

Бюджетирование и бизнес-планирование факторинговой деятельности

И.Е. Покаместов, МЭСИ, кафедра финансов, кредита и банковского дела, доцент
А.Ю. Подлеснова, ФК «Система Фактор»

Факторинг — достаточно молодое, но в то же время очень перспективное направление бизнеса. Как Фактору привлечь потенциального клиента, как оценить его достоинства и недостатки? Как сделать факторинговое обслуживание взаимовыгодным и для клиента, и для Фактора? Как стать «прозрачным» и привлекательным для клиента? В статье рассматриваются основные подходы к планированию и управлению факторинговым бизнесом.

В условиях бурно развивающегося рынка российской торговли конкурентные преимущества достигаются не демпинговыми ценами, улучшением качества товаров и услуг, расширением товарной номенклатуры, а возможностью поставщика продавать товар с отсрочкой платежа и при этом увеличивать свой оборот. Преследуя эти цели, продавец становится на факторинговое обслуживание. Спрос на данный вид услуг в России с каждым годом растет, а следовательно, появляются новые игроки на рынке факторинговых услуг.

Однако на рынке остаются лишь те Факторы, которые могут предложить клиенту качественную услугу, включающую в себя не только финансирование, но и комплекс сопутствующих операций, направленный на развитие бизнеса клиента.

В идеале помимо финансирования оборотных средств при факторинге поставщик должен получить и страхование рисков, связанных с отсрочкой платежа, и эффективную работу с дебиторской задолженностью.

Как только поставщик начинает работать с факторинговой компанией, у него появляется независимый контролер, который позволяет минимизировать потери от продаж в кредит.

Административное управление дебиторской задолженностью включает в себя:

- проверку платежной дисциплины и деловой репутации действующих и потенциальных покупателей поставщика;
- ежедневный мониторинг состояния дебиторской задолженности;
- управление задолженностью покупателей;
- установку и обновление лимитов финансирования на дебиторов (рекомендательные лимиты отгрузок);
- информационно-аналитическое обслуживание предполагает ежедневную отчетность о движении денежных средств, аналитику по состоянию дебиторской задолженности (отгрузки, платежи и пр.), интеграцию с бухгалтерскими системами компании;
- консалтинг (предполагает предоставление рекомендаций по бухгалтерскому учету

> практика факторинговой деятельности

факторинговых операций, по управлению рисками при товарном кредите, проведение совместных PR-акций и рекламных кампаний и пр.).

Факторинговая деятельность приносит банку огромные выгоды (возможность управлять финансовыми потоками и получать хорошие проценты на комиссионных), однако одновременно необходимы колоссальные затраты на планирование, внедрение, управление и мониторинг.

Факторинг — это комплекс услуг, требующий отлаженной технологии осуществления. Организация бизнес-процессов обязательно должна основываться на следующих принципах:

- > разделение функций и обязанностей между структурными подразделениями и должностными лицами, определение меры их ответственности, регламентирование задач;
- > высокое качество услуг и ориентация на удовлетворение потребностей клиента;
- > многоуровневая система управления рисками;
- > система внешнего и внутреннего контроля;
- > развитие персонала.

Факторинговая деятельность эффективна настолько, насколько ответственно к своей работе подходят руководство и сотрудники. Важно полное взаимодействие отделов и нацеленность на процветание и расширение бизнеса.

Процесс оказания факторинговых услуг включает в себя следующие основные стадии:

- > обращение клиента в банк;
- > первоначальное рассмотрение, сбор и проверка информации;
- > комплексный анализ, окончательное структурирование сделки;
- > санкционирование сделки;
- > подписание договора и финансирование клиента;

- > текущий мониторинг сделки;
- > закрытие сделки.

Причем наиболее ответственным этапом на начальной стадии осуществления факторинговых операций является проведение комплексного анализа.

Комплексный анализ потенциального клиента

Сотрудники факторингового отдела оценивают бизнес, сферу деятельности, вид реализуемой продукции, конъюнктуру рынка, на котором работает клиент; проверяют деловую репутацию, финансово-экономическое состояние клиента и его дебиторов, платежную дисциплину, размер бизнеса и адекватность данного параметра объему запрашиваемого лимита, наличие филиальной сети и участие в группе компаний.

