

УДК 643.6

## УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ТЕПЛОСНАБЖАЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ (на примере ООО «ЛУКОЙЛ – Теплотранспортная компания»)

**Е.Ю. РЯБОВ,**  
аспирант кафедры корпоративных финансов  
и банковской деятельности  
E-mail: john-style@mail.ru  
Волгоградский государственный университет

В статье рассмотрена проблема роста дебиторской задолженности, с которой столкнулось ООО «ЛУКОЙЛ – Теплотранспортная компания». Российское законодательство, регулирующее отношения в сфере жилищно-коммунального хозяйства, не способствует созданию условий, при которых потребителям услуг было бы выгодно соблюдать взятые на себя обязательства.

В условиях ограниченного правового поля теплоснабжающие организации вынуждены самостоятельно создавать механизмы эффективного регулирования задолженности. Оригинальный подход, предложенный в статье, заключается в выработке мер, направленных не на повышение результативности взыскания средств, а на повышение платежной дисциплины дебиторов.

Автор выделяет причины, по которым поставщики коммунальных услуг выступают проблемной категорией потребителей. Во-первых, здесь аккумулируются значительные суммы денег. Во-вторых, нередки случаи, когда компания-поставщик сталкивается с осознанными действиями по задержке платежей со стороны исполнителей. Общий высокий уровень собираемости средств с населения в данном случае не означает, что деньги поступают на счет теплоснабжающей организации.

Перечислены важные принципы, на которые должно опираться применение в кредитной политике организации системы стимулирующих скидок. Раскрыты методики расчета величины скидок за быструю оплату. Большинство из них основываются на использовании метода дисконтирования. Указаны слабые места этих методик.

Автор приходит к выводу, что для уменьшения дебиторской задолженности коммунальное

предприятие может использовать традиционные методы взыскания долгов, однако более прогрессивным направлением является применение методов, позволяющих повысить платежную дисциплину потребителей. Это принесет стабильные поступления денежных средств и повысит устойчивость функционирования всей отрасли.

**Ключевые слова:** жилищно-коммунальное хозяйство, дебиторская задолженность, теплоснабжение, кредитная политика, платежная дисциплина

### Актуальность проблемы

Одной из ключевых проблем, с которыми в настоящее время столкнулись российские теплоснабжающие организации, является проблема неконтролируемого роста дебиторской задолженности. Несмотря на усилия руководства компаний, а также принятие ряда законодательных инициатив, процесс наращивания задолженности не прекращается на протяжении последних 5–7 лет. О масштабах проблемы свидетельствуют данные статистики. По официальной информации, в 2013 г. общий объем долгов на рынке тепла составил 273,4 млрд руб.

Предприятие «ЛУКОЙЛ – Теплотранспортная компания» работает на территории Волгоградской, Астраханской и Ростовской областей. С момента создания общества с ограниченной ответственностью потребители постепенно накапливали перед ним долги. Если в 2009 г. дебиторская задолженность составляла 455 млн руб., то в 2012 г. показатель вырос в 6 раз и составил 2 847 млн руб. (рис. 1).

В структуре оборотных средств задолженность составляет 96%. Очевидно, что в данном случае бесперебойное функционирование компании-монополиста зависит не столько от общих вопросов материально-технического характера, сколько от организационно-правовых проблем.

В экономической литературе аспекты управления дебиторской задолженностью рассматриваются в рамках кредитной политики предприятия. Традиционно специалисты в области корпоративных финансов в большей степени акцентируют внимание на рыночной конъюнктуре и стадии жизненного цикла компании. Однако в данной ситуации пути эффективного решения проблемы следует искать в особенностях отрасли.

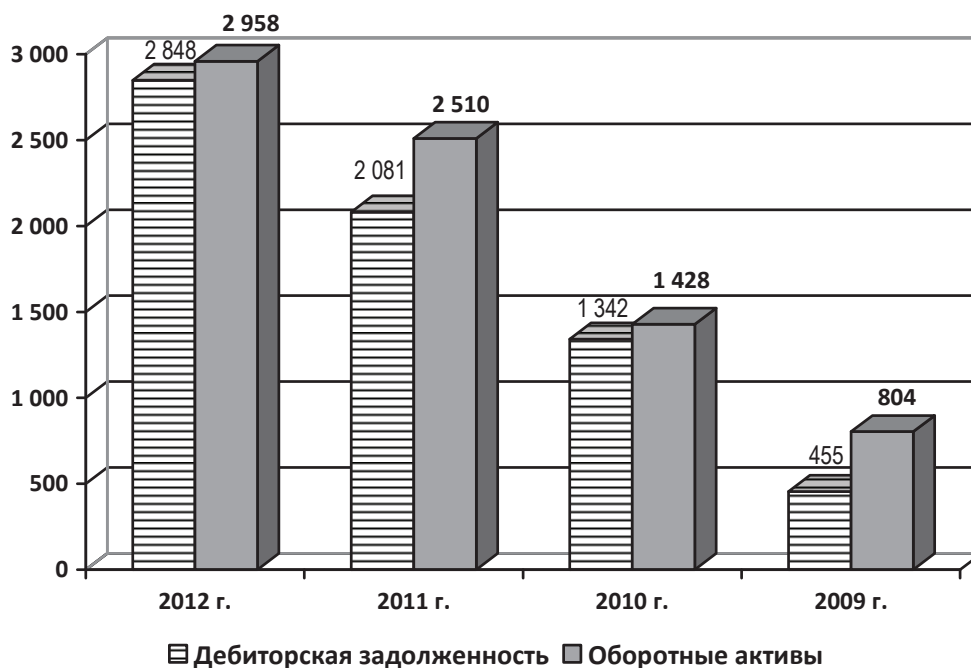
Так, при разработке кредитной политики теплоснабжающая организация должна учитывать ряд специфических факторов:

- опосредованное поступление платежей;
- сезонность производства и продажи тепла;
- низкую платежную дисциплину потребителей (в том числе домохозяйств);
- большое число получателей услуг;
- социальную направленность работы предприятия;
- необходимость покрывать тепловые потери;
- недостаточно эффективное правовое регулирование;
- наблюдаемую диспропорцию цен на тепло и газ.

Остановимся подробнее на двух важных факторах.

#### **Опосредованное поступление платежей.**

Практика показывает, что наиболее проблемной является схема взаимодействия потребителей с компанией-поставщиком, в которой задействованы так называемые исполнители коммунальных услуг (управляющие компании, товарищества



**Рис. 1.** Динамика изменения дебиторской задолженности ООО «ЛУКОЙЛ – Теплотранспортная компания», млн руб.

собственников жилья и жилищно-строительные кооперативы).

