



УДК 336.02:334.784

**Е.В. Самойлов**, к.э.н., генеральный директор ООО «БЕЙКЕР ТИЛЛИ РУСАУДИТ»  
127015, Москва, ул. Новодмитровская, д. 5а, стр. 8

**И.П. Самойлова**, старший преподаватель, ФГБОУ ВО «ВГУВТ»  
603950, Нижний Новгород, ул. Нестерова, 5

## ПЯТЬ ШАГОВ ПО СОКРАЩЕНИЮ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

*Ключевые слова: кредитные риски, кредитный портфель организации, управление денежными средствами.*

*Рост кредитных рисков, которые российские компании пытаются минимизировать последние три года, вынуждает их прежде всего использовать собственные финансовые ресурсы. В данной статье предлагаются подходы по сокращению кредитного портфеля организации в существующих условиях.*

Резкий рост процентных ставок, произошедший в конце 2014 года, при одновременном снижении эффективности деятельности компаний, связанный со снижением потребительского спроса, приводит к необходимости сокращения кредитного портфеля и (или) оптимизации расходов по обслуживанию заемного капитала. Как показывает лучшая практика российских частных компаний, для решения поставленной задачи могут быть использованы пять основных подходов.

### 1. Продажа непрофильных активов.

Время кризиса в экономике безусловно является не лучшим моментом для продажи любого актива организации. Однако эффективность непрофильных активов существенно ниже эффективности подобных активов по ключевому бизнесу. Кроме того управление этими активами отвлекает менеджмент компании, что негативно сказывается на результативности работы организации. Поэтому идентификация неключевых (непрофильных) активов и их максимально быстрая распродажа является наиболее эффективным шагом по сокращению долговой нагрузки организации.

Денежные средства, полученные от продажи непрофильных активов, могут стать не только источником снижения суммы долга в абсолютном выражении, но и представляют собой дополнительный аргумент в переговорах с банками по поводу оценки платежеспособности организации и возможности снижения процентных ставок по банковским кредитам.

### 2. Управление запасами: приведение фактических запасов к их нормативному значению, а также продажа неликвидных запасов.

Норматив запасов зависит не только от производственных факторов, но и от условий взаимоотношения с поставщиками, такими как частота и сроки поставок запасов. В условиях кризиса поддержка покупателей продукции (работ, услуг) является важнейшим условием выживания организации, поэтому процесс переговоров с поставщиками у потребителей их продукции становится более гибким; участники процесса понимают, что только в условиях достижения договоренностей они имеют перспективы работы на рынке.

### 3. Сокращение дебиторской задолженности.

Повышение качества платежной дисциплины до сих пор является важным резервом сокращения потребности во внешнем финансировании организации. Как отмечалось выше, в условиях кризиса объем продаж является важным показателем для долгосрочного существования организации. При этом уровень коммерческих отсрочек не может существенно отличаться от среднерыночных значений. Задачей финансового менеджмента в этих условиях, во-первых, является расчет оптимальных затрат на финансирование отсрочек покупателям с учетом конкретной финансовой нагрузки на организацию. Значение процентных ставок по кредитам меняется нелинейно в зависимости от соотношений долг/ЕБИТДА и долг/собственный капитал. Во-вторых, современной задачей финансового менеджера является мониторинг исполнения покупателями своих обязательств. Эффективность этой работы сегодня определяется не столько эффективностью работы по взысканию задолженности, сколько заложенной в договорах моделью штрафных санкций за несвоевременное исполнение договорных обязательств.

### 4. Управление денежными средствами.

Отсутствие свободных денежных средств, как правило, приводит к изменению качества работы с банками, в частности, сокращение банков-контрагентов, в которых открыты расчетные счета организации. Концентрация денежных средств позволяет эффективнее осуществлять расчеты. При этом критериями отбора банков становятся не только скорость расчетов и стоимость их осуществления, но и готовность коммерческих банков к кредитованию организаций. Нахождение оптимального партнера, сочетающего оптимальные условия банковского обслуживания и предоставляющего гибкие условия кредитования организации, является важным условием выхода компании из долгового кризиса и способствует долгосрочному восстановлению платежеспособности предприятия.

### 5. Перевод на аутсорсинг неключевых бизнес-процессов организации.

Экономический смысл предложенных действий близок к уже ранее обсуждавшимся вопросам продажи непрофильных активов. Основная идея аутсорсинга бизнес-процессов связана как с высвобождением капитала от неключевых активов, так и с большей гибкостью организации в части расходов в условиях нестабильного объема производства. Перевод расходов из постоянных в переменные снижает степень риска организации и может позитивно сказаться на ее платежеспособности. Это приведет к сокращению финансовых расходов в части процентов по кредитам, а значит изменит значение плеча финансового рычага и сделает более привлекательными условия внешнего финансирования.

## Five steps on decreasing the credit portfolio of a company

*E.V.Samoilov, I.P.Samoilova*

*Financial expenses have increased in the last 3 years. Russian companies try to minimize the expenses. They have to use their own financial resources. This article tells about approaches of cutting down the credit portfolio in modern conditions.*