

Контрагенты, которым можно верить в долг: пять уровней проверки



Контрагенты, которым можно верить в долг: пять уровней проверки

2

Порядок проверки нового покупателя.
Чек-лист

6

Как убедиться в финансовой стабильности дебитора

8

Как оценить деловую репутацию контрагента

17

Как оценить риск потери платежеспособности дебитором в среднесрочной перспективе

21

Как вести мониторинг финансового состояния дебиторов

ПОРЯДОК ПРОВЕРКИ НОВОГО ПОКУПАТЕЛЯ. ЧЕК-ЛИСТ

Цель: Удостовериться в том, что потенциальный покупатель – благонадежная компания, которая сможет выполнить свои обязательства по планируемой сделке.

Что учесть: Предлагаемый алгоритм универсален, его можно использовать для оценки любого нового клиента. Однако, если сумма сделки существенна для компании-продавца, потребуется тщательнее проверить потенциального покупателя, в том числе с использованием платных источников информации.

Александр Осипов, финансовый директор Alaska Originale



Сформировать комплект документов по новой компании-покупателю

1. Получить документы от покупателя:
 - справку с реквизитами (наименование, адрес, телефон, ИНН, ОГРН, коды видов экономической деятельности, информация об учредителях, информация о руководстве);
 - заверенные копии учредительных документов в последней редакции (устава, протокола о создании компании-покупателя, протокола о назначении исполнительного органа);
 - заверенные копии регистрационных документов (свидетельства о регистрации, свидетельства о присвоении ИНН);
 - распорядительные документы, касающиеся планируемой сделки (заверенные копии приказов и доверенности);
 - заверенные копии бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату (бухгалтерского баланса, отчета о финансовых результатах);
 - заверенную копию выписки из реестра акционеров компании-покупателя на текущую дату;
 - копию паспорта генерального директора.
2. Убедиться в том, что все полученные документы заверены надлежащим образом, то есть на каждом листе содержат реквизиты:
 - надпись «копия верна»;
 - подпись ответственного сотрудника с расшифровкой и указанием должности;
 - дата;
 - печать компании-покупателя.

✓ Установить правомочность компании-покупателя и ее исполнительного органа совершать сделки

1. Проверить существование юридического лица по указанному ИНН или ОГРН на сайте ФНС России.
2. Удостовериться по ИНН компании-покупателя, что в ее отношении нет решений о ликвидации, реорганизации.
3. Убедиться по ИНН компании-покупателя, что она не подлежит принудительной ликвидации по решению ФНС России.
4. Проверить полномочия генерального директора компании-покупателя как ее исполнительного органа:
 - проверить паспорт генерального директора на действительность на сайте ФМС России;
 - убедиться, что генеральный директор не числится в реестре дисквалифицированных лиц по данным сайта ФНС России;
 - проанализировать протокол о назначении генерального директора компании-покупателя на соответствие ее уставу (в части описания процедуры назначения);
 - убедиться, что срок полномочий генерального директора компании-покупателя не истек, сопоставив дату протокола о его назначении с положениями устава;
 - удостовериться, что планируемая сделка не является крупной в соответствии с уставом компании-покупателя и бухгалтерскими документами и не требует одобрения общего собрания или совета директоров.

✓ Оценить потенциальную возможность компании-покупателя исполнить свои обязательства по сделке

1. Проверить, относится ли деятельность компании-покупателя к лицензируемым, и удостовериться, что у нее есть необходимые лицензии.
2. Убедиться, что по данным ФНС России в органах управления компании-покупателя нет дисквалифицированных лиц.
3. Изучить реестр акционеров компании-покупателя и удостовериться в том, что их число не превышает законодательное ограничение.
4. Подтвердить на сайте ФНС России, что у компании-покупателя нет задолженности перед бюджетом.

5. Удостовериться, что к компании-покупателю нет судебных исков, изучив сведения на сайте арбитражного суда соответствующего субъекта РФ.

 Удостовериться, что компания-покупатель не подпадает под признаки фирм-однодневок

1. Убедиться, что ФНС России не считает адрес местонахождения компании-покупателя адресом массовых регистраций.
2. Убедиться по данным сайта ФНС России в том, что с компанией-покупателем можно связаться по адресу местонахождения, указанному в уставе
3. Лично посетить офис компании-покупателя и удостовериться, что он действительно находится по адресу, указанному в уставе в качестве адреса фактического местонахождения ее исполнительного органа.
4. Проверить, есть ли у компании-покупателя сайт в Интернете и можно ли на него зайти.
5. Проверить, пользуются ли сотрудники компании корпоративной электронной почтой.

 Убедиться в стабильности бизнеса компании-покупателя

1. Удостовериться, что компания зарегистрирована более года назад (см. копию свидетельства о государственной регистрации).
2. Изучить бухгалтерский баланс и выяснить, вела ли компания финансово-хозяйственную деятельность в последнем отчетном периоде.
3. Проверить, есть ли на балансе компании основные средства, товарные запасы и прочие материальные ценности.
4. Изучить отчет о финансовых результатах и удостовериться, что деятельность компании не убыточна.
5. Проанализировать риск ликвидации компании-покупателя:
 - рассчитать стоимость чистых активов;
 - сравнить стоимость чистых активов с минимальным размером уставного капитала;

6. Удостовериться, что уставный капитал компании не меньше минимально допустимого.

Оценить платежеспособность компании-покупателя

1. Рассчитать коэффициент абсолютной ликвидности (подробнее об анализе платежеспособности см. Как оценить риск потери платежеспособности дебитором в среднесрочной перспективе).
2. Рассчитать коэффициент текущей ликвидности.
3. Вычислить показатель обеспеченности обязательств компании активами.
4. Рассчитать коэффициент платежеспособности по текущим обязательствам.

