

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего  
образования «Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)» в г. Миассе  
Факультет «Экономика, управление, право»  
Кафедра «Экономика, финансы и финансовое право»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ О.Н. Пастухова

\_\_\_\_\_ 2020 г.

Разработка мероприятий по управлению дебиторской и кредиторской  
задолженностью предприятия (на примере ООО «Автотехдеталь»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ–38.03.01.2020.004.ВКР

Руководитель работы, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ В.В. Данилкин

\_\_\_\_\_ 2020 г.

Автор работы

студент группы МиЭУП-552

\_\_\_\_\_ А.С. Сагдеева

\_\_\_\_\_ 2020 г.

Нормоконтролер, к.и.н., доцент

\_\_\_\_\_ А.С. Кондратьев

\_\_\_\_\_ 2020 г.

Миасс 2020

## АННОТАЦИЯ

Сагдеева А.С. Разработка мероприятий по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия (на примере ООО «Автотехдеталь»). – Миасс: ЮУрГУ, МиЭУП-552, 2020. – 142 с., 39 табл., 6 илл., библиогр. список – 31 наим., 11 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки мероприятий по управлению кредиторской и дебиторской задолженностью предприятия ООО «Автотехдеталь».

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является предприятие Общество с Ограниченной Ответственностью «Автотехдеталь».

Предмет исследования – управление дебиторской и кредиторской задолженностью на предприятии ООО «Автотехдеталь».

Результатом данной выпускной квалификационной работы являются разработка и обоснование экономической эффективности мероприятий, реализация которых позволит предприятию повысить эффективность деятельности предприятия.

Рассчитаны затраты на реализацию мероприятий и дан прогноз эффективности от внедрения результатов выпускной квалификационной работы.

Выпускная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии, и приложений.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ.....	7
1.1 Экономическая сущность расчетов с дебиторами и кредиторами .....	7
1.2 Цель и задачи управления дебиторской и кредиторской задолженностью .....	11
1.3 Методы управления дебиторской и кредиторской задолженностью .....	24
2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АВТОТЕХДЕТАЛЬ» .....	34
2.1 Характеристика предприятия.....	34
2.2 Анализ финансового состояния предприятия.....	38
2.3 Анализ состояния дебиторской и кредиторской задолженности.....	49
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «АВТОТЕХДЕТАЛЬ» .....	57
3.1 Мероприятия по управлению дебиторской задолженностью .....	57
3.3 Оценка эффективности мероприятий .....	106
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	110
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	112
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерский баланс .....	116
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Отчет о финансовых результатах.....	118
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Бухгалтерский баланс за 2019 г. ....	119
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Отчет о финансовых результатах за 2019 г.....	121
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Состав балансовой прибыли.....	122
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Финансовая устойчивость.....	123
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Анализ ликвидности баланса .....	124
ПРИЛОЖЕНИЕ И. Анализ ДЗ и КЗ .....	125
ПРИЛОЖЕНИЕ К. График старения ДЗ.....	126
ПРИЛОЖЕНИЕ Л. Контроль дебиторской задолженности методом дней неоплаченных продаж.....	129
ПРИЛОЖЕНИЕ М. Контроль дебиторской задолженности методом матрицы остатков .....	130
ПРИЛОЖЕНИЕ Н. Прогнозный баланс .....	135

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в условиях развития рыночных отношений у предприятий значительно возросло количество контрагентов – дебиторов и кредиторов, из-за ряда объективных и субъективных факторов усложнились порядок учета и отражения в отчетности дебиторской и кредиторской задолженности. Более сложным стало налогообложение операций, связанных с учетом дебиторской задолженности.

Дебиторская и кредиторская задолженность - естественное явление для существующей в России системы расчетов между предприятиями.

Дебиторская и кредиторская задолженность возникают в результате несовпадения даты появления обязательств с датой платежей по ним.

Дебиторская задолженность - задолженность подотчетных лиц, плательщиков по истечении срока оплаты, налоговых органов при переплате налогов и других обязательных платежей, вносимых в виде аванса. Она включает также дебиторов по претензиям и спорным долгам. Дебиторская задолженность всегда отвлекает средства из оборота, препятствует их эффективному использованию, следствием чего является напряженное финансовое состояние предприятия.

Кредиторская задолженность – это долги самого предприятия перед плательщиками, заказчиками, налоговыми органами и т.д. Кредиторская задолженность в определенной мере полезна для предприятия, т.к. позволяет получить во временное пользование денежные средства, принадлежащие другим организациям.

На финансовое состояние предприятия оказывают влияние как размеры балансовых остатков дебиторской и кредиторской задолженности, так и период оборачиваемости каждой из них. Однако балансовые остатки дебиторской и кредиторской задолженности могут служить лишь отправной точкой для исследования вопроса о влиянии расчетов с дебиторами и кредиторами на финансовое состояние. Если дебиторская задолженность больше кредиторской,

это является возможным фактором обеспечения высокого уровня коэффициента общей ликвидности. Одновременно это может свидетельствовать о более быстрой оборачиваемости кредиторской задолженности по сравнению с оборачиваемостью дебиторской задолженности. В таком случае, в течение определенного периода долги дебиторов превращаются в денежные средства, через более длительные временные интервалы, чем интервалы, когда предприятию необходимы денежные средства для своевременной уплаты долгов кредиторам. Соответственно возникает недостаток денежных средств в обороте, сопровождающийся необходимостью привлечения дополнительных источников финансирования. Последние могут принимать форму либо просроченной кредиторской задолженности, либо банковских кредитов.

Актуальность выбранной темы. Для того чтобы правильно выстроить взаимоотношения с клиентами, необходимо постоянно контролировать текущее состояние взаиморасчетов и отслеживать тенденции их изменения в средне- и долгосрочной перспективе. При этом контроль должен быть дифференцирован по отношению к различным группам клиентов, каналам сбыта, регионам и формам договорных отношений. Учет расчетов с дебиторами и кредиторами в настоящее время определил выбор темы выпускной квалификационной работы «Управление дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия (на примере ООО «Автотехдеталь»»).

Цель и задачи работы. Цель работы состоит в разработке комплекса мероприятий по управлению кредиторской и дебиторской задолженностью на предприятии ООО «Автотехдеталь».

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления дебиторской и кредиторской задолженностью на предприятии;
- выявить причины образования дебиторской и кредиторской задолженности;

- проанализировать финансовое состояние предприятия ООО «Автотехдеталь»;
- проанализировать динамику, структуру дебиторской и кредиторской задолженности на предприятии;
- разработать комплекс мероприятий по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью на предприятии ООО «Автотехдеталь»;
- оценить эффективность мероприятий.

Объектом исследования выступает ООО «Автотехдеталь».

Предметом исследования является управление дебиторской и кредиторской задолженностью на предприятии ООО «Автотехдеталь».

Исходными данными являются: законодательные акты, отчетность предприятия (бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах за 2017-2019 гг., первичные бухгалтерские документы, карточки учета, ведомости, учётная политика предприятия), нормативно-технологическая документация.

Структурно работа состоит из трех глав. В первой части проанализированы теоретические основы управления дебиторской и кредиторской задолженностью на предприятии, во - второй части проведен анализ финансового состояния предприятия ООО «Автотехдеталь», проанализирована динамику, структура дебиторской и кредиторской задолженности, в - третьей части разработаны мероприятия по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью на предприятии ООО «Автотехдеталь».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ

## 1.1 Экономическая сущность расчетов с дебиторами и кредиторами

Чистый оборотный капитал представляет собой разность между текущими активами и краткосрочной кредиторской задолженностью, поэтому любые изменения в составе его компонентов прямо или косвенно влияют на его размер и качество. Как правило, разумный рост чистого оборотного капитала рассматривается как положительная тенденция, однако могут быть и исключения. Одной из основных составляющих оборотного капитала являются производственные запасы предприятия, которые, в свою очередь, включают в себя: сырье и материалы, незавершенное производство, готовую продукцию и т.д.

Дебиторская задолженность - важный компонент оборотного капитала. Когда одно предприятие продает товары другому предприятию или организации, совсем не значит, что товары будут оплачены немедленно. Неоплаченные счета за поставленную продукцию (или счета к получению) и составляют большую часть дебиторской задолженности [27].

Специфический элемент дебиторской задолженности - векселя к получению, являющиеся по существу ценными бумагами (коммерческие ценные бумаги). Одной из задач финансового менеджера по управлению дебиторской задолженностью являются определение степени риска неплатежеспособности покупателей, расчет прогнозного значения резерва по сомнительным долгам, а также предоставление рекомендаций по работе с фактически или потенциально неплатежеспособными покупателями.

К текущим обязательствам относится краткосрочная кредиторская задолженность, прежде всего банковские ссуды и неоплаченные счета других предприятий. В условиях рыночной экономики основным источником ссуд являются коммерческие банки. Как правило, банки требуют документального подтверждения обеспеченности запрашиваемых кредитов товарно-

материальными ценностями заемщика. Альтернативный вариант заключается в продаже предприятием части своей дебиторской задолженности финансовому учреждению с предоставлением ему возможности получать деньги по долговому обязательству. Следовательно, одни предприятия могут решать свои проблемы краткосрочного финансирования путем залога имеющихся у них текущих активов, другие - за счет частичной их продажи [4].

#### Классификация дебиторской и кредиторской задолженности в структуре оборотных средств предприятия

Каждое предприятие, организация в своей хозяйственной деятельности ведут расчеты с внешними и внутренними контрагентами: плательщиками и получателями, заказчиками и подрядчиками, с налоговыми органами, с учредителями (участниками), банками и другими кредитными организациями, со своими работниками, прочими дебиторами и кредиторами.

Классификация задолженности предприятия по отношению к контрагенту:

1. Внешняя - задолженность по расчетам с плательщиками и подрядчиками, покупателями и заказчиками, с бюджетом и внебюджетными фондами, банками и другими кредитными организациями и прочее;

2. Внутренняя - задолженность по расчетам с персоналом по оплате труда, по прочим операциям, по расчетам с подотчетными лицами, с учредителями предприятия, внутрихозяйственные и прочие расчеты.

В зависимости от того, возникают ли обязательства со стороны предприятия или же по отношению к нему, в существующей практике принято подразделять задолженность на дебиторскую и кредиторскую.

Задолженность по начисленной заработной плате работникам организации, по суммам начисленных платежей в бюджет, внебюджетные фонды, в фонды социального назначения называют обязательными по распределению. Кредиторы, задолженность которым возникла по другим операциям, называют прочими кредиторами.



Для целей составления бухгалтерской отчетности Положением по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ и рядом других нормативных актов закреплено деление дебиторской и кредиторской задолженности на краткосрочную и долгосрочную.

Границей между долгосрочной и краткосрочной задолженностью является срок погашения через 1 год. Ниже этого порога задолженность считается краткосрочной, выше - долгосрочной. В бухгалтерском балансе задолженность со сроками погашения до 12 месяцев и свыше 12 месяцев отражается отдельно. Деление задолженности на краткосрочную и долгосрочную играет значительную роль при проведении анализа активов предприятия и их оборачиваемости.

Основными макроэкономическими факторами появления дебиторской задолженности являются:

- определение инфляционного роста цен адекватному увеличению платежных средств;
- неудовлетворительная работа банковской системы;
- низкая развитость или неразвитость финансового рынка;
- игнорирование правовых аспектов обязательств в договорной практике предприятий;
- не сокращающийся разрыв хозяйственных связей бывшего постсоветского пространства.

В условиях рыночных отношений наряду с традиционными формами расчетов между юридическими и физическими лицами (расчеты наличными деньгами через кассу предприятия и безналичные расчеты с использованием платежных поручений, аккредитивов, чеков, платежных требований-поручений и др.) широкое распространение получила вексельная форма расчетов, а также отношения по уступке прав требования (факторинговые операции и отношения цессии). В современных условиях взаимных неплатежей распространенной формой расчетов между предприятиями стал бартер.

Безналичные расчеты осуществляют посредством безналичных перечислений по расчетным, текущим и валютным счетам клиентов в банках, системы корреспондентских счетов между различными банками, клиринговых зачетов взаимных требований через расчетные палаты, а также с помощью векселей и чеков, заменяющих наличные деньги. Безналичные расчеты осуществляются в основном через банковские, кредитные и расчетные операции. Их применение позволяет существенно снизить расходы на денежное обращение, сокращает потребность в наличных денежных средствах, обеспечивает их более надежную сохранность.

Безналичные расчеты осуществляют по товарным и нетоварным операциям. К товарным операциям относят куплю-продажу сырья, материалов, готовой продукции и т.п. К нетоварным операциям относят расчеты с коммунальными учреждениями, научно-исследовательскими организациями, учебными заведениями и т.п.

Товарные операции осуществляют с использованием следующих форм безналичных расчетов:

1. Платежными поручениями-требованиями. Получатель средств представляет в обслуживающий его банк расчетный документ, содержащий требование к плательщику об уплате получателю определенной суммы через банк за товарно-материальные ценности, выполненные работы и оказанные услуги.

2. Аккредитивами — форма расчетов через банк, который в этом случае является не только посредником в расчетах, но их активным и ответственным участником. Играя роль обеспечения при осуществлении расчетов, аккредитив выступает и как инструмент финансирования плательщика, получающего оплату еще до поступления товара к получателю, а при аккредитивах, открытых с условием отсрочки платежа — финансирования получателя.

3. Платежными поручениями. Платежное поручение представляет собой распоряжение владельца счета банку на перечисление денежных средств с его

расчетного счета на счет получателя денег. В нем обязательно указывают назначение подлежащих перечислению сумм [23].

4. Чеками. Согласно ст. 877 ГК РФ, чеком признается ценная бумага, содержащая ничем не обусловленное распоряжение чекодателя банку произвести платеж указанной в нем суммы чекодержателю. При этом в качестве плательщика по чеку может быть указан только банк, где чекодатель имеет средства, которыми он вправе распоряжаться путем выставления чеков [2].

5. В порядке плановых платежей. Сущность данной формы заключается в том, что получатель оплачивает поступающий товар равными суммами в сроки, установленные соглашением между плательщиками и получателями (как правило, не реже чем через 5 дней). Расчетные документы при данной форме расчетов могут выписываться как получателем (платежные поручения-требования), так и плательщиком (поручения, чеки). Стороны периодически уточняют состояние расчетов и на основании фактического отпуска товаров производят перерасчет. Расчеты уточняют один раз в 5, 10 или 15 дней, но не реже чем через 30 дней [15].

## 1.2 Цель и задачи управления дебиторской и кредиторской задолженностью

### Этапы управления дебиторской задолженностью

Успешно вести бизнес и не предоставлять коммерческие кредиты практически невозможно в силу объективных причин: высокой конкуренции, дефицита денежных средств и пр. Тем не менее, предприятие должно стремиться снижать уровень дебиторской задолженности и повышать ее оборачиваемость, чтобы обезопасить себя от потери ликвидности. Управление дебиторской задолженностью требует особого внимания, поскольку находится на стыке юриспруденции и управления финансами.

Дебиторская задолженность относится к высоколиквидным активам предприятия, обладающим повышенным риском. Большой объем просроченной и безнадежной дебиторской задолженности существенно увеличивает затраты на обслуживание заемного капитала, повышает издержки организации и как следствие отрицательно сказывается на финансовой устойчивости предприятия, увеличивая риск финансовых потерь. В то же время эффективно организованные денежные потоки являются важнейшим признаком "финансового здоровья" предприятия. Зачастую причиной высокого уровня дебиторской задолженности становится абсолютное незнание предприятием своих контрагентов. В результате предприятие, имея деньги, не может рассчитаться по своим обязательствам, оказываясь на пороге кризиса.

В условиях кризиса компания должна пересмотреть работу по следующим направлениям управления дебиторской задолженностью:

1. Формирование кредитной политики. Устанавливая политику кредитования покупателей продукции, предприятие должно определиться по таким ключевым вопросам, как:

- срок кредита (чаще всего в компании существует несколько типовых договоров, предусматривающих предельный срок оплаты продукции);
- стандарты кредитоспособности (критерии, по которым оценивается финансовая состоятельность клиента и вытекающие отсюда варианты оплаты);
- система скидок;
- процедуры взаимодействия с покупателем в случае нарушения условий оплаты.

При формировании кредитной политики также необходимо определить предельно допустимый размер дебиторской задолженности как в целом для предприятия, так и по каждому клиенту (кредитный лимит). Каких-то универсальных правил в данном случае не существует. Каждое предприятие самостоятельно определяет для себя эти цифры, ориентируясь, в первую очередь, на свою стратегию. Например, стратегия, направленная на завоевание новых

рынков сбыта, предполагает больший размер дебиторской задолженности, нежели стратегия удержания рынка.

Как бы ни была эффективна кредитная политика предприятия, в ходе взаимодействия компании с покупателями не исключаются всевозможные накладки, поэтому предприятие должно обязательно организовать систему контроля за исполнением покупателями платежной дисциплины (иными словами проводить мониторинг дебиторов). Это позволит заблаговременно увидеть кризисные явления и предпринять меры для их устранения.

В целях оптимизации политики продаж с отсрочкой платежа у предприятия должны быть разработаны следующие положения и регламенты:

- Кредитная политика, включающая принципы кредитования клиентов.
- Регламент работы с дебиторской задолженностью.
- Регламент заключения договоров.
- Положение о скидках.
- Должностные инструкции, предусматривающие права, обязанности и ответственность персонала.
- Формы договоров [7].

2. Второй этап работы по управлению дебиторской задолженностью - знакомство с клиентом, подразумевающее оценку его платежеспособности. Каждое предприятие самостоятельно определяет критерии оценки клиентов и способы ранжирования их по группам. В научной литературе для определения параметров дебиторской задолженности получателей (заказчиков) предлагается проводить ранжирование не только самой задолженности, но и непосредственно получателей по категориям риска. Ранжирование получателей целесообразно производить по разработанному алгоритму на основе следующих условий:

1. Степень выполнения обязательств по расчетам за продукцию. На основе статистического учета предлагается рассчитывать степень выполнения договорных обязательств отдельными получателями. Получателей, возможно, сегментировать по ряду признаков, являющихся критериями рыночного

сегментирования, таких как: география, размеры организации, отраслевая принадлежность и др. При этом, если предприятие-заказчик является новым контрагентом, то категория риска его заказа определяется на основе степени выполнения обязательств той характерной группой заказчиков, к которой он отнесен.

2. Наличие и содержание первичной информации о заказчике (получателе). Такой информацией могут быть: банковские и аудиторские справки, отзывы других организаций, кредитные рейтинги специализированных агентств, данные из неформальных источников и т.д.

На основе проведенного ранжирования можно разделить классы заказов по рискам (высокий, средний, низкий) и установить каждому получателю (заказчику) в соответствии с категорией риска его заказа параметры коммерческого кредита, т.е. определенный лимит суммы дебиторской задолженности и предельный срок коммерческого кредитования. Параметры кредитования по каждому классу риска должны быть зафиксированы в соответствующем разделе «Положения о сбытовой политике». Принятие решения по превышению параметров кредитования должно подлежать обоснованию, что входит в компетенцию заместителя директора по экономическим вопросам.

3. Планирование дебиторской задолженности. После «знакомства с клиентом» и подготовки к оформлению договорных отношений необходимо осуществить планирование дебиторской задолженности в разрезе видов задолженности, сроков погашения, сумм по классам контрагентов и договоров, видов готовой продукции (товаров) и др. Данный этап имеет отношение к бюджетному процессу предприятия, так как связан с созданием таких плановых документов, как бюджет запасов, бюджет закупок, бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс и, конечно, бюджет дебиторской и кредиторской задолженности. Дебиторскую задолженность нужно рассматривать в различных срезам (см. таблицу 1.2.1.1).

Таблица 1.2.1.1 - Виды дебиторской задолженности

Дебиторская задолженность			
Вид среза	Возрастная структура дебиторской задолженности	Клиентская структура дебиторской задолженности	Дебиторская задолженность по каналам сбыта
Функции	Требуется для расчета коэффициентов инкассации, которые используются при расчете поступлений денежных средств от реализации продукции и дебиторской задолженности	Требуется для выработки оперативных решений по снижению дебиторской задолженности по основным задолжникам	Необходима для расчета оборотных средств, требуемых для работы в каждом канале сбыта, а также для выработки кредитной и ценовой политики по каждому каналу сбыта

Структурирование дебиторской задолженности (выделение групп покупателей по срокам погашения, определение размера задолженности по каждому покупателю) позволяет значительно усилить контроль за ее объемом. Кроме того, руководству будет легче принимать решения по устранению проблемных ситуаций, связанных с дебиторской задолженностью (например, определить методы взыскания задолженности, способы воздействия на дебиторов и т.д.) [10].

Расчеты с дебиторами отражаются в бюджете дебиторской задолженностей, который формируется на основе планируемого поступления средств от дебиторов с учетом задолженности на начало периода планирования. Бюджет дебиторской и кредиторской задолженностей может иметь многоуровневую структуру в зависимости от размеров предприятия и детализации основных функций.

Особое внимание при управлении дебиторской задолженностью надо уделять изменению таких параметров, как общий объем задолженности, задолженность отдельных дебиторов, оборачиваемость. Постоянное наблюдение за этими параметрами позволит в случае их неблагоприятных изменений своевременно принять меры [19].

4. Способы минимизации рисков невыполнения обязательств. Повышенный кредитный риск, связанный с тем, что предприятие не всегда имеет возможность собрать полную информацию о своем контрагенте, можно минимизировать на этапе оформления договорных отношений [16].

5. Исполнение своих обязательств. Существует много способов обеспечения исполнения обязательств: поручительство, гарантия, в том числе банковская, залог, залог товара, проданного в кредит, страхование рисков, удержание, задаток, неустойка, факторинг, резервирование права собственности, различные варианты расчетов.

Немаловажным аспектом, который влияет на выбор того или иного инструмента обеспечения исполнения обязательств, является политика предприятия в области продаж. Если предприятие реализует излишки товаров, то можно использовать менее сложные в оформлении инструменты, такие как задаток, платежное требование с предварительным акцептом. Когда же в получении товара сильно заинтересован контрагент, можно применять и более сложные в оформлении и влекущие дополнительные расходы инструменты. В этом случае все затраты на оформление можно возложить на клиента.

Выбор инструмента (или инструментов) также зависит от уровня кредитного риска, от оценки перспективности клиента и выбора плана взаимоотношений с ним, а также от стоимости дополнительных расходов, связанных с оформлением. Например, использование таких инструментов, как страхование предпринимательских рисков или банковской гарантии, позволяет значительно снизить риск неоплаты за отгруженный товар (выполненную работу, оказанную услугу).

Не требует особых обременений использование таких инструментов, как поручительство или гарантии. Например, банки широко используют эти инструменты, когда речь идет об обеспечении исполнения обязательств по возврату выданных кредитов. В этом случае наряду с платежеспособностью клиента придется оценить кредитоспособность поручителя (гаранта).



Еще одним инструментом обеспечения обязательств является удержание. В случае неисполнения должником в срок обязательства по оплате вещи или возмещению кредитором связанных с нею издержек и других убытков кредитор, у которого находится эта вещь, вправе удерживать ее до тех пор, пока соответствующее обязательство не будет исполнено. Удержанием вещи могут обеспечиваться также требования, хотя и не связанные с оплатой вещи или возмещением издержек на нее и других убытков, но возникшие из обязательства, стороны которого действуют как предприниматели.

