

*А. В. Покусов*

**КАК  
УПРАВЛЯТЬ  
ДЕБИТОРСКОЙ  
ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ**


МОСКВА  
ЭКСМО

2008

4	<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	24	<b>2.6. ФОРВАРДНАЯ БЕЗНАДЕЖНАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ</b>
7	<b>ГЛАВА 1. ПОЧЕМУ ОБЪЕМ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ РАСТЕТ?</b>	31	<b>2.7. СЛОЖНАЯ СТРУКТУРА ЗАДОЛЖЕННОСТИ</b>
7	<b>1.1. КРЕДИТОВАНИЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ — ПУТЬ УВЕЛИЧЕНИЯ ОБЪЕМА ПРОДАЖ</b>	41	<b>ГЛАВА 3. «ПРОКРУСТОВО ЛОЖЕ» ДЛЯ ЗАДОЛЖЕННОСТИ (УПРАВЛЕНИЕ ЕЮ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ)</b>
12	<b>1.2. НЕОБХОДИМОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ</b>	42	<b>3.1. РАБОТА С ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ НА ПОДГОТОВИТЕЛЬНОМ ЭТАПЕ</b>
16	<b>ГЛАВА 2. КАК ЗАДОЛЖЕННОСТЬ РОЖДАЕТСЯ, ЖИВЕТ, РАСТЕТ И ПОЧЕМУ НЕ УМИРАЕТ</b>	42	<b>3.1.1. РАБОТА ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ЗАДОЛЖЕННОСТИ</b>
17	<b>2.1. ЭТАП, ПРЕДВАРЯЮЩИЙ ПОЯВЛЕНИЕ ЗАДОЛЖЕННОСТИ</b>	51	<b>3.1.2. РАБОТА ПО УМЕНЬШЕНИЮ ЗАДОЛЖЕННОСТИ</b>
18	<b>2.2. ТЕКУЩАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ</b>	52	<b>3.1.2.1. Работа по уменьшению задолженности при подготовке к выдаче потребительских кредитов</b>
19	<b>2.3. ПРОБЛЕМНАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ</b>	60	<b>3.1.2.2. Работа по уменьшению задолженности при подготовке к выдаче денежных или товарных кредитов в сегменте B2B</b>
19	<b>2.4. ПРОСРОЧЕННАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ</b>		
20	<b>2.5. БЕЗНАДЕЖНАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ</b>		

66	<b>3.2. РАБОТА С ТЕКУЩЕЙ И ПРОБЛЕМНОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ</b>	111	3.4.3. ОЦЕНКА ОБЪЕМА ФОРВАРДНОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ
66	3.2.1. РЕЕСТР СТАРЕНИЯ СЧЕТОВ ДЕБИТОРОВ	123	3.4.4. СОЗДАНИЕ РЕЗЕРВОВ НА ПОКРЫТИЕ УБЫТКОВ ОТ БЕЗНАДЕЖНОЙ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ
80	3.2.2. РАБОТА ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ЗАДОЛЖЕННОСТИ		
82	3.2.3. РАБОТА ПО УМЕНЬШЕНИЮ ЗАДОЛЖЕННОСТИ	<b>133</b>	<b>ГЛАВА 4. ЧТО БУДЕТ, ЕСЛИ НЕ УПРАВЛЯТЬ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ?</b>
92	<b>3.3. РАБОТА С ПРОСРОЧЕННОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ</b>	133	<b>4.1. ЕСЛИ НЕ ОРГАНИЗОВАТЬ РАБОТУ ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ЗАДОЛЖЕННОСТИ, ТО...</b>
92	3.3.1. РАБОТА ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ЗАДОЛЖЕННОСТИ	139	<b>4.2. ЕСЛИ НЕ ОРГАНИЗОВАТЬ РАБОТУ ПО УМЕНЬШЕНИЮ ЗАДОЛЖЕННОСТИ, ТО...</b>
95	3.3.2. РАБОТА ПО УМЕНЬШЕНИЮ ЗАДОЛЖЕННОСТИ		
99	<b>3.4. РАБОТА С БЕЗНАДЕЖНОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ</b>	153	<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>
99	3.4.1. ВВЕДЕНИЕ ПОНЯТИЯ «БЕЗНАДЕЖНАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ» НА ПРЕДПРИЯТИИ		<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1</b>
104	3.4.2. ПРОДАЖА БЕЗНАДЕЖНОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ	154	ФОРМА ВЕКСЕЛЯ С ЧАСТИЧНЫМ АВАЛЕМ ДИРЕКТОРОМ КАК ФИЗИЧЕСКИМ ЛИЦОМ
		155	<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2</b>
		157	<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 3</b>

## ВВЕДЕНИЕ



**Большие объемы  
задолженности —  
«хорошо» это или  
«плохо»?**

**П**оявление больших объемов дебиторской задолженности поставило перед российскими менеджерами вопросы, в решении которых у них пока мало опыта. Большие объемы задолженности — «хорошо» это или «плохо»? Что делать с задолженностью — стараться всемерно увеличивать ее или бороться за ее уменьшение? Если увеличивать, то до каких пределов? Если уменьшать, то какие усилия целесообразно на это тратить? Что такое качество задолженности? На каком этапе следует задуматься о ее продаже? Как и кому продать задолженность?

Эта книга посвящена обсуждению этих и связанных с ними вопросов. В ней нашел отражение предпринимательский опыт автора в различных видах бизнеса и, главное, знания, полученные им в качестве руководителя коллекторского бизнеса в течение ряда последних лет.

Автор не случайно использует термин «управление задолженностью». Здесь показано, что наличие задолженности



очень важно для предприятия и что она позволяет существенно расширить объемы предлагаемых клиентам услуг. Несколько лет назад единственным и самым действенным способом управления дебиторской задолженностью (то есть сведения ее к нулю) был механизм «предоплата 100%». В настоящее время, в условиях обостряющейся конкуренции, использующий этот прием субъект рынка заведомо обрекает себя на серьезное сокращение объема продаж и существенное снижение контролируемой его предприятием доли рынка. Поэтому мы приходим к необходимости не просто уменьшать либо увеличивать задолженность, а к проблеме ее регулирования по объему и желательно по качеству, то есть к активному управлению дебиторской задолженностью.

За пределами настоящего рассмотрения остались юридические аспекты оформления и взыскания задолженностей и вопросы бухгалтерского учета, связанные с дебиторской задолженностью. Это сделано намеренно. Автор не ставил перед собой задачу создать энциклопедию по

Дебиторскую задолженность следует не просто уменьшать или увеличивать, а регулировать ее по объему и желательному по качеству, то есть управлять ею!

В заключение этого небольшого введения хотелось бы высказать слова искренней благодарности за участие в обсуждении данной работы и ценные консультации заместителю начальника управления инноваций в образовании Дальневосточного государственного технического университета Ферхову Павлу Анатольевичу.

# Глава 1

## ПОЧЕМУ ОБЪЕМ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ РАСТЕТ?

### 1.1. КРЕДИТОВАНИЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ — ПУТЬ УВЕЛИЧЕНИЯ ОБЪЕМА ПРОДАЖ

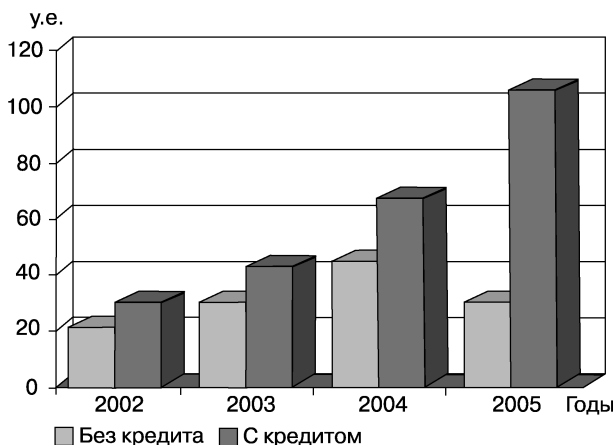
**Н**асыщение рынка товарами и услугами, появление на всевозможных рынках новых действующих лиц приводит к постоянному появлению неизвестных ранее и активному развитию уже существующих методов продвижения товара. Среди них кредитование покупателей по праву занимает одно из ведущих мест. Это наиболее легко реализуемый, эффективный и наименее затратный метод продвижения товара, который может и сам по себе приносить дополнительный доход продавцу в виде процентов. Кроме того, данный метод универсален и используется при любых

Кредитование покупателей — активно развивающийся способ продвижения товаров.

видах продаж: в потребительской сфере — от колготок до холодильников и в производственной — от компьютеров до авиалайнеров и супертанкеров.

Интересно проследить становление и развитие этого метода в сегодняшней России. В нашей новейшей истории первые попытки кредитования розничных покупателей отмечены незадолго до кризиса 1998 г. Экономической основой для этого стала резко обострившаяся в предкризисный период конкуренция среди импортеров-поставщиков практически всех видов продукции. Дефолт отбросил ситуацию на несколько лет назад, и устойчивый рост во всех отраслях экономики начался около 2001 г., после преодоления основных последствий кризиса. Как следствие обострения конкуренции и невысокого платежного потенциала потребителей, начало бурно развиваться кредитование, но массовый характер это явление приобрело только после 2005 г.

На рис. 1 представлены весьма интересные данные: в условных единицах показаны годовые объемы продаж двух прак-

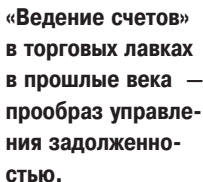


**Рис. 1.** Годовые объемы продаж двух салонов офисной мебели, использующих различные схемы продвижения товара

тически одинаковых по ассортименту и размеру бизнеса салонов офисной мебели, один из которых активно кредитовал покупателей из собственных и заемных средств, другой придерживался традиционного подхода — «предоплата 100%».

Как видно из рис. 1, схема работы с активным использованием кредитования позволяет добиваться более динамичного развития бизнеса. Этот факт прекрас-

но известен во всем мире, и кредит нередко является неотъемлемой частью условий продажи или поставки товара. Рассмотрим ряд примеров.



**«Ведение счетов»  
в торговых лавках  
в прошлые века —  
прообраз управле-  
ния задолженно-  
стью.**

- ☑ Традиция кредитования мелких покупателей существовала всегда. В обычаях розничных торговцев практически всех европейских стран в прошлые века было «ведение счетов» покупателей. В течение месяца покупатель приобретал все необходимое (у мясника, зеленщика, булочника, молочника), сумму покупок записывали на его счет. При превышении кредита отпуск товара прекращался, после внесения денег в кассу (погашения кредита) начинался новый цикл кредитования. Здесь уже видны «зачатки» управления задолженностью — у каждого покупателя был свой лимит и свой срок кредитования, зависящий и от финансового состояния, и от кредитной истории.
- ☑ Во многих странах в настоящее время счета от поставщиков по умолчанию должны оплачиваться в течение 90 дней. Это обычай делового оборота. Если вы хотите, чтобы ваш счет был оплачен раньше, это условие нужно специально обозначить в договоре.

Возможно, в таком случае придется сделать покупателю небольшую скидку или предложить еще какие-либо бонусы.

- ☑ Начав активно кредитовать покупателей своей продукции, концерн Volkswagen AG в течение короткого времени превратился в крупнейшего в Европе небанковского поставщика розничных финансовых услуг населению.
- ☑ 100% коммерческих закупок дорогих основных средств (заводы, станки, суда, авиалайнеры) происходит с использованием лизинга, то есть с предоставлением кредита покупателю.

Приятель моего знакомого несколько лет назад хотел приобрести дом в Швеции. И, как принято у некоторых российских бизнесменов, за наличные. Он **НЕСКОЛЬКО ЧАСОВ** пытался объяснить риелторам (на русском, английском и шведском), что ему не нужны ни кредит, ни отсрочка, ни рассрочка, ни налоговые льготы: он просто хочет отдать деньги и поскорее въехать в свой дом.

В итоге он купил дом, но соседи-шведы до сих пор уверены, что он — сумасшедший, поскольку отказался от такого вы-

Кредитование  
покупателя —  
непременное  
условие веде-  
ния успешного  
бизнеса, осо-  
бенно разви-  
вающегося.

годного кредита — всего 4,5% годовых на 20 лет и еще при каких-то немислимых дополнительных профитах, бонусах и преференциях.

Вывод, который можно сделать на основании всего вышеизложенного, таков: в современном мире кредитование покупателя (читай — дебиторская задолженность у поставщика) — непременное условие успешного ведения бизнеса и тем более развивающегося бизнеса. С одной стороны, оно существенным образом увеличивает объемы продаж, позволяет формировать устойчивые хозяйственные связи, с другой — повышает предпринимательские риски.

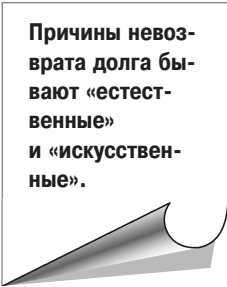
## 1.2. НЕОБХОДИМОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ

В предыдущем разделе мы привели примеры того, как увеличение дебиторской задолженности приводит к увеличению размера бизнеса и более динамичному его развитию. Однако неуправляемое нарастание дебиторской задол-



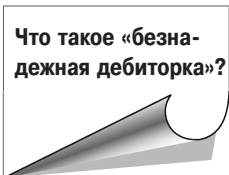
женности может привести к серьезным проблемам. Давайте рассмотрим их подробнее.

Если вы дали сотне разных людей на год в долг по рублю каждому (или отдали каждому товара на рубль с условием оплаты через год), можно смело утверждать, что с большой вероятностью из этой сотни к вам через год не вернется 2—3 рубля. Эти 2—3% описывают риск невозврата по «естественным» причинам: из-за несчастного случая, смерти, банкротства или еще каких-нибудь «обстоятельств непреодолимой силы», которые навалились на ваших заемщиков. Хорошо, если бы этими процентами потерь все и ограничивалось. Достаточно было бы поднять цену на 2—3% или быть готовым поступиться прибылью в указанных объемах, и для вас лично все прошло бы почти без последствий.



**Причины невозврата долга бывают «естественные» и «искусственные».**

Однако с течением времени проблема изменяется на качественном уровне. Рано или поздно к «естественным» причинам присоединятся «искусственные». Ваш бизнес начнут проверять «на прочность» мошенники, которые в течение



**Что такое «безнадежная дебиторка»?**

короткого времени смогут добавить к вашим «проблемным» еще пару дополнительных процентов. Если вы не отследите этот момент и противоправные схемы в отношении вашего бизнеса сработают, для мошенников это будет своеобразным сигналом к активизации деятельности. Будьте уверены, что еще пара процентов «безнадежной дебиторки» вам гарантирована, и в сумме можно легко получить уже 6% невозврата, а эта цифра ни в какое сравнение не идет с парой «естественных» процентов. Для некоторых видов бизнеса, где рентабельность находится на уровне 5–7%, эта цифра критическая.

С ростом размера бизнеса ситуация становится более напряженной. При росте объема продаж и увеличении размеров клиентской базы ваши линейные работники уже не смогут столь тщательно подходить к анализу каждого заемщика. Это, в свою очередь, вновь приведет к ухудшению качества клиентской базы и, как следствие, к ухудшению качества задолженности и к увеличению относительной доли невозвратов.

Суммируя все вышесказанное, можно прийти к следующему выводу: для развития бизнеса необходимо увеличивать дебиторскую задолженность, но неконтролируемое ее увеличение может привести, образно говоря, к «потере качества» задолженности, то есть к реальному уменьшению объема поступающих платежей. Иными словами, мы приходим к задаче минимакса, или к классической задаче управления:

Далее рассмотрим подходы к решению этой задачи.

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● **Добиться увели-** ●  
● **чения размера** ●  
● **дебиторской за-** ●  
● **долженности до** ●  
● **максимально** ●  
● **возможного зна-** ●  
● **чения, при кото-** ●  
● **ром, однако,** ●  
● **доля безнадеж-** ●  
● **ной задолженно-** ●  
● **сти остается** ●  
● **приемлемой, то** ●  
● **есть не превы-** ●  
● **шает заранее** ●  
● **заданной вели-** ●  
● **чины.** ●  
● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

## Глава 2

# КАК ЗАДОЛЖЕННОСТЬ РОЖДАЕТСЯ, ЖИВЕТ, РАСТЕТ И ПОЧЕМУ НЕ УМИРАЕТ

**П**еред тем как строить систему управления задолженностью, подробно рассмотрим механизм ее возникновения и эволюции. Это необходимо сделать для построения эффективной системы управления, поскольку на каждом этапе эволюции задолженности целесообразно использовать свои методы и приемы.

Схематически процесс возникновения и эволюции задолженности изображен на рис. 2.

Проанализируем эволюцию задолженности по этапам, подробно рассматривая каждый из периодов ее существования и давая характеристики всем происходящим процессам.

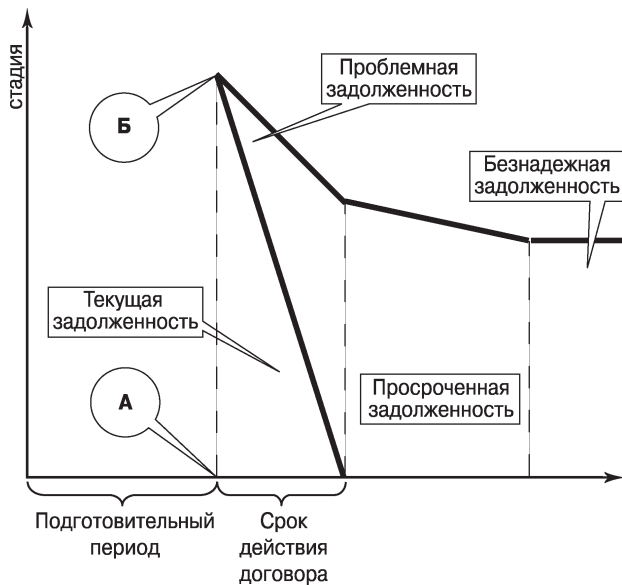


Рис. 2. Возникновение и эволюция дебиторской задолженности

## 2.1. ЭТАП, ПРЕДВАРЯЮЩИЙ ПОЯВЛЕНИЕ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

На рис. 2 данный период времени охватывается фигурной скобкой с надписью «Подготовительный период» по оси времени. Именно в этот период совершаются все события, предваряю-

щие появление задолженности. В это время происходят знакомства, переговоры, проверочные и другие подготовительные мероприятия, определяются объемы будущей задолженности, сроки и условия ее погашения и принимается окончательное решение о кредитовании. Заканчивается данный период в точке **А**. В этот момент задолженность либо возникает (в случае принятия положительного решения по сделке), либо нет (в противном случае).

