



Источник фото: pixabay.com  
The photo source: pixabay.com

## ДЕСЯТЬ СПОСОБОВ БОРЬБЫ С ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ: КАК ВЕРНУТЬ СВОИ КРОВНЫЕ И БОРОТЬСЯ ЗА ЛИКВИДНОСТЬ

**ДЬЯЧЕНКО ЛЮДМИЛА**

Специальный корреспондент

### АННОТАЦИЯ

Редакция журнала «ГеоИнфо» собрала информацию по способам того, как не допустить дебиторской задолженности, и о том, что делать, если она возникла.

В статье использованы материалы онлайн-форума «Дебиторка. Борьба за ликвидность» (организатор – журнал «Финансовый директор»), а также результаты проведенного редакцией опроса руководителей компаний и юристов, специализирующихся на спорах, которые возникают в сфере строительства.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

дебиторская задолженность; долги; неплатежи; финансовые риски; клиентская база; финансовые документы; управление.

# TEN WAYS TO DEAL WITH RECEIVABLES: HOW TO GET YOUR HARD-EARNED MONEY BACK AND FIGHT FOR LIQUIDITY

**D'YACHENKO LYUDMILA**

Special correspondent

## ABSTRACT

The editorial staff of the "GeoInfo" journal have collected information on the ways to prevent receivables and on the activities if such a situation has arisen.

This paper uses materials from the online forum "Receivables. The fight for liquidity" (organized by the "Financial Director" journal), as well as the results of a poll (conducted by the editorial staff of the "GeoInfo" journal) of company managers and lawyers specializing in disputes that arise in the construction sphere.

## KEYWORDS:

receivables; liabilities; nonpayments; financial risks; customer base; financial documents; management.

## САМЫЕ ЧАСТЫЕ ПРИЧИНЫ ПЯВЛЕНИЯ ДОЛГОВ ►

Каждая третья компания теряет часть прибыли из-за дебиторской задолженности. Каждый второй руководитель объясняет случившееся нехваткой контроля.

К типичным проблемам неплатежей можно отнести:

- разрозненную отчетность, отсутствие «единого окна»;
- отсутствие постоянной проверки контрагентов, сбор сведений только в момент подписания первого договора с новым партнером;
- отсутствие постоянного мониторинга «дебиторки», оперативной реакции в случае задержки платежей;
- плохое взаимодействие с менеджерами, которые не хотят лишний раз тревожить клиента;
- отсутствие классификации неплатежей (небольшая просрочка или уже дебиторская задолженность?);
- отсутствие кредитного комитета, то есть коллективного решения проблемы вместо перекидывания «дебиторки» на бухгалтера, директора или юриста.

## СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ►

Рассмотрим способы управления дебиторской задолженностью, которые используются компаниями и предлагаются консультантами в сфере права и финансов.

### Способ 1. Автоматизация

Строительные компании не особенно хотят, чтобы их автоматизировали, опа-

саясь лишней прозрачности и утечки данных. Многие до сих пор ведут разрозненные таблицы в программе Microsoft Excel или «держат клиентов в голове». В лучшем случае имеется какая-то простая программа для внутреннего пользования.

Отечественные ИТ-разработчики предлагают много вариантов управления финансовыми рисками.

Независимый директор по стратегии и финансам ООО «ЦК СТИК» Ренат Акмалов считает, что программное обеспечение (ПО) не может быть одинаковым для всех. Оно адаптируется под потребности компании, ведет к пониманию сроков прихода денег и оборачиваемости капитала в отношении каждого клиента, к прогнозированию кассовых разрывов и автоматическому сбору «просрочки».

ПО обязательно должно учитывать лояльность. Не стоит всем подряд рассылать напоминание о задолженности.

### Способ 2. Анализ рисков

Эксперты рекомендуют вести историю каждого клиента и отслеживать информацию не только в момент подписания или продления контракта.

К самым распространенным факторам риска относятся: отсутствие отчетности за последний год; нулевая численность сотрудников; низкий кредитный рейтинг; невзыскание долгов приставами; создание компании менее года назад; нулевая выручка.

Сейчас некоторые компании перестали публиковать отчетность. В этом случае анализируется та информация, ко-

торая есть в открытом доступе на последнюю дату.

Если в интернете имеется много резюме сотрудников данной фирмы, ищущих работу, это подозрительный фактор. Другие опасные сигналы: контрагент судится; имеет имущество в залоге; участвует в спорах с ФНС, ФСС, СФР; количество судов за последний год выросло.

Вся эта работа обычно ложится на плечи юристов. «У нас есть отдельный сотрудник, который ходит по судам. 95% дел – взыскание дебиторской задолженности», – сообщила заместителя руководителя юридической службы торговой сети «Техноколь» Елена Сырвачева.

### Способ 3. Кредитный комитет

Как считает Мария Правда, финансовый директор компании FM Logistic с богатым опытом, дебиторской задолженностью нужно управлять, а не ждать того, что контрагент заплатит, когда захочет.

Проблемой нужно заниматься сообща, распределить обязанности и не перекидывать все на кого-то одного. Этой цели служит коллективный совещательный орган – кредитный комитет. Иными словами, это отлаженные коммуникации между финансовым отделом, коммерческим отделом, собственником бизнеса, наемным директором.

Кредитный комитет устанавливает кредитный лимит, превышение которого не допускается. Согласовываются индивидуальные условия для клиентов, допустимые отсрочки и обстоятельства, когда дело передается в суд.

