

# 1. ЧТО ТАКОЕ «ДЕБИТОРКА» И КАК ЕЮ УПРАВЛЯТЬ

## Что такое «дебиторка»

Дебиторская задолженность представляет собой совокупность долгов, которые причитаются организации от контрагентов-дебиторов в результате финансово-хозяйственных отношений с ними.

Термин «дебиторская задолженность» происходит от латинских слов *debeo, debui, debitum*, которые имеют значение «быть должным», быть «обязанным».<sup>1</sup>

В соответствии с положениями статьи 128 Гражданского кодекса РФ «к объектам гражданских прав относятся вещи, включая деньги и ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права; работы и услуги; охраняемые результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации (интеллектуальная собственность); нематериальные блага».

Поскольку «дебиторка» представляет собой то, что причитается организации, однако еще не получено ею, то по своей сути она представляет имущественное право и выступает в качестве одного из объектов гражданских прав.

Также дебиторская задолженность является важным элементом оборотного капитала организации наряду с такими элементами, как денежные средства, материально-производственные запасы, незавершенное производство и расходы будущих периодов.

<sup>1</sup> Латинский язык: Учебник / Под ред. В. Н. Ярхо, В. И. Лободы. 5-е изд. М.: Высшая школа, 1998. С. 344.

Основной хозяйственной операцией, в результате которой возникает дебиторская задолженность, является продажа товаров (работ, услуг) на условиях отсрочки платежа. «Дебиторка» появляется в момент, когда вы отгрузили контрагенту товар, начали для него выполнять работы, оказывать услуги, а оплаты еще не получили.

Помимо этого, дебиторская задолженность также возникает при закупке сырья или иной продукции по предоплате на условиях отсрочки поставки, при переплате налогов (сборов), выдаче сотрудникам в подотчет денежных средств.

Какие бывают виды дебиторской задолженности?

В зависимости от критерия, по которому идет классификация, выделяют различные виды «дебиторки».

По порядку возникновения дебиторскую задолженность можно разделить на нормальную и неоправданную. Нормальной считается дебиторская задолженность, возникающая в рамках существующей кредитной политики организации, установленных стандартов оценки кредитоспособности клиентов и в рамках определенных лимитов кредитования контрагентов. Неоправданной считается дебиторская задолженность, возникающая в результате нарушения установленных в организации требований регламентов и норм предоставления контрагентам отсрочки платежа, в результате нарушения порядка отпуска товароматериальных ценностей и т. п.

По критерию просроченности платежа можно выделить дебиторскую задолженность плановую и просроченную. Когда дебиторская задолженность возникла, но сроки ее погашения еще не наступили, «дебиторку» именуют плановой. Если сроки погашения наступили, а платежа от контрагента не поступило, задолженность именуют просроченной.

По длительности просрочки можно выделять различные группы дебиторской задолженности. Например, дебиторскую задолженность, просрочка по которой составляет до 45 дней, дебиторскую задолженность, просрочка по которой составляет от 45 до 90 дней, и т. п.

По критерию реальности взыскания можно выделить различные группы дебиторской задолженности: реальную ко взысканию, проблемную (либо сомнительную) и безнадежную.

Классификация дебиторской задолженности, с одной стороны, позволяет лучше уяснить, что такое «дебиторка», а с другой — дает набор определенных понятий, которые используются при анализе, структурировании и иной работе с дебиторской задолженностью и долгами.

## Зарисовка из жизни, или Проблемы с «дебиторкой» во всей красе

До того как мы начнем рассматривать вопросы построения системы работы с дебиторской задолженностью и взыскания долгов, давайте поговорим о том, как все зачастую происходит на практике. Для этого представим себе небольшую российскую компанию, занимающуюся закупкой и последующей продажей металлопроката. Назовем ее условно ООО «Торговая компания “Металл”».

Во владении компании находятся арендованные на постоянной основе офис и склад. Доставка металлопроката осуществляется посредством нанимаемых транспортных компаний. Штат компании включает отдел продаж, бухгалтера, логиста и складских работников.

