

## МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

**Зайнутдинова Елена Даудовна**

Главный бухгалтер ИП Магдиев Артур Магомедович  
musaeva88@mail.ru

### ACCOUNT RECEIVABLE MANAGEMENT METHODOLOGY

*E. Zaynutdinova*

*Summary.* The relevance of developing an effective methodology for managing account receivables is to create such a tool that would solve the problem of the optimal balance between adding value from additional sales, the level of debt for shipped products to support these sales, and the controlled risk of debt becoming overdue and unrecoverable. The method of AR portfolio management proposed in this article for solving such a problem is based on the principles of preventive control over debts, integration into the company's existing strategic and business environment, processes of periodic planning, standardization and automation of receivables management processes. The methodology assumes the presence of two objects of management — a portfolio of AR and an element of this portfolio, reflecting the debt of the counterparty. All this makes it possible to achieve more precise anticipatory control over the negative consequences of changes in the size and structure of AR.

*Keywords:* account receivables, AR, controlling, AR portfolio, preventive control, receivables turnover, DSO.

*Аннотация.* Актуальность разработки эффективной методики управления дебиторской задолженностью заключается в создании такого инструмента, который позволил бы решить задачу оптимального баланса между увеличением прибыли от дополнительных продаж, уровнем задолженности за отгруженную продукцию для поддержания этих продаж и контролируемым риском перехода задолженности в категорию просроченной и невозвратной. Предлагаемая в настоящей статье методика управления портфелем дебиторской задолженности для решения такой задачи базируется на принципах превентивного контроля над задолженностью, интеграции в существующую стратегическую и бизнес-среду компании, процессы периодического планирования, стандартизации и автоматизации процессов управления дебиторской задолженностью. Методика предполагает наличие двух объектов управления — портфеля дебиторской задолженности и элемента этого портфеля, отражающего задолженность контрагента. Все это позволяет добиться более точного опережающего контроля над негативными последствиями изменения величины и структуры дебиторской задолженности.

*Ключевые слова:* дебиторская задолженность, контроллинг, портфель дебиторской задолженности, превентивный контроль, оборачиваемость дебиторской задолженности.

Управление дебиторской задолженностью является одним из важнейших элементов эффективного использования рабочего капитала. Экономический контекст дебиторской задолженности дуалистичен по своей сути — с одной стороны, ее величина должна быть достаточной для обеспечения продаж компании, ведь отсрочка платежа является одним из основных элементов поддержки продаж. С другой стороны, величина, частота обновления и инкассация дебиторской задолженности должны быть под системным контролем, задачей которого является предотвращение роста неплатежей и появления «плохих долгов» и невозвратной дебиторской задолженности. Таким образом, эффективное управление дебиторской задолженностью предполагает поиск оптимального соотношения этих двух разных экономических векторов.

В рамках предлагаемой нами методики управления дебиторской задолженности, мы вводим понятие портфеля дебиторской задолженности — совокупности результирующих индивидуальных задолженностей за отгруженную продукцию, сформированных на основе

транзакций поставщика и его клиентов — операций отгрузки и оплаты. Наряду с индивидуальными задолженностями, портфель дебиторской задолженности является самостоятельным субъектом системы управления, направленной на его оптимизацию.

Проблеме управления дебиторской задолженности посвящено значительное количество исследований. М. Крейнина [1] предлагает единый механизм управления дебиторской и кредиторской задолженностью — продолжительность оборота каждой из видов задолженностей и их средняя величина формируют график движения задолженностей. Управление задолженностями заключается в мероприятиях по устранению кассовых разрывов и использования дополнительного притока денежных средств. И. Василевский [2] ключевым условием эффективного управления дебиторской задолженностью считает имплементацию регламента методики оценки уровня риска клиента, в которой должны быть прописаны процедуры установления и пересмотра кредитного лимита клиента и условий оплаты. Финансовая компонента управления дебитор-

