

УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор  
Управляющей Компании  
\_\_\_\_\_Иванов А.А.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

Не все приложения доступны для скачивания

**КРЕДИТНАЯ ПОЛИТИКА  
ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ААА»**

г. \_\_\_\_\_  
200\_\_ г.

Введение .....	стр.3
1. Цели и задачи Кредитной Политики.	стр. 4
2. Тип кредитной политики.	стр. 4
3. Система кредитных условий.	стр. 5
3.1 Перечень кредитных условий.	стр. 5
3.2 Взаимосвязь кредитных условий.	стр. 9
3.3 Взаимосвязь кредитных условий и типа кредитной политики.	стр.10
4. Принципы и порядок предоставления коммерческих кредитов (отсрочек платежа).	стр. 10
4.1 Порядок установки кредитных лимитов.	стр. 11
4.2 Порядок утверждения условий коммерческого кредитования покупателей.	стр.12
4.2.1 Структура, содержание и порядок формирования «Досье покупателя».	стр.12
4.2.2 Оформление договорных условий с покупателем.	стр.14
4.2.3 Актуализация данных о покупателе.	стр.14
4.3 Пересмотр лимитов и сроков предоставления кредитов.	стр.15
5. Контроль дебиторской задолженности.	стр.15
5.1 Документооборот по контролю дебиторской задолженности.	стр.16
5.2 Система контроля дебиторской задолженности.	стр.18
5.2.1 Система учета дебиторской задолженности.	стр.18
5.2.2 Функции менеджеров и руководителей каналов сбыта по контролю дебиторской задолженности.	стр.19
5.2.3 Функции финансового контролера по контролю дебиторской задолженности.	стр.20
6. Процедура инкассации дебиторской задолженности.	стр.21
7. Система мотивации сотрудников и покупателей, как часть управления дебиторской задолженностью	стр.23
Заключительные положения.	стр.23
Приложение № 1 «Положение о Кредитном Комитете ГК»	
Приложение №2 «Анкета покупателя»	
Приложение №3 «Перечень документов необходимых для заключения договоров на поставку»	
Приложение №4 «Отчет менеджера о состоянии бизнеса клиента»	
Приложение № 5 «Отчет о платежной дисциплине покупателя»	
Приложение №6 «Расчет условий кредитования и показателей доходности»	
Приложение №7 «Заявка на предоставление/пересмотр условий предоставления коммерческого кредита (отсрочки платежа)»	
Приложение №8 «Заключение юридической службы по предоставлению коммерческого кредита (отсрочки платежа) покупателю»	
Приложение №9 «Заключение службы финансового контроля по предоставлению коммерческого кредита (отсрочки платежа) покупателю»	
Приложение №10«Заключение службы внешнего финансирования по предоставлению коммерческого кредита (отсрочки платежа) покупателю»	
Приложение №11 «Заключение службы безопасности по предоставлению коммерческого кредита (отсрочки платежа) покупателю»	
Приложение №12«Лист изменений в «Досье Покупателя»	
Приложение №13 «Регламент работы с покупателями на условиях отсрочки платежа по каналу сбыта «ОПТ»	
Приложение №14 «Регламент работы с покупателями на условиях отсрочки платежа по каналу сбыта «ТС»	
Приложение №15 «Регламент работы с покупателями на условиях отсрочки платежа по каналу сбыта «ТС»	

## **Введение.**

Кредитная Политика Группы Компаний «ААА» (далее ГК) – это свод правил регламентирующих процесс управления дебиторской задолженностью по основной деятельности ГК.

Процесс управления дебиторской задолженностью – это порядок предоставления коммерческого кредита, порядок учета, контроля и взыскания дебиторской задолженности по основной деятельности ГК.

Содержательной основой Кредитной Политики являются инструменты и стандарты, которыми руководствуются сбытовые подразделения ГК при предоставлении кредита, и устанавливающие правила и ограничения предоставления кредитов.

Инструменты Кредитной Политики – это регламенты и процедуры предоставления коммерческих кредитов; регламенты учета, контроля и взыскания дебиторской задолженности по основной деятельности ГК.

Стандарты Кредитной Политики – это условия предоставления коммерческих кредитов клиентам ГК.

Настоящая Кредитная Политика определяет:

- цели и задачи организации процесса управления дебиторской задолженностью;
- устанавливает единые стандарты, регламенты и процедуры, применяемые и производимые в ходе предоставления коммерческого кредита, учета, контроля, взыскания дебиторской задолженности по основной деятельности ГК;
- определяет подразделения участвующие в процессе управления дебиторской задолженностью и распределяет ответственность за управление дебиторской задолженностью между подразделениями ГК.

Настоящая Кредитная Политика утверждается приказом Генерального директора Управляющей компании и с момента утверждения является обязательным для исполнения всеми подразделениями и должностными лицами предприятий ГК и Управляющей компании, вовлеченными в процесс управления дебиторской задолженностью.

Отдельные нормы, не вошедшие в данную Кредитную Политику и относящиеся к компетенции подразделений и должностных лиц ГК, участвующих в процессе управления дебиторской задолженностью по основной деятельности, подлежат регламентации в прочих приказах и иных распорядительных документах, издаваемых в рамках ГК в развитие настоящей Кредитной Политике. В случае если нормы указанных распорядительных документов вступают в противоречие с нормами настоящей Кредитной Политики, применяются нормы Кредитной Политики.

## 1. Цели и задачи Кредитной Политики.

Основной целью Кредитной Политики является эффективная организация процесса управления дебиторской задолженностью по основной деятельности ГК, приводящая к приросту стоимости компании ( $\Delta EVA$  гк) за счет увеличения вкладов в прирост стоимости бизнеса по каждому клиенту ( $\Delta EVA$  клиент).

Кредитная Политика направлена на обеспечение прироста стоимости компании, посредством увеличения объемов продаж, прибыли от продаж, ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности, повышения эффективности инвестирования средств в дебиторскую задолженность.

Основными задачами Кредитной Политики являются:

- обеспечение обоснованности предоставления коммерческих кредитов - это предоставление коммерческих кредитов при наличии возможности увеличения или отсутствие прогнозов снижения объемов продаж, прибыли от продаж, ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности и как следствие прироста стоимости компании;
- содействие достижению коммерческих целей при соблюдении допустимого уровня кредитного риска;
- обеспечение формирования полной и достоверной информацией о величине дебиторской задолженности по основной деятельности ГК, и оценке ее эффективности;
- обеспечение контроля за величиной и инкассацией текущей дебиторской задолженности и просроченной дебиторской задолженностью по основной деятельности ГК;
- обеспечение управления кредитными рисками по предоставляемым коммерческим кредитам;
- обеспечение контроля процесса инкассации дебиторской задолженности.

## 2. Тип кредитной политики.

Тип кредитной политики характеризует принципиальные подходы к ее осуществлению с позиции уровней доходности и риска кредитной деятельности предприятия.

В настоящей Кредитной Политике ГК используется два типа:

- Консервативный (жесткий) тип – определяет следующие основные параметры предоставления коммерческих кредитов:
  - ▶ минимизация кредитного риска;
  - ▶ существенное сокращение круга покупателей с отсрочкой платежа за счет групп повышенного риска;
  - ▶ минимизация сроков предоставления коммерческого кредита и его размеров;
  - ▶ ужесточение условий предоставления кредита и повышение его стоимости для покупателей;
  - ▶ использование жестких процедур инкассации.