## 2.2. ТЕКУЩАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

**В** момент заключения договора в точке **А** возникает задолженность предварительно оговоренного размера (точка **Б** на рис. 2). Если договор о погашении задолженности исполняется заемщиком неукоснительно, то с течением времени задолженность постепенно уменьшается (зеленая линия на рисунке) и прекращается в оговоренный срок. В каждый конкретный момент времени задолженность представляет собой за-



Как «ведет себя»  
задолженность?

Если заемщик допускает нарушение сроков оплаты или производит оплату меньшими, чем указано в договоре, суммами, он не успевает полностью погасить задолженность к окончанию договора. Изменение задолженности в этом случае показано на рис. 2 красной линией в течение срока действия договора. Превышение реальной задолженности над текущей (расстояние по вертикали между зеленой и красной линиями) называется **проблемной** задолженностью.

Превышение реальной задолженности над текущей (расстояние по вертикали между зеленой и красной линиями) называется проблемной задолженностью.

Если в течение срока действия договора заемщик не погасил задолженность полностью, как говорят, «не вошел в график», вся имеющаяся у него

**Непогашенная задолженность называется просроченной.**

на момент окончания договора задолженность называется **просроченной**. Просроченная задолженность иногда имеет сложную структуру и может состоять из сумм, непогашенных по основному долгу, по процентам за пользование кредитом, по различным видам штрафных санкций. Подробнее о возможной структуре задолженности мы поговорим чуть позже.

## 2.5. БЕЗНАДЕЖНАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

Предприятие-кредитор, как правило, пытается в течение некоторого периода времени взыскать просроченную задолженность и делает это более или менее успешно. Итоговая сумма задолженности при этом может несколько снизиться (если взыскиваемые суммы превышают нарастающие штрафные санкции), но может случиться и так, что при отсутствии платежей со стороны клиента сумма просроченной задолженности будет расти.



Просроченная задолженность имеет свойство быстро «стареть». Это означает, что вероятность взыскания просроченного долга резко уменьшается со временем. Анализ причин данного явления выходит за рамки настоящего рассмотрения, поэтому давайте просто примем как факт, что взыскать долг, срок платежа по которому наступил два года назад, гораздо труднее, чем предназначенный к оплате год назад. И, конечно, практически невозможно получить что-либо по долгу, который не оплачен уже в течение пяти лет.

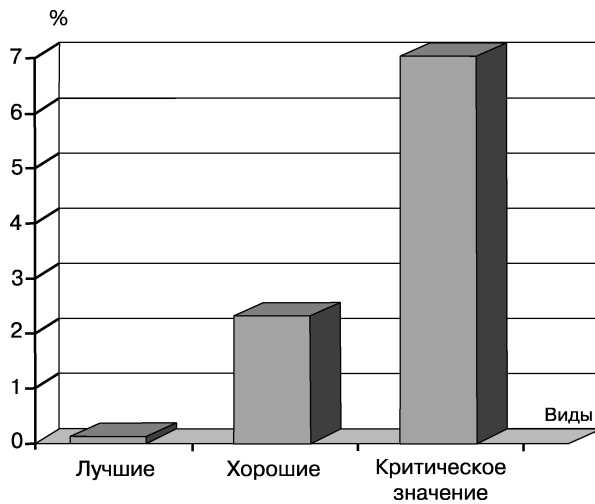
• • • • •  
• **Чем «старше»** •  
• **задолженность,** •  
• **тем труднее ее** •  
• **взыскать.** •  
• • • • •

Следствием этого факта является то, что начиная с некоторого периода времени на взыскание, например, некоторой суммы из просроченной задолженности требуется потратить (в виде зарплаты сотрудникам, прямых и накладных расходов на эту деятельность и т. д.) сумму, значительно превышающую ту, которая может быть взыскана. Получается, что с некоторого момента времени взыскание долга становится нецелесообразным. Точнее говоря, взыскивать долг, разумеется, нужно, но делать это силами самого кредитора экономически неоправданно.

Скорее всего, предприятие не будет заниматься взысканием подобного долга. Поэтому данную задолженность называют **безнадежной**, или, более корректно, «безнадежной к взысканию силами предприятия-кредитора».

Безнадежная задолженность существует практически всегда. Ее объемы характеризуют «качество работы» по сбору платежей самой компанией-продавцом. В развитых странах, где платежная дисциплина чрезвычайно высока, норма такой задолженности колеблется около уровня 0,2% от общего объема задолженности. В «хороших» российских компаниях она составляет 2—3%. У некоторых российских банков, активно проводящих в жизнь программы потребительского микрокредитования, она в настоящее время превысила критическое значение в 7% (см. рис. 3).

В заключение обсуждения проблемы «безнадежной задолженности» хочется сделать следующее замечание. Бывает, что возникает путаница, о какой задолженности идет речь: о просроченной или безнадежной. Правило для классифика-



**Рис. 3.** Норма безнадежной задолженности в общем объеме задолженности для различных компаний

ции задолженностей следующее. Просроченная задолженность возникает объективно — это непогашенная задолженность, последний срок оплаты которой истек. Безнадежной же задолженностью предприятие признает ту часть просроченной задолженности, взыскивать которую нецелесообразно. Это может быть, например, вся задолженность со сроком возникновения более

**Безнадежной задолженности может и не быть вовсе, если предприятие не признает факта ее существования и пытается взыскивать каждый долг самостоятельно.**

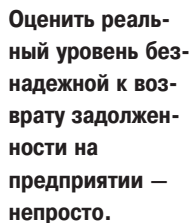
года либо вся задолженность конкретного клиента. Безнадежной задолженности может и не быть вовсе, если предприятие не признает факта ее существования и пытается взыскивать каждый долг самостоятельно.

В дальнейшем, чтобы не возникало нечеткости в обсуждении, будем везде прямо называть ту задолженность, с которой имеем дело, — просроченную или безнадежную.

## **2.6. ФОРВАРДНАЯ БЕЗНАДЕЖНАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ**

**М**ы рассмотрели эволюцию задолженности на всех этапах — от ее появления до превращения в безнадежную. Так может эволюционировать задолженность в каждой конкретной сделке. Однако для анализа эффективности управления задолженностью необходимо перейти к некоторым интегральным критериям, характеризующим ситуацию с задолженностью на предприятии в целом. Давайте попробуем это сделать.

Если предприятие активно развивается, то в общей сумме дебиторской задолженности в каждый момент времени можно выделить и текущую, и проблемную, и просроченную, и безнадежную. У предприятия непременно есть несколько сделок, задолженность по которым является текущей, но к моменту их окончания она вполне может стать просроченной. Более того, постоянно проводятся переговоры о будущих сделках, часть задолженности по которым, вполне вероятно, также может стать просроченной. То есть в общем объеме задолженности в каждый момент времени присутствует и уже «проявившаяся», и еще «не проявившаяся» просроченная задолженность, которая, тем не менее, безусловно, возникнет в будущем. В итоге оценить, каков на сегодняшний день реальный уровень безнадежной к возврату задолженности на предприятии (а именно этот параметр и должен волновать руководство в первую очередь), оказывается очень сложно. Для решения указанного вопроса можно предложить следующую схему.



**Оценить реальный уровень безнадежной к возврату задолженности на предприятии — просто.**

Предположим, у некоторого предприятия существует определенный объем дебиторской задолженности, среди которой есть безнадежная. В абсолютных цифрах (в рублях) объем просроченной задолженности со временем, как правило, только нарастает, а в относительных (в процентах к общему объему задолженности) — может как нарастать, так и убывать.

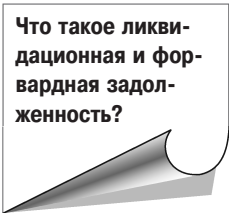
**Можно ли абсолютно точно определить задолженность на текущий момент?**

Существует только один способ точно узнать, каков в каждый момент времени полный объем просроченной дебиторской задолженности на предприятии. Этот способ состоит в следующем. Если нам необходимо узнать, каков, например, на сегодняшний день полный объем просроченной задолженности, надо сегодня же прекратить деятельность предприятия по заключению новых договоров, приводящих к образованию задолженности вообще, ограничившись только сопровождением уже заключенных договоров. Работая в этом режиме, следует дождаться окончания срока действия последнего договора (на это может уйти несколько лет), а затем про-

вести необходимые мероприятия по возврату возникшей просроченной задолженности. Только после того, когда будет принято решение, что вся оставшаяся непогашенная задолженность является безнадежной, мы получим результат — именно столько ее было на день прекращения деятельности предприятия.

Образовавшаяся в процессе такой работы задолженность называется полной **ликвидационной** просроченной задолженностью, поскольку для того, чтобы ее получить, нужно на некоторое время (иногда — на продолжительное) остановить предприятие, то есть фактически ликвидировать его. Та задолженность, которой не было в момент начала «ликвидации», но которая проявилась к окончанию деятельности, имеет более благозвучное название — **форвардная** безнадежная задолженность: она включает в себя задолженность, которая возникнет в будущем по сделкам, заключенным на сегодняшний день.

Таким образом, мы приходим к следующей формуле:



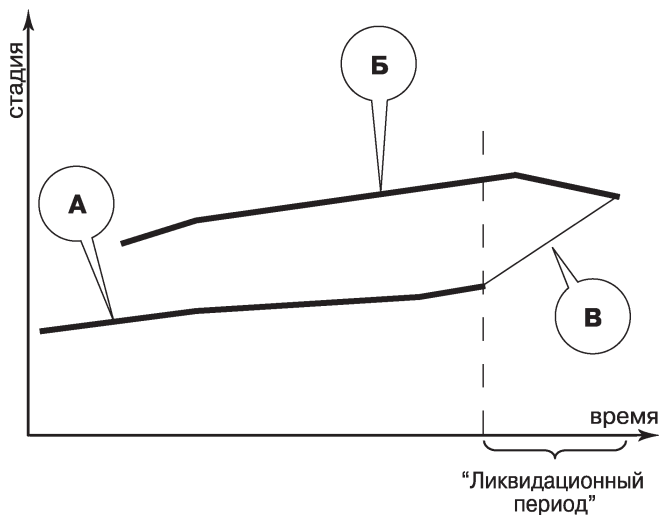
Что такое ликвидационная и форвардная задолженность?

**Ликвидационная задолженность =  
= Просроченная + Форвардная (1)**

Объем ликвидационной задолженности или ее доля в общем объеме задолженности — хороший показатель успешности управления задолженностью вообще. Однако приведенный выше точный способ вычисления форвардной задолженности является, конечно, совершенно неприемлемым. Поэтому в ежедневной работе прибегают к различным приближенным вычислениям или к оценкам объема форвардной задолженности. Ниже, в той части работы, которая посвящена управлению безнадежной задолженностью, мы коротко опишем один из способов такой оценки.

Пока укажем только, что объем ликвидационной задолженности в каждый момент времени существенно превышает объем «проявившейся» просроченной задолженности. Это происходит вследствие того факта, что в вероятностном смысле в каждой сделке, даже еще не совершенной, определенная доля просроченной задолженности присутствует из-





**Рис. 4.** «Проявление» форвардной задолженности с течением времени

начально и рано или поздно проявляется. Иллюстрацией данного факта может служить рис. 4

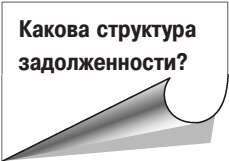
Однажды мне довелось наблюдать такую ситуацию. Небольшое предприятие, осуществлявшее лизинговую деятельность, активно развивалось в течение ряда лет. По истечении определенного времени акционеры приняли решение о его ликвидации. Было решено довести



до конца сделки со сроком окончания менее одного года от текущего момента, а более долгие передать на исполнение другому предприятию. На предприятии уже имелась определенная «проявившаяся» просроченная задолженность. Поскольку в перспективе оно собиралось прекратить свою деятельность, то есть у него вообще не должно было быть задолженности, руководство приняло решение анализировать долю просроченной задолженности не в объеме задолженности вообще, а в накопленном объеме продаж (то есть в общем объеме сделок, заключенных предприятием с момента начала деятельности). Пересчитанная таким образом доля «проявившейся» задолженности составляла величину около 2,5% от общего накопленного объема продаж в течение всего срока действия предприятия. После завершения деятельности по заключению новых договоров этот показатель начал расти (продолжала образовываться новая просроченная задолженность, а объем продаж более не рос). К моменту окончательной остановки деятельности предприятия вся имевшаяся у него дебиторская

задолженность состояла из просроченной, и величина ее составляла более 5% от накопленного объема продаж. Это оказалось большим сюрпризом для акционеров: данное значение почти вдвое превосходило ожидавшуюся ими величину.

Далее мы постараемся по возможности более точно оценить объем форвардной и, как следствие, ликвидационной задолженности. Пока же укажем только, что, по нашим данным, основанным на многолетнем опыте работы с российскими предприятиями, объем ликвидационной задолженности в каждый момент времени у них не менее чем в полтора раза превышает объем проявившейся к этому моменту просроченной задолженности.



**Какова структура  
задолженности?**

## **2.7. СЛОЖНАЯ СТРУКТУРА ЗАДОЛЖЕННОСТИ**

**П**рактически в каждом договоре, подразумевающем появление дебиторской задолженности, предусмотрены штрафные санкции — увеличение сум-

мы задолженности при нарушении условий платы, указанных в договоре. В этом случае при нарушении клиентом таких условий договора, как сроки или суммы к оплате, полная сумма его задолженности уже во время действия договора может иметь сложную структуру. Сделаем сначала обзор применяемых обычно штрафных санкций, а затем подробно рассмотрим структуру задолженности, содержащую все возможные составляющие.


**Какими бывают штрафы и когда они применяются?**

**1. Штраф** — это единовременно уплачиваемая за нарушение условий договора сумма. Штраф может быть фиксированным, или в процентах от сумм, следующих к оплате, или заранее обусловленной конкретной суммой. Например, в договоре может быть следующий пункт: «...при невнесении очередного платежа по договору в срок должник уплачивает кредитору в виде штрафа единовременно 1 тыс. руб. в течение трех дней с того момента, когда платеж должен был быть внесен». В соответствии с этим пунктом, если ожидаемый платеж клиента составлял 25 тыс. руб. и был им

просрочен, то через три дня после окончания срока платежа проблемная задолженность будет составлять уже 26 тыс. руб., из которых 25 тысяч — это не уплаченная вовремя сумма, а 1 тысяча — штраф за отсутствие оплаты в срок.

«Житейское» объяснение природы штрафа вполне очевидно. Если заемщик вовремя не внес очередной платеж, кредитору придется в экстренном порядке проводить определенные мероприятия — готовить документы на пролонгацию кредита или изменение его условий, приглашать для этого специалистов на консультации, проводить дополнительные проверочные мероприятия и т. д. Очевидно, что если нарушение сроков договора допустил заемщик, то он и должен оплатить указанные инициативы. Предполагается, что штрафной платеж, вносимый заемщиком, покроет дополнительные издержки кредитора в этом случае.

**2. Неустойка,** как правило, это также же одновременно выплачиваемая сумма. Ее отличие от штрафа состоит в том, что неустойка имеет гораздо больший размер (она может составлять и 10,




Что такое  
неустойка?

и 25, и 50% от стоимости контракта) и выплачивается одной из сторон, обычно при разрыве отношений по инициативе этой стороны. Например, можно проанализировать следующую ситуацию. Заемщик получил кредит в сумме 1 млн руб. сроком на 10 лет с ежегодным возвратом 100 тыс. руб. основного долга, с уплатой процентов за реально используемые средства и с неустойкой в 10% от оставшейся суммы основного долга при досрочном погашении кредита. По истечении 7 лет заемщик готов погасить кредит досрочно. В этом случае он должен уплатить:

- ☒ оставшуюся к уплате часть суммы основного долга в соответствии с условиями договора (300 тыс. руб.);
- ☒ поскольку проценты уплачиваются только за фактически используемые средства, за оставшиеся три года их платить не нужно;
- ☒ неустойку в размере 10% от оставшейся к уплате суммы основного долга (30 тыс. руб.).

Теперь несколько слов о смысле этого платежа. Предположим, вы выдали вышеописанный кредит. Все будущие пла-

тежи по нему уже внесены в планы, на их основе уже подготовлены новые (и более серьезные) планы и т. д. В этот момент ваш заемщик «отмочил» шутку — рассчитался с вами досрочно. Допустим, и сам кредит, и проценты по нему вам заплачены. Но что делать с непланово поступившими средствами? Они дезорганизуют налаженный процесс производства денег. Эти средства необходимо срочно где-то размещать, куда-то вкладывать, короче говоря, надо экстренным образом решать проблему, которая возникла не по вашей вине. Кто за это должен заплатить? Виновник, то есть досрочно рассчитавшийся заемщик.



**Что делать с непланово поступившими средствами?**

Мы привыкли, что неустойка — это когда кто-то виноват. Не подал самолет вовремя на посадку — плати неустойку. Не обеспечил кому-нибудь чего-нибудь — плати неустойку. Однако во всем мире в деле развития идеи неустойки ушли уже гораздо дальше. Подал самолет раньше времени на час, то есть сломал график смежникам, — плати неустойку. Привез больше, чем нужно, то есть загромоздил склад, — плати неустойку. В нашей стра-

• • • • •  
• **Если кто-то на-** •  
• **рушает сформ-** •  
• **ированные пла-** •  
• **ны — пусть пла-** •  
• **тит.** •  
• • • • •

не, где деятельность, связанная с кредитованием, является все еще достаточно рискованным мероприятием, наказание досрочно рассчитавшегося заемщика кажется пока экзотикой. Мы, бывает, лучше согласимся, чтобы через пару дней нам вернули 95% от взятой суммы и «Больше, ради бога, ничего не надо!». Однако цивилизованный мир смотрит на это иначе. При подготовке к выдаче кредита была проведена большая работа. Юридические, финансовые, инвестиционные и бухгалтерские аспекты были согласованы друг с другом и увязаны в один узел. Если кто-то нарушает сформированные планы — пусть платит. При этом, конечно, неустойка будет составлять не 50%, а около 10%, чтобы заемщик все-таки заплатил досрочно. Чтобы и деньги быстрее обернулись, а часто, чтобы и проценты по ним за весь срок получить (то есть не за фактически, а за формально использовавшиеся деньги, чтобы реально подороже их «продать»), да еще и экстра-доход в виде неустойки получить!



