Ренат Закиев

Дебиторка – ваши деньги живут у клиентов

Как управлять отсрочками, замечать риск неплатежа и выстроить работу с дебиторкой от договора до возврата денег.



Ренат Закиев

Дебиторка — ваши деньги живут у клиентов. Как управлять отсрочками, замечать риск неплатежа и выстроить работу с дебиторкой от договора до возврата денег.

«Автор»
2026

Закиев Р.

Дебиторка — ваши деньги живут у клиентов. Как управлять отсрочками, замечать риск неплатежа и выстроить работу с дебиторкой от договора до возврата денег. / Р. Закиев — «Автор», 2026

Вы уже заплатили за материалы, работу и доставку. Клиент получил заказ. А теперь вы переносите оплату поставщику, потому что покупатель снова сказал: «На следующей неделе».Это книга для собственников, которым надоело финансировать покупателей за свой счёт и узнавать о нехватке денег накануне платежа.Вы разберётесь, кому и на каких условиях давать отсрочку, когда новый заказ увеличивает риск и как отличить задержку из-за одного документа от признаков неплатежа. Узнаете, как работать с уже накопившимся долгом: добиваться конкретной даты оплаты, не откладывать весь счёт из-за спорной позиции и вовремя подключать юриста, если договорённости не выполняются.Внутри — сквозной пример и 15 рабочих форм, чтобы начать с того, что болит сейчас: понять, какие деньги реально ждать в ближайшие две недели и что делать по каждому крупному долгу.

© Закиев Р., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Аннотация 6
Границы применения 7
Как пользоваться этой книгой 8
Часть I. До первой отгрузки 9
1. Продажа, долг и деньги 9
2. Цена и предел отсрочки 10
3. Проверка покупателя 11
Конец ознакомительного фрагмента. 12

Ренат Закиев
Дебиторка — ваши деньги живут у клиентов. Как управлять отсрочками, замечать риск неплатежа и выстроить работу с дебиторкой от договора до возврата денег.

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

Дебиторка — ваши деньги живут у клиентов

Как управлять отсрочками, замечать риск неплатежа и выстроить работу с дебиторкой от договора до возврата денег

Договор → отгрузка → срок → поступление

22 главы · сквозной расчёт · 15 рабочих форм

Для собственников небольших B2B-компаний

Редакция от 18 ноября 2026 года

Аннотация

Поставку приняли, выручка есть, а денег на счёте всё ещё нет. «Дебиторка — ваши деньги живут у клиентов» — практическое руководство для собственника небольшой B2B-компании. Вы узнаете, когда давать отсрочку, как рассчитать лимит с учётом новых заказов и что проверить в договоре, чтобы не спорить о дате оплаты. Разберётесь, как заметить риск до просрочки, отделить спорную сумму от остального долга, проверить обещание по выписке и решить, когда пора подключать юриста. На примере компании «Маяк» показано, как один портфель превращается в очередь действий и два сценария поступлений. Внутри — 22 главы и 15 рабочих форм для запуска процесса.

Границы применения

Все компании, цифры и документы в примерах вымышлены. Книга посвящена управленческому процессу в B2B. Она не даёт универсальных юридических, налоговых или бухгалтерских предписаний. Условия договора, право на санкции, зачёт, уступку, ограничение поставки и сроки защиты требований проверяют отдельно.

В расчётах важно отличать данные на дату, будущие сценарии и последующие события. Для своего бизнеса сначала согласуйте правила и проверьте источники, потом переносите решения из примера.

Как пользоваться этой книгой

Утром в понедельник собственник открывает выписку. Продажи хорошие, но заплатить поставщику в пятницу пока нечем. Один клиент ждёт исправленный акт, другой платит по вторникам, третьему менеджер пообещал ещё две недели. В реестре — три открытых долга, в работе — три разных задачи. Эта книга о том, как обнаружить их до пятницы.

Речь пойдёт о торговой дебиторке между компаниями: деньгах за товары, работы или услуги. Авансы поставщикам, займы сотрудникам, переплаты налогов и долги покупателей-физлиц сюда не входят. Реестр помогает принимать решения, но не заменяет бухгалтерский учёт и юридическую оценку. Срок, порядок уведомления и допустимые меры определяют по реальным документам и применимому праву.

Если долг растёт быстрее продаж, начните с отсрочки и лимита. Если деньги нужны на следующей неделе — с прогноза; если клиент оспаривает результат — с главы о споре. Когда реестром никто не пользуется, возьмите форму встречи. В сквозном примере одни и те же счета становятся основой для прогноза, расчёта лимита и работы со спором.

Не ставьте целью свести дебиторку к нулю: управляемая отсрочка помогает продавать. Важно заранее знать, сколько денег и на какой срок вы оставляете у покупателя и что будете делать, если они не придут.

Часть I. До первой отгрузки

1. Продажа, долг и деньги

Отгрузка может быть хорошей продажей, но не делает деньги доступными. В понедельник вы поставили оборудование, в среду покупатель его принял, а платить по договору должен через месяц после согласованного события. Выручка, требование к покупателю и поступление на счёт описывают разные вещи. Их даты могут совпасть, но не обязаны. Пока между выплатами и поступлением есть разрыв, его финансирует кто-то: ваш бизнес, банк, поставщик или собственник.