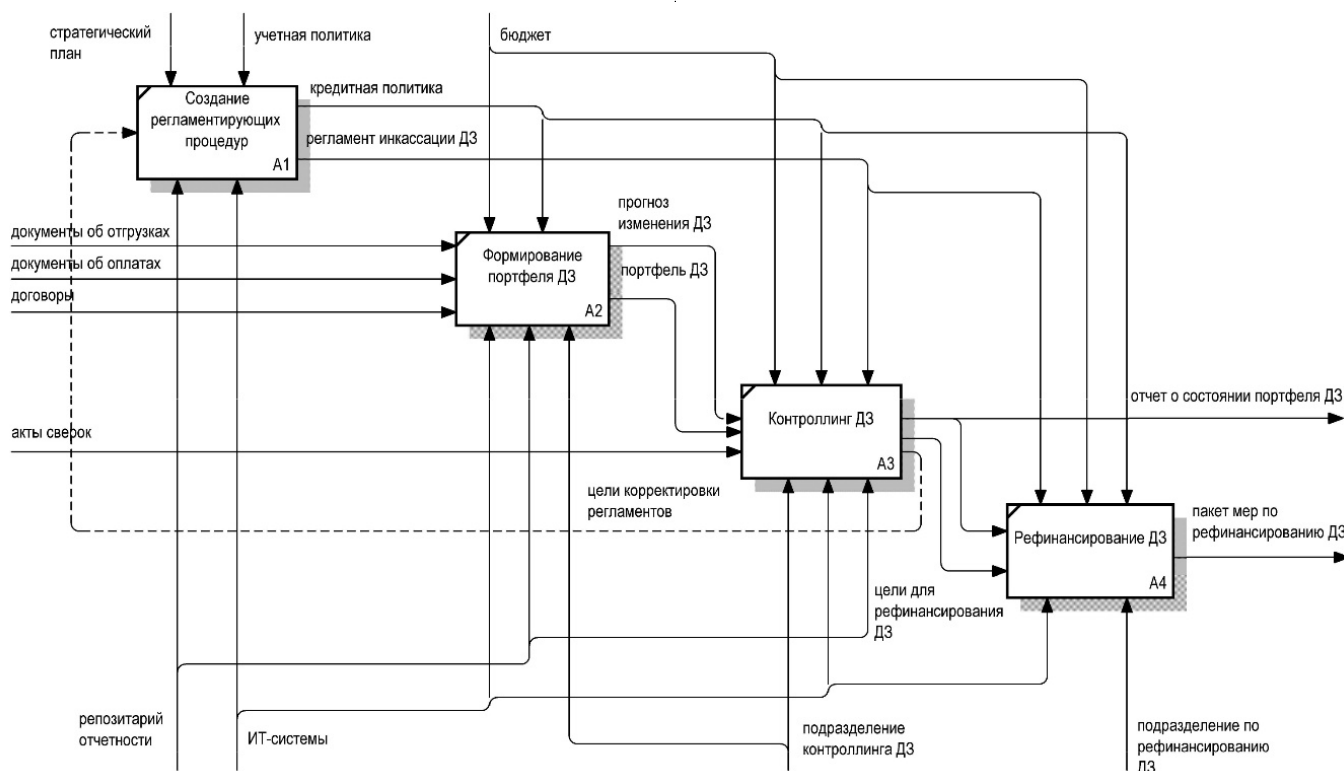


Рис. 1. Процесс управления портфелем дебиторской задолженности в нотации IDEF0. [авторская разработка]

ской задолженностью в его модели направлена на снижение уровня клиентских рисков. И. Долгих [3] предлагает методику, в которой история продаж является основой для оценки уровня платежеспособности и оптимального размера дебиторской задолженности клиента. Модель управления дебиторской задолженностью Грюнинга и Брайовича [4] основана на кредитном ценообразовании при управлении кредитным портфелем. Выбор режима оплаты для каждого из покупателей структурирует последних на тех, кто вносит авансовый платеж (предоплату) и тех, кто приобретает товар (работу, услуги) в кредит — т.е. с предоставлением отсрочки платежа. При этом на конечную цену товара влияет величина наценки или скидки, связанная с выбранным режимом оплаты и скоростью оплаты при отсрочке платежа.

Практические методики и инструменты управления дебиторской задолженностью можно разделить на превентивные и реактивные. К первой группе относятся методики на основе разработки кредитной политики предприятия, предполагающие анализ дебиторской задолженности, определения индивидуальных лимитов и механизма их пересмотра, а также методики, систематизирующие меры по снижению рисков просроченного и безнадежного типа на основе оценки платежеспо-

собности, кредитного рейтинга, оценки кумулятивной выгоды от контрагента. К группе реактивных методик относят методы, основанные на системе мер, направленных на процесс рефинансирования дебиторской задолженности — применение инструментов цессии, страхования, дисконтов, факторинга, форфейтинга, учета векселей и секьюритизации.