Традиционное взаимодействие покупателя с продавцом предполагает ведение переговоров напрямую. На рис. 2 представлена схема образования дебиторской задолженности, когда в цепочку движения средств между населением и теплоснабжающей организацией введен посредник.

Данная схема показывает, что образование дебиторской задолженности может происходить на двух этапах: во время оплаты услуг конечным потребителем или во время перечисления средств исполнителем коммунальных услуг. Если на одном из этих этапов происходит задержка, компания-поставщик вынуждена нести расходы, связанные с финансированием дебиторской задолженности. Таким образом, работа по истребованию долгов должна одинаково эффективно вестись как среди населения, так и среди управляющих компаний.

Исполнители коммунальных услуг являются достаточно проблемной категорией потребителей. Теплоснабжающая организация вынуждена всегда с повышенным вниманием следить за их финансовым положением по целому ряду причин.

*Во-первых*, здесь аккумулируются значительные суммы средств. Управляющие компании могут обслуживать большое количество домов и, таким образом, собирать с населения деньги, объем кото-



Рис. 2. Схема образования дебиторской задолженности среди потребителей ООО «ЛУКОЙЛ – Теплотранспортная компания»

рых сопоставим с месячной выручкой коммунального предприятия.

*Во-вторых*, нередки случаи, когда компания-поставщик сталкивается с осознанными действиями по задержке платежей со стороны исполнителей коммунальных услуг. Общий высокий уровень собираемости средств с населения в данном случае не означает, что они поступят на счет теплоснабжающей организации. Управляющие компании, товарищества собственников жилья и жилищно-строительные кооперативы часто задерживают деньги и используют их не по назначению.

#### Сезонность производства и продажи тепла.

В теплоснабжении основной объем задолженности накапливается в зимний период. Серьезной проблемой, препятствующей нормальной деятельности компании, является законодательно утвержденный порядок расчетов потребителей с коммунальным оператором.

Ввиду особой значимости теплоснабжения для всех, в том числе социально незащищенных жителей, Правительством РФ был введен новый порядок

расчета за тепло. В течение всего года жители, в чьих домах не установлены приборы учета, равными долями оплачивают услугу, которой пользуются всего шесть месяцев, т.е. в течение отопительного сезона (рис. 3).

Такая мера призвана облегчить положение граждан, избавив их от необходимости совершать обременительные платежи в зимний период. Однако ООО «ЛУКОЙЛ – Теплотранспортная компания» рассчитывается с поставщиком природного газа, необходимого для выработки тепла, по факту поставки топлива. Отсюда – появляющийся кассовый разрыв и, как следствие, снижение финансовой устойчивости предприятия.

К другим важным моментам следует отнести то, что коммунальное предприятие является локальной естественной монополией: на рынке отсутствует конкуренция, потребители вынуждены покупать услугу у одного производителя даже тогда, когда их не удовлетворяет качество.

Кроме того, покупатели характеризуются достаточно низкой платежной дисциплиной. Их

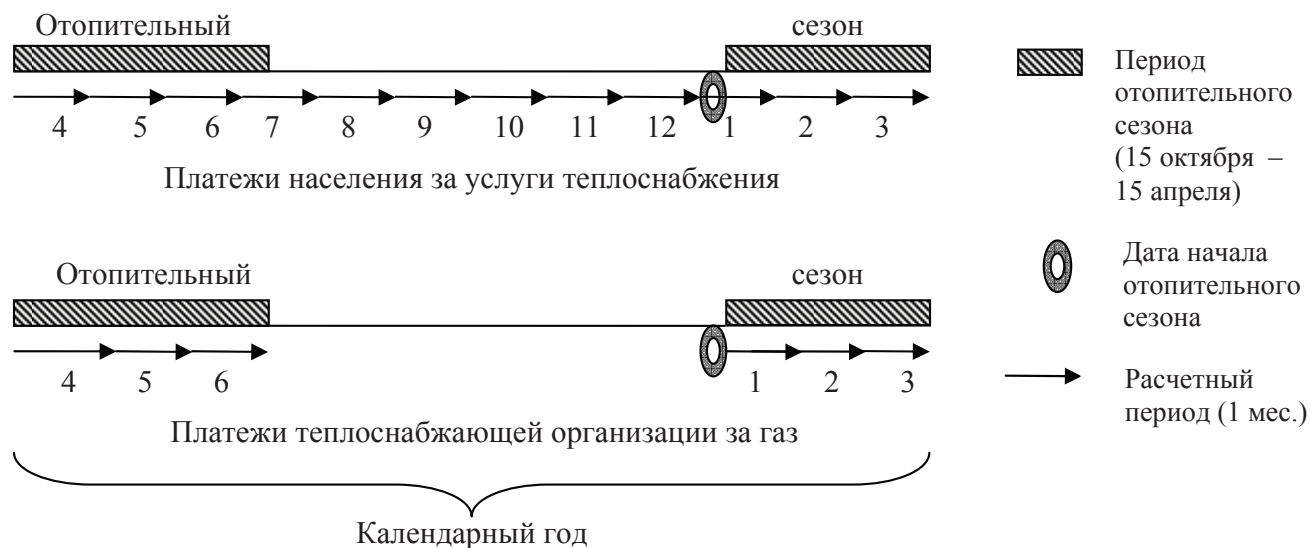


Рис. 3. Схема поступлений средств от населения и оплаты основных объемов поставки газа в течение календарного года

количество не позволяет компании достаточно эффективно проводить претензионную работу, что обуславливает наличие большого объема дебиторской задолженности.

Все это предопределяет консервативный характер кредитной политики ООО «ЛУКОЙЛ – Теплоэнергетическая компания». Однако это не означает, что основной акцент должен быть сделан исключительно на применении жестких методов истребования образовавшейся задолженности.

С одной стороны, компания должна обеспечивать поступление средств, задействовать все приемлемые с экономической точки зрения методы инкассации уже имеющихся долгов. С другой стороны, предприятие заинтересовано в улучшении платежной дисциплины потребителей, поэтому может идти на уступки.

### Исследование

Для повышения платежной дисциплины населения могут быть использованы различные экономические стимулы. В настоящее время теплоснабжающая организация может применять в своей кредитной политике следующие виды поощрений:

- фиксированные скидки за быструю оплату;
- дифференцированные скидки за предоплату;
- стимулирующие лотереи среди дисциплинированных потребителей;
- индивидуальная система расчетов.

