

# МСЭ-Т

СЕКТОР СТАНДАРТИЗАЦИИ  
ЭЛЕКТРОСВЯЗИ МСЭ

## D.195

**Добавление 2**  
(05/2013)

СЕРИЯ D: ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ТАРИФИКАЦИИ

Общие принципы тарификации – Служебная  
и привилегированная электросвязь

---

Сроки для производства расчетов по услугам  
международной электросвязи

**Руководящие указания по управлению  
оборачиваемостью дебиторской  
задолженности в днях (DSO)**

Рекомендация МСЭ-Т D.195 – Добавление 2

РЕКОМЕНДАЦИИ МСЭ-Т СЕРИИ D  
ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ТАРИФИКАЦИИ

ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ	D.0
ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ТАРИФИКАЦИИ	
Аренда средств электросвязи для частного пользования	D.1–D.9
Принципы тарификации, применимые к службам передачи данных по специализированным сетям данных общего пользования	D.10–D.39
Начисление платы и учет в международной телеграфной службе общего пользования	D.40–D.44
Начисление платы и учет в международной службе телесообщений	D.45–D.49
Принципы, применимые к ГИИ-Интернет	D.50–D.59
Начисление платы и учет в международной службе телекс	D.60–D.69
Начисление платы и учет в международной факсимильной службе	D.70–D.75
Начисление платы и учет в международной службе видеотекс	D.76–D.79
Начисление платы и учет в международной фототелеграфной службе	D.80–D.89
Начисление платы и учет в службах подвижной связи	D.90–D.99
Начисление платы и учет в международной телефонной службе	D.100–D.159
Составление и обмен счетами международной телефонной и телексной связи	D.160–D.179
Передача международных программ звукового вещания и телевидения	D.180–D.184
Начисление платы и учет по услугам международной спутниковой связи	D.185–D.189
Передача сведений, относящихся к международной финансовой отчетности	D.190–D.191
<b>Службная и привилегированная электросвязь</b>	<b>D.192–D.195</b>
Погашение сальдо международных счетов за электросвязь	D.196–D.209
Принципы начисления платы и учета для международных услуг электросвязи, предоставляемых ЦСИС	D.210–D.269
Принципы начисления платы и учета для сетей последующих поколений (СПП)	D.270–D.279
Принципы начисления платы и учета для универсальной персональной электросвязи	D.280–D.284
Принципы начисления платы и учета для услуг, предоставляемых интеллектуальной сетью	D.285–D.299
РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ПРИМЕНЕНИЯ	
Рекомендации, применимые в Европе и бассейне Средиземного моря	D.300–D.399
Рекомендации, применимые в Латинской Америке	D.400–D.499
Рекомендации, применимые в Азии и Океании	D.500–D.599
Рекомендации, применимые в Африканском регионе	D.600–D.699

*Для получения более подробной информации просьба обращаться к перечню Рекомендаций МСЭ-Т.*

## Добавление 2 к Рекомендации МСЭ-Т D.195

### Сроки для производства расчетов по услугам международной электросвязи

#### Руководящие указания по управлению оборачиваемостью дебиторской задолженности в днях (DSO)

##### Резюме

Добавление 2 к Рекомендации МСЭ-Т D.195 предназначено для оказания помощи операторам электросвязи, заинтересованным в разработке руководящих указаний по управлению оборачиваемостью дебиторской задолженности в днях (DSO). Поскольку решение оператора о создании механизмов предварительной оплаты является внутренним коммерческим делом (условия которого рассматриваются на переговорах между операторами), то руководящие указания в настоящем добавлении имеют добровольный характер и предназначены по своему характеру в качестве иллюстративного материала. Их цель заключается в том, чтобы помочь операторам сформулировать новые (или обновить существующие) руководящие указания по DSO в соответствии со своими собственными потребностями, деловой стратегией и нагрузкой на персонал.

##### Хронологическая справка

Издание	Рекомендация	Утверждение	Исследовательская комиссия
1.0	МСЭ-Т D.195	21.11.2003 г.	3-я
2.0	МСЭ-Т D.195	27.06.2006 г.	3-я
3.0	МСЭ-Т D.195	04.04.2008 г.	3-я
4.0	МСЭ-Т D.195	01.04.2011 г.	3-я
5.0	МСЭ-Т D.195	20.11.2012 г.	3-я
5.1	МСЭ-Т D.195, Доб. 1	31.05.2013 г.	3-я
5.2	МСЭ-Т D.195, Доб. 2	31.05.2013 г.	3-я
5.3	МСЭ-Т D.195, Доб. 3	31.05.2013 г.	3-я

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Международный союз электросвязи (МСЭ) является специализированным учреждением Организации Объединенных Наций в области электросвязи и информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Сектор стандартизации электросвязи МСЭ (МСЭ-Т) – постоянный орган МСЭ. МСЭ-Т отвечает за изучение технических, эксплуатационных и тарифных вопросов и за выпуск Рекомендаций по ним с целью стандартизации электросвязи на всемирной основе.

