

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.
_____ И.А. Баев
«__» _____ 2017 г.

Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления
дебиторской задолженностью АО «Промышленная группа «Метран»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.01.2017.163.ВКР

Руководитель работы,
д.э.н., профессор кафедры
_____ Е.Д. Вайсман
«__» _____ 2017 г.

Автор работы,
студент группы ЭУ–435
_____ М.С. Никитин
«__» _____ 2017 г.

Нормоконтролер,
ст. преподаватель кафедры
_____ И.А. Мостовщикова
«__» _____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Никитин М.С. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления дебиторской задолженностью АО «Промышленная группа «Метран». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-435, 2017, 99 с., 28 таблиц, 11 рисунков, библиогр. список – 20 наим., 4 прил.

В рамках выпускной квалификационной работы были разработаны меры повышения эффективности работы предприятия с дебиторами и проведен анализ эффективности предложенных решений.

В процессе работы были рассмотрены теоретико-методические основы управления дебиторской задолженностью, сопоставлены российские и зарубежные методы управления дебиторской задолженностью, была проведена диагностика финансового состояния предприятия, его кредитной политики и политики по управлению дебиторской задолженностью, предложены рекомендации по совершенствованию системы управления дебиторской задолженностью.

Расчетные данные для их наглядного представления систематизированы в виде таблиц и показаны в виде диаграмм и графиков.

ANNOTATION

Nikitin M.S. Recommendations to improve accounts receivable management at «Industrial Group «Metran», OJSC. – Chelyabinsk: SUSU, EU-435, 2017, 99 pages, 28 tables, 11 pictures, bibliographic list – 20 names, 4 applications.

The graduation qualification work covers some steps developed with the aim of improving effectiveness of debtor relations and efficiency of managerial decisions offered is analyzed.

While doing the research theoretic and systematic basic concepts of management system of accounts receivable were considered. Attention is paid to comparison of accounts receivable management methods both in Russia and abroad. The company's financial standing and its credit policy together with accounts receivable management were examined. As a result, recommendations on how to better the system of accounts receivable management were worked out.

Estimated data were organized in the form of tables and shown in the form of diagrams and graphs for their visualization.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
INTRODUCTION	10
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ	
1.1 Актуальность проблемы и классификация видов дебиторской задолженности	12
1.2 Методы управления дебиторской задолженностью, в том числе в условиях кризиса	19
1.2.1 Общий анализ	20
1.2.2 Анализ по срокам погашения	22
1.2.3 Анализ по срокам погашения	23
1.2.4 Оценка реальной стоимости дебиторской задолженности	24
1.2.5 ABC-анализ дебиторской задолженности	25
1.2.6 Расчет кредитного лимита	27
1.2.7 Методы управления дебиторской задолженностью в кризис	33
1.3 Обзор зарубежного и российского опыта управления дебиторской задолженностью	37
2 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ АО «ПРОМЫШЛЕННАЯ ГРУППА «МЕТРАН»	
2.1 Краткая характеристика объекта исследования	48
2.1.1 История АО «ПГ «Метран»	48
2.1.2 Диагностика финансового положения АО «ПГ «Метран» за 2013 г... 51	
2.1.3 Диагностика финансового положения АО «ПГ «Метран» за 2014 г... 56	
2.1.4 Диагностика финансового положения АО «ПГ «Метран» за 2015 г... 61	
2.2 Диагностика системы управления дебиторской задолженностью АО «ПГ «Метран»	66
2.2.1 Политика по управлению дебиторской задолженностью	66
2.2.2 Политика кредитного контроля	70
2.2.3 Наличие и движение дебиторской задолженности	72
2.3 Рекомендации по совершенствованию системы управления дебиторской задолженностью АО «ПГ «Метран»	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	83
CONCLUSION	85
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	87
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерский баланс АО «ПГ «Метран» на 31.12.2015	89
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Отчет о финансовых результатах АО «ПГ «Метран» за 2015 год	92
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Политика по управлению дебиторской задолженностью АО «ПГ «Метран»	94
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Политика кредитного контроля АО «ПГ «Метран»	97

ВВЕДЕНИЕ

Потребность предприятия в проведении расчетов со своими дебиторами постоянно возникает в ходе его финансово-хозяйственной деятельности. Как правило, отгрузив продукцию или оказав какую-либо услугу, предприятие не получает денежные средства немедленно: до момента поступления платежа они омертвлены в виде дебиторской задолженности. Предоставление своим контрагентам отсрочки оплаты в нашей стране является общепринятым стандартом делового оборота и важным условием для развития каналов сбыта. Обычно продолжительность отсрочки составляет от 30 до 90 дней. Исходя из наблюдений специалистов ВШЭ (г. Москва), в последние годы дебиторская задолженность составляет порядка одной трети всех долгов по России, что говорит об удручающем состоянии отечественной системы взаиморасчетов. Однако организации не могут отказаться от кредитования своих клиентов, поскольку это может негативно сказаться на объеме продаж. Все это свидетельствует об актуальности проблемы эффективного управления дебиторской задолженностью на предприятии и необходимости оптимизации методов управления задолженностью и способов пополнения оборотных средств для нивелирования потерь, возникающих в результате неплатежей контрагентов.

Объектом исследования является Акционерное общество «Промышленная группа «Метран». «Метран» является ведущим российским приборостроительным предприятием, с производственных линий которого выходят средства измерений давления, температуры, уровня, расхода; распределенные системы управления, клапаны и регуляторы, метрологическое оборудование. «Метран» обеспечивает все стадии жизненного цикла продукции: разработку, изготовление, техническую поддержку, продажи, сервисное обслуживание и обучение заказчиков. За последние периоды предприятие характеризуется положительной динамикой валюты баланса, мобильностью имущества, а также высокой финансовой устойчивостью. Однако нельзя не

заметить факт постоянного роста дебиторской задолженности, управление которой и является одной из проблемных зон «Метрана».

Это и явилось основанием для выбора темы выпускной квалификационной работы, постановки ее цели и задач.

Цель ВКР заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию системы управления дебиторской задолженностью. Для достижения данной цели необходимо решение следующих задач:

- сравнение российских и зарубежных методов управления дебиторской задолженностью;
- проведение финансового анализа предприятия;
- диагностика кредитной политики и политики по управлению дебиторской задолженностью предприятия;
- разработка мер по совершенствованию системы управления дебиторской задолженностью предприятия;
- оценка эффективности предложенных решений.

Поставленные цели и задачи определили структуру работы, которая состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы из 20 источников и 4 приложений.

Во введении определяются цель и задачи работы. В первой главе рассматриваются основные методы управления дебиторской задолженностью, сравниваются российский и зарубежный подходы к управлению задолженностью, а также рекомендации по управлению дебиторской задолженностью в условиях кризиса. Во второй главе проводится диагностика финансового состояния, кредитной политики и политики по управлению дебиторской задолженностью предприятия, разрабатываются рекомендации по совершенствованию системы управления работы с дебиторами и оценивается их эффективность. В заключении представляются основные результаты исследования.

INTRODUCTION

Company's demand for handling accounts with its debtors arises constantly during its financial and economic activity. As a rule, an organization doesn't receive funds immediately after product shipment or services accomplishment: before payment transaction money is suspended as accounts receivable. Granting indulgence for debtors in our country is a common standard of the business practice and an important factor for trade channel development. Usually deferment duration is from 30 to 90 days. According to the HSE (Moscow) experts, in recent years accounts receivable have been about one third of all the liabilities in Russia. And this is illustrative of the lamentable state of the domestic settlement system. But companies can't abandon customer financing as it may reflect adversely on sales volumes. It all goes to show the relevance of effective accounts receivable management problem at an enterprise and the necessity of accounts receivable management methods optimization and ways to finance working capital to even losses from debtors' payment failures.

The research object is "Industrial Group "Metran" JSC. «Metran» is a leading Russian plant in the professional equipment sphere. Its catalogue of products consists of measurement apparatus of pressure, temperature, mechanic's level and flow-rate, distributed control systems, valve elements, regulators and calibration equipment. "Metran" provides all the stages of product life-style such as engineering, manufacturing, tech support, sales, supports services and customer trainings. For some previous periods "Metran" can be defined as a company with a positive trend of balance sheet total, capital mobility and high rates of financial sustainability. But it is impossible not to notice the fact of accounts receivable steady increase. And this is one of "Metran" bottlenecks.

That was a reason for the work topic choice, its purpose and objectives setting.

It is the purpose of the work to elaborate recommendations on the accounts receivable system of management development. To achieve the purpose it is necessary to meet the next targets:

- comparison of Russian and international methods of accounts receivable management;
- carrying-out of the company's financial analysis;
- diagnostics of the company's credit policy and accounts receivable management;
- elaboration of the company's accounts receivable management system development measures;
- performance evaluation of the offered solutions.

The purpose and objectives to be achieved determined the work structure. The work consists of an introduction, two chapters, conclusion, references of 20 sources and 4 applications.

The work purpose and objectives are set in the introduction. The first chapter covers the basic accounts receivable management methods, Russian and international accounts receivable management ways comparison and recommendations on accounts receivable management in a crisis economy. The second chapter is about the company's financial status, credit policy and debt policy diagnostics, elaboration of recommendations on accounts receivable management system development and their performance evaluation. The key findings are given in the conclusion.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ

1.1 Актуальность проблемы и классификация видов дебиторской задолженности

В процессе финансово-хозяйственной деятельности у предприятия постоянно возникает потребность в проведении расчетов со своими контрагентами, бюджетом или налоговыми органами. Отгружая произведенную продукцию или оказывая некоторые услуги, предприятие, как правило, не получает деньги в оплату немедленно, то есть по сути оно кредитует покупателей. Поэтому в течение периода от момента отгрузки продукции до момента поступления платежа средства предприятия омертвлены в виде дебиторской задолженности, уровень которой определяется такими факторами, как вид продукции, емкость рынка, степень насыщенности рынка данной продукцией, условия договора, принятая на предприятии система расчетов и многими другими [1].

Таким образом, дебиторская задолженность имеет двойственную природу. С одной стороны, она обременяет финансовую деятельность предприятия. С другой стороны, компания не может торговать своей продукцией без предоставления отсрочки – это неизбежный фактор.

Управление дебиторской задолженностью в странах с развитой рыночной экономикой производится с использованием широкого спектра инструментов, многие из которых давно и успешно применяются и российскими компаниями. К таким инструментам можно отнести, например, использование векселей, факторинг или форфейтинг. Однако некоторые зарубежные методы управления дебиторской задолженностью еще не дошли до российского финансового менеджмента. Прежде всего, стоит отметить методы управления задолженностью, которые осуществляются посредством онлайн-технологий.

Управление дебиторской задолженностью является актуальной задачей не только для отечественных предприятий, но и для зарубежных. Так, например, по

результатам исследований, проведенных Министерством торговли США, было выявлено, что при увеличении срока погашения задолженности на очередные 30 дней происходит повышение доли безнадежных долгов, которое составляет порядка 3-4%.

Предоставление своим контрагентам отсрочки оплаты в нашей стране является общепринятым стандартом делового оборота и важным условием для развития каналов сбыта. Обычно продолжительность отсрочки составляет от 30 до 90 дней.

В России в период с 2008 по 2013 годы наблюдалась тенденция к постепенному снижению периода сбора дебиторской задолженности покупателей и заказчиков в днях, что свидетельствовало о повышении эффективности работы российских компаний по сбору оплаты за свои поставки. Однако после 2014 года – года нарастания проблем в российской экономике – этот показатель вновь начал увеличиваться (рисунок 1.1) [2].

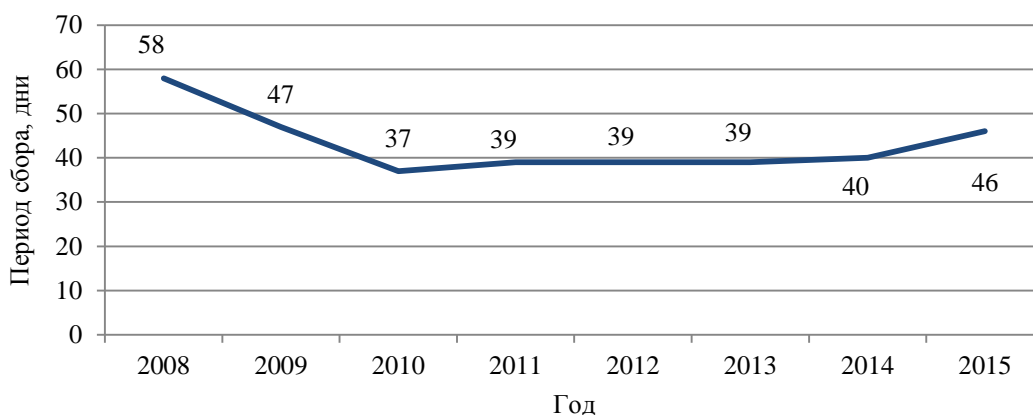


Рисунок 1.1 – Динамика периода сбора дебиторской задолженности покупателей и заказчиков крупных и средних предприятий Российской Федерации (в днях)

Что касается величины самой дебиторской задолженности, то, согласно данным Федеральной службы государственной статистики, ее размеры (рисунок 1.2) постоянно росли, а темпы роста (рисунок 1.3) хоть и не привели к снижению величины дебиторской задолженности, упали, если рассматривать динамику данного показателя за последнее десятилетие.

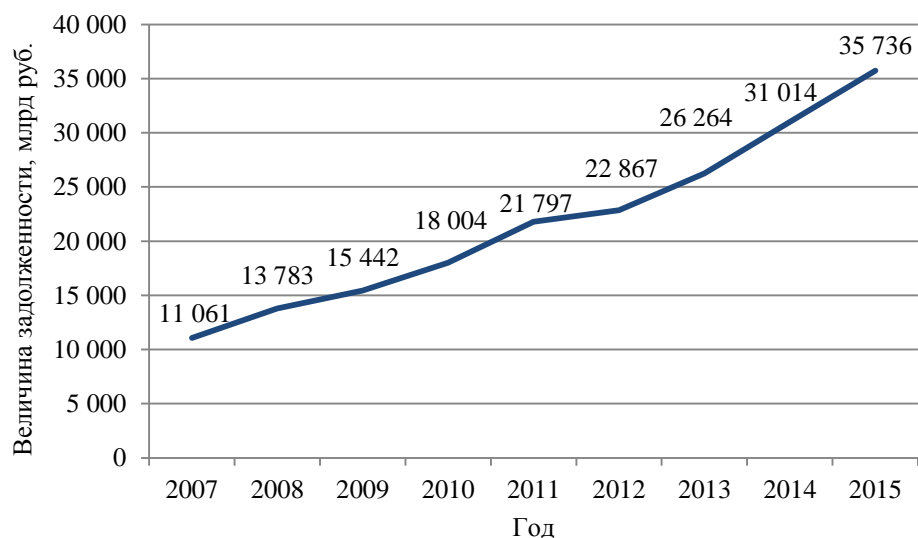


Рисунок 1.2 – Динамика дебиторской задолженности организаций (без субъектов малого предпринимательства) Российской Федерации (в млрд рублей)

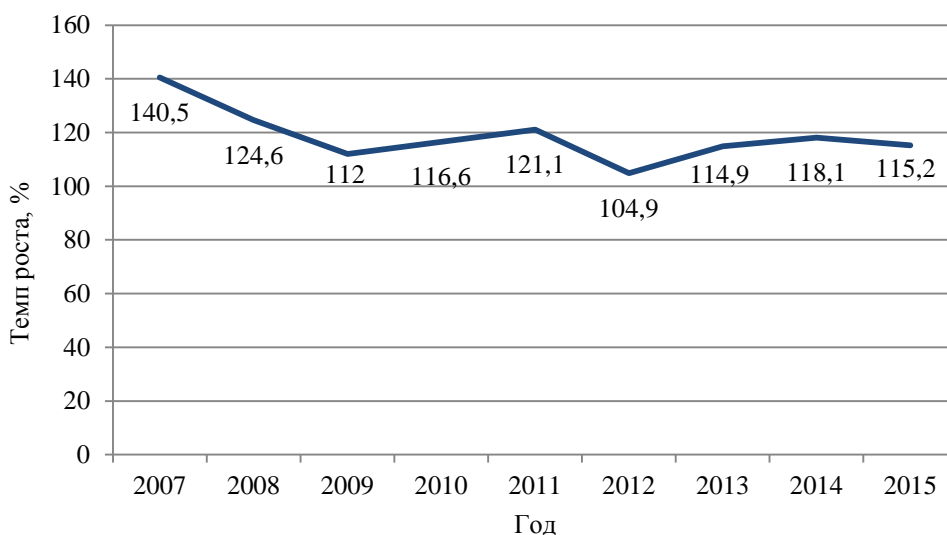


Рисунок 1.3 – Темпы роста дебиторской задолженности организаций (без субъектов малого предпринимательства) по Российской Федерации (в процентах к предыдущему году)

Если же рассматривать структуру дебиторской задолженности по видам экономической деятельности (таблица 1.1), то ее основная доля приходится на обрабатывающие производства, а также оптовую и розничную торговлю, которые принимают на себя практически половину всей задолженности экономики страны и являются наименее конкурентоспособными отраслями.

Таблица 1.1 – Структура дебиторской задолженности организаций по видам экономической деятельности

В процентах к итогу

Вид экономической деятельности	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	1,7	1,7	1,7	1,7	1,6	1,7	1,6	1,6
Рыболовство, рыбоводство	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Добыча полезных ископаемых	9,5	8,4	8,7	8,4	8,3	8,6	8,4	10,1
Обрабатывающие производства	25,5	25,4	25,4	25,3	24,5	23,8	25,1	27,7
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	5,7	7,1	8,1	7,9	8,0	8,6	7,6	6,0
Строительство	7,7	8,6	8,3	8,3	8,2	8,5	8,9	7,3
Оптовая и розничная торговля	28,2	26,4	26,6	27,6	29,1	26,9	26,9	25,0
Гостиницы и рестораны	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2
Транспорт и связь	9,0	8,7	7,0	7,5	7,3	7,0	6,3	6,3
Финансовая деятельность	1,2	1,5	2,4	2,4	2,3	2,1	2,6	2,6
Операции с недвижимым имуществом	10,4	11,2	10,7	9,9	9,8	11,8	11,6	12,5
Государственное управление	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Образование	0,1	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Здравоохранение	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Всего в экономике	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Традиционно дебиторскую задолженность разделяют по контрагентам – покупатели и заказчики, поставщики, бюджет (рисунок 1.4).

Коммерческой считается задолженность, связанная с основной деятельностью предприятия. Она состоит из следующих основных элементов:

- предоплаты и авансы поставщикам (кредитование закупок сырья, материалов, комплектующих и т.п.);
- отсрочки оплаты (товарные кредиты) покупателям по отгруженной продукции;
- переплаты по коммерческим закупкам (суммы излишне перечисленных средств).

Некоммерческая (административно-хозяйственная) задолженность связана с расходами на обеспечение работы компании.

В обоих случаях в зависимости от причины возникновения задолженность может быть двух типов:

– документарная (в этом случае расходы не закрыты первичными документами; такая задолженность способна существенно искажать отчетность и вынуждать компанию переплачивать налоги, а в ряде случаев скрывать мошенничество и хищения);

– денежная (возникает вследствие неполучения денег или авансированных ими товаров и является формой временного отвлечения оборотных средств, наиболее неприятные из последствий кроются в платности денег, упущенной выгоде и свойстве такого актива не всегда своевременно и в полном объеме превращаться в суммы на счетах или в материальные ценности на складах).



Рисунок 1.4 – Виды дебиторской задолженности по контрагентам

Разбивка на этапы эволюции дебиторской задолженности (рисунок 1.5) связана со следующими ключевыми событиями:

- точка 1 – дата фактической передачи ценностей контрагенту;
- точка 2 – дата оприходования задолженности на баланс;
- точка 3 – дата погашения задолженности, указанной в договоре;
- точка 4 – дата перевода задолженности в категорию «просроченная»;
- точка 5 – дата перевода задолженности в категорию «безнадежная»;
- точка 6 – дата списания задолженности с баланса.



Рисунок 1.5 – Этапы жизни дебиторской задолженности

На первом этапе предполагается корректное формирование первичных документов и их ввод в системы учета контрагентов для недопущения необоснованных задержек с формализацией сделки и ее параметров.