Учитывая простоту оформления, отсутствие дополнительных расходов, задаток как инструмент обеспечения исполнения обязательств можно использовать при заключении любой сделки, даже если речь идет о небольших суммах. Достаточно в договоре предусмотреть использование определенной суммы в качестве задатка. В случае возникновения сомнения в отношении того, является ли сумма, уплаченная в счет причитающихся со стороны по договору платежей, задатком, эта сумма считается уплаченной в качестве аванса, если не доказано иное. Отличие задатка от аванса состоит в том, что аванс не выступает в качестве способа обеспечения исполнения обязательства и не удостоверяет заключение договора.

Не все субъекты хозяйствования знают, что определение момента перехода права собственности на товар можно использовать в целях управления дебиторской задолженностью. Например, в договоре купли-продажи может быть предусмотрено, что право собственности на переданный покупателю товар сохраняется за продавцом до оплаты товара или наступления иных обстоятельств. Это означает, что покупатель не вправе до перехода к нему права собственности отчуждать товар или распоряжаться им иным образом. Заключая договор на таких условиях, покупатель отдает себе отчет в том, что это не его товар, он не может им свободно распоряжаться до тех пор, пока не оплатит его стоимость.

В договоре рекомендуется указать:

- право собственности на товар сохраняется за Продавцом до момента полной оплаты товара;
- товар находится во владении Покупателя правомерно лишь срок, предусмотренный настоящим договором для оплаты;
- риск случайной гибели или порчи товара переходит от Продавца к Покупателю в момент поступления товара во владение покупателя.

Однако, используя такой инструмент, необходимо учитывать то обстоятельство, что товар должен оставаться на балансе продавца до его полной оплаты, а это не всегда удобно.

Проблему краткосрочного финансирования с целью покрытия кассовых разрывов, возникающих из-за необходимости предоставить своим контрагентам коммерческий кредит, можно решить с помощью факторинга. Предметом уступки по договору факторинга может быть как право на получение денежных средств, которое возникнет в будущем (будущее требование), так и денежное требование, срок платежа по которому уже наступил (существующее требование). На практике банки не хотят предоставлять финансирование под уступку существующего требования. К тому же этот способ финансирования является достаточно дорогим, и белорусские предприятия им пользуются редко.

Такой инструмент, как неустойка, в наименьшей степени выполняет функцию обеспечения исполнения обязательств, а служит мерой удовлетворения требований кредитора. Если у должника отсутствуют денежные средства для того, чтобы исполнить свое обязательство - оплатить товар (работы, услуги), - то неустойка не решит проблемы кредитора, какой бы большой она ни была.

Помимо выбора формы расчетов, большую роль играет определение срока предоставления коммерческого кредита покупателям. При определении отсрочки можно воспользоваться простым правилом: отношение дебиторской задолженности к периоду ее оборачиваемости должно быть равным отношению кредиторской задолженности к сроку погашения. То есть срок предоставления коммерческого кредита должен быть меньше срока погашения кредиторской

задолженности. Например, если предприятие получает кредит в банке на 30 дней, а своим клиентам отсрочку платежа предоставляет на 40 дней, то в этом случае существенно возрастает риск возникновения дефицита денежных средств [8].

6. На этапе контроля за исполнением обязательств клиентом и анализа фактического состояния дебиторской задолженности важное значение приобретают наличие надлежащего управленческого учета на предприятии, имеющиеся регламенты работы с дебиторской задолженностью. Осуществление постоянного мониторинга дебиторской задолженности позволяет отслеживать темпы ее роста, выявлять просрочки по оплате со стороны дебиторов и принимать своевременные управленческие решения.

7. В случае если покупатель свои обязательства надлежащим образом не исполнил, сначала рекомендуется использовать досудебный порядок взыскания задолженности. Практика показывает, что примерно 40% дебиторской задолженности погашаются на этом этапе. Выбор той или иной тактики поведения с дебитором зависит от причины, по которой он отказывается платить. Могут быть следующие причины неисполнения обязательств:

1. Нет средств.
2. Средства есть, но они направляются на исполнение других обязательств.
3. Есть претензии к качеству поставленного товара (выполненным работам, оказанным услугам).
4. После отгрузки товара (выполнения работ, оказания услуг) у покупателя отпала потребность в данном товаре (выполненных работах, оказанных услугах).

Когда речь идет о взыскании задолженности, необходимы и важны как юридические способы решения проблемы, так и психологическое воздействие. При этом хотелось бы заметить, что чем больше у кредитора информации о должнике, тем больше вариантов для воздействия на него.

Во втором и четвертом случаях необходимо использовать жесткую тактику переговоров. Если есть претензии к качеству поставленного товара (выполненным работам, оказанным услугам), сначала выясняется обоснованность претензий.

Рекомендуется требовать у покупателя документ, подтверждающий проведение экспертизы на соответствие товара надлежащему качеству. Если претензии обоснованы, надо попытаться найти с дебитором компромисс, в противоположном случае - использовать жесткую тактику переговоров.

8. Если переговоры с должниками ни к чему не привели, необходимо обращаться в суд. Однако даже положительное решение суда не гарантирует быстрого поступления взысканных сумм.

Эффективное управление кредиторской задолженностью

Для того чтобы эффективно управлять долгами компании необходимо:

В первую очередь, определить их оптимальную структуру для конкретного предприятия и в конкретной ситуации: составить бюджет кредиторской задолженности, разработать систему показателей (коэффициентов), характеризующих, как количественную, так и качественную оценку состояния и развития отношений с кредиторами компании и принять определенные значения таких показателей за плановые.

Для того чтобы оптимизировать кредиторскую задолженность необходимо определить ее «плановые» характеристики. Наиболее часто используемый коэффициент, связанный с оценкой кредиторской задолженности предприятия - это коэффициент ликвидности, который рассчитывается как отношение величины оборотного капитала к краткосрочным долговым обязательствам.

Менеджеры и финансисты также часто используют, так называемый коэффициент "кислотного теста", который представляет собой отношение разницы между текущими активами и стоимостью товарно-материальных активов к текущим обязательствам. И первый и второй показатели должны характеризовать способность предприятия покрывать свои обязательства перед кредиторами.

Для того чтобы определить степень зависимости компании от кредиторской задолженности необходимо рассчитать несколько следующих показателей.

1. Коэффициент зависимости предприятия от кредиторской задолженности - отношение суммы заемных средств к общей сумме активов предприятия. Этот коэффициент дает представление о том, на сколько активы предприятия сформированы за счет кредиторов.

2. Коэффициент самофинансирования предприятия - отношение собственного капитала (части уставного фонда) к привлеченному. Данный показатель позволяет отслеживать не только процент собственного капитала, но и возможности управления всей компанией.

3. Баланс задолженностей - отношение суммы кредиторской задолженности к сумме дебиторской задолженности. Данный баланс следует составлять с учетом сроков двух этих видов задолженностей. При этом желательный уровень соотношения во многом зависит от той стратегии, которая принята на предприятии (агрессивная, консервативная или умеренная).

4. Коэффициент времени - отношение средневзвешенного показателя срока погашения кредиторской задолженности к средневзвешенному показателю срока оплаты по дебиторской задолженности. При этом средний срок погашения кредиторской задолженности необходимо удерживать на уровне не ниже, чем те усредненные сроки, которые должны соблюдать дебиторы предприятия.

5. Коэффициент рентабельности кредиторской задолженности - отношение суммы прибыли к сумме кредиторской задолженности, которые отражены в балансе. Данный показатель характеризует эффективность привлеченных средств и его особенно целесообразно анализировать по периодам [20].

Вторым шагом в процессе оптимизации кредиторской задолженности должен быть анализ соответствия фактических показателей их рамочному уровню, а также анализ причин возникших отклонений.

Для того чтобы отношения с кредиторами максимально соответствовали целям обеспечения финансовой устойчивости (безопасности) компании и увеличению ее прибыльности и конкурентоспособности, менеджменту компании необходимо выработать четкую стратегическую линию в отношении характера

привлечения и использования заемного капитала. Первый основополагающий вопрос, который в связи с этим встает перед руководством фирмы это: вести бизнес за счет собственных или привлеченных средств? Второй «дилеммой» является количественное соотношение собственного и заемного капитала. Ответы на данные вопросы зависят от множества факторов как внешнего (отраслевые особенности, макроэкономические показатели, состояние конкурентной среды и т. д.), так и внутреннего (корпоративного) порядка (возможности учредителей, кредитоспособность, оборачиваемость активов, уровень рентабельности, дефицит денежных средств, краткосрочные цели и задачи, долгосрочные планы компании и многое другое).

Принято считать, что предприятие, которое пользуется в процессе своей хозяйственной деятельности только собственным капиталом, обладает максимальной устойчивостью. Однако такое допущение в корне не верно. С точки зрения конкурентной борьбы на рынке не имеет значения, какими капиталами оперирует бизнес: своими или заемными. Единственная разница может заключаться в различиях стоимости этих двух категорий капитала. Кредиторы (будь-то банки или поставщики товаров и услуг) готовы кредитовать чей-то бизнес только в обмен на определенный (иногда довольно высокий) доход (процент). При этом даже собственный капитал не является "бесплатным", так как вложения производятся в надежде получить прибыль, выше той, которую платят банки по депозитным счетам. С точки зрения стратегического развития компании отправной точкой должны быть: размер и динамика прибыльности бизнеса, которые напрямую зависят от размера занимаемой на рынке доли, ценовой политики и размера издержек производства (обращения). Вопрос же источников финансирования бизнеса является, по отношению к целям достижения конкурентоспособности предприятия, вторичным.

Менеджеры в ходе разработки стратегии кредитования собственного бизнеса должны исходить из решения следующих первоочередных задач - максимизации прибыли компании, минимизации издержек, достижения

динамичного развития компании (расширенное воспроизводство), утверждения конкурентоспособности - которые, в конечном итоге и определяют финансовую устойчивость компании. Финансирование данных задач должно быть достигнуто в полном объеме. Для этого, после использования всех собственных источников финансирования (собственный капитал и прибыль - наиболее дешевые ресурсы), должны быть в заданном объеме привлечены заемные средства кредиторов. При этом наиболее весомым ограничивающим фактором в процессе планирования использования заемного капитала необходимо считать его стоимость, которая должна позволять сохранить рентабельность бизнеса на достаточном уровне.

На третьем этапе, в зависимости от выявленных несоответствий и причин их возникновения, должен быть разработан и осуществлен комплекс практических мероприятий по приведению структуры долгов в соответствие с плановыми (оптимальными) параметрами. Следующим этапом в ходе разработки политики использования кредитных ресурсов является определение наиболее приемлемых тактических подходов. Существует несколько потенциальных возможностей привлечения заемных средств:

1) средства инвесторов (расширение уставного фонда, совместный бизнес);

2) банковский или финансовый кредит (в том числе выпуск облигаций).

Это один из наиболее дорогостоящих видов кредитных ресурсов. Ограничивающие факторы: высокий процент, необходимость надежного обеспечения, «создание» солидных балансовых показателей;

3) товарный кредит (отсрочка оплаты поставщикам) – это наиболее простой способ привлечения. Товарный кредит, как правило, не требует (в отличие от финансового) привлечения залога и не связан со значительными расходами и продолжительностью оформления (в отличие от инвестиций). В отечественных условиях товарный кредит между юридическими лицами чаще всего представляет собой поставку товаров (работ, услуг) по договору купли-продажи с отсрочкой платежа [31];

4) использование собственного "экономического превосходства". Суть использования преимуществ, связанных с собственным экономическим превосходством, заключается в возможности диктовать и навязывать поставщику (кредитору) собственные "правила" игры на рынке и характер договорных отношений (или, как это зачастую происходит - нарушать эти самые договорные отношения без "особых" последствий для собственного "превосходящего" бизнеса).

Как показывает практическая деятельность ни одно предприятие не может обойтись без, хотя бы незначительной, кредиторской задолженности, которая всегда существует в связи с особенностями бюджетных, арендных и прочих периодических платежей: оплаты труда, поставки ТМЦ без предварительной оплаты и т. д. Данный вид кредиторской задолженности нужно рассматривать, как «неизбежный». Она хотя и позволяет временно использовать «чужие» средства в собственном коммерческом обороте, но не имеет принципиального значения, если такие платежи будут осуществлены в установленные сроки [12].

### 1.3 Методы управления дебиторской и кредиторской задолженностью

Рассмотрим подходы к управлению дебиторской задолженностью.

Управление дебиторской задолженностью непосредственно влияет на прибыльность компании и определяет дисконтную и кредитную политику для малоэффективных покупателей, пути ускорения востребования долгов и уменьшение безнадежных долгов, а также выбор условий продажи, обеспечивающих гарантированное поступление денежных средств.

К приемам управления дебиторской задолженностью относятся: учет заказов, оформление счетов и установление характера дебиторской задолженности. Среди подлежащих рассмотрению моментов есть некоторые, требующие особого внимания, например необходимость поиска путей



сокращения среднего промежутка времени между завершением операции по продаже товара и выпиской счета-фактуры покупателю. Предприятие должно оценивать возможные издержки, связанные с дебиторской задолженностью, т. е. упущенная выгода от не использования средств, вместо их инвестирования.

Управление дебиторской задолженностью связано с двумя видами резервов времени - на выписку счета-фактуры и отправку почтой. Время на выписку счета - это количество дней от отправки товара покупателю и до высылки счета. Очевидно, что компании следует отправлять счета одновременно с товаром. Время почтовой доставки - между подготовкой счета-фактуры и получением его покупателем. Время почтового прохождения документов может быть сокращено за счет децентрализации выписки счета-фактуры и почтовой отправки (используя службу срочных почтовых отправлений для крупных счетов-фактур с вручением в предусмотренные сроки либо предоставляя скидки за авансовые платежи).

1. Кредитные условия. Ключевым моментом в управлении дебиторской задолженностью является определение сроков кредита (предоставляемого покупателям) которые оказывают влияние на объемы продаж и получение денег. При оценке платежеспособности потенциального покупателя следует учитывать честность покупателя, финансовую устойчивость и имущественное обеспечение. Кредитную надежность покупателя можно оценить количественными методами анализа регресса, который рассматривает изменение зависимой переменной, имеющей место при изменении независимой (информативной) переменной. Этот метод особенно полезен, когда предприятию требуется оценить большое количество некрупных покупателей. Следует тщательно оценивать возможные потери по безнадежным долгам, если предприятие продает товары многим покупателям и длительное время не меняет свою кредитную политику.

Продление кредита влечет за собой дополнительные расходы: административные расходы деятельности кредитного отдела, компьютерной

службы, а также комиссионные, выплачиваемые специальным агентствам, определяющим кредитоспособность заемщиков или качество ценных бумаг.

2. Контроль дебиторской задолженности. Имеется много способов максимизировать доходность дебиторской задолженности и свести к минимуму возможные потери:

- Выставление счетов. При циклическом составлении счетов они выставляются покупателям в различные периоды времени. При такой системе покупатели с фамилиями, начинающимися на “А” могут быть первыми, кому выставляются счета в первый день месяца, тем, чьи фамилии начинаются на “Б”, счета будут выставлены во второй день и так далее. Счета покупателям должны быть отправлены в течение двадцати четырех часов со времени и составления. Для ускорения взимания платежей можно направлять счета-фактуры покупателям, когда их заказ еще обрабатывается на складе;

- Процесс оценки покупателя. Перед предоставлением кредита необходимо тщательно анализировать финансовые отчеты покупателя и получать рейтинговую информацию от финансовых консультативных фирм. Также предприятию необходимо быть осторожным с клиентами, которые работают в бизнесе менее одного года (около 50 процентов коммерческих предприятий терпят крах в течение первых двух лет). Необходимо классифицировать дебиторские задолженности по срокам оплаты (расположить их по времени, истекшему с даты выставления счета) для выявления покупателей, нарушающих сроки платежа, и облагать процентом просроченные платежи. После того как будут сравнены текущие, классифицированные по срокам дебиторские задолженности с дебиторскими задолженностями прежних лет, промышленными нормативами и показателями конкурентов, можно подготовить отчет об убытках по безнадежным долгам, показывающий накопленные убытки по покупателям, условиям продажи и размерам сумм и систематизированный по данным о подразделении, производственной линии и типе покупателя (например, отрасли промышленности). Потери безнадежного долга обычно выше у малых компаний.

- Защита страхованием. Можно прибегнуть к страхованию кредитов, эта мера против непредвиденных потерь безнадежного долга. При решении, приобретать ли такую защиту, необходимо оценить ожидаемые средние потери безнадежного долга, финансовую способность компании противостоять этим потерям и стоимость страхования.

- Факторинг. Возможно, перепродать права на взыскание дебиторской задолженности, если это приведет к чистой экономии. Однако при сделке факторинга может быть раскрыта конфиденциальная информация.

3. Кредитная политика. При предоставлении коммерческого кредита следует оценить конкурентоспособность предприятия текущие экономические условия. В период спада кредитную политику следует ослабить, чтобы стимулировать бизнес. В целом управление дебиторской задолженностью включает:

1) Анализ дебиторов предполагает, прежде всего, анализ их платежеспособности с целью выработки индивидуальных условий представления коммерческих кредитов и условий факторинговых договоров. Уровень и динамика коэффициентов ликвидности могут привести к выводу о целесообразности продажи продукции только при предоплате или наоборот - о возможности снижения процента по коммерческим кредитам и т.п.

2) Анализ дебиторской задолженности и оценка ее реальной стоимости заключается в анализе задолженности по срокам ее возникновения, в выявлении безнадежной задолженности и формировании на эту сумму резерва по сомнительным долгам.

Определенный интерес представляет анализ динамики дебиторской задолженности по срокам ее возникновения и/или по периоду оборачиваемости. Подробный анализ позволяет сделать прогноз поступлений средств, выявить дебиторов, в отношении которых необходимы дополнительные усилия по возврату долгов, оценить эффективность управления дебиторской задолженностью.

3) Соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей - характеристика финансовой устойчивости фирмы и эффективности финансового менеджмента. В практике финансовой деятельности российских фирм зачастую складывается такая ситуация, которая делает невыгодным снижение дебиторской задолженности без изменения кредиторской (обязательств). Уменьшение дебиторской задолженности снижает коэффициент покрытия (ликвидности), фирма приобретает признаки несостоятельности и становится уязвимой со стороны госорганов и кредиторов. При анализе соотношения между дебиторской и кредиторской задолженностями необходим анализ условий коммерческого кредита, предоставляемого фирме поставщиками сырья и материалов.

4. Условия платежей за отгруженную продукцию - один из факторов, влияющих на объем продаж. Под условиями платежей понимается:

а) предоставление отдельным покупателям коммерческого кредита (отсрочки платежа);

б) срок кредита;

в) скидка за своевременность оплаты. Перечисленные три условия могут быть выражены распространенной схемой: Например, "3/10 чистых 30" - фирма представляет 3 процентную скидку, если вексель оплачивается в течение 10 дней, максимальный срок (без скидки)

г) 30 дней. Последний срок - срок коммерческого кредита; далее - штрафы за просрочку оплаты. Скидки более предпочтительны, чем надбавки, так как скидки уменьшают налогооблагаемую базу, а надбавки ее увеличивают. Поощрение всегда действует лучше, чем наказание.

На уровень дебиторской задолженности влияют следующие основные факторы:

- оценка и классификация покупателей в зависимости от вида продукции, объема закупок, платежеспособности клиентов, истории кредитных отношений и предполагаемых условий оплаты;

- контроль расчетов с дебиторами, оценка реального состояния дебиторской задолженности;

- анализ и планирование денежных потоков с учетом коэффициентов инкассации.

Для определения инвестиции в дебиторскую задолженность применяется расчет, который учитывает годовые объемы продаж в кредит и срок неоплаты дебиторской задолженности [28].

#### Выборочный и сплошной методы анализа расчетов с дебиторами и кредиторами

В зависимости от размера дебиторской задолженности, количества расчетных документов и дебиторов анализ ее уровня можно проводить как сплошным, так и выборочным методом. Общая схема контроля и анализа, как правило, включает в себя несколько этапов.

Этап 1. Задается критический уровень дебиторской задолженности; все расчетные документы, относящиеся к задолженности, превышающей критический уровень, подвергаются проверке в обязательном порядке.

Этап 2. Из оставшихся расчетных документов делается контрольная выборка. Для этого применяются различные способы. Одним из самых простейших является n-процентный тест (так, при  $n = 10\%$  проверяют каждый десятый документ, отбираемый по какому-либо признаку, например по времени возникновения обязательства).

Существуют и более сложные статистические методы отбора, основанные на задании критических значений уровня значимости, ошибки выборки, допустимого отклонения между отраженным в отчетности и исчисленным по выборочным данным размером дебиторской задолженности и т.п. В этом случае определяют интервал выборки по денежному измерителю, и каждый расчетный документ, на который падает граница очередного интервала, отбирается для контроля и анализа.

Этап 3. Проверяется реальность сумм дебиторской задолженности в отобранных расчетных документах. В частности, могут направляться письма контрагентам с просьбой подтвердить реальность проставленной в документе или проходящей в учете

Этап 4. Оценивается существенность выявленных ошибок. При этом могут использоваться различные критерии. Так, национальными учетными стандартами Австралии отклонение между учетной и подтвержденной в результате контрольной проверки суммами в размере, превышающем 10%, признается существенным (материальным). Если отклонение варьирует от 5 до 10%», решение о его существенности принимает аналитик (управляющий, бухгалтер, аудитор) по своему усмотрению. Отклонение, не превышающее 5%-ного уровня, признается несущественным.

Влияние дебиторской задолженности на финансовые результаты предприятия и методика управления дебиторской задолженностью

Недостаток оборотных денежных средств, с одной стороны, и избыток плохо ликвидных товаров, с другой стороны, приводят к не ликвидности баланса предприятия, то есть к тому состоянию, когда предприятие не может быстро (или хотя бы в срок) вернуть долги своим кредиторам. Пассивная часть баланса предприятия, сформированная кредиторской задолженностью, оказывается «обеспеченной» в активе либо неликвидным товаром, либо дебиторской задолженностью.

Согласно ст. 410 ГК РФ возможно прекращение обязательства полностью или частично путем зачета встречного требования к должнику. Для того чтобы зачет встречных требований был возможен, необходимо, чтобы зачитываемые требования удовлетворяли следующим условиям:

- необходимо обеспечить встречность требований;
- необходимо обеспечить однородность требований. Например, оба требования должны быть денежными или оба должны быть товарными. Причем

по общему правилу обстоятельства происхождения требований в этом случае не играют никакой роли;

— необходимо, чтобы сроки исполнения зачитываемых требований либо были уже наступившими, либо были определены как «до востребования». Следует заметить, что если срок исполнения требования не указан, он считается "до востребования", а также нельзя зачесть требования, если хотя бы для одного из них срок наступит в будущем;

— необходимо волеизъявление хотя бы одной из сторон зачета. Законодательство не предусматривает в обязательном порядке согласие двух сторон зачета;

— необходимо, чтобы зачитываемые требования были действительными, то есть не являлись бы фиктивными, вымышленными либо притворными. Также необходимо обратить внимание, чтобы по зачитываемым требованиям еще не истекли сроки исковой давности, либо пресекательные сроки, предусмотренные законодательством либо договором, из которого данное требование вытекает [1].

С одной стороны, коммерческое кредитование позволяет увеличить объем производства и реализации товаров, но, с другой стороны, у плательщика возникает ряд проблем, таких, как нехватка оборотных средств, неплатежи, сложность контроля за несвоевременностью получения платежей, возможность появления сомнительных долгов. Таких проблем можно избежать с помощью факторинга.

