

Совершенствование системы работы с дебиторской задолженностью

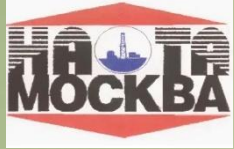
6-Я ЕЖЕГОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР. ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

МОСКВА. 28-29.05.2026

КОРОСТЕЛЕВ А.А.

Мособлизинг



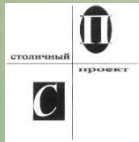
Нафта-Москва



Медиа-холдинг РЕН-TV



Крупенниковский мелоизвестковый комбинат



ГК Столичный проект



ГК Эконика / Новард



RTL Holding



ГПБ-факторинг

Алексей Коростелев

Мониторинг бизнес-климата

Неплатежи контрагентов стали одним из главных ограничителей деятельности российских компаний в 2025 г. (опрос РСПП)

>34%

Компаний
столкнулись с
неплатежами
контрагентов

8,2
трлн ₽

Просроченная
ДЗ компаний на
01.01.26 **(+21%)**

469
млн ₽

Средний размер
просроченного
долга **(+14%)**

>2,5
раза

Рост ПДЗ за
последние **5 лет**

СРЕДИ ОТРАСЛЕЙ С ВЫСОКОЙ ДОЛЕЙ
ПДЗ В ОБЩЕЙ СУММЕ ДЗ
«ЛИДИРОВАЛИ» :





Где прячется прибыль,

когда она есть в отчете,

но денег нет на счете...

Кругооборот капитала

Базовая
формула
капитала

$$D \rightarrow T \rightarrow D'$$



$$D \rightarrow [D3_{\text{пост}}] \rightarrow T \rightarrow D3_{\text{пок}}$$

D'

$D(?)$



- кредит (+%%)
- Δ вал.курсов

Оптимистичные ожидания

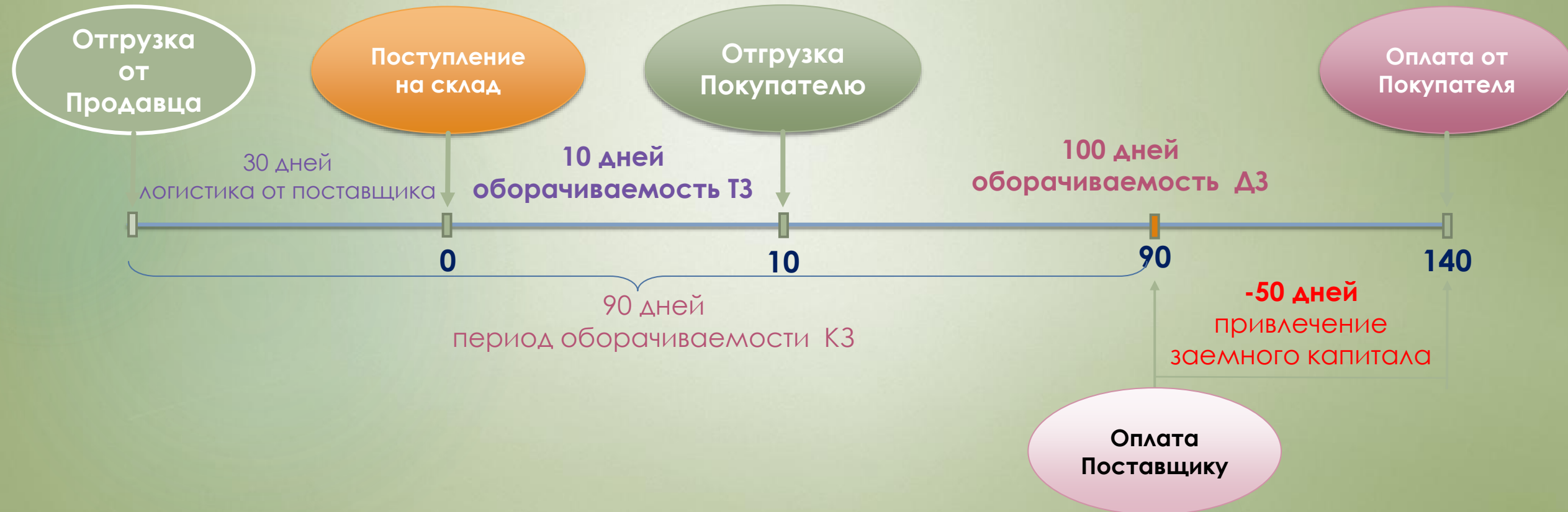
ИИ	Альтернативный взгляд
<ul style="list-style-type: none">Товарные запасы менее ликвидны, замораживают средства, но обеспечивают непрерывность продаж/производстваМогут терять потребительские свойства и требуют расходов на хранениеЧтобы превратить ТЗ в деньги – нужно сначала их продать и потом дожидаться оплаты	<ul style="list-style-type: none">Запасы можно продать с дисконтом по предоплате или вернуть поставщикуТоварные запасы могут зачастую служить предметом более крепкого залогаВ балансе чаще отражаются по стоимости приобретения
<ul style="list-style-type: none">Дебиторская задолженность более ликвидный актив, так как представляют совершенную продажу с ожиданием оплатыС дебиторской задолженностью компания ближе к получению денег, чем с товаром на складеДебиторская задолженность по мере оплаты покупателями обеспечивает оборот капитала	<p>Если дебиторы не платят:</p> <ul style="list-style-type: none">сделку нельзя «откатить» назадпо мере старения ДЗ создаются резервы по безнадежным долгам, изменяются прежде высокая выручка и прибыль, ухудшается структура балансабанки могут обратиться с требованием погашения кредита в связи с обесценением ДЗпоставщикам всё равно нужно платить, чтобы обеспечить новый цикл товарооборота