**3. Пеня** — это штрафные проценты. Например, 0,1% в день от не оплаченной вовремя суммы.

Кто платит пени?

«Житейский» смысл пени также вполне прозрачен. Кредитор рассчитывал на получение платежа. Он его не получил. Но деньги-то эти ему нужны! Вот он и вынужден их занимать на рынке. Поскольку занять надо быстро и, может быть, на очень невыгодных условиях, эти деньги обойдутся кредитору дороже, чем он сам разместил. Именно необходимость оплачивать экстра-проценты по заемному капиталу и покрывает недобросовестный плательщик, выплачивая проценты в виде пени.

Сейчас нередко можно встретить договор, в котором прописана пеня и в 1% в день, и в 2% в день, и даже в 3%. Немыслимая пеня, указанная в договоре, сразу же наводит на мысль о несерьезности намерений сторон при заключении сделки. Заемщика такие штрафные проценты должны остановить от заключения сделки: кредитор, выдвигающий такие условия, скорее всего, душевно-

Смотрите пени по договору!

Как управлять задолженностью на разных этапах?

больной. Кредиторы же должны бежать от заемщиков, которые на такие проценты согласны, поскольку такие заемщики, скорее всего, тоже не вполне психически здоровы.

Представитель одного чрезвычайно крупного столичного банка в приватной беседе пояснил мне, почему у них в кредитном договоре указан размер пени — 3% в день от неоплаченной суммы. Он сказал, что многие клиенты берут кредиты в нескольких банках и, когда сталкиваются с трудностями при оплате, в первую очередь рассчитываются с тем кредитором, у которого больше пеня. Ну что тут добавить? Хочется пожелать больших успехов крупному кредитно-финансовому учреждению в деле сбора пени от заемщиков, имеющих кредиты в нескольких банках (читай — от мошенников).

Теперь, когда основные виды штрафных санкций мы обсудили, можно попробовать разобраться и с возможной структурой задолженности. Проще всего это сделать в форме задачи.

### **Задача.**

Пусть мы имеем следующую ситуацию с кредитом:

1. Кредит должен погашаться тремя ежемесячными платежами по 100 тыс. руб. каждый.
2. За нарушение сроков и сумм платежей уплачивается штраф в сумме 1 тыс. руб. за каждый факт нарушения условий договора. Штрафной платеж вносится в течение трех дней с момента нарушения условий.
3. При внесении платежа с опозданием или не полностью заемщик уплачивает пеню в размере 0,1% от невнесенной суммы платежа за каждый день просрочки. Подлежащая уплате сумма пени вносится заемщиком ежедневно. Ежедневное внесение пени, с одной стороны, необходимая воспитательная мера, с другой — хороший индикатор того, «жив» клиент или уже нет.
4. Заемщик внес первый платеж вовремя. В срок второго платежа внес 50 тыс. руб. Больше платежей не было.

Какова общая сумма задолженности заемщика на пятый день после наступления срока второго платежа?

### **РЕШЕНИЕ.**

Текущая задолженность составляет 100 тыс. руб. — оставшаяся к уплате часть кредита (третий платеж).

Проблемная задолженность имеет более сложную структуру:

50 тыс. руб. — неоплаченная часть второго взноса.

1 тыс. руб. — штраф за неуплату второго взноса в срок.

5 тыс. руб. — пять (!) штрафов за не уплаченную ежедневно пеню.

250 руб. — пеня за пять дней просрочки платежа в сумме 50 тыс. руб.

## КАК УПРАВЛЯТЬ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ

---

**Итого:** Общая сумма задолженности заемщика составляет 156 250 руб., из которых 100 000 руб. — текущая, 56 250 руб. — проблемная задолженность.

Как видим, получается уже довольно сложная структура. Но заниматься ею тем не менее стоит, чтобы, когда дело дойдет до окончательных расчетов, четко представлять себе, сколько мы заработали на кредитах, сколько — на пене, а сколько — на штрафах.

## Глава 3

# «ПРОКРУСТОВО ЛОЖЕ» ДЛЯ ЗАДОЛЖЕННОСТИ (управление ею на различных этапах)

**К**ак мы уже показали ранее, управление задолженностью не сводится к проблеме ее уменьшения. Наоборот, предприятие должно стремиться к росту объема дебиторской задолженности при условии сохранения ее высокого качества. Реальное управление подразумевает наличие механизмов как увеличения задолженности и методик контроля ее качества, так и ее возврата, то есть уменьшения.

Работы по увеличению задолженности проводятся на подготовительном этапе и на этапе исполнения договора. Как правило, в нее включены маркетинговые службы и службы продаж. Работа над контролем качества и деятельность по уменьшению задолженности проводится

• • • • •  
• **Управление** •  
• **подразумевает** •  
• **наличие меха-** •  
• **низмов как уве-** •  
• **личения задол-** •  
• **женности и ме-** •  
• **тодик контроля** •  
• **ее качества, так** •  
• **и ее возврата,** •  
• **то есть умень-** •  
• **шения.** •  
• • • • •

постоянно на всех этапах. Как правило, ей занимаются аналитические службы, юридические и финансовые подразделения и службы безопасности компании. Перейдем к детальному рассмотрению конкретных приемов работы.

Поскольку любую деятельность, приводящую к появлению дебиторской задолженности, можно считать разновидностью кредитования, для простоты изложения будем считать, что деятельность рассматриваемого предприятия состоит в предоставлении ссуд заемщикам, если прямо не оговорено иное.

### **3.1. РАБОТА С ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ НА ПОДГОТОВИТЕЛЬНОМ ЭТАПЕ**

#### **3.1.1. РАБОТА ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ЗАДОЛЖЕННОСТИ**

**Е**сли выдаваемые в виде ссуд суммы невелики, то для реального увеличения объема продаж необходимо стандартизировать процедуру выдачи кредита. Индивидуальная работа с заемщи-

Следует разработать систему разумных критериев для построения стандартной процедуры выдачи кредитов.

**4.** Наличие стационарного контактного телефона (по месту жительства, работы или регистрации).

Если все указанные правила выполнены, то кредит **БЕЗУСЛОВНО** выдается. Задача компании при увеличении объема продаж — сделать процедуру выдачи быстрой и наименее затратной, то есть максимально простой, чисто технической.

Процедуры проверки, «анализ кредитной истории», «оценка платежеспособности» клиента и т. д., — все, что придумано для «надувания щек», — при сумме выдачи до 100 тыс. руб. оказываются совершенно ненужными, то есть настолько дорогими, что сводят прибыль от данной деятельности практически к нулю. Что же делать? Какие мероприятия надо проводить для уменьшения задолженности в этом случае? Ответ очевиден: если с возвратом выданных таким образом кредитов возникают проблемы и просроченная задолженность имеется в большем объеме, чем запланировано, необходимо корректировать правила, исполь-

**Какие мероприятия надо проводить для уменьшения задолженности?**



зовавшиеся при выдаче кредита. Коррекция должна преследовать две цели:

- ☑ ужесточение правил выдачи средств, выстраивание дополнительных «барьеров» перед мошенниками;
- ☑ одновременное упрощение правил: это необходимо для простоты их использования, для возможности недорогого контроля над исполнением и для безболезненного транслирования правил на любой исполнительский уровень.

### **Пример 2. Правила выдачи потребительского кредита в сумме до 200 тыс. руб.**

Все то же самое, что в Примере 1, но с добавлением следующего пункта:

- 1.** Наличие одного поручителя — не члена семьи заемщика, который в свою очередь выполняет правила 1—4.

Выдача потребительских кредитов в указанных объемах — дело достаточно простое, поэтому и правила выдачи простые. Фактически речь идет о создании «конвейера» по выдаче денег.

При подготовке правил выдачи кредита можно использовать некоторые критерии успешно кредитруемого бизнеса.

Если речь идет о кредитовании бизнеса (в денежной или товарной форме), логичным кажется использовать при подготовке правил выдачи кредита некоторые критерии успешности кредитуемого бизнеса.

### Пример 3. Правила отпуска товара розничным торговцам с оптового склада

**1.** Новому клиенту без предоплаты выдается товар на сумму не более 100 тыс. руб.

**2.** При этом владелец бизнеса или управляющий лично подписывают договор займа денежных средств (для этого договор должен удовлетворять всем требованиям, приведенным в Примере 1).

**3.** Клиентам, с которыми прошло не менее трех сделок в режиме «новый клиент», в течение месяца может быть выдано товара на сумму 40% от их оплаченного товарооборота за прошлый месяц.

**4.** При этом владелец бизнеса или управляющий подписывают договор займа денежных средств. Если объем кредитования превышает 500 тыс. руб., то обязательно наличие поручителя — физического лица (также удовлетворяющего правилам, приведенным в Примере 1).

Для стимулирования собственных продаж можно использовать также некий аналог премиальной системы для клиентов. Сделать это можно следующим образом.

**Пример 4. Правила льготного кредитования розничных продавцов на оптовом складе**

**1.** Если клиент в течение года (полугода) работы ни разу не просрочил выплату в погашение долга, ему выдается льготный кредит (без процентов, по вдвое уменьшенной ставке, в увеличенном объеме и т. д.) на месяц.

Как видим, работа по увеличению дебиторской задолженности требует весьма кропотливой и хлопотной деятельности.

• • • • •  
• Для стимулиро-  
• вания собствен-  
• ных продаж  
• можно исполь-  
• зовать также не-  
• кий аналог пре-  
• миальной сис-  
• темы для  
• клиентов.  
• • • • •

Для уменьшения организационных издержек она должна носить регулярный характер, специальным образом планироваться и управляться. Многие компании, активно проводящие в жизнь идеи кредитования своих покупателей, фактически организуют эту работу в режиме «Клуба постоянных клиентов», хотя и не называют это таким образом.

**Успешную работу по увеличению дебиторской задолженности нужно проводить как отдельный вид деятельности предприятия.**

Суммируя опыт многих наших клиентов, можно сказать, что успешную работу по увеличению дебиторской задолженности нужно проводить как отдельный вид деятельности предприятия, в идеале — либо в рамках коммерческой службы, либо в составе маркетинговой службы или специально созданного подразделения. Указанное подразделение закладывает в основу своей работы следующие правила.

- ☑ Построение развитой системы кредитования клиентов по типу лестницы. Для преодоления каждой «ступеньки» клиент должен прилагать определенные усилия (например, не иметь просроченных задолженностей, постоянно увеличивать или не снижать объемы покупок и т. д.). За преодоление каждой

новой «ступеньки» клиент премируется (увеличиваются лимиты кредитования, уменьшаются ставки, предлагаются льготные цены на ряд продуктов или другие бонусы и т. д.). Хорошо, если такая «лестница» описывает «эволюцию» типичного клиента на 5–7 лет вперед. Если в начале пути каждый клиент будет информирован о тех «высотах», которых сможет достичь в своем развитии, это поможет стимулировать развитие его деятельности.

- ☑ Указанные правила должны быть гласными, информация о них — доступной для всех клиентов. Если позволяет корпоративная культура и не происходит нарушение коммерческой тайны, то гласными должны быть и успехи клиентов при продвижении по «лестнице», их премирование и другие поощрения. Для повышения успешности работы нужно активно использовать моральное стимулирование.

Если в компании разработаны указанные правила, то работа «Клуба постоянных покупателей» фактически сводится к помощи клиентам при движении по «лестнице». Эта помощь может быть ак-

Заинтересованный консалтинг, настраивание клиента на достижение новых результатов и разъяснение, каким путем можно быстро и гарантированно их достичь.

тивной — не просто «информирование клиента об имеющихся продуктах», а заинтересованный консалтинг, настраивание клиента на достижение новых результатов и разъяснение, каким путем можно быстро и гарантированно их достичь.

Следует заметить, что опытом построения такого рода «лестниц» в полной мере обладают MLM-компании, или, как их называют в России, компании сетевого маркетинга. В наиболее успешных из них такого рода «лестницы успеха» разработаны и используются для мотивации торгового персонала уже в течение десятилетий. При этом каждый шаг клиента вверх фиксируется компанией, каждая новая «ступенька» — это новые достижения и, соответственно, новые перспективы. И в начале пути, и на любой из «ступенек» торговый агент видит перед собой всю «лестницу» со стоящими на ней такими же, как он, торговыми представителями, регулярно встречается на семинарах с наиболее успешными агентами, узнает о высотах, которые «покорены» «соседями» и которых он и

сам может достичь, получает грандиозный позитивный заряд на активизацию деятельности.

Можно с сомнением или недоверием относиться к сетевому бизнесу, но нельзя не отметить его ЧРЕЗВЫЧАЙНУЮ успешность в деле мотивации персонала на позитивную деятельность. Почему бы не воспользоваться этими приемами и вашей компании, мотивируя клиентов на более интенсивные закупки?

### **3.1.2. РАБОТА ПО УМЕНЬШЕНИЮ ЗАДОЛЖЕННОСТИ**

**Р**абота по увеличению задолженности сводится к активному взаимодействию с каждым клиентом, к установлению с ним доверительных, почти родственных отношений. Работа по предотвращению возникновения безнадежной задолженности, наоборот, базируется на том факте, что каждый клиент может оказаться либо мошенником, либо «троянским конем», и каждый при таком подходе должен подвергаться специальным процедурам проверки и контроля.



**Как уменьшать  
зadolженность?**

В этом постулате нет ничего оскорбительного ни для клиентов, ни для компании-кредитора. Когда в помещении совершается хищение, под подозрение попадают все, кто находится в нем в момент пропажи. Если принять эту аналогию в качестве руководства к действию, то «подозревать» нужно всех клиентов, которым компания-кредитор выдает ссуды.

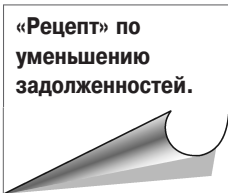
### **3.1.2.1. РАБОТА ПО УМЕНЬШЕНИЮ ЗАДОЛЖЕННОСТИ ПРИ ПОДГОТОВКЕ К ВЫДАЧЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ КРЕДИТОВ**

Применять в отношении всех клиентов процедуры проверки и оценки рисков — дело хлопотное и дорогостоящее.

Как уже говорилось ранее, применять в отношении всех клиентов процедуры проверки и оценки рисков — дело хлопотное и дорогостоящее. Тем более если делать это при выдаче малых сумм. Поэтому при выдаче микрокредитов не занимаются полноценными процедурами проверки, заменяя их просто мероприятиями по усложнению процедуры взятия кредитов недобросовестными заемщиками. Среди обязательных к таким мероприятиям следует отнести неперенный







**«Рецепт» по  
уменьшению  
задолженностей.**

видимо, временному) снижению объема не возвращенных вовремя кредитов. Скорее всего, лица, привлекаемые мошенниками к своей деятельности в виде заемщиков, не имели соответствующих свидетельств. Основываясь на этих соображениях, можно предложить следующий «рецепт» по уменьшению задолженностей.

### **Пример 6**

**Н**ерегулярным образом и без предварительного объявления два-три раза в год незначительно изменять правила выдачи кредитов. Среди таких вариаций могут быть:

- ☒ изменение набора предоставляемых документов;
- ☒ введение в некоторые периоды незначительной (например, 100 руб.) и невозвратной платы за рассмотрение заявки на кредит;
- ☒ проведение «месячников» выделенных групп клиентов (например, в этом месяце выдаем кредиты только тем, у кого есть водительское удостоверение) и т. д.

Одна из торгующих организаций, самостоятельно кредитовавшая розничных покупателей, столкнулась со следующей проблемой. В городе, где проводилась работа, было несколько крупных воинских частей. Офицеры, служившие в этих частях, активно пользовались услугой кредитования. Некоторые из них были прописаны (зарегистрированы) в воинской части. В течение года было выявлено около пяти случаев, когда товарный кредит на сумму около 100 тыс. руб. выдавался офицеру, который через месяц-два отбывал к новому месту службы или постоянного проживания на пенсии и переставал выплачивать кредит. Попытки установить новое место жительства офицера через воинскую часть были безуспешны: сведения о текущем месте пребывания офицера (в том числе и офицера запаса) составляют военную тайну. На основании этих фактов правила выдачи кредитов были скорректированы следующим образом:

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● **Корректировка** ●  
● **правил выдачи** ●  
● **кредитов.** ●  
● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

«Не выдаются кредиты военнослужащим МО, МВД, МЧС и ФСБ РФ».

**Когда в появлении задолженности виноваты сотрудники компании-кредитора?**

Предлагаемые инициативы, скорее всего, снизят общий объем продаж, но на этом фоне произойдет существенное улучшение качества портфеля задолженности.

Пример 7 и комментарии к нему хотелось выделить в особую тему. Речь идет о задолженности, вину за появление которой можно в полной мере отнести на работников компании-кредитора. Основываясь на весьма солидном опыте по работе с дебиторской задолженностью, можно с уверенностью сказать, что не менее чем в 30% проблем, связанных с невозвратом кредитов, виноваты сотрудники кредитующих организаций. Они либо сами выступают в качестве организаторов мошеннических действий, либо работают в сговоре с группами мошенников, либо мошенники используют слабости конкретных сотрудников (пристрастия, невнимательность, увлеченность и т. д.).

### **Пример 7**

**В** одном банке провели инспекцию «успешности» работы кредитных инспекторов, занимающихся выдачей потребительских кредитов. Деятель-


ность инспекторов, проработавших в банке более двух лет, проанализировали: рассчитали ежемесячные значения доли просроченной задолженности в общем объеме выданных каждым инспектором кредитов. В результате были выявлены следующие факты.

**1.** Средний уровень просроченной задолженности у всех инспекторов растет во времени, что характеризует общее ухудшение качества портфеля.

**2.** На момент проведения анализа среднее значение просроченной задолженности по всем инспекторам составляло 4,3% от общего объема выданных кредитов. Оценки, сделанные для форвардной задолженности, дали цифру около 6,7% на те же моменты времени.

**3.** Разброс значений от инспектора к инспектору был следующим: от 1,7 % (min) до 19,3% (!) (max). Все инспекторы, у которых по данным анализа доля просроченной задолженности превышала 9,5%, попадали под подозрение в нечистоплотности своих действий.