Мы предлагаем методику управления портфелем дебиторской задолженности превентивного типа. Основанная на принципах стратегического управления по слабым сигналам, методика диагностического типа позволяет значительно меньшими силами сократить негативные последствия роста дебиторской задолженности — предупреждать всегда менее затратно, чем устранять. Методика превентивного типа является более интегрированной в учетную и управленческую структуру предприятия, в то время как в последнее время усилилась тенденция вывода процессов рефинансирования дебиторской задолженности на аутсорсинг, в состав бизнес-процессов специализированных организаций.

Процесс управления портфелем дебиторской задолженности, согласно предлагаемой нами концепции, можно укрупненно представить в нотации IDEF0 (ри-

Таблица 1. Матрица старения дебиторской задолженности с правилами начисления резерва.

Интервалы задолженности	Резерв —% от ДЗ
долг до 10 дней	не начисляется
долг 11–30 дней	не начисляется
долг 31–45 дней	не начисляется
долг 46–60 дней	5%
долг 61–90 дней	10%
долг 91–120 дней	40%
долг 121–180 дней	60%
более 180 дней	80%
100% невозвратный долг	100%

сунок 1). Для обеспечения системы управления дебиторской задолженностью необходимо создать набор управляющих документов — регламентов и правил, определяющих ход процесса. На основании стратегических установок, существующей учетной политики и системы отчетности разрабатываются два ключевых локальных нормативных документа — кредитная политика и регламент инкассации дебиторской задолженности. В кредитной политике необходимо установить матрицу со сроками предоставления товарного кредита и описать процесс его погашения, систему штрафов и скидок, стандарты кредитоспособной дисциплины. Здесь же необходимо заложить принципы составления рейтинга контрагентов на основе ведения кредитной истории, анализа деловой активности и оценки финансового состояния.

Стандарты, касающиеся группировки дебиторской задолженности по срокам, правил проведения коэффицентного анализа, предельного значения дебиторской задолженности, матрица начисления резерва под сомнительную задолженность в зависимости от сроков погашения задолженности — все эти компоненты будут являться регламентирующими управленческими воздействиями на стадии процессов формирования портфеля дебиторской задолженности.

На основании информации о заключенных договорах, транзакций с клиентами (оплаты и отгрузки) по правилам, закрепленным в стандартах управления дебиторской задолженности, формируется портфель дебиторской задолженности. Одновременно с фактическим срезом портфеля на основе актуальных данных, должен формироваться прогноз изменения дебиторской задолженности, в основу которого заложена информация, основанная как на исторических значениях оборачиваемости задолженности, так и на прогнозах отгрузок/оплат в разрезе контрагентов портфеля.

Прогнозные и фактические значения портфеля дебиторской задолженности являются основой для

процесса контроллинга дебиторской задолженности — на основе стандартизированной матрицы старения задолженности происходит анализ текущего статуса задолженности и прогнозного значения, выявляются проблемные элементы (контрагенты) портфеля дебиторской задолженности. По итогам анализа формируется отчет с целями для рефинансирования дебиторской задолженности.

Важной особенностью предлагаемой методики управления портфелем дебиторской задолженностью является наличие обратной связи на стадии анализа результатов контроллинга дебиторской задолженности, когда могут быть выявлена потребность в корректировке регламентов. Информация, структурированная в цели корректировки регламентов, поступает на вход процесса «Создание регламентных процедур» (см. прерывистую стрелку на рис. 1).

В предлагаемой концепции управления портфелем дебиторской задолженности мы предлагаем рассматривать процесс рефинансирования дебиторской задолженности в качестве условно-обособленного процесса. По сути, процесс рефинансирования задолженности не просто является финальным в процессе управления задолженностью, он завершает аналитический блок, связанные с выявлением и предупреждением появления проблемной задолженности. Эффективное выполнение специфических задач по рефинансированию дебиторской задолженности требует специальных знаний и компетенций, поэтому моделью предусмотрена передача этого функционала другому подразделению или внешнему исполнителю.

Ключевым элементом методики является процесс контроллинга дебиторской задолженности. Рассмотрим реальный пример реализации этого процесса с использованием инструментариев ПО 1С: УПП/1С: Торговля. На момент написания настоящей статьи реализован функционал сбора и анализа фактических данных, сформировано техническое задание на авто-

Таблица 2. Отчет о структуре долга портфеля дебиторской задолженности.