Представьте заказ на 600 тысяч. На материалы, доставку и исполнение вы до оплаты тратите 420 тысяч. Разница 180 тысяч ещё не означает, что весь результат можно снять со счёта: это упрощённая валовая разница до накладных расходов, налогов и стоимости финансирования. Покупатель может быть надёжным, но если таких заказов одновременно пять, сумма выплат до оплаты может достигнуть 2,1 млн. Проблема возникает даже без единой просрочки. Ускорять продажи при неизменном календаре поступлений иногда означает ускорять потребность в деньгах.

На встрече собственника разделите три вопроса. Первый: что мы заработали за период при принятых правилах признания? Второй: кто и сколько должен на дату? Третий: что поступит к моменту ближайших выплат и на каких основаниях мы этого ждём? На первый отвечает отчёт о результате, на второй — сверенный реестр, на третий — календарь с прогнозом и допущениями. Если заменить один ответ другим, например взять всю непросроченную дебиторку как деньги следующей недели, отчёт будет выглядеть аккуратно, а решение окажется неверным.

Первое действие. Выберите один недавний заказ и поставьте на одной линии времени ваши выплаты, приёмку, срок оплаты и поступление. Если какую-то дату пришлось придумать, это не проблема диаграммы. Это вопрос к договору, процессу или источнику данных.

2. Цена и предел отсрочки

Отсрочка — коммерческое условие с ценой и ограниченным ресурсом, а не бесплатная уступка.Когда покупатель предлагает те же условия цены при оплате через 60 дней вместо 30, он просит ещё месяц финансирования. Ответ зависит не только от того, сколько стоит заём. Важно, когда действительно уйдут деньги, сможете ли вы выдержать задержку сверх срока и не придётся ли из-за этого отказаться от другого заказа.

Для простой оценки возьмите только сумму, которую фактически финансируете, и период до поступления. Например, дополнительные 30 дней по 420 тыс. руб. при условной цене денег 24% годовых стоят примерно 8,3 тыс. руб. по формуле 420 × 0,24 × 30 / 365. Это оценка, не банковская котировка: она не включает комиссии, налоги, риск неплатежа и административные затраты. Если расходы распределены по неделям, посчитайте стоимость по каждой части, а не на всю сумму с первого дня. Не подставляйте в расчёт стоимость денег как прогноз вероятности дефолта: это разные явления.

У сделки есть минимум три разумные альтернативы: полная оплата раньше, цена с отсрочкой и частичная предоплата с оплатой остатка по этапу. Сравните их по ожидаемому результату, пику финансирования и сумме, которую компания может потерять при неисполнении. Если не хватает данных для денежной оценки риска, не приписывайте клиенту выдуманный процент: сделайте стресс-проверку «что, если платёж задержится на один цикл» и отдельно проверьте предельный убыток при неоплате. Эти два теста не заменяют друг друга.

Первое действие.Уберите из разговоров фразу «просто добавим месяц». Замените её вопросом: «Какую сумму и до какой даты мы готовы финансировать, если деньги не придут вовремя?»

3. Проверка покупателя

Сначала проверьте не репутацию бренда, а юридическое лицо и его способность пройти ваш процесс оплаты.Покупателя может представлять знакомый менеджер, но договор подпишет новое лицо из той же группы. Его история, полномочия, баланс и порядок платежей могут отличаться. Сохраните идентификатор контрагента и основание, по которому вы решили продавать на условиях кредита. Не переносите лимит между компаниями автоматически.

Проверка состоит из двух частей. Внешние сведения из допустимых официальных источников помогают увидеть подтверждённые признаки: статус организации, необычные изменения, существенные публичные события. Уточните свежесть и точное совпадение идентификатора. Запись о споре не доказывает, что покупатель не платит; красивый сайт не подтверждает платёжеспособность. Внутренняя история показывает то, что непосредственно относится к вам: как быстро подписывают закрывающие документы, платят ли по договорам, сколько раз переносили конкретное обещание, как разрешали спор. Если истории нет, не заменяйте её баллами «на глаз».

До выставления первого счёта узнайте, кто принимает результат, кто проверяет пакет документов и кто включает оплату в календарь. Спросите, есть ли номер заказа, сроки закрытия месяца и обязательный канал передачи. Не просите собираемые «на всякий случай» персональные данные. Для деловой сверки обычно важнее роль, служебный контакт и подтверждённый процесс, чем личные сведения сотрудника клиента.

Неизвестность можно ограничить: первый заказ с предоплатой, небольшой пилотный лимит, короткий срок, выдача следующего этапа после проверки предыдущего. Укажите дату пересмотра и наблюдаемый критерий — например, закрытие нескольких сопоставимых поставок с подтверждёнными сроками. Не обещайте повышение лимита автоматически: платёжное поведение и ликвидность вашей компании могут измениться.

Первое действие.Заполните форму 1 на одном новом покупателе. Если не можете назвать плательщика и владельца приёмки, отсрочка ещё не готова к согласованию.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.