 Умеренный тип – определяет следующие основные параметры предоставления коммерческих кредитов:

- ▶ ориентируется на средний уровень кредитного риска;
- ▶ оптимально обоснованные сроки предоставления коммерческого кредита, его размеры и порядок инкассации.

Настоящая Кредитная Политика закрепляет за каждым из указанных типов определенный набор инструментов и стандартов, позволяющий осуществлять управление дебиторской задолженностью в рамках основных параметров предоставления коммерческих кредитов.

Кредитной Политикой ГК устанавливается тип кредитной политики как в целом по ГК, так и по отдельным каналам сбыта:

ГК в целом – консервативный тип;

Канал сбыта «ОПТ» - консервативный тип;

Канал сбыта «ТС» - умеренный тип;

Канал сбыта «ТС AAA» - умеренный тип.

При невозможности отнесения дебиторской задолженности по основной деятельности к какому-либо каналу сбыта или при предоставлении коммерческого кредита не по основной деятельности устанавливается тип кредитной политики как для ГК в целом – консервативный.

### 3. Система кредитных условий.

#### 3.1 Перечень кредитных условий.

Настоящей Кредитной Политикой закрепляется следующий перечень кредитных условий:

-  **срок кредита** – это предельный период, на который покупателю предоставляется отсрочка платежа за полученный товар- определяется в зависимости от канала сбыта, типа кредитной политики, типа покупателя, срока сотрудничества клиентов с ГК:

Канал сбыта	Тип кредитной политики	Тип покупателя	Срок сотрудничества клиента с ГК	Срок кредита, дн
Канал сбыта опт	консервативный	Оптовый покупатель	3-месяца вкл.	0
			4-й месяц	Не более 15
			5-й месяц	Не более 20
			6-й месяц	Не более 30
Канал сбыта ФТС	умеренный	Федеральные торговые сети	х	До 60 дней
		Региональные торговые сети	х	До 30 дней
Канал сбыта «ТС AAA»	умеренный	Оптовые покупатели	3-месяца вкл.	0
			4-й месяц	Не более 15
			5-й месяц	Не более 20
			6-й месяц	Не более 30
		Региональные торговые сети	х	До 30 дней

 **размер кредита** (кредитный лимит) – это сумма максимальной возможной дебиторской задолженности покупателя перед ГК в течение одного календарного месяца

Определяется в зависимости от канала сбыта, типа кредитной политики, типа покупателя, срока сотрудничества клиентов с ГК:

**Канал сбыта опт и канал сбыта ТС «ААА»- оптовый покупатель:**

- **1-е три месяца работы** – отгрузка только по предоплате;
- **4-й месяц работы** – 50% от средней отгрузки за три предыдущих месяца, но не больше плановой отгрузки на месяц и при выполнении нормативов доходности;
- 

$$\underline{Lim\ кл. = \sum Vф * Ks\ i / 3 < Vпл., где}$$

$\sum Vф$ -сумма фактической отгрузки покупателю за предыдущие три месяца с учетом коэффициента сезонности, руб.;

$Vпл$  – плановая отгрузка покупателю на планируемый месяц, руб.;

$Ks\ i$  – коэффициент сезонности, применяемый для анализируемого месяца;

$$\underline{Lim\ кл. = \sum Vф * Ks\ i / 3 < Vпл}$$

- **5-й месяц работы** – 50% от средней отгрузки за три предыдущих месяца, но не больше плановой отгрузки на месяц, с учетом коэффициента просроченной дебиторской задолженности за предыдущий месяц и при выполнении нормативов доходности

$$\underline{Lim\ кл. = \sum Vф * Ks\ i / 3 < Vпл,}$$

- **6-й месяц работы** – 50% от средней отгрузки за три предыдущих месяца, но не больше плановой отгрузки на месяц, с учетом коэффициента просроченной дебиторской задолженности за два предыдущих месяца и при выполнении нормативов доходности:

$$\underline{Lim\ кл. = \sum Vф * Ks\ i / 3 < Vпл.}$$

- **7-й месяц работы и далее** – 100% от средней отгрузки за три предыдущих месяца, но не больше плановой отгрузки на месяц, с учетом коэффициента просроченной дебиторской задолженности за три предыдущих месяца и при выполнении нормативов доходности:

$$\underline{Lim\ Кл = \sum Vф * Ks\ i / 3 * Kдз. < Vпл, где}$$

$Kдз.$  – коэффициент просроченной дебиторской задолженности.

$$\underline{Kдз = 1 - Ддз / t, где}$$

$Ддз.$  - количество дней просроченной дебиторской задолженности, дни;

$t$  – количество дней в анализируемом периоде, дни.

**Канал сбыта ТС- лимит устанавливается в размере плановой отгрузки, при выполнении нормативов доходности.**

**Канал сбыта ТС и канал сбыта ТС «ААА»- Региональные торговые сети:**

- **1-й месяц работы** – 50% от плановой отгрузки, при выполнении нормативов доходности;

- 2-й и далее -100% от средней отгрузки за один, два три предыдущих месяца соответственно, но не больше плановой отгрузки на месяц, с учетом коэффициента просроченной дебиторской задолженности за три предыдущих месяца и и при выполнении нормативов доходности:

$$\frac{Lim K_{л} = \sum V\phi * K_s i / N * K_{дз} < V_{пл}, где$$

N – количество предыдущих месяцев в анализируемом периоде, но не более трех.

Коэффициент сезонности (Ks) устанавливается для периодов сезонных продаж в следующем порядке:

- ▶ Ноябрь – 0,9;
- ▶ Декабрь -0,8;
- ▶ С января по октябрь -1,0.

📌 **система предоставления скидок** – предусматривает предоставление покупателям скидок за увеличение объемов приобретаемых товаров. Скидки устанавливаются покупателю в соответствии с утвержденной по ГК системы скидок на основании планируемых отгрузок.

📌 **система пени и штрафов** – предусматривает применение к покупателям финансовых санкций при возникновении просроченной задолженности. Размеры пени и штрафов утверждаются приказом Генерального директора по каналам сбыта ГК и являются обязательным требованием при оформлении договора поставки товара с условием отсрочки платежа.

📌 **требуемая доходность** – это доходность от инвестирования средств в дебиторскую задолженность, обеспечение обоснованности коммерческих кредитов.

Требуемая доходность определяется двумя показателями:

- ▶ изменение вклада в прирост стоимости бизнеса одного клиента ( $\Delta EVA_{кл.}$ );
- ▶ рентабельность продаж, с учетом затрат по инвестированию в дебиторскую задолженность.