КАК УБЕДИТЬСЯ В ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛЬНОСТИ ДЕБИТОРА

Чем полезно это решение: Если дебитор просит существенную отсрочку платежа или большой заем, убедитесь, что у него не будет убытков, пока не расплатится. Оцените его текущую и прогнозную платежеспособность, а также запас финансовой прочности. Подробнее о том, как это сделать, – в этом решении.

Преимущества и недостатки: Понятная и простая инструкция, ссылки на расчетные формулы, базы данных судебных приставов и картотеку арбитражного суда – сильные стороны этого решения.

Елена Полунина, генеральный директор ООО «Замок-сервис плюс»

Чтобы оценить, насколько финансово стабильна компания-дебитор, не грозят ли ей убытки, действуйте по плану:

- убедитесь, что к контрагенту нет имущественных претензий со стороны третьих лиц;
- рассчитайте его текущую и прогнозную платежеспособность;
- оцените запас финансовой прочности.

КАК УБЕДИТЬСЯ В ОТСУТСТВИИ ИМУЩЕСТВЕННЫХ ПРЕТЕНЗИЙ К ДЕБИТОРУ

Выяснить, есть ли имущественные претензии к компании-дебитору со стороны третьих лиц, помогут две картотеки:

- судебных приставов (исполнительное производство и арестованное имущество);
- арбитражного суда.

К проверке подключите юристов.

База данных судебных приставов. В картотеке судебных приставов сформируйте выборку данных по названию компании-дебитора. Убедитесь, что он не участвует в исполнительном производстве, а его имущество не арестовано – нет

постановлений об аресте. Если в картотеке все чисто, в ближайшее время риск сокращения основных фондов дебитора – минимальный.

Претензии на существенную сумму (например, равную имеющейся задолженности) или на определенный актив ставят под сомнение возможность безубыточной деятельности дебитора.

Картотека арбитражного суда. В базе данных арбитражного суда по названию компании выберите все определения и решения, где она упоминается как ответчик. Сумму имущественных взысканий сравните:

- с задолженностью перед вашей компанией;
- с суммой предоставляемой отсрочки или займа.

Если выяснится, что требования из судебных актов, в том числе по основному долгу с учетом штрафов, пеней, стоимости услуг юристов истца и госпошлины, заметно превышают сумму имеющейся дебиторки и планируемой отсрочки или займа, от дополнительного финансирования дебитора лучше отказаться.

Если у дебитора серьезные проблемы с выплатой долгов, такая проверка поможет оценить его фактическую платежеспособность. Вероятность, что он завершит год без убытков с

существенной суммой просроченных долгов и арестованным имуществом, небольшая.

КАК ОЦЕНИТЬ ТЕКУЩУЮ И ПРОГНОЗНУЮ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ ДЕБИТОРА

Чтобы обосновать возможность безубыточной деятельности дебитора, оцените его текущую и прогнозную платежеспособность. Для этого прежде всего удостоверьтесь в отсутствии существенных претензий к контрагенту. Далее запросите бухгалтерскую отчетность на последнюю отчетную и две предыдущих даты. Если обнаружили имущественные претензии за более ранние периоды, запросите бухгалтерские балансы и отчеты о финансовых результатах и за эти даты. Если дебитор заинтересован в вашей помощи, он предоставит эти данные. Отказался – серьезный повод не оказывать ему финансовую помощь.

Всю отчетность дебитора проверьте на ошибки. Сопоставьте строки балансов и отчетов о финансовых результатах. Существенные расхождения – еще один повод отказать в помощи дебитору. По искаженным данным не получится оценить, на сколько он финансово стабилен.

Убедившись в корректности финансовой отчетности, определите не меньше чем за три периода (включая отчетную дату) текущую и прогнозную платежеспособность. Результаты используйте, чтобы выявить периоды существенного ухудшения в работе компании. Их отсутствие подтвердит, что у компании не было проблем с платежеспособностью в прошлом. Вычислить и оценить указанные показатели можно за 5 минут с помощью автоматизированного сервиса «Финансовый анализ».

Текущая и прогнозная платежеспособность в отчетном периоде ниже нормативных значений – будущая прибыль дебитора под сомнением. Периоды существенного ухудшения также свидетельствуют не в его пользу, так как могут подтвердить не всегда корректные действия руководства компании.

КАК ОЦЕНИТЬ ЗАПАС ФИНАНСОВОЙ ПРОЧНОСТИ ДЕБИТОРА

Обосновывая возможность безубыточной деятельности дебитора, оценивать запас финансовой прочности дебитора оправданно, если:

- у контрагента нет серьезных имущественных претензий со стороны третьих лиц, то есть проверка баз судебных приставов и базы арбитражного суда это подтвердила;
- нет существенных искажений в отчетности;
- текущая и прогнозная платежеспособность на приемлемом уровне;
- не больше одного периода существенного ухудшения из четырех рассматриваемых.

Чтобы определить запас финансовой прочности дебитора, предстоит:

- запросить информацию о постоянных и переменных расходах;
- определить точку безубыточности;
- рассчитать отклонение от точки безубыточности;
- вычислить запас финансовой прочности.

Кстати, автоматический расчет указанных промежуточных показателей и запаса финансовой прочности можно сделать с помощью сервиса «Финансовый анализ».

Запас финансовой прочности по точке безубыточности показывает, на какую долю можно сократить объем продаж, избежав убытков. Показатель, близкий к нулю (например, от 0 до 15%), свидетельствует, что компании с трудом удастся превысить безубыточный объем продаж и в случае незначительного падения выручки (на долю чуть большую, чем запас прочности) она понесет убытки. В таком случае обосновать возможность безубыточной деятельности дебитора в перспективе не получится.

Оптимально, если запас прочности свыше 50 процентов, тогда очевидно, что компания в состоянии остаться на плаву, даже если выручка сократится на половину. 

КАК ОЦЕНИТЬ ДЕЛОВУЮ РЕПУТАЦИЮ КОНТРАГЕНТА

Чем полезно это решение: Проверка репутации контрагента никогда лишней не будет. Ее стоит проводить, договариваясь о предоплате с поставщиком и об отсрочке платежа с покупателем. Как лучше действовать финансовому директору, какие критерии принять во внимание, откуда брать достоверную информацию и как ее трактовать – подробнее в этом решении.