Финансовым анализом, планированием и бюджетированием в указанной компании занимается генеральный директор Иванов Иван Иванович, который также является и ее единственным владельцем. Управление задолженностью проходит, как правило, достаточно поверхностно, от случая к случаю. В компании никто не может четко ответить на вопросы о структуре и величине постоянных и переменных затрат,<sup>1</sup> о предельно допустимой величине дебиторской задолженности и т. п. Такая неразбериха приводит к постоянной нехватке оборотных средств, порожденной постоянными проблемами с поступлением от дебиторов и распределением между кредиторами денежных ресурсов. Нехватка оборотных средств, как правило, компенсируется овердрафтами<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Постоянными считаются затраты, которые будут у вашего бизнеса вне зависимости от совершения реализационных операций (продажи товаров, работ, услуг) и поступления оплаты от клиентов. К постоянным затратам может относиться, например, аренда помещений, выплата окладной части заработной платы персоналу и т. п. Переменными считаются затраты, которые связаны с оборотом. Чем больше оборот компании, тем больше переменные затраты. К переменным затратам можно отнести затраты, из которых складывается себестоимость товаров (работ, услуг), расходы на доставку и т. п. Переменные затраты в отличие от постоянных затрат тем выше, чем больше оборот вашего бизнеса, чем больше реализационных операций вы совершаете.

<sup>2</sup> Овердрафтом именуется краткосрочные кредиты, предоставляемые банком клиенту без обеспечения (в виде залога, поручительства и т. п.) в сумме, обычно не превышающей 50–60% от среднемесячного оборота компании. На практике это выглядит следующим образом. Если у клиента на расчетном счету отсутствуют денежные средства либо их не хватает для совершения какого-либо платежа, банк списывает со счета клиента полную сумму платежа (но естественно, в пределах установленного лимита), тем самым автоматически предоставляя клиенту кредит на сумму, превышающую остаток его денежных средств на счете. В счет погашения задолженности по овердрафту банк,

и кредитами, однако денег по-прежнему не хватает, ведь как были перебой с платежами от клиентов, так они и остались.

Одновременно отдел продаж в полную силу занимается реализацией продукции. Сотрудникам со стороны руководителя — Ивана Ивановича постоянно ставятся задачи по увеличению объемов продаж, освоению новых регионов и повышению оборотов. Стремясь выполнить задачи, поставленные руководителем, сотрудники отдела продаж уснавливают новые контакты и работают со все большим числом клиентов, предоставляя отсрочку платежа и различные скидки. И такое, казалось бы, похвальное рвение в ряде случаев становится причиной многих проблем.

Во-первых, в целях завоевания новых партнеров и получения больших объемов закупок продавцы предоставляют клиентам значительные скидки. При кажущейся на первый взгляд разумности подобного подхода более внимательное рассмотрение показывает, что совершаемые сделки порой проходят в ноль, а иногда приносят убыток компании. Например, фирма продает клиенту партию продукции на общую сумму 1 000 000 рублей. Разница между закупочной и реализационной стоимостью продукции с учетом транспортных затрат составляет 5%. При этом если сотрудник отдела продаж предоставит клиенту скидку в 2%, то кажется, что компания все равно должна заработать на этой сделке 30 000 рублей. Но при ближайшем и внимательном рассмотрении оказывается, что в данной схеме не был учтен важный момент. Помимо переменных затрат на маржинальную прибыль<sup>1</sup> от сделки в 5% приходится часть постоянных затрат (аренда офиса и склада, окладная часть заработной платы сотрудников компании и т. п.) на сумму 25 000 рублей. В итоге реальный доход от одной сделки на сумму 1 000 000 рублей составляет 5000 рублей. И то при условии, что клиент расплатится вовремя. Конечно, приведенный пример содержит несколько упрощенную и гипертрофированную модель, однако верно передает суть вопроса.<sup>2</sup>

---

как правило, списывает все поступающие на счет клиента денежные средства до полного погашения полученной суммы овердрафта.

<sup>1</sup> Маржинальная прибыль по сделке составляет разницу между продажной стоимостью товара (работы, услуги) и переменными затратами, возникающими у компании при продаже товара (работы, услуги). Маржинальная (валовая) прибыль компании представляет собой сумму оборота компании, из которой вычтена сумма всех переменных затрат компании. Чистая прибыль компании определяется путем вычитания из суммы маржинальной прибыли суммы постоянных затрат.