Основным документом, регулирующим факторинговые операции, является Гражданский кодекс РФ, которым предусмотрены достаточно подробные правила, регулирующие эти отношения.

Помимо договора факторинга, Гражданским кодексом РФ регулируются также отношения цессии (сделки по уступке требования). Цессия в отличие от договора факторинга, используемого в предпринимательской деятельности, носит общегражданский характер и имеет более широкое применение. Общим правилом для цессии является переход права первоначального кредитора к новому

кредитору в том объеме и на тех условиях, которые существовали к моменту перехода права. Иное может быть предусмотрено законом или договором. Объем же денежных требований, уступаемых финансовому агенту, может быть различным и должен быть четко определен в договоре. Отличительной чертой договора факторинга является и предусмотренная законом возможность уступки права на получение денежных средств, которое возникнет в будущем.

Таким образом, ряд правил о цессии распространяется на факторинг, в то время как обратной зависимости нет.

При вексельной оплате поступающих ресурсов или продаваемой продукции (работ, услуг) могут использоваться простые и переводные векселя [1].

Для того чтобы не оказаться на грани краха в самый неподходящий момент, необходимо умелое управление своей кредиторской задолженностью.

#### Основные способы управления кредиторской задолженности

Оптимальным вариантом для должника, безусловно, является досудебное урегулирование спора. При этом важно понимать, что одновременно следует готовиться и к возможным наступательным действиям кредитора (работа по взысканию долга, штрафных санкций и т.д.), который таким образом вполне может подстраховаться от неудачи на переговорах. В этом случае, проявив предусмотрительность, вы будете уверены в сохранности жизненно необходимых активов, а также будете знать, каким имуществом можно пожертвовать. Вас не застанут врасплох.

Рассмотрим некоторые из наиболее выгодных должнику решений:

1. Заключение с кредиторами соглашения об отсрочке (продлонгации) обязательств должника. Ключевым для данного решения является убеждение кредитора в том, что лучше пролонгировать договор, но получить деньги, чем задушить должника.

2. Конвертация долга в облигации компании с длительным сроком погашения. С помощью выпуска облигаций должник не пополняет свой капитал,



а рефинансирует свои долги, фактически заменив «короткие» кредиты, которые необходимо вернуть в ближайшее время, «длинными».

3. Обмен долга на акции (доли участия) компании-должника. Должник должен просчитать риски, которые могут возникнуть в связи с появлением партнера и соучредителя. Конечно, также в этом случае должны быть ясно определены полномочия органов управления, установлен контроль за финансовыми потоками, решен вопрос с активами и дебиторской задолженностью.

4. Выкуп кредиторской задолженности (с дисконтом) дружественным юридическим лицом (материнским по отношению к должнику, управляющей компанией и т.д.).

В заключении можно сказать, что анализ и управление дебиторской и кредиторской задолженностью имеют большое значение для деятельности предприятий, функционирующих в условиях рынка, так как позволяет поддерживать требуемый уровни ликвидности и платежеспособности. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью необходимо как при формировании имиджа надежного заемщика, так и с точки зрения обеспечения эффективной текущей деятельности предприятия.

## 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АВТОТЕХДЕТАЛЬ»

### 2.1 Характеристика предприятия

ООО «Автотехдеталь» — торгующая организация, основным видом деятельности предприятия является оптовая торговля автомобильными узлами и агрегатами. Предприятие также занимается реализацией автомобильной и прицепной техники, и оказанием услуг по производству капитального ремонта автомобилей Урал. При капитальном ремонте на автомобили устанавливаются следующие новые узлы и агрегаты: Силовой агрегат 1-ой комплектности (ДВС-ЯМЗ-238М2), Резина, Кабина 1-ой комплектности, Электропроводка, РТИ, Тормозная система, Аккумуляторы. На автомобиль дается гарантия, 12 месяцев или 24 000 км. пробега. По желанию заказчика может быть оговорен перечень работ по капитальному ремонту.

Предприятие является Обществом с ограниченной ответственностью со структурой уставного капитала в соответствие с учредительными документами в размере 10 000 (Десять тысяч) рублей. ООО «Автотехдеталь» находится по адресу: Челябинская обл., г. Миасс, Тургоякское шоссе, 11/63.

#### Номенклатура выпускаемой продукции

ООО «Автотехдеталь» занимает одно из лидирующих мест на рынке реализации прицепов-ропусков, которые широко используются с автомобилями производства АЗ «Урал». Предприятие поставляет, автомобили для нефтегазодобывающей отрасли, для промышленного строительства России. Также является крупнейшим поставщиком запасных частей для ОАО «УРАЛ-АВТО», с которым имеет дилерское соглашение и постоянные заказы на приобретение запасных частей. Номенклатура выпускаемой продукции представлена в таблице 2.1.2.1.

Таблица 2.1.2.1 – Номенклатура выпускаемой продукции ООО «Автотехдеталь»

Наименование	
Прицепная техника	
9048-0000010	прицеп-ропуск (лесовозный до 9 м)
9048-0000011	прицеп-ропуск (лесовозный до 24 м)
9048-0000011	прицеп-ропуск (лесовозный двухскатный до 24 м)
9048-0000014	прицеп-ропуск (трубоплетевозный до 36 м)
9048-0000014	прицеп-ропуск (трубоплетевозный двухскатный до 36 м)
8577-0000010	прицеп-самосвальный 10 тн (балансирная подвеска)
85771-0000010	прицеп-самосвальный 15 тн (разнесенные оси)
Автомобильная техника	
Урал 4320	(шасси, двс камаз740)
Урал 4320-10	(шасси, двс ямз236)
Урал 4320-31	(шасси, двс ямз238)
Урал 4320	(шасси, двс ямз 236/ ямз 238) длинная рама
Урал 44202-10	(седельный тягач ямз 236)
Урал 44202-31	(седельный тягач ямз 238)
Камаз 4310	(шасси, 6х6, двс камаз 740)
Камаз 53212	(шасси, 6х4, двс камаз 740)
Гидроманипуляторы	
Запасные части для автомобилей Урал, Камаз, Краз	

Номенклатура выпускаемой продукции (объёмы выпуска основных видов продукции в натуральном выражении и в % к общему объёму производства) (см. табл. 2.1.2.2.).

Таблица 2.1.2.2 – Объем выпускаемой продукции

Наименование продукции, услуг	Объем выпуска (реализации) продукции, оказанных услуг		
	В натуральном выражении (шт.)	В стоимостном выражении (тыс.руб.)	В % от общего объема
2017 год			
прицеп-ропуск	21	6 178	43
Запасные части		6 149	41
Автомобильная техника и услуги по ремонту а/м	9	1 746	16
Итого:	30	14 073	100

### Окончание таблицы 2.1.2.2

2018 год			
прицеп-роспуск	26	6 791	39
Запасные части		9 542	46
Автомобильная техника и услуги по ремонту а/м	9	5 681	15
Итого:	35	22 014	100
2019 год			
прицеп-роспуск	26	8 621	14
Запасные части		10 787	36
Автомобильная техника и услуги по ремонту а/м	9	15 856	48
Итого:	35	35 264	100

### Структура управления на предприятии

Высшим органом управления Общества является общее собрание участников. Руководство текущей деятельностью осуществляется единоличным исполнительным органом – директором. Директор организует выполнение решений Собрания, без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы, совершает сделки от имени Общества, утверждает штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Общества.

Директор избирается Общим собранием участников Общества сроком на пять лет. Директор самостоятельно решает все вопросы деятельности Общества, кроме отнесенных к исключительной компетенции Общего собрания учредителей. Директор без доверенности действует от имени Общества, представляет его интересы в отношениях с физическими и юридическими лицами, в суде, арбитраже и третейском суде. В пределах предоставленных ему прав директор распоряжается имуществом Общества, открывает расчетные и другие счета в кредитных учреждениях, заключает договоры, в т.ч. трудовые, выдает доверенности, издает приказы.

Главным нормативным документом, регулирующим деятельность предприятия, является Устав. «Протоколы собрания учредителей» фиксируют решения принятые учредителями деятельности предприятия. Предприятие встало на учет в налоговом органе в 2009 году и получило свидетельство серия 74 №

003273600 о присвоении ему ИНН № 7415052457, ОГРН 1067415050515. Территориальный комитет государственной статистики внес соответствующие изменения в Единый государственный регистр предприятий и организаций и установил идентификацию по общероссийским классификаторам.

Организационная структура ООО «Автотехдеталь» включает в себя:

1. Директор вправе назначать на должности исполнительного, финансового и иных директоров и наделять их полномочиями по ведению дел Общества, контроль за всеми подразделениями предприятия. Директор также занимается планированием и контролем расходов по банкам; контролем за движением денежных средств по расчетным счетам.

2. Коммерческий директор. Основные задачи коммерческого директора – улучшение сервиса, эффективное управление отделом продаж, планирование продаж, мотивирование менеджеров по продажам.

3. Главный бухгалтер, руководящий централизованной бухгалтерией, ведущей учет, как по каждому подразделению, так и по предприятию в целом. Бухгалтерия занимается сверкой расчетов с контрагентами и налоговой инспекцией, предоставлением отчетности, проведением кассовых операций, проведением и сопровождением кредитных операций и операций с ценными бумагами, проведением операций и контролем за движением денежных средств по расчетным счетам. В составе этого отдела работают 1 человек.

5. Отдел маркетинга – создание и продвижение сайтов, поиск новых клиентов, размещение объявлений на сайтах. В этом отделе работает 1 человек.

6. Менеджер по продажам запасных частей – активный поиск новых клиентов, рассылка факсов и Интернет-рассылка, расценка заявок, подача объявлений.

7. Производственный персонал предприятия, в функции которого входит непосредственное оказание услуг заказчикам. На производстве работают 4 человека.

Среднесписочная численность работников по различным категориям:

1. Административно-Управленческий персонал (АУП) насчитывает:

- а) Директор - 1 человек;
- б) Коммерческий директор – 1 человек;
- в) Главный бухгалтер - 1 человек;

2. Специалисты:

- а) Бухгалтер – 1 человек;
- б) Специалист по маркетингу - 1 человек;
- в) Менеджер по продажам запасных частей – 1 человек;

3. Вспомогательные рабочие по обслуживанию производственного автотранспорта работают в составе четырех человек

- а) Механик - 1 человек;
- б) Слесарь – 3 человека.

Среднесписочная численность работников по различным категориям составляет 10 человек.

## 2.2 Анализ финансового состояния предприятия

Анализ финансовых результатов деятельности предприятия

Финансовый результат - конечный результат деятельности предприятия, который определяется как разность между доходами и расходами. Он может иметь как положительное значение (прибыль), так и отрицательное значение (убыток). Чем больше предприятие реализует рентабельной продукции, тем больше получит прибыли, тем лучше его финансовое состояние [11].

Основными источниками информации при анализе финансовых результатов деятельности предприятия являются данные финансовой отчетности форма № 1 «Бухгалтерский баланс» и форма № 2 (Приложение А, Приложение В) «Отчет о финансовых результатах» за 2017-2019 гг. (Приложение Б, Приложение Г)

Прежде всего, анализируется динамика и структура прибыли до налогообложения. Изучается состав балансовой прибыли, ее структура и динамика. Анализ финансовых результатов деятельности предприятия представлен в таблице (Приложение Д).

Горизонтальный анализ таблицы показал значительное увеличение балансовой прибыли за 2017- 2019гг. Анализ структуры позволяет установить, что балансовая прибыль была сформирована за счет прибыли от продаж, которая также увеличивалась. Увеличилась и разница между прочими доходами и прочими расходами с 2017 г. по 2019 г.

#### Факторный анализ прибыли от продаж

Прибыль от продаж является важным фактором формирования балансовой прибыли и соответственно чистой прибыли. При нормальных условиях осуществления основных видов деятельности прибыль от продаж имеет, как правило, наибольший вес в составе балансовой и чистой прибыли. Поэтому анализ прибыли от реализации товаров, работ и услуг имеет первостепенное значение [13]. Факторный анализ прибыли от продаж представлен в таблице 2.2.2.1.

Таблица 2.2.2.1 - Формирование прибыли от реализации.

Показатели	2017	2018	Изменение с 2017 г. по 2018 г.		2019	Изменение с 2018 г. по 2019 г.	
			в абсол. величине, тыс. руб.	%		в абсол. величине, тыс. руб.	%
Выручка от продажи товаров, работ, услуг	14 073,00	22 014,00	7 941,00	56,43	35 264,00	13 250,00	60,19
Себестоимость	13 021,00	20 463,00	7 442,00	57,15	29 505,00	9 042,00	44,19
Ком. расходы	578,00	864,00	286,00	49,48	4 621,00	3 757,00	434,84
Управлен. расходы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Полная себестоимость	13 599,00	21 327,00	7 728,00	56,83	34 126,00	12 799,00	60,01
Прибыль от реализации продукции	474,00	687,00	213,00	44,94	1 138,00	451,00	65,65

Данные таблицы показывают значительное увеличение прибыли. В 2018 г. увеличение составило 213,00 тыс. рублей, в 2019 г. – 451,00 тыс. рублей. Необходим был расчет влияния отдельных факторов на величину отклонения прибыли от продаж от уровня ее в предыдущем году. Для этого использовался факторный анализ.

Для факторного анализа использовался метод цепной подстановки и данные вышеприведенной таблицы. Факторный анализ прибыли от реализации представлен в таблице 2.2.2.2.

Таблица 2.2.2.2 – Факторный анализ прибыли от реализации

Показатели	Значение с 2017 по 2018	Значение с 2018 по 2019
Общее изменение прибыли: $dP=P_1 - P_0$	213,00	451,00
Коэффициент изменения объема: $K_1=Q_1 / Q_0$	1,56	1,60
Влияние изменения объема на прибыль: $dP_1=P_0 * (K_2-1)$	269,36	412,29
Коэффициент изменения себестоимости: $K_2=S_1 / S_0$	1,57	1,60
Влияние изменения структуры: $dP_2 =P_0*(K_1-K_2)$	-1,90	1,21
Влияние изменения удельных затрат: $dP_3= -Q_1(S_1/Q_1-S_0/Q_0)$	-54,46	37,50
Проверка: $dP =dP_1+dP_2+dP_3$	213,00	451,00

Факторный анализ показал увеличение прибыли от продаж. Увеличение объема продаж позволило получить дополнительный объем прибыли в 2018 г. – 213,00 тыс. рублей, в 2019 г. – 451,00 тыс. рублей. Произошло это за счет увеличения объема продаж, изменения структуры и удорожания удельных затрат.

#### Анализ и оценка показателей рентабельности

Экономическую эффективность организации характеризуют относительные показатели, основными из которых являются показатели рентабельности. Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности,



окупаемость затрат [11]. Исходные данные и расчет показателей рентабельности представлены в таблице 2.2.3.1.

Таблица 2.2.3.1 – Анализ и оценка показателей рентабельности

Показатели	2017	2018	Изменение с 2017 г. по 2018 г.	2019	Изменение с 2018 г. по 2019 г.
1. Прибыль от продаж, тыс. руб.	474,00	687,00	213,00	1138,00	451,00
2. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	470,00	676,00	206,00	1058,00	382,00
3. Чистая прибыль (прибыль после налогообложения), тыс. руб.	332,00	506,00	174,00	802,00	296,00
4. Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	2124,00	3068,00	944,00	6684,00	3616,00
5. Среднегодовая величина собственного капитала, тыс. руб.	254,00	380,00	126,00	907,50	527,50
6. Среднегодовая стоимость инвестиционного капитала, тыс. руб.	254,00	380,00	126,00	907,50	527,50
7. Рентабельность продаж, %	3,37	3,12	-0,25	3,23	0,11
8. Рентабельность всего капитала, %	22,13	22,03	-0,09	15,83	-6,21
9. Рентабельность собственного капитала, %	130,71	133,16	2,45	88,37	-44,78
10. Рентабельность инвестиционного (перманентного) капитала, %	130,71	133,16	2,45	88,37	-44,78

Как видно из таблицы 2.2.3.1 рентабельность продаж в 2017 г. составляла 3,37%, в 2018 г. – 3,12% (т.е. на каждую единицу реализованной продукции приходится 3,12 % прибыли), рентабельность продаж в 2019 г. она составляла 3,23% (т.е. предприятие имеет 3,23% прибыли с каждого рубля продаж). Таким образом, видно, что рентабельность продаж в 2018 г. по сравнению с 2017 г. снизилась на 0,25%, а в 2019 г. по сравнению с 2018 г. возросла на 0,11%.

Рентабельность всего капитала в 2017 г. составляла 22,13%, а в 2018 г. она составляла 22,03 %. Рентабельность всего капитала в 2018 г. по сравнению с 2017 г. снизилась на 0,1%. Рентабельность всего капитала в 2017 г. составляла 22,03%, а в 2019 г. она составляла 15,83%. Рентабельность всего капитала в 2019 г. по

сравнению с 2018 г. снизилась на 6,2%. Что свидетельствует об увеличении запасов товарно-материальных ценностей и готовой продукции вследствие уменьшения спроса на продукцию фирмы.

Рентабельность собственного капитала и рентабельность инвестиционного капитала в 2017 г. составляли 130,71%, а в 2018 г. – 133,16 %. Увеличение произошло на 2,45%. Рентабельность собственного капитала и рентабельность собственного капитала в 2018 г. составляли 133,16%, а в 2019 г. – 88,37%. Уменьшение произошло на 44,79%.

#### Анализ финансового состояния предприятия

Под финансовым состоянием понимается способность предприятия финансировать свою деятельность. Оно характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования предприятия, целесообразностью их размещения и эффективностью использования, финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими и физическими лицами, платежеспособностью и финансовой устойчивостью.

#### Абсолютные показатели финансовой устойчивости

Анализ обеспеченности запасов источниками их формирования представлен в таблице (Приложение Е). Проведя анализ обеспеченности запасов источниками их формирования можно сказать о том, что предприятие находилось в кризисном состоянии, о чем свидетельствуют абсолютные показатели финансовой устойчивости.

Для стабилизации финансового состояния предприятия необходимо:

1. Увеличить долю источников собственных средств в оборотные активы за счет повышения рентабельности;
2. Дополнительно привлечь заемные средства (если это возможно);
3. Уменьшить остатки материальных ценностей путем реализации неиспользуемых производственных запасов.

#### Относительные показатели финансовой устойчивости

Финансовая устойчивость предприятия – способность предприятия обеспечивать наличие материальных оборотных средств (запасов) источниками их формирования как собственными, так и заемными.

Устойчивость финансового состояния характеризуется также системой финансовых коэффициентов, рассчитываются и анализируются следующие показатели:

$$1. \text{ Коэффициент автономии: } K_a = \frac{\text{Собственные средства}}{\text{Источники средств}} \quad [1]$$

$$2. \text{ Коэффициент маневренности: } K_m = \frac{\text{Собственный оборотный капитал}}{\text{Собственные средства}} \quad [2]$$

$$3. \text{ Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками: } K_{об} = \frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{Стоимость запасов}} \quad [3]$$

$$4. \text{ Коэффициент соотношения заемных и собственных средств: } K_{з/с} = \frac{\text{Заемные средства}}{\text{Собственные средства}} \quad [4]$$

$$5. \text{ Коэффициент кредиторской задолженности: } K_{кз} = \frac{\text{Кредиторская задолженность}}{\text{умма заемных средств}};$$

$$6. \text{ Коэффициент прогноза банкротства: } K_{пб} = \frac{\text{Чистые активы}}{\text{источники формирования}} \quad [5]$$

Расчет относительных показателей финансовой устойчивости представлен в таблице 2.2.4.1.

Таблица 2.2.4.1 – Анализ относительных показателей финансовой устойчивости (тыс. рублей)

Наименование коэффициентов	2017	2018	Изменение с 2017 г. по 2018 г.	2019	Изменение с 2018 г. по 2019 г.
1. Имущество предприятия	2124,00	4012,00	1888,00	9356,00	5344,00
2. Реальный собственный капитал	254,00	506,00	252,00	1309,00	803,00
3. Заемные средства всего:	1870,00	3506,00	1636,00	8047,00	4541,00
в.ч.3.1 Долгосрочные кредиты и займы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

#### Окончание таблицы 2.2.4.1

3.2 Краткосрочные кредиты и займы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.3 Кредиторская задолженность и прочие активы	1870,00	3506,00	1636,00	8047,00	4541,00
4. Внеоборотные активы и долгосрочная дебиторская задолженность	19,00	27,00	8,00	17,00	-10,00
5. Наличие собственных оборотных средств	235,00	479,00	244,00	1292,00	813,00
6. Запасы с НДС	323,00	727,00	404,00	2055,00	1328,00
7. Денежные средства, Краткосрочные финансовые вложения, дебиторская задолженность и прочие активы	1782,00	3258,00	1476,00	7284,00	4026,00
8. Коэффициент автономии $> 0,5$	0,12	0,13	0,01	0,14	0,01
9. Коэффициент маневренности собственного капитала $> 0,5$	0,93	0,95	0,02	0,99	0,04
10. Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками $> 0,6; 0,8$	0,73	0,66	-0,07	0,63	-0,03
11. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств $< 1$	7,36	6,93	-0,43	6,15	-0,78
12. Коэффициент кредиторской задолженности	1,00	1,00	0,00	1,00	0,00
13. Коэффициент прогноза банкротства	0,11	0,12	0,01	0,14	0,02

Предприятие находилось в зависимости от внешних источников финансирования, о чем свидетельствует низкий уровень коэффициента автономии, при рекомендованном значении  $> 0.5$ . Высокий уровень коэффициента соотношения заемных и собственных средств, при рекомендованном значении  $< 1$ . Коэффициент обеспеченности запасов снижается (при рекомендованном значении  $> 0.6; 0.8$ ), что объясняется спецификой предприятия. Коэффициент прогноза банкротства увеличивается, что свидетельствует о финансовой устойчивости предприятия [22].

#### Анализ платежеспособности предприятия

Одним из показателей оценки, характеризующих финансовое состояние предприятия, является платежеспособность, т.е. способность предприятия

своевременно погашать свои платежные обязательства. Оценка платежеспособности осуществляется на основе ликвидности баланса.

Предварительный анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени убывающей ликвидности, с краткосрочными обязательствами по пассиву, которые группируются по степени срочности их погашения.

#### Абсолютные показатели ликвидности баланса

Предварительный анализ ликвидности баланса представлен в таблице (Приложение Ж). На основе данных таблицы можно сказать о том, что предприятие недостаточно платежеспособно, т.к. баланс на всем рассматриваемом периоде недостаточно ликвиден. Относительные показатели платежеспособности представлены в таблице 2.2.5.1.