Преимущества и недостатки: Четкий алгоритм расчета и оценки деловой репутации контрагентов, наглядные примеры, шаблон анкеты можно отнести к сильным сторонам этого решения. Предложенный подход подойдет для анализа как действующих или потенциальных клиентов, так и поставщиков товаров и услуг компании. Однако для подтверждения достоверности сведений, предоставленных контрагентом, придется потратить время.

Марина Алтухова, независимый консультант

Определяя, кто из контрагентов наиболее выгоден компании (подробнее о методике см. Кто из контрагентов выгоден компании), выбирая поставщика товаров или услуг (см. Как обосновать выбор поставщика), привлекая нового клиента, стоит оценить не только его платежеспособность, но и деловую репутацию, риск недобросовестного выполнения им своих обязательств. Для такого анализа потребуется следующая информация о контрагенте:

- краткая история развития;
- виды деятельности и организационная структура;
- подтверждение наличия системы менеджмента качества (сертификатов, наград и др.);
- сведения о поставках продукции (для поставщиков) – объемы, качество, своевременность доставки и т. д.;
- бухгалтерская отчетность за последние три-пять лет (или за возможное количество пред-

шествующих периодов): Бухгалтерский баланс, Отчет о финансовых результатах;

- социальная политика;
- расшифровки кредиторской и дебиторской задолженности по срокам образования, видам, доле сомнительных долгов.

Собрать эти данные поможет специальная анкета, которую заполняют контрагенты. При необходимости можно провести дополнительный опрос. К примеру, новый покупатель (компания «Альфа») представил анкету в форме таблицы 1 и бухгалтерскую отчетность за три года.

ПО КАКИМ ПОКАЗАТЕЛЯМ ОЦЕНИВАТЬ ДЕЛОВУЮ РЕПУТАЦИЮ КОНТРАГЕНТА

Установить ключевые показатели для оценки деловой репутации контрагента можно, выделив самые существенные факторы, характеризую-

ТАБЛИЦА 1. Пример заполненной анкеты для оценки деловой репутации контрагента «Альфа»

№	Вопросы	Ответы
1	Сколько лет ваша компания существует на рынке товаров и услуг?	36
2	Как Вы оцениваете общую экономическую ситуацию в компании?	
	Благоприятная	Да
	Удовлетворительная	
	Неудовлетворительная	
3	Каков уровень собственной конкурентной позиции компании?	
	Более чем достаточный	
	Достаточный	Да
	Недостаточный	
4	Внедрена ли в компании система управления качеством продукции и услуг?	
	Да	Да
	Нет	
5	Каков уровень качества продукции и услуг вашей компании?	
	Высокий	Да
	Средний	
	Низкий	
6	Какова доля расторгнутых за последний год договоров из-за невыполнения своих обязательств?	0,15
7	Оцените качество сотрудничества со своими деловыми партнерами.	
	Высокий	
	Средний	Да
	Низкий	
8	Являетесь ли вы добросовестным поставщиком (клиентом)?	
	Да	Да
	Нет	
9	Нарушались ли вашей компанией условия кредитных договоров с финансовыми организациями за последний год?	
	Да	
	Нет	Да
10	Каков уровень доступности информации о вашей продукции и возможностях компании?	
	Более чем достаточный	
	Достаточный	Да
	Недостаточный	
11	Каков уровень известности вашей продукции и предприятия в целом?	
	Более чем достаточный	
	Достаточный	Да
	Недостаточный	

ТАБЛИЦА 2. Ключевые показатели оценки деловой репутации контрагента

№ п/п	Оцениваемый фактор	Критерий оценки	Источник информации
1	История компании	Количество лет на рынке товаров и услуг	Анкета (п. 1)
2	Качество продукции и услуг	Уровень качества продукции	Анкета (п. 5)
		Наличие системы управления качеством	Анкета (п. 4)
3	Добросовестность выполняемых контрагентом договорных обязательств	Доля расторгнутых вследствие невыполнения своих обязательств договоров	Анкета (п. 6)
4	Репутация контрагента в качестве партнера	Качество взаимодействия с другими компаниями (партнерами)	Анкета (п. 7)
5	Репутация законопослушного контрагента	Наличие арбитражных дел (исков, заявлений, жалоб со стороны контрагентов)	Анкета (п. 8)
6	Финансовое состояние компании	Рентабельность продаж	Рассчитываются по данным представленной отчетности
		Средний срок погашения дебиторской (кредиторской) задолженности	
		Коэффициент финансовой автономии	
7	Известность продукции и компании в целом	Уровень известности продукции и предоставляемых услуг	Анкета (п. 11)
		Количество упоминаний продукции компании в Интернете (на первые n результатов – устанавливается экспертным путем)	Интернет
8	Кредитная история компании	Отсутствие нарушенных условий кредитных договоров компании с финансовыми организациями	Анкета (п. 9)
9	Достоверность информации	Уровень достоверности предоставленных сведений	Таблица 3

щие компанию, и определив, какие критерии им соответствуют. Такая процедура проводится единожды, а далее используют уже наработанные методы. Ответственным за нее можно назначить одного сотрудника, к примеру, финансового контролера или специалиста внутреннего контроля и аудита, либо для оценки клиентов – сотрудника службы сбыта, для оценки поставщиков – специалиста по снабжению.

Так, о состоянии и об уровне развития компании могут говорить:

- история компании;
- наличие системы контроля качества (не гарантирует, но свидетельствует в пользу вы-

сокого качества предлагаемой продукции и услуг);

- добросовестное выполнение договорных обязательств (отсутствие претензий к срокам поставок, своевременности платежей);
- репутация в качестве партнера среди других компаний, кредитная история;
- известность продукции и компании в целом – поможет оценить, какой сектор занимает компания на рынке, насколько высок спрос на ее продукцию и т. д.;
- финансовое состояние (платежеспособность контрагента).