Контрагент	Условие оплаты	Долг Всего на 31.08.22	Долг Всего на 30.09.22	Долг всего	Структура долга									
					долг до 10 дней	долг 11 - 30 дней	долг 31 - 45 дней	долг 46 - 60 дней	долг 61 - 90 дней	долг 91 - 120 дней	долг 121 - 180 дней	более 180 дней	100 % невозвратный долг	
Клиент 1	60	2 895 887	2 809 227	2 980 971	1 619 959	1 361 012								
Клиент 2	150			2 379 606	1 637 321	742 285								
Клиент 3	75	3 193 811	3 367 140	3 681 476	657 711	1 120 590	816 857	1 086 318						
Клиент 4	30	1 077 352	977 722	1 078 163	114 615	187 826	18 641	25 878	279 818	36 523	414 863			

Таблица 3. Отчет о структуре просроченного долга портфеля дебиторской задолженности.

Контрагент	Условие оплаты	Долг Всего на 31.08.22	Долг Всего на 30.09.22	Долг всего	Структура просроченного долга											
					текущий долг	просроченный долг	просрочка до 10 дней	просрочка 11 - 30 дней	просрочка 31 - 45 дней	просрочка 46 - 60 дней	резерв 46 - 60 дней	просрочка 61 - 90 дней	резерв 61 - 90 дней	просрочка 91 - 120 дней	резерв 91 - 120 дней	
Клиент 1	60	2 895 887	2 809 227	2 980 971	2 980 971											
Клиент 2	150			2 379 606	2 379 606											
Клиент 3	75	3 193 811	3 367 140	3 681 476	3 681 476											
Клиент 4	30	1 077 352	977 722	1 078 163	302 441	775 722	18 641	25 878	266 055	13 763	688	36 523	3 652	414 863	165 945	

матрицу прогнозного модуля. На основе анализа исторических данных по дебиторской задолженности крупного поставщика строительных материалов, была сформирована матрица старения дебиторской задолженности и правила начисления резерва в зависимости от дней просроченной задолженности (см таблицу 1).

На интервалах задолженности до 46 дней резерв не начисляется. Это важное правило, зафиксированное в регламентах компании, сформировано на основе исторических данных о взаимодействии с клиентами. Базовым условием отсрочки является 30 дней, дополнительно 15 дней отводится персоналу продаж для первичного урегулирования просрочки платежей. На 46-й день признается существование проблемы и начисляется минимальный резерв в размере 5% от образовавшейся задолженности. Далее, в зависимости от поступления платежей клиента, образовавшийся резерв либо распускается, либо, в связи с переходом задолженности в следующую возрастную категорию, доначисляется. Категория 100% невозвратного долга является юридически подтвержденной, задолженность клиента переводится в данную категорию только после получения соответствующего документа (решения суда, контролирующих органов и т.п.). Для крупных клиентов с длинной историей взаимодействия с компанией-поставщиком, предусмотрены индивидуальные условия отсрочки. Система управления портфелем дебиторской задолженности настроена таким образом, что при наличии индивидуальной отсрочки, часть долга будет классифицироваться как текущая задолженность, и распределение по старению задолженности будет проводится по матрице на сумму просроченной задолженности.

В таблице 2 приведен обезличенный пример выгрузки отчета из системы со структурой долга, а в та-

блице 3 — со структурой просроченного долга и начисленными резервами.

Проанализируем информацию о состоянии выборки портфеля дебиторской задолженности. Клиент № 1 имеет отсрочку платежа 60 дней. Вся его задолженность является текущей и распределена практически поровну в категориях «долг до 10 дней» и «долг 11–30 дней». Оборачиваемость дебиторской задолженности клиента № 1 является высокой, превышающий лимит, установленный договором. В системе управления дебиторской задолженностью для такого клиента по итогам отчетного периода будет улучшен рейтинг. Система может предложить оптимизировать отсрочку в связи с тем, что она не используется в полном объеме. Однако, в отчете есть опция проследить исторические продажи по клиенту — соответствующий анализ покажет, что клиент № 1 активно пользуется 60-ти дневной отсрочкой в сезонный пик продаж. Клиент № 2 — новый клиент, с высокой отсрочкой в 150 дней, реализующий первые закупки. На текущий момент система только начинает выставлять этому клиенту рейтинг — необходимо определенное количество транзакций для понимания развития дальнейшей стратегии взаимодействия с клиентом. Клиент № 3 имеет задолженность, соответствующую отсрочке в днях. Ситуация в целом позитивная, система контроллинга предложит дальнейшее наблюдение за структурой долга и общем историческом соотношении поставок и оплат за отгруженную продукцию. Кейс с клиентом № 4 показывает нам проблемного клиента портфеля дебиторской задолженности. В текущий момент мы наблюдаем уже результаты работы над сокращением задолженности — отсрочка уменьшена до минимальной в 30 дней, долг в абсолютном значении уменьшается. Самый большой объем задолженности приходится на диапазон от 91 до 120 дней. При существенном старении задолженности в этом периоде, система обновила расчет резерва, предстоящий