### Фиксированная скидка за быструю оплату.

Довольно часто в практике западных компаний потребителям товаров и услуг предоставляются скидки, если оплата проходит в течение короткого промежутка времени. Такой подход позволяет значительно ускорить движение дебиторской задолженности и повысить платежную дисциплину клиентов.

Российские компании, напротив, достаточно редко используют скидки в качестве поощрения за оплату в точно установленный срок. Среди причин могут быть названы как недостаточно высокое качество менеджмента, так и отсутствие единой методики проведения соответствующих расчетов. Кроме того, среди руководителей компаний и индивидуальных предпринимателей укоренилось мнение, что для предприятия неправильно поощрять отдельного делового партнера только за то, что он вовремя выполняет условия договора.

Применение в кредитной политике организации системы стимулирующих скидок должно опираться на ряд важных принципов (рис. 4).

*Во-первых*, скидки должны приводить к положительному результату. В случае с коммунальным предприятием основной целью применения стимулирующих скидок должно быть повышение финансовой устойчивости компании через улучшение платежной дисциплины потребителей.

*Во-вторых*, предлагаемая скидка должна быть интересна покупателю, чтобы он согласился выполнять условия, выдвинутые компанией. В

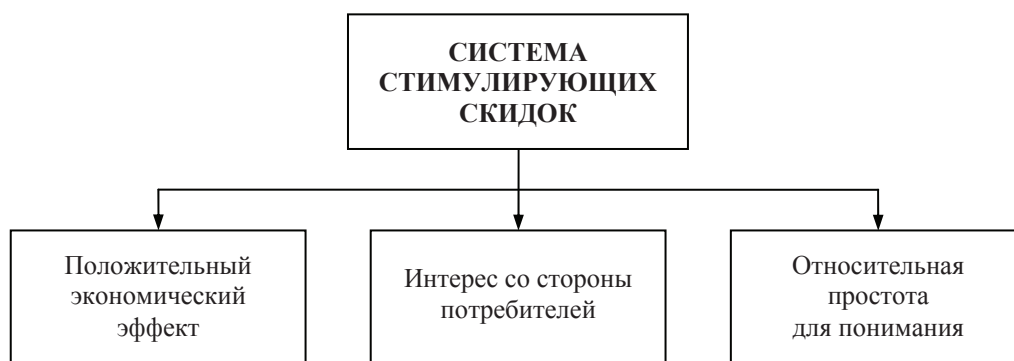


Рис. 4. Основные характеристики эффективной системы скидок

скидку и оплатить товар или услугу в строго определенное время. Напротив, выгода, которая потенциально может быть получена предприятием, рассчитывается из предположения, что введение скидки за быструю оплату автоматически при-

данном случае речь идет о соблюдении платежной дисциплины.

*В-третьих*, разработанная система скидок будет эффективной, если соответствующие условия будут в достаточной степени просты и доступны для понимания. Наличие большого количества различных скидок может привести к их игнорированию потребителем.

В настоящее время теплоснабжающие организации практически не применяют в своей практике скидок за быструю оплату. Необходимо отметить, что в современной экономической литературе понятие «скидки за реализованную продукцию» обычно рассматривается как один из стимулирующих факторов для потребителей на закупку дополнительного объема продукции. Однако в условиях теплоснабжения скидка может расцениваться только как занижение цены на предоставляемые услуги для улучшения платежной дисциплины контрагентов.

Существуют различные методики расчета величины скидки за быструю оплату. Большинство из них основывается на использовании метода дисконтирования.

Слабым местом некоторых методик является игнорирование того, что далеко не все покупатели согласны воспользоваться возможностью получить

водит к стопроцентной собираемости средств. На взгляд автора, такой подход не учитывает разницы в поведении контрагентов и в большей степени носит теоретический характер.

Данные табл. 1 иллюстрируют, каким образом изменится характер поступлений денежных средств на предприятии после введения скидки за быструю оплату.

Известно, что в среднем теплоснабжающая организация предоставляет потребителям объем услуг стоимостью 400 000 тыс. руб. в месяц. При этом в соответствии с графиком погашения задолженности, который был подписан ООО «ЛУКОЙЛ – Теплотранспортная компания» и ООО «Газпром межрегионгаз Волгоград», фактически всю сумму, за вычетом средств на оплату труда и налоги, коммунальное предприятие должно перечислять поставщику природного газа.

Нехватку средств организация восполняет, привлекая кредит. Стоимость финансирования должников с учетом затрат на инкассацию и привлечение недисциплинированных потребителей к ответственности составляет для компании 2% в месяц.

Основной вопрос, на который необходимо ответить: стоит ли теплоснабжающей организации

Таблица 1

## Анализ денежных поступлений с условием предоставления скидки за быструю оплату

Месяц	Распределение платежей без скидки, %	Распределение платежей со скидкой, %	Фактор приведенной стоимости при 2%-ной скидке в месяц	Приведенная стоимость	
				без скидки, тыс. руб.	со скидкой, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6
1-й	10,0	58,8	1,0000	40 000,0	235 200,0
2-й	40,0	10,0	0,9804	156 862,7	39 215,7
3-й	30,0	10,0	0,9612	115 340,3	38 446,8
4-й	10,0	10,0	0,9423	37 692,9	37 692,9
5-й	10,0	10,0	0,9238	36 953,8	36 953,8
<b>Итого...</b>				<b>386 849,7</b>	<b>387 509,1</b>

предлагать скидку в размере 2% за оплату тепла в течение первого месяца?

Во втором столбце табл. 1 приведена схема осуществления платежей потребителями компании, согласно которой 10% стоимости реализованного тепла оплачено в течение первого месяца, 40% – в течение второго, 30% – в течение третьего, 10% – в течение четвертого и столько же в течение пятого месяца.

В третьем столбце табл. 1 показано, как изменится распределение платежей, если компания предложит потребителям двухпроцентную скидку. Из 40% потребителей, которые оплачивают коммунальные платежи в течение второго месяца, только 30% смогут сделать это раньше. Из 30% пользователей услуг, осуществляющих расчеты в третьем месяце, лишь 20% найдут предложение привлекательным и согласятся заплатить вовремя. Наименее дисциплинированные потребители, которые оплачивают услуги только четыре или пять месяцев спустя, вряд ли сочтут предложение достаточно привлекательным, и вообще никак не отреагируют на него.

