

«Вернуть, продать или простить?»

*Хочешь, чтоб мощным был бизнес твой,
С прибылью и размахом,
Раньше систему взыскания строй,
Чтобы не кончить крахом!
М.Джонджуа*

Управление бизнесом сопровождается необходимостью решения самых различных задач. И нередко работа с дебиторской задолженностью уходит на второй план.

Многие руководители считают необходимым постоянно увеличивать продажи товаров и услуг, не задумываясь, что эти товары и услуги должны быть своевременно оплачены.

Здесь очень важно реально оценивать, на каком этапе жизненного цикла находится Ваша Компания и ее место на рынке. Если Компания переживает фазу активного роста и на волне растущего спроса предлагает уникальные сервисы, услуги, продукты, то, возможно, имеет смысл работать только по предоплате. Ведь и так достаточно желающих приобрести ваш товар или услугу. Есть и другой вариант, который подходит для кредитной системы расчетов, и им зачастую пользуются микро финансовые организации - закладывать стоимость невозврата кредита в стоимость товара или услуги.

Или, наоборот, Компания переживает упадок. Стоит ли в этом случае расходовать ресурсы на работу с дебиторской задолженностью вместо того, чтобы направить усилия на оптимизацию продуктового портфеля или выпуск инновационного продукта? Как в этом случае правильнее распорядиться долговым портфелем? Однозначный ответ без знания предметной области дать, конечно, сложно. Но практика показывает, что Компании в этом случае проще списать все просроченные долги, либо продать их за минимальную стоимость.

Ну и, наконец, третий этап, на котором сегодня находится большинство Компаний - зрелость, когда фирма пытается сохранить имеющуюся долю рынка под своим контролем и повысить эффективность бизнеса за счет сокращения затрат. В условиях насыщенного рынка закладывать стоимость невозврата в стоимость товара и/или услуги, значит увеличивать отпускные цены, чем сразу же воспользуются ваши конкуренты. Как правило, именно в этот период своего развития Компании начинают задумываться о необходимости эффективного управления дебиторской задолженностью (ДЗ).

Как говорится, лучше поздно, чем никогда.

Ситуация в сфере невозврата долгов на текущий момент очень остра. Множество потребителей продуктов и услуг по самым разным причинам не исполняют свои обязательства в соответствии с заключенными договорами, либо исполняют их несвоевременно. Не возвращали долги и раньше, а возникший мировой финансовый кризис лишь усугубил существующие проблемы.

Если оборот Компании невелик, количество Клиентов не превышает трехзначного числа, работа с ДЗ должна строиться по принципу – Менеджер и его Клиенты. При этом круг задач менеджера может быть достаточно широк – от привлечения Клиента, ведения договоров, контроля своевременной оплаты счетов, урегулирования разногласий, работы по предотвращению образования и взысканию просроченной ДЗ. Но и в этом случае менеджеру нельзя забывать об эффективности. Первый шаг – проведение аудита состояния дебиторской задолженности и бизнес-процессов по ее взысканию. Цель такой проверки – выявить имеющиеся проблемы в работе с дебиторской задолженностью и разработать рекомендации по эффективному управлению долговым портфелем. Начинать всегда следует с инвентаризации.



Как правило, при проведении анализа бизнес-показателей Компании обращают внимание на соотношение суммарных значений Выручки и Дебиторской задолженности (общей и просроченной), а также на усредненные показатели на одного Клиента, не особенно обращая внимания на крайние значения, хотя, в действительности важны именно они. Более ста лет назад итальянским экономистом Вильфредо Парето был сформулирован интересный экономический принцип, названный его именем, который с тех пор неоднократно подтвержден многими видными экономистами и теоретиками бизнеса. «Принцип Парето» или «Принцип 80/20» заключается в следующем: если разделить все явления на действия и результаты, относительно небольшое количество действий (примерно 20%) почти всегда приводит к значительному большинству результатов (примерно 80%). Как мы можем это использовать? При проведении анализа Клиентов может оказаться, что 20% Клиентов приносят 80% Выручки. А оставшиеся 80% Клиентов (неплательщики и/или пользователи низко маржинальных продуктов) – только создают угрозу рентабельности Компании. Возможно, прибыльность этой Компании определяется всего несколькими продуктами, востребованными у Клиентов, и если сконцентрироваться только на них, можно в разы увеличить прибыль Компании, просто отказавшись от низко маржинальных, побочных продуктов.