**Что показывает анализ расчетов ежемесячной задолженности по каждому инспектору в общем объеме выданных кредитов?**



• • • • •  
• **Какие меры** •  
• **предпринял** •  
• **банк.** •  
• • • • •

**4.** В двух случаях удалось даже примерно вычислить момент вступления сотрудника в «деловой» контакт с мошенниками. В процессе работы инспектора начался ничем не объяснимый значительный рост задолженности, в то время как у других инспекторов ничего подобного не наблюдалось. Видимо, «сотрудничество» указанного инспектора с преступными группами началось за два-три месяца до этого.

После анализа полученных данных в банке были проведены следующие мероприятия.

- ☒ Против одного из инспекторов было возбуждено уголовное дело по факту мошенничества.
- ☒ Три инспектора были уволены со статьей «по утрате доверия».
- ☒ Трем инспекторам за халатное отношение к служебным обязанностям был вынесен выговор с занесением в личное дело.
- ☒ Результаты анализа и служебных расследований были с грифом ДСП доведены до всех сотрудников банка.

- ☑ Руководством банка было признано целесообразным проводить работу по анализу деятельности сотрудников на регулярной основе.
- ☑ Наиболее целесообразным было принято проводить такую работу и делать организационные выводы по ее результатам в период октябрь-ноябрь, чтобы сообщить сотрудникам о последовавших дисциплинарных мерах в конце ноября — перед началом активного предновогоднего кредитования клиентов (т. е. перед предновогодней активизацией недобросовестных заемщиков).

Выявление недобросовестных заемщиков на подготовительном этапе, так же как и профилактика заболеваний, гораздо эффективнее, чем попытки последующего взыскания или лечения болезни. Однако необходимость «удешевления» процедур проверки и анализа при выдаче микрокредитов приводит к тому, что банки все активнее применяют в своей работе так называемые скоринговые программы. В этом случае кредитный инспектор только заносит в компьютер данные, предоставленные заемщиком, а решение о выдаче или отказе принимает программа. Несмотря на ка-

● ● ● ● ● ● ● ●  
● **Выявление не-** ●  
● **добросовест-** ●  
● **ных заемщиков** ●  
● **на подготови-** ●  
● **тельном этапе,** ●  
● **так же как** ●  
● **и профилактика** ●  
● **заболеваний,** ●  
● **гораздо эффек-** ●  
● **тивнее, чем** ●  
● **попытки после-** ●  
● **дующего взы-** ●  
● **скания или ле-** ●  
● **чения болезни.** ●  
● ● ● ● ● ● ● ●

**Как измерить  
«за» и «против»  
при выдаче  
кредита?**

жущуюся простоту и логичность такого решения, имеющиеся программы, на наш взгляд, пока еще далеки от совершенства. Автор этих строк тестировал одну из таких программ. Она регулярно «отказывала» в кредите размером в 50 тыс. руб. сроком на два года работающему мужчине, получающему 30 тыс. руб. по основному месту работы, имеющему работающую жену и ребенка, но снимающему квартиру. Эта же программа с завидной регулярностью «выдавала» такой кредит студенту, имеющему доход в 10–12 тыс. руб. в месяц в виде подработки, но имеющему собственное жилье. Разумеется, можно приводить аргументы «за» и «против» такого решения, но, на наш взгляд, оно небесспорно.

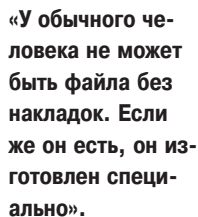
### **3.1.2.2. РАБОТА ПО УМЕНЬШЕНИЮ ЗАДОЛЖЕННОСТИ ПРИ ПОДГОТОВКЕ К ВЫДАЧЕ ДЕНЕЖНЫХ ИЛИ ТОВАРНЫХ КРЕДИТОВ В СЕГМЕНТЕ B2B**

**П**ри работе с заемщиками, выпадающими из сегмента «микро...», проверочные и подготовительные процедуры становятся не только возможными, но и необходимыми.



При организации такой работы главный принцип — «подозревай всех» — остается неизблемым, и следовать ему нужно неукоснительно, невзирая на безупречный внешний вид, наличие известных брендов и громких имен у потенциальных заемщиков. Для усыпления бдительности мошенники пытаются представить дело таким образом, что в их деятельности «комар носа не подточит». Они ходят в идеально отглаженных костюмах, их визитные карточки напечатаны на дорогом картоне, дорогие автомобили, дорогие кейсы, дорогие часы, идеально подготовленные документы — их неперменные атрибуты.

Вспоминается эпизод одного из последних фильмов о Джеймсе Бонде, когда героя Пирса Броснана заподозрили в искажении данных о себе именно на том основании, что слишком уж идеальным было его досье — ни одной нестыковки! Как выразился разоблачивший его агент, «у обычного человека не может быть файла без накладок. Если же он есть, он изготовлен специально».



**«У обычного человека не может быть файла без накладок. Если же он есть, он изготовлен специально».**

Иными словами, в наших сегодняшних реалиях главное внимание надо уделять не «громкому имени» компании-заемщика, а персоналиям, которые по доверенности или без нее представляют интересы этой компании.

Среди необходимых процедур надо отметить следующие.



**1.** Обязательное знакомство с деловой репутацией и предпринимательской историей представляющего компанию человека. Вполне разумным здесь можно считать требование о предоставлении рекомендательных писем, поручительств и т. д.

**2.** Сбор максимально возможного объема всей доступной информации о представителе — семейное положение, наличие имущества, история административных правонарушений, сведения о недвижимости, об участии в капитале других компаний и т. д.

**3.** Проведение собеседования с представителями потенциального заемщика сотрудниками службы безопасности с непременно прямым требова-

**Внимание надо уделять не «громкому имени» компании-заемщика, а персоналиям, которые по доверенности либо без такой представля-ют интересы этой компании.**

**Нужно внимательно изучать учредительные и бухгалтерские документы заемщика.**

годную коммерческую операцию, но уже, наверное, более изощренным способом.

И другой, более позитивный пример на эту же тему.

### **Пример 8а**

**П**роводящий собеседования с представителями потенциальных заемщиков сотрудник службы безопасности компании-кредитора намеренно акцентирует свое внимание только на данных о личности представителя, практически не глядя на предоставляемые фирмами-заемщиками учредительные и бухгалтерские документы. Когда представители заемщиков интересуются, почему так невнимательно изучаются документы компаний, сотрудник службы безопасности поясняет: его интересует лишь представитель компании, поскольку получать товар будет конкретный человек, который в случае возникновения проблем и станет отвечать за последствия. По свидетельству сотрудника службы безопасности, около 15% потенциальных

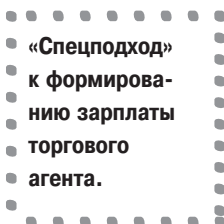
клиентов на вторую встречу просто не приходят. Среди оставшихся 85 %, которые все-таки заключают сделки, объем безнадежной к возврату задолженности чрезвычайно низок и находится на хорошем западном уровне.

«Тотальная» война персонала кредитующей компании с будущей безнадежной задолженностью является очень эффективным приемом. Чтобы организовать такие «боевые действия», надо соответствующим образом мотивировать собственный торговый персонал: ведь именно торговые представители ежедневно общаются с покупателями и им проще всего осуществлять рутинные мероприятия.

● ● ● ● ● ● ● ●  
● «Тотальная» вой-  
● на персонала  
● кредитующей  
● компании с бу-  
● дущей безна-  
● дежной задол-  
● женностью явля-  
● ется очень  
● эффективным  
● приемом.  
● ● ● ● ● ● ● ●

## Пример 9

**В** крупной торговой компании, снабжающей розничных продавцов прохладительными напитками, разработана нижеприведенная система мотивации труда торговых агентов. Месячный заработок складывается из следующих составляющих:



**«Спецподход»  
к формирова-  
нию зарплаты  
торгового  
агента.**

- ☑ 2% от средств, оплаченных покупателями в виде предоплаты за получаемый товар;
- ☑ 1,5% от каждого пришедшего вовремя платежа по ранее произведенным отгрузкам;
- ☑ 1% от каждого платежа покупателей, пришедшего с опозданием от одного дня до двух недель.

При задержке поступления средств от клиента на торгового работника накладывается штраф в размере 0,1% за каждый день задержки от сумм платежей, опоздавших более чем на две недели, но в сумме не более 2%.

Такой подход к построению заработной платы заставляет торгового агента сопровождать каждую сделку вплоть до самого ее завершения, до получения последнего платежа. Как видно из анализа данной системы, торговый агент наиболее мотивирован на продажу при расчете на месте («за наличные») и на своевременное получение оставшихся к уплате сумм.


Введение штрафа в приведенном выше примере является, на наш взгляд, ключе-

вым элементом в предлагаемой системе мотивации. Если этого не сделать, а, например, просто не платить агенту за все пришедшие с опозданием больше двух недель платежи, то торговый агент может попытаться компенсировать «неудачу» новыми активными продажами, что может повлечь за собой очередное ухудшение качества задолженности. Однако в случае штрафа он вполне мотивирован на непременный возврат средств от заемщика.



Предлагаемая система оплаты труда имеет и еще одно преимущество: она автоматически рассчитывает размер оплаты труда торгового агента во время испытательного срока. В первый месяц работы новый сотрудник получит только 2% от предоплат, выплаченных по заключенным им сделкам. Во второй — те же 2% от новых сделок и 1,5% от платежей по ранее заключенным и т. д. Таким образом, можно ожидать, что в течение трех месяцев зарплата торгового агента автоматически выйдет на приемлемый уровень.

## 3.2. РАБОТА С ТЕКУЩЕЙ И ПРОБЛЕМНОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ



**Важен правильный учет всех видов задолженности.**

**О**дин из самых важных видов деятельности на этом этапе — правильный учет всех видов задолженности. Эта работа организовывается специальным образом, и ее сопровождает свой специфический документооборот. Конкретные мероприятия при работе с текущей задолженностью подразумевают уже серьезный акцент в сторону деятельности по уменьшению задолженности. Однако можно проводить и действия по увеличению задолженности, но, конечно, в ограниченном объеме.

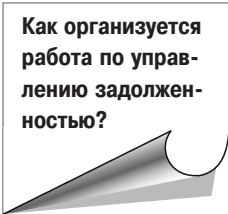
### 3.2.1. РЕЕСТР СТАРЕНИЯ СЧЕТОВ ДЕБИТОРОВ

**В** новых условиях хозяйствования, как мы уже говорили, управление дебиторской задолженностью становится чрезвычайно важным аспектом деятельности предприятия независимо ни от его размера, ни от отрасли, в которой оно работает. Успешность этой работы



целиком зависит от правильной ее организации, и основными правилами здесь можно назвать следующие.

- ☑ Управление дебиторской задолженностью выводится в отдельный вид деятельности с назначением ответственного за это направление работы менеджера, наделяемого всеми необходимыми полномочиями. Этим менеджером может быть генеральный директор предприятия (для малых форм предпринимательства), финансовый директор или руководитель специально созданного для этой работы департамента (для крупных торговых организаций или банков).



**Как организуется работа по управлению задолженностью?**

- ☑ Работа проводится на регулярной основе. В плане предусмотрены ежемесячные (лучше — еженедельные) совещания и оперативные мероприятия. Вопрос об объемах и качестве дебиторской задолженности обязательно обсуждается на ежемесячных оперативных совещаниях руководством компании.
- ☑ В работе по управлению дебиторской задолженностью используется стандартизованная на предприятии документация, позволяющая быстро принимать оперативные решения.

Обсудим вопрос о том, какой должна быть эта документация.

Основной документ, используемый в работе с дебиторской задолженностью, называется «Реестр старения счетов дебиторов». Установленной формы этого документа не существует. Каждое предприятие создает ее самостоятельно, исходя из собственного опыта и потребностей. Приведем наиболее удобную, на наш взгляд, форму этого документа.

Предположим, мы рассматриваем организацию работы по управлению задолженностью в небольшой оптовой компании, торгующей табачными изделиями — ООО «Сигареты». Компания отпускает своим клиентам товар с частичной (не менее 20%) предоплатой, на оставшийся неоплаченным товар клиенту предоставляется рассрочка до трех месяцев. Среди клиентов есть постоянные и хорошо себя зарекомендовавшие, которым на текущий год определены персональные лимиты кредитования, у них может быть открыто одновременно несколько сделок. Кро-

ме того, есть и новые клиенты, каждый из которых может одновременно иметь не более одной неоплаченной до конца сделки. Предел суммы кредитования по сделкам для новых клиентов — 200 тыс. руб.

Документ, максимально учитывающий специфику работы описанной компании, представлен в табл. 1.

**Таблица 1**

**Реестр старения счетов дебиторов ООО «Сигареты» по состоянию на 01.06.07**

тыс. руб.

№	Дебитор	Статус	Лимит	Долг сроком					
				0—30 дней	30—60 дней	60—90 дней	> 90 дней	Итого	% в об- щем
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	ООО «Табак», план	П	320	150	100	10		260	30
	ООО «Табак», факт			160	90			250	28
2	ООО «Мунд- штук», план	Н	200			80		80	9

## КАК УПРАВЛЯТЬ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ

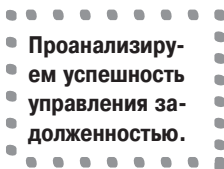
№	Дебитор	Статус	Лимит	Долг сроком					
				0—30 дней	30—60 дней	60—90 дней	> 90 дней	Итого	% в об- щем
	ООО «Мунд-штук», факт								0
3	ЗАО «Трубка», план	П	130	100	20			120	14
	ЗАО «Трубка», факт			100	20	20		140	16
4	ОАО «Махор-ка», план	П	150	50	50	50		150	17
	ОАО «Махор-ка», факт			50	70	90	20	230	26
5	ИП Самосад Е.Б., план	Н	100	100				100	12
	ИП Самосад Е.Б., факт			80				80	9
	Прочие, план			70	85	4		159	18
	Прочие, факт			55	90	20	18	183	20
	ИТОГО, план			470	255	144		869	100
	ИТОГО, факт			445	270	130	38	883	100
	%, план			54%	29%	17%		100%	
	%, факт			50%	31%	15%	4%	102%	102

Кратко опишем структуру предлагаемого документа.

В столбце 2 указано название предприятия-заемщика. Каждому предприятию соответствуют две строки — строка плановых показателей и строка фактически достигнутых. Кроме того, в данном документе представлена детализированная информация только по крупнейшим заемщикам, дающим около 80% в общем объеме задолженности. Остальные заемщики, ответственные за 20% задолженности, сведены в строку «Прочие». Такую укороченную форму документа целесообразно использовать на ежемесячном совещании с руководством компании. Полный документ с развернутыми данными по всем заемщикам готовится для еженедельного рабочего совещания в подразделении, занимающемся управлением задолженностью.

В столбце 3 находим указание на статус клиента — постоянный (П) или новый (Н).

В следующем столбце указаны лимиты кредитования каждого клиента. Для постоянных клиентов — это некая сумма,



**Проанализируем успешность управления задолженностью.**

вычисляемая на основании успешности их деятельности в прошлом, для новых клиентов — сумма, в четыре раза превышающая сделанную предоплату, но не превышающая 200 тыс. руб.

Столбцы 5, 6, 7 и 8 отведены под данные о суммах задолженностей клиентов, возникших до одного месяца назад, от одного до двух месяцев, от двух до трех и свыше трех месяцев назад.

В следующие два столбца сведены результирующие цифры по каждому клиенту в тысячах рублей и в процентах.

Проведем анализ успешности управления дебиторской задолженностью в ООО «Сигареты» на основе предлагаемого документа. Рассмотрим сначала деятельность каждого из пяти крупнейших заемщиков.

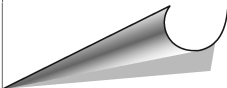
**1.** ООО «Табак» не имеет задолженности трехмесячной давности, досрочно погашает двухмесячную задолженность. Однако при лимите кредитования в 320 тыс. руб. текущая задолженность этого предприятия составляет 260 тыс. руб., то есть 80% от возможной

суммы. С одной стороны, ООО «Табак» — крупнейший заемщик и постоянный партнер, и ему можно было бы отпустить товара еще не менее чем на 60 тыс. руб. С другой стороны, текущая задолженность этого предприятия составляет 30% от общего объема дебиторской задолженности ООО «Сигареты». Это, конечно, много (норматив лимита кредитования на одного заемщика даже в малом бизнесе должен быть никак не больше 15%). Видимо, стоит временно воздержаться от активных предложений новых сделок данному предприятию.

**2.** ООО «Мундштук» — новый клиент. Организация заключила сделку на 250 тыс. руб., 50 тыс. внесла авансом, кредит погасила досрочно. С этим клиентом все, казалось бы, нормально. Однако заемщик уже два месяца не пользуется услугами кредитования. Необходимо срочно выяснить, что случилось с предприятием. Возможно, что перспективного заемщика переманили конкуренты. Может быть, необходимы дополнительные мероприятия, чтобы вернуть себе активного клиента.

**3.** ЗАО «Трубка» — типичный «средний» клиент. Практически полностью выбран лимит кредитования, имеется небольшая просроченная задолженность. Причем задолженность смешотворна по сумме, но очень неприятна по смыслу — составляет такую же величину, что и задолженность второго месяца. Типичная российская безалаберность. Как ни смешно это звучит, здесь нужна просто жесткая воспитательная беседа с руководством компании «Трубка».

**Ситуации бывают разные.**



**4.** ОАО «Махорка». Здесь пора бить в набат. Лимит кредитования не только исчерпан полностью, но и превышен. Необходимо срочно разбираться с выдающими кредиты менеджерами — кредит выдан при наличии и проблемной, и просроченной задолженности! Возможна халатность сотрудника, но вероятен и сговор с руководством компании-заемщика или с противоправными элементами. Очевидно, что предприятие попало в тяжелую финансовую ситуацию и пытается решить свои проблемы за счет кредитора. Нужно немедленно принимать жесткое решение и претворять его в жизнь!



**5.** ИП Самосад Е.Б. — абсолютно новый клиент. Это, скорее всего, первая сделка, поскольку она невелика по объему и еще совсем свежая. Но клиент перспективный — уже досрочно вносит платежи в погашение задолженности. Может быть, чтобы дополнительно поощрить его к активной деятельности, вручить ему небольшой сувенир, благодарственное письмо или совершить еще какое-то действие с целью вынесения благодарности. Набор таких действий у компании должен быть разработан заранее, из них и состоят «правила продвижения по лестнице успеха».