Отсутствие должным образом оформленной первичной документации затрудняет и своевременное решение проблем с недочетами и излишками в поставках, а при чрезмерном затягивании проблемы ставит под сомнение сам факт передачи ценностей (особенно при быстрой ротации персонала, чрезмерной дотошности юристов и наличии злого умысла у одной из сторон). В ряде случаев ошибки, неточности или неправомерность подписей могут привести к признанию сделки недействительной. Именно поэтому на данном этапе внимание должно уделяться поиску путей сокращения среднего промежутка времени между фактической передачей товарно-материальных ценностей и выпиской счета-фактуры покупателю. В случае с денежным авансированием данный период определяется сроками зачисления средств получателю. Необходимо не допустить разночтений в определении сроков, если списание со счета покупателя и зачисление на счет поставщика происходит не день в день.

На следующем этапе дебиторская задолженность по объему формируется учтенными в системе первичными документами, по срокам сохраняется до наступления даты погашения, по качеству считается нормальной (рабочей) и может быть наиболее эффективно рефинансирована через переуступку прав.

Следует заметить, что даже у текущей задолженности вероятность своевременного погашения обратно пропорциональна продолжительности периода, на который она предоставлена. Причина проста: соглашаясь на отсрочку

или авансируя поставку на месяц и менее, можно спрогнозировать положение партнера точнее, нежели когда речь идет о сроке в полгода и более. С увеличением срока возможно появление неизвестных прежде факторов (в частности, внешних экономических условий), которые способны привести к частичному или полному неплатежу.

На третьем этапе задолженность:

- по объему формируется из долгов, пропустивших дату погашения (сюда попадает и реструктурированная задолженность до своего полного погашения, а в случае первого же нарушения нового графика переходя в категорию просроченной);

- по срокам сохраняется до признания ее просроченной;

- по объему увеличивается ввиду наложения на контрагента штрафных санкций.

Часть долга может быть погашена быстро, если он оказался проблемным по двум причинам, которые легко устранить:

- человеческий фактор, т.е. невнимательность или недисциплинированность менеджеров партнера, потеря документов, отсутствие принимающих решения руководителей и т.д.;

- временные технические проблемы у контрагента, т.е. чрезвычайное происшествие в офисе, задержка зачисления средств банком и т.д.

На практике такие ситуации нередки при работе с небольшими компаниями с плохо проработанными бизнес-процессами, когда проблема может устраниться после одного телефонного напоминания. Иные причины неплатежа усложняют оперативное закрытие вопроса.

Продолжительность «проблемного» периода зависит от многих факторов, включая жесткость кредитной политики предприятия и обычаи делового оборота в отрасли. Но по общему правилу он не может быть менее срока добровольного урегулирования проблемы (в рамках недели) и не должен превышать квартал

либо, если договор подразумевает регулярные платежи, неоплату третьей суммы по графику.

Именно в «проблемный» период оперативность вмешательства финансового директора в ситуацию при прочих равных условиях предоставляет больше шансов на погашение долга. Даже если задолженность является следствием таких объективных причин, как внезапное ухудшение финансового положения партнера или наличие злого умысла (мошенничества), возможность «надавить» в рамках разумного и получить хотя бы часть платежа сохраняется, если инициатива не упущена.

На этап просроченной дебиторской задолженности переходит вся задолженность, не погашенная или не реструктуризированная в статусе проблемной. К работе над ней обязательно привлекаются юристы и служба безопасности.

1.2 Методы управления дебиторской задолженностью, в том числе в условиях кризиса

Далее перейдем к основным методам управления дебиторской задолженностью, с помощью которых можно оценить ее состояние. К ним относятся:

- общий анализ;
- анализ по срокам возникновения;
- анализ по срокам погашения;
- анализ коэффициентов инкассации;
- оценка реальной стоимости;
- ABC-анализ;
- расчет кредитного лимита.

1.2.1 Общий анализ

Провести общий анализ можно при помощи коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности, периода погашения дебиторской задолженности, а также показателей доли дебиторской задолженности в общем объеме активов и доли сомнительной дебиторской задолженности.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности относится к группе показателей, характеризующих деловую активность. Более распространенным на практике показателем является период погашения дебиторской задолженности (в днях). Его целесообразно сопоставлять со средним периодом отсрочки платежа для покупателей. Пусть полученное значение равно 60 дням, а в соответствии с деловой практикой компании отсрочка платежа предоставляется клиентам только на 30 дней, что означает систематическое нарушение сроков оплаты клиентами. В итоге средства организации отвлекаются из оборота. Такая компания нуждается в срочной корректировке кредитной политики и оптимизации бизнес-процессов взаимодействия с покупателями.

Рост доли дебиторской задолженности в общем объеме оборотных активов является признаком того, что из оборота компании отвлекается все больше средств, и это тоже свидетельствует о недостаточно эффективном управлении.

Последний из приведенных выше показателей характеризует качество дебиторской задолженности. Если данная величина показывает тенденцию к росту, ликвидность компании снижается.

С помощью инструментов общего анализа следует отслеживать динамику, оценивая ситуацию с дебиторской задолженностью регулярно, например, ежемесячно. Благодаря полученным результатам, можно на верхнем уровне управления отслеживать тенденции в изменениях и определять узкие места в деятельности компании.

Гораздо легче проводить инвентаризацию расчетов с контрагентами, если известно, в какой момент возникла дебиторская задолженность. Анализ

«возрастной» структуры дебиторской задолженности дает четкую картину состояния расчетов и позволяет выявить просроченные покупателями обязательства. Обобщить результаты такого исследования можно, например, в виде реестра старения дебиторской задолженности (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Пример реестра старения дебиторской задолженности

В условных единицах

Наименование	Всего на конец года	В том числе по срокам образования				
		до 1 месяца	от 1 до 3 месяцев	от 3 до 6 месяцев	от 6 до 12 месяцев	более года
Дебиторская задолженность за товары, работы, услуги	7 000,0	4 000,0	2 000,0	-	600,0	400,0
Прочие виды задолженности, в том числе	1 000,0	1 000,0	0,0	0,0	0,0	0,0
расчеты с поставщиками и подрядчиками	0,0	-	-	-	-	-
расчеты с бюджетом и внебюджетными фондами	0,0	-	-	-	-	-
расчеты с персоналом	0,0	-	-	-	-	-
прочие виды задолженности	1 000,0	1 000,0	-	-	-	-
Итого	8 000,0	5 000,0	2 000,0	0,0	600,0	400,0
Доля, %	100,0	62,5	25,0	-	7,5	5,0

На основе данных, представленных в таком разрезе, можно контролировать качество дебиторской задолженности в целом и ее отдельных групп. Например, анализ таблицы показывает, что срок возникновения 37,5% задолженности превышает месяц, 12,5% задолженности – шесть месяцев. То есть в целом качество управления дебиторской задолженностью можно оценить как низкое. Вся задолженность с «возрастом» более месяца – за товары, работы, услуги. Следовательно, анализировать узкие места в управлении и качество отдельных дебиторов необходимо именно по этой группе контрагентов.

Кроме того, если есть существенные суммы задолженности с просрочкой более трех месяцев, то, возможно, имеет смысл инициировать процедуру банкротства в отношении отдельных контрагентов. По крайней мере, данный аргумент можно использовать в качестве рычага воздействия.

1.2.2 Анализ по срокам погашения

Сопоставляя данные об объемах отгруженной продукции и оплатах, можно рассчитать средние проценты выплат по месяцам и определить среднюю долю продукции, которая осталась непоплаченной. В данном случае под отгрузкой понимается объем продаж в кредит, то есть лишь часть кредитового оборота счета «Продажи» в бухгалтерском учете. При этом суммы предварительной оплаты в расчет включать не нужно. Пример представления данных приведен ниже (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Дебиторская задолженность по срокам погашения

В тысячах рублей

Месяц	Отгрузка	Оплата					Остаток
		январь	февраль	март	апрель	май	
январь	450,0	50,0	150,0	200,0	-	-	50,0
февраль	700,0	-	105,0	250,0	315,0	30,0	-
март	650,0	-	-	84,5	227,5	260,0	78,0
Итого	1800,0	50,0	255,0	534,5	542,5	290,0	128,0

Проанализировав таблицу, можно выявить, что доля продукции, оплаченной в месяц отгрузки, колебалась от 11,1 до 15 процентов; во второй месяц – от 33,3 до 35,7 процента; в третий – от 40 до 45 процентов. По результатам такого анализа можно выявить средний процент оплаты в течение месяца возникновения задолженности, следующего за ним месяца и т.д. Такая информация позволяет более точно прогнозировать будущие потоки денежных средств (поступления) и, соответственно, снижать риск возникновения кассовых разрывов.

1.2.3 Анализ по срокам погашения

Расчет коэффициентов инкассации – это один из эффективных приемов, который позволяет охарактеризовать текущее состояние дебиторской задолженности и прогнозировать ее. Суть метода состоит в том, чтобы ранжировать дебиторскую задолженность по состоянию на определенную дату на составляющие по срокам ее образования, например: до 1 месяца, от 1 до 2 месяцев, от 2 до 3 месяцев и т.д. Тогда коэффициент инкассации будет рассчитываться по следующей формуле:

$$\text{Коэффициент инкассации} = \frac{\Delta \text{ДЗ}_t}{\text{Отгрузка периода } t}, \quad (1)$$

где $\Delta \text{ДЗ}_t$ – изменение дебиторской задолженности периода t .

Результаты расчетов наглядно можно представить в таблице, аналогичной Таблице 1.2. В таком случае она будет содержать следующие строки:

- дебиторская задолженность;
- объем продаж с отсрочкой;
- коэффициент инкассации.

Таблицу можно составить в разрезе видов дебиторской задолженности или контрагентов. Рассчитанный коэффициент инкассации покажет процент задолженности, возникшей в соответствующем месяце и оставшейся непогашенной к концу анализируемого периода. В качестве примера допустим, что на 1 января 2013 года значение K_1 равно 0,5. Это свидетельствует о том, что к указанному сроку 50% образовавшейся в декабре задолженности осталось непогашенной. Значение K_2 , эквивалентное 0,25, означает, что не погашена четверть «дебиторки», сформированной в ноябре, и т.д. Если прогнозный объем продаж на следующий период известен, то с помощью коэффициентов инкассации путем умножения можно определить ожидаемые значения

дебиторской задолженности. Так, если плановый объем продаж с отсрочкой в январе 2013 года равен 200 000 рублей, тогда плановый объем платежей составит в январе – 100 000 рублей, в феврале – 50 000 рублей и т.д.

1.2.4 Оценка реальной стоимости дебиторской задолженности

На практике используется метод анализа, который позволяет оценить стоимость дебиторской задолженности с учетом следующих факторов:

- сроки и условия расчетов;
- период просрочки платежа;
- наличие обеспечения;
- «кредитный рейтинг» должника.

Суть метода заключается в определении дисконтированной стоимости задолженности, которая рассчитывается по следующей формуле:

$$PV = \sum_{K=1}^N (P_K \times FV_K \times e^{-it}), \quad (2)$$

где PV – приведенная стоимость дебиторской задолженности;

P_K – вероятность погашения k -й группы дебиторской задолженности;

FV_K – будущая стоимость поступлений денежных средств;

e – константа ($e = 2,718282$);

i – ставка дисконтирования, характеризующая альтернативные издержки;

t – ожидаемый период погашения дебиторской задолженности.

Информацию о реальной дисконтированной стоимости дебиторской задолженности можно также применять при расчете скидок, предоставляемых покупателям. Например, реальная дисконтированная стоимость дебиторской задолженности ниже номинальной (фактической) на 5% при периоде погашения,

равном одному месяцу. Таким образом, без ущерба для достаточности оборотного капитала с учетом его временной стоимости компания может предоставлять контрагентам скидку в размере 5% при условии полной предоплаты. По общему правилу потери компании от предоставления скидок не должны превышать потери при отсрочке платежа.

1.2.5 ABC-анализ дебиторской задолженности

В основе ABC-анализа лежит принцип Парето: за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин. На практике его чаще всего применяют в измененном виде как «правило 20 на 80». Это означает, что 80% величины дебиторской задолженности возникает за счет 20% должников.

Следуя методу ABC, всех дебиторов необходимо разбить на несколько групп. Их число может быть любым, но, как правило, контрагентов делят на три группы:

- группа А (сюда относят незначительное число дебиторов с наибольшим уровнем удельного веса в совокупной величине дебиторской задолженности);
- группа В (ее составляет среднее количество контрагентов со средним уровнем удельного веса)
- группа С (здесь представлена основная масса клиентов с незначительной величиной задолженности в относительном выражении).

После ранжирования дебиторов по степени влияния на ликвидность компании в целом удобнее всего проводить анализ дебиторской задолженности по срокам возникновения и погашения, рассчитывать коэффициенты инкассации. То есть использовать ранее описанные методы.

Процессы учета и оперативного контроля состояния дебиторской задолженности должны быть выстроены так, чтобы каждый участник понимал сферу своей ответственности и сроки исполнения, при этом не было зон безответственности или дублированных функций. Все это должно быть отражено в регламенте.

Помимо этого в компании нужно также ввести единую систему мер и правил, согласно которой будут предоставляться товарные кредиты и впоследствии контролироваться их возврат. Обычно для этого разрабатывают внутренний нормативный документ – кредитную политику, которая включает следующие элементы:

- правила сегментирования клиентов и работы с ними, стандарты, критерии и методики оценки рискованности контрагентов и, соответственно, допустимых вариантов взаимодействия;

- методики и порядок расчета максимально допустимой отсрочки платежа, правила ее предоставления;

- описание правил и стандартов стимулирования продаж посредством предоставления скидок за покупки на условиях стопроцентной предоплаты;

- распределение работ, прав и обязанностей по контролю состояния расчетов, взаимодействию с должниками; сроки выполнения определенных бизнес-процессов;

- описание процедур инициации и взыскания долгов, как собственными силами, так и с привлечением сторонних организаций, с указанием (описанием) конкретных ситуаций применения каждого из вариантов;

- описание условий и процедур инициации судебного разбирательства;

- форматы документов, используемых для управления дебиторской задолженностью.

Система управления дебиторской задолженностью не может создаваться обособленно. Она требует системного подхода, взаимосвязанных мер и процедур, интегрированных в остальные процессы компании.

1.2.6 Расчет кредитного лимита

Для того чтобы дебиторская задолженность однажды не превратилась в проблемную или даже безнадежную, ее величину нужно не только контролировать, но и планировать. При этом заявленные в планах ограничения желательно определять расчетным путем, а не прогнозным, тогда процесс управления кредитованием клиентов легче регламентировать.

Несмотря на то, что только сотрудники департаментов продаж общаются напрямую с клиентами, в процессе кредитования последних задействована добрая половина подразделений компании. В частности, в их число входят юридическая служба, отдел контроля и реализации, коммерческая и исполнительная дирекции. При этом каждая служба отвечает только за свой участок в процессе управления дебиторской задолженностью, и не исключен конфликт интересов между ними. Дабы его не допустить, а также избежать размывания ответственности, требуется независимый коллегиальный орган. В компании его роль выполняет кредитный комитет, который принимает ключевые решения по вопросам работы на условиях отсрочки платежа. В его состав входят руководители подразделений, которые задействованы в процедурах, касающихся товарного кредитования. Специалисты этих отделов участвуют в оперативном формировании инструментов управления дебиторской задолженностью.

Из департамента продаж в отдел контроля и реализации поступают утвержденные планы продаж на предстоящий квартал (в том числе в разрезе по месяцам). Исходя из полученных данных, а также данных за прошлый квартал формируется сводная электронная таблица, которая именуется как «Лимиты кредитования клиентов». После этого доступ к таблице получают сотрудники департамента продаж, которые отражают в ней данные об условиях отсрочек клиентам. В частности, величину планируемого лимита кредитования на квартал по каждому покупателю. При этом отслеживается, чтобы общая сумма всех лимитов не превышала величину целевого лимита. Этот показатель утверждают

директор департамента продаж и директор отдела контроллинга и автоматизации, исходя из квартального плана продаж. Лимит рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Lim}_{\text{кв}} = Q_{\text{ср}} \times K_{\text{об}} \times K_{\text{н.о.}}, \quad (3)$$

где $\text{Lim}_{\text{кв}}$ – целевой лимит кредитования клиентов, установленный на квартал;

$Q_{\text{ср}}$ – среднедневной план продаж в стоимостном выражении;

$K_{\text{об}}$ – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;

$K_{\text{н.о.}}$ – коэффициент неравномерности отгрузок.

Коэффициент неравномерности условно может представлять собой отношение суммы наибольшей отгрузки в рамках квартала к средней величине отгрузок. Допустим, клиентам в течение квартала поставили товар на 800 000, 850 000 и 900 000 рублей. В таком случае средняя сумма отгрузки составит 850 тысяч рублей. Коэффициент неравномерности же в таком случае будет равен 1,06. Но этот показатель не является расчетным, поскольку он устанавливается кредитным комитетом, в том числе на основе ретроспективного анализа и прогнозных данных.

После того, как сводная таблица «Лимиты кредитования клиентов» создана, работа в рамках предоставления кредитов может вестись по нескольким сценариям. Алгоритм действий зависит от следующих факторов, которые ниже будут рассмотрены более подробно:

- обращался ли уже клиент за отсрочкой платежа;
- изменяются ли в предстоящем квартале условия кредитования.

Допустим, что договор с условием об отсрочке платежа прежде не заключался. В таком случае перед его подписанием менеджер департамента продаж оформляет кредитное заявление. В нем он развернуто отражает всю информацию, которая играет существенную роль при оценке кредитоспособности покупателя. К заявлению прикладывается пакет документов, подтверждающих правовое

положение и финансовое состояние клиента (если есть такая необходимость, то и документы его поручителя), а также дополнительные сведения о бизнесе будущего партнера.

Получив информацию о потенциальном дебиторе, ответственный за работу с ним менеджер рассчитывает первоначальный лимит кредитования для него по приведенной ниже формуле:

$$\text{Lim} = T \times Q \times K_{\text{н.о.}}, \quad (4)$$

где T – срок кредита;

Q – максимальный объем прогнозируемых продаж за месяц;

$K_{\text{н.о.}}$ – коэффициент неравномерности отгрузок конкретного клиента.

Прогноз продаж составляется на ближайшие три месяца с момента рассмотрения кредитного заявления. Он строится на основе таких параметров, как:

- емкость рынка региона;
- сезонные колебания продаж;
- цель, которую преследует компания;
- возможности по продвижению продукции на конкретной территории.

Коэффициент неравномерности отгрузок конкретного клиента стоит принять равным коэффициенту неравномерности, который кредитный комитет установил для расчета целевого лимита кредитования на текущий квартал. Тем не менее, по согласованию с руководителем департамента продаж в расчете можно использовать и другой коэффициент.

Стоит отметить, если в работе партнера задействованы несколько бизнес-единиц, нужно определить как общий лимит кредитования, так и лимит для каждой из структур.

Все рассчитанные лимиты и размеры отсрочки платежа фиксируются в кредитном заявлении, после чего пакет документов анализируют службы, ответственные за кредитование клиентов. Если все сведения отражены верно, а условия кредитования приемлемы, по истечении 7–12 рабочих дней бумаги возвращаются в департамент продаж вместе с заключением всех компетентных служб.

Чтобы впервые открыть кредитную линию клиенту, остается утвердить заявление. Соответствующими полномочиями наделены несколько представителей компании. Выбор ответственного лица зависит от суммы, указанной в кредитном заявлении. Так, при сумме лимита не более 300 тысяч рублей документ утверждает директор департамента продаж; от 300 тысяч до 600 тысяч рублей – директор департамента контроллинга и автоматизации, свыше 600 тысяч – кредитный комитет (его решение требуется также по кредитным заявлениям, получившим отрицательное заключение хотя бы одной из компетентных служб). Окончательные условия предоставления отсрочки платежа и величину лимита кредитования сотрудники департамента продаж вносят в сводную электронную таблицу «Лимиты кредитования клиентов».

Следующая ситуация – когда с клиентом уже заключен договор об отсрочке платежа и рассчитан лимит кредитования, но на предстоящий квартал условия нужно изменить. Если новая сумма кредита не превышает установленный ранее лимит, то повторно заполнять кредитное заявление и собирать все подтверждающие документы не нужно. Достаточно утвердить корректировку на уровне руководителя департамента продаж и внести новые данные в сводную таблицу. В противном случае, чтобы увеличить установленное ограничение по сумме и сроку, потребуется вновь составить кредитное заявление со всеми подтверждающими документами.

