

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ, СВЯЗАННЫМИ
С ПРЕДОСТАВЛЕНИЕМ ПРОДУКЦИИ
ИЛИ УСЛУГ В КРЕДИТ**

**RISK MANAGEMENT CONNECTED WITH PRODUCT
SALES OR SERVICES ON CREDIT**

***Аннотация.** В статье описаны возможные риски, с которыми предприятие может столкнуться, реализуя продукцию или услуги в кредит, рассмотрены меры по минимизации негативного влияния данных рисков, а также представлена процедура количественной оценки эффективности управления рисками на примере реальной компании. Грамотное управление рисками, связанными с дебиторской задолженностью, – очень важный элемент совершенствования системы управления дебиторской задолженностью в целом.*

***Ключевые слова:** дебиторская задолженность, управление рисками, оценка эффективности управления рисками.*

***Summary.** The article examines possible risks which an enterprise can face when selling products or services on credit; it describes measures that minimize negative impact of such risks; it presents procedure of quantitative assessment of effective risk management on the example of an existing company. Competent risk management, connected with receivables is a very important element of improvement of receivables control system in general.*

***Keywords:** receivables, risk management, assessment of effective risk management.*

Дебиторская задолженность – право требования организацией денежных средств за отгрузку продукции на основании договора об отсрочке платежа с целью обеспечения приемлемого уровня финансовой устойчивости.

Компания, предоставляющая отсрочку платежа за предоставленную продукцию или услуги, соглашается на дебиторскую задолженность, фактически кредитуя своего контрагента. Поскольку дебиторская задолженность является своего рода кредитом, то его предоставление приводит к определенным рискам для кредитора. С предоставлением дебиторской задолженности связаны следующие риски:

- 1) кредитный;
- 2) потери ликвидности;
- 3) операционный;

4) юридический.

Рассмотрим подробнее каждый вид риска [2].

Кредитный риск заключается как в возможной невыплате всей суммы задолженности вследствие банкротства дебитора или мошеннических действий, так и в возможной задержке платежа относительно установленной в договоре даты. Если во втором случае компания в итоге получит денежные средства (но в меньшем количестве из-за влияния инфляции), то в первом случае руководство будет вынуждено списывать долг как безнадежный, при этом теряя всю сумму денежных средств. Все это в последствии приводит к проявлению риска потери ликвидности.

Риск потери ликвидности заключается в возможной нехватке денежных средств

для расчетов с кредиторами. Предприятие уже приобрело сырье и материалы у поставщиков, произвело и реализовало продукцию и планирует рассчитаться по кредиторской задолженности за счет средств от продаж продукции. А поскольку деньги могут поступать с задержкой или не поступить вовсе, для своевременного расчета может понадобиться привлечение банковских кредитов, которые являются платным источником финансирования и не выгодны для предприятия.

Третий вид риска – операционный, он связан с возможными недостатками в системе контроля и учета дебиторской задолженности. Очень важно своевременно отмечать и контролировать движение дебиторской задолженности, иначе имеется риск потери записей, что, в свою очередь, приведет к потере части денежных средств и, как следствие, к снижению эффективности деятельности предприятия.

Юридический риск может возникнуть в результате ошибок, допущенных при оформлении документов, подтверждающих величину дебиторской задолженности (договоры поставки, накладные, акты выполненных работ и т.д.).

Клиентов компании можно классифицировать по степени риска, при этом учитываются следующие факторы:

- 1) продолжительность сотрудничества между компанией и клиентом;
- 2) соблюдение клиентом платежной дисциплины;
- 3) оценка потенциальной платежеспособности клиента на основании предоставленной финансовой отчетности.

Продолжительность сотрудничества между компанией и клиентом позволяет оценить клиентов на основании истории предыдущих платежей. Так, если клиент регулярно приобретает продукцию в кредит и своевременно за нее рассчитывается, риск минимальный. С другой стороны, если это новый клиент, то сумма предоставления продукции в кредит должна быть минимальной, и уже в случае долгосрочного благоприятного сотрудничества можно повышать кредитные лимиты для конкретного

клиента. Если клиент, несмотря на долгое сотрудничество, платит своевременно, но нерегулярно, то можно перевести его на предоплату в размере 50% суммы покупки, а на вторую половину суммы предоставлять отсрочку на непродолжительный период времени. Историю платежной дисциплины можно отследить в специализированной программе для ведения учета дебиторской задолженности, используемой на предприятии. Также потенциальную платежеспособность новых клиентов можно оценить на основании анализа предоставленной финансовой отчетности – наличие кредитов, отсутствие основных средств (они могут быть арендованы по договору лизинга) и т.д. должны насторожить руководство предприятия, таким компаниям отпускать продукцию в кредит следует небольшими партиями, либо требовать залог, равный стоимости отпускаемой продукции.