Таким образом, в ходе аудита состояния дебиторской задолженности можно определить и дальнейшую стратегию развития бизнеса Компании. Но для этого необходимо провести детальный анализ данных по каждому Клиенту: сегмент, к которому принадлежит Клиент (характеризует его значимость для организации), тип продукта, среднемесячный объем продаж или стоимость услуг, оказываемых Клиенту, сумма и срок просроченной дебиторской задолженности, и другие показатели.

Возможна и другая картина. Например, в ходе инвентаризации дебиторской задолженности вы увидите, что 20% Клиентов принесли 80% от суммы проблемной задолженности. Здесь совет очевиден, необходимо сконцентрировать свои усилия на работе с этими 20% Клиентов. Определить причины, которые повлекли за собой неисполнение обязательств. Проанализировать Договоры на возможность востребования не только самой задолженности, но и дополнительных издержек.

Но когда речь идет о крупных Компаниях и холдингах, например, в области телекоммуникаций или микрокредитования, обслуживающих миллионы пользователей, такой явной картины, позволяющей определить стратегию взыскания, может сразу и не возникнуть и потребуются детальная проработка. При этом желательно привлекать независимых экспертов, их оценка будет более объективной. В ходе аудита необходимо провести анализ больших массивов данных, картины в динамике, объективности существующей отчетности по дебиторской задолженности, а также описать текущие бизнес-процессы, если они по каким-то причинам недостаточно формализованы. Выявленные в ходе проведения аудита проблемы с операционной и управленческой отчетностью по ДЗ непосредственно влияют на сами процессы по предупреждению образования и взысканию просроченной ДЗ, а, значит, потребуются много изменений. Как правило, сотрудники-пользователи

операционной отчетности по ДЗ, не знают, либо не помнят требований, на основании которых строятся отчеты. Часто бывает, что эти требования формировались на ранних этапах развития Компании и уже не учитывают текущих реалий. В этом случае в работу по взысканию могут попасть не только дебиторы, но и Клиенты, своевременно исполняющие свои обязательства. А это уже чревато снижением лояльности, оттоком, а в случаях с крупными Клиентами - имиджевыми рисками.

При проведении аудита процессов по сокращению и взысканию просроченной ДЗ обязательно привлечение Владельцев бизнес-процессов по взысканию, а также всех подразделений, участвующих в процессах по сокращению текущей ДЗ (информирование, формирование и доставка счетов и пр.). Итогом любого аудита-проверки должен стать Отчет с конкретными рекомендациями (например, по обновлению требований к формированию операционной отчетности), конкретными исполнителями и сроками.

Теперь, когда определен первый шаг, и мы понимаем, с каким количеством должников и с каким объемом дебиторской задолженности предстоит работа, настало время выбрать стратегию взыскания. Для примера рассмотрим область телеком.

По данным СМИ (Известия – 12.12.2013) объем просроченных платежей за телекоммуникационные услуги по рынку в целом по итогам 11 месяцев 2013 года достиг 22,5 млрд. рублей. За 2013 год показатель увеличился на 24%. Прогноз на 2014-2015 – с учетом развития кредитных программ – рост просроченной ДЗ на 25%-35%.

Простить.