Когда изменить лимит кредитования клиента необходимо в течение квартала, руководитель департамента продаж должен подать служебную записку в отдел

контроля и реализации. Корректировать условия кредита можно при обязательном соблюдении следующих условий:

- установленный на квартал лимит по одному клиенту может быть увеличен, только если на такую же сумму будет сокращен лимит для другого клиента (или нескольких) и величина целевого показателя по компании в том же периоде не изменится;

- увеличение не может составлять более 30% или 1 млн рублей по сравнению с лимитом, утвержденным по последнему кредитному заявлению;

- в результате изменений ограничение по сроку и сумме не должно оказаться меньше, чем сумма его текущей дебиторской задолженности (на дату рассмотрения служебной записки отделом контроля и реализации).

- у клиента, по которому увеличивается лимит, нет просроченных платежей.

Во всех остальных случаях корректировка лимитов кредитования по клиентам выносится на рассмотрение кредитного комитета.

Когда условия кредитования, установленные в предыдущих кварталах, остаются неизменными, эти сведения просто переносятся в новую электронную таблицу «Лимиты кредитования клиентов». Дополнительные корректировки не требуются.

После того, как информация о планируемых на квартал лимитах клиентов введена в сводную электронную таблицу, в ее специальной итоговой графе отражаются следующие сведения:

- «оформление кредитного заявления» – если планируется установить кредитный лимит на квартал, но по клиенту нет оформленного и утвержденного кредитного заявления;

- «новое кредитное заявление» – для клиента нужно заново оформить заявление и остальные документы, если планируемый лимит кредитования по сравнению с ранее утвержденным увеличивается более чем на 30% или более чем на 1 млн рублей, либо составляет больше 10% от суммы общей дебиторской

задолженности компании (согласно данным отчета на последнюю дату прошедшего квартала).

– «дебиторская задолженность больше планируемого лимита кредитования» – в этом случае директор департамента продаж может увеличить планируемый лимит, но в рамках предельного значения, утвержденного последним кредитным заявлением (предположим, что действующий предел кредитования клиента равен 400 000 рублей, текущая дебиторская задолженность составляет 300 000 рублей, тогда как плановый лимит, рассчитанный менеджером на предстоящий квартал, оказался равен 200 000 рублей; в таком случае плановое ограничение по клиенту может быть увеличено до 300 000 рублей);

– «нет» – оформлять новый комплект документов по контрагенту не надо, если планируемый лимит кредитования на квартал и текущая сумма дебиторской задолженности не превышают ранее установленный лимит по утвержденному кредитному заявлению.

Финальный аккорд – кредитный комитет утверждает таблицу «Лимиты кредитования клиентов», а сведения из нее попадают в автоматизированную систему. Все организационные процедуры позади, полученной информацией можно пользоваться в течение всего квартала. Описанная схема работы позволяет применять индивидуальный подход к кредитованию каждого клиента и при этом оставаться в рамках допустимого размера дебиторской задолженности в целом по компании.

Все основные сведения о клиенте можно разделить на четыре группы:

– «О самом юр. лице» (учредительные документы, а также свидетельства о том, что фирма состоит на учете в налоговой инспекции и включена в ЕГРЮЛ);

– «О финансовом состоянии» (официальная бухгалтерская отчетность за четыре предшествующих квартала, а также справка из налоговой о том, что нет задолженности перед бюджетом);

- «О платежной дисциплине» (сведения о полученных займах, справка из банка о состоянии задолженности, расшифровка дебиторской и кредиторской задолженности с указанием просроченных долгов на последнюю отчетную дату);
- «О деятельности» (схема функционирования бизнеса клиента, копии необходимых лицензий, разрешений, а также договоров аренды помещений (другого имущества), или документов, подтверждающих право собственности на них) [3].

1.2.7 Методы управления дебиторской задолженностью в кризис

Три года назад как простые граждане, так и многие предприятия России ощутили на себе мононаправленность экономического развития нашей страны. Экономический кризис был ускорен снижением нефтяных котировок, а также санкционными мерами со стороны «наших западных партнеров». Механизмы эффективного управления рынком, существовавшие не так давно, перестали быть плодотворными: начался общий спад как в торговле, так и в производстве.

Чтобы рабочая дебиторская задолженность в кризис не превратилась в безнадежный долг, нужно проверить на актуальность и при необходимости пересмотреть следующие положения:

- правила определения рейтингов клиентов;
- периоды отсрочки платежей и размеры кредитных лимитов;
- штрафы и бонусы покупателям;
- обеспечение задолженности.

Если политику управления «дебиторкой» до сих пор не применяли в компании, стоит разработать ее с учетом кризисных явлений в экономике.

Рейтинги клиентов позволяют решать, кому и сколько можно продавать в долг. Чем выше позиция в рейтинге, тем больше лимит дебиторской задолженности покупателя. Если рейтинговая позиция минимальна, то продажи необходимо совершать только по предоплате.

Необходимо ужесточить проверку новых клиентов и удостовериться, что у потенциального покупателя есть:

- персонал в штате, численность зависит от вида деятельности;
- собственные или арендованные склады, если деятельность связана с необходимостью хранить товар;
- счет в крупном банке (входящем в топ-30 или топ-40).

Также следует рассмотреть вариант с введением дополнительных критериев для оценки рейтинга покупателей:

- наличие судебных процессов;
- соотношение собственного и заемного капиталов (по балансу);
- коэффициент текущей ликвидности.

Для экспортеров можно использовать показатель странового риска (политического или экономического).

Если компания уже оценивает эти критерии, определяя рейтинг покупателя, нужно определить, достаточно ли высокий у них вес. Возможно, в кризис его стоит увеличить.

В кризис безопаснее уменьшить отсрочки платежей, а также лимиты дебиторской задолженности, особенно, в том случае, если наблюдается тенденция к падению планов реализации. Отсрочки и лимиты следует сократить в той же мере, что и конкуренты.

$$\text{Lim} = \frac{Q_{\text{ср}}}{\text{ПО}} \times (100\% + \text{ТП}) \times O \times d, \quad (5)$$

где Lim – размер кредитного лимита, руб.;

$Q_{\text{ср}}$ – среднемесячный объем продаж за период, руб.;

ПО – периодичность отгрузок (в среднем за период), ед.;

ТП – планируемый темп прироста продаж, %;

O – длительность отсрочки, мес.;

d – доля продаж на условиях отсрочки, %.

Если компания не может уменьшить лимиты и отсрочки, стоит продумать, каким образом она будет стимулировать клиентов на предоплату, и закрепить эти правила в политике.

Зафиксировав в политике возможность переносить лимиты с одного клиента на другого в рамках одного территориального подразделения, компания сможет гибко реагировать на изменение финансового положения своих покупателей: если у кого-то из них оно ухудшится и лимиты придется сократить (либо же вообще отменить), она сможет выполнить план продаж, перераспределив их на покупателей со стабильным положением. Для этого обязательно нужно закрепить:

- необходимость оформлять дополнительные соглашения на новый лимит;
- уровень должностных лиц, принимающих решения о перераспределении лимитов.

В кризис сложно и дорого привлечь заемное финансирование. Чтобы клиенты не рассматривали поставщика как бесплатного кредитора, в договорах обязательно должна быть предусмотрена ответственность за просрочку оплаты. Также необходимо продумать, какие скидки (бонусы) мотивируют покупателей на досрочную оплату или предоплату. После этого в политике управления дебиторской задолженностью должен быть закреплён порядок расчета штрафов и скидок.

В договоре должны быть указаны:

- случаи, в которых покупатель выплачивает штраф;
- размер штрафа (как правило – в процентах от суммы просроченного долга за каждый день);
- момент, до которого продавец начисляет штраф.

Лучше предусмотреть прогрессивную неустойку. В политике необходимо закрепить порядок погашения задолженности по договору за проданные товары или оказанные услуги и по штрафу.

Установка скидок исходя из годовой стоимости кредитных ресурсов может мотивировать покупателей расплачиваться раньше. При этом скидка должна быть больше, чем проценты по банковским депозитам.

В договорах можно закрепить скидку за предварительную оплату, но только для тех клиентов, которые имеют право на отсрочку по договору (а не для тех, с кем компания работает только на условиях предоплаты).

Разрабатывать правила расчета скидок и бонусов необходимо таким образом, чтобы они были конкурентоспособными. Для этого нужно учитывать ситуацию на рынке.

В договоры с покупателями стоит включить условия об обеспечении дебиторской задолженности, в качестве которого можно использовать:

- поручительство собственника (собственников) бизнеса (если поручителем выступает физическое лицо, то необходимо нотариально заверенное согласие супруги (супруга), подтверждающее, что она (он) не возражает против выдачи этого поручительства; если юридическое, необходимо оценить, есть ли у него активы, за счет которых можно возместить ущерб);

- банковскую гарантию (стоит заранее определить, гарантии каких банков будет принимать предприятие, иначе велик риск получить гарантию от банка, который балансирует на грани отзыва лицензии);

- залоги (помимо движимого и недвижимого имущества покупателя, в качестве залога можно принять банковский вексель; если покупатель своевременно и в полном объеме оплачивает товар – он получает вексель назад; в противном случае предприятие имеет право взыскать вексель по правилам залога; необходимо указать, векселя каких банков компания берет в залог).

В качестве обеспечения задолженности можно также рассматривать:

- факторинг без регресса;

- страхование.

Однако эти инструменты дороги и доступны только крупным компаниям. При факторинге финансирование составит 80–90 процентов от суммы дебиторской

задолженности. Застраховать же удастся только самую надежную задолженность. Покупателей с минимальным уставным капиталом, высоким уровнем заемного капитала вряд ли примут на страхование [5].

1.3 Обзор зарубежного и российского опыта управления дебиторской задолженностью

Для грамотного управления дебиторской задолженностью необходимо отслеживать соотношения дебиторской и кредиторской задолженности, своевременно выявлять недопустимые виды «дебиторки», прогнозировать поступления денежных средств от дебиторов на основе коэффициентов инкассации, а также оценивать реальную стоимость существующей задолженности.

Проблема неплатежей характерна не только для нашей страны, но и для множества других государств. Важное различие состоит лишь в том, что за границей существуют отработанные методы эффективного управления дебиторской задолженностью. Для российских же предприятий в большинстве случаев характерны неэффективное планирование необходимой величины оборотных средств, в том числе дебиторской задолженности, нерациональное их использование, а также недостатки организационной структуры компаний, что в очередной раз подчеркивает необходимость управления дебиторской задолженностью [4].

Российские менеджеры прибегают к использованию методов сокращения и взыскания дебиторской задолженности.

В целях сокращения дебиторской задолженности финансовые менеджеры решают следующие задачи:

- выбор условий продаж, обеспечивающих гарантированное поступление денежных средств;
- ограничение приемлемого уровня дебиторской задолженности;

- определение скидок или надбавок для различных групп покупателей;
- ускорение истребования долгов;
- уменьшение бюджетных долгов;
- оценка упущенной выгоды от неиспользования средств, замороженных в дебиторской задолженности;
- отслеживание соотношения дебиторской и кредиторской задолженности, так как значительный рост долга создает угрозу финансовой устойчивости предприятия;
- своевременное выявление недопустимых видов дебиторской задолженности, к которым относятся отгруженные товары, не оплаченные в срок, поставщики и покупатели по претензиям, задолженность по расчетам возмещения материального ущерба, по статье "Прочие дебиторы";
- прогнозирование поступления денежных средств от дебиторов на основе коэффициентов инкассации;
- оценка реальной стоимости существующей дебиторской задолженности.

На практике может оказаться так, что компания не может самостоятельно обеспечить возврат дебиторской задолженности или свести к минимуму возможные потери. В таких случаях могут быть приняты меры по досудебному взысканию задолженности, защита страхованием или факторинговые операции.

Меры по досудебному взысканию дебиторской задолженности предполагают:

- заключение договора с частными компаниями, использующими различные технологии возврата задолженностей, в основном "информационного" характера, порядок применения которых обязательно согласовывается с заказчиком;
- страхование как способ свести к минимуму возможные потери;
- факторинговые операции представляют собой продажу прав на взыскание дебиторской задолженности.

Все вышерассмотренные приемы и методы управления дебиторской задолженностью относятся, главным образом, к нормально функционирующим

предприятиям. Но управление дебиторской задолженностью имеет место и в компаниях, находящихся в кризисном состоянии.

Предприятие, стремящееся выйти из кризиса, должно грамотно контролировать величину дебиторской задолженностью и разрабатывать системы договорных взаимоотношений с контрагентами с применением гибких условий и таких форм оплаты, как, например, выставление промежуточного счета, применение гибких цен, банковская гарантия и др.

Чтобы устранить последствия кризиса, предприятия иногда нуждаются в решительных и нередко шокирующих мерах. Так, одним из способов рефинансирования активов является продажа или обмен дебиторской задолженности (перемена лиц в обязательствах, финансирование под уступку прав требования, факторинговые операции), который нецелесообразен без предварительной оценки стоимости дебиторской задолженности, поскольку предприятие не сможет реально оценить выгоду и эффект от проводимых мероприятий.

Обобщая вышеизложенное, необходимо еще раз подчеркнуть необходимость и важность управления дебиторской задолженностью. При этом решения, принимаемые в ходе текущего управления, должны основываться на оценке эффективности различных методов ее оптимизации, а также на оценке реальной стоимости дебиторской задолженности.

Процесс осуществления мероприятий по управлению дебиторской задолженностью делится на три этапа: проведение преддоговорных процедур, заключение договора и исполнение договорных обязательств.

На первом этапе проводятся следующие мероприятия:

- анализ информации о потенциальном партнере;
- анализ конъюнктуры рынка, на котором функционирует партнер;
- анализ финансового состояния потенциального партнера;
- группировка потенциальных партнеров по уровню платежеспособности;
- определение возможной суммы для кредитования каждого клиента.

Анализ информации проводится на основе данных, полученных непосредственно от самого партнера, из внутренних или внешних (коммерческие газеты, журналы, справочники, государственная отчетность и т.д.) источников.

Анализируя финансовое состояние партнера, необходимо рассчитать показатели платежеспособности, ликвидности, финансовой устойчивости, показатели собственного капитала, объем и состав чистых активов, которые могут выступать в обеспечение кредита в случае неплатежеспособности покупателя.

Размер возможной суммы для кредитования определяется на основании положений кредитной политики предприятия, а также с учетом проведенного анализа финансового состояния клиента. Помимо размеров предоставления кредита кредитная политика также определяет такие показатели, как срок кредита, стандарты кредитоспособности клиента, политика сбора платежей и скидки.

На этапе заключения договора следует предусмотреть и зафиксировать все процедуры договорных отношений.

Основными мероприятиями третьего этапа – этапа исполнения обязательств – являются:

- четкий контроль над своевременным выставлением счетов (для этого формируется реестр старения «дебиторки», определяются структура и динамика изменения статей дебиторской задолженности, а также срок ее оборачиваемости);
- ежедневный оперативный анализ оплаты по счетам;
- контроль безнадежных долгов (для чего необходимо сформировать резерв по сомнительным долгам, который определяется в процентном соотношении к общей сумме задолженности) [4].

Эффективное управление дебиторской задолженностью за границей не сводится к ее сокращению, способному лишить компанию конкурентных преимуществ, а должно быть нацелено на сохранение этого актива в допустимых объемах при предсказуемой динамике и приемлемом качестве.

Единых нормативов объема дебиторской задолженности в структуре оборотного капитала не существует. Многое зависит от стандартов отрасли и возможностей конкретного предприятия. Кроме того, работа с задолженностью тесно связана с ценовой и маркетинговой политикой в части управления продажами, а также с политикой авансирования в части коммерческих и административно-хозяйственных закупок. Важно понимать, что излишняя жесткость управления дебиторской задолженностью способствует оттоку контрагентов, который, в свою очередь, приведет к уменьшению товарооборота, в результате чего увеличатся нереализованные товарные остатки, а компания лишится части доходов. Чрезмерная мягкость приводит к уменьшению оборотного капитала, повышению риска мошенничества и дополнительным расходам на администрирование долгов.

Определение «золотой середины» размера и структуры задолженности и эффективное управление этими параметрами способствуют развитию компании при сохранении устойчивости, способности своевременно погашать собственные обязательства и контролировать общий уровень предпринимательского риска.

Практика показывает, что в оптимизации структуры и оборота задолженности и реорганизации управления кроются значительные резервы повышения устойчивости бизнеса и роста его доходности. В случае дефицита оборотного капитала «дебиторка» остается одним из основных способов оперативного исправления ситуации. На практике первые значимые результаты в большинстве случаев можно увидеть уже в течение нескольких недель.

Эффективность контроля дебиторской задолженности можно разделить на четыре группы:

- показатели объема, состава и структуры;
- показатели ликвидности;
- показатели риска;
- показатели доходности (рентабельности).

Для повышения эффективности работы с оборотным капиталом все группы показателей нужно нормировать и сравнивать с фактическими данными, соотнося с общими и средневзвешенными величинами. Для усиления контроля такую оценку следует проводить по каждому контрагенту и сделке. Индивидуальное планирование закрепляется в условиях поставки, общее – в виде нормативов на период. При работе с показателями необходимо учитывать специфику бизнеса. В частности, нельзя оставлять без внимания как минимум четыре значимых фактора:

- динамику развития компании;
- действия конкурентов;
- сезонность (как в части продаж, так и в части закупок);
- наличие крупных контрагентов, нерегулярность и значительность сделок с которыми могут приводить к появлению технических экстремумов, чреватых возникновением заблуждений относительно реального финансового положения компании.

Полезно сравнивать свои коэффициенты с лучшими отраслевыми или региональными ориентирами для снижения влияния фактора субъективности. Рассмотрим каждую группу показателей подробно.

Показатели объема, состава и структуры задолженности. Объем долгов в абсолютных и относительных величинах отражает фактическое использование оборотного капитала для финансирования партнеров в виде товарных кредитов и выданных авансов. Абсолютная и относительная оценка задолженности по видам товаров, закупок и административно-хозяйственных расходов важна для решения целого ряда задач.

Задача 1. Установив максимальный размер долга в целом и на одного, и (или) на группу контрагентов, даже при неблагоприятной для партнеров конъюнктуре компания сохранит платежеспособность.

Задача 2. Определив размер задолженности в абсолютных показателях и долях в средней задолженности за период, можно оценить полученные и потенциальные убытки, а также приоритеты для работы и мотивации персонала.

Задача 3. Выявив ассортиментные позиции и контрагентов, невыгодных с точки зрения отвлечения оборотных средств, можно внести соответствующие изменения в политику и производственные планы.

Задача 4. Определив источники фондирования (через соотношение дебиторской задолженности с кредиторской, а также иными пассивами), можно управлять «разрывами» и уровнем кредитного риска.

Рост «дебиторки» в абсолютных величинах и ее доли в оборотных активах оценивается положительно, только в том случае, если он связан с увеличением продаж при сохранении осмотрительности кредитной политики и приемлемого качества задолженности. Сокращение задолженности не должно вызывать опасений, только если уменьшился период ее погашения без снижения активности компании. В идеале объем просроченной и безнадежной задолженности должен равняться нулю при редких, незначительных и погашаемых в разумные сроки проблемных долгах.

Часть задолженности имеет смысл вынести в отдельную категорию для анализа объема и структуры. Это, прежде всего, касается некоммерческих долгов: гарантийных депозитов и авансов, отсутствие которых остановит бизнес-процессы или приведет к отказу в предоставлении компании значимых услуг (например, аренды или связи).

При динамичном развитии компании даже превышение кредиторской задолженностью стремительно растущей «дебиторкой» не должно останавливать от анализа ситуации с дебиторами. При равенстве сумм риски у этих активов и пассивов диаметрально противоположны: дефолт даже части дебиторов не освобождает компанию от обязательств перед кредиторами. Под контролем должен быть весь объем активов, а не только сумма их разности с пассивами или другие производные.