Первоначальным источником данных является анкета, предоставляемая клиентом на каждого передаваемого на факторинговое обслуживание дебитора. В данном документе отражается информация об опыте сотрудничества клиента с данным дебитором, а именно: объем отгрузок клиента покупателю, размер типичной задолженности, срок отсрочки платежа и статистика платежной дисциплины. Данная информация очень важна для Фактора, ведь наличие положительной истории сотрудничества поставщика и покупателя может серьезно повлиять на решение о принятии дебитора на факторинговое обслуживание, а также на размер лимита финансирования.

Не последнюю роль в проверке Фактором дебитора клиента играет его кредитная история. Несмотря на то что Федеральный закон «О кредитных историях» действует с июня 2005 года, к сожалению, институт кредитных бюро развит очень слабо, и не каждое бюро готово предоставлять исчерпывающую ин-

формацию о клиенте. На практике кредитные организации сотрудничают с большинством бюро лишь формально, а единого массива данных о компаниях так и не сложилось.

Оптимальным вариантом для Фактора стало бы наличие максимально полной информации о клиенте, так как по кредитной истории легко определить, насколько организация дисциплинирована при погашении своих долгов, не было ли задержек с выплатами, вовремя ли компания погашала свои долги, имели ли место случаи досрочного погашения займа.

Однако, учитывая специфику работы кредитных бюро, все-таки полностью полагаться на кредитную историю не стоит, так как она может содержать далеко не всю правду о клиенте и дебиторе. Поэтому после серьезной аналитической работы Фактором выносится решение о целесообразности принятия клиента на факторинговое обслуживание и определяется цена договора.

Цена договора и комиссия

Под ценой договора понимают стоимость уступаемого требования клиента к должнику. Такое определение приемлемо, если договор финансирования под уступку денежного требования рассматривать как продажу имущественного права. Именно в этом контексте употребляется термин «цена» в п. 1 ст. 831 ГК РФ. Если договор финансирования под уступку денежного требования рассматривать в смысле гл. 39 ГК РФ, ценой договора будет вознаграждение (иначе его называют факторинговой комиссией), уплачиваемое клиентом своему агенту.

Структура факторинговой комиссии включает в себя:

1. Разовые затраты (начальные):

- подписание договора на факторинговое обслуживание;

- установка и настройка модулей программного обеспечения (при электронном факторинге).

2. Фиксированный сбор за обработку документов.

3. Фиксированный процент от оборота поставщика за администрирование факторинга. Большая часть этой части комиссии представляет собой оплату оказываемых Фактором услуг, а именно:

- контроль своевременной оплаты товаров дебиторами;

- работа с дебиторами при задержках платежей (только для факторинга без регресса);

- учет текущего состояния дебиторской задолженности и предоставление поставщику соответствующих отчетов;

- инкассация платежных требований.

4. Стоимость кредитных ресурсов, необходимых для финансирования поставщика (в практике принят ежедневный расчет данного процента, обычно этот процент на 2–3% превышает ставки по краткосрочным кредитам банков, что связано с повышенными рисками, принимаемыми на себя Фактором, а также с наличием сопутствующих услуг).

Помимо этого, фактор может взимать и другие сопутствующие платежи, например за каждый день просрочки платежа покупателем.

При определении цены в расчет принимаются различные условия: количество требований, передаваемых клиентом Фактору; срок наступления платежа, способ платежа по договору, стабильность положения клиента и его должника и пр.

Поскольку факторинг, в соответствии с мировой практикой и российским законодательством, не является кредитной операцией, факторинговая комиссия не может рассчитываться в процентах годовых. Более

того, в отличие от процентов по банковскому кредиту, которые включаются в себестоимость в размере учетной ставки ЦБ РФ плюс 3%, факторинговая комиссия, согласно Положению № 552¹, полностью относится на себестоимость. Необходимо иметь в виду, что только плата за предоставление денежных ресурсов показывает «стоимость денег» для продавца, взимается Фактором в процентах от суммы досрочного платежа за каждый день с момента выплаты досрочного платежа до дня поступления соответствующих денежных средств на счет банка (но не более чем за срок отсрочки платежа плюс 30 дней) и поэтому может быть пересчитана в процентах годовых.

Фактор оберегает клиента от риска несвоевременной оплаты поставок, неплатежеспособности дебитора, резкого изменения стоимости кредитных ресурсов и банкротства продавца, иными словами, принимает риски на себя и за это получает премию, которая включается в факторинговую комиссию.