Готовы ли вы простить должникам неисполнение обязательств? Как правило, простить, означает ничего не предпринимать до истечения 3-х лет (срока исковой давности), а затем списать безнадежную к взысканию задолженность. Данный подход имеет свои преимущества:

- Компания не тратит ресурсы на работу по предотвращению дебиторской задолженности (не разрабатывает и не внедряет скоринговые системы (оценка кредитоспособности при заключении договоров), не направляет письменные уведомления по факту образования просроченной задолженности, не подает на должников в суд (+экономия сопутствующих судебному процессу издержек и пр.);

- Компания не платит вознаграждения коллекторским Компаниям;
- Компания выглядит лояльной и Клиентоориентированной,

но есть и недостатки:

- Клиент может по какой-то причине не получить счет, да и не все Клиенты отличаются хорошей платежной дисциплиной, многие ждут напоминаний и уведомлений, а их нет. В результате блокировки негатив от Клиентов, расторжение Договоров, отток;

- должники достаточно быстро поймут, что Компания не предпринимает действий для погашения задолженности. В результате рост просроченной задолженности и ухудшение общей платежной дисциплины Клиентов, ранее не допускающих просрочек, плохая оборачиваемость негативно повлияет на все остальные бизнес-показатели Компании;

- повлиять на ситуацию и исправить ее будет очень сложно, потребуются значительные средства на перестройку с «нуля» всех бизнес-процессов.

Если на текущий момент ситуация с дебиторской задолженностью не критична, и показатель "размер просроченной задолженности", измеряемый в процентах от общего размера задолженности по формуле:

$$П_{РПЗ} = РПЗ \times 100\% / РОЗ$$

где $П_{РПЗ}$ - показатель "размер просроченной задолженности",
РОЗ - общий размер задолженности,
РПЗ - размер просроченной задолженности

не превышает в среднем 10% (по данным за последние 2-3 года), то для вас, действительно, будет вполне логичным не тратить ресурсы на работу с ДЗ.

Вывод: Если ситуация с просроченной дебиторской задолженностью в Компании на текущий момент не критична (показатель размера просроченной задолженности <10%), а перед Вами стоят краткосрочные цели по снижению операционных затрат, и Вам сейчас не хочется думать, что будет завтра, то стратегия «простить» - Вам подойдет. Однако, не стоит забывать, что с изменением внешних и внутренних факторов ситуация быстро может стать неконтролируемой. Показатель размера просроченной задолженности является интегральным для оценки всей системы управления долгами. По мнению экспертов, 20-процентный размер просроченной задолженности является критическим для организации.

Поскольку пока все так неоднозначно, перейдем к следующей заслуживающей внимания стратегии управления долгами.

Продать.



Привлекательность данной стратегии лучше оценить в сравнении с 1-м вариантом - **Простить** или **Списать**.

Итак, что происходит при списании безнадежной задолженности:

- На сумму просроченной задолженности создается резерв по сомнительным долгам.
- Безнадежная задолженность включается в состав Резерва в полном объеме (ст. 266 НК РФ).
- Налог на прибыль по задолженности, включенной в состав резерва, не подлежит уплате, что уменьшает общий размер налога на прибыль к уплате Компанией;
- По истечению срока исковой давности дебиторская задолженность будет списана в налоговом учете за счет резерва по сомнительным долгам.

Дальнейшего экономического эффекта операция «списание долга за счет ранее созданного резерва» не дает, так как сумма дебиторской задолженности уже учтена ранее при формировании расходов для целей налогообложения в периоде создания резерва по сомнительным долгам.

При заинтересованности в быстром получении денежных средств, оптимальным решением для исключения дебиторской задолженности из баланса Компании является преобразование долга в объект продажи и продажа дебиторской задолженности по договору Цессии (уступка права требования).

Однако есть и определенные уступки, на которые придется в этом случае пойти. Заключая договор цессии, мы получаем разницу между ценой продажи задолженности и непосредственно величиной задолженности. Эта разница принимается в 100%-ном размере для целей налогообложения: 50% от суммы подлежат включению в состав внереализационных расходов на дату уступки права требования, 50% от суммы подлежат включению в состав внереализационных расходов по истечении 45 календарных дней с даты уступки права требования.