Показатели ликвидности. Ликвидность задолженности отражает скорость ее погашения в денежные средства без существенной потери в стоимости и влияет на платежеспособность и финансовую устойчивость фирмы. Ликвидной может быть признана задолженность:

- краткосрочная (с быстрым оборотом);
- погашаемая своевременно (по графику или быстрее);
- при необходимости способная быть рефинансированной (например, с помощью факторинга) без существенных расходов.

Оценка условий рефинансирования задолженности позволяет определить скорость и дополнительные издержки по ее погашению с помощью следующих основных инструментов:

- факторинга и форфейтинга (продаж долга банкам и специализированным организациям) с учетом того, что такая переуступка задолженности дополнительно снижает расходы на административное обслуживание долга ввиду выбытия части функционала;

- оформления векселя или иных краткосрочных ценных бумаг с последующим выпуском их во вторичный оборот с учетом того, что это упрощает перепродажу долга, а авалирование векселя генеральным директором является дополнительным мотиватором своевременного перечисления средств и барьером для раздачи менеджерами партнера заранее невыполнимых обязательств;

- взаимозачета встречных обязательств (в том числе многостороннего);
- бартера (безденежной формы погашения задолженности).

Показатели риска характеризуют вероятность потенциальных потерь задолженности или ее части. Основных рисков четыре:

- кредитный (связан с неисполнением или неполным исполнением обязательств контрагентом);
- инфляционный (возникает ввиду продолжительности существования задолженности на балансе в виде отсрочек оплаты);
- валютный (в случае внешнеэкономической деятельности);

– юридический (обуславливает потери вследствие непризнания долга по формальным причинам).

В то время, как отсрочки покупателям увеличивают эти риски, задолженность в виде предоплат поставщикам, наоборот, их снижает.

Показатели доходности помогают оценивать способность задолженности зарабатывать доход, превышающий стоимость ее фондирования. Отсрочка покупателям или авансирование поставщиков имеют свою стоимость. Если кредитор предоставляет ресурсы бесплатно, он недополучает прибыль от их альтернативного размещения и теряет их часть ввиду инфляции и небесплатности фондирующих пассивов.

На практике стоимость пассивов может определяться на основе следующих показателей:

- средневзвешенной стоимости капитала (WACC);
- фактической стоимости кредитов на пополнение оборотных средств;
- фактической стоимости услуг по факторингу (форфейтингу);
- требуемой нормой на возврат капитала и т.д.

Выводы по разделу один

Процесс финансово-хозяйственной деятельности предприятия практически неминуемо связан с возникновением у него дебиторской задолженности. Успешность компании во многом определяется эффективностью управления дебиторской задолженностью, виды и методы управления которой и были рассмотрены в данной главе.

Традиционно дебиторская задолженность классифицируется в зависимости от контрагентов:

- дебиторская задолженность покупателей и заказчиков;
- дебиторская задолженность поставщиков;
- дебиторская задолженность бюджета.

Дебиторская задолженность, связанная с основными видами деятельности предприятия, называется коммерческой, с расходами на обеспечение работы организации – некоммерческой, или административно-хозяйственной.

В зависимости от времени просрочки состояние дебиторской задолженности делится на пять циклов: от виртуальной до безнадежной. Статус «дебиторки» можно оценить с помощью следующих методов:

- общий анализ дебиторской задолженности;
- анализ по срокам возникновения дебиторской задолженности;
- анализ по срокам погашения дебиторской задолженности;
- анализ коэффициентов инкассации;
- оценка реальной стоимости дебиторской задолженности;
- ABC-анализ;
- расчет кредитного лимита.

Наиболее часто используемым методом в современном мире экономики является последний – расчет кредитного лимита.

Проблема управления дебиторской задолженностью актуальна не только для России и российских компаний, но и для зарубежных предприятий тоже. За границей уже давно используют отработанные методы эффективного управления «дебиторкой», чего нельзя сказать применительно к нашей стране.

В России прибегают к мероприятиям по сокращению дебиторской задолженности. Однако, как показывает практика зарубежных компаний, ее сокращение способно лишить компанию конкурентных преимуществ. В связи с этим эффективное управление задолженностью должно быть нацелено на сохранение данного актива в допустимых объемах при предсказуемой динамике и приемлемом качестве.

Эффективность контроль дебиторской задолженности позволяют осуществить четыре группы показателей:

- показатели объема, состава и структуры;
- показатели ликвидности;

- показатели риска;
- показатели доходности (рентабельности).

В условиях же кризиса, который в настоящее время настиг российскую экономику, в целях избегания превращения «дебиторки» в безнадежные долги предприятиям необходимо прибегнуть к следующим процедурам:

- формирование рейтинга надежности клиентов;
- определение периодов отсрочки и кредитных лимитов;
- введение системы штрафов и бонусов;
- обеспечение задолженности.

2 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ АО «ПРОМЫШЛЕННАЯ ГРУППА «МЕТРАН»

2.1 Краткая характеристика объекта исследования

В данном параграфе будет представлена историческая справка об объекте исследования – Акционерном обществе «Промышленная группа «Метран», а также проведена диагностика его финансового состояния в период с 2013 по 2015 годы.

2.1.1 История АО «ПГ «Метран»

Историю «Метрана» нужно начать с 1991 года, когда в стране начались рыночные преобразования, которые не только потребовали серьезных структурных изменений, но и дали возможность для реализации многих новых идей и проектов. Именно тогда на базе одного из секторов Южно-Уральского Филиала НИИ «Технологии Машиностроения», который находился на территории завода «Прибор» и выполнял его заказы, было создано Малое Предприятие «Сектор». Инициаторами создания нового предприятия были руководители и ведущие специалисты Базового Сектора. НВП «Сектор» начало выпуск метрологического оборудования, проводило проектные и технологические работы. Теперь уже не только для завода «Прибор», но и для других предприятий и организаций. Забегая вперед, следует сказать, что в 1994 году «Сектор» был преобразован в предприятие «Метран-СТАР», а затем в Метрологическое подразделение ПГ «Метран».

В 1992 году по инициативе нескольких специалистов из московских государственных НИИ Автоматики и Комплект-А Автоматики, миасского НПО Автоматики, а также челябинского НВП «Сектор» было создано новое челябинское предприятие – фирма «Метран». Главной задачей фирмы было – в рекордно сжатые сроки спроектировать и наладить выпуск дефицитных в то

время низкопределельных датчиков давления, которые были названы «Метран-45». Само название «Метран» было аббревиатурой двух английских слов MEasuring и TRANsmitter, что в переводе означает «измерительный преобразователь», т.е. датчик. Фирма арендовала небольшую площадь в здании челябинского Теплотехнического института. Задача по подготовке производства датчиков «Метран-45» была с успехом выполнена, и 17 сентября 1992 года был выпущен и отгружен первый товарный датчик. Этот день считается Днем торговой марки «Метран».

Метран бурно развивался, и в 1994 году было образовано новое предприятие – Концерн «Метран». Концерн стал базовым предприятием «Метрана» в то время, соединив в себе функции по разработке стратегии развития, торгового дома, экономического и финансового центра. В это же время начались активные отношения с будущим стратегическим партнером – компанией Emerson, точнее с ее отделением в Европе и представительством в Москве. Активно заработало Московское представительство самого «Метрана» (впоследствии представительство было преобразовано в предприятие «Метран-Комплект»). В 90-х годах активно рос приборный ряд Метрана – появился новый комплекс датчиков давления «Метран-43», первые расходомеры серии «Метран-300», модернизировались задатчики давления «Воздух», появились свои блоки питания и множество других приборов. Тогда же было создано предприятие «Метран-Энергосервис-Челябинск» (МЭСЧ), которое стало заниматься комплексными проектами АСУТП. Сегодня это предприятие преобразовано в Подразделение по Комплексным проектам ПГ «Метран». Метран ежегодно увеличивал в разы объем продаж. К 1998 году численность сотрудников компании, превратившейся в холдинг, превысила 300 человек.

Правильно выбранная стратегия, упорство в достижении целей стали приносить свои плоды – «Метран» завоевывал все больший авторитет на рынке автоматизации на всем пространстве бывшего СССР. Успехи менеджмента были отмечены и на правительственном уровне – в начале 1998 года президенту

«Метрана» было предложено стать директором Интеллект для управления процессами государственного предприятия – завода «Прибор». Это было высокое доверие всей команде Метрана. Организация, призванная объединить силы двух предприятий стала называться «Промышленная группа «Метран», которая была создана на базе одноименного концерна в 1998 году. Метран переехал на площади завода «Прибор».

Активно развивалась сеть торговых региональных представительств «Метрана», многие сотрудники переехали в другие города, чтобы быстро развить строящуюся торговую сеть.

«Метран» становился лидером на рынке средств автоматизации, его успехи заметили и на международном уровне. В 2000 году инвестором и крупным акционером Промышленной группы стал Европейский Банк Реконструкции и Развития (EBRD). Инвестиции Всемирного Банка позволили провести техническое переоснащение производства, внесли элементы западной культуры в менеджмент и дали возможность привести финансы и экономику компании в соответствие с международными стандартами.

В начале десятилетия продолжали интенсивно развиваться отношения с московским представительством и дивизионами Emerson. В результате - 2004 году, когда проект EBRD был успешно завершен, стратегическим партнером и инвестором «Метрана» стала транснациональная холдинговая корпорация Emerson Electric Co - мировой лидер в области автоматизации. Это событие стало поворотным во всей истории «Метрана». Начался бурный процесс интеграции в транснациональную компанию. На базе метрановских инженерных подразделений был создан Глобальный инженерный центр – активный участник международных разработок новейшей техники. В производстве началась активная модернизация технологии и оборудования, компания приступила к освоению производства приборов, разработанных дивизионами Emerson. Активизировалась работа в области комплексных проектов, теперь она тоже стала базироваться на лучших решениях. Изменились все сферы деятельности компании – каждое

подразделение в «Метране» стало тесно сотрудничать с аналогичным подразделением в Emerson, осваивались новые процедуры и корпоративные правила, появилась возможность участвовать во множестве корпоративных учебных программ и тренингов.

В июле 2004 года стратегическим партнером Промышленной группы «Метран» стала компания «Emerson Process Managements» - одно из подразделений транснационального концерна «Emerson», основанного в 1890 году и объединяющего 270 расположенных по всему миру предприятий, где трудится более 128 тысяч сотрудников.

В рейтинге самых выдающихся компаний планеты, составленном журналом Fortune, «Emerson» занимает вторую строчку после «General Electric».

С 2001 года Промышленная группа «Метран» и Южно-Уральский государственный университет (ЮУрГУ) являются стратегическими партнерами в области разработки интеллектуальных средств автоматизации и подготовки кадров.

2.1.2 Диагностика финансового положения АО «ПГ «Метран» за 2013 г.

На начало 2013 года валюта баланса АО «ПГ «Метран» составляла 3 миллиарда 478 миллионов 462 тысячи рублей. За данный отчетный период она увеличилась на 502 миллиона 338 тысяч рублей (или на 14,44% в относительном выражении) и составила 3 миллиарда 980 миллионов 800 тысяч рублей. Увеличение данного показателя свидетельствует о росте производственных возможностей предприятия и расширении его деятельности.

Для начала необходимо оценить, за счет каких статей по активу происходит рост валюты баланса. Затем перейдем к оценке структуры пассивов.

Активы ПГ «Метран» (таблица 2.1) выросли на 472 миллиарда 689 тысяч рублей (15,73%). Рост активов связан, главным образом, с ростом показателя по

строке «краткосрочные финансовые вложения» на 2 миллиарда 307 миллионов 527 тысяч рублей.

В соответствии с удельным весом оборотных и внеоборотных активов, можно сделать вывод о мобильности предприятия. Мобильность тем выше, чем выше доля оборотных активов, удельный вес которых на начало периода составлял 27%, а к концу возрос до 85%.

Опережающий выручку рост дебиторской задолженности, сумма которой в начале отчетного периода составляла 285 миллионов 71 тысячу рублей, а к концу выросла на 51 миллион 779 тысяч рублей (18%) и составила 336 миллионов 850 тысяч рублей, может быть связан с увеличением доли договоров с условием «оплата по факту готовности». Отрицательная динамика стоимости запасов (с 354 миллионов 998 тысяч рублей в начале периода до 269 миллионов 904 тысяч рублей в конце) может свидетельствовать о повышении оборачиваемости данных активов.

Таблица 2.1 – Актив АО «ПГ «Метран» за 2013 год

Показатель	Сумма, тыс. руб.		Изменение		Структура средств, %		
	На 31.12.2012	На 31.12.2013	абсолютное, тыс. руб.	относительное, %	на начало периода	на конец периода	изменение
АКТИВ							
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Нематериальные активы	598	566	-32	-5,35	0,02	0,01	0,00
Результаты исследований и разработок	77 101	64 735	-12 366	-16,04	2,22	1,63	-0,59
Нематериальные поисковые активы	-	-	-	-	-	-	-
Материальные поисковые активы	-	-	-	-	-	-	-
Основные средства	410 257	431 317	21 060	5,13	11,79	10,83	-0,96
Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-	-	-	-	-
Финансовые вложения	10	10	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Отложенные налоговые активы	12 733	15 505	2 772	21,77	0,37	0,39	0,02
Прочие внеоборотные активы	26 681	26 137	-544	-2,04	0,77	0,66	-0,11
Итого по разделу I	527 380	538 270	10 890	2,06	15,16	13,52	-1,64
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Запасы	269 904	335 642	65 738	24,36	7,76	8,43	0,67
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	14 439	12 267	-2 172	-15,04	0,42	0,31	-0,11
Дебиторская задолженность	336 850	401 011	64 161	19,05	9,68	10,07	0,39
Финансовые вложения	2 307 527	2 676 009	368 482	15,97	66,34	67,22	0,89
Денежные средства и денежные эквиваленты	16 644	7 973	-8 671	-52,10	0,48	0,20	-0,28
Прочие оборотные активы	5 718	9 628	3 910	68,38	0,16	0,24	0,08
Итого по разделу II	2 951 082	3 442 530	491 448	16,65	84,84	86,48	1,64
БАЛАНС	3 478 462	3 980 800	502 338	14,44	100,00	100,00	0,00

Пассивы ПГ «Метран» (таблица 2.2) выросли на 472 миллиарда 689 тысяч рублей (15,73%). Причиной этому служит увеличение размера собственного капитала (за счет нераспределенной прибыли) на 19% (2 миллиарда 352 миллиона 798 тысяч рублей – в начале периода, 2 миллиарда 792 миллиона 143 тысячи рублей – в конце), более чем двукратное увеличение суммы долгосрочных обязательств (с 16 миллионов 661 тысячи рублей до 33 миллионов 413 тысяч рублей), а также незначительное (на 2%) увеличение стоимости краткосрочных обязательств (с 636 миллионов 313 тысяч рублей до 652 миллионов 906 тысяч рублей).

Таблица 2.2 – Пассив АО «ПГ «Метран» за 2013 г.

Показатель	Сумма, тыс. руб.		Изменение		Структура средств, %		
	На 31.12.2012	На 31.12.2013	абсолютное, тыс. руб.	относительное, %	на начало периода	на конец периода	изменение
ПАССИВ							
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	18	18	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Собственные акции, выкупленные у акционеров	-	-	-	-	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	8	8	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Добавочный капитал (без переоценки)	83 425	83 425	0	0,00	2,40	2,10	-0,30
Резервный капитал	3	3	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	2 708 689	3 161 865	453 176	16,73	77,87	79,43	1,56
Итого по разделу III	2 792 143	3 245 319	453 176	16,23	80,27	81,52	1,25
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Заемные средства	-	-	-	-	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	15 463	20 748	5 285	34,18	0,44	0,52	0,08
Оценочные обязательства	17 950	25 935	7 985	44,48	0,52	0,65	0,14
Прочие обязательства	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу IV	33 413	46 683	13 270	39,72	0,96	1,17	0,21
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Заемные средства	118 184	186 437	68 253	57,75	3,40	4,68	1,29
Кредиторская задолженность	495 964	458 223	-37 741	-7,61	14,26	11,51	-2,75
Доходы будущих периодов	480	408	-72	-15,00	0,01	0,01	0,00
Оценочные обязательства	38 278	43 730	5 452	14,24	1,10	1,10	0,00
Прочие обязательства	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу V	652 906	688 798	35 892	5,50	18,77	17,30	-1,47
БАЛАНС	3 478 462	3 980 800	502 338	14,44	100,00	100,00	0,00

Доля собственных средств в пассиве к концу отчетного периода предприятия составляет 80% (при 78% в начале периода), доля заемных, соответственно, равна 20% (при 22% в начале периода). Исходя из данного соотношения, можно сделать вывод об устойчивом финансовом положении ПГ «Метран», которая не зависит

от сторонних инвесторов, однако в то же время недополучает прибыль по причине неэффективного использования собственного капитала.

Если смотреть на соотношение чистых активов организации и уставного капитала, то величина последнего намного меньше (таблица 2.3). Такое соотношение характеризует финансовое положение с положительной стороны, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. К тому же, определив текущее состояние показателя, необходимо отметить увеличение чистых активов на 16,2% за рассматриваемый период. Тот факт, что чистые активы превышают уставный капитал, а также их увеличение в течение периода является свидетельством хорошего финансового положения организации по данному признаку.

Таблица 2.3 – Оценка стоимости чистых активов АО «ПГ «Метран» за 2013 год

Показатель	Значение показателя				Изменение	
	в тыс. руб.		в % к валюте баланса		тыс. руб.	± %
	31.12.2012	31.12.2013	на начало анализируемого периода	на конец анализируемого периода		
Чистые активы	2 792 622	3 173 953	80,3	79,4	381 331	13,7
Уставный капитал	18	18	<0,1	<0,1	-	-
Превышение чистых активов над уставным капиталом	2 792 604	3 173 935	80,3	79,4	381 331	13,7

Также по состоянию на 31.12.2013 наблюдается покрытие собственными оборотными средствами имеющихся у организации запасов, в связи с чем финансовое положение по данному признаку можно характеризовать как абсолютно устойчивое (таблица 2.4). При этом нужно обратить внимание, что данный показатель за 2013 год улучшил свое значение.

Таблица 2.4 – Анализ финансовой устойчивости по величине излишка
(недостатка) собственных оборотных средств за 2013 год

В тысячах рублей

Показатель	Значение показателя	
	На 31.12.2012	На 31.12.2013
СОС	2 298 176	2 664 015
Запасы и затраты	284 343	348 314
Излишек (недостаток)	2 013 833	2 315 701

По данным «Отчета о финансовых результатах» за 2013 год размер прибыли от продаж организации составил 668 733 тыс. руб. По сравнению с аналогичным периодом предыдущего года значение данного показателя упало на 136 828 тыс. руб., или на 17% (таблица 2.5). Чистая прибыль за период уменьшилась на 211 180 тыс. руб. (или 27,6%), составив 553 176 тыс. руб.

Таблица 2.5 – Отчет о финансовых результатах АО «ПГ «Метран» за 2013 год

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение		Среднегодовая величина, тыс. руб.
	2012	2013	тыс. руб.	± %	
Выручка	3 601 089	3 499 864	-101 225	-2,8	3 550 477
Расходы по обычным видам деятельности	2 795 528	2 831 131	35 603	1,3	2 813 330
Прибыль (убыток) от продаж	805 561	668 733	-136 828	-17,0	737 147
Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	167 446	51 931	-115 515	-69,0	109 689
ЕВИТ	973 007	720 664	-252 343	-25,9	846 836
Проценты к уплате	2 053	7 352	5 299	258,1	4 703
Изменение ОНА и ОНО, налог на прибыль и прочее	-206 598	-160 136	46 462	-22,5	-183 367
Чистая прибыль	764 356	553 176	-211 180	-27,6	658 766

Сравним темпы роста валюты баланса и выручки ПГ «Метран». За характеризуемый период выручка предприятия изменилась с 3 миллиардов 601 миллиона 89 тысяч рублей до 3 миллиардов 499 миллионов 864 тысяч рублей, снизившись в 1,03 раза. Так как темп роста валюты баланса выше, то о повышении эффективности использования имущества предприятия говорить не приходится.

2.1.3 Диагностика финансового положения АО «ПГ «Метран» за 2014 г.

На начало 2014 года валюта баланса АО «ПГ «Метран» составляла 3 миллиарда 980 миллионов 800 тысяч рублей. За данный отчетный период она увеличилась на 435 миллионов 519 тысяч рублей (или на 15,45% в относительном выражении) и составила 4 миллиарда 595 миллионов 893 тысяч рублей. Увеличение данного показателя может быть вызвано увеличением стоимости основных средств на 412 миллионов 430 тысяч рублей (или на 95,62% в относительном выражении).

