

# Безопасность лизинговой деятельности

Бизнес-встреча

г. Москва  
27 апреля 2011г.

**Спонсор**



**Правовед**  
Консультационное бюро

# **Дебиторская задолженность в бизнес-процессах ЛИЗИНГОВОЙ КОМПАНИИ**

Бизнес-встреча  
«Безопасность лизинговой деятельности»  
г. Москва  
27 апреля 2011г.

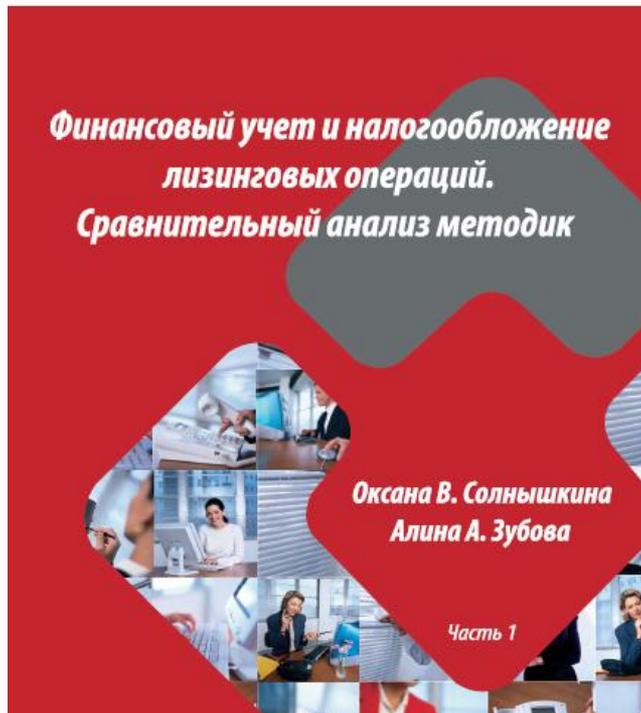


# Специальные программы для лизинговых компаний

---

- М&А. Экспертиза бизнеса и рисков. Подготовка к слияниям и поглощениям;
- Экспертиза лизингового портфеля (Due Diligence) или отдельной сделки;
- Оптимизация бизнеса и бизнес-процессов;
- Проекты start up;
- Аутсорсинг вспомогательных бизнес-процессов;
- Специальные краткосрочные консалтинговые проекты по оценке эффективности бизнеса компаний;
- Работа с дебиторами и кредиторами (пред судебные процедуры, арбитраж);
- Корпоративные семинары и тренинги.

# Специализированные издания



1. Финансовый учет и налогообложение лизинговых операций. Сравнительный анализ методик (Часть №1, Часть №2)
2. Риски. Управление рисками в лизинговой компании
3. Финансы. Финансовый менеджмент в лизинговой компании
4. Справочник лизингополучателя. Все о лизинге
5. Журнал «Территория лизинга»

# Тенденции рынка лизинга

## Консолидация, перераспределение участников рынка

«Ферзи» – лизинговые компании с устойчивым фин.состоянием, растущим портфелем

«Короли» – лизинговые компании, созданные как инструмент реализации гос. программ, либо с гос. участием

«Слоны» – лизинговые компании - мелкие и средние игроки, с хорошим фин.состоянием, в т.ч. Осуществляющие поиск стратег. партнера

«Пешки» – лизинговые компании с плохим фин.состоянием, в т.ч. На стадии банкротства

## Тенденции

- М&А, покупка портфелей
- Появление новых игроков (лизинговых компаний)
  - Изменение требований к качеству портфеля
- Условия лизинговых компаний приближаются к предкризисным, «размораживание» программ
  - Новые условия и программы с б.у. имуществом
- Рост числа проблемных клиентов в действующих портфелях прекратился

# Тенденции рынка. Что нужно знать лизингополучателю

## Изменение подходов к финансированию лизинговых сделок

«Ферзи» – ресурсы доступны, общие для лизинговых компаний проблемы

«Короли» – доступные ресурсы

«Слоны» – доступные ресурсы, общие для лизинговых компаний проблемы

«Пешки» – денежное сжатие продолжается, недоступность источников финансирования

## Проблемы. Общие и специфические

- Общая тенденция в экономике, «качественный» лизингополучатель
- Стабильность и предсказуемость уровня просроченной задолженности
  - Реализация изъятого имущества
- Наличие свободных оборотных средств для финансирования сделок (дисконт по залому и аванс по лизингу)
- Отсутствие методов и методологий оценки стоимости лизинговых портфелей для рефинансирования

# День завтрашней

Отмена  
коэффициента  
ускоренной  
амортизации

Падение спроса на лизинговые услуги как финансовый инструмент  
Усиление консолидации на рынке  
Сокращение темпов обновления основных производственных фондов и производства

ПБУ «Аренда»

- Налоговые риски
- Временные технические трудности при привлечении заемного финансирования
- Падение спроса на лизинг

# Последствия роста дебиторской задолженности

---

Большой объем дебиторской задолженности:

- Вызывает нехватку оборотных средств компании;
- Существенно увеличивает потребность в заемном капитале;
- Повышает издержки компании;
- Снижает внутреннюю норму доходности сделки;
- Снижает доходность деятельности компании;
- В долгосрочной перспективе массовое неисполнение обязательств может привести к уменьшению величины собственного капитала;
- Может быть причиной банкротства

Снижение дебиторской задолженности возможно только через организацию эффективного взаимодействия с клиентами, которая охватывает не столько юридическую подготовку, сколько контроль и взаимодействие.