Как правило, Фактор рискует в пределах разумного, определяя лимиты на обслуживание. Обычно используются три методики определения максимальной (предельной) суммы:

1) определение общего лимита (каждому плательщику устанавливается периодически возобновляемый лимит, в пределах которого факторинговый отдел автоматически оплачивает переуступаемые ему платежные требования);

2) определение ежемесячных лимитов отгрузок (устанавливается сумма, на которую в течение месяца может быть произведена отгрузка товаров одному плательщику);

3) страхование по отдельным сделкам (устанавливается для продавцов, осуществляющих разовые поставки на крупные суммы на определенную дату, причем предельная сумма равна полной стоимости заказа).

Риск-менеджмент и себестоимость оказываемых услуг

На деятельность факторинговой компании (кредитной организации) оказывает влияние ряд факторов, которые не могут быть полностью контролируемыми. Эти факторы относятся к отраслевым, страновым и региональным, финансовым, правовым рискам, связанным с деятельностью хозяйствующего субъекта.

Следует отметить противоречивость отдельных актов российского законодательства, регулирующих осуществление факторинговых операций, что усложняет развитие и осуществление факторинга. Но, несмотря на это, Фактор должен быть готовым ко всему. Другими словами, должны быть проработаны различные пути решения той или иной возникшей проблемы, для того чтобы факторинговая компания (кредитная организация) не «потонула», а смогла найти выход и остаться «на плаву».

Поэтому ядром всех факторинговых продуктов является многоуровневая система риск-менеджмента, которая позволяет держать под контролем каждый этап осуществления факторинговой деятельности. Первоначально, как было сказано выше, сотрудники подразделений, осуществляющих продажу услуги, оценивают бизнес клиента и потенциал бизнеса клиента.

¹ Постановление Правительства РФ от 05.08.1992 (в ред. 31.05.2000) № 552 «Об утверждении Положения “О составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли”».

Более глубокий анализ и оценка рисков уже возложены на коллегиальные органы риск-менеджмента. В текущем режиме подразделения риск-менеджмента осуществляют регулярный анализ финансово-экономического состояния клиента и его дебиторов, определяют рекомендуемые значения лимитов и проводят мониторинг качества дебиторской задолженности. Система внутреннего контроля обеспечивает эффективное функционирование, рост и развитие факторинговой компании (кредитной организации).

Для эффективной деятельности факторинговой компании необходимо наличие четкой методики расчета себестоимости оказываемых услуг, так как она позволяет получить достоверную информацию о производственных расходах на создание, внедрение и обслуживание и является важным инструментом оценки рентабельности, прибыльности, доходности Фактора, позволяя разработать адекватную ценовую политику, выявить наиболее проблемные места в структуре затрат, оптимизация которых позволит существенно повысить эффективность бизнеса в целом, разработать бюджет и финансовый план.

Группировка затрат на единицу продукции по статьям калькуляции при определении себестоимости отдельных видов необходима для анализа затрат на разработку, внедрение и обслуживание новых продуктов, а также продуктов, идентичных предложениям конкурентов.

Структура себестоимости по калькуляционным статьям показывает: соотношение затрат в полной себестоимости продукта; что израсходовано, куда израсходовано и на какие цели направлены средства, а также позволяет выделить расходы каждого отдела.

Методика расчета себестоимости позволяет следующее.

1. Оптимизировать бизнес-планирование факторинговой деятельности (как по операционным, так и неоперационным расходам) в части:

- политики продаж (развития клиентской базы);
- политики управления рисками;
- тарифной политики;
- кадровой политики;
- политики инноваций (внедрения новых продуктов).

2. Применить нормативный метод учета расходов и калькулирования фактической себестоимости по видам сервиса в области факторинга.

Отдельные виды расходов учитываются по текущим нормам.

Обособленно ведется оперативный учет отклонений фактических расходов от норм с указанием места и причин их возникновения.

Фиксируется изменение текущих норм в результате внедрения этих изменений на себестоимость.

Определяется фактическая себестоимость алгебраическим сложением суммы расходов по текущим нормам с величиной отклонений от них и размером изменений соответствующих норм.

3. Корректировать рабочее время сотрудников с целью повышения производительности труда и оптимизации неоперационных расходов.

Внутренний и международный факторинг

Для целей методики расчета себестоимости факторинговых услуг в качестве объектов калькулирования выступают следующие виды сервиса в области факторинга, а именно внутренний и международный факторинг, которые, в свою очередь, состоят из более мелких подобъектов.