ТАБЛИЦА 3. Оценка достоверности сведений, предоставленных контрагентом

№ п/п	Критерий оценки	Уровень достоверности сведений («+» – информация достоверная, «-» – информация недостоверная)	Источник информации
1	Количество лет на рынке товаров и услуг	+	Просмотреть официальный сайт компании, воспользоваться сервисом ФНС России или иными платными сервисами (к примеру, СПАРК, Контур-Фокус и др.)
2	Уровень качества продукции	+	Сделать контрольную закупку у поставщика, оценить качество продукции собственными силами или с помощью сторонней организации
3	Наличие системы управления качеством	+	Проверить наличие сертификатов, при крупных производственных контрактах можно посетить предприятие и т. д.
4	Доля расторгнутых вследствие невыполнения своих обязательств договоров	+	Этот пункт актуален, если нужно пересмотреть отношения с действующим поставщиком или клиентом. Тогда нужно определить, сколько контрактов было заключено с ним за весь период и какое их количество расторгнуто, по каким причинам. Необходимая информация может храниться в юридическом отделе или у службы маркетинга
5	Качество взаимодействия с другими компаниями (партнерами)	+	Контрольные звонки партнерам компании, сбор отзывов
6	Наличие арбитражных дел (исков, заявлений, жалоб со стороны контрагентов)	+	Убедиться, что контрагент отсутствует в реестре недобросовестных поставщиков (заказчиков), помогут сервис ФНС России, картотека арбитражных дел
7	Рентабельность продаж	+	Рассчитать самостоятельно на основании представленной отчетности (как убедиться в достоверности представленной отчетности, см. Как обнаружить умышленные искажения в отчетности контрагента). Чтобы оценить кредитоспособность, см. Как оценить кредитоспособность компании-покупателя и Как оценить кредитоспособность контрагента
8	Средний срок погашения дебиторской (кредиторской) задолженности		
9	Коэффициент финансовой автономии		
10	Уровень известности продукции и предоставляемых услуг	+	Запросить маркетинговое исследование, провести собственную проверку, привлечь экспертную группу
11	Количество упоминаний продукции компании в Интернете (на первые n результатов устанавливается экспертным путем)	-	Этот пункт конкретизирует предыдущий параметр – уровень известности продукции на рынке
12	Отсутствие нарушенных условий кредитных договоров компании с финансовыми организациями	+	Проверить в расшифровках годовой отчетности отсутствие начисления пеней и штрафов за просрочки

Общее количество показателей – 13, из которых 3 – финансовые: рентабельность продаж, сроки погашения дебиторской или кредиторской задолженности (шкала их оценки может быть единой либо отличаться), коэффициент финансовой автономии.

Каждый из перечисленных факторов оценивается по одному или по нескольким критериям, исходные данные можно получить из анкеты или из документов, представленных контрагентом. Собрать воедино их можно в таблице 2. Все данные анкеты подлежат детальной проверке.

КАК ОЦЕНИТЬ ДОСТОВЕРНОСТЬ ПРЕДОСТАВЛЕННЫХ КОНТРАГЕНТОМ СВЕДЕНИЙ

Вся информация, полученная из анкеты контрагента, а также из представленной им бухгалтерской отчетности, подлежит тщательной проверке на достоверность. Ее могут проводить сотрудники отдела безопасности совместно с менеджерами продаж и снабжения, финансовая служба или специально выделенный для этого специалист. Для проверки можно воспользоваться Интернетом и другими открытыми источниками, которые предложены в таблице 3.

Наличие готовой модели оценки надежности контрагентов существенно упростит задачу (о том, как ее разработать, подробнее см. Как создать скоринговую систему оценки надежности контрагентов).

Количество плюсов и минусов определяет достоверность сведений в соответствии с установленной шкалой оценки. Баллы выставляются по уровням: высокий – 5 баллов, средний – 3 балла, низкий – 1 балл. Высокий уровень достоверности достигается при условии, что все показатели отмечены знаком плюс, средний – при одном-двух минусах, низкий уровень – если более двух минусов.

КАК ОЦЕНИВАТЬ ЗНАЧЕНИЯ КРИТЕРИЕВ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ КОНТРАГЕНТА

Значения критериев деловой репутации можно оценивать по пятибалльной шкале, представленной в таблице 4. Такую шкалу можно разрабатывать единожды и применять при оценке как покупателей, так и поставщиков. Для ее составления можно взять усредненные данные, полученные при анализе групп компаний за определенный период, или установить их экспертным методом.

Так каждому критерию деловой репутации контрагента выставляется свой балл. К примеру, значению показателя «Количество лет на рынке товаров и услуг», равному 36 годам, соответствует 5 баллов, уровню достоверности с одним минусом – 3 балла и т. д.

КАК РАССЧИТАТЬ ВЕСОВЫЕ КОЭФФИЦИЕНТЫ ДЛЯ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ КОНТРАГЕНТА

Весовые коэффициенты критериев оценки деловой репутации можно определить экспертно. Для этого потребуется собрать группу из руководителей подразделений и ответственных менеджеров и попросить оценить каждый критерий по пятибалльной шкале:

- 5 – очень значим;
- 3 – значим;
- 2 – почти незначим;
- 1 – совсем незначим.