**6.** В данных по прочим клиентам также есть серьезное нарушение. Даже плановая задолженность второго месяца значительно превышает ту же задолженность первого месяца (что уж говорить о фактической!). Если мы выдаем кредиты на три месяца, то нормальным было бы следующее распределение сумм задолженностей по месяцам: 55—30—15. Если же мы наблюдаем серьезное отклонение от этого распределения, значит, у предприятия был пик продаж чуть более

месяца назад, и надо приложить дополнительные усилия чтобы быстрее исправить ситуацию, привести распределение к нормальному.

**7.** Строки и столбцы «Итого» и «%» содержат соответствующие вычисленные значения для удобства быстрого анализа. Если распределение «старости» долгов в общем по предприятию удовлетворительное (укладывается в схему 55—30—15), то о распределении задолженности по заемщикам этого сказать нельзя. 28% всей задолженности приходится на одного крупнейшего должника. 26% задолженности приходится на должника с серьезными финансовыми проблемами. В целом получается, что более 50% от общего объема задолженности контролируют всего два предприятия, причем одно из них находится в тяжелом состоянии, и качество задолженности в целом по предприятию невысокое. **Вывод — предприятие проводит рискованную кредитную политику. Нужно срочно принимать серьезные меры к исправлению ситуации.** Например, любым способом

• • • • •  
• **Вывод — пред-**  
• **приятие прово-**  
• **дит рискован-**  
• **ную кредитную**  
• **политику. Нуж-**  
• **но срочно при-**  
• **нимать серьез-**  
• **ные меры к ис-**  
• **правлению**  
• **ситуации.**  
• • • • •



**Р**абота по увеличению задолженности в период исполнения договора, по сути, сводится к премированию добросовестных покупателей. При условии совершения ими платежей в срок и в полном объеме, а также при наличии на предприятии общей благоприятной обстановки с задолженностью можно пойти на увеличение ее объема, приходящегося на данного клиента.

Крупный зарубежный поставщик сложного технологического оборудования при работе со своими дилерами на территории Российской Федерации придерживается следующих правил.

- 80

- ☑ Если дилер в течение года заключил не менее пяти сделок и не допускал просрочек по платежам, компания-поставщик устанавливает ему лимит кредитования, например 25% от годового оборота. При этом неважно, сколько сделок одновременно находится в работе, главный критерий — своевременность платежей и непревышение лимита кредитования.

В Примере 10 есть одна «хитрость»: заметьте, что рассрочка новому дилеру дается на три месяца, и он не может одновременно заключать более одного договора в течение первого года работы. Погашая задолженность по плану, дилер может совершить за год четыре сделки. Но, с другой стороны, чтобы получить фиксированный лимит кредитования, новый дилер должен совершить за год пять сделок: поставщик требует, чтобы дилер рассчитывался по каждой сделке с опережением установленного графика, и бонус за это — более льготные правила кредитования деятельности дилера в будущем.

### 3.2.3. РАБОТА ПО УМЕНЬШЕНИЮ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

**Период действия договора удобнее всего для проведения работ по плановому уменьшению задолженности.**

**П**ериод действия договора является, пожалуй, самым важным с точки зрения контроля изменения задолженности и наиболее удобным для проведения работ по ее плановому уменьшению. В течение этого периода времени заемщик активен, производит плановые выплаты, задолженность его — текущая и не приобрела еще негативных черт, присущих просроченной и тем более безнадежной к возврату задолженности.

#### Пример 11

Крупный региональный банк активно продвигает услугу по розничному микрокредитованию. Руководство каждого отделения банка раз в неделю проводит совещание по анализу проблемной задолженности. На совещании присутствуют все работающие в данном отделении кредитные инспекторы. Каждый инспектор докладывает на совещании о ВСЕХ новых (появившихся с момента проведения прошлого совещания) слу-

чаях задержки платежей по тем кредитам, которые выдавал лично он. В своем докладе он должен обязательно отразить следующие моменты.

**1.** Соответствие данных клиента Правилам выдачи кредитов (см. Пример 1), т. е. не было ли нарушений при выдаче кредита.

**2.** Причины, которые привели к задержке внесения взноса (на момент проведения совещания инспектор должен уже их знать).


**3.** Мероприятия, планируемые для приведения платежей клиента в соответствие с договорными обязательствами.

По итогам указанного совещания принимается решение о качестве работы кредитного инспектора, которое выражается в конкретном (дополнительном к данным, аналогичным представленным в Примере 9) поощрении или взыскании.

Как показал анализ итогов работы кредитного отдела указанного банка, уровень безнадежной дебиторской задол-

● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● Решение о ка-  
● честве работы  
● кредитного ин-  
● спектора выра-  
● жается в кон-  
● кретном поощ-  
● рении или  
● взыскании.  
● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

**Важно правильно организовать и четко проводить работу по предотвращению появления проблемной задолженности.**



женности в нем на 40—50% ниже, чем в банках-конкурентах. Причин этому несколько, но, на наш взгляд, самой серьезной является правильно организованная и четко проводимая работа по предотвращению появления проблемной задолженности. По свидетельству самих сотрудников банка, главную роль в этой работе играет именно совещание кредитных инспекторов. При заслушивании сообщения от каждого кредитного инспектора большое внимание уделяется всем трем составляющим доклада.

Сравним ситуацию в двух банках (в одном из которых действует описанная в Примере 11 система).

- ☑ По каждому выявленному факту появления проблемной задолженности заслушивается соответствие данных клиента Правилам выдачи кредитов на момент заключения сделки. В банке, в котором эта работа проводится, за год не было ни одного нарушения Правил выдачи кредитов. В банке-конкуренте только за неделю выявлено четыре случая нарушения установленных правил, в трех из которых был превышен лимит кредитования, в одном — и превышен лимит, и



кредит был выдан неработающему заемщику. Из четырех случаев нарушения правил три привели к образованию просроченной задолженности в больших объемах.

- ☑ Заслушиваются причины, которые привели к задержке внесения взноса. Очевидно, что кредитный инспектор оперативно не может дать глубокий анализ причин, но может, например, озвучить тот факт, что заемщик в течение определенного времени по месту жительства не появляется. Это позволит начать розыскные мероприятия как можно раньше. В рассматриваемом банке поиск должника начинается максимум на десятый день после невнесения очередного взноса по кредиту. В банке-конкуренте недобросовестным заемщиком никто не занимается даже спустя год (!) после появления первых проблем с платежами.
- ☑ Мероприятия, планируемые для приведения платежей клиента в соответствие с договорными обязательствами, как правило, сводятся к ускоренной передаче проштрафившегося должника в службу безопасности банка или в другую службу, которая занимается взысканием проблемной и просроченной задолженностей.

Рассмотрим теперь пример об организации работы по уменьшению задолженности в сегменте B2B.

### Пример 12



Ситуация, аналогичная описанной в Примере 3. С оптового склада производится отпуск товаров розничным продавцам. При этом оптовый поставщик кредитует розничных продавцов на срок не более трех месяцев, задолженность по каждой сделке погашается не реже раза в месяц равными долями. В момент возникновения задолженности, то есть при получении товара, покупатель совершает следующие платежи.

- ☒ Вносит требуемую сумму предоплаты наличными в кассу поставщика.
- ☒ По каждому из оставшихся трех платежей поставщик выписывает вексель на сумму соответствующего платежа со сроком оплаты «по предъявлении, но не ранее...» и оговоренной процентной ставкой.
- ☒ Каждый из векселей подписывает покупатель — юридическое лицо. Кроме того, в ка-

честве вексельного поручителя каждый вексель авалируется первым лицом (руководителем) предприятия-заемщика.

Проанализируем ситуацию с дебиторской задолженностью, складывающуюся на данном предприятии.

То, что заемщик вносит платежи за товар векселями, приводит к тому, что задолженность из конкретной задолженности по данной сделке превращается в абстрактную, оформленную векселями. Поставщику гораздо удобнее работать с абстрактной задолженностью: она может быть погашена как заемщиком, так и любым другим лицом, например при продаже векселя на вторичном рынке.

Итак, деятельность поставщика по уменьшению дебиторской задолженности в период исполнения договора сводится к следующему.

- ☒ До наступления срока платежа по векселю его можно использовать как средство оплаты при сделках с собственными поставщиками или как обеспечение в каких-либо других сделках.

**Поставщику гораздо удобнее работать с абстрактной задолженностью: она может быть погашена как заемщиком, так и любым другим лицом, например при продаже векселя на вторичном рынке.**

**Аваль, выданный директором предприятия за само предприятие, фактически означает, что директор как физическое лицо (то есть всем своим имуществом) гарантирует выполнение обязательств предприятия.**

- ☑ При наступлении срока платежа предъявить заемщику вексель к оплате.
- ☑ По прошествии трех дней с момента предъявления векселя к оплате и при непоступлении платежа по нему предпринять меры к взысканию долга: опротестовать вексель с последующим предъявлением его к оплате всем обязанным по нему лицам через суд или продать его третьей стороне с дисконтом.
- ☑ При поступлении платежа вернуть вексель заемщику.

В добавление к вышесказанному хотелось бы заострить внимание на нескольких технических моментах предлагаемой схемы.

Требование об авалировании векселя первым лицом предприятия-заемщика может показаться чрезмерным. Однако оно является, возможно, самым сильным побудительным мотивом для заемщика в полном объеме и точно в срок рассчитываться по выданным обязательствам. Действительно, аваль, выданный директором предприятия за само предприятие,

фактически означает, что директор как физическое лицо (то есть всем своим имуществом) гарантирует выполнение обязательства предприятия. Этот факт многих удержит от раздачи бездумных или заведомо невыполнимых обязательств. В этом случае мы наблюдаем повышение исполнительской дисциплины заемщика благодаря частичному отходу от принципа ограниченной ответственности<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> В соответствии с принципом ограничения ответственности предприятие отвечает по своим обязательствам только в объеме имеющегося имущества. В современных условиях, когда неоплатность при исполнении договорных условий среди наших предприятий достигла ужасающих цифр — по некоторым данным, нарушаются условия исполнения чуть ли не каждого четвертого договора, — предприятиям-кредиторам необходимы дополнительные гарантии исполнения сроков и объемов платежей. Разумным механизмом в этом случае кажется привлечение дополнительных «поручителей» — руководителей предприятий-заемщиков на основе принципа «неограниченной ответственности», который наилучшим образом формализован в виде вексельного поручительства, то есть авая.

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● **Персональная** ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● **ответственность** ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● **руководителя** ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● **перед кредито-** ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● **ром за действия** ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● **предприятия-** ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● **заемщика обя-** ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● **зательно долж-** ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● **на быть доку-** ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● **ментально** ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● **оформлена.** ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

Отказ директора авалировать вексель можно рассматривать как повод для подозрений в нежелании исполнять обязательства, что, в свою очередь, может стать основанием для отказа в сделке со стороны кредитора. При больших объемах сделок используется и возможность частичного авая. Можно, конечно, спорить об эффективности предлагаемого приема, но мы убеждены в одном: персональная ответственность руководителя перед кредитором за действия предприятия-заемщика обязательно должна быть документально оформлена, поскольку в настоящее время в Российской Федерации слишком велика активность разного рода недобросовестных предпринимателей. Спектр их чрезвычайно широк — от «начинающих бизнесменов», которые часто просто по незнанию попадают в непрогнозируемые ситуации, до прожженных «мошенников-рецидивистов», которым мягкость нашего законодательства предоставляет просто уникальные возможности для «плодотворной» деятельности. В Приложении 1 приведен текст векселя, выданного пред-

приятием-заемщиком и частично авалированного руководителем этого предприятия.

Есть еще один аспект, на который хотелось бы обратить внимание в рамках этой темы, — организация работы с векселями на предприятии-кредиторе. В настоящее время многие предприниматели опасаются активного применения схем взаиморасчетов с использованием векселей благодаря очень большой, по их мнению, сложности этих операций. В действительности обучение одного-двух специалистов достаточно для организации качественной работы на предприятии, а преимущества, получаемые организацией-кредитором, трудно переоценить. К ним можно отнести:

- ☒ более высокую степень защищенности кредитора от действий недобросовестных заемщиков;
- ☒ реальную возможность использования векселей, выданных заемщиками, в качестве платежных средств либо в качестве залоговых инструментов предприятием-кредитором;

Обучение одного-двух специалистов применению схем взаиморасчетов с использованием векселей достаточно для организации качественной работы с задолженностью.

- ☑ понятную, прозрачную и стандартизованную процедуру продажи дебиторской задолженности в случае необходимости.

### **3.3. РАБОТА С ПРОСРОЧЕННОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ**

Работа с просроченной задолженностью практически полностью сводится к работе по уменьшению задолженности. В течение долгого периода деятельности нам встретился только один случай работы по увеличению задолженности, проводимой в этот период. Опишем этот случай и перейдем к анализу других методов работы на данном этапе.

#### **3.3.1. РАБОТА ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ЗАДОЛЖЕННОСТИ**

##### **Пример 13**


Одно из предприятий розничной торговли не расплатилось вовремя по товарному кредиту со своим поставщиком. Объем просроченной задолженно-



сти составил сумму более 1 млн руб. В течение короткого периода времени образовавшуюся задолженность погасили четырьмя векселями предприятия-заемщика, каждый из которых был выпущен на 25% от суммы долга и со сроками оплаты через месяц, два, три и четыре от даты оформления.

Полученные таким образом векселя предприятие-кредитор продало практически по номиналу одному из своих постоянных клиентов, который в свою очередь являлся одним из самых серьезных конкурентов неудачливого заемщика. Покупатель векселей выставил непременное условие покупки — увеличение объема кредитования собственного бизнеса, которое было принято.

Анализ описываемой сделки позволяет заключить, что на всех этапах (кроме, конечно, исходной ситуации, то есть появления большого объема просроченной дебиторской задолженности) все было сделано правильно и очень грамотно, с учетом интересов всех сторон. Рассмотрим это утверждение.



**Вариант погашения задолженности векселями предприятия-заемщика.**


**Полученная по векселям отсрочка в платежах дает реальный шанс на выправление ситуации.**

Предприятие — недобросовестный заемщик подписало векселя и передало их кредитору в погашение своего долга, образовавшегося по коммерческим сделкам. Учитывая бесспорность векселя и ускоренную процедуру признания и взыскания задолженности по нему, предприятие, казалось бы, «усложнило свое положение». Однако полученная по векселям отсрочка в платежах дала ему реальный шанс на выправление ситуации.

Предприятие-кредитор продало задолженность (вернее, векселя, которыми она была погашена) с небольшой скидкой, но за вполне реальные деньги. Благодаря этому избавило себя от необходимости заниматься взысканием задолженности, то есть очень хлопотным и несвойственным предприятию видом деятельности. Кроме того, оно реально увеличило дебиторскую задолженность, повысив лимит для покупателя векселей. В дополнение существенно повысилось качество задолженности, поскольку вместо серьезной суммы просроченной задолженности появилась



**Когда задолженность еще не «старая», скорее всего, значительные суммы еще возможны к взысканию.**



пешной, поскольку задолженность еще не «старая» и, скорее всего, значительные суммы еще возможны к взысканию.

Если задача ставится так, что в погашение задолженности требуется взыскать максимально возможные суммы, для этого необходимо задействовать все известные и хорошо проверенные методы.

- ☒ **Реструктуризация задолженности.** В рамках этой работы задолженность нужно привести в более ликвидные формы, например из задолженности по оплате товаров по конкретным сделкам превратить ее в безусловную задолженность, например, по оплате векселей (см. Пример 13). Для этого целесообразно пойти на уступки должнику в смысле предоставления ему рассрочки, возможно, уменьшить размер штрафных санкций против тех, которые указаны в договоре, и т. д. Реструктуризация долга — акт доброй воли кредитора в отношении заемщика, и кредитор вправе требовать ответных действий, например принятия некоторых экстренных мер, к которым можно отнести введение в совет директоров заемщика своего представителя, про-

ведение плановых регулярных ревизий и т. д. Такую же работу (реструктуризацию долга с фиксацией более мягких условий) имеет смысл провести и в отношении заемщиков — физических лиц по потребительским кредитам. Приглашение должников в банк, фиксирование сумм задолженностей, возможно, списание небольшой их части будет целесообразным мероприятием по ускорению возврата долга.

- ☒ Продажа заложенного имущества и/или реализация поручительства третьих лиц в отношении должника. Деятельность такого рода не является чем-то необычным, она хорошо известна специалистам и много раз описана в специальной и методической литературе. Поэтому не имеет смысла останавливаться на описании этого процесса в деталях, однако хотелось бы подробнее осветить один момент. Кредитор, как правило, предъявляет к должнику штрафы, пени, штрафные проценты, неустойки и т. д. Это обусловлено как вытекающими из договора условиями совершения сделки, так и вполне обоснованным желанием кредитора «наказать» должника, нанести ему максимальный урон. Часто такая практика оказы-



Традиционные  
методы взыска-  
ния задолжен-  
ности.

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■  
■ **Можно предос-** ■  
■ **тавить должнику** ■  
■ **некоторые пре-** ■  
■ **имущества.** ■  
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

вается неоправданной: непримиримая позиция одной из сторон не дает им возможности договориться. Более разумной, на наш взгляд, а в итоге и более выгодной в чисто экономическом плане оказывается практика предоставления должнику дополнительных преимуществ. Это могут быть, например, незначительные уменьшения суммы долга, уменьшение сумм пеней и штрафов, предоставляемые в ответ на обязательство ускоренного погашения задолженности. По окончании взаиморасчетов с должником деловые отношения с ним, как правило, разрываются. Лучше всего считать, что этот разрыв и является наказанием должника.

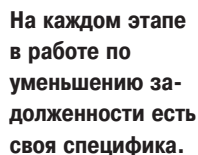
- ☒ Ускоренная продажа имеющейся или реструктурированной задолженности. Вновь отсылаем читателя к Примеру 13. Продажа задолженности в короткий срок, пусть даже с небольшими потерями, является наиболее целесообразным действием, быстро и эффективно решающим одну из задач управления задолженностью на этом этапе — предотвращение появления безнадежной задолженности. Далее мы более подробно поговорим о продаже долгов.

## **3.4. РАБОТА С БЕЗНАДЕЖНОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ**

### **3.4.1. ВВЕДЕНИЕ ПОНЯТИЯ «БЕЗНАДЕЖНАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ» НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**К**ак уже было сказано, безнадежная задолженность — это не «безнадежная задолженность» в буквальном смысле слова, а «безнадежная к взысканию силами предприятия-кредитора». Понимание этого факта и правильное к нему отношение может существенно улучшить ситуацию с безнадежной задолженностью вообще. Поясним это утверждение.