#### Относительные показатели ликвидности баланса

Таблица 2.2.5.1 - Анализ относительных показателей ликвидности баланса (тыс. рублей)

Показатели	Рек. Знач	2017	2018	Изменение с 2017 г. по 2018 г.	2019	Изменение с 2018 г. по 2019 г.
1. Денежные средства		47	75	28	148	73
2. Краткосрочные финансовые вложения		0	0	0	300	300
3. Итого: (1п+2п)		47	75	28	448	373
4. Дебиторская задолженность		1735	3183	1448	6836	3653
5. Прочие оборотные активы		0	0	0	0	0
6. Итого: (3п+4п+5п)		1782	3258	1476	7284	4026
7. Запасы с НДС		323	727	404	2055	1328
8. Итого: (6п+7п)		2105	3985	1880	9339	5354
9. Краткосрочные кредиты и займы		0	0	0	0	0
10. Кредиторская задолженность		1870	3506	1636	8047	4541
11. Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов		0	0	0	0	0
12. Прочие краткосрочные пассивы		0	0	0	0	0
13. Итого: Краткосрочных обязательств		1870	3506	1636	8047	4541

Окончание таблицы 2.2.5.1

14. Коэффициент абсолютной ликвидности ( $K_{аб}$ )	>0,2	0,03	0,02	-0,004	0,06	0,03
15. Коэффициент критической ликвидности ( $K_{кр}$ )	>1	0,95	0,93	-0,02	0,91	-0,02
16. Коэффициент покрытия ( $K_{п}$ )	>2	1,13	1,14	0,01	1,16	0,02
17. Коэффициент общей платежеспособности ( $K_{о.п.}$ )	>2	1,14	1,14	0,01	1,16	0,02

Ранее сделанные выводы о недостаточной ликвидности баланса подтверждаются достаточно низкими коэффициентами абсолютной ликвидности при рекомендованном значении  $> 0,2$ , и коэффициентами покрытия при рекомендованном  $> 2$ . Коэффициент критической ликвидности ниже рекомендованного значения  $> 1$ .

#### Анализ деловой активности предприятия

Показатели деловой активности характеризуют интенсивность использования средств предприятия или его деловую активность. Оборачиваемость всех активов с одной стороны зависит от скорости оборачиваемости внеоборотных и оборотных активов, с другой стороны от их структуры, т.е. чем большую долю занимают внеоборотные активы, которые оборачиваются медленно, тем меньше коэффициент оборачиваемости и выше продолжительность оборота. Необходимо, чтобы длительность оборота дебиторской задолженности была меньше продолжительности оборота кредиторской задолженности, тогда предприятие, получив денежные средства от покупателей будет иметь возможность, получив средства от покупателей расплатиться с поставщиками. Расчет показателей деловой активности представлен в таблице 2.2.6.1

Таблица 2.2.6.1 - Анализ показателей оборачиваемости (тыс. рублей)

Показатели	2017	2018	Изменен ие с 2017 г. по 2018 г.	2019	Измени е с 2018 г. по 2019 г.
1. Выручка от продаж, тыс. руб.	14073,00	22014,00	7941,00	35264,00	13250,00
2. Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	2124,00	3068,00	944,00	6684,00	3616,00
3. Среднегодовая стоимость готовой продукции, тыс. руб.	297,00	488,00	190,50	1223,50	736,00
4. Среднегодовая стоимость оборотного активов, тыс. руб.	2105,00	488,00	-1617,5	6662,00	6174,50
5. Среднегодовая стоимость материальных оборотных активов, тыс. руб.	323,00	525,00	202,00	1391,00	866,00
6. Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности, тыс. руб.	1735,00	2459,00	724,00	5009,50	2550,50
7. Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности, тыс. руб.	1870,00	2688,00	818,00	5776,50	3088,50
8. Средняя величина собственных средств, тыс. руб.	254,00	380,00	126,00	907,50	527,50
9. Коэффициент общей оборачиваемости капитала	6,63	7,18	0,55	5,28	-1,90
10. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	6,69	45,16	38,47	5,29	-39,86
11. Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных активов	43,57	41,93	-1,64	25,35	-16,58
12. Коэффициент оборачиваемости готовой продукции	47,38	45,16	-2,23	28,82	-16,33
13. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	8,11	8,95	0,84	7,04	-1,91
14. Средний срок оборота дебиторской задолженности, дней	44	40	-4,17	51,14	10,93
15. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	7,53	8,19	0,66	6,10	-2,08
16. Средний срок оборота кредиторской задолженности, дней	48	44	-3,88	58,97	15,01

Показатели деловой активности за отчетный период ухудшились. И необходимо отметить отрицательный фактор - большая длительность оборота кредиторской и дебиторской задолженности. Кроме того, длительность

кредиторской задолженности превышает длительность дебиторской задолженности, т.е. предприятие оплачивает счета поставщиков и предприятий, предварительно получив средства за продукцию.

#### Диагностика вероятности банкротства предприятия

Банкротство (финансовый крах, разорение) – признанное Арбитражным судом или объявленное должником несостоятельность предприятия в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и уплате других платежей.

Основным признаком банкротства является неспособность предприятия обеспечить выполнение требований кредиторов в течении трех месяцев со дня наступления срока платежей. По истечении данного срока кредиторы получают право на обращение в арбитражный суд о признании предприятия-должника банкротом. Сумма долга должна быть не менее той суммы, которая определена законом о банкротстве предприятия.

Более подробно рассмотрен метод интегральной оценки финансовой устойчивости на основе скорингового анализа. Методика кредитного скоринга впервые была предложена американским экономистом Д. Дюраном в начале 40-х гг. Сущность методики – классификация предприятий, по степени риска исходя из фактического уровня показателей финансовой устойчивости и рейтинга каждого показателя, выраженного в баллах на основе экспортных оценок.

Диагностика вероятности банкротства методом кредитного скоринга представлена в таблице 2.2.7.1.

Таблица 2.2.7.1 - Диагностика вероятности банкротства методом кредитного скоринга. Группировка предприятий на классы по уровню платежеспособности

Номер показателя	2017		2018		2019	
	Фактический уровень показателя	Кол-во баллов	Фактический уровень показателя	Кол-во баллов	Фактический уровень показателя	Кол-во баллов
1. Рентабельность собственного капитала	22,13%	5,23	22,03%	5,28	15,83%	5,19



### Окончание таблицы 2.2.7.1

2. Коэффициент покрытия	1,14	2,12	1,13	1,79	1,16	2,86
3. Коэффициент автономии	0,13	0,00	0,12	0,00	0,14	0,00
Итого:		7,36		7,07		8,05
Класс		4 класс		4 класс		4 класс

Проведя диагностику банкротства методом кредитного скоринга и оценив финансовую устойчивость анализируемого предприятия можно сделать заключение о том, что ООО «Автотехдеталь» - предприятие с высоким риском банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению кредиторы рискуют потерять свои средства и проценты.

### 2.3 Анализ состояния дебиторской и кредиторской задолженности

При анализе хозяйственной деятельности предприятия за 2017 – 2019 гг. были выявлены основные проблемы – увеличение темпов роста дебиторской и кредиторской задолженности. Поэтому более детально был проанализирован анализ дебиторской и кредиторской задолженности для выяснения причин образования дебиторской и кредиторской задолженности и сроков их возникновения.

Цель анализа дебиторской и кредиторской задолженности выявить суммы оправданной и неоправданной задолженности; изменения за анализируемый период, реальность сумм дебиторской и кредиторской задолженности, причины и давность образования дебиторской и кредиторской задолженности [5]. Рассмотрим имеющиеся данные о хозяйственной деятельности предприятия, полученные из данных внутренней отчетности предприятия (см. таблицу 2.3.1).

Таблица 2.3.1 – Состав дебиторской и кредиторской задолженности ООО «Автотехдеталь» за 2017-2019 гг. (тыс. рублей)

Показатели	2017	2018	Темп роста, в %	2019	Темп роста, в %
Раздел 2 актива. Оборотные активы					
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	1735,00	3183,00	183,46	6836,00	214,77
В т. ч.					
Покупатели и заказчики	1698,00	1679,00	98,88	5517,00	328,59
Векселя к получению					
Авансы выданные	34,00	641,00	1885,29	819,00	151,39
Прочие дебиторы	3,00	863,00	28766,67	500,00	57,94
ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 2	2105,00	3985,00	189,31	9339,00	234,35
Раздел 5 пассива. Краткосрочные пассивы					
Кредиторская задолженность	1870,00	3506,00	187,49	8047,00	229,52
В т.ч.					
Поставщики и подрядчики	1770,00	3313,00	187,18	8028,00	242,32
Векселя к уплате	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Задолженность перед дочерними и зависимыми обществами	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Задолженность по оплате труда	1,00	-1,00	-100,00	0,00	0,00
социальному страхованию	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Задолженность перед бюджетом	97,00	190,00	195,88	19,00	10,00
Авансы полученные	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прочие кредиторы	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00
ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 5	1870	3506	187,49	8047,00	229,52

Как видно из таблицы 2.3.1 в 2017-2019 гг. у предприятия наблюдался рост дебиторской задолженности. Это отрицательно сказалось на деятельности ООО «Автотехдеталь», так как связало денежные средства предприятия. Дебиторская задолженность росла достаточно быстрыми темпами в 2018 году по отношению к 2017 году на 183,46%, а в 2019 г. по отношению к 2018 г. на 214,77%. Так же изменилась структура кредиторской задолженности, она увеличилась на 187,49% в 2018 г., по сравнению с предыдущим, а в 2019 г. на 229,52% по сравнению с 2018 г.

Таблица 2.3.2 – Дебиторская и кредиторская задолженность (тыс. рублей)

Наименование показателя	2017 г.	Возникло обязательств	Погашено обязательств	2018 г.	Возникло обязательств	Погашено обязательств	2019 г.
Дебиторская задолженность							
краткосрочная	1735,00	4338,00	2890,00	3183,00	6375,00	2722,00	6836,00
В т.ч. расчеты с покупателями и заказчиками	1698,00	2871,00	2890,00	1679,00	5543,00	1705,00	5517,00
Авансы выданные	34,00	607,00	0,00	641,00	332,00	154,00	819,00
прочая	3,00	860,00	0,00	683,00	500,00	683,00	500,00
долгосрочная	323,00	349,00	0,00	672,00	1165,00	0,00	1837,00
В т.ч. просроченная	62,00	1738,00	0,00	1800,00	2064,00	0,00	3864,00
Кредиторская задолженность							
краткосрочная	1870,00	4127,00	2491,00	3506,00	5892,00	1351,00	8047,00
В т.ч. Расчеты с поставщиками и подрядчиками	1770,00	3076,00	1533,0	3313,00	4715,00	0,00	8028,00
В т.ч. просроченная	1435,00	1780,00	0,00	3215	0,00	0,00	4329
Авансы полученные	0,00	958,00	958,00	0,00	950,00	950,00	0,00
Из нее длительностью свыше 3 месяцев	1429,00	0,00	0,00	3113,00	0,00	0,00	4320,00
Расчеты по налогам	97,00	93,00	0,00	190,00	35,00	206,00	19,00
кредиты				0,00	195,00	195,00	0,00
прочая	3,00			3,00			

#### Анализ состава и структуры дебиторской задолженности

Приведенные в таблице 2.3.2 данные позволяют видеть, что в целом предприятие недостаточно стабильно осуществляет расчетные отношения со своими дебиторами. На конец 2017 г. остаток по краткосрочной дебиторской задолженности равен 1735,00 тыс. рублей, из нее 3,57% - просроченная задолженность в сумме 62,00 тыс. рублей. На конец 2018 г. остаток по краткосрочной дебиторской задолженности равен 3183,00 тыс. рублей, из нее 56,55% - просроченная задолженность в сумме 1800,00 тыс. рублей. На конец 2019 г. остаток по краткосрочной дебиторской задолженности равен 6836,00 тыс.

рублей, из нее 26,87% - просроченная задолженность в сумме 1837,00 тыс. рублей.

Доля дебиторской задолженности в общем объеме оборотных активов составила на конец 2017 г. 82,42%, на конец 2018 г. – 79,87%, а на конец 2019 г. – 73,20%. Очевидно, дебиторская задолженность не является основной составляющей оборотных активов, что позволяет предприятию работать, не прибегая к использованию заемных средств. Тем не менее, существует тенденция к увеличению доли дебиторской задолженности в общем объеме оборотных активов, что должно обратить на себя внимание руководства.

Остаток по дебиторской задолженности на конец 2017 г. в сумме 1735,00 тыс. рублей складывается из следующих сумм: 1698,00 тыс. рублей – задолженность поставщиков, 34,00 тыс. рублей – суммы, выданные в счет заработной платы работникам и своевременно не возвращенные, 3,00 тыс. рублей – задолженность прочих дебиторов. Остаток по дебиторской задолженности на конец 2018 г. в сумме 3183,00 тыс. рублей складывается из следующих сумм: 1679,00 тыс. рублей – задолженность поставщиков, 641,00 тыс. рублей – суммы, выданные в счет заработной платы работникам и своевременно не возвращенные, 863,00 тыс. рублей – задолженность прочих дебиторов. А остаток по дебиторской задолженности на конец 2019 года в сумме 6836,00 тыс. рублей складывается из следующих сумм: 5517,00 тыс. рублей – задолженность поставщиков, авансы выданные – 819,00 тыс. рублей, 500,00 тыс. рублей – задолженность прочих дебиторов.

В течение 2018 года предприятие образовало обязательств на сумму 4338,00 тыс. рублей, из них было погашено 2890,00 тыс. рублей, или свыше 60%. В течение 2019 года предприятие образовало обязательств на сумму 6375,00 тыс. рублей, из них было погашено 2722,00 тыс. рублей, или свыше 42%. В современных условиях кризиса неплатежей это достаточно высокий показатель.

## Анализ дебиторской задолженности по срокам погашения

В структуре оборотных активов предприятия отсутствует дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты.

Весь объем дебиторской задолженности предприятия складывается из дебиторской задолженности, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты. Это значит, что, при отсутствии форс-мажорных обстоятельств (когда дебиторы внезапно окажутся не в состоянии погасить задолженность), в течение 12 месяцев предприятие может рассчитывать на пополнение своих оборотных активов в размере этих средств.

Доля просроченной краткосрочной дебиторской задолженности в общем объеме краткосрочной дебиторской задолженности на конец 2017 года составляла – 3,57%, однако к концу 2018 года она увеличилась – до 56,55%, а на конец 2019 года она снизилась до 26,87%. Очевидно, что основная часть дебиторской задолженности формируется за счет задолженности покупателей и заказчиков. Расчеты векселями предприятие не ведет, дочерних и зависимых обществ не имеет, задолженность участников акционерного общества по взносам в уставный фонд отсутствует [37].

## Анализ и оценка темпов роста дебиторской задолженности

Анализ движения дебиторской задолженности ООО «Автотехдеталь» представлен в таблице (Приложение И).

Данные таблицы (Приложение И) показывают, что к концу 2019 г. сумма остатка дебиторской задолженности возросла на 31,31%. Увеличилась доля задолженности покупателей перед ООО «Автотехдеталь» с 98,88% в 2018 г. до 328,59% в 2019 г. Увеличились доли выданных авансов в 2018 г., и уменьшились в 2019 г. Общая сумма дебиторской задолженности в 2019 г. по сравнению с 2017 г. возросла на 5101,00 тыс. рублей. При анализе оборотных средств предприятия анализ дебиторской задолженности необходимо дополнять анализом

кредиторской задолженности. Методика анализа кредиторской задолженности аналогична методике анализа дебиторской задолженности.

#### Анализ состава и структуры кредиторской задолженности

Кредиторская задолженность предприятия была сформирована, главным образом, за счет задолженности поставщикам и подрядчикам – она составляла свыше 90% в общем объеме кредиторской задолженности на 2017-2019 гг. Векселя к уплате предприятию не предъявлялись, дочерних и зависимых обществ предприятие не имеет.

В 2017 году имелась задолженность бюджету в размере 97,00 тыс. рублей, в 2018 г. – 190,00 тыс. рублей, однако к концу 2019 года она составляла – 19,00 тыс. рублей. Также на конец 2018 года образовалась задолженность прочим кредиторам в размере 3,00 тыс. рублей.

Приведенные данные позволяют видеть, что в целом предприятие недостаточно стабильно осуществляет платежно-расчетные отношения со своими кредиторами. На конец 2017 г. остаток по краткосрочной кредиторской задолженности равен 1870,00 тыс. рублей задолженности, а остаток просроченной кредиторской задолженности составляет 76,73% в сумме 1435,00 тыс. рублей. На конец 2018 г. остаток по краткосрочной кредиторской задолженности равен 3506,00 тыс. рублей, в т.ч. остаток по просроченной кредиторской задолженности составлял 94,50% в сумме 3313,00 тыс. рублей. На конец 2019 г. остаток по краткосрочной кредиторской задолженности равен 8047,00 тыс. рублей, в т.ч. просроченная кредиторская задолженность составлял 53,80% в сумме 4329,00 тыс. рублей.

Данные бухгалтерского баланса показывают, что остаток по кредиторской задолженности на конец 2017 г. в сумме 1870,00 тыс. рублей складывается из следующих сумм: 1770,00 тыс. рублей – задолженность поставщиков, 1,00 тыс. рублей – задолженность по оплате труда, 97,00 тыс. рублей – задолженность перед бюджетом.

Остаток по кредиторской задолженности на конец 2018 г. в сумме 3506,00 тыс. рублей складывается из следующих сумм: 3313,00 тыс. рублей – задолженность поставщиков, 190,00 тыс. рублей – задолженность перед бюджетом, 3,00 тыс. рублей – задолженность прочим дебиторам.

А остаток по кредиторской задолженности на конец 2019 года в сумме 8047,00 тыс. рублей складывается из следующих сумм: 8028,00 тыс. рублей – задолженность поставщиков, 19,00 тыс. рублей – задолженность перед бюджетом.

#### Анализ кредиторской задолженности по срокам платежей

В составе кредиторской задолженности преобладает краткосрочная задолженность, составляя свыше 90% общего объема кредиторской задолженности, 2017-2019 гг. Кредиторская задолженность длительностью свыше 3 месяцев присутствует (по данным внутренней отчетности); отсутствует просроченная кредиторская задолженность. Отсутствует кредиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты.

Долгосрочная кредиторская задолженность отсутствует.

Факт наличия просроченной кредиторской задолженности говорит о том, что к концу предыдущего года предприятие своевременно не рассчиталось со своими кредиторами по просроченной задолженности.

#### Анализ и оценка темпов роста кредиторской задолженности

На основании бухгалтерского баланса за 2017-2019 гг. проведем анализ изменения кредиторской задолженности предприятия. Анализ движения кредиторской задолженности представлен в таблице (Приложение И).

Из данных таблицы (Приложение И) видно, что кредиторская задолженность в 2017 г. составляла 1870,00 тыс. рублей, а в 2018 г. она составила уже 8047,00 тыс. рублей. То есть наблюдается рост кредиторской задолженности. Изменилась структура кредиторской задолженности, если в 2018 г. доля задолженности перед поставщиками и подрядчиками составляла 187,18%, то в 2019 г. доля задолженности увеличилась до 242,32%. Общая сумма кредиторской

задолженности в 2018 г. по сравнению с 2017 г. возросла на 1636 тыс. рублей, а в 2019 г. по сравнению с 2018 г. на 4541,00 тыс. рублей.

Для сравнения дебиторской и кредиторской задолженности нужно рассчитать среднегодовую дебиторскую и кредиторскую задолженность, отнести к валюте баланса и рассчитать отношение между ними. Расчетные показатели представлены в приложении И.

Дебиторская задолженность растет достаточно быстрыми темпами в 2018 году по отношению к 2017 году на 183,46%, а в 2019 г. по отношению к 2018 г. на 214,77%. Основная задолженность образуется за счет неплатежей покупателей за автомобильную и прицепную технику.

Проведя анализ дебиторской и кредиторской задолженности видно, что основная проблема предприятия ООО «Автотехдеталь» увеличение темпов роста дебиторской задолженности. Это отрицательно сказывается на деятельности ООО «Автотехдеталь», так как замораживает денежные средства предприятия. В связи с тем, что предприятие не получает оплату за поставленную продукцию от дебиторов, оно тем самым не может расплатиться по долгам с кредиторами. Вследствие этого возникает еще одна проблема – кредиторская задолженность.

Таким образом, необходимо разработать мероприятия по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия ООО «Автотехдеталь».



### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «АВТОТЕХДЕТАЛЬ»

#### 3.1 Мероприятия по управлению дебиторской задолженностью

На предприятии отсутствует политика управления дебиторской задолженности. Фирма не может расплатиться с кредиторами в связи с неполучением денежных средств от своих дебиторов. С целью снижения дебиторской задолженности предприятию рекомендуется разработать политику управления дебиторской задолженности.

##### Политика управления дебиторской задолженностью

Поскольку дебиторская задолженность представляет собой иммобилизацию собственных оборотных средств, т.е. в принципе она не выгодна организации, то с очевидностью напрашивается вывод о ее максимально возможном сокращении. Теоретически дебиторская задолженность может быть сведена до минимума, тем не менее, этого не происходит по многим причинам, в том числе и по причине конкуренции.

С позиции возмещения стоимости поставленной продукции продажа может быть осуществлена одним из трех способов:

1. Предоплата (товар оплачивается полностью или частично до передачи его продавцом).
2. Оплата за наличный расчет (товар оплачивается полностью в момент передачи товара, т.е. происходит как бы обмен товара на деньги).
3. Оплата в кредит (товар оплачивается через определенное время после его передачи покупателю).

В рыночной экономике именно последний способ является основным и осуществляется обычно в виде безналичных расчетов, основными формами которых являются платежное поручение, аккредитив, расчеты по инкассо и расчетный чек.

Последняя схема наиболее не выгодна продавцу, поскольку ему приходится кредитовать покупателя, однако именно она является основной в системе расчетов за поставленную продукцию. При оплате с отсрочкой платежа как раз и возникает дебиторская задолженность по товарным операциям как естественный элемент подобной общепринятой системы расчетов.

Эффективная система установления взаимоотношений с покупателями подразумевает:

1. Качественный отбор клиентов, которым можно предоставлять кредит.
2. Определение оптимальных условий кредитования.
3. Четкую процедуру предъявления претензий.
4. Контроль за тем, как клиенты исполняют условия договоров.

Как бы ни была эффективна система отбора покупателей, в ходе взаимодействия с ними не исключаются всевозможные накладки, поэтому организация вынуждена создать некоторую систему контроля за исполнением покупателями платежной дисциплины.

Управление дебиторской задолженностью подразумевает также обязательное проведение сравнительного анализа величины дебиторской задолженности с величиной кредиторской задолженности. Для финансового положения организации очень важно, чтобы дебиторская задолженность не превышала кредиторскую задолженность.

1) Если балансовые остатки дебиторской задолженности превышают остатки кредиторской задолженности, это может быть отражением следующих обстоятельств. Дебиторы платят реже, чем организация должна платить кредиторам, т.е. оборачиваемость дебиторской задолженности в днях превышает оборачиваемость кредиторской задолженности в днях;

2) средняя однодневная дебиторская задолженность превышает среднюю однодневную кредиторскую задолженность;

3) на балансе организации находится большая просроченная дебиторская задолженность, а просроченная кредиторская задолженность или меньше, или

вообще отсутствует.

Сам по себе факт превышения дебиторской задолженности над кредиторской способствует росту платежеспособности организации, но одновременно влияет на увеличение потребности в собственных оборотных средствах. В зависимости от уровня платежеспособности и обеспеченности собственными оборотными средствами названный факт может быть как благоприятным, так и неблагоприятным для финансового состояния организации.

Управление дебиторской задолженностью заключается также в создании резервов по сомнительным долгам и анализе фактических потерь, связанных с непогашением дебиторской задолженности. Сомнительной признается дебиторская задолженность, которая не погашена в установленный срок, а если он не установлен, то в течение необходимого для этого времени, а также задолженность, которая не обеспечена соответствующими гарантиями. Резервы по сомнительным требованиям создаются в конце года на основании данных инвентаризации дебиторской задолженности [24].