Оценим, за счет каких статей по активу происходит рост валюты баланса. Затем перейдем к оценке структуры пассивов.

Активы ПГ «Метран» (таблица 2.6) выросли на 435 миллионов 519 тысяч рублей (15,45%). Это произошло по причине увеличения стоимости оборотных активов на 179 миллионов 574 тысячи рублей, что в относительном выражении равняется 5,22%. Что касается внеоборотных активов, то их стоимость в относительном выражении увеличилась на 81%, в абсолютном – на 435 миллионов 519 тысяч рублей.

В соответствии с удельным весом оборотных и внеоборотных активов, можно сделать вывод о мобильности предприятия. Мобильность тем выше, чем выше доля оборотных активов, удельный вес которых на начало периода составлял 86,5%, а к концу снизился до 79%.

Таблица 2.6 – Актив АО «ПГ «Метран» за 2014 год

Показатель	Сумма, тыс. руб.		Изменение		Структура средств, %		
	На 31.12.2013	На 31.12.2014	абсолютное, тыс. руб.	относительное, %	на начало периода	на конец периода	изменение
АКТИВ							
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Нематериальные активы	566	620	54	9,54	0,01	0,01	0,00
Результаты исследований и разработок	64 735	42 418	-22 317	-34,47	1,63	0,92	-0,70
Нематериальные поисковые активы	-	-	-	-	-	-	-
Материальные поисковые активы	-	-	-	-	-	-	-
Основные средства	431 317	843 747	412 430	95,62	10,83	18,36	7,52
Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-	-	-	-	-
Финансовые вложения	10	10	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Отложенные налоговые активы	15 505	12 296	-3 209	-20,70	0,39	0,27	-0,12
Прочие внеоборотные активы	26 137	74 698	48 561	185,79	0,66	1,63	0,97
Итого по разделу I	538 270	973 789	435 519	80,91	13,52	21,19	7,67
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Запасы	335 642	386 758	51 116	15,23	8,43	8,42	-0,02
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	12 267	28 483	16 216	132,19	0,31	0,62	0,31
Дебиторская задолженность	401 011	578 539	177 528	44,27	10,07	12,59	2,51
Финансовые вложения	2 676 009	2 548 564	-127 445	-4,76	67,22	55,45	-11,77
Денежные средства и денежные эквиваленты	7 973	71 453	63 480	796,19	0,20	1,55	1,35
Прочие оборотные активы	9 628	8 307	-1 321	-13,72	0,24	0,18	-0,06
Итого по разделу II	3 442 530	3 622 104	179 574	5,22	86,48	78,81	-7,67
БАЛАНС	3 980 800	4 595 893	615 093	15,45	100,00	100,00	0,00

Опережающий выручку рост дебиторской задолженности, сумма которой в начале отчетного периода составляла 401 миллион 11 тысяч рублей, а к концу выросла на 177 миллионов 528 тысяч рублей (44%) и составила 578 миллионов 539 тысяч рублей, может быть следствием увеличения доли договоров с условием «оплата по факту готовности».

Положительная динамика стоимости запасов (с 335 миллионов 642 тысяч рублей в начале периода до 386 миллионов 758 тысяч рублей в конце) свидетельствует о подготовке к переезду и перемещению на новую площадку. Также динамика двух выше описываемых статей связана со сложной экономической ситуацией в Российской Федерации и колебанием курсов валют.

Пассивы ПГ «Метран» (таблица 2.7) выросли на 435 миллионов 519 тысяч рублей (15,45%).

Таблица 2.7 – Пассив АО «ПГ «Метран» за 2014 год

Показатель	Сумма, тыс. руб.		Изменение		Структура средств, %		
	На 31.12.2013	На 31.12.2014	абсолютное, тыс. руб.	относительное, %	на начало периода	на конец периода	изменение
ПАССИВ							
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	18	18	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Собственные акции, выкупленные у акционеров	-	-	-	-	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	8	8	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Добавочный капитал (без переоценки)	83 425	83 425	0	0,00	2,10	1,82	-0,28
Резервный капитал	3	3	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	3 161 865	3 753 790	591 925	18,72	79,43	81,68	2,25
Итого по разделу III	3 245 319	3 837 244	591 925	18,24	81,52	83,49	1,97
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Заемные средства	-	-	-	-	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	20 748	18 086	-2 662	-12,83	0,52	0,39	-0,13
Оценочные обязательства	25 935	30 716	4 781	18,43	0,65	0,67	0,02
Прочие обязательства	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу IV	46 683	48 802	2 119	4,54	1,17	1,06	-0,11
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Заемные средства	186 437	192 351	5 914	3,17	4,68	4,19	-0,50
Кредиторская задолженность	458 223	471 291	13 068	2,85	11,51	10,25	-1,26
Доходы будущих периодов	408	825	417	102,21	0,01	0,02	0,01
Оценочные обязательства	43 730	45 382	1 652	3,78	1,10	0,99	-0,11
Прочие обязательства	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу V	688 798	709 849	21 051	3,06	17,30	15,45	-1,86
БАЛАНС	3 980 800	4 595 893	615 095	15,45	100,00	100,00	0,00

Причиной этому служит увеличение размера собственного капитала (за счет нераспределенной прибыли) на 18% (3 миллиарда 245 миллионов 319 тысяч рублей – в начале периода, 3 миллиарда 847 миллионов 244 тысячи рублей – в конце), а также небольшие (на 4,5% и 3%, соответственно) увеличения стоимости долгосрочных (46 миллионов 683 тысяч рублей до 48 миллионов 802 тысяч рублей) и краткосрочных (с 688 миллионов 798 тысяч рублей до 709 миллионов 849 тысяч рублей).

Доля собственных средств в пассиве предприятия стала еще больше и теперь составляет 83,5%, а доля заемных, соответственно, равна 15,5%. Исходя из данного соотношения, можно сделать следующие выводы:

- финансовое положение ПГ «Метран» стало еще более устойчивым;
- предприятие не зависит от сторонних инвесторов;
- «Метран» продолжает неэффективно использовать собственный капитал, а значит, недополучает прибыль.

Если смотреть на соотношение чистых активов организации и уставного капитала, то величина последнего намного меньше (таблица 2.8). Такое соотношение характеризует финансовое положение с положительной стороны, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. К тому же, определив текущее состояние показателя, необходимо отметить увеличение чистых активов на 16,2% за рассматриваемый период. Тот факт, что чистые активы превышают уставный капитал, а также их увеличение в течение периода является свидетельством хорошего финансового положения организации по данному признаку.

Таблица 2.8 – Оценка стоимости чистых активов АО «ПГ «Метран» за 2014 год

Показатель	Значение показателя				Изменение	
	в тыс. руб.		в % к валюте баланса		тыс. руб.	± %
	31.12.2013	31.12.2014	на начало анализируемого периода	на конец анализируемого периода		
Чистые активы	3 173 953	3 687 988	79,4	78,3	514 035	16,2
Уставный капитал	18	18	<0,1	<0,1	-	-
Превышение чистых активов над уставным капиталом	3 173 935	3 687 970	79,4	78,3	514 035	16,2

Также по состоянию на 31.12.2014 наблюдается покрытие собственными оборотными средствами имеющихся у организации запасов, в связи с чем финансовое положение по данному признаку можно характеризовать как абсолютно устойчивое (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Анализ финансовой устойчивости по величине излишка
(недостатка) собственных оборотных средств за 2014 год

В тысячах рублей

Показатель	Значение показателя	
	На 31.12.2013	На 31.12.2014
СОС	2 664 015	2 659 162
Запасы и затраты	348 314	427 029
Излишек (недостаток)	2 315 701	2 232 133

По данным «Отчета о финансовых результатах» за 2014 год размер прибыли от продаж организации составил 576 800 тыс. руб. По сравнению с аналогичным периодом предыдущего года значение данного показателя упало на 91 933 тыс. руб., или на 13,7% (таблица 2.10). Чистая прибыль за период уменьшилась на 39 559 тыс. руб. (или 7,2%), составив 513 617 тыс. руб.

Таблица 2.10 – Отчет о финансовых результатах АО «ПГ «Метран» за 2014 год

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение		Среднегодовая величина, тыс. руб.
	2013	2014	тыс. руб.	± %	
Выручка	3 499 864	3 846 364	346 500	9,9	3 673 114
Расходы по обычным видам деятельности	2 831 131	3 269 564	438 433	15,5	3 050 348
Прибыль (убыток) от продаж	668 733	576 800	-91 933	-13,7	622 767
Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	51 931	95 861	43 930	84,6	73 896
ЕВИТ	720 664	672 661	-48 003	-6,7	696 663
Проценты к уплате	7 352	18 205	10 853	147,6	12 779
Изменение ОНА и ОНО, налог на прибыль и прочее	-160 136	-140 839	19 297	-12,1	-150 488
Чистая прибыль	553 176	513 617	-39 559	-7,2	533 397

Сравним темпы роста валюты баланса и выручки ПГ «Метран». За характеризуемый период выручка предприятия изменилась с 3 миллиардов 499 миллионов 364 тысяч рублей до 3 миллиардов 846 миллионов 864 тысяч рублей, увеличившись в 1,1 раза. Так как темп роста валюты баланса выше, то о

повышении эффективности использования имущества предприятия говорить не приходится.

2.1.4 Диагностика финансового положения АО «ПГ «Метран» за 2015 г.

На начало 2015 года валюта баланса АО «ПГ «Метран» составляла 4 миллиарда 595 миллионов 893 тысяч рублей. За данный отчетный период она увеличилась на 121 миллион 14 тысяч рублей (или на 2,63% в относительном выражении) и составила 4 миллиарда 716 миллионов 907 тысяч рублей. Увеличение данного показателя может быть вызвано увеличением стоимости внеоборотных активов на 856 миллионов 949 тысяч рублей (или на 88% в относительном выражении).

Активы ПГ «Метран» (таблица 2.11) выросли на 121 миллион 14 тысяч рублей (2,63%). Рост активов связан, главным образом, с более чем двукратным ростом показателя по строке «основные средства» на 853 миллиона 185 тысяч рублей.

В соответствии с удельным весом оборотных и внеоборотных активов, можно сделать вывод о мобильности предприятия. Мобильность тем выше, чем выше доля оборотных активов, удельный вес которых на начало периода составлял 79%, а к концу снизился до 61%.

Положительная динамика стоимости запасов (с 386 миллионов 758 тысяч рублей в начале периода до 459 миллионов рублей в конце) связана с перемещением предприятия на новую площадку.

Таблица 2.11 – Актив АО «ПГ «Метран» за 2015 год

Показатель	Сумма, тыс. руб.		Изменение		Структура средств, %		
	На 31.12.2014	На 31.12.2015	абсолютное, тыс. руб.	относительное, %	на начало периода	на конец периода	изменение
АКТИВ							
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Нематериальные активы	620	577	-43	-6,94	0,01	0,01	0,00
Результаты исследований и разработок	42 418	42 318	-100	-0,24	0,92	0,90	-0,03
Нематериальные поисковые активы	-	-	-	-	-	-	-
Материальные поисковые активы	-	-	-	-	-	-	-
Основные средства	843 747	1 696 932	853 185	101,12	18,36	35,98	17,62
Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-	-	-	-	-
Финансовые вложения	10	10	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Отложенные налоговые активы	12 296	59 834	47 538	386,61	0,27	1,27	1,00
Прочие внеоборотные активы	74 698	31 067	-43 631	-58,41	1,63	0,66	-0,97
Итого по разделу I	973 789	1 830 738	856 949	88,00	21,19	38,81	17,62
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Запасы	386 758	459 000	72 242	18,68	8,42	9,73	1,32
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	28 483	13 008	-15 475	-54,33	0,62	0,28	-0,34
Дебиторская задолженность	578 539	572 894	-5 645	-0,98	12,59	12,15	-0,44
Финансовые вложения	2 548 564	1 794 493	-754 071	-29,59	55,45	38,04	-17,41
Денежные средства и денежные эквиваленты	71 453	45 108	-26 345	-36,87	1,55	0,96	-0,60
Прочие оборотные активы	8 307	1 666	-6 641	-79,94	0,18	0,04	-0,15
Итого по разделу II	3 622 104	2 886 170	-735 934	-20,32	78,81	61,19	-17,62
БАЛАНС	4 595 893	4 716 908	121 015	2,63	100,00	100,00	0,00

Пассивы ПГ «Метран» (таблица 2.12) выросли на 121 миллион 14 тысяч рублей (2,63%).

Причиной этому служит увеличение размера краткосрочных обязательств на 617 миллионов 376 тысяч рублей (или на 87% в относительном выражении).

Доля собственных средств в пассиве предприятия уменьшилась и теперь составляет 70%, а доля заемных, соответственно, равна 30%. Исходя из данного соотношения, можно отметить независимость «Метрана» от сторонних инвесторов, а также тот факт, что финансовое положение организации остается устойчивым.

Если смотреть на соотношение чистых активов организации и уставного капитала, то величина последнего намного меньше (таблица 2.13). Такое соотношение характеризует финансовое положение с положительной стороны, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов

Таблица 2.12 – Пассив АО «ПГ «Метран» за 2015 год

Показатель	Сумма, тыс. руб.		Изменение		Структура средств, %		
	На 31.12.2014	На 31.12.2015	абсолютное, тыс. руб.	относительное, %	на начало периода	на конец периода	изменение
ПАССИВ							
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	18	18	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Собственные акции, выкупленные у акционеров	-	-	-	-	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	8	8	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Добавочный капитал (без переоценки)	83 425	83 425	0	0,00	1,82	1,77	-0,05
Резервный капитал	3	3	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	3 753 790	3 219 275	-534 515	-14,24	81,68	68,25	-13,43
Итого по разделу III	3 837 244	3 302 728	-534 516	-13,93	83,49	70,02	-13,47
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Заемные средства	-	-	-	-	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	18 086	49 134	31 048	171,67	0,39	1,04	0,65
Оценочные обязательства	30 716	37 822	7 106	23,13	0,67	0,80	0,13
Прочие обязательства	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу IV	48 802	86 955	38 153	78,18	1,06	1,84	0,78
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Заемные средства	192 351	428 916	236 565	122,99	4,19	9,09	4,91
Кредиторская задолженность	471 291	845 071	373 780	79,31	10,25	17,92	7,66
Доходы будущих периодов	825	1 328	503	60,97	0,02	0,03	0,01
Оценочные обязательства	45 382	51 910	6 528	14,38	0,99	1,10	0,11
Прочие обязательства	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу V	709 849	1 327 225	617 376	86,97	15,45	28,14	12,69
БАЛАНС	4 595 895	4 716 908	121 013	2,63	100,00	100,00	0,00

Таблица 2.13 – Оценка стоимости чистых активов АО «ПГ «Метран» за 2015 год

Показатель	Значение показателя				Изменение	
	в тыс. руб.		в % к валюте баланса		тыс. руб.	± %
	31.12.2014	31.12.2015	на начало анализируемого периода	на конец анализируемого периода		
Чистые активы	3 687 988	3 304 056	78,3	70,0	-383 932	-10,4
Уставный капитал	18	18	<0,1	<0,1	-	-
Превышение чистых активов над уставным капиталом	3 687 970	3 304 038	78,3	70,0	-383 932	-10,4

Также по состоянию на 31.12.2015 наблюдается покрытие собственными оборотными средствами имеющихся у организации запасов, что характеризует финансовое положение предприятия как абсолютно устойчивое (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Анализ финансовой устойчивости по величине излишка
(недостатка) собственных оборотных средств за 2015 год

В тысячах рублей

Показатель	Значение показателя	
	На 31.12.2014	На 31.12.2015
СОС	2 659 162	1 558 945
Запасы и затраты	427 029	472 008
Излишек (недостаток)	2 232 133	1 086 937

По данным «Отчета о финансовых результатах» за 2015 год размер прибыли от продаж организации составил 707 674 тыс. руб. По сравнению с аналогичным периодом предыдущего года значение данного показателя увеличилось на 130 874 тыс. руб., или на 22,7% (таблица 2.15). Чистая прибыль за период возросла на 101 949 тыс. руб. (или 19,8%), составив 615 566 тыс. руб.

Таблица 2.15 – Отчет о финансовых результатах АО «ПГ «Метран» за 2015 год

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение		Среднегодовая величина, тыс. руб.
	2014	2015	тыс. руб.	± %	
Выручка	3 846 364	4 420 359	573 995	14,9	4 133 362
Расходы по обычным видам деятельности	3 269 564	3 712 685	443 121	13,6	3 491 125
Прибыль (убыток) от продаж	576 800	707 674	130 874	22,7	642 237
Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	95 861	117 121	21 260	22,2	106 491
ЕВИТ	672 661	824 795	152 134	22,6	748 728
Проценты к уплате	18 205	42 950	24 745	135,9	30 578
Изменение ОНА и ОНО, налог на прибыль и прочее	-140 839	-166 279	-25 440	18,1	-153 559
Чистая прибыль	513 617	615 566	101 949	19,8	564 592

Сравним темпы роста валюты баланса и выручки ПГ «Метран». За характеризуемый период выручка предприятия изменилась с 3 миллиардов 846

миллиона 364 тысяч рублей до 4 миллиардов 420 миллионов 359 тысяч рублей, увеличившись в 1,15 раза. Так как темп роста валюты баланса (102,63%) ниже темпа роста выручки (114,9%), то можно отметить факт повышения эффективности использования имущества предприятия.

Таким образом, на протяжении всех рассматриваемых периодов валюта баланса АО «ПГ «Метран» (рисунок 2.1) имела положительную динамику, что свидетельствует о расширении деятельности предприятия и увеличении его производственных возможностей. Что касается соотношения внеоборотных и оборотных активов, то с каждым годом мобильность имущества снижается, поскольку доля оборотных активов на конец 2013 года составляла 86%, а на конец 2015-го – лишь 61%. Высокую финансовую устойчивость характеризует тот факт, что удельный вес собственных средств с конца 2012 года по конец 2014 года становился все выше. В 2015 году произошло снижение показателя на 13,5%, тем не менее доля собственного капитала остается достаточно высокой. Также стоит обратить внимание и на тот факт, что таким образом «Метран» недополучает прибыль, поскольку собственные средства используются неэффективно.

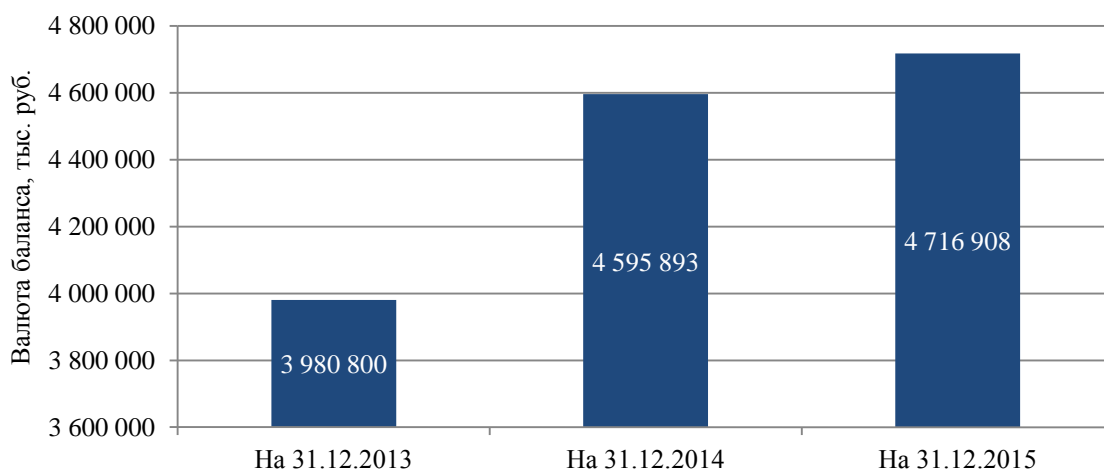


Рисунок 2.1 – Динамика валюты баланса АО «ПГ «Метран» за 2013-2015 годы, тыс. руб.

При более глубоком рассмотрении раздела оборотных активов можно отметить постоянный рост запасов и дебиторской задолженности (рисунок 2.2),

что говорит о работе с дебиторами как об одной из проблемных зон в деятельности предприятия.