Синхронизация отсрочек покупателям со сложившимся циклом РК

ОТЗ	30	365	10
	1 000		

ОДЗ	330	365	100
	1 200		

ОКЗ	250	365	90
	1 000		



- ✓ Увеличение оборотных средств оправдано до тех пор, пока **дополнительная отдача покрывает расходы** по увеличению стоимости привлечения капитала



- ✓ Достижение компромисса между потребностями рынка и снижением экономической эффективности вследствие неизбежного увеличения оборотных средств или риском ликвидности

«Выживают только параноики»

Эндрю Гроув

Дебиторская задолженность –

не бухгалтерская категория и не «здоровый актив»,

но источник потенциальных проблем

Важные элементы управления дебиторской задолженностью

- ✓ **Ограничение авансов поставщикам** (оформление БГ, аккредитивов)
- ✓ **Качество договорной документации** (санкции, возможность уступки и т.п.)
- ✓ Предварительная **проверка контрагентов** (реестры недобросовестных поставщиков, картотека арбитража, реестры банкротств, санкционные перечни и списки, крупность)
- ✓ Установка **кредитных лимитов** (по балансу, статистике продаж, оплат и т.п.)
- ✓ **Нормирование ДЗ** (напр., $N = KЗ/ДЗ > 1$, доля ДЗ в Активах и т.п.)
- ✓ **Финансовые инструменты** (банковские гарантии, аккредитивы, факторинг)
- ✓ Оперативный **контроль и мониторинг** (ограничение отгрузок, soft-collection)
- ✓ Своевременная **реализация обеспечения** (банк. гарантии, аккредитивы и пр.)
- ✓ Взаимосвязь с **системой мотивации** (дорожающие ПДЗ и ТЗ)
- ✓ Своевременные юридические действия, hard-collection
- ✓ Синхронизация валюты ДЗ, КЗ и оборотного кредитования

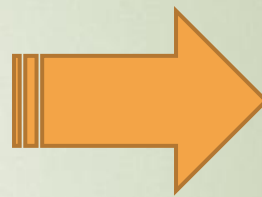
Сложности взыскания дебиторской задолженности