Но получаем и преимущества:

- При продаже долгового портфеля Вы сразу получаете деньги.
- Объем ранее созданного по данной задолженности резерва по сомнительным долгам будет уменьшен на соответствующую сумму убытка (улучшение финансовых показателей Компании);
- Отсутствие затрат на дальнейшее взыскание.

На первый взгляд хорошая стратегия.

Однако все ли мы учли? Самое время оценить трудозатраты по формированию долгового портфеля, т.к. существует достаточно много ограничений для заключения Договора цессии, таких как:

- наличие оригиналов (либо заверенных копий) всех первичных документов (Договоров);
- вся работа по взысканию на этапе внутреннего и внешнего коллекторства на момент продажи долга должна быть завершена;
- данная задолженность не проходила этап судебного взыскания;
- исключены все претензионные Клиенты (отказы от заключения контрактов и пр.);
- срок задолженности не должен превышать в среднем 1,5 года.

Игнорирование данных ограничений может стоить Компании репутационных и имиджевых рисков, ущерб от которых в разы превысит стоимость продажи портфеля.

Кроме того, необходимо потратить достаточно много ресурсов внутри Компании, чтобы сформировать сам портфель с учетом ограничений по суммам, срокам, наличию первичной документации, претензионной обращаемости и прочих факторов.

И-основной аргумент «против» - вряд ли Вам удастся выгодно продать портфель, если речь идет о долгах телекоммуникационных Компаний или микрофинансовых организаций. В случае с телеком цена сделки составляет 0,5-1,5 % от величины задолженности, в случае с МФО – 3-5%.

В настоящее время все большее число банков, ранее обращавшихся за услугами взыскания к коллекторам, либо заключающим сделки по продаже долгов третьим лицам, предпочитает развивать внутреннее коллекторство. Подобные внутренние структуры уже имеются у «Сбербанка», банков «Русский стандарт», «Альфа-Банк» и «ВТБ-24». Недавно к ним присоединился банк "Тинькофф Кредитные Системы". В TCS Group создано агентство «Феникс» для работы с просроченной задолженностью Клиентов ТКС Банка. По информации finrussia.ru, 18.09.2014 в "Феникс" будут передаваться кредиты заемщиков, просрочка по которым превышает 180 дней. Раньше кредитная организация продавала кредитные портфели после просрочки в 180 дней за 8-10%. В настоящее время на рынке цена «плохих кредитов» существенно снизилась. Банки не хотят допускать увеличения просрочки, но при этом планируют самостоятельно работать с долгами, поэтому и принимают решения открывать собственные коллекторские агентства.

А между тем, просрочка по розничным кредитам еще не достигла критических значений в 20% (в ТКС Банке составляет пока 13%).

Вывод: Чтобы оценить все возможные риски по принятию данного решения необходимо хорошо знать предметную область, особенности документооборота, иметь хороших юристов, так как в

случае продажи задолженности велика вероятность встречных исков. Так что, однозначный совет и в этом случае дать сложно. Продавать или не продавать долги, решать Вам.

Настало время оценить преимущества стратегии, в которой именно Вы можете проявить себя и как эффективный менеджер, и как мастер переговоров, и как отличный организатор.

Вернуть!



Это наиболее клиентоориентированная и легитимная стратегия взыскания, поскольку работа ведется силами самой Компании, перед которой у Клиента есть невыполненные обязательства.

Задумывались ли Вы, почему сотрудники коммерческого блока Компании не заинтересованы в ограничении целевой аудитории, не хотят проверять кредитоспособность потенциальных Клиентов, вводить дополнительные ограничения для заключения контракта? Почему воспринимают подобные инициативы, как вмешательство в их зону ответственности? При этом, значительная часть задач по предупреждению образования и взысканию задолженности часто находится в зоне ответственности того же коммерческого блока. Это не может не приводить к конфликту интересов, ведь основная задача коммерческого блока – это продажи, а не работа с задолженностью, возникшей вследствие некачественных продаж.