Как уже говорилось ранее, на каждом этапе в работе по уменьшению задолженности есть своя специфика. Существует она и в работе с безнадежной задолженностью. Однако для того, чтобы применить соответствующие методы, необходимо четко понимать, с задолженностью какого типа мы имеем дело. На любом предприятии есть силы, которые противятся появлению на нем безнадеж-



**На каждом этапе в работе по уменьшению задолженности есть своя специфика.**

ной задолженности, вернее, противятся признанию задолженности безнадежной и, соответственно, пусть даже сами того не понимая, сопротивляются применению наиболее эффективных методов ее взыскания.

**Как правило, юридический отдел и служба безопасности занимаются списанием просроченной задолженности.**

Представьте, что на предприятии есть юридический отдел и служба безопасности. Как правило, две эти службы занимаются взысканием и просроченной, и безнадежной задолженности. Служба безопасности обычно пытается взыскивать долги в досудебном порядке, юридический отдел ведет длительные тяжбы в судах. Оба эти подразделения активно сопротивляются не только признанию задолженности безнадежной, но и введению самого термина «безнадежная», поскольку, пусть и неявно, он бросает тень на качество их работы. Усугубляет ситуацию тот факт, что иногда этим службам действительно удается что-то взыскивать, то есть задолженность реально не является безнадежной. Однако анализ таких взысканий однозначно говорит о том, что взысканные на этом этапе суммы, как правило, смехотворны



по сравнению с понесенными затратами, и у предприятия нет никаких экономических резонов для проведения таких взысканий.

Для преодоления указанного недостатка, на наш взгляд, целесообразно провести следующие мероприятия.

- ☑ Признать факт существования безнадежной задолженности на предприятии.
- ☑ Дать четкое определение термину «безнадежная задолженность» и ввести эту экономическую категорию в жизнь приказом по предприятию.
- ☑ По отношению к безнадежной задолженности применять специфические меры ее взыскания.

### Пример 14

**П**редприятие — поставщик продукции розничным продавцам осуществляет активное кредитование своих клиентов. На определенном этапе деятельности руководство озаботилось проблемой увеличения объема безнадежной дебиторской задолженности и бессилием

собственных служб перед лицом этой проблемы. На предприятии были проведены необходимые мероприятия, начавшиеся после опубликования приказа «О работе с безнадежной дебиторской задолженностью, возникающей в результате коммерческой деятельности». Относящаяся к рассматриваемой нами теме статья приказа звучит следующим образом:

«...Считать *безнадежной к взысканию* силами предприятия ЛЮБУЮ дебиторскую задолженность, возникшую в процессе коммерческой деятельности и со сроком возникновения более 120 дней».

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● **Приказ о работе** ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● **с дебиторской** ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● **задолженностью** ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● **касается только** ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● **задолженности,** ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● **возникшей в** ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● **результате кре-** ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● **дитования кли-** ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● **ентов.** ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

Дадим несколько необходимых пояснений.

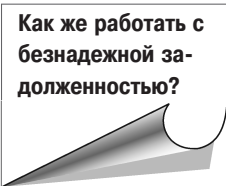
Приказ о работе с дебиторской задолженностью касается только задолженности, возникшей в результате кредитования клиентов. Другие типы задолженности, возникающие в результате хозяйственной деятельности, могут порождать задолженность с большими «сроками жизни», но под действие данного приказа не подпадают.

Очень важно, что термин «безнадежная» вводится приказом руководства, то есть становится узаконен на предприятии, и данное слово теряет негативную окраску. Полный текст приказа о работе с безнадежной задолженностью приведен в Приложении 2.

Предприятие осуществляет кредитование своих покупателей на срок до трех месяцев. В течение этого времени погашение задолженности ведется описанными ранее и характерными для данных периодов развития задолженности методами. После превращения задолженности из проблемной в просроченную в работу по взысканию включают специализированные службы предприятия. Однако и они получают эту задолженность не в «вечное кормление». Если попытки взыскать что-либо в течение месяца не дают результата, то задолженность нужно смело признавать безнадежной. Это позволит не отвлекать на взыскания квалифицированные кадры и наиболее эффективным способом избавиться от такого рода «активов». Для взыскания просроченной задолженности и оформления документов по пере-

● ● ● ● ● ● ● ●  
● Если попытки ●  
● взыскать что- ●  
● либо в течение ●  
● месяца не дают ●  
● результата, то ●  
● задолженность ●  
● нужно смело ●  
● признавать без- ●  
● надежной. ●  
● ● ● ● ● ● ● ●

воду задолженности в безнадежную соответствующим службам дается один месяц. Получается, что на рассматриваемом предприятии задолженность со сроком возникновения более четырех месяцев считается безнадежной. В течение трех месяцев с ней работают торговые агенты (менеджеры по продажам). Если на этом этапе (до окончания договора) заемщик позволяет себе задержки в платежах или внесение сумм в погашение долга не в полном объеме, через механизм регулярных совещаний к работе немедленно подключается служба безопасности компании. Это чрезвычайно полезно, поскольку, если задолженность по конкретной сделке все-таки превратится в просроченную, служба безопасности начнет работу не с чистого листа, а уже «со старыми знакомыми».



Как же работать с безнадежной задолженностью?


### 3.4.2. ПРОДАЖА БЕЗНАДЕЖНОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

Как же работать с безнадежной задолженностью? Существуют ли специальные методы, позволяющие быстро и эффективно вернуть потерянные день-

ги? Ответить можно однозначно — существуют. И способы эти, вернее, способ хорошо известен — это продажа долга. Мы считаем, что продажа долга — самый эффективный способ возврата безнадежной задолженности. Проиллюстрируем это утверждение.

Пока задолженность является текущей или просроченной, вся ситуация с нею несет на себе некий отпечаток того бизнеса, при взаимодействии с которым задолженность возникла. У каждой ситуации с проблемным долгом, у каждого случая задержки платежа есть, конечно, свои характерные особенности, но есть и нечто общее, объединяющее эти случаи, — это бизнес, который задолженности породил. Этой объединяющей особенностью можно активно пользоваться для попыток взыскания долга. Специфические особенности бизнеса можно использовать для целей возврата денег. Например, дозированно предоставлять информацию о бизнесмене — недобросовестном заемщике его партнерам и конкурентам с целью оказания на него психологического давления. Знание некото-

**У каждой ситуации с проблемным долгом, у каждого случая задержки платежа есть, конечно, свои характерные особенности, но есть и нечто общее.**



рой специфики может позволить построить чрезвычайно успешную процедуру взыскания долгов на предприятии. Хорошие юридические службы и службы безопасности предприятий-кредиторов совершенствуют свою работу именно во время этого этапа деятельности.

• • • • •  
• **Чем старше** •  
• **долг, тем мень-** •  
• **ше вероятность** •  
• **его вернуть.** •  
• • • • •

С ростом срока задолженности специфика бизнеса оказывает все меньшее и меньшее влияние на возможность взыскания. На передний план начинает выходить совсем другая и, надо сказать, самая характерная для всех типов долгов особенность: чем старше долг, тем меньше вероятность его вернуть. Для взыскания таких долгов порой приходится проводить чрезвычайно дорогие процедуры. Каждый долг требует индивидуального рассмотрения, проведения розыскных мероприятий, сбора доказательной базы, то есть вынуждает заниматься несвойственной предприятию деятельностью по проведению отвлекающих от основной работы мероприятий.

В этих условиях продажа долга — самое разумное, самое быстрое и порой самое эффективное с экономической точки

зрения решение. А вот за сколько и кому продавать — это вопрос, обсуждению которого необходимо уделить особое внимание.

Очевидно, что продавать лучше всего за максимальную цену. Однако коль скоро задолженность объявлена безнадежной, то есть все проводившиеся ранее мероприятия не дали результата, цена не может быть высокой. Статистика работы зарубежных коллекторских компаний говорит, что средняя цена покупки безнадежного долга редко превышает 5% от суммы. Мы считаем, что продавать безнадежные долги выгодно даже за такую сумму. Однако в действительности мы нередко встречаемся со случаями необоснованно высоких ценовых ожиданий кредитора при продаже долга.

В этих условиях  
продажа долга  
— самое разум-  
ное, самое бы-  
строе и порой  
самое эффек-  
тивное с эконо-  
мической точки  
зрения реше-  
ние.

## Пример 15

Предприятие-кредитор предложило к продаже просроченную дебиторскую задолженность в сумме 2 млн руб. со сроком возникновения более 1 года.

**За сколько про-  
дать задолжен-  
ность?**

Задолженность имела сложную структуру — 1,5 млн руб. основного долга и 0,5 млн руб. всевозможных штрафных санкций. В течение года существования задолженности предприятие-кредитор проводило активную работу по взысканию. Из первоначальной задолженности в 8,5 млн руб. было взыскано чуть более 7 млн руб., что оставило заемщика практически без активов. По данным розыска кредитор выяснил, что у заемщика имеется еще не погашенных претензий от других кредиторов на сумму около 5 млн руб. По итогам всех мероприятий дальнейшая работа с заемщиком была прекращена ввиду бесперспективности. Было принято решение о продаже оставшейся части долга. Продавец выступил с предложением о продаже долга в сумме 2 млн руб. за 90% (!) его стоимости. После очень коротких и конструктивных переговоров продавец выдвинул следующее предложение — долг продается за оставшуюся непогашенной часть основного долга в 1,5 млн руб., то есть за 75% от его стоимости, а все штрафные санкции составят интерес по-



купателя. Покупатель отреагировал так же, как на первое предложение. Дальнейшие переговоры продолжались более двух (!) месяцев. В итоге продавец продал долг за 2,4% от суммы основного долга, причем оплата была произведена в рассрочку на год по 0,2% в месяц. И это, на наш взгляд, было очень хорошей сделкой для продавца, поскольку вероятность взыскания долга оценивалась цифрой, близкой к нулю.

Продажа позволит избавиться от необходимости заниматься этим долгом и сконцентрироваться либо на основной деятельности предприятия, либо на работе с более вероятными к взысканию суммами. Кроме этого, если долг продан, есть надежда на то, что купившая сторона предпримет радикальные попытки взыскания. Иначе говоря, недобросовестный заемщик не останется безнаказанным, и по миру не пойдут гулять слухи о том, что «компания X можно не заплатить и вам за это ничего не будет». Кроме того, продажа позволяет вернуть хоть какие-то средства обратно в предприятие.

● ● ● ● ● ● ● ●  
● **Продажа позво-** ●  
● **лит избавиться** ●  
● **от необходимо-** ●  
● **сти заниматься** ●  
● **этим долгом** ●  
● **и сконцентри-** ●  
● **роваться либо** ●  
● **на основной** ●  
● **деятельности** ●  
● **предприятия,** ●  
● **либо на работе** ●  
● **с более вероят-** ●  
● **ными к взыска-** ●  
● **нию суммами.** ●  
● ● ● ● ● ● ● ●

**Цель поиска постоянного партнера для продажи ему безнадежных долгов — максимально повысить цену при продаже долга.**

Сконцентрировать усилия необходимо на том, чтобы найти постоянного партнера по продаже ему безнадежных долгов. Причем цель такого поиска подчинена вполне конкретной задаче — максимально повысить цену при продаже долга и произвести продажу с наименьшей рассрочкой по оплате. Для повышения цен в результате переговоров могут выступать следующие аргументы.

- ☑ Портфельная продажа. Если одиночный долг продается, например, за 5%, то портфель из 5–10 эпизодов можно смело предлагать за 15%.
- ☑ Продажа долга в рассрочку. Например, портфель из 10 эпизодов можно предлагать за 15%, а с оплатой в рассрочку на 6 месяцев, например, за 25%.
- ☑ Отказ от штрафных санкций при продаже. Например, безнадежный долг состоит из 100 тыс. руб. основного долга, 20 тыс. руб. процентов и 180 тыс. руб. пеней и штрафов. Такие соотношения между основным долгом и пеней сейчас не редкость. Многие кредиторы заключают договоры со штрафными санкциями до 3% в день. Предлагает-

ся продать этот долг в рассрочку на 6 месяцев за 120 тыс. руб., то есть за сумму основного долга и процентов. При успешной работе по взысканию покупатель долга может получить всю пеню в качестве вознаграждения.

Активно комбинируя эти способы и дополняя их своими, можно постараться построить такие отношения с партнером по покупке, при которых он будет покупать любую задолженность за 15–20%. И это, надо сказать, очень хороший результат.

### 3.4.3. ОЦЕНКА ОБЪЕМА ФОРВАРДНОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

Как мы уже говорили ранее, объем форвардной задолженности точно вычислить невозможно. Однако именно он наиболее интересен для собственников предприятия и его руководителей, поскольку оказывает существенное влияние на результаты деятельности.

Предложенный ранее способ точного расчета объема форвардной задолженности, связанный с полной остановкой

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● Можно поста-  
● раться постро-  
● ить такие отно-  
● шения с партне-  
● ром по покупке,  
● при которых он  
● будет покупать  
● любую задол-  
● женность за  
● 15–20%.  
● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

предприятия, конечно, неприемлем. Но, взяв идею этого способа за основу, можно предложить метод приближенного расчета или оценки объема форвардной задолженности. Давайте попробуем сконструировать такой метод. Поскольку нас интересует общий объем ликвидационной задолженности, будем строить метод для ее вычисления. Отдельно форвардную или просроченную задолженности можно подсчитать аналогичным методом, соответствующим образом модифицируя используемые данные.

Предположим, что предприятие кредитует своих потребителей на срок до трех месяцев, а дебиторскую задолженность сроком возникновения свыше четырех месяцев считает безнадежной к взысканию. Предположим также, что у предприятия имеется развитая и гибкая система автоматизации управленческого учета, то есть любые данные о прошедших за время работы предприятия сделках легкодоступны. Несмотря на кажущуюся очевидность последнего предположения, оно является очень сильным. Именно в силу невозможности получения данных о собственной истории мно-

гие предприятия сегодня при реализации серьезных проектов действуют практически вслепую.

Итак, если оба сделанных нами предположения выполнены, мы сможем рассчитать данные для вычисления объема форвардной задолженности (табл. 2).

**Таблица 2**

**Вспомогательная таблица для вычисления объема форвардной задолженности**

Название статьи	Янв. 2006	Фев. 2006	Март 2006	...	Сред- ние
1	2	3	4		N
Вероятность задолженности первого месяца превратиться в безнадежную, %	1,2	0,9	1,1		1,1
Вероятность задолженности второго месяца превратиться в безнадежную, %	1,9	1,7	2,1		1,9
Вероятность задолженности третьего месяца превратиться в безнадежную, %	2,7	2,7	2,9		2,8
Вероятность просроченной задолженности превратиться в безнадежную, %	17,2	18,1	15,2		17,0
Вероятность безнадежной задолженности стать «никогда не возвращенной», %	67,1	49,9	73,2		63,4

**Вычисляем и анализируем форвардную задолженность.**

Сделаем необходимые пояснения. Взяв за начальный месяц нашего рассмотрения любой, далеко отстоящий от сегодняшнего дня (например, январь 2006 г.), можно произвести следующие вычисления. Выберем из базы все сделки, которые были заключены в январе, и проследим, по каким из них по окончании четырех месяцев осталась невозвращенная задолженность. Например, на конец января 2006 г. у предприятия был общий объем задолженности первого месяца в размере 10 млн руб. Спустя четыре месяца объем задолженности, оставшийся неоплаченным по этим договорам, составил 120 тыс. руб. На основании этих данных делаем вывод, что в январе 2006 г. текущая задолженность первого месяца имела тенденцию превратиться в безнадежную с вероятностью 1,2%.

Такие же рассуждения и вычисления проведем для задолженности, которая в конце января имела срок от одного до двух месяцев. Получим, например, вероятность в размере 1,9%. Аналогичным образом повторяем расчеты для других сроков и получаем соответствующие

значения вероятностей. Если в январе 2006 г. предприятие еще не сформировало концепцию «безнадежной к взысканию силами предприятия» задолженности, а предпринимало попытки самостоятельного взыскания таких долгов, то можно также рассчитать данные и для последней строки.

Если предприятие-кредитор небольшое, то данные о вероятностях могут серьезно меняться от месяца к месяцу. При работе с такими данными целесообразно перейти на средние величины. Для вычисления средних используем данные за три последовательных месяца. Повторяя указанную процедуру каждый месяц, то есть фактически рассчитывая скользящие средние для всех указанных величин, можно получить очень интересные данные. Если скользящие средние для всех интересующих нас величин уменьшаются от месяца к месяцу, это означает, что вероятности превращения задолженностей в безнадежные уменьшаются, и работа по взысканию задолженностей проводится на предприятии успешно. Если скользящие средние не меняются

Если предприятие-кредитор небольшое, то данные о вероятностях могут серьезно меняться от месяца к месяцу.

или растут, то следует серьезно озаботиться построением системы уменьшения задолженности.

Обратим внимание еще на один факт. В нижней строке рассчитано среднее значение для вероятности превращения безнадежной дебиторской задолженности в «абсолютно невозвратную». Эта цифра показывает, какой объем из задолженности со сроком возникновения свыше четырех месяцев не вернется на предприятие никогда. Если это значение составляет 63,4%, значит, «успешность взыскания» задолженности такого типа на предприятии составляет 36,6 %. Вот мы и получили нижнюю оценку для цены продажи долга. То есть самостоятельно мы сможем взыскать (точнее, обычно взыскиваем) только 36,6% безнадежной «дебиторки». Но уйдет на это месяц, три или год — неизвестно. В течение этого времени надо платить зарплату юристам, экономистам, кассирам, работникам службы безопасности. Поэтому, даже если нам предлагают за нашу задолженность 30%, соглашаемся сразу. И на 25 %, и на 20% тоже согла-



шаемся. А вот если 15 %, тогда думаем, торгуемся, обосновываем более высокую цену, но, в конце концов, тоже соглашаемся.

Продолжим наше рассмотрение. Сведем в одну таблицу данные из Реестра старения счетов дебиторов об объемах задолженностей в качестве примера данных о конкретном предприятии (табл. 3) и из только что рассчитанной нами вспомогательной таблицы.