Формирование политики управления дебиторской задолженностью организации (или ее кредитной политики по отношению к покупателям продукции) осуществляется по следующим основным этапам:

1. Анализ дебиторской задолженности организации в предшествующем периоде. Основной задачей этого анализа является оценка уровня и состава дебиторской задолженности организации, а также эффективности инвестированных в нее финансовых средств. Анализ дебиторской задолженности по расчетам с покупателями проводится в разрезе товарного (коммерческого) и потребительского кредита.

2. Определение типа кредитной политики по отношению к покупателям продукции.

Кредитная политика - система денежно-кредитных мероприятий, используемых государством для достижения определённых экономических целей и представляющая собой один из элементов общехозяйственной политики.

Кредитная политика фирмы представляет собой комплекс решений руководства компании по следующим вопросам:

1) объем продаж в кредит, цены на продукцию; сроки кредита. Факторы, влияющие на объем продаж в кредит, на цены на продукцию, на сроки кредита:

- Сложившиеся в отрасли и регионе условия кредитования покупателей;

- Степень агрессивности компании в завоевании рынка;

- Склонность компании к риску;

- Налаженность практики применения санкций на просрочку оплаты;

- Срок годности (на скоропортящийся товар срок кредита короче, так как срок оборачиваемости такого товара короткий);

- Потребительский спрос – «раскрученные» товары оборачиваются обычно быстрее;

- Издержки, уровень стандартности – дешевые, стандартные товары имеют более короткий срок оборачиваемости;

- Кредитный риск – чем он выше, тем больше может быть срок кредита;

- Конкуренция – посредством удлинения срока кредита привлекаются новые клиенты;

- Размер банковских процентных ставок – при условии «дорогих» денег поставщик может увеличивать цены на товары, принимая во внимание высокие издержки, связанные с наличием дебиторской задолженности.

2) скидки, предоставляемые за быстрый платеж. Наиболее гибким инструментом влияния на скорость возврата денежных средств в оборот предприятия является предоставление скидок за быструю оплату продукции. Условия предоставления скидки должны быть такими, чтобы стимулировать быструю оплату (например, в течение 5-10 дней), так как по окончании этого срока и отмены скидки (например, в течение еще 20 дней), можно считать, что фирма-дебитор получает дорогостоящий коммерческий кредит.

Скидки за быструю оплату – самый распространенный инструмент ускорения возврата дебиторской задолженности.

Разновидность скидок – сезонная датировка. Например, производитель продает продукцию на условиях «2/10, чистые 30» с датировкой до 10 числа месяца. Это значит, что когда бы ни была поставлена продукция, оплата со скидкой идет с 10 по 20 число месяца, без скидок – до 10 числа следующего месяца. Такие условия могут быть очень выгодны торгующей организации, так как позволяют делать сезонные запасы, а расплачиваться за них частично из выручки.

Другой распространенной разновидностью условий продажи является принцип «на конец месяца». Это означает, что все покупки клиента в течение месяца считаются произведенными в конце месяца (как бы подводится баланс). Предоставление 10-дневной скидки означает, что оплата со скидкой должна быть произведена до 10 числа месяца, следующего за месяцем закупок.

3) политика взыскания долгов. Методы взыскания дебиторской задолженности могут быть различными.

Так называемые мягкие методы предполагают некоторую отсрочку применения санкций в случае нарушения сроков платежей, предоставление дополнительного льготного периода на определенных условиях. Эти методы могут использовать финансово-устойчивые, стабильно развивающиеся фирмы при проведении агрессивной политики завоевания рынка.

Так называемые жесткие методы предполагают строгий контроль за соблюдением сроков платежей, немедленное применение санкций и наложение штрафов на должника в случае их нарушения. В любом случае для каждого клиента может быть рассчитан предел покупок в кредит – некое подобие кредитной линии для каждого конкретного дебитора;

4) Стандарты фирмы для оценки кредитной надежности клиентов. Определяют минимально приемлемую надежность фирмы при выдаче ей коммерческого кредита. Они могут быть различными в зависимости от того,

жесткую или мягкую кредитную политику выбирает фирма. Обычно сбор информации о клиенте и окружающей его среде осуществляется по следующим направлениям:

- Макроэкономические тенденции, условия предоставления коммерческого кредита в отрасли и регионе;
- Финансовое состояние клиента, его платежеспособность, динамика развития его бизнеса;
- Кредитная история клиента, своевременность и полнота выполнения им договоров.

Оценить финансовое состояние клиента в России иногда довольно сложно, так как в нашей стране нет традиции ознакомления партнеров со своей финансовой отчетностью. Кроме того, в случае финансовых затруднений партнер, как правило, стремится скрыть истинное положение. Если фирма-покупатель не согласна ознакомить потенциального кредитора со своей финансовой отчетностью, то предоставлять отсрочку платежа, как правило, нецелесообразно. Но даже предоставленная финансовая отчетность не гарантирует получения реальной картины финансового состояния партнера из-за искажений и вуалирования данных отчетности. Финансовая отчетность фирм, прошедших аудиторскую проверку, обычно вызывает большую уверенность в ее достоверности.

Несмотря на существование определенных правил оценки платежеспособности фирм их партнерами по бизнесу, из вышесказанного видно, что данные критерии значительно уже и мягче критериев определения кредитоспособности банками при выдаче краткосрочных кредитов. Поставщики товара относятся к предоставлению кредита более либерально. Банки, как правило, предъявляют высокие требования к обеспечению кредита, более глубоко проводят диагностику финансово-экономического состояния предприятия. Из чего следует, чем краткосрочный банковский, что со всей очевидностью подтверждается российской практикой. В то же время фирмы-

кредиторы, поверхностно оценившие бизнес своего клиента, зачастую терпят значительные убытки из-за несвоевременных платежей или невозврата дебиторской задолженности [32].

Инструменты оформления дебиторской задолженности:

Дебиторская задолженность (коммерческий кредит) может быть оформлена векселем. Вексель повышает ответственность дебитора, фиксирует его обязательство оплатить товар в указанный срок. Дополнительное преимущество векселя – возможность расплатиться по своим долгам векселем (переводной вексель), возможность его досрочного учета в банке (дисконтирование векселя).

В обоих случаях кредитор получает денежные средства раньше срока платежа, указанного в векселе, однако не в полной сумме: вексель дисконтируется в соответствии с номинальным сроком его погашения, величиной ставки дисконта, другими условиями.

На первый взгляд операция по проведению взаимозачета не представляет трудностей. Главное, соблюсти требования Гражданского кодекса. Для того чтобы провести зачет взаимных требований (полностью или частично), нужно выполнить три условия, которые установлены в статье 410 Гражданского кодекса.

1. Встречные требования должны быть однородны.
2. Срок исполнения требований наступил либо не указан или определен моментом востребования.
3. Должно быть, заявление одной из сторон о зачете.

Не стоит забывать о том, что как бы ни была эффективна кредитная политика предприятия, в ходе взаимодействия компании с покупателями не исключаются всевозможные накладки, поэтому предприятие должно обязательно организовать систему контроля за исполнением покупателями платежной дисциплины (иными словами проводить мониторинг дебиторов). Это позволит заблаговременно увидеть кризисные явления и предпринять меры для их устранения [14].

В процессе формирования принципов кредитной политики отношению к покупателям продукции решаются два основных вопроса:

1. Формы реализации продукции в кредит имеют две разновидности:

1) Товарный (коммерческий) кредит представляет собой форму оптовой реализации продукции ее продавцом на условиях отсрочки платежа, если так отсрочка превышает обычные сроки банковских расчетов. Обычный товарный (коммерческий) кредит предоставляется оптовому покупателю продукции на срок от одного до шести месяцев. Предприятие ООО «Автотехдеталь» использует товарный (коммерческий кредит), предоставляя покупателям отсрочку платежа от одного до шести месяцев, в отдельных случаях (при работе с постоянными клиентами), отсрочка предоставляется даже до одного года.

2) Потребительский кредит (в товарной форме) представляет собой форму розничной реализации товаров покупателям (физическим лицам) с отсрочкой платежа. Он предоставляется обычно на срок от шести месяцев до двух лет.

Выбор форм реализации продукции в кредит определяется отраслевой принадлежностью организации и характером реализуемой продукции (товаров, услуг).

2. Тип кредитной политики характеризует принципиальные подходы к ее осуществлению с позиции соотношения уровней доходности и риска кредитной деятельности организации. Различают три принципиальных типа кредитной политики организации по отношению к покупателям продукции:

1) Консервативный (или жесткий) тип кредитной политики организации направлен на минимизацию кредитного риска. Осуществляя этот тип кредитной политики, организация не стремится к получению высокой дополнительной прибыли за счет расширения объема реализации продукции. Механизмом реализации политики такого типа является существенное сокращение круга покупателей продукции в кредит за счет групп повышенного риска, минимизация сроков предоставления кредита и его размера, ужесточение условий предоставления кредита и повышение



его стоимости, использование жестких процедур инкассации дебиторской задолженности.

2) Умеренный тип кредитной политики характеризует типичные условия ее осуществления в соответствии с принятой коммерческой и финансовой практикой и ориентируется на средний уровень кредитного риска при продаже продукции с отсрочкой платежа.

3) Агрессивный (или мягкий) тип кредитной политики приоритетной целью кредитной деятельности ставит максимизацию дополнительной прибыли за счет расширения объема реализации продукции в кредит, не считаясь с высоким уровнем кредитного риска, который сопровождает эти операции. Механизмом реализации политики такого типа является распространение кредита на более рискованные группы покупателей продукции, увеличение периода предоставления кредита и его размеров, снижение стоимости кредита до минимально допустимых размеров, предоставление покупателям возможности пролонгирования кредита. Предприятие ООО «Автотехдеталь» и относится к агрессивному (мягкому) типу кредитной политики. Так как оно ставит своей целью максимизацию дополнительной прибыли, не задумываясь о высоком кредитном риске. Продавая продукцию в большом объеме, предприятие не стремится, чтобы покупатели своевременно оплачивали поставленный товар, и спокойно «ждет» оплаты от дебиторов.

3. Определение возможной суммы финансовых средств, инвестируемых в дебиторскую задолженность по товарному (коммерческому и потребительскому кредиту).

При расчете этой суммы необходимо учитывать:

1. планируемые объемы реализации продукции в кредит;
2. средний период предоставления отсрочки платежа по отдельным формам кредита;
3. средний период просрочки платежей, исходя из сложившейся хозяйственной практики (он определяется по результатам дебиторской

задолженности в предшествующем периоде);

4. коэффициент соотношения себестоимости и цены реализуемой в кредит продукции.

Если финансовые возможности организации не позволяют инвестировать расчетную сумму средств в полном объеме, то при неизменности условий кредитования должен быть соответственно скорректирован планируемый объем реализации продукции в кредит.

4. Определение системы кредитных условий. В состав этих условий входят следующие элементы:

1. Срок предоставления кредита (кредитный период) характеризует предельный период, на который покупателю предоставляется отсрочка платежа за реализованную продукцию.

2. Размер предоставляемого кредита (кредитный лимит) характеризует максимальный предел суммы задолженности покупателя по предоставляемому товарному (коммерческому) или потребительскому кредиту.

3. Стоимость предоставления кредита характеризуется системой ценовых скидок при осуществлении немедленных расчетов за приобретенную продукцию. В сочетании со сроком предоставления кредита такая ценовая скидка характеризует норму процентной ставки за предоставляемый кредит, рассчитываемой для сопоставления в годовом исчислении.

4. Система штрафных санкций, за просрочку исполнения обязательств покупателями, формируемая в процессе разработки кредитных условий, должна предусматривать соответствующие пени, штрафы и неустойки. Размеры этих штрафных санкций должны полностью возмещать все финансовые потери организации-кредитора (потерю доходы, инфляционные потери, возмещение риска снижения уровня платежеспособности и другие).

5. Определение стандартов оценки покупателей и дифференциация условий предоставления кредита. В основе установления таких стандартов оценки покупателей лежит их кредитоспособность. Кредитоспособность покупателя

характеризует систему условий, определяющих его способность привлекать кредит в разных формах и в полном объеме в предусмотренные сроки выполнять все связанные с ним финансовые обязательства.

Группировка покупателей продукции по уровню кредитоспособности основывается на результатах ее оценки и предусматривает выделение следующих их категорий:

1. покупатели, которым кредит может быть предоставлен в максимальном объеме, т.е. на уровне установленного кредитного лимита (группа «первоклассных заемщиков»);

2. покупатели, которым кредит может быть предоставлен в ограниченном объеме, определяемом уровнем допустимого риска невозврата долга;

3. покупатели, которым кредит не предоставляется (при недопустимом уровне риска невозврата долга, определяемом типом избранной кредитной политики).

6. Процедура инкассации дебиторской задолженности. Выделяют несколько подходов к инкассации долгов:

1. Напоминание письмом;

2. Выяснение причины правонарушения;

3. Ситуация неоплаты в случае со скидкой;

4. Заключение договора со специальными компаниями, использующими различные технологии возврата задолженностей в основном информационного характера, порядок применения которых может согласовываться с заказчиком;

5. Страхование от невыплаты дебиторского долга как способ свести к минимуму возможные потери.

6. Обращение в суд с иском о взыскании просроченной задолженности. Иногда этот способ может привести к банкротству должника.

7. Минимизация расходов по сбору задолженности и безнадежных долгов.

8. Обеспечение использования в организации современных форм рефинансирования дебиторской задолженности. Развитие рыночных отношений и инфраструктуры финансового рынка позволяют использовать в практике финансового менеджмента ряд новых форм управления дебиторской задолженностью — ее рефинансирование, т.е. ускоренный перевод в другие формы оборотных активов организации: денежные средства и высоколиквидные краткосрочные ценные бумаги.

Основными формами рефинансирования дебиторской задолженности, используемыми в настоящее время, являются:

- факторинг;
- учет векселей, выданных покупателями продукции;
- форфейтинг.

8. Системы контроля за движением и своевременной инкассацией дебиторской задолженности. Такой контроль организуется в рамках построения общей системы финансового контроля в организации как самостоятельный его блок. Одним из видов таких систем является АВС-система применительно к портфелю дебиторской задолженности организации. В группу «А» включаются при этом наиболее крупные и сомнительные виды дебиторской задолженности (так называемые проблемные кредиты); в группу «В» — кредиты средних размеров; в группу «С» — остальные виды дебиторской задолженности, не оказывающие серьезного влияния на результаты финансовой деятельности организации.

Кроме рассмотренных этапов формирования политики управления дебиторской задолженностью, следует также отметить, что необходимо постоянно отслеживать уровень кредиторской задолженности, т.е. анализировать уровень средств, привлекаемых от поставщиков.

Проанализируем основные показатели дебиторской задолженности на примере ООО «Автотехдеталь»:

1. Анализ дебиторской задолженности организации в предшествующем периоде. Основной задачей этого анализа является оценка уровня и состава дебиторской задолженности организации, а также эффективности инвестированных в нее финансовых средств. Анализ дебиторской задолженности по расчетам с покупателями проводится в разрезе товарного (коммерческого) и потребительского кредита.

На первом этапе анализа оценивается уровень дебиторской задолженности организации и его динамика в предшествующем периоде. Оценка этого уровня осуществляется на основе определения коэффициента отвлечения оборотных активов в дебиторскую задолженность, который рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{КОАдз} = \text{ДЗ} : \text{ОА}, \quad [6]$$

где КОАдз — коэффициент отвлечения оборотных активов в дебиторскую задолженность;

ДЗ — общая сумма дебиторской задолженности организации (или сумма задолженности отдельно по товарному и потребительскому кредиту);

ОА — общая сумма оборотных активов организации.

$$\text{За 2017 год. КОАдз} = 1735 / 2105 = 0,82$$

$$\text{За 2018 год КОАдз} = 3183 / 3985 = 0,80$$

$$\text{За 2019 год КОАдз} = 6836 / 9339 = 0,73$$

Расчет показал снижение коэффициента отвлечения оборотных активов к концу 2019 г. до 0,73. В 2018 г. изменение составило 0,02, в 2019 г. – 0,07.

На втором этапе анализа определим средний период инкассации дебиторской задолженности и количество ее оборотов в рассматриваемом периоде. Средний период инкассации дебиторской задолженности характеризует ее роль в фактической продолжительности финансового и общего операционного цикла организации. Этот показатель рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ПИДз} = \text{ДЗ}_{\text{ср}} : \text{Оо}, \quad [7]$$

где ПИДз — средний период инкассации дебиторской задолженности;

ДЗср — средний остаток дебиторской задолженности организации (в целом или отдельных ее видов) в рассматриваемом периоде;

Оо — сумма однодневного оборота по реализации продукции в рассматриваемом периоде.

$$2017 \text{ г.} - \text{ПИДз} = 1735 / (14073 / 365) = 45$$

$$2018 \text{ г.} - \text{ПИДз} = 3813 / (22014 / 365) = 53$$

$$2019 \text{ г.} - \text{ПИДз} = 6836 / (35264 / 365) = 71$$

Средний период инкассации дебиторской задолженности увеличился. В 2018 г. изменение составило 8 дней, в 2019 г. — 18 дней.

Количество оборотов дебиторской задолженности характеризуют скорость обращения инвестированных в нее средств в течение определенного периода. Этот показатель рассчитывается по следующей формуле,

$$\text{КОдз} = \text{ОР} : \text{ДЗср}, \quad [8]$$

где КОдз — количество оборотов дебиторской задолженности организации в рассматриваемом периоде;

ОР — общая сумма оборота по реализации продукции в рассматриваемом периоде;

ДЗср — средний остаток дебиторской задолженности организации (в целом или отдельных ее видов) в рассматриваемом периоде.

$$2017 \text{ г.} - \text{КОдз} = 14073 / 1735 = 8,11$$

$$2018 \text{ г.} - \text{КОдз} = 22014 / 3183 = 6,92$$

$$2019 \text{ г.} - \text{КОдз} = 35264 / 6836 = 5,16$$

Показатель количество оборотов дебиторской задолженности к концу 2019 г. уменьшился, т.е. скорость обращения инвестированных в дебиторскую задолженность увеличилась.

На третьем этапе анализа оценивается состав дебиторской задолженности организации по отдельным ее «возрастным группам», т.е. по предусмотренным срокам ее инкассации (контроль за остатками дебиторской задолженности). Основные методы контроля дебиторской задолженности: график

старения, дни неоплаченных продаж (далее – ДНП), матрица остатков. График старения и исчисление ДНП очень чувствительны к состоянию торговли и практике платежей клиентов. Матрица остатков дебиторской задолженности не подвержена влиянию изменения объема продажи, так как неоплаченные остатки относятся только к кредитной продаже, вызвавшей этот остаток [19]. Рассмотрим основные методы контроля дебиторской задолженности на примере ООО «Автотехдеталь» (см. таблицу 3.2.1.1):

Таблица 3.2.1.1 - Объем продаж за 2017 г.

Месяцы	Объем продаж всего, тыс. руб.	В т.ч. дебиторская задолженность	
		тыс. руб.	в %
Январь	0,00	0,00	0,00
Февраль	0,00	0,00	0,00
Март	0,00	0,00	0,00
Апрель	0,00	0,00	0,00
Май	0,00	0,00	0,00
Июнь	247,00	72,00	29,15
Июль	985,00	119,00	12,08
Август	1001,00	323,00	32,27
Сентябрь	1978,00	213,00	10,77
Октябрь	3322,00	257,00	7,74
Ноябрь	3953,00	301,00	7,61
Декабрь	2587,00	450,00	17,39

Данные таблицы 3.2.1.1 позволяют увидеть, что в 2017 г. доля дебиторской задолженности увеличивается с каждым месяцем в общем объеме продаж.

Таблица 3.2.1.2 - Объем продаж за 2018 г.

Месяцы	Объем продаж всего, тыс. руб.	в т. ч. дебиторская задолженность	
		тыс. руб.	в %
Январь	59,00	21,00	35,59
Февраль	250,00	69,00	27,60
Март	1352,00	575,00	42,53
Апрель	631,00	189,00	29,95
Май	1453,00	853,00	58,71

## Окончание таблицы 3.2.1.2

Июнь	2561,00	1455,00	56,81
Июль	2012,00	609,00	30,27
Август	2069,00	640,00	30,93
Сентябрь	5933,00	5236,00	88,25
Октябрь	951,00	360,00	37,85
Ноябрь	3006,00	1926,00	64,07
Декабрь	1737,00	1430,00	82,33

Данные таблицы 3.1.2 позволяют увидеть в 2018 г. увеличение и уменьшение доли дебиторской задолженности в общем объеме продаж.

Таблица 3.2.1.3 - Объем продаж за 2019 г.

Месяцы	Объем продаж всего, тыс. руб.	в т. ч. дебиторская задолженность	
		тыс. руб.	в %
Январь	985,00	310,00	68,89
Февраль	2350,00	2170,00	92,34
Март	2352,00	2170,00	84,67
Апрель	3021,00	2910,00	96,33
Май	2985,00	2484,00	83,22
Июнь	2985,00	2744,00	91,93
Июль	2856,00	2604,00	87,24
Август	2859,00	2630,00	92,18
Сентябрь	2365,00	2156,00	87,79
Октябрь	2298,00	2156,00	89,53
Ноябрь	4523,00	4318,00	95,47
Декабрь	5685,00	5517,00	97,04

Данные таблицы 3.2.1.3 позволяют увидеть увеличение доли дебиторской задолженности в 2019 г. в общем объеме продаж.

## График старения

График старения показывает структуру задолженности по срокам возникновения на начало каждого периода (месяца). Вся дебиторская задолженность клиентов делится по определенным периодам в зависимости от условий предоставления кредита. Например, от 1 до 31 дней, от 31 до 60 дней, от 61 до 90 дней и т.д. На начало каждого месяца видна общая сумма задолженности и сумма задолженности по частям (как долго задолженность



была неоплаченной). Чем больше доля дебиторской задолженности категории «от 1 до 30 дней», тем быстрее оборачиваемость всей суммы задолженности.

Таблица 3.2.1.5 - Контроль дебиторской задолженности методом графика старения за 2017 г. (тыс. рублей)

Месяц	Общая сумма дебиторской задолженности		1-30 дней		31-60 дней		61-90 дней	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
июнь	72,00	100,00	72,00	100,00				
июль	119,00	100,00	119,00	100,00				
август	323,00	100,00					323,00	100,00
сентябрь	213,00	100,00	213,00	100,00				
октябрь	257,00	100,00	234,00	91,05	23,00	8,95		
ноябрь	301,00	100,00	298,00	99,00	3,00	1,00		
декабрь	450,00	100,00	414,00	92,00	36,00	8,00		

Так как в таблице 3.2.1.5 доля категории «от 1 до 30 дней» уменьшилась с начала года со 100% до 92% в конце года, то среднее время остатка дебиторской задолженности увеличилось.

Контроль дебиторской задолженности методом графика старения за 2018 г. представлен в таблице (Приложение К). Так как в таблице (Приложение К) доля категории «от 1 до 30 дней» уменьшилась в середине года и возросла в конце года до 159,70%, то среднее время остатка дебиторской задолженности увеличивается.

Контроль дебиторской задолженности методом графика старения за 2019 г. представлен в таблице (Приложение К). Так как в таблице (Приложение К) доля категории «от 1 до 30 дней» уменьшилась с начала года с 46,27% до 18,85%, то среднее время остатка дебиторской задолженности увеличилось.