# Типичные проблемы в управлении дебиторской задолженностью

- 1) «Прорехи» в системе риск – менеджмента компании, методологии оценки рисков по проектам;
- 2) Отсутствие (либо хаотичный характер) мониторинга финансового состояния контрагентов (заказчиков) по фактически заключенным сделкам;
- 3) Отсутствие практики оценки надежности поставщиков, страховых компаний и т.д.;
- 4) Отсутствие достоверной и своевременной информации о сроке погашения дебиторской задолженности;
- 5) Отсутствие (либо не актуальность) регламента работы компании с дебиторской задолженностью;
- 6) Отсутствует или ведется неэффективная работа с просроченной задолженностью;
- 7) Не применяются инструменты, обеспечивающее надлежащее исполнение обязательств;
- 8) Децентрализация информационных потоков подразделений, работающих с дебиторской задолженностью; отсутствие системы взаимодействия;
- 9) Отсутствие информации о затратах, вызванных увеличением дебиторской задолженности.

# Отраслевые проблемы лизинговых компаний

---

- 1) Соккрытие предмета лизинга
- 2) Подразделения ЛК (юридические службы, службы безопасности и клиентские отделы, сопровождающие сделки) не справляются с объемом работ. Как следствие, работы не эффективна
- 3) Налоговая нагрузка, как следствие неэффективного и не осторожного управления оборотным капиталом (НДС)

# Система управления дебиторской задолженностью

## Основные задачи, стоящие при внедрении системы управления дебиторской задолженностью

- 1) анализ динамики изменения размеров дебиторской задолженности;
- 2) создание четких и понятных для сотрудников компании и контрагентов правил работы с дебиторской задолженностью;
- 3) формирование системы кредитных условий для клиентов, в том числе систему скидок и штрафов;
- 4) формирование (корректировка) стандартов оценки рисков по проектам и мониторинга;
- 5) разработка схемы мотивации персонала, занятого возвращением дебиторской задолженности;
- 6) формирование процедуры инкассации дебиторской задолженности, в том числе связанные с взысканием просроченной задолженности самостоятельно, а также в судебном порядке;
- 7) построить эффективную систему контроля за движением и своевременной инкассацией дебиторской задолженности.

# Основные направления работы по управлению дебиторской задолженностью

---

## Основные направления управления:

- Планирование дебиторской задолженности
- Оценка рисков по проекту, в т.ч. сбор и анализ информации о потенциальных заказчиках (поставщиках)
- Контроль дебиторской задолженности
- Возврат дебиторской задолженности
- Мотивация сотрудников

# Планирование дебиторской задолженности

Осуществляется на основании следующих показателей:

- 1) Данных о планируемом объеме платежей к оплате по фактически заключенным сделкам в плановом периоде;
- 2) Данных о планируемом объеме платежей к оплате по сделкам в плановом периоде;
- 3) Прогнозируемом уровне (размере), динамике изменения просроченной задолженности в зависимости от региональной, отраслевой и др. принадлежности контрагентов (характерно для лизинговых компаний);
- 4) Прогнозных показателях расчетов с бюджетом (НДС)

# Планирование дебиторской задолженности

Инструменты управления на стадии планирования:

- 1) Установление лимитов дебиторской задолженности по компании в целом, в разрезе бизнес - единиц (филиалы), отделов, направлений бизнеса, регионов, видов сделок, отдельных контрагентов и т.д.
- 2) Разработка критериев для установления лимитов (выгодность, надежность клиента; надежность бизнеса; маржинальная доходность и т.д.)
- 3) Установление периодичности и критериев для корректировки и пересмотра плановых показателей, лимитов;
- 4) Образование резерва по сомнительным долгам;
- 5) Определение полномочий и ответственности сотрудников, участвующих в процессе управления;
- 6) Мониторинг состояния бизнеса заказчиков (поставщиков и т.д.)