Затем нужно рассчитать среднюю оценку каждого критерия по формуле:

$$\alpha_i = \frac{3_{icp}}{\sum_{i=1}^n 3_{icp}}$$

ТАБЛИЦА 4. Оценка достоверности сведений, предоставленных контрагентом

№ п/п	Показатель	Шкала оценки					
		Интервал значений	1-5	6-15	16-25	26-35	36 и более
1	Количество лет на рынке товаров и услуг	Интервал значений	1-5	6-15	16-25	26-35	36 и более
		Балл	1	2	3	4	5
2	Уровень качества продукции	Оценка	низкий	средний	высокий		
		Балл	1	3	5		
3	Наличие системы управления качеством	Интервал значений	нет	да			
		Балл	1	5			
4	Доля расторгнутых вследствие невыполнения своих обязательств договоров	Интервал значений	0,4-0,5	0,3-0,39	0,2-0,29	0,1-0,19	менее 0,1
		Балл	1	2	3	4	5
5	Уровень взаимодействия с другими компаниями	Оценка	низкий	средний	высокий		
		Балл	1	3	5		
6	Наличие арбитражных дел (исков, заявлений, жалоб со стороны контрагентов)	Оценка	нет	да			
		Балл	1	5			
7	Рентабельность продаж	Интервал значений	менее 15%	15%-20%	21% и более		
		Балл	1	3	5		
8	Средний срок погашения дебиторской (кредиторской) задолженности	Интервал значений	более 3 месяцев	2-3 месяца	не более 2 месяцев		
		Балл	1	3	5		
9	Коэффициент финансовой автономии	Интервал значений	менее 0,2	0,2-0,49	0,5 и более		
		Балл	1	3	5		
10	Уровень известности продукции и предоставляемых услуг	Оценка	недостаточный	достаточный	более чем достаточный		
		Балл	1	3	5		
11	Количество упоминаний продукции компании в Интернете (на первые 10 результатов устанавливается экспертным путем)	Интервал значений	1-5	6-10	11-15	16-20	21
		Балл	1	2	3	4	5
12	Отсутствие нарушенных условий кредитных договоров компании с финансовыми организациями	Оценка	нет	да			
		Балл	1	5			
13	Уровень достоверности предоставленных сведений	Оценка	низкий	средний	высокий		
		Балл	1	3	5		

ТАБЛИЦА 5. Оценка важности критериев деловой репутации контрагента

№ п/п	Показатель	Экспертные оценки важности критериев деловой репутации, баллы					
		Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	...	Среднее значение
1	2	3	4	5	6	...	
2	Количество лет на рынке товаров и услуг	3	3	3	2		3,2
3	Уровень качества продукции	5	5	5	5		5
4	Наличие систем менеджмента качества	5	3	3	5		4,2
5	Доля расторгнутых вследствие невыполнения своих обязательств договоров	3	3	3	3		3,6
6	Уровень взаимодействия с партнерами	3	3	3	5		3,5
7	Наличие арбитражных дел (исков, заявлений, жалоб со стороны контрагентов)	3	3	3	3		3
8	Рентабельность продаж	5	3	3	3		3,6
9	Средний срок погашения дебиторской (кредиторской) задолженности	3	3	3	3		3,6
10	Коэффициент финансовой автономии	3	3	3	3		3
11	Уровень известности продукции и предоставляемых услуг	2	2	2	3		1,9
12	Количество упоминаний продукции компании в Интернете (на первые результаты устанавливается экспертным путем)	3	2	2	2		2,2
13	Отсутствие нарушенных условий кредитных договоров компании с финансовыми организациями	3	3	3	3		3,2
14	Уровень достоверности сведений	5	5	5	5		5
Итого		45					

ТАБЛИЦА 6. Шкала оценки показателя деловой репутации контрагента

Уровень деловой репутации контрагента	Значение комплексного показателя деловой репутации контрагента		
	$0 < K \leq 2$	$2 < K \leq 4$	$4 < K \leq 5$
Низкий	Да		
Средний		Да	
Высокий			Да

ТАБЛИЦА 7. Расчет комплексного показателя оценки деловой репутации контрагента

№ п/п	Показатель	Вес, доля	Оценка критерия деловой репутации, балл	Комплексный показатель оценки деловой репутации (гр. 3 × гр. 4), ед.
1	2	3	4	5
1	Количество лет на рынке товаров и услуг	0,071	5	0,36
2	Уровень качества продукции	0,111	5	0,56
3	Наличие системы управления качеством	0,093	5	0,47
4	Доля расторгнутых вследствие невыполнения своих обязательств договоров	0,08	4	0,32
5	Уровень взаимодействия с партнерами	0,078	3	0,23
6	Наличие арбитражных дел (исков, заявлений, жалоб со стороны контрагентов)	0,067	5	0,33
7	Рентабельность продаж	0,08	5	0,4
8	Срок погашения дебиторской (кредиторской) задолженности	0,08	3	0,24
9	Коэффициент финансовой автономии	0,067	5	0,33
10	Уровень известности продукции и предоставляемых услуг	0,042	3	0,13
11	Количество упоминаний продукции компании в Интернете (на первые n результатов устанавливается экспертным путем)	0,049	2	0,1
12	Отсутствие нарушенных условий кредитных договоров компании с финансовыми организациями	0,071	5	0,36
13	Уровень достоверности сведений	0,111	3	0,33
	Итого	1	-	4,15

Формула среднего значения критериев оценки деловой репутации контрагента:

$$Z_{\text{ср}} = \frac{\sum_{j=1}^m Z_{ij}}{m}$$

Оценку можно провести отдельно для покупателей и поставщиков. Если нужно, то веса можно оценить для конкретных групп контрагентов.

К примеру, для анализа контрагента «Альфа» результаты расчетов можно представить таблицей 5.

Из таблицы 5 видно, что наиболее весомыми оказались показатели уровня качества продукции этого поставщика, наличия у него системы контроля качества, достоверности сведений.

КАК ПОДВЕСТИ ИТОГИ ОЦЕНКИ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ КОНТРАГЕНТА

Количественную оценку деловой репутации контрагента можно рассчитать по формуле 3, а затем полученный показатель сопоставить со шкалой, установленной в компании (см. табли-

цу 6. Шкала оценки показателя деловой репутации).