Таким образом, схема платежей претерпит некоторые изменения, однако повлиять на платежную дисциплину всех потребителей компании не удастся.

Полученное распределение платежей после введения скидки за быструю оплату приведено в четвертом столбце. При этом необходимо учесть, что теперь коммунальное предприятие будет недополучать часть средств, которые поступают в течение первого месяца. Отообразим это, уменьшив соответствующий показатель:

$$60,0\% - (60,0\% \cdot 0,02) = 58,8\%.$$

В пятом и шестом столбцах табл. 1 указана приведенная стоимость соответствующих схем платежей, дисконтированных по 2%-ной ставке. Следует отметить, что схема платежей, которая соответствует поведению потребителей после введения скидки, имеет большую приведенную стоимость.

Таким образом, ожидаемое ускорение движения денежных средств уменьшит издержки финансирования и сможет покрыть потери от введения скидок. Экономический эффект составит

$$387\,509,1 - 386\,849,7 = 659,4 \text{ тыс. руб.}$$

В общем случае часть этих средств должна покрывать издержки ООО «ЛУКОЙЛ – Теплотранспортная компания» на проведение информационной работы, которая в итоге должна будет охватить всех потребителей. Наиболее удачным вариантом такой

работы является размещение информации на обратной стороне квитанции об оплате коммунальных услуг. Это позволит донести до всех плательщиков сведения о возможности сэкономить на оплате тепла и горячего водоснабжения.

Среди информации, которая может быть указана на обратной стороне квитанции, необходимо также поместить сведения о том, что условиями получения скидки являются:

- совершение платежа до 10-го числа месяца, за который была начислена плата за тепло;
- отсутствие задолженности перед ООО «ЛУКОЙЛ – Теплотранспортная компания» на дату совершения платежа.

Размер скидки в абсолютном и относительном выражении также должен быть указан в квитанции об оплате. Это позволит потребителям удостовериться в том, что, соблюдая платежную дисциплину, они действительно экономят на коммунальных услугах.

К информационной работе также необходимо привлечь средства массовой информации. В общем случае объем затрат на проведение информационной кампании не должен превышать 100 тыс. руб. Таким образом, с учетом издержек экономический эффект от введения скидки составит 559,4 тыс. руб.

**Предоставление дифференцированных скидок за предоплату.** Дополнительным методом поощрения потребителей может стать введение скидок за предоплату. Очевидно, что такой способ экономии на коммунальных услугах подходит не для всех домохозяйств. В ситуации, при которой у граждан возникают трудности со своевременным внесением средств, предложение оплатить квитанцию за тепло на полгода или на год вперед, вряд ли возымеет положительный результат. Однако справедливо и то, что часть дисциплинированных потребителей, которым их доход позволяет осуществлять накопления и планировать свои расходы на среднесрочную перспективу, воспользуются предложением по целому ряду причин.

*Во-первых*, коммунальные платежи относятся к категории расходов, которые относительно стабильны и предсказуемы во времени. Таким образом, население может планировать свой бюджет исходя из условий, что каждый месяц часть средств необходимо направлять на оплату услуг теплоснабжающей организации.

*Во-вторых*, воспользовавшись скидкой, граждане смогут сэкономить средства в той части рас-

ходов, которая при обычных обстоятельствах не предполагает экономии. Домохозяйства, которые тщательно подходят к планированию семейного бюджета, сочтут такую возможность вполне удачной. К настоящему моменту в российской экономике уже сложилась практика заблаговременных платежей. Особенно это касается оплаты различного рода абонементов.

*В-третьих*, ООО «ЛУКОЙЛ – Теплотранспортная компания» является естественной монополией, что означает отсутствие какой-либо конкуренции. В связи с этим потребители лишены возможности сменить компанию-поставщика и вынуждены пользоваться услугами одного предприятия.

При введении скидок за предоплату может использоваться дифференцированный подход. Семьи, которые имеют возможность оплатить коммунальные услуги на год вперед, смогут получить скидку 5%, на полгода – 4%, на три месяца – 3%. Таким образом, населению предоставляется возможность выбрать из имеющегося списка тот вариант, который больше всего им подходит.

Один из возможных вариантов системы скидок в зависимости от продолжительности периода, в течение которого проходит предварительная оплата, представлен в табл. 2.

Если домашнее хозяйство примет решение оплатить услуги теплоснабжения на год вперед, то при среднегодовой величине платежа в 30 тыс. руб. экономия средств составит 1,5 тыс. руб. Таким образом, потребителю выгоднее оплачивать услугу заранее, причем более длительный срок оплаты предполагает больший размер экономии. При этом преимущества, которые получает теплоснабжающая организация, могут быть оценены с двух позиций.

1. Предоплата исключает необходимость нести расходы по взысканию дебиторской задолженности среди тех потребителей, которые воспользовались скидкой. Расширяя практику

предоставления скидок среди своих клиентов, компания может формировать группу высоконадежных контрагентов, которая в перспективе будет расти с повышением уровня доходов населения.

2. Предоплата, по сути, означает кредитование теплоснабжающей организации населением. Сравнимая условия, по которым компания привлекает заемные средства в банке, можно посчитать экономию от введения системы скидок.

Представим условия финансирования предприятия в табл. 3.

Когда общий объем предоплаты от населения составляет 10 000 тыс. руб., а потребителями была выбрана самая большая процентная ставка в 5%, потери компании составят 500 тыс. руб. Сравнимая это значение с соответствующим размером потерь по обслуживанию кредита, взятого под 12,0% годовых, находим экономический эффект от введения скидок за предоплату. В данном примере организации удалось сэкономить неплохую сумму денег за счет привлечения более дешевых средств:

$$1\ 200 - 500 = 700 \text{ тыс. руб.}$$

В общем случае величина скидки, предлагаемой теплоснабжающей компанией за предоплату, должна быть меньше, чем величина процента по кредитам. Для сравнения автор использовал процентную ставку в 12% годовых. В действительности эффективная процентная ставка может быть больше. Это расширяет возможности организации для увеличения скидок.