Формула для расчета изменения вклада в прирост стоимости бизнеса одного клиента:

$$\Delta EVA_{кл.} = EVA_{кл.пл} - EVA_{кл.ф.}, где$$

$EVA_{кл.пл}$  и  $EVA_{кл.ф.}$  – плановый и фактический вклад в прирост стоимости бизнеса одного клиента.

$$EVA_{кл.ф.} = MP_{ф.} - Дз_{ф.} * W_{асс+ф.} * t_{ф.};$$

$$EVA_{кл.пл.} = MP_{пл.} - Дз_{пл.} * W_{асс+пл} * t_{пл.},$$

$MP_{пл.}$  и  $MP_{ф.}$  – плановая и фактическая, соответственно, маржинальная прибыль по отгрузке клиенту в месяц, руб.;

$Дз_{пл.}$  и  $Дз_{ф.}$  - плановая и фактическая, соответственно, дебиторская задолженность клиента, руб.;

$W_{асс+пл.}$  и  $W_{асс+ф.}$  – плановый и фактический, соответственно, процент затрат на инвестиции в дебиторскую задолженность за один день, %;

$t_{пл.}$  - планируемый срок предоставления отсрочки платежа (предоставления коммерческого кредита), дни;

$t_{ф.}$  – фактический срок предоставления отсрочки платежа за анализируемый период, дни.

$$MP_{ф.} = V\phi * (100\% - Z_{ф.}) - V\phi. * C,$$

$$MP_{пл.} = V_{пл.} * (100\% - Z_{пл.}) - V_{пл.} * C, \text{ где}$$

$V_{пл.}$  и  $V_{ф.}$  – планируемый и фактический объем продаж в оптовых ценах за один календарный месяц, руб.;

$Z_{пл.}$  и  $Z_{ф.}$  – планируемая и фактическая скидка, предоставляемая покупателю, %;

$C$  – процент себестоимости в оптовой цене, устанавливается и утверждается ежеквартально директором по маркетингу, %.

Настоящей Кредитной Политикой устанавливается процент затрат (WACC(+) $\phi$ . и WACC(+) $\text{пл}$ ) в соответствии с принадлежностью покупателя к одной из трех групп риска:

- ✚ 1 группа – 2,5% в месяц, 0,08% в день;
- ✚ 2 группа – 4,0% в месяц, 0,13% в день;
- ✚ 3 группа – 10% в месяц, 0,33% в день.

Определение принадлежности покупателей к одной из трех групп риска производится на основании определения вероятности неисполнения покупателем своих обязательств. Данная процедура осуществляется путем анализа качественных факторов, влияющих на кредитоспособность клиента. Каждому из вышеперечисленных факторов присваивается определенный балл в следующем порядке:

- ✚ Срок сотрудничества с ГК-
  - ▶ 5 баллов -более 3-х лет ;
  - ▶ 4 балла – более 2-х лет;
  - ▶ 3 балла – более 1-го года;
  - ▶ 2 балла – менее 1-года, но более 3-х месяцев;
  - ▶ 1 балл – менее 1-го месяца.
- ✚ Платежная дисциплина-
  - ▶ 5 баллов – отсутствие задержки оплаты;
  - ▶ 4 балла – задержки оплаты не более десяти дней включительно;
  - ▶ 3 балла - задержки оплаты не более тридцати дней включительно;
  - ▶ 2 балла - задержки оплаты не более сорока пяти дней включительно;
  - ▶ 1 балл - задержки оплаты не более девяносто дней включительно.
- ✚ Кредитная история на рынке-
  - ▶ 5 баллов –положительная;
  - ▶ 4 балла – хорошая;
  - ▶ 3 балла - средняя;
  - ▶ 2 балла - отсутствует;
  - ▶ 1 балл - отрицательная.
- ✚ Доля на местном рынке покупателя-
  - ▶ 5 баллов –свыше 50%;
  - ▶ 4 балла – до 30%;
  - ▶ 3 балла – до 10%;
  - ▶ 2 балла - до 5%;
  - ▶ 1 балл – до и менее 1%.
- ✚ Объемы продаж покупателя -
  - ▶ 5 баллов –свыше 1 000 000 руб.;

- ▶ 4 балла – до 500 000 руб.;
- ▶ 3 балла – до 300 000руб.;
- ▶ 2 балла - до 200 000 руб;
- ▶ 1 балл – до и менее 100 000 руб..

По количеству баллов определяется принадлежность покупателя к группе риска:

- ✚ 1 группа – от 21 до 25 баллов;
- ✚ 2 группа – от 11 до 20 баллов;
- ✚ 3 группа – от 5 до 10 баллов.

✚ **Рентабельность продаж** – характеризует прибыльность каждой сделки с учетом инвестирования в дебиторскую задолженность. Рассчитывается по формуле:

$$R_{пл.} = \frac{EVA_{кл.пл.}}{V_{пл.} * (100\% - Z_{пл.})}$$

### 3.2 Взаимосвязь кредитных условий.

Настоящей Кредитной Политикой устанавливается следующая взаимосвязь значений кредитных условий:

- ✚ Срок предоставления кредита, кредитный лимит и предоставленная система скидок должны обеспечивать положительное значение вклада в прирост стоимости бизнеса одного клиента ( $EVA_{кл.пл.}$ ), при осуществлении аналитики продаж за три предыдущих месяца ( работа с Федеральными и Региональными торговыми сетями первые три месяца). При возникновении отрицательного значения  $EVA_{кл.пл.}$  Пересматриваются вышеперечисленные кредитные условия.
- ✚ По аналитике за предыдущие три месяца срок предоставления кредита, кредитный лимит и предоставленная система скидок должны обеспечивать положительное значение изменения вклада в прирост стоимости бизнеса одного клиента ( $\Delta EVA_{кл.}$ ). При возникновении отрицательного значения изменения  $\Delta EVA_{кл.}$  Пересматриваются вышеперечисленные кредитные условия.
- ✚ При предоставлении коммерческого кредита должно выполняться условие минимальной доходности- минимального значения рентабельности продаж, с учетом затрат по инвестициям в дебиторскую задолженность. Настоящей Кредитной Политикой устанавливается минимальное значение 20% в месяц.

### 3.3 Взаимосвязь кредитных условий и типа Кредитной политики.

В зависимости от типа канала сбыта выбирается установленный тип кредитной политики, за которым настоящей Кредитной Политикой закрепляются значения кредитных условий в следующем порядке:

\* описание расчета в разделе – размер кредита;

\*\* описание расчета в разделе – требуемая доходность.