#### Дни неоплаченных продаж

Показатель дней неоплаченных продаж (ДНП) вычисляется путем деления суммы дебиторской задолженности в конце анализируемого периода (месяц, год) на уровень ежедневных продаж. Средние ежедневные продажи рассчитываются путем деления всей суммы продаж за период времени на количество дней в этом периоде [25].

Таблица 3.1.6 - Контроль дебиторской задолженности методом дней неоплаченных продаж за 2017 г.

Переменные показатели	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
1. Остаток дебиторской задолженности на конец текущего месяца, тыс. руб.	72	119	323	213	257	301	450
2. Общая сумма продаж за 3 месяца: текущий и 2 предыдущих, тыс. руб.	247	1232	2233	3964	6301	9253	9862
3. Среднедневная продажа, млн. руб. (п. 2 : 90 дней)	2,74	13,69	24,81	44,04	70,01	102,81	109,58
4. ДНП, дней, (п.1 : п.3)	26,23	8,69	13,02	4,84	3,67	2,93	4,11

В таблице 3.1.6 сопоставляется остаток дебиторской задолженности и выручка за условный расчетный период (например, последние 3 месяца) с целью расчета показателей суммы среднедневной продажи и дней неоплаченных продаж. Динамика ДНП свидетельствует, что средний срок возникновения задолженности снижается, а значит, компания не замораживает свой оборот, тратя больше времени на получение долгов клиентов. Например, в июне средний счет был оплачен в течение 26 дней, а в декабре – уже в течение 4 дней.

Контроль дебиторской задолженности методом дней неоплаченных продаж за 2018 г. представлен в таблице (Приложение Л). В таблице Контроль дебиторской задолженности методом дней неоплаченных продаж за 2018 динамика ДНП свидетельствует, что средний срок возникновения задолженности растет, а значит, компания замораживает свой оборот, тратя больше времени на получение долгов клиентов. Например, в январе средний счет был оплачен в течение 32 дней, а в декабре – уже в течение 23 дней.

Контроль дебиторской задолженности методом дней неоплаченных продаж за 2019 г. представлен в таблице (Приложение Л). В таблице Контроль дебиторской задолженности методом дней неоплаченных продаж за 2019 динамика ДНП свидетельствует, что средний срок возникновения задолженности снижается, а значит, компания не замораживает свой оборот, тратя больше

времени на получение долгов клиентов. Например, в январе средний счет был оплачен в течение 61 дня, а в декабре – уже в течение 40 дней.

Таким образом, проведя анализ контроля дебиторской задолженности по годам можно сделать вывод, что показатели дней неоплаченных продаж с каждым годом возрастающим итогом, например 2019 г. по отношению к 2018 г. и 2017 г. по отношению к 2019 г. К примеру, показатель дней неоплаченных продаж в августе 2018 г. составлял 8,67, в августе 2019 г. – 27,21, а в августе 2017 г. – 74,85

#### Матрица остатков

Преимущество метода в том, что для каждого периода выясняется:

- с одной стороны – распределение остатка долго по срокам возникновения;
- с другой стороны – распределение сроков погашения долга, возникшего в определенный месяц.

Контроль дебиторской задолженности методом матрицы остатков за 2017 год представлен в таблице (Приложение М). Таблица Контроль дебиторской задолженности методом матрицы остатков за 2017 год показывает неоплаченные остатки и как они относятся к соответствующим месячным кредитным продажам.

Контроль дебиторской задолженности методом матрицы остатков за 2018 год представлен в таблице (Приложение М). Таблица Контроль дебиторской задолженности методом матрицы остатков за 2018 год показывает неоплаченные остатки и как они относятся к соответствующим месячным кредитным продажам.

Контроль дебиторской задолженности методом матрицы остатков за 2019 год представлен в таблице (Приложение М). Таблица Контроль дебиторской задолженности методом матрицы остатков за 2019 год показывает неоплаченные остатки и как они относятся к соответствующим месячным кредитным продажам.

На четвертом этапе анализа подробно рассматривается состав просроченной дебиторской задолженности, выделяются сомнительная и безнадежная задолженность. В процессе этого анализа используются следующие показатели:

1. коэффициент просроченности дебиторской задолженности:

$$\text{КПдз} = \text{ДЗпр} : \text{ДЗ} \quad [9]$$

где КПдз — коэффициент просроченности дебиторской задолженности;

ДЗпр — сумма дебиторской задолженности, неоплаченной в предусмотренные сроки;

ДЗ — общая сумма дебиторской задолженности организации;

$$2017 \text{ г.} - \text{КПдз} = 62 / 1735 = 0,04$$

$$2018 \text{ г.} - \text{КПдз} = 588 / 3183 = 0,18$$

$$2019 \text{ г.} - \text{КПдз} = 8012 / 6836 = 1,17$$

Анализ показал, что доля просроченности дебиторской задолженности к концу 2019 г. увеличилась. В 2018 г. изменение составило 0,014, а в 2019 г. — 0,98.

2. средний «возраст» просроченной (сомнительной, безнадежной) дебиторской задолженности:

$$\text{ВПдз} = \text{ДЗпр} : \text{Оо} \quad [10]$$

где ВПдз — средний «возраст» просроченной (сомнительной, безнадежной) дебиторской задолженности;

ДЗпр — средний остаток дебиторской задолженности, неоплаченной в срок (сомнительной, безнадежной), в рассматриваемом периоде;

Оо — сумма однодневного оборота по реализации в рассматриваемом периоде.

$$2017 \text{ г.} - \text{ВПдз} = 62 / 38,56 = 1,61$$

$$2018 \text{ г.} - \text{ВПдз} = 588 / 60,3 = 9,75$$

$$2019 \text{ г.} - \text{ВПдз} = 8012 / 96,6 = 83$$

Средний «возраст» просроченной дебиторской задолженности значительно увеличился. В 2019 г. он достиг 83 дней.

Анализ дебиторской задолженности организации в предшествующем периоде показал, что рассчитанные коэффициенты с каждым годом ухудшаются: период инкассации увеличился с 45 дней в 2017 г. до 71 дня в 2019 г., коэффициент

просроченности дебиторской задолженности увеличился с 0,04 в 2017 г. до 1,17 в 2019 г., также увеличился средний «возраст» просроченной (сомнительной, безнадежной) дебиторской задолженности с 1,61 в 2017 г. до 83 в 2019 г.

Мероприятия по оптимизации дебиторской и кредиторской задолженности

На основе проведенного анализа дебиторской задолженности и рассчитанных коэффициентов, можно сделать вывод о том, что основная проблема предприятия – увеличение темпов роста дебиторской задолженности, а также ухудшение коэффициентов дебиторской задолженности (период инкассации, коэффициент просроченности дебиторской задолженности, средний «возраст» просроченной дебиторской задолженности), что отрицательно сказывается на деятельности предприятия, так как замораживает денежные средства предприятия. Предприятию рекомендуется использование метода оценки кредитной истории, которая основана на ранжировании покупателей по ряду выбранных показателей. Она позволит предложить мероприятия по оптимизации дебиторской и кредиторской задолженности по конкретному предприятию.

#### Метод оценки кредитной истории

Основой кредитной политики являются инструменты, которыми руководствуются сбытовые структуры при предоставлении кредита поставщикам и стандарты предоставления кредитов, устанавливающие разумные правила и ограничения. Инструменты кредитной политики представляют собой шаблоны для оценки потенциальных дебиторов. Распределение покупателей по группам риска является одной из основных задач кредитной политики.

Одним из наиболее распространенных инструментов для решения этой задачи является метод оценки кредитной истории. Метод экспертных оценок основан на ранжировании покупателей по ряду выбранных показателей и введению критериев принятия решения по предоставлению кредита.

Отбор осуществляется с помощью неформальных критериев: соблюдение платежной дисциплины в прошлом, прогнозные финансовые возможности

покупателя по оплате запрашиваемого им объема товаров, уровень текущей платежеспособности, уровень финансовой устойчивости, экономические и финансовые условия предприятия-продавца (затоваренность, степень нуждаемости в денежной наличности и т. п.).

Определим критерии ранжирования покупателей на предприятии ООО «Автотехдеталь»:

- период работы с покупателями;
- период существования самого предприятия;
- объем накопленной дебиторской задолженности свыше одного квартала;
- среднемесячный объем продаж, приходящийся на данного покупателя;
- доля от общей суммы дебиторской задолженности.

На следующем шаге все показатели переводят в 100 бальную шкалу. При этом наивысший бал в этой шкале присваивается наиболее предпочтительному значению. Если у предприятия отсутствует дебиторская задолженность со сроком свыше одного квартала, то по данному показателю у него фиксируется 100 баллов.

Любая коммерческая структура всегда ограничена в финансовых ресурсах, поэтому задача эффективного их распределения при минимальных рисках наиболее актуальна. Метод оценки кредитной истории позволяет взвесить риски, связанные с предоставлением кредитов отдельным покупателям.

В отношении метода оценки кредитной истории, рассмотренного ранее, работа с рейтингом основных покупателей регламентируется следующим образом (см. таблицу 3.4.1.1):

Таблица 3.4.1.1 - Рейтинг основных покупателей (по 100 бальной шкале).

Баллы (максимум 100)	Предполагаемые мероприятия по оздоровлению финансового состояния предприятия
0-65	кредит компаниям не будет совсем предоставляться, либо предоставляться, но на жестких условиях в отношении срока возврата, суммы, с применением к ним штрафов, пени, схемы по оптимизации объема сложившейся дебиторской и кредиторской задолженности, а также схема оптимизации объема дебиторской и кредиторской задолженности
65-80	компаниям предлагается ограниченное кредитование, которое может быть выражено в дополнительных условиях или ограничениях на сумму кредита с последующим жестким контролем графика его возврата, а также по возможности использование векселей
Более 80	предоставляется кредит на обычных условиях, а также возможно предоставление отсрочки платежа и предложена система скидок.

Регламентация управленческих решений о предоставлении кредита посредством бального рейтинга покупателей построена на элементарном принципе экономической отдачи, согласно которого все выгоды от принятия любого управленческого решения должны быть соотнесены с затратами по реализации этого решения (рис. 3.4.1.1, 3.4.1.2, 3.4.1.3).

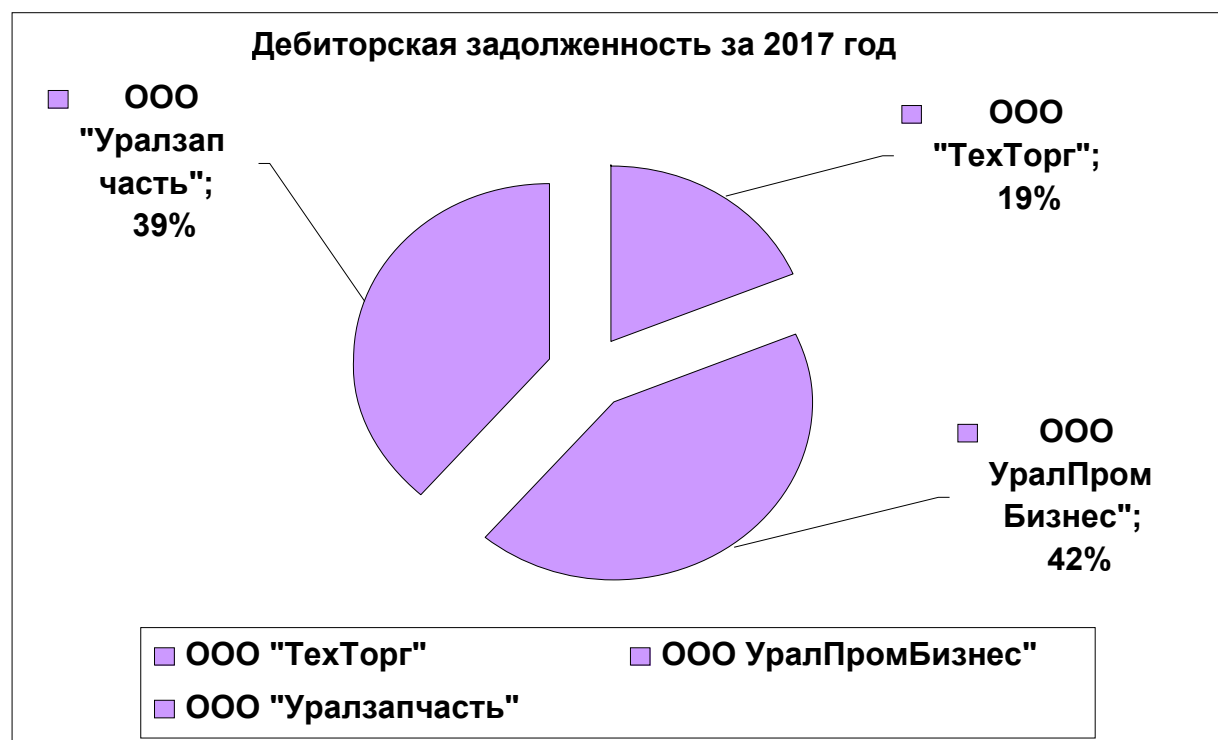


Рисунок 3.4.1.1 – Дебиторская задолженность покупателей за 2017 г.

Таблица 3.4.1.2 - Ранжирование методом экспертных оценок 2017 г. (средний балл)

Название	Критерии					Итого сумма
	период работы с пок-ми,	период сущ-ния самого пред-тия	объем накопленной ДЗ свыше 1 квартала	Среднемес. объем продаж, приход-ся на дан. Пок-ля	доля от общ. суммы ДЗ	
ООО «ТехТорг»	20	10	17	20	19	86
ООО «УралПромБизнес»	7	10	17	16	20	70
ООО «Уралзапчасть»	10	15	10	20	8	63

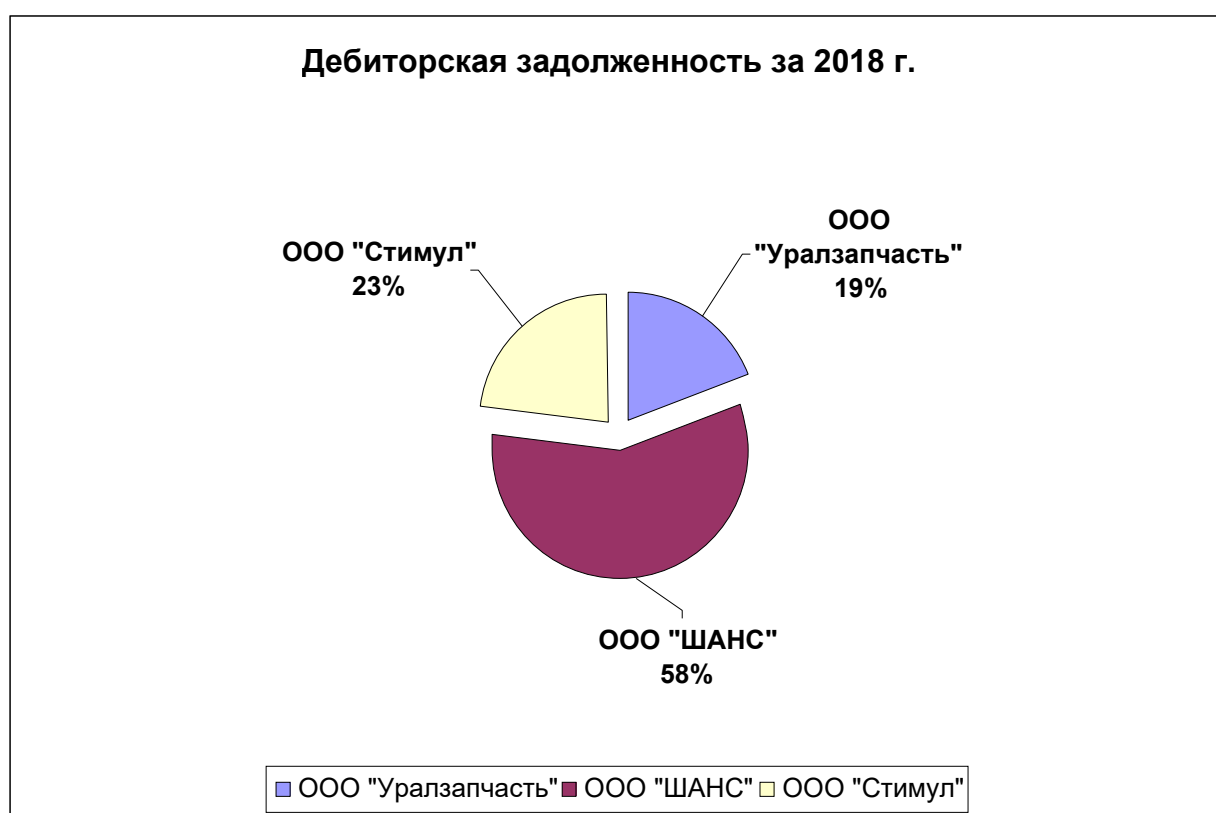


Рисунок 3.4.1.2 – Дебиторская задолженность покупателей за 2018 г.



Таблица 3.4.1.3 - Ранжирование методом экспертных оценок 2018 г. (средний балл)

Название	Критерии					Итого сумма
	период работы с пок-ми	период существования самого предприятия	объем накопленной ДЗ свыше 1квартала.	Среднемес. объем продаж, приходящийся на данного покупателя	доля от общей суммы ДЗ	
ООО «ТехТорг»	20	10	20	17	19	86
ООО «Шанс»	20	5	20	5	14	64
ООО «Уралзапчасть»	10	15	12	12	10	59
ООО «Стимул»	7	70	17	16	20	67

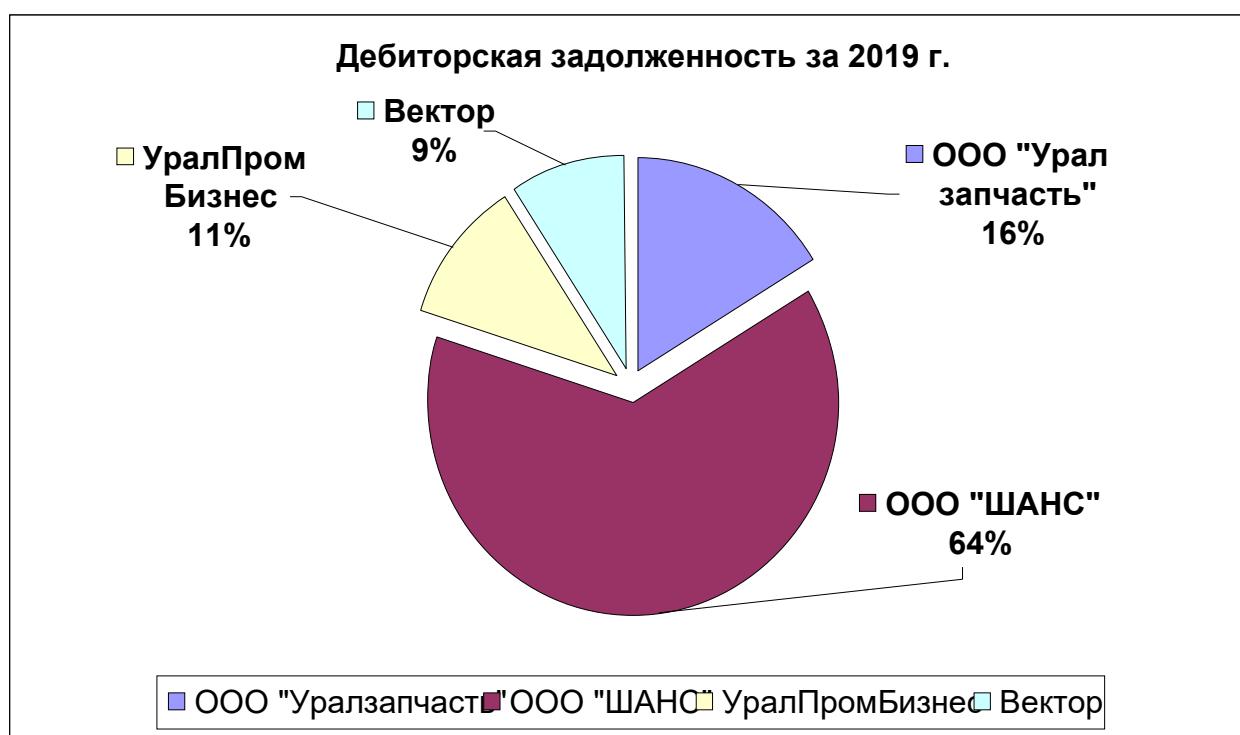


Рисунок 3.4.1.3 – Дебиторская задолженность покупателей за 2019 г.

Таблица 3.4.1.4 - Ранжирование методом экспертных оценок 2019 г. (средний балл)

Название	Критерии					Итого сумма
	период работы с покуп-ми	Период сущ-ния самого пред-тия	Объем накопленной ДЗ свыше 1 квартала	Среднемес. объем продаж, приход-ся на данного покупателя	доля от общей суммы ДЗ	
ООО «Уралзапчасть»	10	15	15	11	13	64
ООО «Шанс»	5	20	14	13	11	63
ООО «УралПромБизнес»	7	10	17	16	20	70
ООО «Вектор»	8	15	20	21	22	86

Таким образом, с помощью метода оценки кредитной истории видно, что за 2017-2019гг., предприятия, которые входят в группу более 80 баллов являются ООО «ТехТорг» и ООО «Вектор» (см. таблицу 3.4.1.3, 3.4.1.4), они являются лучшей группой дебиторов, которым кредит предоставляется на стандартных условиях. Это надежные покупатели и им может быть предоставлена отсрочка платежа в запрашиваемых ими размере и сроках и предложена система скидок.

В группу от 65 - до 80 баллов входят предприятия - ООО «УралПромБизнес» и ООО «Стимул» (см. таблицу 3.4.1.3, 3.4.1.4). Они являются покупателями, которым кредит может предоставляться в ограниченном объеме, либо по возможности использование векселей.

В группу менее 65 баллов входят предприятия ООО «Шанс» и ООО «Уралзапчасть» (см. таблицу 3.4.1.4). Это покупатели, кредитование которых нецелесообразно, так как сопряжено с высоким риском неплатежей, при работе с ними будет использована система взаимозачетов.

Разработка мероприятий для каждой группы дебиторов:

1. Формирование системы скидок на предприятии при оплате продукции сразу

С целью максимизации притока денежных средств, предприятию следует разработать широкое разнообразие моделей договоров с гибкими условиями оплаты и гибким ценообразованием.

Рассмотрим пример сравнительной оценки двух вариантов краткосрочного финансирования предприятием.

С помощью метода оценки кредитной истории определено, что за 2017-2019 гг. ООО «ТехТорг», ООО «Вектор», набравшие более 80 баллов, являются лучшей группой кредиторов, которым кредит предоставляется на стандартных условиях. Они являются надежными покупателями и им может быть предоставлена отсрочка платежа в запрашиваемых ими размере и сроках и предложена система скидок.

Инфляционный рост цен – в среднем 1% в мес., договорной срок оплаты – 1 месяц, при оплате по факту отгрузки в начале месяца скидка 2%, 3%, 5%, 7%, банковский процент по краткосрочному кредиту – 21% годовых.