В любом случае процесс укрупнения доли потребителей, которые оплачивают услуги теплоснабжения заблаговременно, будет иметь некоторые естественные ограничения. По-видимому, к данной группе могут быть отнесены все юридические лица,

Таблица 3

### Сравнение условий привлечения средств в результате использования системы предоплаты и банковского кредита

Показатель	Предоплата потребителей	Банковский кредит
Общая сумма привлеченных средств, тыс. руб.	10 000	10 000
Величина процента	5	12
Потери от предоставления скидки (обслуживания кредита), тыс. руб.	500	1 200

Таблица 2

### Скидки, предоставляемые потребителю, при использовании системы предоплаты

Период, мес.	Величина платежа, тыс. руб.	Размер скидки, %	Экономия от использования скидки, тыс. руб. / год
12	30,0	5,0	1,5
6	15,0	4,0	1,2
3	7,5	3,0	1,1

\* Данные приведены при условии, что потребитель последовательно использует один вид скидки в течение года.

владеющие административными и промышленными зданиями на правах собственности, и не больше 20% населения, которые характеризуются высоким уровнем дохода.

**Проведение стимулирующих лотерей среди дисциплинированных потребителей.** В качестве стимулирующей меры по повышению платежной дисциплины населения ООО «ЛУКОЙЛ – Теплотранспортная компания» может использовать розыгрыш лотереи среди добросовестных плательщиков. С помощью этого метода можно не только поощрять дисциплинированных пользователей услуг, но и создавать положительный имидж компании как надежной и социально ответственной организации.

Проведение стимулирующей лотереи может проходить по двум основным направлениям (рис. 5).

Первая номинация предполагает розыгрыш призов среди тех, кто в течение года вовремя оплачивал квитанции на тепло, вторая – у кого на конец года не было задолженности.

Таким образом, дисциплинированные плательщики могут автоматически становиться участниками лотереи. В качестве номера регистрации может быть использован номер индивидуального лицевого счета. Для участия в лотерее от населения не требуется заполнения анкет. При этом успех мероприятия, который заключается в повышении собираемости платежей, также во многом будет зависеть от эффективности информационной кампании.

При помощи листовок, брошюр и средств массовой информации до потребителей необходимо донести сведения об основной идее, целях и результатах стимулирующей лотереи. Особое внимание должно быть уделено описанию того, каким образом граждане могут стать участниками розыгрыша, а также гарантиям прозрачности процедуры определения победителей.

Для оценки эффективности использования стимулирующей лотереи необходимо сравнить затраты компании с тем эффектом, который она получит. При этом под экономическим эффектом следует понимать снижение затрат по обслуживанию дебиторской задолженности потребителей, которые

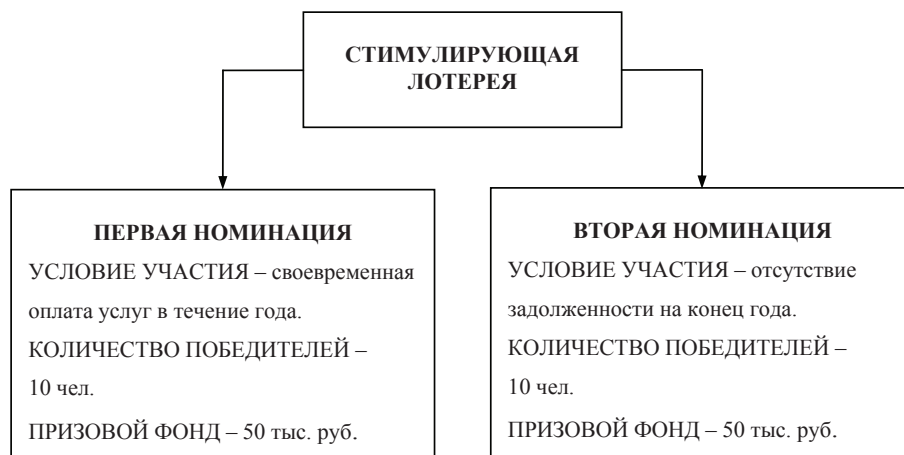


Рис. 5. Условия участия в стимулирующей лотерее

под воздействием рекламы о проведении лотереи улучшили свою платежную дисциплину.

В общем случае расходы на организацию проведения розыгрыша приза могут включать в себя несколько компонентов. В табл. 4 проведена калькуляция затрат, в соответствии с которой общая сумма издержек теплоснабжающей организации составила 250,0 тыс. руб.

Следует отметить, что оценка экономического эффекта сопряжена с рядом трудностей.

*Во-первых*, в условиях, при которых в кредитной политике используется сразу несколько методов повышения платежной дисциплины, достаточно трудно отследить, какой из них окончательно повлиял на поведение потребителя.

*Во-вторых*, определенные сложности вызывает подсчет количества домохозяйств, которые

Таблица 4

#### Затраты на проведение стимулирующих лотерей

Статья затрат	Расшифровка	Сумма, тыс. руб.
Величина призового фонда	Количество победителей – по 10 в каждой номинации. Номинал приза – 5 тыс. руб.	100
Затраты на информационную кампанию	Расклейка листовок – 60 тыс. руб. Средства массовой информации – 40 тыс. руб.	100
Затраты на организацию мероприятия по подведению итогов	–	50
<b>Итого...</b>		<b>250</b>



изменили свою стратегию и стали придерживаться условий, выдвинутых теплоснабжающей организацией.

*В-третьих*, очевидно, что стимулирующая лотерея будет в большей степени интересовать потребителей, которые и до этого характеризовались высокой платежной дисциплиной. Чтобы повлиять на злостных неплательщиков, скопивших перед компанией большой объем задолженности, одного розыгрыша может оказаться недостаточно.

Использование в кредитной политике коммунального предприятия стимулирующей лотереи будет экономически оправдано тогда, когда количество домохозяйств, которые начнут выплачивать долги, превысит некое пороговое значение, соответствующее затратам по обслуживанию дебиторской задолженности. При этом удобно считать, что до розыгрыша приза потребитель не оплачивал услугу, а после объявления о начале акции полностью изменил свою стратегию. Представим данные, необходимые для расчета минимально необходимого количества должников, в табл. 5.