### 4. Принципы и порядок предоставления коммерческих кредитов (отсрочек платежа).

Настоящая Кредитная Политика определяет следующие общие принципы коммерческого кредитования покупателей по основной деятельности ГК:

 отгрузки товара покупателям до момента согласования и утверждения лимитов и сроков кредитования осуществляются исключительно на условиях предварительной оплаты;

Канал сбыта	Тип кредитной Политики	Тип покупателя	Срок сотрудничества клиента с ГК	Срок кредита, дн	Размер кредита*, % от отгрузки	Значение вклада в прирост стоимости бизнеса**	Рентабельность продаж, %
Канал сбыта опт	консервативный	Оптовый покупатель	3-месяца вкл.	0	0	X	20
			4-й месяц	Не более 15	50%	$\Delta EVA_{кп} > 0$	
			5-й месяц	Не более 20	50%	$\Delta EVA_{кп} > 0$	
			6-й месяц	Не более 30	50%	$\Delta EVA_{кп} > 0$	
			7-й и далее	Не более 30	100%	$\Delta EVA_{кп} > 0$	
Канал сбыта ФТС	Умеренный	Федеральные торговые сети	x	До 60 дней	100%	$EVA_{кп} пл. > 0$	20
		Региональные торговые сети	1-й месяц	До 30 дней	50%	$EVA_{кп} пл. > 0$	20
			2-й месяц и далее	До 30 дней	100%	$\Delta EVA_{кп} > 0$	
Канал сбыта ТС ААА	Умеренный	Оптовый покупатель	3-месяца вкл.	0	0	X	20
			4-й месяц	Не более 15	50%	$\Delta EVA_{кп} > 0$	
			5-й месяц	Не более 20	50%	$\Delta EVA_{кп} > 0$	
			6-й месяц	Не более 30	50%	$\Delta EVA_{кп} > 0$	
			7-й и далее	Не более 30	100%	$\Delta EVA_{кп} > 0$	
		Региональные торговые сети	1-й месяц	До 30 дней	50%	$EVA_{кп} пл. > 0$	20
			2-й месяц и далее	До 30 дней	100%	$\Delta EVA_{кп} > 0$	

 лимиты кредитования и сроки кредитования должны соответствовать показателям доходности;

- лимиты и сроки кредитования устанавливаются для всех категорий Покупателей, работающих на условиях отсрочки платежа, Кредитными Комитетами ГК в соответствии с Порядком ГК утверждаемым настоящей Кредитной Политикой.

Настоящей Кредитной Политикой устанавливается следующий порядок предоставления коммерческих кредитов (отсрочек платежа):

- установка, утверждение и распределение кредитных лимитов на планируемый период (год, месяц) по отдельным каналам сбыта, ГК в целом и распределение лимитов внутри каналов сбыта;
- создание информационной основы для утверждения условий кредитования покупателей «Досье клиента» - состав, структура и ответственные лица за информационное содержание/дополнение, которого утверждается настоящей Кредитной Политикой.
- установка и утверждение условий коммерческого кредитования покупателей по основному виду деятельности ГК ежемесячно;
- оформление договорных условий с покупателем. Заключение/перезаключение договоров поставки с условием отсрочки платежа;
- пополнение информации в «Досье клиента»;

#### 4.1 Порядок установки кредитных лимитов.

Кредитный лимит – это максимально допустимый размер дебиторской задолженности на дату окончания планируемого периода.

Настоящей Кредитной Политикой устанавливается следующий порядок установки кредитного лимита по ГК в целом и отдельно для каждого канала сбыта:

- расчет величины кредитного лимита по каналам сбыта на планируемый период (год, месяц) по следующим показателям:

$$Lim_{кк.} = (V_{пл.} * Коэф.) / k * t_{пл.}, где$$

$V_{пл.}$  – планируемый объем продаж в ценах реализации (с учетом скидок) за планируемый период, руб.;

Коэф. - процент оптовых продаж в общем планируемом объеме, %.

$k$  – количество календарных дней в планируемом периоде, руб.

$t_{пл.}$  – срок максимально допустимый срок кредита, установленный в соответствии с типом кредитной политики и типом канала сбыта в следующем порядке:

- ▶ канал сбыта «Опт» - оптовые покупатели – 30 дней;
- ▶ канал сбыта «ФТС» - Федеральные торговые сети -60 дней; Региональные торговые сети – 30 дней;
- ▶ канал сбыта «ФТС ААА» - 30 дней.

- расчет величины кредитного лимита по ГК на планируемый период (год, месяц) по формуле:

$$Lim_{гк.} = Lim_{с.№1} + Lim_{с.№2} + Lim_{с.№3}$$

- рассмотрение и утверждение кредитного лимита в целом по ГК и отдельно по каналам сбыта Кредитным Комитетом на планируемый период и утверждение приказом Генерального директора ГК;

внутреннее распределение установленных кредитных лимитов для каналов сбыта по отдельным подразделениям и менеджерам руководителями соответствующих каналов сбыта.

## 4.2 Порядок утверждения условий коммерческого кредитования покупателей.

Утверждение лимитов и сроков предоставления коммерческих кредитов (отсрочек платежа) производится на Кредитных Комитетах ГК, регламент работы, полномочия и ответственность которых утверждается настоящей Кредитной Политикой (Приложение № 1 «Положение о Кредитном Комитете ГК»).

Настоящей Кредитной Политикой предусмотрено три уровня Кредитных Комитетов, уровень полномочий и ответственности которого определен следующими показателями:

Уровень кредитного комитета	Состав	Условия отсрочки платежа	
		Сумма кредитования 1-го покупателя	Срок предоставления кредитов
3-й уровень	Руководитель службы	До 120 000 руб.	До 14 дней
2-й уровень	Руководитель службы, руководитель финансовой дирекции, Коммерческий директор	От 120 001 до 299 999 руб.	От 15 до 30 дней
1-й уровень	Руководители дирекций, Генеральный директор.	Свыше 300 000	Свыше 30 дней.
		Разовое увеличение лимитов при необходимости выполнить поставленную задачу по дистрибуции и объему продаж и при возникновении только следующих отклонений от установленных норм: - срок сотрудничества с клиентом менее 3-х месяцев, с условием работы по предоплате. - сумма и срок превышают расчетные нормативы. Нормативы по доходности, в данном случае, обязательны к выполнению.	

В зависимости от суммы и срока предоставления коммерческих кредитов утверждение условий предоставления коммерческого кредитования покупателей происходит по порядку с 1-го по 3-й уровни Кредитных Комитетов. При определении конечного уровня утверждения на кредитном комитете берется наибольший показатель из условий предоставления отсрочки платежа.

Утверждение лимитов покупателя производится ежемесячно Кредитными Комитетами ГК в порядке и сроках определенных регламентами работы в «Положении о кредитном комитете».

### 4.2.1 Структура, содержание и порядок формирования «Досье покупателя».

Настоящей Кредитной Политикой определяется следующая структура и содержание документа «Досье Покупателя»:

анкета покупателя (Приложение №2) – заполняется самим покупателем или, в случае отказа покупателя, менеджером по оптовым продажам на основании полученных от покупателей учредительных документов (Приложение №3), перечень которых включен в состав «Досье покупателя», и опроса покупателя:

- ▶ основная информация о клиенте: наименование клиента; ИНН и КПП клиента; банковские реквизиты клиента; юридический и фактический адреса, адреса филиалов, представительств и других обособленных подразделений; фамилия, имя, отчество, контактные телефоны, паспортные данные руководителя и главного бухгалтера