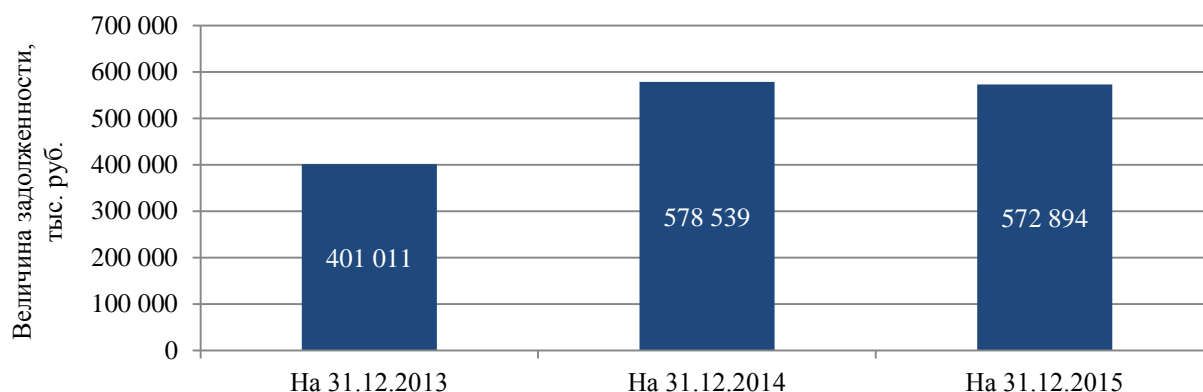


Рисунок 2.2 – Динамика величины дебиторской задолженности АО «ПГ «Метран» за 2013-2015 годы, тыс. руб.

В связи с этим проведем анализ системы управления дебиторской задолженностью в следующем параграфе.

2.2 Диагностика системы управления дебиторской задолженностью АО «ПГ «Метран»

В данном параграфе будут рассмотрены такие нормативные документы предприятия, как Политика кредитного контроля и Политика по управлению дебиторской задолженностью, а также проведена диагностика текущего состояния дебиторской задолженности АО «ПГ «Метран».

2.2.1 Политика по управлению дебиторской задолженностью

Политика по управлению дебиторской задолженностью предприятия регулирует кредитные отношения с покупателями, порядок формирования резервов, процедуру взыскания долгов, процедуру списания безнадежной дебиторской задолженности. Ее целями являются:

- контроль дебиторской задолженности;

- снижение рисков невозврата дебиторской задолженности и образования просроченной задолженности;

- своевременное определение потребностей в дополнительных ресурсах для покрытия дебиторской задолженности;

- увеличение объемов продаж при минимизации кредитных рисков компании.

Согласно Политике по управлению дебиторской задолженностью АО «ПГ «Метран» (приложение В), сомнительной признается дебиторская задолженность, по которой срок оплаты просрочен более чем на 180 дней. Продленными условиями оплаты считаются условия, предусматривающие оплату более чем через 60 дней после факта отгрузки.

Ежемесячно специалист по взысканию дебиторской задолженности формирует и анализирует следующие формы отчетов:

- Форма № 1-К «Анализ дебиторской задолженности по согласованным срокам оплаты и утвержденным кредитным лимитам», которая позволяет проанализировать структуру дебиторской задолженности в разрезе покупателей, выделить долю просроченной задолженности;

- Форма № 2-К «Анализ просроченной дебиторской задолженности», позволяющая проанализировать просроченную дебиторскую задолженность, выявить причину задержки, определить «ответственное лицо» за закрытие просроченной задолженности, а также установить предполагаемую дату закрытия «дебиторки».

Специалист по взысканию дебиторской задолженности анализирует полученные данные и формирует перечень покупателей «Стоп – Лист», в адрес которых отгрузка прекращается.

Специалист по взысканию дебиторской задолженности производит блокировку отгрузки продукции покупателям в течение одного рабочего дня со дня формирования «Стоп – Листа». Если причина блокировки в просроченном долге, то разблокировка для отгрузки и размещения заказов осуществляется на основании представленных гарантийных писем покупателей на основании

следующей авторизации, основанной на днях и суммах просроченной задолженности. Разблокировка осуществляется при согласовании следующих должностных лиц (таблица 2.16).

Таблица 2.16 – Должностные лица для согласования разблокировки покупателей

Должность	Количество дней просрочки	Сумма просроченной дебиторской задолженности (USD)
Специалист по взысканию дебиторской задолженности	Менее 30 дней	до 100 000
Региональный менеджер по взысканию дебиторской задолженности стран СНГ	30-60 дней	100 000 - 200 000
Финансовый директор	60-90 дней	200 000 - 500 000
Генеральный менеджер	90-180 дней	500 000 - 1 500 000
Вице-президент стран СНГ	Без ограничений	Без ограничений

Еженедельно специалист по взысканию дебиторской задолженности формирует и анализирует Форму № 1-К в разрезе регионов.

Менеджеры по продажам должны сообщить специалисту о предполагаемых сроках закрытия просроченной задолженности.

В случае отсутствия «обратной» связи специалист должен сам связаться с заказчиком по телефону или электронной почте и проинформировать его о просроченной дебиторской задолженности.

Одновременно специалист по взысканию задолженности должен проставить предполагаемые сроки оплат по каждому клиенту в разрезе регионов и уведомить менеджеров по продажам о наступлении сроков оплат, в случае необходимости предоставить информацию о задолженности заказчиков в разрезе заказов и счетов-фактур.

Менеджеры по продажам должны сообщить специалисту по взысканию дебиторской задолженности о предполагаемых сроках закрытия задолженности, срок по которой не поступил.

В случае отсутствия «обратной» связи от менеджеров специалист должен сам связаться с заказчиком и проинформировать того о предполагаемом сроке оплаты задолженности.

В случае необходимости специалист должен написать напоминание заказчику с указанием договора, соглашений или документов, по которым образовалась «дебиторка».

Алгоритм работы с просроченной дебиторской задолженностью на предприятии состоит из трех процедур:

- досудебная процедура взыскания просроченной дебиторской задолженности;
- судебная процедура взыскания просроченной дебиторской задолженности;
- списание безнадежной дебиторской задолженности.

Какие действия выполняются при выявлении просроченной «дебиторки» на АО «ПГ «Метран»?

Специалист по взысканию обязан уведомить регионального менеджера по продажам соответствующего региона о нарушении покупателем условий предоставления кредита, заблокировать отгрузку и запуск в производство заказов по покупателю, нарушающему платежную дисциплину, оформить акт сверки счетов между АО «ПГ «Метран» и дебитором, изыскать возможность продажи просроченной дебиторской задолженности третьему лицу и провести предварительную претензионную работу с заказчиком.

Региональный менеджер по продажам обязан потребовать от дебитора график погашения возникшей просроченной задолженности, направить в адрес покупателя уведомление о нарушении сроков оплаты с указанием начисленных пеней и штрафов, а также подготовить служебную записку с объяснением причин возникновения просроченной задолженности и необходимые документы для передачи дела в юридический отдел для взыскания задолженности в судебном порядке.

Основанием для взыскания просроченной дебиторской задолженности в судебном порядке является совместное решение финансовой и юридической служб предприятия, которое было основано на принципах целесообразности и значимости. Списание безнадежной дебиторской задолженности осуществляется на основании приказа финансового директора в следующих случаях:

- ликвидация дебитора;
- по истечении срока исковой давности;
- возникшей за счет округления суммы из чистой прибыли предприятия.

2.2.2 Политика кредитного контроля

В целях регулирования кредитных отношений с покупателями, условий оплаты, минимизации кредитных рисков компании и приведения политики кредитного контроля (приложение Г) в соответствие единым стандартам на предприятии применяется кредитная политика, которая направлена на повышение конкурентоспособности положения компании на рынке за счет предоставления покупателям взаимовыгодных условий товарного кредитования и увеличения объемов продаж при минимизации кредитных рисков компании.

Согласно Политике кредитного контроля, стандартными условиями оплаты признаются те условия, которые предусматривают оплату с отсрочкой платежа до 30 дней. Условия, предусматривающие оплату более чем через 30 дней, признаются продленными.

Оценка рисков и расчет кредитного лимита для покупателей производится с учетом таких критериев, как срок сотрудничества с АО «ПГ «Метран», срок существования компании на рынке, объем закупаемой продукции за последние 12 месяцев, платежная дисциплина за последние 12 месяцев, количество сотрудников в компании покупателя, собственные средства компании, рейтинг оценки компании в Системе Спарк-Интерфакс, баланс и отчет о прибылях и убытках, а также любая другая информация, относящаяся к оценке кредитных рисков.

Основанием для прохождения процедуры кредитного контроля является заявка, поступившая от покупателя с предложением условий оплаты, отличными от стопроцентной предоплаты до момента отгрузки со склада готовой продукции.

Расчет и согласование кредитного лимита и количества дней отсрочки для покупателей, проходящих процедуру DPQ, проводятся на этапе прохождения процедуры. Расчет и согласование кредитного лимита и количества дней отсрочки для покупателей, не проходящих процедуру DPQ, проводятся на этапе согласования цен и скидок, до момента подписания договоров, спецификаций или перед подачей документов на участие в тендере.

Определение и утверждение кредитного лимита обязательно при любом количестве дней отсрочки оплаты после отгрузки со склада и любых комбинированных условиях оплаты. Кредитные лимиты и дни отсрочки платежа должны быть согласованы совместно группами риска и бизнеса, согласно Credit Limits DoA (таблица 2.17).

Таблица 2.17 – Credit Limits DoA

Сумма (USD)	Уровень согласования	
	CFS	Business
до 250 000	Аналитик кредитных рисков	Не требуется
до 500 000	Старший аналитик кредитных рисков	
до 1 000 000	Менеджер по управлению кредитными рисками	Генеральный менеджер
до 3 000 000		
до 5 000 000	CFS Директор по Европе	Вице-президент по СНГ
до 7 500 000	-	Вице-президент по Европе
свыше 7 500 000	-	Президент по Европе

При возникновении разногласий следует обратиться на следующий уровень согласования.

Уровни согласования количества дней отсрочки платежа определяются в соответствии с Extended payment terms DoA (таблица 2.18).

Таблица 2.18 – Extended payment terms DoA

Отсрочка (количество дней)	Уровень согласования	
	CFS	Business
до 30	Аналитик кредитных рисков	-
до 45	Старший аналитик кредитных рисков	Генеральный менеджер
до 60	Менеджер по кредитным рискам	Вице-президент по СНГ
до 75	CFS Директор по Европе	Вице-президент по Европе
свыше 75	Президент по Европе	

Группа оценки кредитного риска координирует процесс согласования, сохраняет всю информацию для целей аудита и вносит утвержденный кредитный лимит в систему.

На основе отчета по кредитным лимитам аналитик кредитных рисков производит проверку существующих в системе лимитов.

2.2.3 Наличие и движение дебиторской задолженности

Если рассматривать величину дебиторской задолженности предприятия (таблица 2.19) в динамике, то на начало 2014 года ее размер составлял 402 миллиона 765 тысяч рублей, на начало 2015 года – 579 миллионов 684 тысячи рублей. К концу 2015 года этот показатель снизился и был эквивалентен 577 миллионам 691 тысячи рублей.

Значительную долю в структуре (Рисунок 2.3, 2.4) всей дебиторской задолженности предприятия занимают расчеты с покупателями и заказчиками (61% в 2014 году и 74% – в 2015-м). Наименьшим весом обладают выданные авансы, доля которых к концу 2015 года стала еще ниже, снизившись за год на 10 процентных пунктов (4% против 14%).

Таблица 2.19 – Наличие и движение дебиторской задолженности предприятия за 2014-2015 годы

В тысячах рублей

Наименование показателя	Период	На начало периода	Изменения за период		На конец периода
			поступление	погашение	
Долгосрочная дебиторская задолженность - всего	2015 г.	-	-	-	-
	2014 г.	-	-	-	-
Расчеты с покупателями и заказчиками	2015 г.	-	-	-	-
	2014 г.	-	-	-	-
Авансы выданные	2015 г.	-	-	-	-
	2014 г.	-	-	-	-
Прочая	2015 г.	-	-	-	-
	2014 г.	-	-	-	-
Краткосрочная дебиторская задолженность - всего	2015 г.	578 570	5 777 636	-5 783 499	572 895
	2014 г.	400 603	5 082 428	-4 905 567	578 570
Расчеты с покупателями и заказчиками	2015 г.	353 812	5 230 317	-5 158 342	425 786
	2014 г.	287 664	4 539 079	-4 472 931	353 812
Авансы выданные	2015 г.	82 899	20 565	-82 901	20 564
	2014 г.	26 205	83 091	-26 397	82 899
Прочая	2015 г.	62 018	275 647	-265 321	72 530
	2014 г.	45 836	227 848	-212 772	60 912
Проценты по займу к получению	2015 г.	79 841	251 109	-276 935	54 015
	2014 г.	40 898	232 410	-193 467	79 841
Итого	2015 г.	578 570	5 777 636	-5 783 499	572 895
	2014 г.	400 603	5 082 428	-4 905 567	578 570

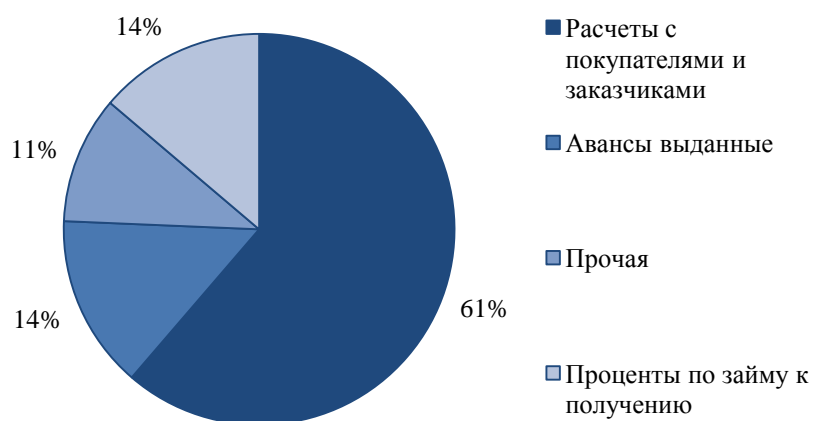


Рисунок 2.3 – Структура дебиторской задолженности «ПГ «Метран» в 2014 году

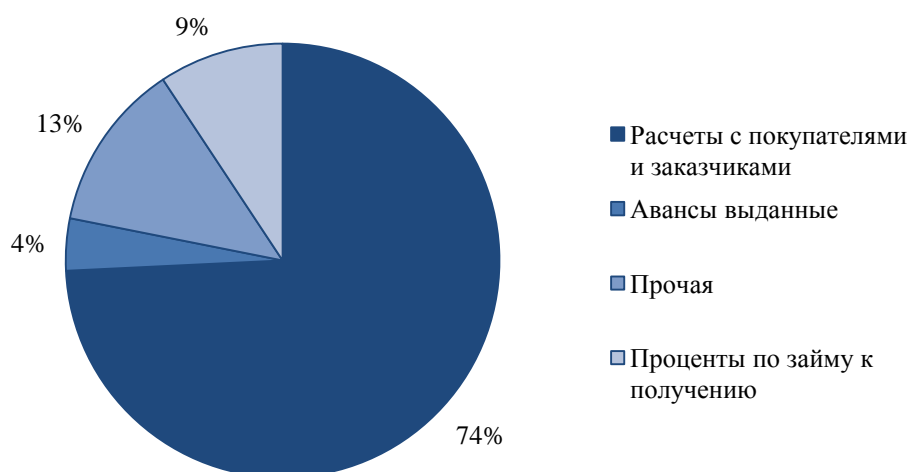


Рисунок 2.4 – Структура дебиторской задолженности «ПГ «Метран» в 2015 году

Если говорить о величине просроченной дебиторской задолженности (Таблица 2.20), то за 2014 год ее размер сократился почти вдвое относительно предшествующего периода, однако за 2015 год произошел резкий рост величины просроченной дебиторской задолженности и к концу 2015 года размер показателя уже более чем в два раза превышал аналогичное значение конца 2013 года (Рисунок 2.5). Также значительную долю в величине общей просроченной дебиторской задолженности занимает задолженность по расчётам с покупателями и заказчиками.

Таблица 2.20 – Просроченная дебиторская задолженность АО «ПГ «Метран» за 2014-2015 годы

В тысячах рублей

Наименование показателя	На 31.12.2015	На 31.12.2014	На 31.12.2013
Расчеты с покупателями и заказчиками	4 795	922	2 043
Расчеты с поставщиками и заказчиками	1	192	119
Прочая	-	-	-
Всего	4 796	1 114	2 162

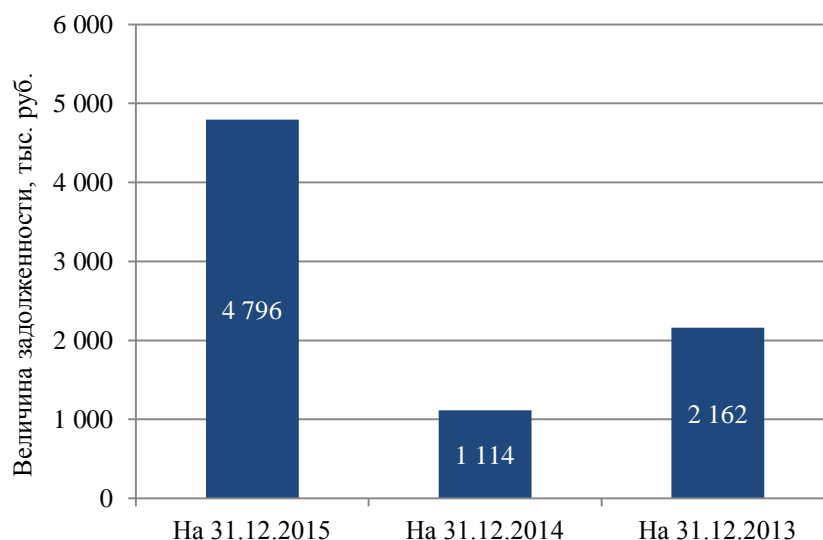


Рисунок 2.5 – Динамика величины просроченной дебиторской задолженности АО «ПГ «Метран» за 2013-2015 гг., тыс. руб.

Таким образом, основываясь на положениях Политики по управлению дебиторской задолженностью и Политике кредитного контроля, можно отметить отсутствие глубокого анализа дебиторской задолженности на этапах управления, а также недостаточно дифференцированный подход к различным группам дебиторов. Стоит отметить, что компания работает с дебиторами уже по факту отсрочки. Для повышения эффективности управления задолженностью требуется применение превентивных мер по недопущению задолженности статуса просроченной. Что касается особого подхода к различным группам клиентов, в следующем параграфе будет рассмотрена дифференциация на основе ABC-анализа.

2.3 Рекомендации по совершенствованию системы управления дебиторской задолженностью АО «ПГ «Метран»

С учетом полученных в предыдущем параграфе выводов, сформируем рекомендации по совершенствованию системы управления дебиторской задолженностью.

Одним из методов управления дебиторской задолженностью является ABC-анализ. При ABC-анализе на основании принципа Парето, согласно которому, 20% усилий дают 80% результата), дебиторы делятся на три категории:

1. А – покупатели, дающие около 80% выручки (в такую группу попадают те дебиторы, которые в основном определяют обороты всей фирмы);
2. В – дебиторы, доля которых в обороте компании составляет порядка 80% оставшегося объема;
3. С – все остальные покупатели, дающие незначительную часть выручки компании; самая многочисленная группа.

ABC-анализ позволяет рационализировать усилия менеджеров по управлению дебиторской задолженностью.

На данный момент у предприятия имеется 111 дебиторов. Произведем их разбивку на три группы в соответствии с долей (рисунок 2.6) в выручке «ПГ «Метран». В группу А (таблица 2.21) входят 22 компании, на долю которых приходится 79,41% выручки. Группа В состоит из 34 компаний, удельный вес которых в общей выручке предприятия эквивалентен 16,45%. Оставшиеся 55 компаний, попадающие в группу С, дают лишь 4,14% выручки «Метрана».