> практика факторинговой деятельности

Внутренний факторинг — это административное управление дебиторской задолженностью клиента, выплата досрочных платежей на основании предоставленных документов по отгрузке товара, информационно-аналитическое обеспечение деятельности клиента. Международный факторинг — это административное управление дебиторской задолженностью клиента, выплата досрочных платежей на основании предоставленных документов по отгрузке товара (экспортный факторинг), информационно-аналитическое обеспечение деятельности клиента, информационно-консультационные услуги, импортный факторинг.

Для построения методики расчета себестоимости необходимо произвести классификацию и систематизацию расходов при осуществлении факторинговой деятельности.

Классификация расходов

Все расходы Фактора можно разделить на две группы: операционные и неоперационные, которые в свою очередь подразделяются на оборотные налоги и расходы по привлечению финансовых ресурсов, с одной стороны, и на текущие и капитальные расходы — с другой. Текущие расходы состоят из расходов на содержание аппарата, хозяйственных расходов, расходов на содержание основных фондов, транспортных расходов, расходов на программное обеспечение, на информационно-консультативные услуги, коммерческих расходов.

Также при расчете себестоимости важно определиться с периодом калькуляции. Наиболее оптимальным периодом расчета является один календарный месяц. Одновременно необходимо определиться с полным перечнем сервисов в области факторинга, сгруппировав услуги по отделам, занимающимся их реализацией.

В области внутреннего факторинга функции административного управления дебиторской задолженностью клиента выполняют отделы клиентского обслуживания, а также кредитный контролер. Также в обязанности отдела клиентского обслуживания входит работа с обязательствами по выплате досрочных платежей клиенту на основании предоставленных им отгрузочных документов.

Информационно-аналитическое обеспечение деятельности клиента проводится при участии следующих бизнес-единиц:

- > отдела сопровождения и внедрения факторинговых технологий;
- > отдела клиентского обслуживания;
- > отдела методологии и регионального развития;
- > отдела привлечения клиентов;
- > отдела кредитного контролера.

Постоянное и полное взаимодействие всех отделов факторинговой компании (кредитной организации) дает возможность оказания качественной услуги.

Методы оценки эффективности и выбор Фактора

Существуют различные количественные и качественные методы оценки эффективности функционирования компаний и предприятий различных сфер деятельности. Среди них стоит отметить такие методы, как:

- > функционально-стоимостной;
- > экстраполяционный;
- > сравнительный;
- > экспертный.

При анализе эффективности нельзя не учитывать особенности, характерные для той или иной отрасли. Ключевыми факторами успеха для факторинговой деятельности являются: имидж компании, стаж и опыт работы на рынке, наличие качественного програм-

много обеспечения, в том числе клиентского модуля, работающего в режиме online, квалифицированный персонал.

Поэтому если рассматривать критерии оценки факторинговой компании с потребительской точки зрения, то можно выявить ряд факторов, представляющих наибольшую ценность с точки зрения потенциальных клиентов. Выделим основные критерии выбора Фактора:

- финансовое состояние;
- репутация, в том числе отзывы уже обслуживающихся клиентов;
- стаж и опыт работы на рынке;
- объем факторингового портфеля;
- наличие дополнительных услуг помимо финансирования;
- сроки постановки на обслуживание;
- наличие качественного программного обеспечения, в том числе клиентского модуля, работающего в режиме online;
- размер комиссии.

Оценить же эффективность факторинговой деятельности с точки зрения самого Фактора можно с помощью качественных и количественных показателей.

К качественным показателям эффективности факторинговой деятельности можно отнести следующие факторы:

- полнота реализации основных задач и функций структурных подразделений;
- соблюдение сотрудниками установленных технологий работы;
- креативная деятельность сотрудников;
- темпы «раскрутки» новых клиентов;
- отсутствие нареканий на качество клиентского обслуживания со стороны клиентов;
- отсутствие нареканий на качество информационно-аналитического сопровождения со стороны клиентов и сотрудников;
- развитие продуктового ряда;
- расширение клиентской базы;

➤ сохранение конфиденциальности об операциях клиентов;

➤ оптимизация бизнес-процессов и технологическое совершенствование бизнеса;

➤ региональная экспансия.