к начислению и выдала рекомендацию о сокращении предоставления отсрочки до момента выхода на приемлемые для данного клиента операционные значения структуры долга. Ситуация развивается позитивно, отгрузки, пусть в меньшем объеме, но продолжаются, клиент № 4 имеет не только просроченную, но и текущую задолженность.

Примером выше мы продемонстрировали процесс контроллинга отдельных элементов дебиторской задолженности. При переходе к анализу портфеля задолженности в целом, необходимо рассматривать агрегированные показатели, складывающиеся из индивидуальных (общая структура текущего и просроченного долга, ее динамика) и показатели оборачиваемости дебиторской задолженности всего портфеля в целом. Формула определения оборачиваемости дебиторской задолженности достаточно проста — это отношение текущей задолженности к продажам за прошедший период. Для сглаживания сезонности и пиков продаж и отгрузок продукции мы предлагаем проводить расчет оборачиваемости портфеля дебиторской задолженности с учетом следующих правил:

- ◆ при расчете на конец периода (месяца) использовать скользящее среднее дебиторской задолженности за четыре предыдущих периода (включая расчетный) и среднедневные продажи за три предыдущих периода (включая расчетный);
- ◆ использовать чистую дебиторскую задолженность, а не балансовую величину. В состав дебиторской задолженности входит только операционная (торговая) задолженность контрагентов, образующих портфель задолженности, которая корректируется на сумму резерва плохих долгов (Bad Debt) и сумму клиентских авансов за еще не отгруженную продукцию.

Первичным индикативом качества портфеля дебиторской задолженности будут являться:

- ◆ показатели оборачиваемости чистой дебиторской задолженности портфеля (DSO, days sales outstanding), посчитанные по методу скользящей средней;

- ◆ динамика агрегированных показателей структуры просроченного долга, в том числе изменение критических параметров каждой из категорий старения задолженности;
- ◆ изменение состава крупных дебиторов (более 5% от общей суммы портфеля);

В качестве вторичных индикаторов качества портфеля дебиторской задолженности мы рассматриваем показатели задолженности контрагентов, образующих портфель задолженности, включающие соотношение оплат/поставок и динамики резерва, индивидуальные показатели оборачиваемости дебиторской задолженности, динамика кредитного рейтинга и т.п.

Резюмируя описание предлагаемой методики управления портфелем дебиторской задолженности, еще раз отметим следующие ее ключевые особенности, позволяющие эффективно применять ее для управления дебиторской задолженностью:

- ◆ превентивный характер методики, направленный на предотвращение роста просроченной задолженности, базирующийся на концепции управления по слабым сигналам;
- ◆ реализация связи стратегического и операционного уровня функционирования, интеграция в систему бизнес-планирования и прогнозирования основных финансово-экономических показателей;
- ◆ стандартизация основных процедур методики с целью последующей автоматизации, наличие обратной связи результатов процесса контроллинга дебиторской задолженности для корректировки процедур и стандартов;
- ◆ двухуровневый подход к объекту управления дебиторской задолженности на основе разделения индикативных потоков о состоянии портфеля задолженности в целом и отдельных его составляющих.
- ◆ использование метода скользящей средней, учета влияния резервов плохих долгов и авансов клиентов для расчета показателя оборачиваемости чистой дебиторской задолженности портфеля.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Крейнина М.Н. Управление движением дебиторской и кредиторской задолженности предприятия // Финансовый менеджмент, 2001 № 3.
2. Василевский И. Как управлять дебиторской задолженностью? // Управление сбытом, 2009, № 3
3. Долгих И.А. Кредитный анализ // Управление корпоративными финансами, 2007, № 3.
4. Грюнинг Х. Ван, Брайович Братанович С. Анализ банковских рисков. Система оценки корпоративного управления и управления финансовым риском / пер. с англ. М.: Весь Мир, 2003.

© Зайнутдинова Елена Даудовна ( musaevae88@mail.ru ).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»