#### Способ 4. Банковская гарантия и факторинг

Предпринимателям предлагается факторинг – отсрочка платежа. Если компания хочет повременить с оплатой счетов, контрагенту платит банк-посредник. Другой вариант – банковская гарантия. В этом случае банк погашает задолженность, если она возникла, и компания остается должна банку, а не контрагенту.

«Банковские инструменты недооценены», – поделился мнением управляющий директор ООО «ВТБ Факторинг» Виктор Пинчук.

«Банковская гарантия дисциплинирует. Если она есть, контракты нарушаются реже. Рекомендую проверять банковскую гарантию на подлинность и актуальность сроков, потому что она бывает поддельной», – сказал руководитель дирекции торгового финансирования, управляющий директор АО «Альфа-банк» Евгений Бельчанский.

«Мы пробовали факторинг – удобно, а банковская гарантия имеет смысл, когда речь о многомиллионных суммах. Если же сделка на 200 тысяч рублей, нет смысла платить порядка 30 тысяч за банковскую гарантию», – прокомментировал директор ООО «ЗВ Групп» Дмитрий Ларин.

#### Способ 5. Страхование покрытия

Финансовый директор ООО «Мерк» Галина Дорогова сообщила, что за восемь лет использования страхового покрытия у них не было ни одной просрочки.

Правда, страховых компаний, которые работают с «дебиторкой», мало. Им интереснее страховать не риски неплатежей, а весь объем выручки. А страхователям интересен только долг, образовавшийся на конец месяца, при условии минимального количества просроченных выплат.

Наибольший эффект дает сочетание инструментов управления дебиторской задолженностью: банковская гарантия, страховое покрытие, бонусное вознаграждение за финансовую дисциплину.

#### Способ 6. Продажа долга – цессия

Генеральный директор ООО «Кономика» Светлана Васина рассказала о случае в сфере железнодорожных перевозок. Клиенту задолжал контрагент 32 миллиона рублей за аренду вагонов.

Рассмотрение дела в суде грозило растянуться на несколько месяцев. Ждать клиент не мог, поэтому предпочел цессию. Через два дня после продажи долговых обязательств на его счете уже были средства, чтобы рассчитаться с другими партнерами. Их перечислил покупатель долга.

Теперь у ООО «Кономика» есть семь месяцев, чтобы отсудить долг. Вознаграждение компании, скупающей долги, составляет около 30% от суммы спора.

#### Способ 7. Коллекторы

Директор «Центра развития коллекторства», председатель комитета Московской ТПП по вопросам разрешения долговых споров Дмитрий Жданухин уверен, что когда все способы возвращения денег перепробованы, то нужно привлекать профессионалов по проблемным долгам. Это может быть единственным вариантом, если оппоненты сильны – являются монополистами или имеют коррупционные связи в судах, органах власти, силовых структурах. Такая помощь дорогая, поэтому надо сопоставить размер долга со стоимостью борьбы за него.

Профессионалы знают, как работать с судами. Например, прилагают к иску свой проект решения суда, и такая переписка эффективна. Должники становятся сговорчивыми, если профессионалы обещают оповестить или уже оповестили акционеров или партнеров о том, что виновник не платит.

#### Способ 8. Фиксация событий

Руководитель «Агентства правовой и бухгалтерской помощи» Мария Головина имеет много клиентов из строительной отрасли. Она считает, что нужно сразу фиксировать событие, которое произошло не по плану. «Если контрагент перестает платить, мы составляем акт простоя и заранее включаем этот пункт в договор строительного подряда. Например, при простое по вине заказчика он оплачивает человеко-смену за каждый день простоя. Потом выставляем счет по количеству смен простоя. Это действенный способ, как и залог и поручительство», – поделилась она опытом.

Фиксация событий – единственный спасительный вариант в сфере госзакупок, как считает юрист-методолог Любовь Смыцкая. Нужно сразу составлять акты, например о нехватке денег, мате-

риалов, техники, отправлять госзаказчику письма, снимать на видео все попытки дозвониться и сами разговоры по этому поводу.

#### Способ 9. Аванс и дробление платежей

Артём Кияев, основатель ООО «Центр инженерных изысканий Артёма Кияева», согласен работать с клиентами, которые в этот момент ведут много проектов или судятся, только при стопроцентном авансировании. Если заказчик не принимает это условие, ему предлагают распределить работы и финансирование в соотношении 50:40:10. Оплата привязывается к результату. Это позволяет избежать риска возникновения «дебиторки».

Если заказчик предлагает вместо аванса гарантийное письмо, нужно быть очень осторожным, так как это дополнительные риски для изыскателей. По гарантийным письмам допустимо сотрудничать только с постоянными клиентами.

#### Способ 10. «Финансовая подушка»

Директор ООО «ЗВ Групп» Дмитрий Ларин убежден, что по возможности лучше не браться за проект, если нет своих средств, чтобы покрыть расходы. Долги долгам рознь. «Дебиторка», когда она касается только тебя, неприятна, но еще хуже, когда остаешься кому-то должен, потому что тебе должны. В последнем варианте, по мнению Ларина, лучше погасить долг другим, даже если тебе не заплатили. Эти деньги надо воспринимать как инвестицию в собственную деловую репутацию и перспективу новых выгодных контрактов.

#### ВЫВОДЫ ►

Управлять дебиторской задолженностью проще, чем может показаться. Существует много инструментов – под разные бизнесы, суммы, задачи.

Возвращение денег тоже стоит денег. Дешевле предотвратить дебиторскую задолженность, чем бороться за ее устранение.

Никто не застрахован от возникновения «дебиторки». Повлиять на нее можно «прямо сейчас» путем наведения порядка в клиентской базе и в финансовых документах. **и**