Формула для расчета комплексного показателя деловой репутации контрагента:

$$K = \sum_{i=1}^n \alpha_i \times x_i$$

К примеру, анкета покупателя (компании «Альфа») представлена в таблице 1. А финансовые показатели, рассчитанные на основе отчетности за три года:

- рентабельность продаж – 22 процента;
- средний срок погашения дебиторской задолженности – 62 дня;
- коэффициент финансовой автономии – 0,93.

Тогда итоговые расчеты можно привести в таблице 7 (где вес в долях указывается для каждого критерия в соответствии с таблицей 5, а оценка в баллах – по шкале таблицы 4).

Комплексный показатель равен 4,15, что входит в диапазон $4 < K \leq 5$ и соответствует высокому уровню деловой репутации исследуемого контрагента. 

КАК ОЦЕНИТЬ РИСК ПОТЕРИ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ ДЕБИТОРОМ В СРЕДНЕСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ

Чем полезно это решение: Прежде чем согласовывать отгрузку товаров в долг, финансовому директору стоит убедиться, что дебитор сможет расплатиться в срок. Как составить прогноз изменения платежеспособности клиента на ближайшую перспективу и на какие данные опираться – в этом решении.

Преимущества и недостатки: Универсальность и доступность рекомендаций – основные плюсы этого решения. Оно пригодится не только финансовым директорам для проверки крупных контрагентов, но и представителям инвесторов, судебным экспертам и т. д. Существенных минусов нет.

Один из ключевых факторов, позволяющих обеспечить бесперебойную деятельность компании, – качественное управление дебиторской задолженностью. В том числе контроль платежеспособности крупнейших контрагентов, работающих на условиях отсрочки платежа. Их несостоятельность может нанести существенный урон компании – особенно при нестабильной экономике.

Чтобы выяснить, стоит ли продолжать сотрудничать с клиентом, давать ли ему отсрочку платежа на следующие три-шесть месяцев, нужно сделать следующее:

- вычислить основные коэффициенты его платежеспособности (подробнее об этом см. Как часто нужно переоценивать финансовое состояние компаний), сопоставить их с нормативами;
- определить вероятность потери им платежеспособности в ближайшей перспективе.

КАК ОЦЕНИТЬ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ ДЕБИТОРА

Для оценки платежеспособности контрагента потребуется его поквартальная бухгалтерская отчетность (хотя бы за последний год, а в идеале за два), заверенная в налоговой инспекции. По ее данным нужно поквартально рассчитать показатели:

- абсолютной и текущей ликвидности;

ТАБЛИЦА 1. Нормативы ключевых показателей платежеспособности

№ п/п	Наименование показателя	Норматив*
1	Абсолютная ликвидность	От 0,2 до 0,25
2	Текущая ликвидность	От 1,2 до 2
3	Обеспеченность обязательств компании активами	1
4	Степень платежеспособности по текущим обязательствам	≤ 1

* В зависимости от отрасли нормативы показателей могут варьироваться. К примеру, для торгового предприятия может быть допустима текущая ликвидность на уровне 1,2 или 1,5, а для производственной компании такое значение может быть недостаточно для обеспечения бесперебойной хозяйственной деятельности. Поэтому, сопоставляя показатели платежеспособности дебитора, стоит учесть специфику его деятельности.

- обеспеченности активами;
- платежеспособности по текущим обязательствам.

Сделать это можно, используя простую модель в Excel, в которую достаточно внести данные бухгалтерских балансов и отчетов о финансовых результатах за несколько кварталов: индикаторы платежеспособности определятся автоматически (подробнее о том, как это реализовать, см. Как провести экспресс-оценку вероятности банкротства).

Если на протяжении анализируемого периода показатели существенно колебались, это может свидетельствовать, например:

- о частых проблемах с ликвидностью;
- о зависимости основной деятельности от сезонного спроса;
- о несбалансированном соотношении собственного и заемного капитала (подробнее об этом см. Как определить оптимальное соотношение собственного и заемного капитала);
- о неэффективном управлении компанией;
- о сомнительных сделках в периоды ухудшения как минимум двух показателей платежеспособности и т. д. (подробнее об этом см. Как выявить причины ухудшения финансового состояния компании).

Вне зависимости от причин колебаний стоит учесть нестабильную платежеспособность дебитора в прошлом, которая, скорее всего, сохранится и в будущем (подробнее о том, какие причины могут спровоцировать значительные колебания индикаторов платежеспособности компании, см. Как выявить причины ухудшения финансового состояния компании).

Кроме оценки частоты существенных колебаний платежеспособности в предыдущих периодах, можно каждый показатель на текущую (последнюю) дату сопоставить с нормативами, например, допустимыми в России (см. таблицу 1. Нормативы ключевых показателей платежеспособности)

ТАБЛИЦА 2. Оценка целесообразности предстоящей сделки с контрагентом

Критерий	Оценка (высокая, средняя, низкая)	Оправдано ли заключать сделку с этим контрагентом	Целесообразность предстоящей сделки с контрагентом*
1	2	3	4
Бухгалтерская отчетность	Высокая (представлена своевременно в полном объеме, заверена налоговой инспекцией)	Да	Да**
Наличие существенного ухудшения платежеспособности компании в предыдущем отчетном году	Средняя (в двух кварталах более чем два показателя платежеспособности резко ухудшились. Вероятная причина – снижение выручки из-за сезонности спроса)	Нет	
Коэффициент утраты платежеспособности	Высокая (показатель > 1)	Да	

* Соответствует большему количеству ответов из графы 3.

** Поскольку высокая оценка присвоена не всем критериям, сделку хоть и можно заключать, но на условиях не меньше чем 80-процентной предоплаты на срок не более чем три месяца (прогнозного периода утраты платежеспособности).

или полученными расчетным путем (подробнее об этом см. Как определить нормативы для ключевых финансовых коэффициентов).

Например, если абсолютная ликвидность составляет 0,2, то можно говорить о приемлемом уровне этого показателя. При этом если и текущая ликвидность от 1,2 до 2, можно судить о достаточной платежеспособности дебитора на текущую дату.