Несомненно, наличие рисков может заставить компанию отказаться от реализации продукции в кредит, но это приведет к уменьшению объемов продаж и, как следствие, к снижению выручки. Поэтому руководству предприятия стоит самым тщательным образом работать над минимизацией рисков. Проводить данную работу стоит всесторонне, и чем лучше она будет сделана, тем меньше в перспективе будет проблем с просроченной дебиторской задолженностью.

Для минимизации кредитного риска следует уделить особое внимание работе сотрудников, ответственных за продажи, управление дебиторской задолженностью и взыскание задолженности. Полезным будет разработка и введение ключевых показателей эффективности для оценки работы данных сотрудников. Оценивать работу сотрудников отдела продаж следует не по общим объемам продаж (общему числу сделок), а по тем сделкам, где была произведена оплата в срок. Это будет стимулом для сотрудников, поскольку их премия в этом случае будет напрямую связана с числом сделок, завершившихся своевременной оплатой, и для увеличения премии они не будут гнаться за количеством, обращая осо-

бое внимание на платежеспособность дебитора, что является выгодным для предприятия. Оценивать работу ответственных за управление дебиторской задолженностью следует по наличию актуальной информации по каждому дебитору, отсутствию потерь данных по дебиторской задолженности, слаженной координации работы других отделов. Показателем эффективности работы отдела по взысканию просроченной дебиторской задолженности должен быть объем взыскания, а не число отдельных производств, по которым ведется взыскание. Это будет стимулом к реальному взысканию задолженности, поскольку, если премировать просто за число одновременно ведомых дел, то в случае затруднений по работе с определенным клиентом или группой клиентов, сотруднику будет проще перейти к другому делу, что будет не выгодным для предприятия ввиду одновременных потерь: в связи с премированием сотрудника, с одной стороны, и потери от возможного взыскания суммы задолженности, с другой. В целом, необходимо объяснить сотрудникам значимость процесса взыскания дебиторской задолженности и премировать за наличие реальных результатов, но не за имитацию бурной деятельности.

Для минимизации риска потери ликвидности руководству предприятия следует обратить особое внимание на анализ денежных потоков и составление бюджета движения денежных средств. Это необходимо для того, чтобы анализировать и предвидеть платежи кредиторам заранее и закладывать в бюджет необходимую сумму денежных средств. Вероятно, вследствие этого придется ограничить объемы предоставления продукции в кредит, но представляется, что репутация перед кредиторами в этом случае важнее возможного прироста выручки. При этом следует помнить, что в случае проблем с невозвратом дебиторской задолженности финансировать придется не всю величину невозврата, а только ту часть средств, которую предприятие должно кредиторам, а прибыль, заложенная в цену продукции, может подождать.

Для минимизации операционного

риска полезным будет внедрение новейших компьютерных программ учета и контроля движения дебиторской задолженности. Конечно, это может являться дорогостоящим мероприятием, но выгоды в последствии могут значительно превысить стоимость внедрения, поскольку своевременное отслеживание наличия и движения задолженности позволят более эффективно работать по возврату задолженности. Не стоит забывать о защите информации от потери, поскольку потеря даже одной записи из реестра о наличии дебиторской задолженности приведет к значительным потерям выручки.

Особое внимание следует уделить управлению юридическими рисками, поскольку они таят в себе угрозу возможной потери огромной части денежных средств, и, как следствие, снижения финансовой устойчивости предприятия. Необходимо разработать и использовать однотипные бланки, подтверждающие наличие задолженности покупателя перед предприятием. Все заключаемые договоры должны проходить обязательную проверку бухгалтерией и юридической службой предприятия. Правильно составленный договор о поставке или выполнении работ является важным шагом в процессе взыскания задолженности, поскольку даже небольшая ошибка может превратить факт продажи в подарок от предприятия, поскольку с юридической точки зрения взыскание такого долга будет невозможным. Если предприятие не является большим, то необязательно иметь штатного юриста, достаточно будет привлекать его путем аутсорсинга. Но, если предприятие крупное и имеет дело с большим количеством и объемами продаж, затраты на содержание юридической службы значительно компенсируют отсутствие потерь из-за ошибок.