К количественным показателям относятся:

- динамика дохода;
- динамика оборота;
- динамика количества привлеченных клиентов;
- динамика количества работающих клиентов;
- динамика количества дебиторов;
- динамика количества поставок;
- динамика отвлечения ресурсов;
- динамика открытия новых точек обслуживания в регионах.

Оценка рентабельности факторских операций, базирующейся на комбинации его количественной и качественной оценок.

Следует также обратить внимание на следующее обстоятельство. Одним из условий, обеспечивающих эффективность факторингового обслуживания, является финансирование Фактором всех или почти всех поставок продавца в течение длительного периода времени. Только в этом случае продавец может рассчитывать на реализацию своей программы расширения продаж, не опасаясь возникновения дефицита оборотных средств. Это означает, что в промежутке времени Фактор будет вынужден финансировать продажи клиента, почти не влияя на подбор контрагентов, ценовую политику и другие существенные моменты стратегии продаж своего клиента.

Для того чтобы избежать угроз, связанных с таким положением, факторинговые компании выплачивают после поставки досрочные платежи не в полном объеме (как правило, в размере 60–90%). Это сохраняет заинтересованность продавца в проведении оптимальной политики продаж, сообразуясь с ры-

> практика факторинговой деятельности

ночной ситуацией, поскольку, препятствуя возникновению дополнительных потерь Фактора, он тем самым оберегает от потерь и себя.

Сезонность факторинга

Спрос на факторинговые услуги в России носит сезонный характер.

Согласно проведенным наблюдениям, наибольший спад в факторинговой деятельности происходит в январе и летние месяцы, это связано со снижением деловой активности, вызванной новогодними праздниками, и периодом отпусков. В то время как осенние месяцы являются наиболее плодотворными для Факторов по привлечению новых клиентов, это объясняется тем фактом, что к концу года многие предприятия хотят улучшить свой баланс, уменьшив дебиторскую задолженность.

Однако степень чувствительности Фактора к сезонным колебаниям во многом зависит от отраслевой специализации его клиентов и размера бизнеса. Поэтому для эффективной работы необходимо сбалансировать портфель, иными словами, обслуживать клиентов из различных отраслей, сегментов рынка. Это позволит Фактору в период снижения спроса по компаниям одной отраслевой принадлежности погасить сезонные колебания за счет клиентов других отраслей.

Актуальность факторинга и перспективы развития

Для динамичного развития факторинговой компании (кредитной организации) необходимо осваивать регионы и привлекать на обслуживание средний и малый бизнес. Потенциальная емкость рынка факторинга — это объем рынка товарных кредитов, а также отсрочки платежа, которые поставщики смогут предоставить покупателям только благодаря

использованию факторингового финансирования.

Факторинговая компания (кредитная организация) работает с колоссальным объемом информации, управлять которым довольно сложно. Решением этой проблемы является создание корпоративной информационной системы — комплекса средств автоматизации деятельности, реализованной на базе определенного программного обеспечения, позволяющего Фактору оперативно работать и накапливать информацию о клиентах и дебиторах. Наличие операционной системы позволит обеспечить клиенту необходимый сервис, осуществляя постоянный учет, отслеживание состояния расчетов клиента. Собственно накопленная статистика позволит быстро принимать решения.

Актуальность факторингового обслуживания для кредитных организаций в нынешних российских условиях подкрепляется следующими обстоятельствами:

- > высоким потенциальным спросом (в условиях обесценения оборотных средств для розничных потребителей стало практически невозможным закупать товар без товарного кредита: для поставщиков товарный кредит — единственная в нынешних условиях возможность существенно нарастить объем продаж, что невозможно без финансовой подпитки и организационно-административного обеспечения в виде факторингового обслуживания);

- > низким риском (достигается за счет значительной диверсификации, низкой концентрации риска и ряда особенностей технологии);

- > высокой скоростью оборачиваемости денежных средств;

- > возможностью использования факторинга как способа «раскрутки» бренда.

Факторинг — очень перспективное направление. Хотя сам бизнес достаточно специфичен и трудоемок.

Многие финансовые структуры начинают развивать данное направление бизнеса, но немногие их в действительности предлагают. Поэтому перед принятием решения о разнообразии своего продуктового ряда факторингового обслуживания стоит трезво взвесить свои возможности.

Для того чтобы стать серьезным, значимым игроком на рынке факторинга, нужно обладать значительными средствами, которые могут быть инвестированы в развитие сети региональных офисов и представительств, подбор, обучение и должную мотивацию персонала.