**Т а б л и ц а 3**

**Вычисление вероятности образования и объема безнадежной дебиторской задолженности**

Классификация задолженностей по срокам возникновения	Объем задолженности	Вес в общей сумме	Вероятность	Сумма безнадежных долгов
1	2	3	4	5
0—30	445	50%	0,011	4,9
30—60	270	31%	0,019	5,1
60—90	130	15%	0,028	3,6
90—120	20	2%	0,170	3,4
> 120	18	2%	0,634	11,4
ИТОГО:	883	100%	0,032	28,4

**Как оценить объ-  
ем безнадежных  
долгов, содержа-  
щийся внутри за-  
долженности каж-  
дого типа?**

В столбце 2 таблицы стоят данные об общем на предприятии объеме задолженности каждого типа на момент подготовки данной таблицы. В столбце 3 — данные о процентном содержании задолженности данного типа в общем объеме долгов. В столбце 4 представлены рассчитанные нами данные о вероятности превращения задолженности данного типа в безнадежную. Данные о вероятности взяты из предыдущей таблицы и представлены не в процентах, а в долях единицы. Перемножая теперь данные из столбца 2 и столбца 4, мы можем получить оценку для объема безнадежных долгов, содержащихся «внутри» задолженности каждого типа. Так, например, из 445 тыс. руб. задолженности со сроком возникновения менее 1 месяца «никогда не вернуться» на предприятие 4,9 тыс. руб. Из 270 тыс. руб. второго месяца безнадежными станут 5,1 тыс. Всего, по нашим оценкам, из 883 тыс. руб. задолженности на предприятие никогда не вернуться 28,4 тыс. руб., что составляет 3,2% от общего объема задолженности. Надо заметить, что такая доля задолженности является средним результатом


для российского предприятия на сегодняшний день (и, конечно, немыслимо высокой для зарубежного предприятия).

Эволюция ликвидационной задолженности на предприятии будет происходить по следующему сценарию. Образовавшаяся безнадежная дебиторская задолженность будет продана. Через месяц задолженность первого месяца (за минусом возвращенного и за плюсом вновь появившегося) станет задолженностью второго месяца. То же произойдет с задолженностями второго и третьего месяцев. Задолженность, возникшая по договорам, заключенным в январе, составит задолженность первого месяца в новой таблице. Если работа по возврату задолженности на предприятии организована правильно и проводится регулярно, то цифры, характеризующие вероятность превращения задолженности в безнадежную, с каждым разом должны становиться все меньше и меньше. В конце концов, они приблизятся к минимально возможным значениям. Эти значения характеризуют идеально организованную работу с дебиторами. Вся дальней-

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● Эволюция лик-  
● видационной  
● задолженности  
● на предприятии  
● будет происхо-  
● дить по следую-  
● щему сцена-  
● рию.  
● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

шая деятельность будет заключаться в поддержании достигнутых высоких показателей. В конце каждого последующего цикла работы (для кого-то это квартал, для кого-то — месяц) безнадежная задолженность продается, а на ее место становится вновь образовавшаяся.

**Что означает  
цифра под-  
считанной ликви-  
дационной задол-  
женности?**



Теперь пришло время задать главный вопрос: если объем ликвидационной задолженности подсчитан, что делать с этой цифрой дальше? Как ее использовать в работе? Давайте разберемся.

Приблизительно подсчитанный объем форвардной задолженности с добавлением проявившейся безнадежной задолженности (или, как мы сказали раньше, полная ликвидационная задолженность) — это, по сути, деньги, которых предприятие никогда не увидит. Если принять, что предприятие работает ради прибыли и она является основным интересующим акционеров продуктом деятельности предприятия, то получается, что ликвидационная задолженность — это величина, на которую прибыль предприятия надо уменьшить для целей управленческого учета. Уменьшение

прибыли на величину ликвидационной задолженности — честный поступок по отношению к акционерам. Ведь можно представить себе ситуацию, когда, например, прибыль предприятия за квартал составила 100 тыс. руб., а ликвидационная «дебиторка» на конец квартала — 110 тыс. руб. (надо сказать, что встречаются такие ситуации сплошь и рядом). По итогам работы за квартал предприятие производит начисление фондов, рассчитывает суммы на выплату дивидендов и премирование сотрудников. Все выплаты планируются исходя из того факта, что предприятие имеет 100 тыс. руб. прибыли, а в действительности-то у него имеется убыток в сумме 10 тыс. руб.! И если на предприятии все же проведены все планировавшиеся наградные мероприятия, то, значит, менеджмент компании просто-напросто «залез в карман» к акционерам.

Если же управленческая отчетность составлена корректно, то дебиторская задолженность, безнадежная к взысканию, будет соответствующим образом указана в отчетах, и величина ее уменьшит при-

● ● ● ● ● ● ● ●  
● Если управлен-  
● ческая отчет-  
● ность составле-  
● на корректно, то  
● дебиторская за-  
● должность,  
● безнадежная к  
● взысканию, бу-  
● дет соответст-  
● вующим обра-  
● зом указана.  
● ● ● ● ● ● ● ●

быль, полученную за соответствующий период времени. В табл. 4 показан отчет о прибылях и убытках уже известного нам предприятия, где все указанные нами моменты нашли свое отражение. За месяц предприятием была получена чистая прибыль в размере 25 тыс. руб., однако ликвидационная «дебиторка» к концу месяца составляла 28 тыс. руб. В итоге для целей управления предприятием необходимо принять, что прибыль, заработанная им в указанном месяце, отрицательна, то есть является убытком.

**Таблица 4**

**Отчет о прибылях и убытках ООО «Сигареты»  
за май 2007 г.**

<b>Статьи</b>	<b>тыс. руб.</b>
Реализация продукции за период	1436
Переменные затраты	1350
Постоянные затраты	50
Себестоимость реализованной продукции	1400
НДС к уплате	5
Операционная прибыль	31

Статьи	тыс. руб.
Налог на прибыль к уплате	6
<b>Чистая прибыль за период</b>	<b>25</b>
<b>Безнадежная (ликвидационная) задолженность</b>	<b>(28)</b>
<b>Чистая прибыль за минусом безнадежной задолженности</b>	<b>(3)</b>

Итак, мы рассмотрели, почему форвардная безнадежная задолженность значительно влияет на хозяйственный результат, а в следующем пункте покажем, каким образом следует проводить корректировку прибыли предприятия на величину безнадежной задолженности.

#### **3.4.4. СОЗДАНИЕ РЕЗЕРВОВ НА ПОКРЫТИЕ УБЫТКОВ ОТ БЕЗНАДЕЖНОЙ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ**

**Н**еобходимость погашения убытков, связанных с безнадежной задолженностью (проявившейся или форвардной), возникнет в будущем. Более того, как мы уже говорили ранее, «генериро-

**Самый разумный способ погашения возникающих убытков — создание резервов «на погашение убытков от безнадёжной к возврату дебиторской задолженности».**

вание» безнадежной задолженности ведется на предприятии постоянно. Поэтому самый разумный способ погашения возникающих убытков — создание резервов «на погашение убытков от безнадежной к возврату дебиторской задолженности».

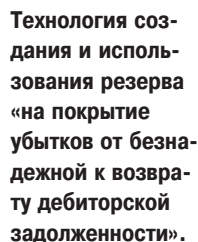
В Налоговом кодексе РФ существует специальная статья, посвященная созданию резерва по сомнительным долгам. Однако надо откровенно признать, что единственным следствием этой статьи может быть уменьшение налогооблагаемой базы по налогу на прибыль предприятия. Резерв, создаваемый в соответствии с этой статьей, не может быть гибким инструментом в работе финансового менеджера: в статье не определены понятия «безнадежная задолженность» и «форвардная задолженность», для классификации задолженностей применяется слишком грубая шкала и т. д.. Здесь мы в очередной раз имеем дело с конфликтом потребностей реального бизнеса и нормативных документов, им управляющих. Результатом, как нетрудно догадаться, стала типичная для России си-



туация — в бухгалтерской и налоговой отчетности формирование резервов происходит в соответствии с требованиями Налогового кодекса, а в финансовых и управленческих документах — в соответствии с соображениями здравого смысла и реальными потребностями предприятия.

Опишем коротко технологию создания и использования такого резерва с управленческой точки зрения.

Если обратиться к нижней строке табл. 3, можно увидеть, что в столбце 4 («Вероятность») стоит значение 0,032. Это означает, что при том режиме работы, который в настоящее время существует на предприятии в отношении дебиторской задолженности, 3,2% от имеющегося на сегодняшний момент ее объема с течением времени превратятся в безнадежную задолженность. Поэтому логичным кажется, чтобы предприятие от каждой сделки отчисляло в резервный фонд «на покрытие убытков от безнадежной задолженности» (далее — Фонд) не менее чем 3,2% от объема задолженности, возникающей в момент заключе-



**Технология создания и использования резерва «на покрытие убытков от безнадежной к возврату дебиторской задолженности».**

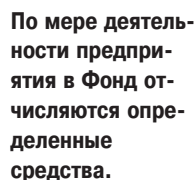
При отчислении средств в оговоренном объеме в Фонд на сумму производимых отчислений уменьшается получаемый в итоге финансовый результат, то есть за некоторый период времени получаемая прибыль уменьшается на сумму отчислений. Это справедливо. Если средства Фонда будут потрачены на погашение соответствующих убытков, реально полученная предприятием прибыль будет совпадать с рассчитанной по предлагае-

При отчислении средств в оговоренном объеме в Фонд на сумму производимых отчислений уменьшается получаемый в итоге финансовый результат.

мой схеме. Если же безнадежная задолженность будет образовываться в меньшем объеме, то невостребованную часть средств Фонда можно будет перевести в статью «прибыль» и распределить соответствующим образом. Если при создании Фонда мы перестраховались, предприятие просто получит часть прибыли с опозданием.

По мере деятельности предприятия в Фонд будут отчисляться определенные средства. Рано или поздно возникнет ситуация, когда у предприятия появится первая безнадежная к возврату задолженность. Тогда по итогам работы за квартал или месяц (в зависимости от того, какой порядок принят на предприятии) безнадежная дебиторская задолженность списывается на убытки. Одновременно аналогичная сумма списывается из Фонда в погашение этих убытков. Списанная безнадежная «дебиторка» продается, и вырученная от продажи сумма также направляется в Фонд.

Рассмотрим в качестве иллюстрации следующий пример. Пусть предприятие прокредитовало заемщика на сумму



**По мере деятельности предприятия в Фонд отчисляются определенные средства.**

100 тыс. руб. и по итогам прошлой деятельности планирует получить прибыль в сумме 5 тыс. руб. от этой сделки. Однако на предприятии принято решение о создании резервного фонда и установлен норматив отчислений в него в размере 3% от поступивших платежей. Пусть также по итогам этой сделки образовалась безнадежная задолженность в сумме 2,5 тыс. руб. В табл. 5–10 приведены последовательно выдержки из балансов предприятия (так называемые Т-счета), иллюстрирующие технологию создания и использования описанного резерва.

Таблица 5

**Образование первоначальной задолженности в момент заключения договора**

Актив		Пассив	
		<b>Резерв на погашение убытков</b>	
		от безнадежной задолженности	0,0
Дебиторская задолженность	100,0	Прибыль (убыток)	0,0
В том числе: текущая	100,0		
безнадежная			

Таблица 6

**Формирование резерва в процессе исполнения договора  
в объеме 3% от поступивших в погашение задолженности платежей**

Актив

Пассив

		<b>Резерв на погашение убытков</b>	
		от безнадежной задолженности	1,5
Дебиторская задолженность	50,0	Прибыль (убыток)	1,0
В том числе: текущая	50,0		
безнадежная	0,0		

Таблица 7

**Сложившаяся к моменту окончания сделки ситуация.  
Сформирован резерв в объеме 2,9 тыс. руб. (3% от полученных  
97,5 тыс. руб. платежей), начислена прибыль в размере 1,9 тыс. руб.  
(2% от поступивших платежей), 2,5 тыс. руб. по итогам сделки  
признаны безнадежной к возврату дебиторской задолженностью**

Актив

Пассив

		<b>Резерв на погашение убытков</b>	
		от безнадежной задолженности	2,9
Дебиторская задолженность	2,5	Прибыль (убыток)	1,9
В том числе: текущая	0,0		
безнадежная	2,5		

Таблица 8

Уменьшение прибыли на величину безнадежной задолженности ( списание задолженности). Результат сделки — убытки в сумме 0,6 тыс. руб.

Актив

Пассив

		Резерв на погашение убытков	
		от безнадежной задолженности	2,9
Дебиторская задолженность	0,0	Прибыль (убыток)	(0,6)
В том числе: текущая	0,0		
безнадежная	0,0		

Таблица 9

Компенсация убытков за счет уменьшения резерва. Результат сделки — нулевая прибыль и уменьшение резервного фонда. «Премирование» исполнителей следует планировать исходя из этих результатов.

Актив

Пассив

		Резерв на погашение убытков	
		от безнадежной задолженности	2,3
Дебиторская задолженность	0,0	Прибыль (убыток)	0,0
В том числе: текущая	0,0		
безнадежная	0,0		

Таблица 10

Увеличение резерва за счет продажи за 0,2 тыс. руб. безнадежной задолженности в размере 2,5 тыс. руб.

Актив

Пассив

		Резерв на погашение убытков	
		от безнадежной задолженности	2,5
Дебиторская задолженность	0,0	Прибыль (убыток)	0,0
В том числе: текущая	0,0		
безнадежная	0,0		

Если по итогам работы за протяженный период времени (полгода, год) возникает ситуация, при которой в Фонде постоянно присутствуют определенные средства (как в только что рассмотренном примере), то этот «излишек» необходимо вернуть в прибыль и, может быть, несколько уменьшить норматив отчислений в резервный Фонд. Вообще при нормальной, стабильной работе и правильно рассчитанных нормативах отчислений ситуация в Фонде должна быть следующей: сразу после списания средств из него на погашение убытков он обну-

По мере совершения оплат клиентами Фонд наполняется и при следующем списании безнадежной задолженности снова обнуляется.

ляется. Далее по мере совершения оплат клиентами Фонд наполняется и при следующем списании безнадежной задолженности снова обнуляется.

В качестве еще одного примера организации такой работы в Приложении 3 приведен приказ по предприятию об организации Фонда и порядке его работы. Думаем, что по всем имеющимся у читателя вопросам текст приказа дает необходимые пояснения.



## Глава 4

# ЧТО БУДЕТ, ЕСЛИ НЕ УПРАВЛЯТЬ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ?

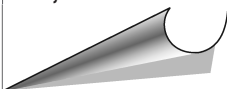
**В** этой главе мы кратко рассмотрим, к каким последствиям приводит неправильно организованная работа с дебиторской задолженностью и при попытках ее увеличения, и при попытках уменьшения.

### 4.1. ЕСЛИ НЕ ОРГАНИЗОВАТЬ РАБОТУ ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ЗАДОЛЖЕННОСТИ, ТО...

**В** последнее время часто можно слышать утверждение о том, что, мол, весь мир живет в долг, а чем мы хуже. Как правило, это говорится в ответ на выражаемое беспокойство о том, что в России сейчас выдается очень много

● ● ● ● ● ● ● ●  
● **Весь мир живет** ●  
● **в долг.** ●  
● ● ● ● ● ● ● ●

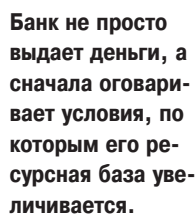
**При ближайшем рассмотрении оказывается, что весь мир делает это по своим правилам, то есть совсем не так, как мы.**



рискованных кредитов. С тем, что все живут в кредит, трудно не согласиться, но, однако, при ближайшем рассмотрении оказывается, что весь мир делает это по своим правилам, то есть совсем не так, как мы.

Как человек берет кредит где-нибудь в Айдахо? Он заводит в банке счет, получает связанную с ним кредитную карточку. Прежде чем выдать ее, банк недели две проверяет клиента (возможно, и не проверяет, а просто «мурыжит» для важности, спорить не буду). Рассматриваются все данные о заявителе — место его работы, состав семьи, семейный бюджет и т. д. Понятно, почему это делается. После выдачи карточки банк фактически становится гарантом платежеспособности клиента на продолжительный срок. Любой платеж, даже тот, на который у клиента нет денег, будет безусловно совершен банком за него (то есть будет выдан кредит). Чтобы получить карточку, клиент обязуется перечислять всю зарплату на счет в банк, который открывает ему ли-

мит кредитования сначала на 50% его месячной зарплаты, затем (через полгода) — на 70%, затем увеличит еще. В принципе через пару лет клиент вполне может иметь лимит в три месячных зарплаты. Так решается проблема «микрокредита». Заметьте, банк не просто выдает деньги, а сначала оговаривает условия, по которым его ресурсная база увеличивается (клиент открывает счет и переводит на него доход), а уж затем выдает клиенту средства и очень медленно наращивает лимит кредитования. При этом кредитованием занимается именно банк, а торгующая организация в любом случае всегда получит свои средства за предоставленный клиенту товар.

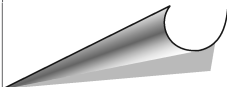


**Банк не просто выдает деньги, а сначала оговаривает условия, по которым его ресурсная база увеличивается.**

У нас же все перевернуто с ног на голову. Сами торгующие организации выдают кредиты, то есть, как мы раньше говорили, «ведут счета» заемщиков. Сейчас эта активность уже пошла на убыль (банки начинают заниматься своим прямым делом), но чего только не довелось насмотреться за прошедшие несколько лет! «Свадьба в кредит!» — рес-

торан «кредитует» торжественное мероприятие. Казалось бы, здорово! Но вот молодые через пару недель разругались, разъехались и при вопросе об оплате кивают друг на друга. Годами кивают. «Зубы в кредит!» — стоматологическая клиника, желая «обскакать» конкурентов, выступила с новой инициативой. Человек вставил зубы, через неделю ему их выбили. Как с оплатой? Дальше можно даже не фантазировать — вывод ясен.

Вообще за последние несколько лет порою возникало такое чувство, что кредиторы соревнуются не по объему полученной прибыли, а по тому, кто из них в больших объемах и на более мягких условиях выдаст деньги клиенту.



**За рубежом крупный кредит — это, как правило, ипотека.**

В практике выдачи крупных кредитов (на покупку жилья, автомобиля) существуют те же проблемы. За рубежом это, как правило, ипотека. Причем ипотека такая, что если ты хочешь досрочно рассчитаться — плати неустойку, а если задержал выплату на два месяца — арест

имущества и публичные торги. У нас же кредит, достаточный для покупки жилья, можно получить под поручительство двух совершеннолетних (один из них может быть даже членом семьи заемщика) граждан. Вот и все. Не удивляйтесь тому, что даже по официальным данным объем просроченной (читай — безнадежной) задолженности у наших банков уже превысил десятки миллиардов рублей.