В то же время, если значение этих индикаторов соответствует нормативам, это не гарантирует, что балансовая стоимость активов и пассивов соответствует текущей. Поэтому, если по итогам расчетов окажется, что в пределах нормы только два индикатора из четырех, стоит оценить риск утраты платежеспособности компании в ближайшие два квартала (подробнее о том, как это сделать, см. Как оценить вероятность потери платежеспособности дебитором) и только после этого принимать решение об условиях предстоящей сделки (давать отсрочку или нет).

Если все четыре показателя ниже нормативных значений, то ни о каких отсрочках платежа такой компании речи быть не может (только условия 100-процентной предоплаты или отказ от сделки).

КАК ОЦЕНИТЬ ВЕРОЯТНОСТЬ ПОТЕРИ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ ДЕБИТОРОМ

Потерю платежеспособности компании можно прогнозировать разными способами. Например, по экспертной оценке, основанной на текущей си-

туации в отрасли и результатах оценки частоты существенных ухудшений четырех показателей платежеспособности, по индексу кредитоспособности (Альтмана), коэффициенту вероятности банкротства (Таффлера или Лиса) или же по прогнозному расчету коэффициента утраты (восстановления) платежеспособности. Последний наиболее адаптирован для российских компаний, поэтому, оценивая риск потери платежеспособности дебитора в ближайшей перспективе, стоит использовать именно его.

Индикатор утраты (восстановления) платежеспособности предполагает расчет одного из двух коэффициентов: восстановления платежеспособности и ее потери.

Первый из них определяют, если хотят выяснить, есть ли у компании возможность улучшить свое финансовое положение в ближайшие полгода. Обычно его рассчитывают, когда оценивают финансовую отчетность предприятий-банкротов или компаний, находящихся в критической ситуации.

Второй подходит, когда нужно сформировать прогноз на ближайшие три месяца в отношении успешной компании (см. формулу).

Если этот показатель ниже единицы, то риск потери платежеспособности потенциального дебитора в ближайшее время высокий. А значит, от сделки с ним лучше сразу отказаться или работать на условиях 100-процентной предоплаты.

Как оценить целесообразность предоставления отсрочки платежа клиенту компании

Рассматривая перспективы работы с потенциальным дебитором компании, важно правильно оценить риски его неплатежеспособности в ближайшие три месяца. Для этого изучают следующие параметры:

- своевременность представления им бухгалтерской отчетности, ее достоверность;
- наличие периодов существенного ухудшения платежеспособности в предыдущем отчетном году (годах);
- уровень коэффициента утраты платежеспособности.

Сделать это можно, оценив каждый из указанных параметров (критериев) отдельно (см. таблицу 2). 

КАК ВЕСТИ МОНИТОРИНГ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ДЕБИТОРОВ

Чем полезно это решение: У компании, предоставляющей отсрочку платежа, есть возможность свести к минимуму объем просроченной дебиторки. Добиться этого поможет четкое разграничение обязанностей по работе с дебиторской задолженностью, оперативная управленческая отчетность о состоянии долгов и предварительная оценка платежеспособности покупателей. Инструкции по решению перечисленных задач – в этом решении.

Преимущества и недостатки: Простые и конкретные меры по организации мониторинга дебиторской задолженности в компании – сильные стороны этого решения. Несмотря на то что предложенные рекомендации ориентированы на среднее предприятие, они могут с успехом быть применены и в крупном холдинге.

Эффективность управления дебиторской задолженностью во многом зависит от того, насколько скоординированы действия финансовой службы, коммерческого департамента и бухгалтерии. Имеет смысл разработать регламент, в котором указать следующее:

- функции каждого подразделения и его сотрудников, задействованных в работе с дебиторской задолженностью;
- очередность рассмотрения документов;
- предельные сроки выполнения процедур и работ;
- ответственность за невыполнение утвержденных процедур или нарушение сроков.

Подробнее о том, как регламентировать управление дебиторской задолженностью, см. Как разработать политику управления дебиторской задолженностью.

Для координации работы всех подразделений, задействованных в управлении «дебиторкой», необходим руководитель всего процесса. В небольших компаниях эту функцию может взять на себя финансовый директор, но чаще подобные обязанности делегируются финансовому менеджеру по работе с дебиторской задолженностью или экономисту по претензионной работе. Основная задача такого специалиста – повседневный контроль над состоянием дебиторской задолженности (подробнее см. Должностную инструкцию экономиста по претензионной работе).

Будет отнюдь не лишним дать такому сотруднику максимально широкие полномочия для влияния на нерадивых должников. Например, предоставить ему право приостанавливать поставки клиентам, к которым имеются какие-либо претензии (просроченная задолженность, превышение лимитов и т. д.). Но в то же время применение санкций по отношению к дебиторам нужно жестко регламентировать, чтобы не давать повода для злоупотреблений и избежать претензий со стороны покупателей. К примеру, в случае просрочки платежа от клиента на один день экономист формирует служебную записку о запрете отгрузок конкретному клиенту, которая направляется в коммерческий департамент. А разблокирование клиента возможно в двух случаях: при полном погашении просроченной задолженности или после составления графика погашения задолженности, подписанного клиентом и согласованного с коммерческим директором. Причем если сумма просроченного долга превысила определенный лимит, например 500 тыс. руб., то график реструктуризации задолженности должен быть завизирован у финансового директора.

КАКУЮ ОТЧЕТНОСТЬ ФОРМИРОВАТЬ ДЛЯ КОНТРОЛЯ СОСТОЯНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

Основной залог успеха в работе с дебиторкой – постоянный контроль над динамикой состояния дебиторской задолженности, а другими словами, налаженная отчетность о состоянии задолженности, которая направляется финансовому, генеральному и коммерческому директорам.

Отчет лучше готовить максимально оперативно, в идеале – ежедневно. Но можно и по пятницам, чтобы уже с понедельника принимать необходимые меры. На его основании корректируется еженедельный план отгрузки (в основном из него исключаются поставки по клиентам, просрочившим платеж).