На Всемирной ассамблее по стандартизации электросвязи (ВАСЭ), которая проводится каждые четыре года, определяются темы для изучения исследовательскими комиссиями МСЭ-Т, которые, в свою очередь, вырабатывают Рекомендации по этим темам.

Утверждение Рекомендаций МСЭ-Т осуществляется в соответствии с процедурой, изложенной в Резолюции 1 ВАСЭ.

В некоторых областях информационных технологий, которые входят в компетенцию МСЭ-Т, необходимые стандарты разрабатываются на основе сотрудничества с ИСО и МЭК.

## ПРИМЕЧАНИЕ

В настоящей публикации термин "администрация" используется для краткости и обозначает как администрацию электросвязи, так и признанную эксплуатационную организацию.

Соблюдение положений данной публикации осуществляется на добровольной основе. Однако данная публикация может содержать некоторые обязательные положения (например, для обеспечения функциональной совместимости или возможности применения), и в таком случае соблюдение публикации достигается при выполнении всех указанных положений. Для выражения требований используются слова "следует", "должен" ("shall") или некоторые другие обязывающие выражения, такие как "обязан" ("must"), а также их отрицательные формы. Употребление таких слов не означает, что от какой-либо стороны требуется соблюдение положений данной публикации.

## ПРАВА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

МСЭ обращает внимание на вероятность того, что практическое применение или выполнение настоящей публикации может включать использование заявленного права интеллектуальной собственности. МСЭ не занимает какую бы то ни было позицию относительно подтверждения, действительности или применимости заявленных прав интеллектуальной собственности, независимо от того, доказываются ли такие права членами МСЭ или другими сторонами, не относящимися к процессу разработки публикации.

На момент утверждения настоящей публикации МСЭ не получил извещение об интеллектуальной собственности, защищенной патентами, которые могут потребоваться для выполнения настоящей публикации. Однако те, кто будет применять публикацию, должны иметь в виду, что вышесказанное может не отражать самую последнюю информацию, и поэтому им настоятельно рекомендуется обращаться к патентной базе данных БСЭ по адресу: <http://www.itu.int/ITU-T/ipr/>.

© ITU 2013

Все права сохранены. Ни одна из частей данной публикации не может быть воспроизведена с помощью каких бы то ни было средств без предварительного письменного разрешения МСЭ.

## СОДЕРЖАНИЕ

	<b>Стр.</b>
1 Введение.....	1
1.1 Цель и сфера охвата.....	1
1.2 Преимущества сравнительного анализа с использованием руководящих указаний по управлению DSO.....	1
1.3 Что такое DSO?.....	1
1.4 Основные факторы, связанные с DSO, и показатели на его основе .....	2
1.5 Основные цели управления DSO .....	2
1.6 Цели, стоящие перед департаментом взыскания задолженности .....	3
1.7 Стратегия управления DSO .....	3
1.8 Основные виды деятельности и обязанности по сокращению и управлению DSO .....	3
1.9 Цели, поддающиеся измерению .....	5
2 Передовой опыт управления DSO .....	5
3 Краткий контрольный перечень для управления DSO .....	6



## Сроки для производства расчетов по услугам международной электросвязи

### Руководящие указания по управлению оборачиваемостью дебиторской задолженности в днях (DSO)

#### 1 Введение

##### 1.1 Цель и сфера охвата

Настоящее добавление предназначено для оказания помощи операторам электросвязи, заинтересованным в разработке руководящих указаний по управлению оборачиваемостью дебиторской задолженности в днях (DSO). Эти руководящие указания имеют иллюстративный и добровольный характер, поскольку процесс разработки DSO является внутренним корпоративным делом, а его условия согласовываются между операторами на коммерческой основе.

##### 1.2 Преимущества сравнительного анализа с использованием руководящих указаний по управлению DSO

Предполагается, что настоящие руководящие указания принесут следующие преимущества операторам электросвязи.