При среднегодовой стоимости тепла, которое расходует одно домохозяйство, равной 30 тыс. руб., издержки по обслуживанию дебиторской задолженности составят 7,2 тыс. руб. (включая затраты на привлечение кредита и работы по взысканию средств с должников). Таким образом, для полной

Таблица 5

**Расчет минимально необходимого количества «привлеченных» потребителей**

Показатель	Сумма, тыс. руб.
Общий объем затрат на проведение лотереи, тыс. руб.	250
Среднегодовая стоимость тепла, потребляемого одной семьей, тыс. руб.	30
Издержки по обслуживанию дебиторской задолженности одной семьи (24,0%), тыс. руб./год	7,2
Минимально необходимое количество дисциплинированных потребителей	≈35 семей

Количество потребителей, улучшивших платежную дисциплину, чел.	Экономический эффект, тыс. руб.
35	0
100	468
500	3 348
1 000	6 948

Рис. 6. Экономический эффект от использования стимулирующей лотереи

окупаемости необходимо, чтобы свои обязательства начали выполнять как минимум 35 потребителей. Каждый следующий дисциплинированный контрагент будет экономить предприятию дополнительно 7,2 тыс. руб. в год. На рис. 6 представлены данные о величине сэкономленных компанией средств в зависимости от количества потребителей, улучшивших платежную дисциплину.

Таким образом, относительно небольшие расходы на организацию стимулирующей лотереи в городе с числом жителей, превышающим миллион человек, может обернуться значительной экономией средств для теплоснабжающей организации.

**Внедрение индивидуальной системы расчетов.** Одной из характерных особенностей сферы теплоснабжения является то, что одной компании-поставщику приходится контактировать с большим количеством потребителей. При этом законодательно утвержденная система расчетов предполагает ежемесячное перечисление средств на счет предприятия.

Таким образом, когда число абонентов достигает 200 тыс., количество совершенных за год платежей должно составлять 2 400 тыс. Обычно каждая отдельная операция совершается при участии различных посреднических структур (коммерческих банков, отделений почты и связи и др.).

С точки зрения потребителей такая схема взаимодействия выглядит малоэффективной, поскольку предполагает осуществление определенного объема транзакционных затрат. В издержки, которые вынуждены нести получатели услуги, входят расходы на дорогу до места платежа, время на ожидание в очереди и взаимодействие с организацией-посредником.

Между тем сложившаяся система расчетов представляется недостаточно эффективной и для самой теплоснабжающей организации. Необходимость нести транзакционные издержки отрицательно сказывается на платежной дисциплине потребителей. В итоге вместо четкого исполнения обязательств со стороны контрагентов компания констатирует частые случаи задержек оплаты.

Таким образом, может быть выделена дополнительная причина низкой платежной дисциплины домохозяйств: недостаточно удобная

система расчетов. Отметим, что трудности, с которыми сталкиваются хозяйства, в большей степени оказывают влияние не на само выполнение обязательств перед коммунальным предприятием, а на решение о том, насколько строго могут быть соблюдены условия договора о своевременности оплаты. В любом случае такое поведение со стороны потребителей оборачивается прямыми экономическими потерями для теплоснабжающей организации.

Для платежей ООО «ЛУКОЙЛ – Теплотранспортная компания» может быть введена индивидуальная карта потребителя. Как и в случае с банковской дебетовой картой, новый платежный инструмент дает возможность потребителям оплачивать услуги теплоснабжения через Интернет, не выходя из дома. Кроме того, владелец карты может подключить специальную услугу, позволяющую автоматически списывать необходимую сумму в день получения квитанции об оплате. Такое нововведение в значительной степени снизит уровень транзакционных издержек, избавив от необходимости совершать походы в банк или почтовое отделение, стоять в очереди, взаимодействовать с персоналом.

Помимо традиционных выгод, которые предполагает использование пластиковых платежных средств, переход на новый способ оплаты коммунальных услуг позволит абонентам получить ряд дополнительных возможностей.

*Во-первых*, в личном кабинете владельца карты предусмотрена возможность не только получить отчет о совершенных за период операциях, но также получить подобную информацию об объеме потребленных ресурсов, текущем тарифе и даже тепловых потерях.

*Во-вторых*, при помощи индивидуальной платежной карты потребителям станет проще погашать задолженность других получателей услуг (например, помогать в оплате квитанций родственников). Если в случае с банковской картой для совершения такой операции необходимо знать точный номер лицевого счета, то в данном случае достаточно информации о месте проживания абонента (название улицы, номер дома и квартиры).

*В-третьих*, для владельцев индивидуальных карт может быть предусмотрена возможность получить онлайн-консультацию специалиста. Информирование граждан по интересующим вопросам должно проходить с соблюдением соответствующих стандартов качества.

*В-четвертых*, потребители, которые перешли на использование индивидуальных карт, получают возможность принимать участие в стимулирующих лотереях, которые проводит теплоснабжающая организация. В этом случае победитель будет определяться по номеру индивидуальной карты. Также без нее нельзя будет воспользоваться предусмотренными компанией скидками.

Таким образом, плательщик получает в руки удобное средство управления деньгами, которое практически полностью избавляет его от необходимости нести какие-либо расходы, помимо тех, которые отображены в квитанции об оплате коммунальных услуг. Теплоснабжающая организация в свою очередь обеспечивает себе стабильные поступления денежных средств.

На первоначальном этапе внедрения системы расчетов предприятие может провести широкомащтабную кампанию, направленную на подключение услуги автоматического списания средств. В этом случае у ресурсоснабжающей организации появляется возможность значительно расширить категорию высоконадежных потребителей.

Помимо преимуществ, связанных с повышением платежной дисциплины, внедрение индивидуальных карт позволит компании-поставщику реализовать возможности, которые предполагает статус создателя платежной системы. Условие перехода на использование нового расчетного инструмента может заключаться в необходимости поддержания на карте суммы неснижаемого остатка. Таким образом, разместив на индивидуальном расчетном счете всего 100 руб., двести тысяч абонентов сформируют резервный фонд в сумме 20 млн руб. Для ресурсоснабжающей организации эти средства по сути представляют собой бесплатный источник финансирования, который при необходимости может быть использован вместо банковского кредита (рис. 7).

Данное обстоятельство открывает перед коммунальным предприятием дополнительные возможности. Средства, сосредоточенные на счетах потребителей, являются своего рода подушкой безопасности, к которой можно прибегать при наступлении неблагоприятных периодов. Наличие такого мощного ресурса позволит сглаживать сезонные колебания выручки, покрывать кассовые разрывы.