- тера (при наличии); должность, фамилия, имя, отчество, контактные телефоны представителя Покупателя, уполномоченного производить закуп товара в ГК; численность персонала; сведения о размере Уставного капитала и акционерах/участниках;
- ▶ описание деятельности клиента: дата создания предприятия, основные виды деятельности, рынок сбыта (регион), срок деятельности на рынке, номенклатура выпускаемой продукции и оказываемых услуг, доля на рынке по основным видам продукции, система сбыта, основные поставщики, основные покупатели, основные конкуренты, планы развития покупателя;
  - ▶ основные показатели по финансовой деятельности: выручка покупателя за последние шесть месяцев, дебетовые обороты по расчетным счетам, наличие в собственности основных средств и недвижимого имущества.
- 📁 пакет документов необходимых для заключения договоров на поставку продукции (Приложение № 3) – учредительные документы, документы подтверждающие полномочия лица по подписанию договоров, копии паспортов ответственных лиц со стороны покупателя.
- 📁 отчет менеджера о состоянии бизнеса покупателя (Приложение №4) - оценка бизнеса покупателя по неформальным критериям менеджером по оптовым продажам, выезжавшего в офис или на предприятие клиента: оценка выгодности местонахождения покупателя и расположения торговых точек; уровень цен; ассортимент продукции. А так же оценка кредитной истории покупателя на рынке сформированная на основании неформального общения с поставщиками и другими партнерами покупателя.
- 📁 отчет о платежной дисциплине покупателя (Приложение №5) – на основании анализа дебиторской задолженности покупателя за календарный год, или за время сотрудничества, но не менее 3-х месяцев, производится расчет средневзвешенного периода просрочки платежа.
- 📁 расчет условий кредитования и показателей доходности (Приложение № 6) – производится менеджером в электронной модели Excel где производится расчет условий кредитования и балансировка кредитных условий (срок кредита, размер кредита, процент скидки) и показателей доходности (изменение вклада в прирост стоимости бизнеса и соответствие уровню рентабельности).
- 📁 заявка на предоставление/пересмотр условий/ коммерческого кредита (отсрочки платежа) (Приложение № 7) – заполняется менеджером по оптовым продажам на основании сведений полученных ранее в следующем порядке:
- ✚ наименование клиента (анкета покупателя);
  - ✚ дата начала работы с компанией;
  - ✚ канал сбыта, подразделение, менеджер – работающий с покупателем;
  - ✚ группа риска – определяется на основании, утвержденной настоящей Кредитной политике суммы баллов по следующим показателям:
    - ▶ срок сотрудничества с ГК;
    - ▶ платежная дисциплина (отчет о платежной дисциплине покупателя);
    - ▶ кредитная история на рынке (отчет менеджера о состоянии бизнеса покупателя);
    - ▶ доля на местном рынке покупателя (анкета покупателя);
    - ▶ объемы продаж покупателя.
- ✚ объем продаж за период не более 1-го года, но не менее 3-х месяцев (отчет о платежной дисциплине покупателя);
- ✚ средневзвешенный период просрочки платежа;
- ✚ кредитный лимит – ранее установленный;
- ✚ срок отсрочки платежа – ранее установленный;

- ✚ запрашиваемый кредитный лимит (расчет условий кредитования и показателей доходности);
- ✚ запрашиваем срок отсрочки платежа (расчет условий кредитования и показателей доходности);
- ✚ вклад в прирост стоимости бизнеса или изменение вклада в прирост стоимости бизнеса одного клиента (расчет условий кредитования и показателей доходности);
- ✚ рентабельность продаж (расчет условий кредитования и показателей доходности);
- ✚ заключение/согласование служб ГК:
  - ▶ юридической (Приложение №8) – наличие и соответствие юридическим нормам пакета документов необходимых для заключения договоров на поставку продукции;
  - ▶ служба финансового контроллинга (Приложение №9) – проверка расчетов: отчет о платежной дисциплине покупателя; расчет условий кредитования и показателей доходности; при возможности анализ хозяйственной деятельности покупателя; проверка соблюдения установленных лимитов кредитования подразделения, канала сбыта, ГК в целом – влияние предлагаемых кредитов на уровень дебиторской задолженности. Определение окончательного уровня Кредитного комитета согласования заявки на предоставление коммерческого кредита;
  - ▶ служба внешнего финансирования (Приложение №10) – заключение о возможности передачи задолженности покупателя на факторинговое обслуживание.
  - ▶ служба безопасности (Приложение №\_\_ ) – проверка на достоверность «Досье покупателя» по формальным и неформальным признакам; проверка благонадежности клиента по формальным и неформальным признакам.
- ✚ Протокол согласования Кредитного комитета 3-го уровня – при выполнении условий в п.4.2.;
- ✚ Протокол согласования Кредитного комитета 2-го уровня при выполнении условий в п.4.2.;
- ✚ Протокол согласования Кредитного комитета 1-го уровня при выполнении условий в п.4.2.

#### **4.2.2 Оформление договорных условий с покупателем.**

На основании Протоколов согласования Кредитного комитета окончательного уровня, определенного службой финансового контроллинга, менеджер заключает договор с покупателем по утвержденной «Положением о договорной работе» процедуре согласования договоров.

Настоящей Кредитной Политикой устанавливается - только при наличии согласованных лимитов предоставления коммерческого кредита и подписанного Генеральным директором ГК или лицом им уполномоченного договора поставки с условием отсрочки платежа клиенту осуществляется отгрузка товара.

#### **4.2.3 Актуализация данных о покупателе.**

Настоящей Кредитной Политикой устанавливается необходимость регулярной актуализации данных о покупателе – это регулярный мониторинг (до 15 числа месяца следующего за отчетным) данных «Досье покупателя», формирует «Лист изменений в Досье покупателя» (Приложение № 12).

Настоящая Кредитная Политика обязывает, в случае изменений влияющих на выполнение договорных условий по предоставлению коммерческого кредита, менеджера оптовых продаж и руководителя подразделения/канала сбыта незамедлительно вынести на кредитный комитет «Заявку на предоставление/пересмотр условий/ коммерческого кредита» по закреплённому клиенту.

### 4.3 Пересмотр лимитов и сроков предоставления кредитов.

Настоящей Кредитной Политикой определяется пересмотр лимитов и сроков предоставления коммерческих кредитов осуществляется в следующих случаях:

- пересмотр лимитов по каналам сбыта, ГК в целом, отдельным подразделениям канала сбыта осуществляется в срок до 25 числа последнего месяца квартала на следующий квартал Кредитным комитетом 1-го уровня и утверждается приказом Генерального директора;
- изменение лимитов предоставления коммерческих кредитов покупателям в связи с изменением лимитов по каналам сбыта, ГК в целом, отдельным подразделениям канала сбыта;
- изменение лимитов предоставления коммерческих кредитов покупателям по инициативе менеджера оптовых продаж;
- изменение лимитов предоставления коммерческих кредитов покупателям по инициативе покупателя;
- изменение лимитов предоставления коммерческих кредитов покупателям в случае нарушения покупателям платежной дисциплины;
- разовое изменение лимитов предоставления коммерческих кредитов покупателям в случае необходимости произвести отгрузку для выполнения поставленных задач по дистрибуции и объемам продаж. Данное изменение утверждается приказом Генерального директора, при согласовании на Кредитном Комитете 1-го уровня.

### 5. Контроль дебиторской задолженности.

Настоящей Кредитной Политикой устанавливаются следующие основные инструментами контроля дебиторской задолженности:

- тщательная проверка покупателя на стадии формирования «Досье покупателя» и заключения договора;
- обеспечение полного пакета документов подтверждающих возникновение дебиторской задолженности покупателя;
- мероприятия по обеспечению своевременности поступления платежей от покупателей;
- контроль дебиторской задолженности;
- оперативное прекращение отгрузок покупателю при наличии просроченной дебиторской задолженности;
- мероприятия по реструктуризации и взысканию дебиторской задолженности.

