

Концепция построения системы управления дебиторской задолженностью (кредитным риском) в российской дистрибуции

Приоритетным в компании Протек является формирование политики управления или кредитной политики, как мы ее называем, то есть выбор стратегии и тактики управления. Стратегия управления определяется именно в кредитной политике, где устанавливаются основные принципы кредитования, и основные пороговые значения, отдельные финансово-экономические показатели по компании или по рынку. Тактика управления – это тоже стандарты правил и условия, выбор методов управления, то есть те инструменты, которые мы используем.

Методы в управлении дебиторской задолженностью делятся на три уровня.

Первый уровень - совет директоров, руководство компании и товарный кредитный комитет, который был создан в начале 2014 года.

Второй уровень - это торговые кредитные комитеты и менеджмент компании. Если говорить про «дебиторку», то, по моему мнению, рынок делится на два основных. Коммерческий рынок, то есть торговля с аптеками или сетями, и так называемый бюджетный рынок. Бюджетный рынок - это торговля с государственными компаниями, с которыми сотрудничаем по 44 ФЗ, или областные и др. предприятия.

И третий уровень - это функциональный менеджер. На этом этапе происходит реальное управление дебиторской задолженностью.

Теперь подробнее.

О формировании кредитной политики.

Выбираем агрессивное, умеренное, консервативное - это наши определения. Финансовые показатели, ликвидность, рентабельность, операционный финансовый цикл и оборачиваемость тоже очень важны. Затем объем дебиторской задолженности в процентах от оборота - у нас, повторно, почти 100%.

Далее, уровень кредитных потерь от оборота и создание резервов. Объем просроченной задолженности тоже определяется по компании - долг контрагента. Основные граничные правила по условиям отсрочки: срок, доходность, объемы и т.д. И автоматизация процессов.

У нас установлены такие правила: только после трех месяцев работы по предоплате может быть рассмотрена заявка на предоставление отсрочки платежа. Перед началом работы с данным клиентом проводится его проверка, скорее юридическая. Мы требуем документы: уставы, карточки подписей, лицензии, - потому что деятельность аптечных аптек лицензируется. Все проверяется юридическими службами. Служба безопасности проверяет клиента на наличие/отсутствие компрометирующих сведений, проверяются генеральные директора, главные бухгалтеры. На основании этой информации принимается решение о работе с этим клиентом.

Базовый инструмент в управлении кредитным риском - это комплексная оценка контрагента. Оценить финансово-экономическое состояние можно только косвенными методами. Платежеспособность и кредитная история - это основная оценка от 1 до 10.баллов, но есть и весовые показатели, например, финансово-экономическое состояние: нам предоставлен баланс - это один балл. Если баланс нормальный - это два балла; и т.д. Но платежеспособность и кредитная история - это основное.

Мы ранжируем клиентов по рынкам, формам собственности, типу деятельности, структуре и т.д. У нас есть две-три матрицы принятия решений об отгрузке в зависимости от принадлежности клиента к группе риска. Мы составляем таблицу по коммерческому рынку, по бюджетному рынку, также по стратегическим аптечным сетям, как мы их называем В зависимости от величины и глубины

просрочки принимаются решения об отгрузке. У нас есть специальная группа управления дебиторской задолженностью – три человека на всю компанию. Есть аналитик, он считает, если к нам попадают в руки какие-то финансово-экономические показатели, в основном, SAS.

Контроль выполнения стандартов кредитования предусматривает составляющие, включая ежемесячную оценку эффективности управления дебиторской задолженностью. Оперативное управление осуществляется сотрудниками сбытовых подразделений, которые руководствуются нашими матрицами, а также контролируется поступление денежных средств. Если появляется просроченная дебиторская задолженность в зависимости от срока и ее процентного соотношения, принимаются меры. До 10 календарных дней мы не считаем просрочкой, но с 11 дня наступают последствия, прежде всего мы можем увеличивать наценку. Следующее порядка 20 дней начинается отгрузка 50 на 100. Просрочка более 30 дней, пусть даже рубль, – и автоматически блокируется отгрузка. Снять ее уже можно только по решению нашего торгового кредитного комитета. Такова система.

Решение этого комитета не может быть изменено даже генеральным директором. Оно может быть изменено только на уровне совета директоров, если есть расхождения между, допустим, сбытовиками и финансистами.

О методах снижения кредитного риска.

Банковскую гарантию у нас получить трудно. Вот, например, сейчас у нас чуть более десяти банковских гарантий, имеется поручительство третьих лиц, залоги, страхование. Со страхованием вообще беда. Мы лет, наверное, 7-8 бьемся со страховыми компаниями, ничего так и не застраховали.

Договоренность о рефинансировании и безрегрессный факторинг более-менее у нас сейчас задействован. Превентивные меры те же самые: автоматический контроль и т.д. Эффективность, мы считаем, заключается в конкурсном подходе. Прежде всего, определение принципов стандартов кредитования, и, естественно, их соблюдение. Это контроль на всех этапах и мотивация как инструмент повышения эффективности.

2Всех встряхнули 2008-2009 годы. Почти 50% нашего оборота - аптечные сети - отданы в казначейство. Мы сильно изменили мотивацию именно сбытовых подразделений, основная мотивация которых была от отгрузки: 5-10% на оплату (и товарищи, конечно, считали, что это потерянный фонд заработной платы), а получали 90% только за отгрузки. Сейчас мотивационные показатели - на оплату. Схема очень хорошо работает. Они сами к нам идут: "А вот, давайте вот это вы посчитаете. А давайте сами выбивайте теперь балансы из них, из наших этих любимых клиентов". Ну вот, примерно такова система.

Переоценка установленных лимитов происходит раз в месяц, когда мы делаем все свои мониторинги. Как только клиент, условно говоря, превысил уровень просроченной дебиторской задолженности и перескочил там из второй категории в третью, например. Сейчас, я еще раз говорю, условия у нас ужесточилась, мы почти наверняка требуем обеспечения. Мы говорим: "Коллеги, если хотите вместо 100 млн 200, давайте нам на 100 млн обеспечение". Это гарантия, в основном, факторинг или залог какой-то более-менее реальный

Об авторе:

Игорь Дубинец, начальник Казначейства, ЦВ «Протек»

ЦВ «Протек» - ведущий национальный фармдистрибьютор, занимающий 13,44% доли рынка по итогам 2014 года