Условие, которое оговаривает необходимость постоянно поддерживать на карте сумму неснижаемого остатка, может стать одним из негативных

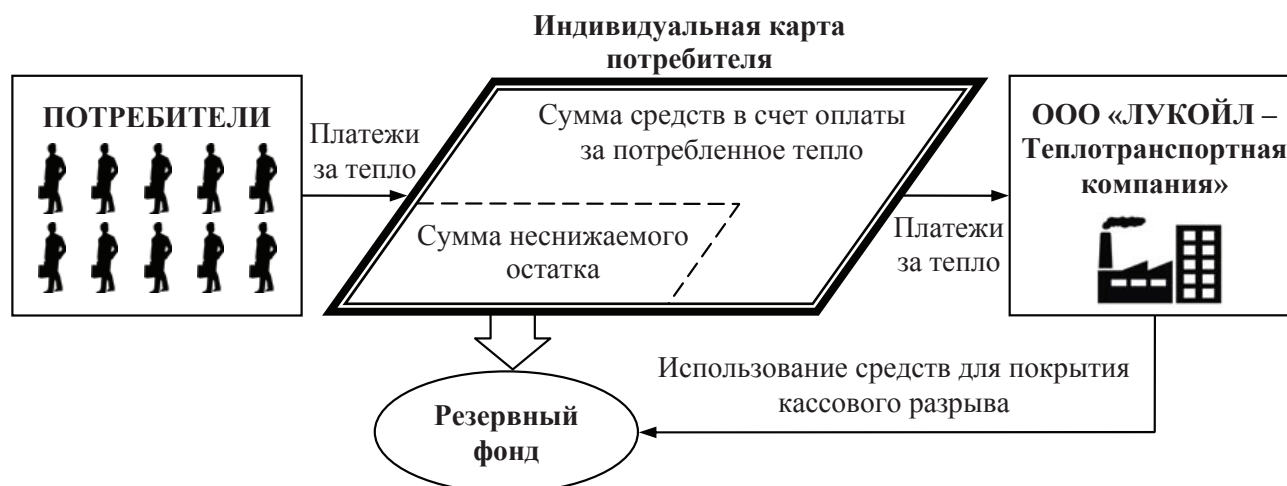


Рис. 7. Механизм формирования резервного фонда

моментов для потребителей и на первоначальном этапе найдет своих противников. Однако сопоставление данной величины с объемом средств, которые клиенты будут ежемесячно перечислять в счет погашения задолженности перед поставщиком, позволит им сосредоточиться на преимуществах новой платежной системы.

Размер фонда, сформированного в результате пополнения расчетного счета каждым держателем карты на 100 руб., в реальных обстоятельствах может превышать ожидаемое значение. Как правило, остатки на счетах составляют гораздо большую величину. В итоге возможности предприятия могут быть расширены.

### Заключение

Итак, одной из основных проблем, с которыми столкнулось ООО «ЛУКОЙЛ – Теплотранспортная компания», является устойчивый рост дебиторской задолженности. Для ее сокращения коммунальное предприятие может использовать традиционные методы взыскания долгов, однако более прогрессивным является применение методов, позволяющих повысить платежную дисциплину потребителей.

С этой точки зрения достаточно обоснованным представляется употребление таких инструментов, как скидка за предоплату и оплату в течение установленного срока, стимулирующая лотерея среди дисциплинированных потребителей, индивидуальная система расчетов. Использование в кредитной политике ООО «ЛУКОЙЛ – Теплотранспортная компания» перечисленных методов позволит обеспечить стабильные поступления денежных средств,

повысит устойчивость функционирования всей отрасли.

### Список литературы

1. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс. 2-е изд., перераб. и доп. Киев: Эльга; Ника-Центр, 2004. 656 с.
2. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / пер. с англ. Н. Барышниковой. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. 1080 с.
3. Грачев А.В. Финансовая устойчивость предприятия: анализ, оценка и управление в рыночной экономике. М.: Дело и сервис, 2006. 543 с.
4. Гришан А.А., Гусев Б.В. Эволюция систем централизованного теплоснабжения: синергетический подход // Промышленное и гражданское строительство. 2009. № 2. С. 42–45.
5. Жолобова О.В. Выход из «долгового тупика», или Как управляющей компании избавиться от кредиторской задолженности? // Справочник экономиста. 2013. № 5. С. 43–55.
6. Заров К.Г. Управление дебиторской задолженностью // Финансовый менеджмент. 2008. № 3. С. 3–20.
7. Круть В. Управление дебиторской задолженностью // Справочник экономиста. 2011. № 1. С. 31–40.
8. Кудряшов Р.Б. Дебиторская задолженность: стимулируем и управляем // Справочник экономиста, 2012. № 12. С. 24–32.
9. Лобанова Е.Н. Корпоративный финансовый менеджмент: учеб.-практич. пособие / М.А. Лимитовский, Е.Н. Лобанова, В.Б. Минасян, В.П. Паламарчук. М.: Юрайт, 2012. 990 с.

10. Маслюк Д.С. ЖКХ: реформирование отрасли и «узел противоречий» // Российское предпринимательство. 2009. № 5. С. 125–130.
11. Мездриков Ю.В. Аналитическое обеспечение управления дебиторской задолженностью // Экономический анализ: теория и практика. 2008. № 5. С. 39–46.
12. Миндубаев Ж. Чудище по имени ЖКХ // Российская Федерация сегодня. 2010. № 4. С. 35–36.
13. Некрасов А.С., Синяк Ю.В., Воронина С.А., Семикашев В.В. Современное состояние теплоснабжения России // Проблемы прогнозирования. 2011. № 1. С. 33–47.
14. Пласкова Н.С. Стратегический анализ и управление качеством дебиторской задолженности // Аудиторские ведомости. 2013. № 5. С. 73–83.
15. Президенту напомнят про долги // Коммерсантъ. 2013. 11 ноября. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2340471>.
16. Пытьева А.П. Кредитная политика как инструмент снижения уровня кредитного риска // Экономические науки. 2010. № 12. С. 343–346.
17. Смирнов Е.Е. ЖКХ России: проблемы и перспективы модернизации // Аудитор. 2010. № 8. С. 3–14.
18. Соколова Л.С. Управление дебиторской задолженностью и денежными потоками // ПЭО. Плавно-экономический отдел. 2013. № 1. С. 91–102.
19. Уварова И.Н. Тактика управления дебиторской задолженностью и кредитная политика компании // Справочник экономиста. 2012. № 6. С. 83–96.
20. Grant R. Credit policy of enterprises. Oxford: Blackwell Business, 2003.
21. Larson K. Financial accounting. 6th ed. Chicago: IRWIN, 2005.