# Контроль дебиторской задолженности

---

На основании следующих показателей:

- 1) Данных о планируемом объеме (размере), сроке оплаты текущих платежей;
- 2) Данных о размерах просроченной задолженности («реестр старения дебиторской задолженности»);
- 3) Данных об истории соблюдения платежной дисциплины контрагентами;
- 4) Данных об установленном лимите дебиторской задолженности;
- 5) Оценке общего состояния дебиторской задолженности

# Контроль дебиторской задолженности

Инструменты контроля уровня дебиторской задолженности:

- 1) **Корректировка (пересмотр) системы мониторинга финансового состояния контрагентов по фактически заключенным лизинговым сделкам**  
И обязательно необходимо вести картотеку контрагентов и следить за динамикой их расчетов, а также их финансового состояния, в целях принятия верных решений о необходимости применения вышеназванных инструментов.
- 2) **Внедрение в компании эффективной системы управления дебиторской задолженностью с использованием IT технологий;**
- 3) **Определение полномочий и ответственности сотрудников, участвующих в процессе управления;**
- 4) **Использование стандартных процедур по контролю (контрольные точки, периодичность, документооборот);**
- 5) **Инвентаризация дебиторской задолженности. Установление порядка, сроков и подходов.**

# Мониторинг в системе управления дебиторами

Мониторинг по следующим направлениям:

- 1) Изменение показателей рынка;
- 2) Изменение в финансовом положении контрагента на основе анализа предоставляемой ими отчетности;
- 3) Соблюдение платежной дисциплины, динамика дебиторской задолженности (размер и количество мес. просрочки)
- 4) Наличие негативной информации о деловой репутации контрагента и его руководителей, полученной после заключения сделки;
- 5) Возрастание акционерных рисков (риск передела акционерного капитала контрагента, проблемы в согласовании позиций между крупными акционерами и пр.);
- 6) Наличие информации о возникновении просроченной задолженности перед налоговыми органами;
- 7) Наличие информации о возникновении просроченной ссудной задолженности в коммерческих банках и перед прочими кредиторами за период действия договора;
- 8) Инициирование третьими лицами процедуры банкротства (внешнего управления) контрагента; т.д.

Желательная периодичность проведения – ежемесячно на основании выборки.

Данная информация может рассматриваться как основание для присвоения контрагенту «рейтинга»

# Возврат дебиторской задолженности

Как бы не была четко и отлажена на предприятии система оценки кредитоспособности клиентов, это не даст полной гарантии отсутствия просроченной дебиторской задолженности и безнадежных долгов.

Наличие просроченной дебиторской задолженности свидетельствует отнюдь не о том, что созданная на предприятии система работы с дебиторской задолженностью не работает, а о том, что необходимо грамотно отрегулировать ее модуль, касающийся взыскания имеющихся долгов

## Меры по взысканию дебиторской задолженности:

### 1) Предварительные (досудебные меры)

Проработка и внедрение механизмов погашения долгов: в добровольном порядке (самостоятельно или при помощи медиатора), с использованием цессии, зачета встречных однородных требований, вексельных схем расчетов, бартерных сделок, новации и отступного);

### 2) Судебные процедуры

### 3) Исполнительное производство

# Мотивация сотрудников

---

Информация, необходимая для построения (корректировки) системы мотивации строится:

- Стратегия компании;
- Политика работы компании с дебиторской задолженностью;
- Организационная и функциональная структура компании;
- Бизнес-процессы, связанные с управлением дебиторской задолженностью; распределение полномочий и ответственности;
- Ключевые показатели эффективности работы подразделений (отдельных сотрудников) с дебиторской задолженностью;
- Существующая в компании система мотивации и др.

# Варианты управления

- 1) Оптимизация существующих бизнес-процессов по управлению дебиторской задолженностью внутри самой компании  
Эффективна при относительно не большом уровне просроченной задолженности, зависит от орг. Структуры и размеров компании и уровне рисков ее портфеля (сделок)
  
- 1) Создание внутреннего специализированного подразделения внутри компании  
Оно контролируемо, будет действовать в рамках внутренней политики компании  
Обеспечивается конфиденциальность информации о деятельности контрагента  
Может быть сформировано за счет сотрудников отделов компании, объем работы которых упал ( т.е.возможно избежать сокращения штата)
  
- 3) Передача функций на аутсорсинг (коллекторские агентства, внешние подразделения)  
Сотрудники таких компаний, работая в течение длительного времени с несколькими заказчиками по общему правилу, имеют большой опыт, более информированы и компетентны.  
Работа с внешним подразделением м.б. менее затратна для компании (необходима оценка)  
На коллекторском агентстве лежат управленческие функции: подбор компетентных сотрудников, организация их работы, контроль результатов.  
У коллекторского агентства есть морально-психологические преимущества: оно способно действовать в отношении должника решительно и общаться с ним достаточно жестко ; для должника передача вопроса коллекторскому агентству свидетельствует о серьезности намерений.

# Консалтинговое агентство «Территория лизинга»

---

197110, Российская Федерация,  
Санкт-Петербург,  
Петровская коса,  
дом 1, корпус 1, комната 5/3.

**Телефоны для связи:**

телефон: (812)498-67-25

факс: (812)498-67-26

e-mail: [solnyshkina@kleasing.ru](mailto:solnyshkina@kleasing.ru)