- Профессионализм и квалификация: создание стандартного сравнительного показателя на основе общепринятых собираемых ключевых показателей деятельности (KPI).
- Состояние организации: получение среза по срокам платежей с учетом времени, существующей системы и различных методов работы во всем мире.
- Согласование: содействие операторам электросвязи в выработке набора руководящих указаний и отраслевых примеров передового опыта, соответствующих их собственным нуждам, стратегиям и нагрузке на персонал.
- Качество работы:
  - содействие анализу существующих методов работы и совершенствование рабочих процессов оператора в соответствии с обменом информацией между операторами;
  - обеспечение эффективного сокращения дебиторской задолженности;
  - обеспечение эффективного сокращения кредиторской задолженности;
  - предвидение влияния диверсификации продуктов электросвязи;
  - предвидение влияния изменений в отрасли: мошенничество, предоплата и сроки платежей.
- Обмен знаниями: обмен передовым опытом оптимизации процессов, ресурсов, систем, готовых и внутренних продуктов.
- Руководящие указания, доработанные самим финансовым сообществом операторов электросвязи, следовательно, передовой опыт является реальным, а не теоретическим.

##### 1.3 Что такое DSO?

DSO измеряет время, которое требуется компании для взыскания дебиторской задолженности по продажам в кредит. Он показывает среднюю эффективность политики взыскания дебиторской задолженности и работы специалистов, ответственных за реализацию и управление сроками платежей по контракту.

Для расчета оборачиваемости дебиторской задолженности в днях используется следующая формула:

$$DSO = (\text{задолженность/продажи}) \times \text{число дней в периоде.}$$

Пример расчета DSO:

Общий объем задолженности = 5 000 000,00 долларов США

Общий объем продаж в кредит = 10 000 000,00 долларов США

Число дней в периоде = 90

$(5\,000\,000,00/10\,000\,000,00) \times 90 = 45$  дней (DSO).

#### 1.4 Основные факторы, связанные с DSO, и показатели на его основе

Сальдо дебиторской задолженности относится к наиболее крупным и ликвидным активам. Эффективное управление DSO способствует оптимизации движения денежных средств, обеспечивает корпоративные потребности в денежных средствах и увеличивает оборотный капитал. Управление DSO играет решающую роль в общем благополучии любой компании:

- DSO считается важным средством измерения ликвидности.
- DSO увеличивается по мере того, как компания становится все более предрасположенной к риску.
- Вопросы эффективности команды/деятельности: повышение DSO может также указывать на плохой контроль над просроченными платежами ИЛИ плохую работу по выставлению счетов.
- Неплательщики из группы высокого риска: повышение DSO может быть результатом ненадлежащего анализа кредитных рисков.
- Повышение DSO может вызвать проблемы с движением денежных средств и вынудить компанию-кредитора повысить резерв на покрытие безнадежных долгов.
- Изменение дохода по начисленным счетам: указание на изменения в продажах или торговой деятельности.
- Сезонная цикличность деловой активности: предвидение нехватки денежных средств и влияния курса иностранных валют.
- Несогласованность структуры организации: условия контракта определяются в рамках отделов коммерции и управления финансами.

#### 1.5 Основные цели управления DSO

Управление DSO преследует, в том числе, следующие основные цели:

- Приток денежных средств: улучшение своевременности притока денежных средств. Сокращение DSO, обеспечение DPO и сокращение доли старых долгов.
- Развитие бизнеса: содействие продажам и прибыли; содействие коммерческой деятельности компании: если она примет подход на основе "создавайте свой бизнес своими руками".
- Обеспечение соблюдения условий контракта: обеспечение контроля, защиты и управления дебиторской задолженностью компании. Осуществление зачетов и обмена актами сверки.
- Меры: сокращение финансового воздействия и сведение к минимуму потерь от безнадежных долгов. Сокращение воздействия на чистый кредитный риск (кредитный риск).
- Профессиональная подготовка: подготовка и развитие навыков специалистов по взысканию, использование набора нужных навыков, привлечение внимания к пробелам в знаниях.
- Автоматизация: может ли автоматизация части цепи ускорить процесс взыскания?
- Координация в рамках организации:
  - отделы коммерции и торговли должны обеспечивать правильные данные, относящиеся к контрактам и ценам;
  - должны обеспечиваться правильные справочные данные в интерфейсах системы;
  - биллинговая система должна обеспечивать отправку правильных счетов-фактур в целях обеспечения взыскания платежей по счетам или проверки входящего счета-фактуры.
- Сбор информации и налаживание контактов с партнерами: для оценки предстоящего воздействия любой деятельности по формированию "воронки" продаж на соотношение DSO и доходов.



## **1.6 Цели, стоящие перед департаментом взыскания задолженности**

- Удовлетворение потребностей клиентов.
- Удовлетворение ожиданий руководства.
- Устранение пробелов в области продаж.
- Удовлетворение требований аудита и бухгалтерского учета.
- Выполнение эксплуатационных требований.