Что же является результатом неправильно организованной работы по увеличению задолженности? Ответ очевиден: **зadolженность очень низкого качества**. Или, если оперировать уже известными нам терминами, результатом станет задолженность с нормой ликвидационной задолженности, существенно превышающей критическое значение (как правило, 5% от общей суммы задолженности).

Как правильно организовать работу по увеличению задолженности? Очень просто. Несмотря на то что кредитование весьма выгодно для кредитора (это

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■  
■ В результате  
■ неправильно  
■ организованной  
■ работы возникает  
■ задолженность  
■ очень  
■ низкого ка-  
■ чества.  
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

и расширение бизнеса, и дополнительные прибыли), для клиента получение кредита должно быть связано с определенными трудностями. Главное правило — кредит надо заработать или еще лучше:

**В России сегодня серьезный кредит — это приз, за него клиент должен поборотся, приложив неординарные усилия.**

Кредит — это приз.

За этот приз клиент должен поборотся, приложив неординарные усилия. Собрать справки. Вскрыть сведения о зарплате. Заложить имущество. Увеличить объем продаж. Легализовать активы. Самому вложить часть средств в проект на рискованной основе. Застраховать себя и квартиру. Подготовить бизнес-план. Пояснить не вполне понятные цифры в отчете о движении денежных средств. И не через неделю, а через три часа. Много еще чего можно придумать... Главный принцип ясен: клиент должен быть абсолютно уверен, что кредит — это приз и достанется далеко не всем.

Если же производить бесплатную и практически безнаказанную раздачу денег, произойдет непоправимое ухуд-

шение качества долгов, а может быть, и то, о чем говорится в следующем пункте.

#### **4.2. ЕСЛИ НЕ ОРГАНИЗОВАТЬ РАБОТУ ПО УМЕНЬШЕНИЮ ЗАДОЛЖЕННОСТИ, ТО...**

**П**лохо организованная работа по уменьшению задолженности начинается, как правило, с неправильного учета безнадежной задолженности, а все негативные последствия — результат такого учета. Негативные последствия — это и ничем на первый взгляд не мотивированный рост задолженности, и катастрофическое ухудшение ее качества. Многие предприятия просто не признают (или боятся признать?) тот факт, что безнадежная дебиторская задолженность существует. Даже если этот факт признан, то в отношении работы с такой задолженностью нет никакой стратегии. Сегодня ею занимаются юристы, завтра — служба безопасности, послезавтра — Коля из отдела продаж, ко-

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● Плохо организо-  
● ванная работа  
● по уменьшению  
● задолженности  
● начинается, как  
● правило, с не-  
● правильного  
● учета безнадеж-  
● ной задолжен-  
● ности.  
● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

**На фоне роста  
не всегда видны  
негативные мо-  
менты.**

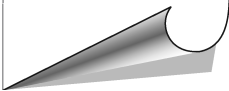
торый хорошо знает первую жену Вити-заемщика и т. д. И все это — следствие того, что сначала неправильно посчитали, затем на сумму будущих убытков не уменьшили прибыль, из «полученной» прибыли выплатили себе премии и дивиденды. Через месяц повторили все то же самое. Премии получили, начальству доложили, что все нормально, начальство тоже премии получило, а на самом деле...

Одним из самых серьезных негативных факторов роста любого рынка является то, что на фоне роста не всегда видны негативные моменты. Любые недочеты, недоделки, да и просто промахи кажутся временными факторами, простыми помехами, шумом на фоне стабильно и бурно развивающихся процессов. Это уже неоднократно повторялось — конкретные детали незаметны на фоне мощного развивающегося процесса. Очень часто за последние годы мы наблюдали ситуацию, когда невнимание к вопросам уменьшения задолженности должно было привести буквально к краху пред-



приятий в течение очень короткого времени, однако бурно растущий рынок оттягивал наступление этих событий. В самый критический момент откуда ни возьмись появлялся новый кредитор, либо вдруг подписывался наивыгоднейший контракт, либо происходило что-нибудь еще в этом роде. На время все успокаивалось. Однако предприятие не использовало полученную таким образом передышку, чтобы исправить ситуацию, и через год-два крах все-таки наступал, но уже с более тяжелыми последствиями для организации.

**Как развиваются события, если кредитор не уделяет должного внимания построению системы уменьшения задолженности?**



Как же в действительности развиваются события, если кредитор не уделяет должного внимания построению системы уменьшения задолженности?

Значительная доля активов кредитора — это дебиторская задолженность. Сколько в ее составе текущей задолженности, сколько — просроченной, а сколько безнадежной, не знает никто. Порою даже сам кредитор.

Один из лидеров российского рынка потребительского кредитования объявил тендер на продажу безнадежной задолженности. Тендер проводили в первый раз, и поэтому было много слов о том, что это «проба», что «в качестве эксперимента» и т. д. И поскольку это «проба», выставили на торги всего (!) 3 млрд руб. То есть \$ 120 млн «на пробу». А если бы это было «по-настоящему»? Сколько бы выставили? Миллиард долларов?


**Результат неправильно организованной работы — ничем не контролируемый рост объема задолженности.** Затем, как следствие, сильно ухудшается качество долгов. А далее уже непонятно, что является причиной, а что следствием.

Один японский бизнесмен лет десять назад пошутил на тему о том, что такое инвестиции в российскую экономику. Он сказал, что это процесс неуправляемого движения капитала, сопровождающийся полной его потерей J. Так и у неудачливого кредитора. Что бы ни происходило,

результат один: 90% активов — это дебиторская задолженность, а 90% от нее — сумма, безнадежная к взысканию.

Следствием того факта, что значительная доля дебиторской задолженности состоит из безнадежных, то есть практически дутых активов, является все более усиливающаяся нехватка «живых» денег. Значительная часть активов не работает, но поскольку этот факт «скрыт» и от проверяющих, и от самих руководителей, премии регулярно получаются. В результате средств сначала перестает хватать на выплату зарплаты сотрудникам, потом проценты по собственным кредитам выплачиваются из заемных денег, затем — конец.

**Поскольку значительная доля дебиторской задолженности состоит из безнадежных, то есть практически дутых активов, усиливается нехватка «живых» денег.**

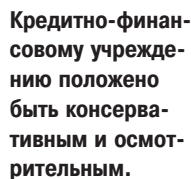


Рассмотрим в качестве примера реальную жизненную ситуацию.

Небольшая региональная компания создала сеть отделений по потребительскому кредитованию населения в областном центре и в прилегающих районных центрах. Ниша эта была свободна — несколько лет назад местные банки боя-

«Сегодня захватим рынок, а завтра получим прибыль!»

еще и тем, что ни у собственников компании, ни у менеджмента до создания данного бизнеса не было даже небольшого опыта работы на розничных финансовых рынках. Компания была не консервативной по своей сути, какой и положено быть кредитно-финансовому учреждению, а скорее революционной. Все эти факторы в совокупности привели к тому, что за два года объем проявившейся безнадежной задолженности превысил 10% (!) от валюты баланса компании. И это при том, что все нормативы по соотношению собственных и заемных средств были также нарушены самой компанией — более 98% кредитов было выдано за счет заемных средств.



**Кредитно-финансовому учреждению положено быть консервативным и осмотрительным.**

Дальше ситуация развивалась следующим образом. После того как для выплаты процентов по собственным кредитам два месяца подряд пришлось брать дополнительные займы, руководство компании решило проанализировать результаты деятельности (наконец-то!). По итогам проверки получили, что называется, «полный набор».

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■  
■ **Негативный** ■  
■ **опыт — поучите-** ■  
■ **лен.** ■  
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

**1.** Реальной прибыли не было, даже без учета безнадежной дебиторской задолженности. Все заработанное компания тратила на расширение своего присутствия в регионе, издержки при этом не считались. Как говорится, «мы за ценой не постоим». При этом все «вложения» компании представляли собой активы сомнительного качества: был произведен ремонт офисных помещений представительств, что, конечно, было оформлено какими-то другими, дутыми затратами, приобретены компьютеры, мебель, то есть чрезвычайно быстро деширующие активы. Через три года, самое большее — через пять лет, все это имущество придется безжалостно списать.

**2.** В деле создания дополнительных издержек с удовольствием участвовал ответственный за расширение компании персонал. «Откаты» принимающим решения менеджерам при заключении договоров поставки, аренды, трудовых договоров были в порядке ве-

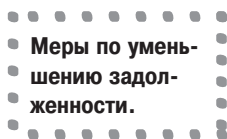
щей. Понятно, что эти договоры заключались на невыгодных для компании условиях.

**3.** Через пару лет после начала работы объем ликвидационной задолженности составлял около 15% от валюты баланса. В этот период деятельности с первого же месяца становится проблемной каждая восьмая-девятая сделка. Если принять эти цифры за основу расчетов, компания была прибыльной всего два первых месяца своей работы, и то только потому, что безнадежная задолженность в тот период еще не успела образоваться. Текущее состояние компании — глубокий финансовый кризис. В пересчете на все заключаемые договоры каждая сделка приносит убытки в размере 1,2% от объема сгенерированной на старте задолженности.

**4.** Было выявлено несколько мошеннических групп, «работающих» вокруг компании. Оказалось, что несколько ключевых сотрудников компании активно сотрудничают с такими группами.

Эти сотрудники фактически являлись создателями преступной инфраструктуры внутри компании.

Несмотря на столь тяжелую ситуацию, руководство компании нашло в себе мужество признать совершенные ошибки и пойти на необходимые перемены. Весь комплекс принятых мер выходит далеко за рамки событий, описываемых в настоящей работе. Мы сосредоточимся только на одной проблеме — мероприятиях, проведенных для уменьшения задолженности.



**Меры по уменьшению задолженности.**

- ☑ Проведена ревизия задолженности, сформирован реестр долгов, безнадежных к взысканию. Приступили к активной продаже безнадежной задолженности.
- ☑ Оценили объем форвардной задолженности. Вычислили объем норматива необходимых отчислений в резервный фонд. Оказалось, что необходимый объем отчислений превышает планируемую к получению от каждой сделки прибыль. И это без учета уже сформировавшейся задолженности: прибыль текущих сделок (из-за возросшей кон-



курении) была меньше, чем необходимые отчисления в резерв (из-за большого объема невозвратов кредита).

- ☑ На основе проведенных расчетов было принято следующее решение. На предприятии на три месяца устанавливается чрезвычайное положение. За это время, кроме прочих экстренных мер, предпринимаются шаги по структурированию работы с задолженностью. Если в течение трех месяцев положительная динамика не возникнет, выносится вопрос о целесообразности дальнейшей деятельности предприятия.

Все планировавшиеся меры с той или иной степенью успешности были осуществлены. По итогам трехмесячной работы получены следующие результаты.

- ☑ Сделки, совершаемые предприятием, стали прибыльными.
- ☑ Снизился необходимый норматив отчислений в резервный фонд.
- ☑ Были найдены надежные партнеры по покупке безнадежной задолженности на приемлемых для предприятия условиях.

● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● **Итоги принятых** ●  
● **мер.** ●  
● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

Несмотря на это, расчеты показали, что, чтобы погасить убытки, возникшие за первые два года работы, даже при достижении положительной динамики предприятию необходимо работать более 30 лет. Очевидно, что такое решение было неприемлемым.

Надо еще раз надо отдать должное руководству компании. В столь тяжелой обстановке руководители нашли в себе мужество обратиться к кредиторам, вынесли все проблемы на обсуждение с акционерами. После попыток поиска выхода из сложившейся ситуации, после всех консультаций, увольнений, перестановок и других мероприятий события развивались следующим образом.

1. Созданную компанией «сеть» представительств, точнее, часть этой сети, удалось возмездно передать (написать «продать» язык не поднимается — нечего там было продавать!) молодой растущей региональной страховой компании. Передали все — и столы, и стулья, и компьютеры, и договоры аренды, и половину персонала. Невостребов-

ванные представительства закрыли, находившееся в них имущество продали за бесценок.

**2.** Все операции по кредитованию клиентов прекратили.

**3.** На оставшихся в управлении страховой компании представительствах продолжали собирать платежи по заключенным ранее сделкам. При этом страховые агенты работали на полставки как сотрудники компании-кредитора.

**4.** Велась активная работа по возврату проблемной и просроченной задолженностей, а также по продаже безнадёжной.

Конец у этой истории скорее радостный, нежели печальный. По итогам принятых решений удалось существенным образом сократить издержки предприятия, вернуть серьезную часть распыленных средств. Сейчас есть надежда, что преобразованное затем в крупный супермаркет (!) предприятие, поддерживаемое в качестве кредитов возвра-

**Удалось существенно сократить издержки предприятия, вернуть серьезную часть распыленных средств.**

щаемыми из дебиторской задолженности средствами, рассчитается с полученными в итоге деятельности долгами менее чем за пять лет. Кстати, руководят этим предприятием те же люди, что и ранее, то есть те, что поначалу завели его в тупик. Решение это акционеры принимали непросто, но все же приняли, и это — награда за мужество менеджерам, которые не стали замалчивать свои ошибки.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**М**ы коротко, почти конспективно, рассмотрели различные аспекты управления дебиторской задолженностью на предприятии. Разумеется, не все, а лишь управленческую, «менеджерскую» их часть.

Важность такого рассмотрения, как мы уже говорили, продиктована тем, что в последние годы на предприятиях нашей страны произошел значительный, «взрывообразный» рост дебиторской задолженности. Этот рост обусловлен не «переходными явлениями первого этапа рыночных реформ». То есть это не та ситуация, когда неплатежи бюджетов разных уровней предприятиям сгенерировали неплатежи предприятий друг другу. Он является следствием «второго этапа реформ» — следствием освоения предприятиями реальных рыночных механизмов работы и началом активного использования дебиторской задолженности в качестве одного из самых мощных финансовых инструментов.

**Рост дебиторской задолженности — следствие освоения предприятиями реальных рыночных механизмов работы.**

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### ФОРМА ВЕКСЕЛЯ С ЧАСТИЧНЫМ АВАЛЕМ ДИРЕКТОРОМ КАК ФИЗИЧЕСКИМ ЛИЦОМ

#### Простой вексель

Закрытое акционерное общество «Трубка», г. Никотинск, ул. Перегарная, д. 11, обязуется уплатить против этого векселя 10 000 (Десять тысяч) рублей плюс доход из расчета 12 (Двенадцать) процентов годовых непосредственно обществу с ограниченной ответственностью «Сигареты», г. Никотинск, Беломорский проезд, д. 37, или его приказу. Срок платежа: по предъявлении, но не ранее 01 сентября 2007 г. Место платежа: г. Никотинск. Настоящий вексель составлен 01 июня 2007 г. в г. Никотинске.

Подпись векселедателя: *Пепел В.А.*,  
Генеральный директор ЗАО «Трубка»

#### Для авалья

Аваль выдан на сумму 1000 (Одна тысяча) рублей за закрытое акционерное общество «Трубка», г. Никотинск, ул. Перегарная, д. 11. В качестве авалиста выступает Пепел Василий Александрович, г. Никотинск, Дымковский пер., д. 17, кв. 21. Аваль выдан 01 июня 2007 г.

Подпись авалиста: *Пепел В.А.*

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Закрытое акционерное общество «Трубка»

### Приказ № 13

01.06.07

#### **< О работе с безнадежной дебиторской задолженностью >**

В течение последних двух кварталов на предприятии сложилась неудовлетворительная обстановка с просроченной дебиторской задолженностью. Объем такой задолженности немотивированно возрастает, отвлекая серьезные финансовые ресурсы предприятия. Для преодоления негативных последствий такого роста

#### ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Определить порядок ответственности за результаты работы по взысканию дебиторской задолженности:

задолженность сроком 1491 день (текущая и проблемная) — отдел продаж (коммерческий директор Расторгуев И. Н.);

задолженность сроком 91—120 дней (просроченная) — служба безопасности (начальник Ежиков Н. И.).

2. Считать **безнадежной к взысканию** силами предприятия ЛЮ-БУЮ дебиторскую задолженность, возникшую в процессе коммерческой деятельности и со сроком возникновения более 120 дней.
3. Юридическому отделу (Законников И. А.) в срок до 10.06.07 разработать и представить в подразделения на исполнение порядок передачи дебиторской задолженности в зависимости от сроков образования.

4. Финансовому отделу (Безденежных Е. Р.) в срок до 15.06.07 проработать нормативную базу и подготовить предложения по продаже просроченной дебиторской задолженности.
5. Финансовому отделу (Безденежных Е. Р.) начать регулярную продажу безнадежной к взысканию задолженности с 01.07.07.
6. Ответственность за исполнение настоящего приказа возложить на финансового директора Безденежных Е. Р.

Генеральный директор ЗАО «Трубка» *Пепел В.А.*



## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Закрытое акционерное общество «Трубка»

### **ПРИКАЗ № 14**

01.06.07

#### **О создании резервов на покрытие убытков от безнадежной дебиторской задолженности**

Для приведения управленческой отчетности в состояние, адекватно отражающее реальное положение дел на предприятии,

#### П Р И К А З Ы В А Ю :

1. Финансовому отделу (Безденежных Е. Р.) сформировать на предприятии резервный фонд на покрытие убытков от безнадежной дебиторской задолженности (далее — Фонд).
2. Учитывая, что Фонд необходимо наполнить в кратчайшие сроки, на его формирование направлять:
  - 3,5% от всех поступающих по ранее заключенным контрактам платежей;
  - 3,2% от всех платежей, поступающих по вновь заключаемым с момента выхода настоящего приказа контрактам;
  - ☒ 100% платежей, получаемых от продажи безнадежной дебиторской задолженности.
3. Считать Фонд наполненным после того, как размер его средств достигнет объема безнадежной дебиторской задолженности.

#### КАК УПРАВЛЯТЬ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ

---

4. После наполнения Фонда дополнительное внесение средств в него в текущем году производить по следующему принципу:

- ☒ 3,0% от всех поступающих по контрактам платежей;
- ☒ 100% платежей, получаемых от продажи безнадежной дебиторской задолженности.

5. Списание средств Фонда проводить ежеквартально, в случае, если по итогам списания безнадежной дебиторской задолженности финансовым результатом деятельности предприятия являются убытки. Списание Фонда проводить в погашение убытков и до достижения безубыточности работы предприятия по результатам управленческого учета.

6. Ответственность за исполнение настоящего приказа возложить на финансового директора Безденежных Е. Р.

Генеральный директор ЗАО «Трубка» *Пепел В.А.*