- Отсутствие должного контроля при заключении договоров
- Отсутствие мониторинга ДЗ в динамике
- Психологический характер «Не хочется портить отношения»
- Распределение ролей в компании
- Отсутствие системного подхода и регулярного менеджмента
- Отсутствие качественной коммуникации с должником - не задавать вопросы, а предлагать решения
- Недооценка судебной репутации

Основные этапы работы с дебиторской задолженностью

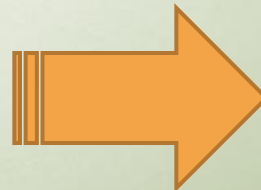
1. Тщательная подготовка договорной документации

2. Проверка контрагента и установление лимитов



**Аккредитив,
банк.гарантия**

- 3. Мониторинг и анализ
- 4. Качественная коммуникация
- 5. Претензионный порядок
- 6. Судебное взыскание
- 7. Исполнительное производство



Уступка

Оперативный контроль и мониторинг торговой ДЗ.

Классификация ДЗ и варианты решений

Мониторинг платежной дисциплины дебиторов

Верификация и коррект-ка договорных и ценовых условий с покупателями

Скоринговая модель :

- срок отсрочки
- стоимость отсрочки
- обеспечение

О
Т
Г
Р
У
З
К
А

- Уступка ДЗ в период КО
- Soft-collection
- **Сверка расчетов (!)**

Σ

I

Максимум усилий по взысканию

- Рассрочка, взаимозачет
- Контроль отгрузок
- Реализация обеспечения

II

- Досудебное взыскание, претензионная работа (пошлины 300 тыс => 2 млн)
- Контроль отгрузок

- Поздно уступать
- Плохой залог
- Поздно страховать

III-IV

- Прекращение отгрузок
- Реализация обеспечения
- Судебное производство, коллекторы

?

✓

Портфельная уступка

✓

?

КО

T

Страхование ДЗ и Hard-collection vs Факторинг

Страхование и Hard-collection:

- Дисконт от 10%
- **Отложенное получение денежных средств** (120+ дней)
- Существует минимальная сумма для начала взаимодействия
- Стоимость услуг в % от суммы ДЗ + к %% по кредиту на покрытие кассовых разрывов, страховать придется весь портфель ДЗ (срочность)
- Вовлечение в процесс инкассации ДЗ

Факторинг (финансирование + страхование ДЗ):

- Концентрация на основном бизнесе
- Улучшение структуры баланса
- Снижение объемов банковского кредитования
- **Отсутствует порог для начала сотрудничества**
- **Минимальные требования к фин.состоянию поставщика** (б/регрессный факторинг)
- **Деньги сразу по факту отгрузки**
- Лимиты увеличиваются с ростом бизнеса

Факторинг – как сделать его выгодным

- Проверить договоры на предмет запрета уступки и снять запрет
- Найти финансового партнера, располагающего принятым риском (лимитом) на покупателя (программы «360», «юбка кооперации» и т.п.)
- Оценить чей риск дешевле: собственный или дебиторский (регресс или безрегресс)
- Убедиться в чьём лимите структурируется сделка. Регресс в лимите дебитора только на возврат недействительных УДТ
- Предусмотреть в договоре равномерную оплату %% за финансирование, а не покупку ДТ с дисконтом – это позволит улучшить P&L и сэкономить в случае более раннего платежа дебитора

В качестве заключения:

- Основная задача управления ДЗ - **своевременное** превращение отгруженного товара в деньги, синхронизированное с закупкой и оплатой поставщикам, покрытием текущих издержек
- Исключение и снижение влияния факторов - драйверов роста ДЗ (качественные договоры, закрепление скоринговых моделей в ВНД, ограничение и контроль sell-in / sell-out для выполнения КПЭ т.п.)
- Мониторинг ДЗ:
 - динамика ДЗ не должна опережать динамику продаж и КЗ
 - контроль норматива ДЗ и «комфортной» доли ПДЗ

