можно потерять покупателя и соответственно часть продаж. В данной книге я не буду вдаваться в юридические тонкости. Это удел юристов, а книга предназначена прежде всего для финансистов и коммерческих менеджеров.

Страхование торговых рисков

Как элемент снижения рисков невозврата

В качестве обособленного ресурса я выделяю «Страхование торговых рисков». Действенный и хорошо зарекомендовавший себя механизм хеджирования рисков невозврата. Позже этому ресурсу будет уделено отдельное описание.

Обеспечение

Применение элементов обеспечения со стороны дебиторов

«Обеспечение» – еще один возможный ресурс управления задолженностью. Многие, прочитав это, наверняка скажут – не работает. Я бы не был так категоричен, и мы об этом еще поговорим.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.