Таблица 3.4.1.5 - Расчет финансовых результатов

Показатель	Скидка за предоплату				Без скидки, отсрочка 30 дней
	2%	3%	5%	7%	
Инфляция – 1% в месяц	1,01	1,01	1,01	1,01	1,01
Коэффициент падения покупат. способности денег	0,990	0,990	0,990	0,990	0,990
Потери от скидки с каждой тыс. руб., руб.	$1000*2\%=20$	$1000*3\%=30$	$1000*5\%=50$	$1000*7\%=70$	-
Потери от инфляции с каждой тыс. руб., руб.					$1000-1000*0,990=10$
Доход от альтернат. вложений капитала – 2% в месяц, руб.	$(1000-20)*0,02*0,99=19,40$	$(1000-30)*0,02*0,99=19,20$	$(1000-50)*0,02*0,99=18,81$	$(1000-70)*0,02*0,99=18,41$	
Показатель	Скидка за предоплату 2%	Скидка за предоплату 3%	Скидка за предоплату 5%	Скидка за предоплату 7%	Без скидки, отсрочка 30 дней

## Окончание таблицы 3.4.1.5

Оплата банковского кредита 21% годовых, руб.	-	-	-	-	$1000 * 0,21 / 12 = 17,5$
Потери прибыли, тыс. руб.	$20 - 19,40 = 0,6$	$30 - 9,20 = 10,8$	$50 - 8,81 = 31,2$	$70 - 18,41 = 51,59$	$10 + 17,5 = 27,5$

Таким образом, при предоставлении скидки 2% и 3% потери прибыли у ООО «Автотехдеталь» значительно меньше, чем при предоставлении кредита (см. таблицу 3.4.1.5).

Следует также проводить оценку условий кредита поставщиков сырья и материалов с точки зрения уменьшения или увеличения дополнительного дохода, получаемого предприятием при использовании скидок.

При предоставлении скидки покупателям необходимо рассчитать индекс цен, коэффициент падения покупательной способности денег, период погашения дебиторской задолженности.

Если потери от инфляции составят большую сумму, чем потери от предоставления скидок, тогда рационально использовать следующую систему оплаты с покупателями: скидка, в процентах/количество дней, в течение которых действует скидка, на установленный срок для оплаты по полной стоимости.

Рассмотрим это на примере - предоставление скидки предприятию ООО «ТехТорг» с суммой дебиторской задолженности – 323 000 рублей. Инфляционный рост цен – в среднем 1%. Срок погашения дебиторской задолженности в среднем 60 дней. При оплате по факту отгрузки в начале месяца - скидка 2%.

Рассмотрим получение финансового результата для ООО «Автотехдеталь» от применения, следующей формы оплаты – «2%/10, брутто 30», т. е. предоставление скидки предприятию ООО «ТехТорг» в размере 2% в течение 10 дней с момента отгрузки либо выплата полной стоимости в течение 30 дней.

Таблица 3.4.1.6 - Расчет финансового результата при предоставлении 2 % скидки ООО «ТехТорг»

Показатель	Скидка за предоплату 2%	Без скидки, отсрочка 30 дней
Инфляция 1% в месяц	1,01	1,01
Коэффициент падения покупательской способности денег	0,99	0,99
Потери от скидки с каждой тыс. руб.	$323000 * 2\% = 6460$	-
Потери от инфляции с каждой тыс. руб.	-	$323000 - 319770 = 3230$
Доход от альтернативных вложений капитала – 2% в месяц, руб.	$(323000 - 6460) * 0,02 * 0,990 = 6267$	-
Оплата банковского кредита 19% годовых, руб.		$323000 * 0,21 / 12 = 5653$
Потери прибыли, руб.	$6460 - 6267 = 193$	$3230 + 5653 = 8883$

В этой связи для предприятия может оказаться целесообразным установить скидку с цены при условии досрочной оплаты по договору.

Таким образом, предоставление 2%-ой скидки с договорной цены при условии уменьшения срока оплаты позволяет ООО «Автотехдеталь» сократить потери от инфляции в размере 3230 рублей (см. таблицу 3.4.1.6).

Также рассмотрим другую систему предоставления скидок «3%/5 брутто 30» предприятию ООО «Вектор» с суммой дебиторской задолженности 512 000,00 рублей, т. е. скидка в размере 3% в течение 5 дней с момента отгрузки либо выплата полной стоимости в течение 30 дней.

Принимая темп инфляции равным 1%, получаем, что индекс цен  $I_{ц} = 1,09$ . Таким образом, в результате 30 - дневного срока погашения дебиторской задолженности предприятие получит реально лишь 506 880 рублей от суммы дебиторской задолженности,  $(512\ 000 * 0,990)$ . Следовательно, 5 120 000 руб.  $(512\ 000 - 506\ 880)$  составляют скрытые потери от инфляции. В этой связи для предприятия может оказаться целесообразным установить скидку с цены при условии досрочной оплаты по договору.

Таким образом, предоставление 3%-ой скидки с договорной цены при условии уменьшения срока оплаты позволяет предприятию ООО «Вектор» сократить потери от инфляции в размере 5 120 000 рублей (см. таблицу 3.4.1.7).

Таблица 3.4.1.7 - Расчет финансового результата при предоставлении 3%-ой скидки ООО «Вектор»

Показатель	Скидка за предоплату 3%	Отказ от предоставления скидки
Инфляция 1% в месяц	1,01	1,01
Коэффициент падения покупательской способности денег	0,990	0,990
Потери от скидки с каждой тыс. руб.	$512000 * 3\% = 15360$	-
Потери от инфляции с каждой тыс. руб.	-	$512000 - 506880 = 5120$
Доход от альтернативных вложений капитала – 2% в месяц, руб.	$(512000 - 15360) * 0,02 * 0,990 = 9833$	
Оплата банковского кредита 19% годовых, руб.	-	$512000 * 0,21 / 12 = 8960$
Потери прибыли, руб.	$15360 - 9833 = 5527$	$5120 + 8960 = 14080$

Таким образом, предоставление 3%-ой скидки с договорной цены при условии уменьшения срока оплаты позволяет ООО «Автотехдеталь» сократить потери от инфляции в размере 5120 рублей. Для поставщика поставка продукции с отсрочкой платежа является довольно рискованной формой расчетов. Поставщики часто отгружают продукцию не получив за нее деньги. В этом случае у них возникает дебиторская задолженность покупателя перед продавцом и начинает исчисляться исковая давность.

Таким образом, можно сделать вывод, что предоставление скидок дает предприятию возможность сократить инфляционные потери в сумме 8350 рублей и ускорить оборачиваемость дебиторской задолженности.

## 2. Учет векселей

В настоящее время предприятие не пользуется векселями для расчета с дебиторами. Но для улучшения состояния дебиторской задолженности и в целях минимизации риска существует возможность рассмотрения в дальнейшем операций по учету векселей для предприятий, которым кредит должен предоставляться на ограниченных условиях.

С помощью метода оценки кредитной истории определено, что за 2017-2019 гг. ООО «УралПромБизнес», ООО «Стимул», набравшие от 65 до 80 баллов, является покупателем, которому может кредит предоставляться в ограниченном объеме, либо по возможности использовать учет векселей.

Вексель выступает высоколиквидным активом, так как в любое время может быть передан по индоссаменту, реализован, передан в залог третьему лицу до наступления срока его погашения. Доход по векселю определяется по формуле:  $I=N*R*T/365*100$ ,

где N - номинал векселя;

R- процентная ставка по векселю;

T- количество дней от выдачи векселя до его погашения.

Таблица 3.4.1.8 - Анализ эффективности расчетов векселями

Хозяйственный партнер	Дата выдачи векселя	Дата оплаты векселя	Номинальная сумма векселя, руб.	Процент по векселю, %	Доход по векселю, тыс. руб.
ООО «УралПромБизнес»	01.01.2020	01.07.2012	80 000	5,29	2 098,61
ООО «УралПромБизнес»	06.02.2020	05.05.2012	150 000	1,94	709,56
ООО «УралПромБизнес»	07.03.2020	06.06.2012.	100 000	1,94	488,99

По данным таблицы 3.4.1.8 процентный доход по векселям составит:

$I$  (ООО «УралПромБизнес») =  $80\ 000 * 0,0529 * 181 / 365 * 100\% = 2098,61$  рублей;

$I$  (ООО «УралПромБизнес») =  $150\ 000 * 0,0194 * 89 / 365 * 100\% = 709,56$  рублей;

$I$  (ООО «УралПромБизнес») =  $100\ 000 * 0,0194 * 92 / 365 * 100\% = 488,99$  рублей.

Использование векселей для расчетов с покупателями приносит экономическую выгоду. Дополнительный доход от расчетов с использованием векселей составил 3 300 тыс. рублей. Оформляя отсрочку платежа и воплощая ее в форму ценной бумаги, вексель выступает инструментом предоставления кредита, принося определенный доход предприятию. Развитие вексельного обращения позволяет сделать проблему нехватки безналичных и наличных денег менее острой и способствует решению проблемы неплатежей без дополнительных финансовых вложений со стороны собственника.

### 3. Резерв по сомнительным долгам

Проведя анализ финансового состояния ООО «Автотехдеталь» и инвентаризацию дебиторской задолженности видно, что предприятие является финансово неустойчивым и недостаточно платежеспособным, что достаточно сильно ухудшает его деловую репутацию.

Вместе с тем, согласно действующему законодательству предприятие создает резерв по сомнительным долгам. Сомнительные долги будут покрыты за счет прочих расходов, поэтому целесообразно часть дебиторской задолженности, которая относится к просроченной вывести из прогнозной отчетности с целью выявления экономического эффекта использования резерва по сомнительным долгам.

Отчисления в резерв по сомнительным долгам относятся к прочим расходам (в соответствии с Главой 25 Второй части Налогового Кодекса - статья 265, 266) и уменьшают облагаемую налогом прибыль. Сумма резерва определяется по результатам инвентаризации дебиторской задолженности на последний день отчетного периода в следующем порядке:

- резерв создается по каждому сомнительному долгу, не погашаемому в течение 45 дней, если он не обеспечен залогом, поручительством или банковской гарантией;

- по сомнительной задолженности со сроком возникновения свыше 90 дней - в сумму создаваемого резерва включается полная сумма выявленной на основании инвентаризации задолженности;

- по сомнительной задолженности со сроком возникновения от 45 до 90 дней (включительно) - в сумму создаваемого резерва включается 50% от суммы выявленной задолженности.

При этом общая сумма создаваемого резерва не может превышать 10% выручки от реализации последнего отчетного периода [3].

Для создания резерва необходимо посмотреть динамику изменения выручки. Динамика изменения выручки показывает, что среднее изменение



выручки за год равно 62,42%. По данным финансовой отчетности выручка за первый квартал 2020 г. составила 9697,6 тыс. руб.

По исходным данным, рассчитаем сумму резерва по сомнительным долгам на первый квартал 2020 года:

1) рассчитаем сумму сомнительной дебиторской задолженности: сумму дебиторской задолженности, не превышающей 45 - дневный срок, отбрасываем, сумму от 45 до 90 дней учитываем на 50%, сумму от 90 и выше учитываем полностью (см. таблицу 3.4.1.9).

Таблица 3.4.1.9 Просроченная дебиторская задолженность

Наименование контрагента	Дата возникновения	Сумма просрочки, тыс. рублей
ТД «УралПромБизнес»	4 квартал 2019 г.	857,00
ООО «ВЕРИС»	4 квартал 2019 г.	401,00
ООО «Росметалснаб»	4 квартал 2019 г.	560,00
ООО «Форэст»	1 квартал 2020 г.	585,00
ИТОГО:		2403,00

Рассчитаем сумму резерва на основе данных таблицы 3.4.1.10.

Таблица 3.4.1.10 – Формирование показателей предприятия на 2020 год

Показатели	дебиторская задолженность, за 1 квартал, в тыс. руб.
Выручка	9697,60
Дебиторская задолженность	3864,00
Свыше 90 дней до конца квартала	585,00
От 45 до 90 дней до конца квартала	1818,00
Менее 45 дней до конца квартала	1461,00

Сумма резерва =  $1\ 818/2 + 585 = 1\ 494$  тыс. рублей

2) так как сумма резерва не должна превышать 10% от выручки, то по итогам первого квартала 2012 года резерв по сомнительным долгам составит 1 494 тыс. рублей.

3) распределим сумму данного резерва для его формирования с прибыли до налогообложения пропорционально на следующий квартал по 498 тыс. руб. в месяц ( $1494/3=498$  тыс. рублей).

Для того, чтобы показать экономический эффект от создания резерва по сомнительным долгам, рассчитаем экономию по налогу на прибыль (см. таблицу 3.4.1.11).

Таблица 3.4.1.11 - Расчет экономии по налогу на прибыль

Месяц	Сумма резерва, тыс. рублей	Ставка налога на прибыль, %	Экономия по налогу на прибыль, тыс. рублей
апрель	498,00	20	99,60
май	498,00	20	99,60
июнь	498,00	20	99,60
Всего:			298,80

Из расчетов видно, что экономия по налогу на прибыль на второй квартал составит 298,80 тыс. рублей. Таким образом, у предприятия появятся 298,80 тыс. рублей денежных средств, которые они могут использовать для частичного покрытия недостатка оборотных средств.

### 3.2 Мероприятия по управлению кредиторской задолженностью

До настоящего момента вопрос о погашении кредиторской задолженности так остро не стоял, так как ОАО «УРАЛ-АВТО» поставлял автомобильную и прицепную технику ООО «Автотехдеталь» под реализацию, т.е. ООО

«Автотехдеталь» продавал технику, и на вырученные денежные средства покупал запасные части, которые в дальнейшем отгружал ОАО «УРАЛ-АВТО» для сборки и капитального ремонта автомобильной и прицепной техники. Но в связи с тем, что «УРАЛ-АВТО» изменил условия работы с покупателем теперь завод может предложить ООО «Автотехдеталь» коммерческий кредит (форма оптовой реализации на условиях отсрочки платежа) или 7% скидку за 100% оплату продукции в наиболее короткий срок (5-10 дней). Поэтому предлагается рассмотреть этапы управления кредиторской задолженностью:

1 этап - Ежеквартальный анализ динамики и структуры кредиторской задолженности. На первом этапе анализа исследуется уровень и динамика общей суммы кредиторской задолженности предприятия в предшествующем периоде, изменение ее удельного веса в общем объеме привлекаемого заемного капитала. Изучается состав кредиторской задолженности по отдельным ее видам, выявляется динамика удельного веса отдельных ее видов в общей сумме кредиторской задолженности, проверяется своевременность начисления и выплат средств по отдельным счетам. На этом этапе по каждому виду кредиторской задолженности устанавливается средний период начисления средств от момента начала этих начислений до осуществления их выплат.

2 этап – Ежеквартальный анализ оборачиваемости кредиторской задолженности. На этом этапе рассматривается оборачиваемость кредиторской задолженности предприятия, выявляется ее роль в формировании его финансового цикла. Главное различие при определении периода погашения кредиторской задолженности состоит в обосновании базы для исчисления показателя. В качестве единицы для расчета используются такие показатели как: выручка от реализации; себестоимость реализованной продукции; стоимость закупленных материальных ценностей; сумма платежей, связанных с погашением имеющих обязательств.

3 этап – Ежеквартальное прогнозирование средней суммы начисляемых платежей по отдельным видам кредиторской задолженности. К числу статей,

формирующих наибольший отток денежных средств, как правило, относятся расчеты с поставщиками и подрядчиками. Для определения кредиторской задолженности поставщикам необходимо рассчитать ожидаемый объем поступлений материальных ценностей. Другой способ прогнозирования по видам кредиторской задолженности - прогнозирование средней суммы начисляемых платежей по отдельным видам кредиторской задолженности. Такое прогнозирование осуществляется двумя основными методами:

1) методом прямого счета используется в тех случаях, когда по видам кредиторской задолженности заранее известны сроки и суммы выплат.

2) статистическим методом на основе коэффициента эластичности используется в тех случаях, когда сумма выплат по конкретному виду кредиторской задолженности заранее четко не определена.

4 этап – Ежеквартальное прогнозирование средней суммы и размера прироста кредиторской задолженности по предприятию в целом. Средняя сумма кредиторской задолженности по предприятию в целом определяется путем суммирования прогнозируемого среднего размера по отдельным видам этой задолженности.

5 этап - Оценка эффекта прироста кредиторской задолженности по расчетам предприятия в предстоящем периоде. заключается в сокращении потребности предприятия в привлечении кредита и расходов, связанных с его обслуживанием. К достоинствам метода прогнозирования относят: возможность предпринять заранее необходимые меры в целях предотвращения неблагоприятных последствий; контроль за качеством кредиторской задолженности. Среди недостатков выделяют: неприспособленность этого метода к российской экономики (нестабильность); высокие издержки.

6 этап – Ежемесячное обеспечение контроля за своевременностью начисления и выплаты средств в разрезе отдельных видов кредиторской задолженности. Начисление этих средств контролирует бухгалтерия по результатам осуществления отдельных хозяйственных операций предприятия.

Выплата этих средств, включается в разрабатываемый платежный календарь и контролируется в процессе мониторинга текущей финансовой деятельности предприятия [35].

Определим показатели, влияющие на оборачиваемость кредиторской задолженности:

1. Коэффициент отвлечения оборотных средств в кредиторскую задолженность:

$$\text{КОА}_{\text{кз}} = \text{КЗ}/\text{ОА} \quad [11]$$

Где КЗ - кредиторская задолженность;

ОА - оборотные активы.

$$2017 \text{ г. } \text{КОА}_{\text{кз}} = 1870,00/2105,00 = 0,89$$

$$2018 \text{ г. } \text{КОА}_{\text{кз}} = 3506,00/3985,00 = 0,88$$

$$2019 \text{ г. } \text{КОА}_{\text{кз}} = 8047,00/9339,00 = 0,86$$

Расчет показал снижение коэффициента отвлечения оборотных средств в кредиторскую задолженность до 0,86 в 2019 г.

2. Количество оборотов кредиторской задолженности характеризует скорость обращения инвестированных в нее средств в течение определенного периода.

$$\text{КО}_{\text{кз}} = \text{ОР}/\text{КЗ} \quad [12]$$

где КО - количество оборотов кредиторской задолженности

ОР - объем реализации.

$$2017 \text{ г. } \text{КО}_{\text{кз}} = 1870 / 14073 = 0,13$$

$$2018 \text{ г. } \text{КО}_{\text{кз}} = 3506 / 22014 = 0,16$$

$$2019 \text{ г. } \text{КО}_{\text{кз}} = 8047 / 35264 = 0,23$$

Количество оборотов кредиторской задолженности к концу 2019 г. увеличилось, о чем говорит данный показатель.

Привлечение заемных средств в оборот предприятия - явление, содействующее временному улучшению финансового состояния при условии, что они не замораживаются на продолжительное время в обороте и своевременно

возвращаются. В противном случае может возникнуть просроченная кредиторская задолженность, что приводит к выплате штрафов и ухудшению финансового состояния. Поэтому чтобы не допустить ухудшения финансового состояния предприятия нужно своевременно анализировать и прогнозировать кредиторскую задолженность посредством методов управления и мероприятий по оптимизации кредиторской задолженности.

С помощью метода оценки кредитной истории определено, что за 2017-2019 гг. ООО «Шанс» и ООО «Уралзапчасть», набравшие менее 65 баллов, являются покупателями, кредитование которых нецелесообразно, так как сопряжено с высоким риском неплатежей, при работе с ними будут использованы схемы оптимизации объема дебиторской и кредиторской задолженности.

Для уменьшения существующей на предприятии дебиторской задолженности рекомендуется использовать договор взаимных поставок и договор цессии.

Договор поставки представляет собой отдельный вид договора купли-продажи. Договор цессии (договор уступки права требования) относится к особым договорам - в большинстве случаев путем заключения договора цессии осуществляется уступка требования. По образцу договора цессии право (требование), принадлежащее кредитору (цеденту) на основании обязательства, передается им другому лицу (цессионарию). Договор цессии имеет своим результатом замену кредитора в обязательстве. Доля дебиторской задолженности ООО «Шанс» в общем объеме дебиторской задолженности за 2018 г. составляла 36% г., в 2019 г. - 63%. В таблице 3.4.2.1 представлены исходные данные о возникновении дебиторской задолженности ООО «Шанс».

Таблица 3.4.1.12 - Исходные данные о возникновении дебиторской задолженности ООО «Шанс»

Покупатель	Дата образования задолженности	Задолженность на начало периода	Отгружено		Оплачено		Задолженность на конец периода
			Дата	Сумма	Дата	Сумма	
ООО «Шанс»	Декабрь 2018 г.		28.12.18	585 000,00	17.01.19	305 544 ,00	279 456,00

### Окончание таблицы 3.4.1.12

		279 456,00	28.01.18	316 000,00	04.03.20	25 456,00	570 000,00
		570 000,00	28.03.20	909 000,00			1 479 000,00
		1 479 000,00	28.03.20	331 000,00			1 810 000,00
		1 810 000,00	03.04.20	314 000,00			2 124 000,00
		2 124 000	12.05.20	1 380 000,00			3 504 000,00
		3 504 000,00			27.01.20	3 504 000,00	

Задолженность предприятия ООО «Шанс» возникла в декабре 2018 г. и была погашена в январе 2020 г. За это время дебиторская задолженность возрастала высокими темпами. Изначально она была в сумме 585 000 рублей, а погашена в сумме 3 504 000 рублей.

1) Рассмотрим схему (рисунок 3.4.1.4) оптимизации объема сложившейся дебиторской ООО «Шанс» и кредиторской задолженности перед ОАО «УРАЛ-АВТО» № 1 (договор цессии)



Рисунок 3.4.1.4 - Схема оптимизации объема сложившейся дебиторской ООО «Шанс» перед ООО «Автотехдеталь» и кредиторской задолженности ООО «Автотехдеталь» перед ОАО «УРАЛ-АВТО» (договор цессии)

Как уже было сказано выше задолженность ООО «Шанс» перед ООО «Автотехдеталь» составляет 3504 000 рублей. Предприятию ООО «Шанс» была

продана автомобильная техника (а/м УРАЛ), за которую ООО «Автотехдеталь» своевременно не получил оплату. ООО «Шанс» занимается поставкой запасных частей к автомобилям Урал, КамАЗ, ЯМЗ. Благодаря телефонным звонкам и персональным визитам руководства предприятия ООО «Автотехдеталь» было выяснено, что ООО «Шанс» может поставить запасные части для капитального ремонта автомобилей Урал, КамАЗ в счет погашения дебиторской задолженности перед ООО «Автотехдеталь».

Задолженность ООО «Автотехдеталь» перед ОАО «УРАЛ-АВТО» составляет 1 200 000,00 рублей. ООО «Автотехдеталь» заключает с ОАО «УРАЛ-АВТО» договор цессии в счет долга за поставленную автомобильную технику. Так как договор цессии имеет своим результатом замену кредитора в обязательстве, то ООО «Автотехдеталь» должен отправить уведомление ООО «Шанс» о том, что его кредитором теперь выступает ОАО «УРАЛ-АВТО». Следовательно, ООО «Шанс» поставляет ОАО «УРАЛ-АВТО» запасные части для производства и капитального ремонта автомобильной и прицепной техники в счет погашения дебиторской задолженности ООО «Автотехдеталь». Таким образом, ОАО «УРАЛ-АВТО» требует исполнения своих обязательств уже не от ООО «Автотехдеталь», а от ООО «Шанс».

В таблице 3.4.1.13 представлены наименования продукции поставляемой ООО «Шанс» в ОАО «УРАЛ-АВТО».