В целом, для минимизации влияния рисков каждый сотрудник организации, связанный с продажами и управлением дебиторской задолженностью, должен предвидеть и своевременно информировать руководство предприятия о возможном наступлении любого вида рисков, которые способны оказать влияние на финансовые резуль-

таты. Главным в управлении дебиторской задолженностью является создание понятных и четких правил, а также ознакомление с ними не только сотрудников, но и клиентов компании.

Количественной характеристикой эффективности оценки и управления рисками является показатель оборачиваемости дебиторской задолженности, равный отношению выручки к средней величине дебиторской задолженности. Чем выше данный показатель, тем, соответственно, меньше средний срок возврата дебиторской задолженности,

что положительно сказывается на эффективности деятельности организации в целом.

Проиллюстрировать работу данного механизма можно на конкретном примере, рассчитав показатели оборачиваемости ОАО «Газпром», и на основании расчетов оценить эффективность управления дебиторской задолженностью данной организацией [1].

В таблице 1 отражен объем дебиторской задолженности и выручка ОАО «Газпром» по кварталам за 2013–2015 годы.

Таблица 1

**Дебиторская задолженность и выручка ОАО «Газпром»
по кварталам 2013–2015 гг., млн. руб.**

Дата	Выручка	Дебиторская задолженность	Коэффициент оборачиваемости	Оборачиваемость в днях
31 марта 2013 г.	1461441	1204546	1,21	75
30 июня 2013 г.	1461441	872969	1,67	54
30 сентября 2013 г.	1204546	915774	1,32	69
31 декабря 2013 г.	1122537	1032026	1,09	83
31 марта 2014 г.	1558737	998032	1,56	58
30 июня 2014 г.	1315195	842638	1,56	58
30 сентября 2014 г.	1133590	953858	1,19	76
31 декабря 2014 г.	1582289	1045936	1,51	60
31 марта 2015 г.	1648253	1113142	1,48	61
30 июня 2015 г.	1265199	874236	1,45	63
30 сентября 2015 г.	1292765	989275	1,31	69
31 декабря 2015 г.	1867101	1114207	1,68	54

Анализ таблицы 1 позволяет сделать следующие выводы: оборачиваемость в днях за квартал за анализируемый период составляет от 54 до 83 дней, при этом минимум и максимум был достигнут в 2013 году с дальнейшей относительной стабилизацией динамики исследуемого показателя; средний срок возврата дебиторской задолженности равен 65 дням.

Для оценки количественной эффективности управления дебиторской задолженностью можно определить среднеквадратическое отклонение оборачиваемости задолженности в днях – данный показатель равен 10 дням, что очевидно, можно оце-

нить, как нормальное значение, свидетельствующее об эффективном управлении дебиторской задолженностью. Данный вывод был сделан на основании предположения, что отклонение в 10 дней не окажет сильного влияния на все виды исследуемых в данной работе рисков, особенно на риск потери ликвидности, поскольку разрывы в 10 дней могут быть с легкостью компенсированы грамотным составлением краткосрочных бюджетов и планов по движению денежных средств. Это же заключение подтверждается данными таблицы 2, где приведен расчет коэффициента оборачиваемости и периода оборота за 2013–2015 гг.

Таблица 2

**Показатели оборачиваемости дебиторской задолженности
ОАО «Газпром» за 2013–2015 гг.**

	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Выручка, тыс. руб.	5 249 965,00	5 589 811,00	6 073 318,00
Средняя дебиторская задолженность, тыс. руб.	1 006 328,75	960 116,00	1 022 715,00
Коэффициент оборачиваемости	5,216948239	5,822016298	5,938426639
Оборачиваемость в днях	70	63	62

Расчеты, приведенные в таблице 2, подтверждают вывод об эффективности управления дебиторской задолженностью на исследуемом предприятии, поскольку оборачиваемость в днях за 3 года находится на уровне 62–70 дней, что говорит об отсутствии значительных отклонений и стабильности возвратов покупателями и заказчиками сумм задолженности.

Таким образом, можно сделать вывод, что грамотное управление рисками, связанными с дебиторской задолженностью, превращает ее из проблемы в реальный инструмент увеличения объемов продаж, а, следовательно, приводит к улучшению фи-

нансовых показателей деятельности и эффективности организации в целом.

Литература

1. Отчетность ПАО «Газпром» [электронный ресурс] // ПАО «Газпром» [сайт]. URL: www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/ (дата обращения 25.03.2017).
2. Романов В.С. Классификация рисков: принципы и критерии [электронный ресурс] // Административно-управленческий портал [сайт]. URL: <http://www.aup.ru/articles/finance/4.htm> (дата обращения 28.03.2017).