Единых требований к форме отчета нет. Это может быть подробный реестр старения дебиторской задолженности (подробнее о содержании и разработке подобного документа см. Как контролировать состояние дебиторской задолженности) или простая служебная записка (см. образец документа Отчет о структуре дебиторской задолженности). В ней перечисляются наиболее проблемные моменты, а именно:

- какова динамика дебиторской задолженности (сумма и оборачиваемость);
- какую долю занимает просроченная задолженность в общем объеме «дебиторки»;
- кто самые крупные должники и какие работы запланированы для возврата долгов.

Не стоит перегружать отчет излишней информацией, например, приводить детальные данные по изменению дебиторки каждого контрагента, выгруженные из «1С». Это только усложнит восприятие отчета менеджментом.

КАК ОТСЛЕЖИВАТЬ ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ ДЕБИТОРОВ

Другая важная составляющая работы по предотвращению появления безнадежных долгов – прогнозирование и мониторинг платежеспособности клиентов. Заблаговременно выявив проблемы с ликвидностью клиента, можно обсудить с ним изменение условий поставок. Например, пересмотреть кредитные лимиты в сторону уменьшения или перейти на отгрузку только по предоплате. То есть свести к минимуму риски возникновения просроченных и безнадежных долгов.

Конечно, в отличие от банков и других финансовых учреждений, компании реального сектора не могут проводить детальный анализ состояния контрагента и потребовать предоставить все интересующие сведения и отчеты. Тем не менее судить о платежеспособности можно и по косвенным признакам.

Как организовать работу по взысканию дебиторской задолженности

Елена Денисова,
финансовый директор
компании «Шато ле Гранд
Восток»

В нашей компании процедура взыскания задолженности жестко урегулирована. Уверена, что во многом благодаря этому нам удастся возвращать подавляющую часть долгов. Первые две недели должником занимается менеджер по продажам, который отвечал за отгрузку. Он созванивается со своим контактным лицом в компании-клиенте, выясняет, по каким причинам не произведена оплата и когда ее можно ожидать. Приостанавливать на это время отгрузки или нет – этот вопрос решается в индивидуальном порядке. Например, было бы странно не отпускать товар федеральной торговой сети, в благонадежности которой мы не сомневаемся, даже если она опоздала с оплатой на неделю. Это мелочи по сравнению с положенной ей отсрочкой в 75 дней.

Если менеджеру по продажам не удастся договориться с клиентом, то есть получить от него гарантийное письмо с графиком погашения задолженности, то такого должника передают бухгалтерии. Та общается уже с бухгалтерией клиента. Через две недели на имя руководства компании направляется официальная претензия. В переговоры вступает юридическая служба, начинается подготовка для подачи иска в арбитражный суд.

Дальнейшее общение с клиентом ведется только в письменной форме. В течение недели-двух клиент получает еще пару напоминаний о том, что если он не предоставит гарантийное письмо и не урегулирует задолженность, мы вынуждены будем обратиться в суд. В 90 процентах случаев на этом этапе проблема решается. Как показывает наша практика, оставшиеся 10 процентов – это клиенты, с которых уже нечего взять. Даже если мы выиграем дело в суде, денег все равно, скорее всего, не увидим.

Негативная информация о дебиторе в открытых источниках (СМИ, Интернете). Например, тревожным сигналом послужат сведения о просрочках исполнения обязательств перед банками, дефолте по облигационному займу, длительных задержках по выплате зарплаты, крупных (более 3 млн руб.) судебных исках к дебитору.

Отрицательные отзывы деловых партнеров. Их нигде добывать не придется – компании не станут скрывать информацию о плохом финансовом состоянии своих клиентов.

Негативные тенденции в составе активов и пассивов, а также валюты баланса. На основании данных бухгалтерской отчетности клиента за два последних периода можно составить

отчет о движении денежных средств клиента косвенным методом (подробнее об этом см. Как проанализировать денежные потоки контрагента). Если обнаруживается, что денежный поток клиента по операционной деятельности отрицателен, это повод для более детального анализа его финансового состояния, а если такой возможности нет – то и для отказа в предоставлении отсрочки платежа.

КАКИЕ РЕШЕНИЯ ПОЗВОЛЯТ УПРОСТИТЬ ПРОЦЕДУРУ ВЗЫСКАНИЯ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

Для упрощения взыскания задолженности стоит внести корректировки и в стандартные до-

говоры поставки (подробнее об этом см. Какие условия договора поставки помогут избежать безнадежных долгов). Например, ужесточить ответственность дебитора за задержку платежей, предусмотреть возможность приостановления отгрузок до момента погашения всей задолженности. Также не будет лишним указать в договоре суд, который будет рассматривать любые споры, возникшие между сторонами. Включить в контракт оговорку о том, что все документы, переданные по факсу, могут быть использованы в качестве доказательств в суде, об обязательном обмене сторонами оригиналов протоколов о намерении заключить договор (на случай, если компания, не получив на руки оригинал договора поставки, начнет отгрузки продукции).

В качестве дополнительной страховки при заключении договора поставки на условиях отсрочки платежа на значительную сумму (например, более 1 млн руб.) будет отнюдь не лишним

заключить договор личного поручительства с генеральным директором компании-клиента или ее собственником (см. Образец договора поручительства). Разумеется, эта мера носит больше психологический характер. Генеральный директор будет лично заинтересован в том, чтобы управляемая им компания своевременно расплатилась по всем долгам. Отказ контрагента подписать договор личного поручительства – хороший повод задуматься, стоит ли ему вообще предоставлять отсрочку платежа. Ведь клиента не должно смущать подобное предложение, если он намерен придерживаться условий договора и добросовестно исполнять свои обязанности по оплате.

Несмотря на кажущуюся простоту описанных решений, на практике они позволяют без существенных затрат удерживать просроченную дебиторскую задолженность на минимальном уровне. 