## **1.7 Стратегия управления DSO**

- Оценка операционной деятельности:
  - управление движением денежных средств (фактический приток/отток денежных средств);
  - четкая политика передачи по инстанции;
  - эффективность инстанции верхнего уровня;
  - ежемесячный анализ управления кредитами применительно к застрахованным и незастрахованным кредитам;
  - ежеквартальный анализ управления кредитными лимитами.
- Финансовые форумы: согласование деятельности между финансовыми группами и сообществом операторов:
  - повышенное внимание к совместному использованию KPI по взысканию задолженности;
  - DSO, определяемый региональными особенностями;
  - использование имеющихся отраслевых знаний, а не статичной информации о рейтинге кредитоспособности;
  - форумы для усовершенствований, обмена идеями и устранения общих проблем, связанных с ежедневной операционной деятельностью.
- Метод сегментации в рамках управления портфельными активами:
  - обеспечивается акцент на основных взаимосвязях оператора в соответствии с коммерческой организацией;
  - дает возможность как региональным органам по взысканию задолженности, так и руководству следовать четкой политике, согласованной финансовыми и коммерческими специалистами;
  - сегментация позволяет установить высокий уровень приоритета и ввести систему "предупреждения" во всех департаментах.
- Автоматизация:
  - трудоемкие внутренние задачи должны быть автоматизированы, чтобы высвободить время на обеспечение более высокого качества;
  - можно автоматизировать задачу взыскания текущей задолженности;
  - переход на предоплату.

## **1.8 Основные виды деятельности и обязанности по сокращению и управлению DSO**

- Менеджеры и специалисты по взысканию задолженности: взыскание денежных средств – это тот этап, на котором должна быстро завершиться вся деятельность с клиентом, до начала следующего цикла:
  - точность;
  - активная деятельность;
  - прозрачность;
  - согласование более короткого цикла выставления счетов;
  - система предоплаты;
  - участие в конференциях и собраниях клиентов с привлечением коммерческих специалистов;
  - посещение клиента в случае проблем с взысканием (или спорами).

- Отделы коммерции:
  - анализ высокого уровня хозяйственной ситуации в соответствии с процессом утверждения кредитного риска;
  - предварительное утверждение финансовых статей контрактов соответствующими членами финансовой группы;
  - для достижения успеха необходимо регулярное сотрудничество с отделом продаж;
  - отделам продаж и финансов следует соблюдать правила и обязательства в отношении взыскания задолженности;
  - предоставление финансовой информации на региональном уровне.
- Выставление счетов:
  - своевременное выставление счетов-фактур;
  - своевременная проверка;
  - оперативное разрешение споров, согласованное со взысканием;
  - своевременное направление споров.
- Управление кредитными рисками: осведомленность о рисках по всей вертикали организационной структуры:
  - четкая кредитная политика: соблюдение процессов и процедур, охватывающих все кредитные функции и виды деятельности в организации бизнеса; регулярное проведение проверки и оценки кредитоспособности существующих и новых клиентов:
    - история компании (юридическая сторона, корпоративная структура и структура капитала, баланс предприятия) и основные сведения о директоре/владельцах/служащих;
    - финансовое состояние и результаты основной деятельности (финансовая отчетность и кредитно-инвестиционный анализ);
  - установление кредитных линий, условий, лимитов или стандартов с использованием внутренней информации или информации рейтинговых агентств;
  - сбор кредитной информации (из внутренних и внешних источников);
  - налаживание контактов;
  - установление цели, владельца и меры для принятия решения и рекомендации о предоставлении кредита (передача по инстанции и иерархия);
  - решение и рекомендация для руководства:
    - доход, который, как ожидается, получит компания, или общая дополнительная прибыль, которую вносит эта услуга в результат, по сравнению с риском;
    - согласование с процессом "взыскания";
    - сильные и слабые стороны продаваемого продукта или услуги;
    - уровень конкуренции или возможности на рынке; изменение характера отрасли;
    - последствия рисков на региональном уровне или для будущего бизнеса.
- Отчетность:
  - ведение архива кредитного досье;
  - представление отчетов вышестоящему руководству (предупреждение о состоянии и контрольные отчеты);
  - совместное использование кредитной информации с другими подразделениями компании при обеспечении соблюдения национального законодательства и соглашений;
  - архив споров;
  - база данных контрактов.
- Иерархия инстанций:
  - работа по согласованию с клиентом – коммерческий и операционный уровни взыскания:
    - графики платежей;
    - составление графика платежей;

- соглашение о гарантии третьей стороны;
- возможное обеспечение;
- работа по определению временных сроков, управляемых дебитором – на уровне коммерческого и финансового управления:
  - ограничение рисков для клиентов;
  - возможное обеспечение;
  - анализ позиций зачетов по продуктам среди действующих компаний;
- работа по обеспечению соблюдения условий контракта – уровень старшего исполнительного директора, старшего финансового директора и юридического советника:
  - приостановка;
  - контакты на высоком уровне;
  - иск.