И мало кто задумывается, что погашение дебиторской задолженности является по сути своей завершением продажи.

Прежде чем разрабатывать стратегию управления дебиторской задолженностью, необходимо понять, каким образом построена работа с ДЗ на текущий момент, и договориться о единых понятиях, определив объекты, субъекты и процессы управления ДЗ.

Объект (Что?): Что мы считаем просроченной дебиторской задолженностью?

Субъект (Кто?): Кто с ней работает?

Процесс (Как?): Каким образом, с какого момента, с какой периодичностью, какими средствами, какие меры применяются для сокращения ДЗ и т.п.

Довольно часто в Компаниях с дебиторской задолженностью работают все понемногу, но персональной ответственности за эту работу никто не несет, а показатели эффективности этой работы или не определены, либо каждый участник оценивает по-своему.

Поэтому, как и в любой другой стратегии, необходима Концепция, в которой должны быть определены и описаны:

- единая терминология,

- основные Цели деятельности по взысканию дебиторской задолженности,
- ключевые показатели эффективности (критерии успеха деятельности),
- роли всех участвующих в работе с ДЗ подразделений, среди которых обязательно выделено одно подразделение - Владелец процесса по взысканию ДЗ,
- комплекс превентивных (профилактических) мероприятий, направленных на снижение риска возникновения просроченной дебиторской задолженности,
- комплекс мер, направленных непосредственно на погашение просроченной задолженности.

владелец процесса (подразделение по взысканию) во избежание конфликта интересов должен находиться в структуре блока, максимально удаленного от Коммерции, но имеющего авторитет и вес в Компании.

При подготовке Концепции необходимо оценить возможность отказа от части процессов, модернизации или замены их на более современные, чтобы стремиться с самого начала унифицировать свою деятельность.

Итак, Вы создали Концепцию, в которой определили цели своей деятельности, показатели эффективности, границы ответственности и порядок действий.

И у Вас уже есть большое преимущество – это возможность оперативно возвращать долги на ранних сроках возникновения.

А для этого необходимо автоматизировать систему управления долгами, начиная с превентивных мер - напоминаний о задолженности, формирования корректной операционной отчетности, на основании которой выполняются последующие автоматические меры по сокращению и взысканию задолженности (формируются e-mail, письма-уведомления и пр.). Иными словами, необходимо выстроить бизнес-процессы таким образом, чтобы минимальными усилиями достигался максимальный результат.

Иерархия управления ДЗ



Основные преимущества работы своими силами:

- Обеспечена максимальная легитимность работы с ДЗ (защищены репутация, имидж Компании)
- Работа ведется на ранних сроках, абонент еще не заблокирован

- SMS и Email нотификация
- Письма-уведомления
- Возможность оперативно и централизованно вносить изменения в текущие бизнес-процессы
- Оперативное реагирование на претензии, возможность быстро скорректировать работы по взысканию
- Возможность совмещения комплекса автоматизированных мер с адресной работой с ДЗ
- Оперативное воздействие на дилеров
- Высокая рентабельность за счет использования собственных информационных систем
- Оборачиваемость (долги возвращаются быстрее);
- Возможность использования дополнительных инструментов для мотивации оплаты задолженности (реструктуризация, снижение процентной ставки и пр.);
- Психология Заемщика - должник скорее готов вернуть долг тому, кто ему предоставил кредит/услугу, чем «третьей» стороне.

Если Вам важно внести свой вклад в развитие и капитализацию Компании, в которой Вы работаете, если Вам интересны новые проекты, подходы и идеи, и Вы чувствуете в себе силы для их реализации, дерзайте и у Вас все получится.

И помните – выбор всегда за Вами!

Людмила Клименко – член Экспертного совета [Института кредитного менеджмента](http://www.ruicm.ru).

Руководитель по взысканию дебиторской задолженности Клиентов ОАО «МегаФон».