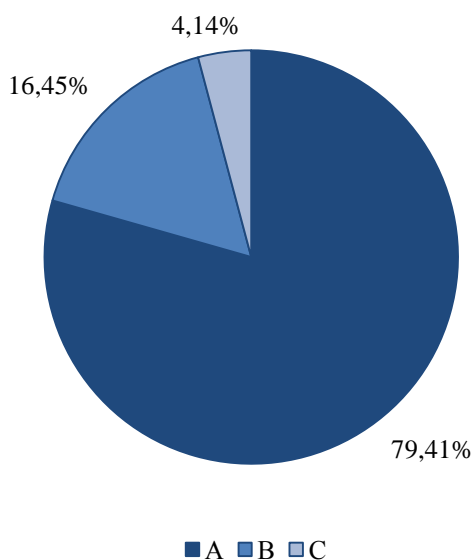


Рисунок 2.6 – Распределение дебиторов по группам А, В и С согласно их доле в выручке АО «ПГ «Метран»

Сконцентрируемся на дебиторах, представляющих группу А, которые являются ключевыми для АО «ПГ «Метран», поскольку вместе занимают преобладающую долю в выручке предприятия.

Таблица 2.21 – Дебиторы группы А

Дебитор	Продано на сумму, руб.	Доля в общей выручке, %	Остаток по Дебиторской задолженности, руб.	Доля в общей дебиторской задолженности, %
A01	2 093 982 513	30,41	94 984 417	41,80
A02	350 130 352	5,08	7 064 149	3,11
A03	314 082 687	4,56	782 740	0,34
A04	285 290 336	4,14	16 676 754	7,34
A05	228 635 866	3,32	617 308	0,27
A06	203 295 058	2,95	2 023 695	0,89
A07	196 490 568	2,85	4 497 289	1,98
A08	191 019 781	2,77	597 095	0,26
A09	189 062 027	2,75	6 485 659	2,85
A10	157 386 074	2,29	112 445	0,05
A11	141 034 347	2,05	548 405	0,24
A12	131 835 119	1,91	203 170	0,09
A13	128 055 759	1,86	43 108	0,02
A14	127 778 134	1,86	354 889	0,16
A15	110 651 415	1,61	143 956	0,06
A16	104 626 980	1,52	9 529 916	4,19
A17	99 326 149	1,44	2 513 082	1,11
A18	95 103 323	1,38	481 797	0,21
A19	90 320 691	1,31	2 076 694	0,91
A20	81 485 215	1,18	1 012 572	0,45
A21	78 925 100	1,15	344 937	0,15
A22	69 748 135	1,01	1 926 178	0,85
Итого	5 468 265 628	79,41	153 020 253	67,33

На настоящий момент суммарная задолженность дебиторов из группы А равна 153 миллионам 20 тысячам 253 рублям, что в относительном выражении составляет 67% от общей величины дебиторской задолженности, то есть две трети.

Из таблицы очевидно, что наибольшей долей как в выручке, так и в дебиторской задолженности «Метрана» обладает дебитор с кодовым названием А01. Этим дебитором является Акционерное общество «РИНЭК», основной деятельностью которого является оптовая торговля различными видами машин и

оборудования. В связи со значительной долей компании в выручке и дебиторской задолженности относительно других представителей группы А особое внимание необходимо уделить именно этому контрагенту.

Осуществим либерализацию кредитной политики в отношении данного клиента, предложив ему отсрочку платежа. Текущий период оборачиваемости дебиторской задолженности дебитора А01 составлял 16 дней. В результате отсрочки он увеличится на 14 дней. В то время как средний период оборота по предприятию эквивалентен 47 дням. Согласно исследованиям отдела маркетинга, ожидаемый рост объема продаж будет равен 2,8%.

Рассчитаем эффективность предложенного решения в отношении ключевого дебитора.

Путем перемножения текущего объема продаж, проиндексированного на величину предполагаемого роста, и рентабельности продаж определим рост прибыли:

$$2\,093\,982\,513 \times 1,028 \times \frac{707\,674\,000}{4\,420\,359\,000} = 344\,621\,099 \text{ руб.},$$

где 2 093 982 513 – объем продаж дебитору АО «РИНЭК», руб.;

1,028 – индекс предполагаемого роста продаж;

707 674 000 – прибыль от продаж АО «ПГ «Метран» за 2015 год, руб.;

4 420 359 000 – выручка АО «ПГ «Метран» за 2015 год, руб.

Величина альтернативных издержек определяется в результате перемножения рентабельности собственного капитала и изменения инвестиций в дебиторскую задолженность.

Изменение инвестиций в дебиторскую задолженность составит:

$$\left(1 - \frac{707\,674\,000}{4\,420\,359\,000}\right) \times \frac{2\,093\,982\,513 \times 16}{360} - \left(1 - \frac{707\,674\,000}{4\,420\,359\,000}\right) \times \frac{2\,152\,614\,023 \times 30}{360} = 72\,499\,500 \text{ руб.},$$

где 707 674 000 – прибыль от продаж АО «ПГ «Метран» за 2015 год, руб.;

4 420 359 000 – выручка АО «ПГ «Метран» за 2015 год, руб.;

2 093 982 513 – текущий объем продаж дебитору АО «РИНЭК», руб.;

16 – текущий период оборачиваемости дебиторской задолженности АО «РИНЭК», дн.;

360 – количество дней в году;

2 152 614 023 – новый объем продаж дебитору АО «РИНЭК», руб.;

30 – новый период оборачиваемости дебиторской задолженности АО «РИНЭК», дн.;

Тогда альтернативные издержки будут равны:

$$\frac{615\,566\,000}{3\,569\,986\,000} \times 72\,499\,500 = 13\,049\,910 \text{ руб.},$$

где 615 566 000 – чистая прибыль АО «ПГ «Метран» за 2015 год, руб.;

3 569 986 000 – средняя величина собственного капитала АО «ПГ «Метран» за 2015 год, руб.;

72 499 500 – изменение инвестиций в дебиторскую задолженность, руб.

Таким образом, чистый результат от либерализации кредитной политики в отношении АО «РИНЭК» составит:

$$344\,621\,099 - 13\,049\,910 = 331\,571\,189 \text{ руб.}$$

Что касается остальных представителей группы А, которые относительно АО «РИНЭК» несут не столь значительный вклад в величину выручки и дебиторской

задолженности АО «ПГ «Метран», то им была предложена система скидок «1,5/14net30» за ускорение оплаты. 14% дебиторов согласись воспользоваться скидкой, размер которой составлял 1,5%.

Для расчёта чистого результата от внедрения системы скидок необходимо рассчитать потери на скидках, высвобождение денежных средств и дополнительный доход.

Потери на скидках составят:

$$578\,979\,343 \times 0,015 = 8\,684\,690 \text{ руб.},$$

где 578 979 343 – величина выручки дебиторов, использующих скидки, руб.;

0,015 – величина скидки.

Величина высвобожденных денежных средств будет за счет изменения величины дебиторской задолженности равна:

$$440\,531\,407 - 281\,190\,260 = 159\,341\,147 \text{ руб.},$$

где 440 531 407 – величина задолженности до внедрения системы скидок, руб.;

281 190 260 – величина задолженности после внедрения системы скидок, руб.

Тогда дополнительный доход будет эквивалентен:

$$159\,341\,147 \times 0,18 = 28\,681\,406 \text{ руб.},$$

где 159 341 147 – величина высвобожденных денежных средств, руб.;

0,18 – рентабельность собственного капитала АО «ПГ «Метран».

Таким образом, чистый результат от внедрения системы скидок за ускорение оплаты составит:

$$28\ 681\ 406 - 8\ 684\ 690 = 19\ 996\ 716 \text{ руб.},$$

где 28 681 406 – дополнительный доход от внедрения системы скидок, руб.;

8 684 690 – потери на скидках, руб.

Руководству компании предложено использовать разработанные рекомендации по анализу дебиторской задолженности и совершенствования кредитной политики, которые позволили «выиграть» объекту исследования 351,6 миллионов рублей;

Выводы по разделу два

«Промышленная группа «Метран» является ведущим российским приборостроительным предприятием, которое выпускает различные средства измерений давления, температуры, уровня, расхода; распределенные системы управления, клапаны и регуляторы, метрологическое оборудование. Предприятие характеризуется положительной динамикой валюты баланса, мобильностью имущества, а также высокой финансовой устойчивостью. Однако постоянный рост дебиторской задолженности является одной из проблемных зон компании.

Ключевыми документами «Метрана» по работе с дебиторами являются Политика по управлению дебиторской задолженностью и Политика кредитного контроля. Изучив их положения, можно отметить следующие недостатки:

- отсутствие глубокого анализа дебиторской задолженности на этапах управления;
- недостаточно дифференцированный подход к различным группам дебиторов;

– отсутствие превентивных мер по недопущению задолженности статуса просроченной.

Для дифференциации клиентов был проведен ABC-анализ, в результате которого было определено, что среди дебиторов группы А особо выделяется АО «РИНЭК», удельный вес в выручке и дебиторской задолженности «Метрана» которого значительно преобладает относительно прочих представителей ключевого сегмента дебиторов.

Для данной компании были разработаны положения по либерализации кредитной политики, чистый результат от введения которой составил больше 331 миллиона рублей. Остальным контрагентам группы А была предложена система скидок за ускорение оплаты. Чистый результат от ее внедрения составил около 20 миллионов рублей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были получены следующие результаты:

1. Выявлены основные методы управления дебиторской задолженностью, в том числе в условиях кризиса. Сопоставлены российский и зарубежный опыт управления дебиторской задолженностью.

2. Проведена диагностика финансового состояния АО «ПГ «Метран». Валюта баланса предприятия в течение рассматриваемого периода имела положительную динамику, увеличившись за это время на 18,5%. Соотношение оборотных и внеоборотных активов свидетельствует о высоком показателе мобильности имущества, однако стоит отметить факт снижения мобильности имущества, поскольку на конец 2013 года доля оборотных активов составляла 86%, а на конец 2015 года – лишь 61%. В течение периода с конца 2012 года по конец 2014 года удельный вес собственных средств с каждым годом становился все выше. В 2015 году произошло снижение показателя на 13,5%, но, тем не менее, доля собственного капитала остается достаточно высокой. Все это характеризует «Метран» как предприятие с высокой финансовой устойчивостью. Однако в то же время это означает, что предприятие руководствуется консервативной стратегией и недополучает прибыль. Нельзя не обратить внимание на постоянный рост запасов и дебиторской задолженности. В связи с этим можно сделать вывод, что работа с дебиторами является одной из проблемных зон в деятельности предприятия.

3. Основными документами «Метрана», определяющими работу предприятия с дебиторами являются Политика по управлению дебиторской задолженностью и Политика кредитного контроля. Положения нормативных документов глубоко проработаны, однако они нуждаются в совершенствовании, поскольку имеют следующие недостатки:

- отсутствие глубокого анализа дебиторской задолженности на этапах управления;
- недостаточно дифференцированный подход к различным группам дебиторов;
- отсутствие превентивных мер, позволяющих не допустить получение задолженности статуса просроченной.

4. В ходе разработки мер по совершенствованию системы работы с дебиторами был применен ABC-анализ для выявления ключевых клиентов предприятия, определяющих основную долю выручки компании. Однако даже в группе А произошло расслоение контрагентов: АО «РИНЭК» обладает тридцатипроцентной долей в выручке и сорокадвухпроцентной долей в дебиторской задолженности «Метрана». В связи с этим именно в отношении этого предприятия была предложена отсрочка платежа. Остальным дебиторам, представляющим группу А, была предложена система скидок за ускорение оплаты. 14% дебиторов согласились использовать скидку.

Таким образом, чистый результат от применения либерализации кредитной политики в отношении ключевого дебитора объекта исследования составил 331 миллиона 571 тысячу 189 рублей, а от внедрения системы скидок – 19 миллионов 996 тысяч 716 рублей. Полученные результаты свидетельствуют о целесообразности осуществления предложенных мер.

CONCLUSION

While doing the research the following results were attained:

1. The basic methods for accounts receivable management including crisis management approaches were studied. Experience in terms of accounts receivable management both in Russia and abroad was compared.

2. “IG “Metran”, JSC financial standing was analyzed. The company’s balance sheet total had upward trend during the period under study and increased by 18,5%. The Current assets and Fixed assets ratio testifies high capital mobility, but it is necessary to mention some mobility decrease, from 86% in 2013 to 61% in 2015. As for the company equity share, it increased from the end of 2012 up to the end of 2014. Yet, 2015 witnessed its 13,5% fall. Anyway, the equity’s percentage is still quite high. All the above-mentioned shows that “Metran” is characterized by high financial sustainability. But at the same time it means that the company makes use of conservative strategy leading to income deficiency. One cannot but take a note of steady increase of inventory and accounts receivable. It follows that debtor management is the company’s bottleneck.

3. “IG “Metran”, JSC bases its debtor management mainly on their Credit control policy and Accounts receivable management policy. Though these documents are well-thought-out, there’s something to refine, because of the following drawbacks:

- management stages lack deep analysis of accounts receivable;
- though the strategy is aimed at various debtor groups it is not differentiated enough;
- despite the company’s concern in accounts receivable proper management preventative actions not to let debts turn into post debts are not developed.

4. While elaborating recommendations to improve debtor management in the company, its key debtors (in terms of their impact on the company’s revenue) were identified using ABC-analysis. But even in group A stratification is obvious: “RINEK”, JSC accounts for 30% in “Metran” revenue and 42% in “Metran” debit debts. That’s

why delay in payment was offered to this very debtor. The rest within Group A were offered a discount system to expedite payment. 14% of them accepted these terms.

Thus, the effect of credit policy deregulation in regard to the key debtor of the company which is the object of our research is 331 million 571 thousand 189 rubles. As for the discount system implementation, its effect is 19 million 996 thousand 716 rubles. The results achieved are illustrative of applicability of the recommendations offered.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 768 с.
- 2 Чадин, С. Эффективное управление дебиторской задолженностью / С. Чадин // Финансовый директор. – <https://fd.ru/articles/52113-sqk-15-m9-effektivnoe-upravlenie-debitorskoj-zadoljennostyu>
- 3 Кушим, Н. Методы управления дебиторской задолженностью / Н. Кушим // Финансовый директор. – <https://fd.ru/articles/62291-metody-upravleniya-debitorskoj-zadoljennostyu>.
- 4 Анализ и управление дебиторской задолженностью. – <https://fd.ru/articles/37859-upravlenie-debitorskoj-zadoljennostyu>
- 5 Дудин, А. Дебиторская задолженность. Методы возврата, которые работают / А. Дудин. – М.: Книга по Требованию, 2014. – 192 с.
- 6 Телеш, Е.Ю. Управление дебиторской задолженностью. От превентивных мер до взыскания / Е.Ю. Телеш. – М.: Гревцов Паблицер, 2013. – 827 с.
- 7 Брунгильд, С.Г. Управление дебиторской задолженностью / С.Г. Брунгильд. – М.: АСТ, 2017. – 834 с.
- 8 Бараненко, С.П. Финансовый менеджмент: учебно-методический комплекс / С.П. Бараненко, М.Н. Дудин. – М.: Элит, 2012. – 302 с.
- 9 Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент. Учебник / Л.Е. Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 240 с.
- 10 Варламова, Т.П. Финансовый менеджмент. Учебное пособие / Т.П. Варламова, М.А. Варламова. – М.: Дашков и К, 2015. – 304 с.
- 11 Гинзбург, М.Ю. Финансовый менеджмент на предприятиях нефтяной и газовой промышленности. Учебное пособие / М.Ю. Гинзбург, Л.Н. Краснова, Р.Р. Садыкова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 287 с.
- 12 Екимова, К.В. Финансовый менеджмент. Учебник для СПО / К.В. Екимова, И.П. Савельева, К.В. Кардапольцев. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 381 с.

- 13 Зайков, В.П. Финансовый менеджмент: теория, стратегия, организация / В.П. Зайков, Е.Д. Селезнёва, А.В. Харсеева. – М.: Вузовская книга, 2016. – 340 с.
- 14 Ионова, А.Ф. Финансовый менеджмент. Основные темы. Деловые игры / А.Ф. Ионова, Н.Н. Селезнева. – М.: КноРус, 2012. – 336 с.
- 15 Кандрашина, Е.А. Финансовый менеджмент. Учебник для бакалавров / Е.А. Кандрашина. – М.: Дашков и К, 2015. – 220 с.
- 16 Никулина, Н.Н. Финансовый менеджмент страховой организации. Учебное пособие / Никулина Н.Н., Березина С.В. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 431 с.
- 17 Турманидзе, Т.У. Финансовый анализ. Учебник для студентов вузов / Т.У. Турманидзе. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 287 с.
- 18 Ефимова, О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений. Учебник / О.В. Ефимова. – М.: Омега-Л, 2013. – 349 с.
- 19 Киреева, Н.В. Экономический и финансовый анализ. Учебное пособие / Н.В. Киреева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 293 с.
- 20 Вайсман, Е.Д. Управление дебиторской задолженностью коммерческой организации / Е. Д. Вайсман, Е. Н. Коркунова. // Справочник экономиста. – 2009. – № 1. – с. 44-49.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс АО «ПГ «Метран» на 31.12.2015

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2015 г.

6 регистрационный номер 2693693

Министерство ГИИТС Челябинск на крупнейшие налогоплательщики по Челябинской области

ПРИНЯТО

Организация <u>Акционерное общество "Промышленная группа "МЕТРАН"</u>	Форма по ОКУД	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3">Коды</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0710001</td> <td colspan="2"></td> </tr> </table>	Коды			0710001		
Коды								
0710001								
Идентификационный номер налогоплательщика	Дата (число, месяц, год)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th>31</th> <th>12</th> <th>2015</th> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">51453097</td> </tr> </table>	31	12	2015	51453097		
31	12	2015						
51453097								
Вид экономической деятельности <u>Производство приборов для контроля прочих физических величин</u>	по ОКПО	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">51453097</td> </tr> </table>	51453097					
51453097								
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>Непубличные акционерные общества</u>	ИНН	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">7448024720</td> </tr> </table>	7448024720					
7448024720								
Собственность иностранных юридических лиц <input checked="" type="checkbox"/>	по ОКВЭД	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">33.20.5</td> </tr> </table>	33.20.5					
33.20.5								
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКФС	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">12267</td> <td style="text-align: center;">23</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	12267	23	<input checked="" type="checkbox"/>			
12267	23	<input checked="" type="checkbox"/>						
Местонахождение (адрес) <u>454003, Челябинская обл, Челябинск г, Новоградский пр-кт, Дом № 15</u>	по ОКЕИ	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">384</td> </tr> </table>	384					
384								

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
1	Нематериальные активы	1110	577	620	566
	в том числе:				
1	Нематериальные активы в организации	11101	577	620	566
1	Результаты исследований и разработок	1120	42 318	42 418	54 736
	в том числе:				
	Расходы на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы	11201	15 793	12 224	9 947
	Выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ	11202	26 525	30 195	54 789
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
2	Основные средства	1150	1 696 932	909 238	431 317
	в том числе:				
2	Основные средства в организации	11501	1 385 833	351 889	350 068
2	Строительство объектов основных средств	11502	103 623	484 397	-
2	Приобретение объектов основных средств	11503	207 476	73 152	81 249
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
3	Финансовые вложения	1170	10	10	10
	в том числе:				
3	Паи	11701	10	10	10
	Отложенные налоговые активы	1180	59 834	49 816	33 447
	Прочие внеоборотные активы	1190	31 067	74 696	26 137
	в том числе:				
	Расходы будущих периодов	11901	31 067	31 265	26 137
	Авансы под строительство объектов		-	43 433	-
	Итого по разделу I	1100	1 830 738	1 076 801	556 213
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
4	Заласы	1210	459 000	386 758	335 641
	в том числе:				
4	Материалы	12101	314 004	258 650	217 146
4	Основное производство	12102	64 462	45 004	43 312

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс АО «ПГ «Метран» на 31 декабря 2015 года, страница 1

