

Безопасность лизинговой деятельности

Бизнес-встреча

г. Москва
27 апреля 2011г.

Спонсор



Правовед
Консультационное бюро

Дебиторская задолженность в бизнес-процессах ЛИЗИНГОВОЙ КОМПАНИИ

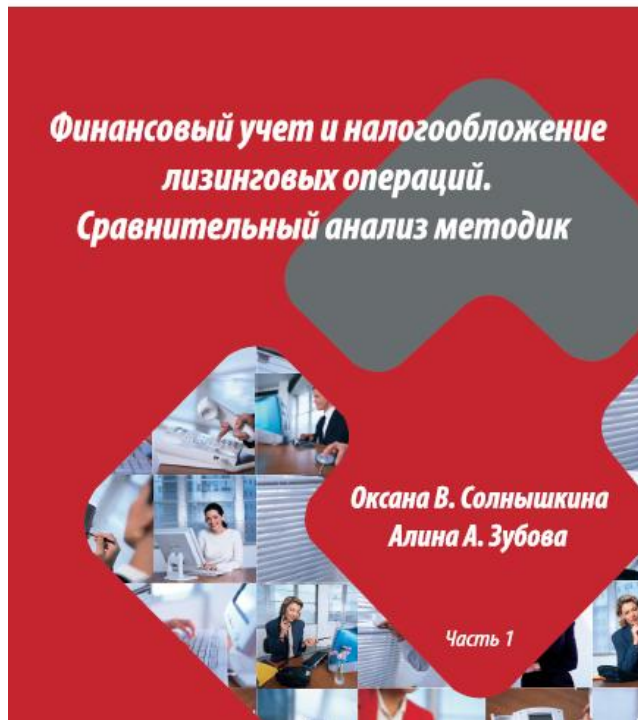
Бизнес-встреча
«Безопасность лизинговой деятельности»
г. Москва
27 апреля 2011г.



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