<sup>2</sup> Указанные в примере цифры взяты произвольно, чтобы ярче показать соответствующую арифметику и обратить внимание на необходимость измерения и анализа имею-

Во-вторых, стремясь увеличить объемы продаж, коммерческий отдел зачастую организует отгрузку продукции (оказание услуг, выполнение работ) до того, как контрагент будет проверен на благонадежность и платежеспособность,<sup>1</sup> а также до того, как будет заключен договор, подписана спецификация, и т. п.

---

Ситуация складывается хуже всего там, где условия оплаты сотрудников коммерческих подразделений определены в зависимости от объемов продаж, без привязки к полученной оплате за отгруженную продукцию (оказанные услуги, выполненные работы). При подобных правилах агентам по продажам выгодно заключать максимальное число сделок без особого разбора, а также анализа платежеспособности и репутации клиента, поскольку последующие проблемы компании с требованием оплат не затрагивают их личные финансовые интересы.

---

В-третьих, в компании отсутствует нормально поставленный процесс проверки контрагентов перед заключением сделки, хотя есть достаточно простые меры, позволяющие провести экспресс-диагностику потенциального клиента, желающего работать на условиях отсрочки платежа.

---

Подобный недостаток в работе с клиентами на условиях отсрочки платежа порой встречается не только у малых и средних компаний, но и у крупных предприятий. Причины иногда кроются в незнании того, как можно быстро и эффективно провести проверку, а иногда — в «имперских замашках», когда представители предприятия рассуждают по принципу: «Если нам не заплатят, то мы — большое предприятие, имеющее много ресурсов, — сможем заставить должника заплатить».

---

В-четвертых, сотрудники компании в стремлении быстрее совершить сделку в целях повышения объема продаж и оборотов компании зачастую допускают различные ошибки и недочеты на стадии документального оформления исполнения сделки.

---

щихся затрат компании, а также финансового результата предоставления скидок. Если вы четко знаете ответы на вопросы о составе и размерах постоянных и переменных затрат вашей компании, а также об экономическом эффекте, который получает ваш бизнес от предоставления скидок клиентам, то честь вам и хвала. Если же нет, то самое время прояснить для себя эти вопросы.

<sup>1</sup> Подробное описание доступных каждому предприятию способов проверки контрагентов имеется в главе 2.

На практике мне не раз приходилось сталкиваться с ситуациями, когда:

- отгрузка продукции осуществлялась представителю покупателя без предъявления доверенности на получение продукции и передачи ее оригинала поставщику. Отсутствие оригинала доверенности у поставщика в случае просрочки клиентом оплаты и последующего судебного спора чревато рядом сложностей. Наиболее значимой проблемой в такой ситуации становится доказывание факта того, что продукция была передана покупателю (в лице его работника или представителя нанятой покупателем транспортной компании), а не какому-то лицу, которое не имеет связи с покупателем. Отсутствие возможности доказать факт передачи продукции полномочному представителю покупателя означает отсутствие правовой возможности взыскать долг в судебном порядке;
- в товарно-транспортной накладной не ставилась отметка о получении продукции, что также приводило к серьезным проблемам, связанным со сложностью, а в некоторых случаях невозможностью доказывания факта получения покупателем продукции;
- акт выполненных работ не оформлялся вообще в связи с отсутствием претензий со стороны заказчика к качеству и срокам выполненных работ либо подписывался лицом, не имеющим полномочий на их приемку, что создавало сложности доказывания факта надлежащего исполнения подрядчиком (исполнителем) своих обязательств и наличия обязательств у заказчика оплатить выполненные работы (оказанные услуги).

В-пятых, в компании не налажен процесс мониторинга и контроля за исполнением клиентами обязательств по оплате, что порой приводит к тому, что никто не может оперативно ответить, каков по состоянию на сегодняшний день размер дебиторской задолженности, а также какая ее часть является плановой, а какая — просроченной.

И наконец, все обозначенные проблемы дополняются отсутствием технологии работы с просроченной задолженностью и взыскания долгов, что приводит к «изобретению велосипеда» в каждом случае, когда компания сталкивается с образованием у клиента непогашенного во время долга.