Продолжение приложения А

	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	13 008	40 271	12 673
5	Дебиторская задолженность	1230	572 894	578 570	400 604
	в том числе:				
5	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	12301	20 564	82 900	26 206
5	Расчеты с покупателями и заказчиками	12302	425 786	353 812	287 664
	Оценочные обязательства	12303	-	-	-
	Прочая дебиторская задолженность		126 544	141 859	86 734
3	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	1 794 493	2 548 564	2 676 009
	в том числе:				
3	Предоставленные займы	12401	1 794 493	2 548 564	2 676 009
4	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	45 108	70 863	7 066
	в том числе:				
	Расчетные счета	12501	29 398	47 417	2 964
	Валютные счета	12502	15 709	23 445	4 100
	Прочие оборотные активы	1260	1 666	8 897	10 535
	в том числе:				
	Денежные документы	12601	732	590	907
	НДС, начисленный по отгрузке	12602	872	7 655	6 118
	Итого по разделу II	1200	2 886 170	3 633 923	3 442 528
	БАЛАНС	1600	4 716 908	4 710 724	3 998 741

Рисунок А.2 – Бухгалтерский баланс АО «ПГ «Метран» на 31 декабря 2015 года, страница 2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	18	18	18
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	8	8	8
	в том числе:				
	Переоценка основных средств	13401	8	8	8
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	83 425	83 425	83 425
	Резервный капитал	1360	3	3	3
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	3 219 275	3 603 709	3 090 091
	в том числе:				
	прибыль текущего года	13701	615 566	513 618	481 409
	Итого по разделу III	1300	3 302 728	3 687 162	3 173 545
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	49 134	18 086	20 748
7	Оценочные обязательства	1430	37 822	30 716	25 935
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	86 955	48 801	46 683
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
5	Заемные средства	1510	428 916	192 351	186 437
	в том числе:				
5	Краткосрочные займы	15101	412 550	186 214	183 446
5	Проценты по займам полученным		16 366	6 137	2 991
5	Кредиторская задолженность	1520	845 071	736 202	547 938
	в том числе:				
5	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	15201	571 646	522 308	361 210
5	Расчеты с покупателями и заказчиками	15202	195 509	134 878	92 819
5	Прочая кредиторская задолженность		77 916	79 016	93 919
	Доходы будущих периодов	1530	1 328	825	408
7	Оценочные обязательства	1540	51 910	45 382	43 730
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	1 327 225	974 760	778 513
	БАЛАНС	1700	4 716 908	4 710 724	3 998 741



Руководитель

(подпись)

Глазырин Александр

Алексеевич

(расшифровка подписи)

Рисунок А.3 – Бухгалтерский баланс АО «ПГ «Метран» на 31 декабря 2015 года, страница 3

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах АО «ПГ «Метран» за 2015 год

Отчет о финансовых результатах		за Январь - Декабрь 2015 г.			
Муниципальное предприятие по управлению жилищно-коммунальным хозяйством Челябинской области		Форма по ОКУД	Коды		
ПРИНЯТО		Дата (число, месяц, год)	31	12	2015
Организация: Акционерное общество "Промышленная группа "МЕТРАН"	по ОКПО	0710002			
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	51453097			
Вид экономической деятельности: Производство приборов для контроля прочих физических величин	по ОКВЭД	7448024720			
Организационно-правовая форма / форма собственности: Непубличные акционерные общества / Собственность иностранных юридических лиц	по ОКОПФ / ОКФС	33.20.5			
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ	12267	23		
		384			

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2015 г.	За Январь - Декабрь 2014 г.
	Выручка	2110	4 420 359	3 846 364
	в том числе:			
	Реализация готовой продукции	21101	2 532 356	2 256 109
	Реализация товаров	21102	1 308 165	1 124 560
	Выполнение работ, услуг	21103	579 837	465 696
6	Себестоимость продаж	2120	(2 903 633)	(2 582 586)
	в том числе:			
6	Выполнение работ, услуг	21201	(418 661)	(364 648)
6	Реализация товаров	21202	(770 693)	(676 938)
6	Реализация готовой продукции	21203	(1 714 278)	(1 541 001)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 516 726	1 263 778
	Коммерческие расходы	2210	(347 979)	(324 875)
	Управленческие расходы	2220	(461 073)	(362 102)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	707 674	576 801
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	252 755	233 519
	в том числе:			
	Проценты к получению	23201	252 755	233 519
	Проценты к уплате	2330	(42 950)	(18 205)
	в том числе:			
	Проценты к уплате	23301	(42 950)	(18 205)
	Прочие доходы	2340	197 113	111 656
	в том числе:			
	Доходы, связанные с реализацией основных средств	23401	4 834	763
	Курсовые разницы	23402	157 096	83 579
	Доходы прошлых лет	23403	20 416	9 015
	Прочие расходы	2350	(332 747)	(249 314)
	в том числе:			
	Расходы, связанные с реализацией основных средств	23501	(3 208)	(653)
	Расходы в виде образованных оценочных резервов	23502	-	-
	Курсовые разницы	23503	(206 370)	(156 737)
	Расходы прошлых лет	23504	(25 114)	(8 542)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	781 845	654 457
	Текущий налог на прибыль	2410	(145 290)	(158 968)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	9 951	9 045
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(31 086)	2 662
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	10 056	16 370
	Прочее	2460	41	(903)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	615 566	513 618

Рисунок Б.1 – Отчет о финансовых результатах АО «ПГ «Метран» за 2015 год, страница 1

Продолжение приложения Б

Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2015 г.	За Январь - Декабрь 2014 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	615 566	513 618
	Справочно			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	3 438	2 869
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-



 Руководитель (подпись)

 Глазырин Александр

 Алексеевич

 (расшифровка подписи)

 11 мая 2016 г.

Handwritten signature

Рисунок Б.2 – Отчет о финансовых результатах АО «ПГ «Метран» за 2015 год, страница 2

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Политика по управлению дебиторской задолженностью АО «ПГ «Метран»

Утверждаю:


Е.Г.Мицына

Политика по управлению дебиторской задолженностью ЗАО ПГ «Метран»

Раздел I. Назначение политики по управлению дебиторской задолженностью

Политика по управлению дебиторской задолженностью Промышленной Группы «Метран» разработана в соответствии с CP&P 600.00, 600.01, 600.03, 600.04, 600.05, 600.06, 600.08, 600.10.

Регулирует кредитные отношения с покупателями, порядок формирования резервов, процедуру взыскания долгов, процедуру списание безнадежной дебиторской задолженности.

1.1. Цели политики по управлению дебиторской задолженностью

- Контроль дебиторской задолженности;
- Снижение рисков не возврата дебиторской задолженности и образования просроченной задолженности;
- Своевременное определение потребностей в дополнительных ресурсах для покрытия дебиторской задолженности;
- Увеличение объемов продаж при минимизации кредитных рисков компании.

1.2. Основные используемые термины

Товарный кредит – объем отгруженной продукции, (в стоимостном выражении) не оплаченной покупателем на момент отгрузки.

Кредитный лимит – утвержденная максимально возможная сумма дебиторской задолженности покупателя за отгруженную продукцию и неотгруженные заказы.

Расчетный кредитный лимит – кредитный лимит, полученный кредитным контролером в результате расчета и оценки риска.

Отсрочка платежа - количество дней от момента поставки товара до момента наступления обязательства по оплате.

Просроченная дебиторская задолженность – задолженность покупателя за отгруженную продукцию, срок оплаты которой по договору поставки истек;

Сомнительная дебиторская задолженность - дебиторская задолженность, по которой срок оплаты просрочен более чем на 180 дней.

Безнадежная дебиторская задолженность – задолженность покупателя за отгруженную продукцию, по которой истек срок исковой давности, либо задолженность покупателя, о котором имеются сведения о его ликвидации в установленном законом порядке (выписка из ЕГРЮЛ).

Продленные условия оплаты – условия предусматривающие оплату более, чем через 60 дней после факта отгрузки.

Раздел II. Финансовый анализ дебиторской задолженности и процедуры контроля за показателями дебиторской задолженности

2.1. Формы документов и документооборот на основании данных финансового анализа дебиторской задолженности

2.1.1. Ежемесячно, в первый понедельник финансового периода, следующего за отчетным на основании данных КСУ «SyteLine» и программы 1-С «Бухгалтерия» специалист по взысканию дебиторской задолженности формирует, анализирует и направляет региональным менеджерам по продажам соответствующих регионов с обязательной копией контрактному администратору, финансовому директору,

региональному менеджеру по взысканию дебиторской задолженности стран СНГ и Турция следующие формы отчетов:

- Форма № 1-К «Анализ дебиторской задолженности по согласованным срокам оплаты и утвержденным кредитным лимитам» (приложение №1). Данный отчет позволяет проанализировать структуру дебиторской задолженности в разрезе покупателей, выделить долю просроченной задолженности.

- Форма № 2-К «Анализ просроченной дебиторской задолженности» (приложение №2). Данный отчет позволяет проанализировать просроченную дебиторскую задолженность, выявить причину задержки, определить «ответственное лицо» за закрытие просроченной ДЗ, установить предполагаемую дату закрытия.

Форма №2-К направляется региональным менеджерам по продажам соответствующих регионов, с заполненными полями с «1» по «8». Менеджер заносит информацию в поля «9» и «10» и передает в течение дня специалисту по взысканию дебиторской задолженности.

2.1.2. Специалист по взысканию дебиторской задолженности в первый вторник финансового периода, следующего за отчетным, анализирует полученные данные и формирует перечень покупателей «Стоп - Лист» Форма № 3-К (приложение №3), в адрес которых, отгрузка прекращается.

Специалист по взысканию дебиторской задолженности производит блокировку отгрузки продукции покупателям в течение одного рабочего дня со дня формирования «Стоп - Листа».

Если причина блокировки в просроченном долге, то разблокировка для отгрузки и размещения заказов осуществляется на основании представленных гарантийных писем покупателей на основании следующей авторизации, основанной на днях и суммах просроченной задолженности

Разблокировка осуществляется при согласовании:

Должность	Количество дней просрочки	Сумма просроченной дебиторской задолженности
Специалист по взысканию дебиторской задолженности	Более 30 дней	до 100 000 \$
Региональный менеджер по взысканию по дебиторской задолженности стран СНГ и Турция	От 30 до 60 дней	от 100 000\$ - 200 000 \$
Финансовый директор	От 60 до 90 дней	от 200 000\$ -500 000\$
Генеральный менеджер	От 90-180 дней	от 500 000\$ -1 500 000\$
Вице президент стран СНГ и Турция	Без ограничений	Без ограничений

2.1.3. Еженедельно, каждый понедельник на основании данных КСУ «SyteLine» специалист по взысканию дебиторской задолженности формирует, анализирует и направляет региональным менеджерам по продажам соответствующих регионов с обязательной копией контрактному администратору Форму № 1-К «Анализ дебиторской задолженности по согласованным срокам оплаты и утвержденным кредитным лимитам» (приложение №1) в разрезе регионов.

2.1.4. Менеджеры по продажам должны сообщить специалисту по взысканию дебиторской задолженности о предполагаемых сроках закрытия просроченной задолженности

2.1.5. В случае отсутствия «обратной» связи от менеджеров, специалист по взысканию дебиторской задолженности должен сам связаться с заказчиком по телефону или электронной почте и информировать его о просроченной дебиторской задолженности.

2.1.6. Одновременно специалист по взысканию дебиторской задолженности должен проставить предполагаемые сроки оплат по каждому клиенту в разрезе регионов и уведомить менеджеров по продажам о наступлении сроков оплат, в случае необходимости предоставить информацию о задолженности заказчиков в разрезе заказов и счетов фактур.

2.1.7. Менеджеры по продажам должны сообщить специалисту по взысканию дебиторской задолженности о предполагаемых сроках закрытия задолженности, срок по которой не наступил.

2.1.8. В случае отсутствия «обратной» связи от менеджеров, специалист по дебиторской задолженности должен сам связаться с заказчиком по телефону или электронной почте и информировать клиента о предполагаемом сроке оплаты задолженности.

2.1.9. В случае необходимости специалист по дебиторской задолженности должен написать письмо-напоминание в адрес заказчика с указанием договора, дополнительных соглашений, спецификаций, отгрузочных документов по которым образовалась дебиторская задолженность.

2.1.10. Специалист по взысканию дебиторской задолженности обязан проверять в системе КСУ «SyteLine» сроки отсрочки по всем предприятиям на основании данных кредитного контроля. В случае неправильного занесения данных, специалист должен информировать контрактных администраторов для исправления в системе КСУ «SyteLine», так как ответственность за достоверное занесение данных по количеству дней отсрочки в систему SL возложена на контрактных администраторов ЦПЗ согласно «Политике по кредитному контролю».

2.2. Формирование резерва по сомнительной дебиторской задолженности

Резерв по сомнительной дебиторской задолженности формируется согласно внутренним документам, установленным на предприятии.

Раздел III. Процедуры и алгоритм работы с просроченной дебиторской задолженностью

3.1. Досудебная процедура взыскания просроченной дебиторской задолженности

При выявлении просроченной дебиторской задолженности необходимо выполнить следующие действия:

3.1.1 Специалист по взысканию дебиторской задолженности обязан:

- уведомить регионального менеджера по продажам соответствующего региона о нарушении покупателем условий предоставления кредита;
- заблокировать отгрузку и запуск в производство заказов по покупателю, нарушившему платежную дисциплину;
- оформить акт сверки расчетов между ЗАО ПГ «МЕТРАН» и дебитором, по согласованию направить покупателю или передать региональному менеджеру по продажам для направления покупателю;
- изыскать возможность продажи просроченной дебиторской задолженности (оформление договора цессии) третьему лицу (данное отношение регулируется статьей 382 ГК РФ);

- провести предварительную претензионную работу с заказчиком- (претензионные письма- приложение №4)

3.1.2 Региональный менеджер по продажам соответствующих регионов обязан:

- потребовать от дебитора график погашения возникшей просроченной задолженности.
- направить в адрес покупателя письмо-уведомление о нарушении сроков оплаты с указанием начисленных за несвоевременную оплату пеней и штрафных санкций- примеры писем в приложении №4
- подготовить служебную записку с объяснением причин возникновения просроченной задолженности и необходимые документы для передачи дела в юридический отдел для взыскания задолженности в судебном порядке.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Политика кредитного контроля АО «ПГ «Метран»

Политика кредитного контроля ЗАО «ПГ «Метран»

Раздел I. Назначение политики кредитного контроля ПГ «Метран»

Политика кредитного контроля Промышленной Группы «Метран» регулирует кредитные отношения с покупателями, определяет стандарты кредитоспособности покупателей, условия предоставления кредита, упорядочивает процесс выдачи товарных кредитов.

1.1 Цели кредитного контроля

- Повышение конкурентоспособности положения компании на рынке за счет:
- предоставления покупателям взаимовыгодных условий товарного кредитования;
 - увеличения объемов продаж при минимизации кредитных рисков компании.

1.2 Основные используемые термины

Товарный кредит – объем отгруженной продукции, не оплаченной покупателем на момент отгрузки.

Кредитный лимит – утвержденная максимально возможная сумма задолженности покупателя за отгруженную продукцию.

Расчетный кредитный лимит – кредитный лимит, полученный кредитным контролером в результате расчета и оценки риска.

Отсрочка платежа – количество дней от момента поставки товара до момента наступления обязательства по оплате.

Просроченная дебиторская задолженность – задолженность покупателя за отгруженную продукцию, срок оплаты которой по договору поставки истек.

Сомнительная дебиторская задолженность – дебиторская задолженность, по которой срок оплаты просрочен более чем на 180 дней.

Безнадежная дебиторская задолженность – задолженность покупателя за отгруженную продукцию, по которой истек срок исковой давности, либо задолженность покупателя, о котором имеются сведения о его ликвидации в установленном законом порядке (выписка из ЕГРЮЛ).

Стандартные условия оплаты – условия предусматривающие оплату с отсрочкой платежа до 30 дней.

Продленные условия оплаты – условия предусматривающие оплату более, чем через 30 дней.

Раздел II. Процедура кредитного контроля

2.1 Оценка рисков покупателя для расчета кредитного лимита

Оценка рисков и расчет кредитного лимита для покупателей производится исходя из следующих критериев:

- Срок сотрудничества с ПГ Метран
- Срок существования компании на рынке
- Объем закупаемой продукции за последние 12 месяцев
- Платежная дисциплина за последние 12 месяцев
- Количество сотрудников в компании покупателя
- Собственные средства компании
- Рейтинг оценки компании в Системе Спарк – Интерфакс
- Баланс и отчет о прибылях и убытках
- Любая другая информация, относящаяся к оценке кредитных рисков.

Рисунок Г.1 – Политика кредитного контроля АО «ПГ «Метран», страница 1

2.2 Описание процесса и алгоритм взаимодействия подразделений при прохождении процедуры кредитного контроля.

2.2.1. Основные положения:

- Основанием для прохождения процедуры кредитного контроля является заявка, поступившая от покупателя с предложением условий оплаты отличными от 100% предоплаты до момента отгрузки со склада готовой продукции.

- Расчет и согласование кредитного лимита и количества дней отсрочки для покупателей, проходящих процедуру DDQ, проводится на этапе прохождения процедуры.

- Расчет и согласование кредитного лимита и количества дней отсрочки платежа для покупателей, не проходящих процедуру DDQ, проводится на этапе согласования цен и скидок, до момента подписания договоров, спецификаций или перед подачей документов на участие в тендере.

- Определение и утверждение кредитного лимита обязательно при любом количестве дней отсрочки оплаты после отгрузки со склада и любых комбинированных условиях оплаты.

2.2.2. Алгоритм взаимодействия подразделений при прохождении процедуры кредитного контроля

- При поступлении заявки от покупателя с предложением отсрочки платежа сотрудник службы продаж заполняет **ФОРМУ ЗАПРОСА КРЕДИТА ДЛЯ НОВОГО ИЛИ УВЕЛИЧЕНИЯ КРЕДИТНОГО ЛИМИТА ДЛЯ СУЩЕСТВУЮЩЕГО КЛИЕНТА** (приложение 1) и направляет форму в общий почтовый ящик – cis-credit@emerson.com для оценки риска, расчета кредитного лимита и согласования дней отсрочки платежа.

- Аналитик кредитных рисков проводит оценку рисков и расчет кредитного лимита и направляет расчет Credit Limit Calculation (приложение 2) на согласование и утверждение сотрудникам в соответствии с уровнями согласования.

2.2.3. Уровни согласования и утверждения кредитных лимитов и количества дней отсрочки платежа

Кредитные лимиты и дни отсрочки платежа должны быть согласованы совместно группами риска и бизнеса исходя из Credit Limits DoA (Таблица 1).

Таблица 1

CFS APPROVAL		Business Approval
<= \$250,000	Credit Risk Analyst	НЕ ТРЕБУЕТСЯ
<=\$500,000	Senior Credit Risk Analyst	
<=\$1,000,000	Group Credit Risk Manager	General Manager*
<=\$3,000,000		Johan Vanderplaetse
<=\$5,000,000	Maira Stalker	Mathias Schinzel
<=\$7,500,000		Roel Van Doren
>\$7,500,000		

При возникновении разногласий следует обратиться на следующий уровень согласования.

Рисунок Г.2 – Политика кредитного контроля АО «ПГ «Метран», страница 2

Уровни согласования количества дней отсрочки платежа указаны в таблице 2 (Extended payment terms DoA).

Таблица 2

Extended Pmt Terms	
Дни отсрочки платежа	Уровень согласования
До 30 дней	Ivan Usoltsev/CFS credit risk analyst
	Larisa Savosteyenko/CFS collector
До 45 дней	General Manager*
	Jindrich Kodousek/Senior Credit Risk Analyst
До 60 дней	Johan Vanderplaetse/Vice President CIS&T
	Gavin Ashton /Group Credit Risk Manager
До 75 дней	Mathias Schinzel /Vice President and CFO Europe
	Moira Stalker/CFS Director Europe
Больше 75 дней	Roel Van Doren/President, Europe

*General Managers	
Russia & Metran	Nikolay Shestakov
Kazakhstan	Andrey Tyan
Turkey & Azerbaijan	Hamid Jafari
Ukraine	Eugeniy Goldin

Группа оценки кредитного риска координирует процесс согласования, сохраняет всю информацию на Sharepoint для целей аудита и вносит утвержденный кредитный лимит в систему SL.

На основе отчета по кредитным лимитам (приложение 3) аналитик кредитных рисков производит проверку существующих в SL лимитов.

Ответственность за достоверное занесение данных по количеству дней отсрочки в систему SL возложена на контрактных администраторов ЦПЗ.

Аналитик кредитных рисков



И.А.Усольцов

Рисунок Г.3 – Политика кредитного контроля АО «ПГ «Метран», страница 3