В качестве заключения:

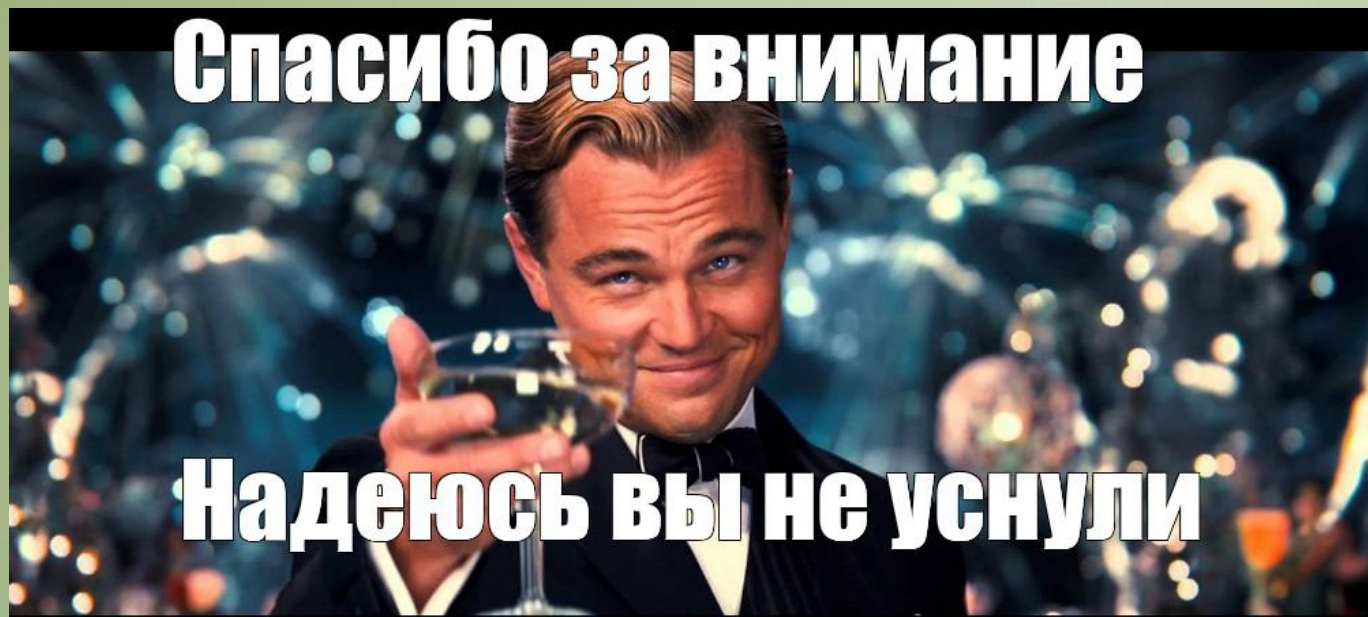
- Встраивание системы управления оборотным капиталом в бизнес, принятие её как источника создания стоимости:

- нормирование ОК

(напр., $N = KZ_{\text{пл}} / (\Delta Z_{\text{пл}} + T Z_{\text{пл}}) \Rightarrow \$_{\text{пост}} = KZ_{\text{ф}} - (\Delta Z_{\text{ф}} + T Z_{\text{ф}}) * N$)

- «принцип коньяка» - «старые» ОА дороже (избыточный сток и ПДЗ учитываются как фактор снижения КПЭ)
- распределение расходов на финансирование по драйверу РК + Ответственность менеджера за итоговый P&L контракта/ портфеля/ дивизиона

- **Проактивная позиция финслужбы (!!!)**, участие в принятии решений, влияющих на величину и оборачиваемость РК&ОА



**Ваши
вопросы?**

Алексей Коростелев, к.э.н.

Aleksey.Korostelev@gazprombank.ru
ak9036166938@yandex.ru

+7 903 616 69 38