Настоящая Кредитная Политика устанавливает следующую схему контроля дебиторской задолженности:

- оперативный контроль платежной дисциплины покупателей менеджером оптовых продаж, руководителем канала сбыта;
- оперативный контроль платежной дисциплины менеджером службы финансового контроллинга и Кредитного комитета 2-го уровня;

-  сверки взаиморасчетов продавца и покупателя;
-  работа менеджера по предупреждению нарушений платежной дисциплины покупателя;
-  работа менеджера при выявлении нарушений платежной дисциплины покупателя.

### 5.1 Документооборот по контролю дебиторской задолженности.

Регламент документооборота по работе с покупателями на условиях отсрочки платежа утвержден в разрезе каналов сбыта «Приложением № 13 Регламент работы с покупателями на условиях отсрочки платежа по каналу сбыта «ОПТ»», «Приложением № 14 Регламент работы с покупателями на условиях отсрочки платежа по каналу сбыта «ТС»», «Приложением №15 Регламент работы с покупателями на условиях отсрочки платежа по каналу сбыта «ТС ААА»».

В целях настоящей Кредитной Политики утверждаются общие регламенты документооборота по работе с дебиторской задолженностью:

Операция	Наименование документа	Ответственное лицо за предоставление	Получатель документа	Срок предоставления.
Согласование лимитов дебиторской задолженности по каналам сбыта на год/квартал	План дебиторской задолженности по каналу сбыта	Руководители каналов сбыта	Кредитный Комитет	Ноябрь месяц предшествующий планируемому году/ 25 числа последнего месяца квартала на следующий квартал
Согласование лимитов дебиторской задолженности по каналам сбыта и ГК на год/квартал	Приказ об утверждении лимитов дебиторской задолженности по каналам сбыта и ГК в целом.	Кредитный Комитет	Руководители каналов сбыта;	Декабрь месяц предшествующий планируемому году/25 числа последнего месяца квартала на следующий квартал
Согласование лимитов дебиторской задолженности по подразделениям и менеджерам ГК на год/квартал	План дебиторской задолженности по подразделению/ менеджеру канала сбыта	Руководители каналов сбыта	Руководители подразделений каналов сбыта, менеджеры	Декабрь месяц предшествующий планируемому году/25 числа последнего месяца квартала на следующий квартал
Утверждение/пересмотр условий предоставления коммерческого кредита покупателю по клиентам.	Досье «Покупателя»	Менеджер оптовых продаж	Руководители служб: -юридической; -ПЭС; -внешнего финансирования; -безопасности	Декабрь месяц предшествующий планируемому году/25 числа последнего месяца квартала на следующий квартал./ при необходимости по новым клиентам в течение 1-го дня с момента предоставления
	Досье «Покупателя»- заключение служб	Руководители служб: -юридической; -ПЭС; -внешнего финансирования; -безопасности	Менеджер оптовых продаж	
Утверждение/пересмотр условий предоставления	Досье «Покупателя»	Менеджер оптовых продаж	Руководитель канала сбыта –	Декабрь месяц предшествующий планируемому го-

коммерческого кредита покупателю по имеющимся клиентам на кредитном комитете 3-го уровня			кредитный комитет 3-го уровня.	ду/25 числа последнего месяца квартала на следующий квартал/ при необходимости по новым клиентам в течение 1-го дня с момента предоставления
	Протокол согласования 3-го уровня	Руководитель канала сбыта – кредитный комитет 3-го уровня	Менеджер оптовых продаж.	
Утверждение/пересмотр условий предоставления коммерческого кредита покупателю по имеющимся клиентам на кредитном комитете 2-го уровня.	Досье «Покупателя», Протокол согласования 3-го уровня	Руководитель канала сбыта – кредитный комитет 3-го уровня.	Кредитный комитет 2-го уровня	Декабрь месяц предшествующий планируемому году/25 числа последнего месяца квартала на следующий квартал/ при необходимости по новым клиентам в течение 3-х дней с момента предоставления
	Протокол согласования 2-го уровня	Кредитный комитет 2-го уровня	Менеджер оптовых продаж.	
<b>Операция</b>	<b>Наименование документа</b>	<b>Ответственное лицо за предоставление</b>	<b>Получатель документа</b>	<b>Срок предоставления.</b>
Утверждение/пересмотр условий предоставления коммерческого кредита покупателю по имеющимся клиентам на кредитном комитете 1-го уровня.	Досье «Покупателя», Протокол согласования 3-го уровня и 2-го уровня	Руководитель канала сбыта – кредитный комитет 3-го уровня.	Кредитный комитет 1-го уровня	Декабрь месяц предшествующий планируемому году/25 числа последнего месяца квартала на следующий квартал/ по новым клиентам в ближайшее заседание согласно Регламенту кредитного комитета.
	Протокол согласования 1-го уровня	Кредитный комитет 1-го уровня	Менеджер оптовых продаж.	
Оформление условий предоставления коммерческого кредита с покупателем.	Договор поставки с условием отсрочки платежа – с подписью и печатью покупателя и продавца	Менеджер оптовых продаж	Покупатель, Юридическая служба	Согласно Положению «О договорной работе»
Отгрузка покупателю в рамках лимита кредитования	Накладная Торг-12- с подписью и печатью покупателя, счет/фактура, доверенность от покупателя.	Менеджер оптовых продаж	Служба учета, налогов и аудита; Служба внешнего финансирования – при условии передачи задолженности на факторинговое обслуживание.	В течение 3-х дней с момента получения груза покупателем.
Оплата покупателем по безналичному расчету	Платежное поручение	Казначейство; Служба учета, налогов и аудита (по каналу сбыта ФТС «ААА» - отд. юр. Лицо)	Менеджер оптовых продаж – в электронной базе; Служба учета, налогов и аудита	В течении 1-го дня с момента получения денежных средств на р/сч. Продавца.
Оплата покупателем по наличному расчету	Чек ККМ	Казначейство; Служба учета, налогов и аудита (по	Менеджер оптовых продаж – в электронной	В течение 1-го дня с момента получения денежных средств в кассу продавца.

		каналу сбыта ФТС «ААА» - отд. юр. Лицо)	базе; Служба учета, налогов и аудита	
Контроль платежной дисциплины покупателя.	Отчет по дебиторской задолженности менеджера	Менеджер оптовых продаж	Руководитель канала сбыта	Ежедневно
	Отчет по дебиторской задолженности канала сбыта	Руководитель канала сбыта	Кредитный комитет 2-го уровня;	Еженедельно
	Отчет по дебиторской задолженности по ГК в целом и по каналам сбыта в отдельности	ПЭС	Кредитный комитет 2-го уровня	Еженедельно
	Отчет по дебиторской задолженности канала сбыта	Руководитель канала сбыта	Кредитный комитет 1-го уровня	Ежемесячно, согласно регламентам работы кредитного комитета 1-го уровня.
	Отчет по дебиторской задолженности по ГК в целом и по каналам сбыта в отдельности	ПЭС	Кредитный комитет 1-го уровня	Ежемесячно, согласно регламентам работы кредитного комитета 1-го уровня.
	Решение об изменении кредитных условий/ прекращении кредитования/ остановке отгрузке/принятию мер по взысканию дебиторской задолженности.	Руководитель канала сбыта	Кредитный комитет 2-го уровня	Ежедневно
Сверки взаиморасчетов с покупателем	Акт сверки взаиморасчетов	Служба учета, налогов и аудита. Менеджер оптовых продаж.	Менеджер оптовых продаж	До 15 числа месяца, следующего за отчетным кварталом
		Менеджер оптовых продаж	Служба учета, налогов и аудита;	До 25 числа месяца, следующего за отчетным кварталом

## 5.2 Система контроля дебиторской задолженности.

Настоящая Кредитная Политика Контроль устанавливает оперативный контроль дебиторской задолженности менеджерами по оптовым продажам/руководителями каналов сбыта на основании системы учета дебиторской задолженности.