## **1.9 Цели, поддающиеся измерению**

- DSO.
- Доля старых долгов.
- Безнадежные долги: "нулевая" терпимость.
- Автоматизация напоминаний: отдача, поддающаяся измерению.

## **2 Передовой опыт управления DSO**

- Соблюдайте собственную кредитную политику.
- Сегментация.
- Регулярное отслеживание, представление отчетов и управление результатами деятельности.
- Эффективная отчетность вместо груд отчетов ни о чем.
- Совершенствуйте систему взыскания долгов и разрешения споров путем оптимизации распределения ресурсов.
- Противодействуйте неплатежам путем начисления штрафов за просрочку платежа в соответствии с действующим законодательством.
- Установите KPI в соответствии с KPI других подразделений.
- Установите графики платежей с использованием подхода T. O. A. D (цель, владелец, мера и исполнение решения).
- Если дано согласие на слишком продолжительный график платежей, следует обеспечить, чтобы:
  - предоставлялись финансовые отчеты;
  - график платежей подкреплялся письменными соглашениями, подписанными обеими сторонами.
- Сократите или отмените периоды отсрочки платежа.
- Обеспечьте соблюдение сроков платежей по неоспариваемым суммам.
- Приучите ваших сотрудников, отвечающих за взыскание платежей, изучать региональные проблемы.
- Обеспечьте тесное сотрудничество с внутренним налоговым департаментом.
- Активно действуйте: не затягивайте решение небольших проблем.
- Сократите срок уплаты по открытым счетам и понизьте разрешенный кредитный лимит.
- Одним из эффективных средств взыскания платы является обращение к клиенту с просьбой подтвердить обязательство об оплате в письменной форме.
- Будьте вежливыми и воспитанными, но твердыми.
- Укажите вашему руководству на неустойчивые счета.
- Четко формулируйте свою мысль и отвечайте за свои слова.

### **3 Краткий контрольный перечень для управления DSO**

- Дозванивайтесь! Культивируйте профессионализм у специалистов, отвечающих за взыскание платы.
- Измеряйте результативность: поощряйте максимальную результативность, обучите сотрудников с более слабым результатом.
- Применяйте к сотрудникам меры денежного воздействия, увяжите результативность с аттестацией по итогам года.
- Поощряйте сотрудников, отвечающих за взыскание платы, предупреждать о проблемах с взысканием, а не скрывать их.
- Способствуйте тому, чтобы они были частью решения, а не частью проблемы.
- Сегментация.
- Четкая политика в области управления кредитами при комплексной личной заинтересованности в успехе бизнеса.
- Работайте с коммерческими отделами.
- Общайтесь друг с другом очно, а не только по электронной почте.



## СЕРИИ РЕКОМЕНДАЦИЙ МСЭ-Т

Серия А	Организация работы МСЭ-Т
<b>Серия D</b>	<b>Общие принципы тарификации</b>
Серия E	Общая эксплуатация сети, телефонная служба, функционирование служб и человеческие факторы
Серия F	Нетелефонные службы электросвязи
Серия G	Системы и среда передачи, цифровые системы и сети
Серия H	Аудиовизуальные и мультимедийные системы
Серия I	Цифровая сеть с интеграцией служб
Серия J	Кабельные сети и передача сигналов телевизионных и звуковых программ и других мультимедийных сигналов
Серия K	Защита от помех
Серия L	Конструкция, прокладка и защита кабелей и других элементов линейно-кабельных сооружений
Серия M	Управление электросвязью, включая СУЭ и техническое обслуживание сетей
Серия N	Техническое обслуживание: международные каналы передачи звуковых и телевизионных программ
Серия O	Требования к измерительной аппаратуре
Серия P	Оконечное оборудование, субъективные и объективные методы оценки
Серия Q	Коммутация и сигнализация
Серия R	Телеграфная передача
Серия S	Оконечное оборудование для телеграфных служб
Серия T	Оконечное оборудование для телематических служб
Серия U	Телеграфная коммутация
Серия V	Передача данных по телефонной сети
Серия X	Сети передачи данных, взаимосвязь открытых систем и безопасность
Серия Y	Глобальная информационная инфраструктура, аспекты межсетевого протокола и сети последующих поколений
Серия Z	Языки и общие аспекты программного обеспечения для систем электросвязи