Finance and credit  
ISSN 2311-8709 (Online)  
ISSN 2071-4688 (Print)

Issues on economics

## RECEIVABLES MANAGEMENT OF HEATING SUPPLY COMPANIES (THE CASE OF OOO LUKOIL-TTK)

Evgenii Yu. RYABOV

### Abstract

The article considers the problem of receivables growth faced by OOO LUKOIL-TTK, a heating supply and transport subsidiary of LUKOIL. The Russian legislation, which regulates relations in the housing and utilities sector, discourages creation of favorable conditions, under which services consumers would benefit from complying with their obligations. In the conditions of ineffective legal framework heat suppliers have to create their own mechanisms for effective settlement of debts. The author offers an original approach, which implies developing measures aimed at improving debtors' payment discipline rather than enhancing the efficiency of debt recovery. The author highlights the reasons why utility service providers are assigned to the category of problem consumers. Firstly, this sphere accumulates considerable sums of money. Secondly, there are cases when a service provider faces the problem of deliberate delay of payment on the part of executing agencies. In this case, the overall high

level of collectability from the population does not mean that the money will be transferred to the account of the heat supply organization. The paper considers important principles that should be a basis of the credit policy of an organization applying the system of incentive rebates. The article describes techniques of calculating discounts in the event of prompt payment. The discounting method is a basis of most of the techniques. The paper identifies the weaknesses of these techniques. The author concludes that a public utility company may use traditional methods of debt collection to reduce accounts receivable, however, applying the methods, which enable to improve consumers' payment discipline is a more progressive approach. It will result in stable cash flows and increased sustainability of the entire industry.

**Keywords:** housing and utilities sector, accounts receivable, heat supply, loan policy, payment discipline

## References

1. Blank I.A. *Finansovyi menedzhment: uchebnyi kurs* [Financial management: a manual]. Kiev, El'ga, Nika-Tsentr Publ., 2004, 656 p.
2. Brealey R.A., Myers S.C. *Printsiipy korporativnykh finansov* [Principles of Corporate Finance]. Moscow. Olimp-Biznes Publ., 2008, 1080 p.
3. Grachev A.V. *Finansovaya ustoichivost' predpriyatiya: analiz, otsenka i upravlenie v rynochnoi ekonomike* [Financial stability of an enterprise: analysis, assessment and management under market economy]. Moscow, Delo i servis Publ., 2006, 543 p.
4. Grishan A.A., Gusev B.V. Evolyutsiya sistem tsentralizovannogo teplosnabzheniya: sinergeticheskii podkhod [Evolution of the district heat supply: a synergetic approach]. *Promyshlennoe i grazhdanskoe stroitel'stvo = Industrial and Civil Engineering*, 2009, no. 2, pp. 42–45.
5. Zholobova O.V. Vykhod iz “dolgovogo tupika”, ili Kak upravlyayushchei kompanii izbavit'sya ot kreditorskoj zadolzhennosti? [Overcoming the “debt deadlock”, or how a management company can get rid of arrears in accounts payable?]. *Spravochnik ekonomista = Handbook of economist*, 2013, no. 5, pp. 43–55.
6. Zarov K.G. Upravlenie debitorskoj zadolzhennost'yu [Receivables management]. *Finansovyi menedzhment = Financial management*, 2008, no. 3, pp. 3–20.
7. Krut' V. Upravlenie debitorskoj zadolzhennost'yu [Receivables management]. *Spravochnik ekonomista = Handbook of economist*, 2011, no. 1, pp. 31–40.
8. Kudryashov R.B. Debitorskaya zadolzhennost': stimuliruem i upravlyaem [Accounts receivable: stimulate and manage]. *Spravochnik ekonomista = Handbook of economist*, 2012, no. 12, pp. 24–32.
9. Lobanova E.N. *Korporativnyi finansovyi menedzhment: ucheb.-praktich. posobie* [Corporate financial management: a practical manual]. Moscow, Yurait Publ., 2012, 990 p.
10. Maslyuk D.S. ZhKKh: reformirovanie otrasli i “uzel protivorechii” [Housing and public utilities: reforming the sector and a “knot of contradictions”]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*, 2009, no. 5, pp. 125–130.
11. Mezdrikov Yu.V. Analiticheskoe obespechenie upravleniya debitorskoj zadolzhennost'yu [Analytical support for receivables management]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic analysis: theory and practice*, 2008, no. 5, pp. 39–46.
12. Mindubaev Zh. Chudishche po imeni ZhKKh [A monster named Housing and Public Utilities]. *Rossiiskaya Federatsiya segodnya = Russian Federation today*, 2010, no. 4, pp. 35–36.
13. Nekrasov A.S., Sinyak Yu.V., Voronina S.A., Semikashev V.V. Sovremennoe sostoyanie teplosnabzheniya Rossii [The current state of Russian heat supply system]. *Problemy prognozirovaniya = Problems of Forecasting*, 2011, no. 1, pp. 33–47.
14. *Prezidentu napomnyat pro dolgi* [The President to be reminded of debts]. *Kommersant*, 2013, November 11. Available at: <http://www.kommersant.ru/doc/2340471>. (In Russ.)
15. Plaskova N.S. Strategicheskii analiz i upravlenie kachestvom debitorskoj zadolzhennosti [Strategic analysis and accounts receivable quality management]. *Auditorskie vedomosti = Audit bulletin*, 2013, no. 5, pp. 73–83.
16. Pyt'eva A.P. Kreditnaya politika kak instrument snizheniya urovnya kreditnogo riska [The credit policy as a tool to reduce credit risk level]. *Ekonomicheskie nauki = Economic sciences*, 2010, no. 12, pp. 343–346.
17. Smirnov E.E. ZhKKh Rossii: problemy i perspektivy modernizatsii [Housing and public utilities of Russia: problems and prospects for modernization]. *Auditor*, 2010, no. 8, pp. 3–14.
18. Sokolova L.S. Upravlenie debitorskoj zadolzhennost'yu i denezhnymi potokami [Accounts receivable and cash flow management]. *PEO. Planovoekonomicheskii otdel = PED. Planning and economic department*, 2013, no. 1, pp. 91–102.
19. Uvarova I.N. Taktika upravleniya debitorskoj zadolzhennost'yu i kreditnaya politika kompanii [Tactics of receivables management and a credit policy of a company]. *Spravochnik ekonomista = Handbook of economist*, 2012, no. 6, pp. 83–96.
20. Grant R. Credit policy of enterprises. Oxford, Blackwell Business, 2003.
21. Larson K. Financial Accounting. 6<sup>th</sup> ed. Chicago, IRWIN, 2005.

---

**Evgenii Yu. RYABOV**

Volgograd State University, Volgograd,  
Russian Federation  
john-style@mail.ru