### 5.2.1 Система учета дебиторской задолженности.

Кредитной Политикой утверждается учет дебиторской задолженности в следующем порядке:

- ✚ по окончании подписания договора поставки по каждому клиенту, включая все виды договоров в ПО ГК вносятся данные о договорных условиях в ПО ГК;
- ✚ отгрузка покупателю формируется в ПО ГК автоматически, в порядке, обусловленном работой ПО и ответственными службами. Отфактурованные отгрузки перегружаются в базу учета 1С Бухгалтерия.
- ✚ поступление денежных средств на расчетный счет переносятся в ПО ГК и 1С Бухгалтерия из клиент. Банка ГК.
- ✚ поступление денежных средств в кассу ГК вносятся кассиром в ПО ГК и 1С Бухгалтерия бухгалтером;
- ✚ неотфактурованное поступление денежных средств вносится в ПО ГК и в 1С Бухгалтерия не переносятся;
- ✚ возврат товара от покупателя или поставка товара покупателем вносится в ПО ГК службой учета товара и перегружается в 1С Бухгалтерию, за исключением неотфактурованных поставок и отгрузок;
- ✚ привязка сумм оплат и возвратов/поставок товара к договорам и отгрузочным документам производится автоматически в ПО ГК;
- ✚ на основании данных ПО ГК производится ежедневное формирование отчетов по дебиторской задолженности с указанием даты ожидаемого платежа и, при наличии, суммы и длительности просроченного долга;
- ✚ в учет дебиторской задолженности так же включено проведение сверок с дебиторами с подписанием актов сверок покупателем и ГК.

Сверка взаиморасчетов с дебиторами и подписание актов сверок производятся в следующих случаях:

- ✚ регулярно до 25 числа месяца, следующего за отчетным кварталом;
- ✚ при возникновении просроченной задолженности покупателя;
- ✚ при начале мероприятий по взысканию просроченной задолженности покупателя;
- ✚ при увольнении менеджера, закрепленного за покупателем;
- ✚ при передаче ответственности за покупателя от одного менеджера другому, от одного подразделения другому; от одного канала сбыта другому;

При передаче ответственности за покупателя составляется акт приема-передачи дебиторской задолженности покупателей с приложением актов - сверки.

Акты сверки формируются по отфактурованным поставкам службой налогов учета и аудита, по неотфактурованным поставкам менеджером оптовых продаж в порядке и сроки, указанные в Регламенте документооборота по работе с покупателями настоящей Кредитной Политики.

## **5.2.2 Функции менеджеров и руководителей каналов сбыта по контролю дебиторской задолженности.**

Кредитной Политикой ГК утверждается следующий перечень функций менеджеров и руководителей каналов сбыта по контролю дебиторской задолженности:

- ✚ по окончании подписания договора поставки по каждому клиенту, включая все виды договоров, менеджер оптовых продаж вносит данные о договорных условиях в ПО ГК;

- ✚ при оформлении отгрузки менеджер оптовых продаж контролирует правильность указания основания отгрузки по конкретному договору;
- ✚ менеджер по оптовым продажам контролирует правильность отнесения платежей, перегружаемых из клиент-банка ГК, на контрагента и договор;
- ✚ менеджер по оптовым продажам контролирует выполнение регламентов документооборота по работе с покупателями;
- ✚ менеджер по оптовым продажам проводит мероприятия по недопущению просроченной дебиторской задолженности:
  - ▶ напоминание клиенту о необходимости погашения задолженности за 4-5 дней до наступления даты платежа – телефонный звонок;
  - ▶ направление уведомления клиенту в письменном виде о необходимости погашения задолженности за 2-3 дня до наступления платежа;
  - ▶ повторное направление уведомления клиенту в письменном виде о необходимости погашения задолженности через 2-3 дня после наступления платежа;
  - ▶ фиксирует все проводимые мероприятия в «Досье покупателя».
- ✚ менеджер по оптовым продажам формирует отчетность о состоянии дебиторской задолженности по контрагенту, контролирует правильность разнесения данных и суммы и длительности просроченного долга;
- ✚ руководитель канала сбыта на основании отчетов менеджеров формирует аналогичный отчет по состоянию дебиторской задолженности по каналу сбыта и информирует Кредитный комитет 2-го уровня о наличии просроченной дебиторской задолженности и плане мероприятий по инкассации просроченной задолженности;
- ✚ руководитель канала сбыта выполняет план мероприятий по инкассации просроченной дебиторской задолженности, утверждаемый настоящей Кредитной Политикой.
- ✚ руководитель канала сбыта выносит предложения на Кредитный Комитет 2-го уровня по утверждению запрета или по снятию запрета на отгрузки, наложенный финансовым контролером.

### **5.2.3 Функции руководителя канала сбыта по контролю дебиторской задолженности.**

Кредитной Политикой ГК утверждается следующий перечень функций руководителя канала сбыта по контролю дебиторской задолженности:

- ✚ контроль данных о договорных условиях по покупателям, внесенным в базу данных ПО ГК;
- ✚ контроль соблюдения документооборота по работе с покупателями и подписания актов сверок по дебиторской задолженности;
- ✚ контроль правильности финансовых данных и расчетов при формировании «Досье покупателя»;

- ✚ контроль соблюдения фактического лимита дебиторской задолженности по ГК в целом, по каналам сбыта и его изменение при предоставлении новых коммерческих кредитов, соответствие плановым показателям;
- ✚ отслеживание фактической отгрузки покупателям и фактической дебиторской задолженности и формирование предложений по изменению лимитов кредитования по каналам сбыта;
- ✚ ежедневное отслеживание наличия просроченной дебиторской задолженности и наложение запрета на отгрузки в ПО ГК при ее наличии через 2 дня после наступления срока оплаты;
- ✚ формирование отчетности о состоянии дебиторской задолженности по каналам сбыта и ГК в целом с указанием суммы и длительности просроченного долга при наличии;
- ✚ по решению Кредитного Комитета 2-го и/или 1-го уровня снимает ограничение на установленный запрет отгрузки, на основании письменного распоряжения ответственных лиц.

## 6. Процедура инкассации дебиторской задолженности.

Процесс инкассации дебиторской задолженности - получение или сбор предприятием денежных средств от его должников (дебиторов).