В итоге ООО «Торговая компания “Металл”» будет работать до того момента, пока несколько крупных или множество мелких безнадежных к взысканию долгов не подпишут фирме смертный приговор.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Удивительно, но некоторые из описанных проблем встречаются не только у мелких и средних компаний, но также и у крупных предприятий, имеющих в своем штате квалифицированных юристов, финансистов, бухгалтеров и т. п. Одна из подписчиц

Если в описанной компании вы узнали какие-то аспекты работы вашего бизнеса, то пришло время поговорить о том, как сделать все правильно. **Однако до того, как мы перейдем к этому, выполните практическое задание.**

### **Практическое задание № 1**

Подумайте и запишите ответы на следующие вопросы:

Есть ли в вашей компании проблемы с «дебиторкой» и долгами? Если есть, то какие? Вспомните, как давно они у вас начались, к каким последствиям приводили раньше и приводят в настоящее время?

Выполнение практических заданий является важным моментом в работе с книгой, поскольку оно позволяет найти применение прочитанному материалу в вашей практической деятельности. Будет здорово, если вы заранее спланируете время для выполнения практических заданий. Также вам потребуется создать в компьютере специальный файл для заметок и выполнения заданий. Если вы предпочитаете работать, записывая мысли на бумаге, то заведите для выполнения практических заданий и заметок специальный блокнот или скоросшиватель с несколькими чистыми листами.

В процессе выполнения практических заданий вы можете обращаться ко мне за помощью как юристу и/или бизнес-консультанту.

## **Как решить проблемы? Построить систему!**

Хотя образование дебиторской задолженности в бизнесе — вещь почти неизбежная, это отнюдь не означает, что можно махнуть на нее рукой и спать спокойно. Как раз наоборот. Для того чтобы сон был крепким и здоровым, с «дебиторкой» нужно уметь грамотно работать — опираясь как на отечественный опыт, так и на богатую практику западных стран, имеющих длительную историю рыночных отношений.

Возникает вопрос: грамотно работать — это как?

---

моего дистанционного курса, сотрудница солидной газовой компании, рассказала, что работа с «дебиторкой» в ее компании ведется не очень грамотно. Просрочки платежей со стороны клиентов весьма значительны. По одному из долгов просрочка 41 месяц. Инвентаризации дебиторской задолженности не проводится, списания задолженности с истекшим сроком исковой давности не осуществляется и т. п.

Ответ прост: необходимо грамотно отрегулировать в компании систему работы с клиентами. А затем осуществлять контроль, включая проверку соблюдения сотрудниками условий предоставления отсрочек платежа, мониторинг входящих платежей и соблюдение сотрудниками жесткого механизма взыскания просроченной дебиторской задолженности.

Важно не просто отрегулировать все моменты работы с клиентами, а свести в систему взаимосвязанных и согласованных друг с другом процессов, благодаря которым организация сможет добиться запланированных результатов.

Почему важно создать именно систему, а не решать отдельно взятые проблемы? Ключевой особенностью системы является то, что она имеет свойства, которые не равны сумме свойств отдельных ее элементов. Соответственно позитивный эффект при системном и комплексном подходе будет на порядок выше, нежели при улучшении отдельно взятого процесса.

Большинство же компаний, сталкиваясь с появлением проблем с «дебиторкой», решают их по методу «затыкания дыр».<sup>1</sup> Подобный метод дает весьма посредственный результат. Ведь усилия направлены лишь на решение имеющейся проблемы, а не на причины, ее породившие. Например, растет и постоянно имеется просроченная «дебиторка» — принимают в штат компании юриста или обращаются к адвокату. Хотя более правильно было бы посмотреть и оптимизировать процессы:

- проверки благонадежности клиента до заключения сделки;
- оценки платежеспособности клиента и возможных рисков.

А также необходимо проанализировать систему мотивации сотрудников коммерческого отдела. В тех случаях, когда оплата труда торгового персонала построена исключительно на показателях общего объема продаж, без привязки к факту оплаты, людям важно «спихнуть» товар, работы или услуги — и не важно, заплатит за них клиент или нет, ведь на их зарплате это не отразится.

Описанные действия позволяют «подстелить соломку» в необходимых местах и тем самым снизить количество возможных проблем или вовсе их предотвратить.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Иногда его в шутку также именуют «симптоматическим лечением», поскольку если проводить аналогию с процессом лечения, то происходит лечение не болезни, а ее симптомов.

<sup>2</sup> В продвинутых компаниях выплата вознаграждения сотрудникам отдела продаж связана не только с фактом поступления денежных средств от клиента, которому дана