Кредитная Политика определяет следующую процедуру инкассации дебиторской задолженности:

- ✚ предварительное, текущее и последующее напоминание дебиторам о сроках погашения задолженности – телефонный звонок за 4-5 дня до срока оплаты; письменное напоминание за 2-3 дня до срока оплаты; письменное напоминание через 2-3 дня после срока оплаты;
- ✚ установка запрета на отгрузки покупателю руководителем канала сбыта по истечении 2-х дней после ожидаемой даты оплаты;
- ✚ установка причин непогашения дебиторской задолженности:
  - ▶ причины экономического характера – покупатель является добросовестным, но временно испытывает дефицит оборотных средств;
  - ▶ причины «политического» характера - должник имеет средства, не отказывается платить, но не платит вовремя;
  - ▶ форс-мажорные обстоятельства – действия непреодолимых сил;
  - ▶ причины недобросовестного характера - обнаружение просчетов в договоре, поиск покупателем законодательных пробелов, отсутствие контроля со стороны ГК.

Кредитной Политикой определяется следующий набор методов воздействия на дебитора с учетом выявленных причин непогашения дебиторской задолженности:

- ✚ Добровольные способы урегулирования задолженности:
  - ▶ фиксация размера долга и утверждения графика его погашения;
  - ▶ уступка требования долга третьему лицу;
  - ▶ оплата суммы долга имуществом дебитора.
- ✚ Экономические меры:
  - ▶ начисление штрафов и пени по просроченной дебиторской задолженности;
  - ▶ приостановка дальнейших поставок, расторжение договоров.
- ✚ Психологические меры:

- ▶ постоянные напоминания по телефону (факсу, почте) о просроченной дебиторской задолженности и необходимости ее погашения;
- ▶ распространение информации о задержках платежа среди смежных поставщиков, конкурентов и других заинтересованных лиц – имиджевые потери покупателя.

 **Юридические меры:**

- ▶ претензионная работа;
- ▶ досудебная переписка;
- ▶ подача иска в арбитражный суд.

Распределение ответственности за осуществление инкассации дебиторской задолженности в Кредитной Политике закрепляется следующим регламентом:

<b>Этап инкассации дебиторской задолженности</b>	<b>Процедура</b>	<b>Ответственное лицо (подразделение)</b>
Срок оплаты не наступил	телефонный звонок за 4-5 дня до срока оплаты	Менеджер по оптовым продажам
	письменное напоминание за 2-3 дня до срока оплаты	
2 дня просрочки	Остановка отгрузок покупателю	Руководитель канала сбыта
	письменное напоминание через 2-3 дня после срока оплаты	Менеджер по оптовым продажам
<b>Этап инкассации дебиторской задолженности</b>	<b>Процедура</b>	<b>Ответственное лицо (подразделение)</b>
От 3 до 7 дней просрочки	Звонок с выяснением причин неоплаты в срок	Менеджер по оптовым продажам
	Составление служебной записки руководителю канала сбыта/подразделения о причинах возникновения просроченной дебиторской задолженности.	Менеджер по оптовым продажам
	Принятие решения: - график погашения задолженности; - начисления пени и штрафов.	Руководитель канала сбыта/подразделения
	Направление графика погашения задолженности с покупателем и/или письма предупреждения о начислении пени и штрафов покупателю	Менеджер по оптовым продажам
Просрочка от 5 до 30 дней/ не согласие с графиком погашения задолженности/не выполнение графика погашения задолженности	Начисление штрафа/ отправка письма уведомления о начисленных штрафах и требованием об оплате	Менеджер по оптовым продажам
	Передача досье с сопроводительным письмом в юридический отдел	Менеджер по оптовым продажам
	Составление претензии с предарбитражным предупреждением и направление ее дебитору	Юридический отдел
	Ежедневные звонки с напоминанием	Менеджер по оптовым продажам
	Переговоры с ответственными лицами	Руководитель канала сбыта

		та/подразделения
Просрочка от 30 до 60 дней/ не согласие с графиком погашения задолженности/не выполнение гра- фика погашения задолженности	Передача досье с сопроводительным письмом из юридического отдела в службу экономической безопасности	Руководитель канала сбы- та/подразделения
	Командировка сотрудника службы экономиче- ской безопасности, принятие всех возможных мер по досудебному добровольному урегулиро- ванию.	Руководитель службы эконо- мической безопасности.
Просрочка более 60 дней/ не согласие с графиком погашения задолженности/не выполнение гра- фика погашения задолженности	Передача досье с сопроводительным письмом из службы экономической безопасности в юридиче- ский отдел с заключением службы безопасности.	Руководитель службы эконо- мической безопасности.
	Подача искового заявления в арбитражный суд.	Руководитель юридической службы.
Просрочка более 365 дней	Списание задолженности на резервы по сомни- тельным долгам.	Финансовый контролер

## 7. Система мотивации сотрудников и покупателей, как часть управления дебиторской задолженностью.

В целях повышения эффективности управления дебиторской задолженности и повышению размеров и своевременности инкассации дебиторской задолженности в Кредитной Политике закрепляется мотивация сотрудников и покупателей по следующим направлениям:

 основные направления мотивации покупателей по своевременному погашению дебиторской задолженности:

-  увеличение лимитов и сроков отсрочки платежа при выполнении договорных условий на последующие поставки;
-  увеличение скидки до 2% на последующие отгрузки за досрочное погашение дебиторской задолженности. Расчет дополнительной скидки производится с учетом показателей доходности и утверждается приказом Генерального директора или уполномоченным им лицом.

 основные направления мотивации сотрудников по контролю дебиторской задолженности:

-  установление зависимости от отсутствия просроченной дебиторской задолженности и суммы поступивших платежей не менее 30% в системе оплаты труда сотрудников коммерческих подразделений;
-  увеличение лимитов кредитования покупателей у канала сбыта/подразделения/менеджера, за счет перераспределения по каналам сбыта, каналу сбыта/подразделению/менеджеру при отсутствии просроченной дебиторской задолженности и/или наличии наилучших показателей по управлению дебиторской задолженности (соблюдению лимитов, увеличение отгрузок без увеличения лимитов, возвратность просроченной дебиторской задолженности);
-  установление штрафов за превышение кредитных лимитов на руководителя подразделения/канала сбыта.

### Заключительные положения.

 Настоящая Кредитная Политика ГК вступает в силу с 01 января 20\_\_ года.

- ❖ На основании положений, утверждаемых настоящей Кредитной Политикой, разработаны регламенты работы по каналам сбыта ГК по управлению дебиторской задолженностью (Приложение №13 № 14 №15), которые являются неотъемлемой частью настоящей Кредитной Политики.
- ❖ На основании положений, утверждаемых настоящей Кредитной Политикой, разработан регламент работы Кредитных Комитетов (Приложение №1), который является неотъемлемой частью настоящей Кредитной Политики.
- ❖ Внесение изменений в настоящую Кредитную Политику Положение производится приказом Генерального директора по предложению Финансового директора;
- ❖ Вопросы по управлению дебиторской задолженностью, не отраженные в настоящей Кредитной Политике, регулируются: нормативными документами по Группе Компаний, решаются в рабочем порядке;