Таблица 3.4.1.13 – Продукция, поставляемая ООО «Шанс» в ОАО «УРАЛ-АВТО»

Наименование поставляемой продукции	Кол-во	Единица измерения	Цена с НДС	Сумма с НДС
375-4511010 Лебедка к а/м Урал задняя	11	Шт.	25 000,00	275 000,00
131-4501010 Лебедка передняя	10	Шт.	26 000,00	260 000,00
375-3507019 Колодка стояночного тормоза	100	шт.	2 362,90	236 290,00
375-4224120-Ж Кран колесный	500	шт.	385,42	192 710,00
Кабина к а/м Урал	2	Шт.	118 000,00	236 000,00
ИТОГО НДС:				183 051,00
ИТОГО С НДС:				1 200 000,00



Предприятие ООО «Шанс» затраты по доставке запасных частей на склад ОАО «УРАЛ-АВТО» в г. Екатеринбург полностью берет на себя. Поэтому ООО «Автотехдеталь» не несет никаких затрат.

Эффект от схемы оптимизации объема сложившейся дебиторской и кредиторской задолженности № 1 – уменьшение дебиторской задолженности ООО «Шанс» в сумме 1 200 000 рублей.

3) Рассмотрим схему (см. рис. 3.4.1.5) оптимизации объема сложившейся дебиторской ООО «Шанс» перед ООО «Автотехдеталь» и кредиторской задолженности ООО «Автотехдеталь» перед ОАО «УРАЛ-АВТО» № 2 (договора взаимных поставок).

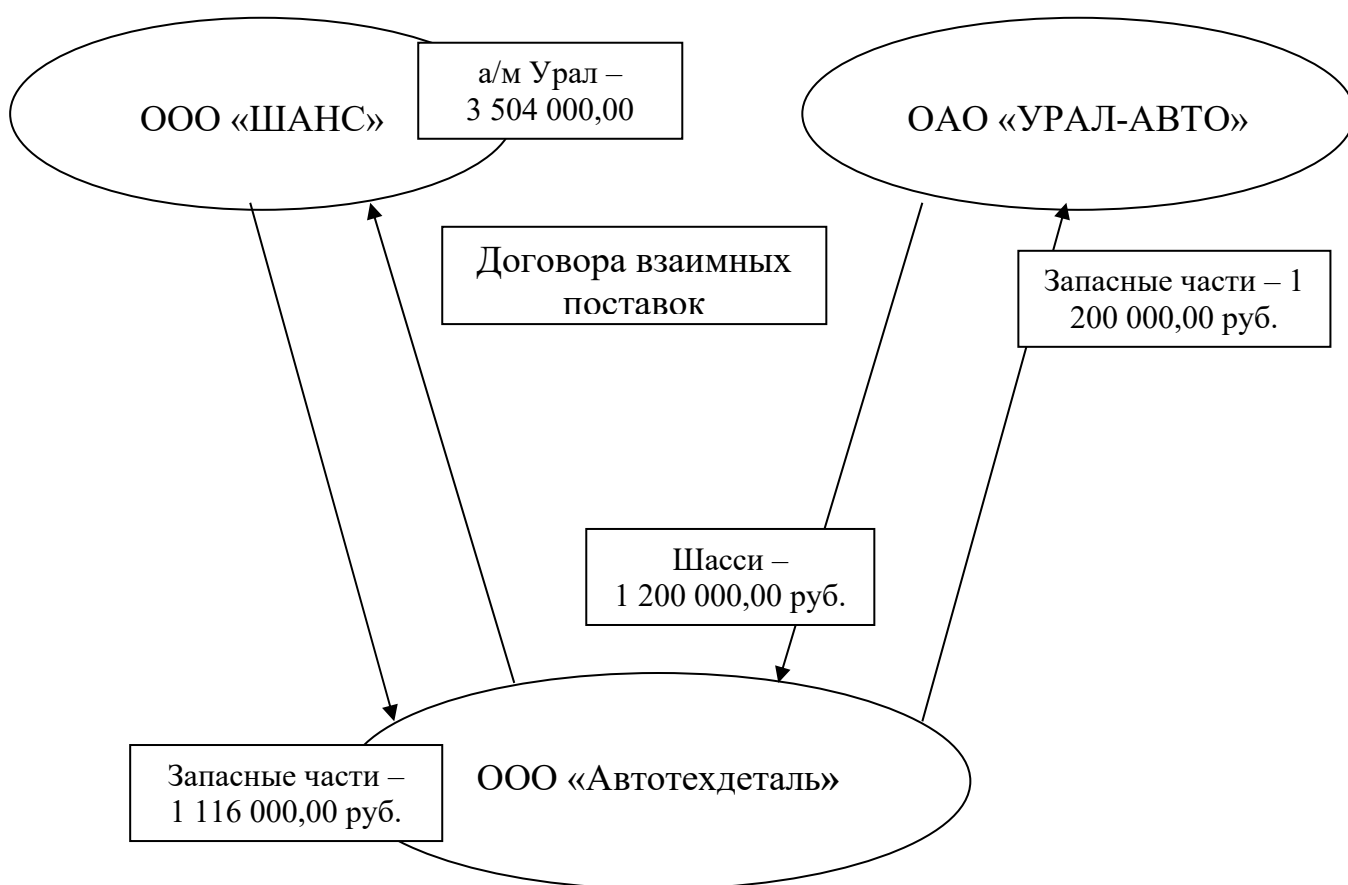


Рисунок 3.4.1.5 - Схема оптимизации объема сложившейся дебиторской ООО «Шанс» перед ООО «Автотехдеталь» и кредиторской задолженности ООО «Урал-Трейд» перед ОАО «УРАЛ-АВТО» (договора взаимных поставок)

Как уже было сказано ранее в адрес предприятия ООО «Шанс» была отгружена автомобильная техника (а/м УРАЛ), за которую не последовала своевременная оплата. ООО «Автотехдеталь» заключает договор взаимных поставок с ООО «Шанс». Задолженность ООО «Шанс» перед ООО «Автотехдеталь» составляет 3 504 000 рублей. ОАО «УРАЛ-АВТО» отгружал в адрес ООО «Автотехдеталь» шасси. ООО «Автотехдеталь» вовремя не рассчитался за поставленную продукцию, образовалась кредиторская задолженность на сумму 1 200 000 рублей.

ООО «Шанс» в счет погашения сложившейся дебиторской задолженности ООО «Автотехдеталь» обязуется поставить в адрес ООО «Автотехдеталь» запасные части. ООО «Автотехдеталь», в свою очередь заключает договор взаимных поставок с ОАО «УРАЛ-АВТО». По договору взаимных поставок ООО «Автотехдеталь» обязуется поставлять запасные части в ОАО «УРАЛ-АВТО» для производства и капитального ремонта автомобильной и прицепной техники, вырученные у ООО «Шанс» с наценкой 7%.

Рассмотрим таблицу 3.4.1.14 с наименованиями поставки продукции в ООО «Автотехдеталь».

Таблица 3.4.1.14 Продукция, поставляемая ООО «Шанс» в ООО «Автотехдеталь»

Наименование поставляемой продукции	Кол-во	Единица измерения	Цена с НДС	Сумма с НДС
375-4511010 Лебедка к а/м Урал задняя	10	Шт.	25 000,00	250 000,00
131-4501010 Лебедка передняя	9	Шт.	26 000,00	234 000,00
375-3507019 Колодка стояночного тормоза	98	шт.	2 362,90	231 500,00
375-4224120-Ж Кран колесный	427	шт.	385,42	164 500,00
Кабина к а/м Урал	2	Шт.	118 000,00	236 000,00
ИТОГО НДС:				170 237,00
ИТОГО С НДС:				1 116 000,00

По договору взаимных поставок ООО «Шанс» поставит в ООО «Автотехдеталь» продукцию на сумму 1 116 000 рублей. А ООО «Автотехдеталь» отгрузит данную продукцию в ОАО «УРАЛ-АВТО» по договору взаимных поставок с наценкой 7%. Входной НДС при поставке продукции в ООО «Автотехдеталь» составит 170 237 рублей.

Таблица 3.4.1.15 – Продукция, поставляемая ООО «Автотехдеталь» в ОАО «УРАЛ-АВТО»

Наименование поставляемой продукции	Кол-во	Единица измерения	Цена с НДС	Сумма с НДС
375-4511010 Лебедка к а/м Урал задняя	10	Шт.	26 750,00	267 500,00
131-4501010 Лебедка передняя	9	Шт.	27 914,00	251 226,00
375-3507019 Колодка стоячного тормоза	98	шт.	2560,3	250 909,00
375-4224120-Ж Кран колесный	427	шт.	413,4	176 525,00
Кабина к а/м Урал	2	Шт.	126920	253 840,00
ИТОГО НДС:				183 051,00
ИТОГО С НДС:				1 200 000,00

Таким образом, при договоре взаимных поставок ООО «Автотехдеталь» поставит в ОАО «УРАЛ-АВТО» продукцию на сумму 1 200 000 рублей, исходящий НДС составит 183 051 рублей.

Рассмотрим статьи затрат, которые будут выявлены при поставке и отгрузке продукции (см. таблицу 3.4.1.16).

Таблица 3.4.1.16 – Статьи затрат ООО «Автотехдеталь»

Статьи затрат	Приход (сумма), руб.	Отгрузка (сумма), руб.	Изменение, руб.	Изменение, %
Продукция	1 116 000,00	1 200 000,00	84 000,00	7
Затраты				
Транспортные расходы	-	8 000,00		
Погрузка запчастей	-	-		
Разгрузка запчастей	-	-		
Охрана (склада)	4 000,00	-		
Итого затрат:	4 000,00	8 000,00		

Так как ООО «Шанс» задержал оплату продукции с декабря 2018 г. по январь 2020 г., то транспортные расходы по доставке продукции оно берет на себя. Продукция будет доставлена на склад ООО «Автотехдеталь» в г. Миасс, поэтому ООО «Автотехдеталь» оплатит только услуги охраны (склада) в размере 4 000 рублей. Также ООО «Автотехдеталь» заплатит транспортной компании за перевоз груза (отгрузка запасных частей) в размере 8 000 рублей. Общая сумма затрат составит 12 000 рублей.

Эффект от схемы оптимизации объема сложившихся дебиторской ООО «Шанс» перед ООО «Автотехдеталь» и кредиторской задолженности ООО «Автотехдеталь» перед ОАО «УРАЛ-АВТО» № 2 (договора взаимных поставок):

- уменьшение дебиторской задолженности ООО «Шанс» в сумме 1 116 000 рублей,
- уменьшение кредиторской задолженности перед ОАО «УРАЛ-АВТО» в сумме 1 200 000 рублей;
- разница входного и исходного НДС от суммы поставки и суммы отгрузки составит – 13 000 рублей (183 000 – 170 000);
- затраты в сумме 12 000 рублей.

- дополнительный доход составит 59 000 рублей (1 200 000 – 1 116 000 – 13 000 – 12 000);

На основе двух рассмотренных схем оптимизации объема сложившейся дебиторской ООО «Шанс» перед ООО «Автотехдеталь» и кредиторской задолженности ООО «Автотехдеталь» перед ОАО «УРАЛ-АВТО» можно сделать вывод о том, что вторая схема наиболее приемлемая для ООО «Автотехдеталь» так как эффект от схемы оптимизации объема дебиторской и кредиторской задолженности составляет:

- уменьшение дебиторской задолженности ООО «Шанс» в сумме 1 116 000 рублей,

- уменьшение кредиторской задолженности перед ОАО «УРАЛ-АВТО» в сумме 1 200 00 рублей;

- дополнительный доход составит 59 000 рублей.

ООО «Автотехдеталь» работает с ООО «Уралзапчасть» с 2018 г. На протяжении всего периода работы ООО «Уралзапчасть» являлось покупателем автомобильной техники и прицепной техники: Манипулятор, Гидроманипулятор, Прицепы-ропуски, автомобили Урал, КамАЗ; а также запасных частей к автомобилям Урал. В 2017 г. ООО «Уралзапчасть» занимало 28% от общего объема дебиторской задолженности, в 2018 г. – 12 %, в 2019 г. 22 %; в 2020 г. – 14%. ООО «Уралзапчасть» задержало оплату поставленной продукции (Прицеп-ропуск) в сумме 360 000 рублей. В таблице 3.4.1.17 представлены исходные данные о возникновении дебиторской задолженности ООО «Уралзапчасть».

Таблица 3.4.1.17 – Исходные данные о состоянии расчетов с покупателями

Покупатель	Дата образ. Задол-сти	Зад-ть на нач. периода	Отгружено		Оплачено		Зад-ть на кон. Периода
			Дата	Сумма	Дата	Сумма	
ООО «Уралзапчасть»	Сентябрь 2018	-	28.09.18	360 000	26.12.11	360 000	-

Денежные средства были отвлечены из оборота с сентября 2010 г. по декабрь 2011 г. (480 дней). Сумма просрочки составляла 360 000 рублей. Для уменьшения дебиторской задолженности с ООО «Уралзапчасть» рекомендуется работать по схеме оптимизации дебиторской и кредиторской задолженности.

Рассмотрим схему (рис. 3.4.1.6) оптимизации объема дебиторской задолженности ООО «Уралзапчасть» перед ООО «Автотехдеталь» (договора взаимных поставок).

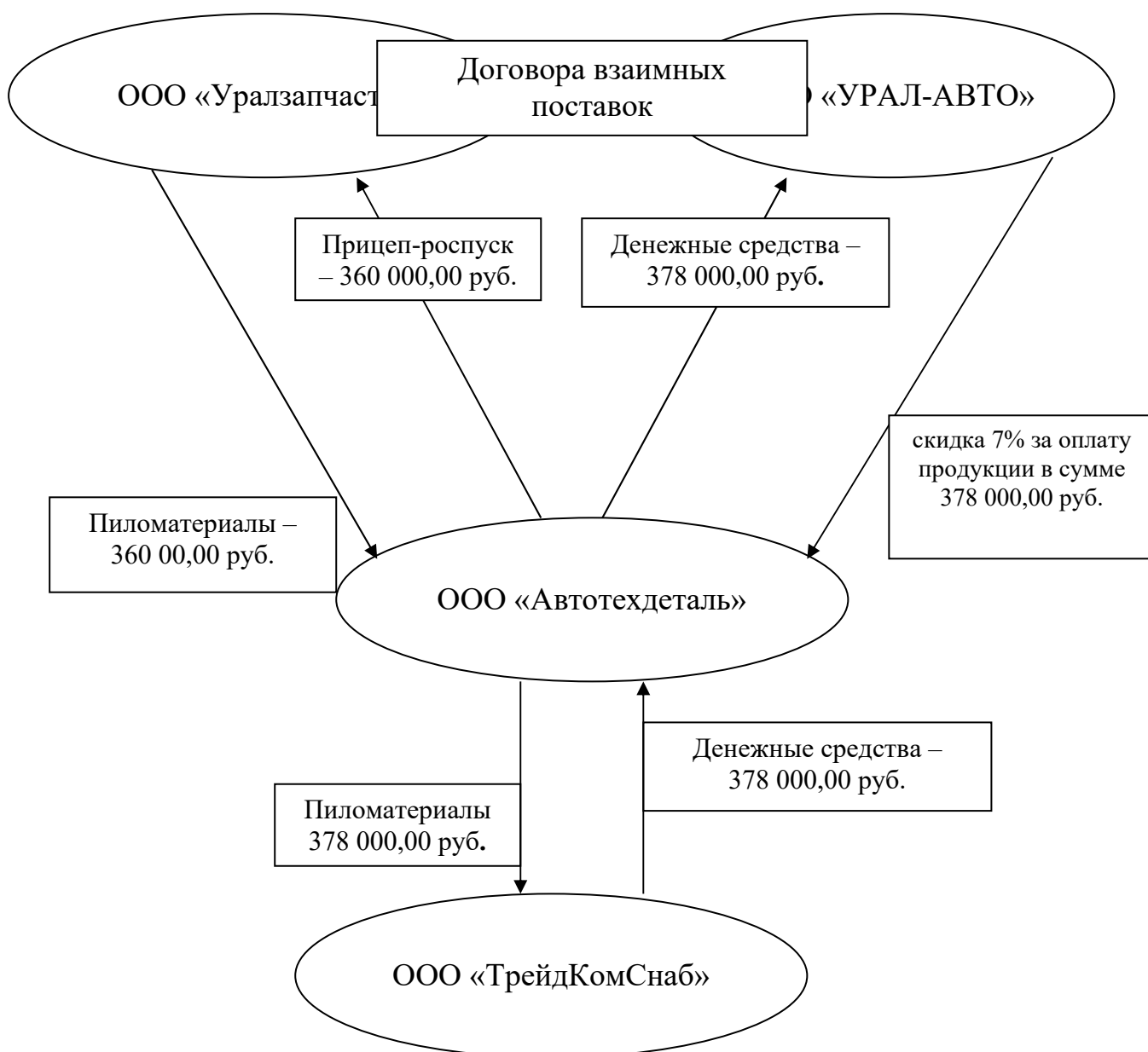


Рисунок 3.4.1.6 – Схема оптимизации дебиторской задолженности ООО «Уралзапчасть» перед ООО «Автотехдеталь» (договора взаимных поставок)

Рассмотрим схему оптимизации объема дебиторской задолженности ООО «Уралзапчасть» более подробно. Как уже было сказано ранее предприятию ООО «Уралзапчасть» были проданы автомобильная и прицепная техника, за которую он полностью не рассчитался. Дебиторская задолженность составила 360 000,00 рублей.

ООО «Автотехдеталь» заключает договор взаимных поставок с ООО «Уралзапчасть», по которому ООО «Уралзапчасть» обязуется поставить в ООО «Автотехдеталь» пиломатериалы. На предприятии работают менеджеры по продаже запасных частей. Для реализации поставленной продукции от ООО «Уралзапчасть» (пиломатериалы), менеджерами была проведена работа в поиске новых клиентов, и было выяснено, что ООО «ТрейдКомСнаб» готов купить пиломатериалы у ООО «Автотехдеталь». ООО «Автотехдеталь» реализует данный вид продукции в ООО «ТрейдКомСнаб» с наценкой 5%. Полученные денежные средства ООО «Автотехдеталь» направит в ОАО «УРАЛ-АВТО» в счет на покупку автомобильной техники со скидкой 7% при оплате сразу.

В таблице 3.4.1.18, 3.4.1.19 представлены наименования продукции поставляемые в ООО «Автотехдеталь».

Таблица 3.4.1.18 – Поставка продукции ООО «Уралзапчасть» в ООО «Автотехдеталь»

Наименование поставляемой продукции	Кол-во	Единица измерения	Цена с НДС	Сумма с НДС
Пиломатериал хвойный обрезной	35,00	Куб. м	3 700,00	129 500,00
Пиломатериал – доска половая шпунтованная	30,00	Куб. м	7682,00	230 500,00
ИТОГО НДС:				54 915,00
ИТОГО С НДС:				360 000,00

Сумма поставки продукции в ООО «Автотехдеталь» составит 360 000,00 рублей. Сумма входного НДС составит – 54 915 рублей.

Таблица 3.4.1.19 – Поставка продукции ООО «Автотехдеталь» в ООО «ТрейдКомСнаб»

Наименование поставляемой продукции	Кол-во	Единица измерения	Цена с НДС	Сумма с НДС
Пиломатериал хвойный обрезной	35,00	Куб. м	3 887,00	136 050,00
Пиломатериал – доска половая шпунтованная	30,00	Куб. м	8065,00	241 950,00
ИТОГО НДС:				57 661,00
ИТОГО С НДС:				378 000,00

Сумма отгрузки составит 378 000 рублей. Сумма исходного НДС – 57 661 рублей.

Рассмотрим наиболее конкретно статьи затраты, которые будут выявлены при поставке и отгрузке продукции (см. таблицу 3.4.1.20).

Таблица 3.4.1.20 – Статьи затрат ООО «Автотехдеталь» при поставке продукции от ООО «Уралзапчасть» в ООО «Автотехдеталь» и отгрузке ее в ООО «ТрейдКомСнаб» в ООО «Автотехдеталь».

Статьи затрат	Приход (сумма), рублей	Отгрузка (сумма), рублей	Изменение, рублей	Изменение, %
Продукция	360 000,00	378 000,00	18 000,00	5%
Затраты				
Транспортные расходы	-	7 000,00		
Погрузка	-	-		
Разгрузка	-	-		
Охрана	3 000,00	-		
Итого затрат:	3 000,00	7 000,00		



Так как ООО «Уралзапчасть» задержало оплату поставленной продукции, то все расходы по поставке продукции в ООО «Автотехдеталь» оно берет на себя. ООО «Автотехдеталь» заплатит только за охрану склада – 3 000 рублей, на который будут поставлены пиломатериалы. Сумма прихода составит 360 000 рублей. ООО «Автотехдеталь» отгружает продукцию в ООО «ТрейдКомСнаб» с наценкой 5%. При отгрузке продукции ООО «Автотехдеталь» заплатит только транспортной компании за отправку груза – 7 000 рублей. Таким образом, при отгрузке продукции в ООО «Уралзапчасть», ООО «Автотехдеталь» получит дополнительную прибыль в размере 18 000 рублей. А общая сумма затрат составит 10 000,00 рублей. Разница входного и исходящего НДС составит 2746 (57661 – 54915) рублей.

Полученные денежные средства от реализации товара ООО «ТрейдКомСнаб», ООО «Автотехдеталь» направит в ОАО «УРАЛ-АВТО» в счет будущих поставок автомобильной техники со скидкой 7% при немедленной оплате продукции.

Стоимость будущей поставки ОАО «УРАЛ-АВТО» на сумму 378000 рублей с учетом 7%-й скидки составит:

$$378\ 000 * (1-0,07) = 351\ 540 \text{ рублей.}$$

Скидка составит 26 460 рублей.

Эффект от схемы оптимизации объема дебиторской ООО «Уралзапчасть» задолженности перед ООО «Автотехдеталь»:

- уменьшение дебиторской задолженности ООО «Уралзапчасть» перед ООО «Автотехдеталь» в сумме 360 000 рублей;

- Экономия от скидки 26 460 рублей (при реализации продукции на сумму 378 000 рублей), необходимая к уплате в бюджет;

- разница входного и исходного НДС составит – 3 000 рублей.

- затраты в сумме 10 000 рублей.

- получение дополнительного дохода в сумме 31 460 (378 000 – 360 000 – 10 000 – 3 000 + 26 460) рублей.

### 3.3 Оценка эффективности мероприятий

В работе был проведен анализ текущего состояния дебиторской и кредиторской задолженности. Проанализировав текущее состояние предприятия, были выявлены основные проблемы – увеличение темпов роста дебиторской и кредиторской задолженности, а также увеличение темпов роста просроченной дебиторской задолженности. Также были проанализированы основные показатели дебиторской и кредиторской задолженности, которые показали ухудшение финансового состояния предприятия в предшествующем периоде.

Предприятию было предложено использовать метод кредитной оценки истории, который основан на ранжировании покупателей по ряду выбранных показателей. Он позволил предложить предприятию мероприятия по оптимизации, результаты которых представлены таблице 3.2.5.1

Таблица 3.5.1 – Оценка реализации предложенных мероприятий на предприятии ООО «Автотехдеталь»

Проблема	Пути решения	Результат
Высокие темпы роста дебиторской задолженности	Предоставление скидок	Снижение объемов дебиторской задолженности на 5358 тыс. руб. и увеличение оборачиваемости дебиторской задолженности на 9,85 оборотов в год.
Рост просроченной дебиторской задолженности	Схема оптимизации объема сложившейся дебиторской задолженности (договора взаимных поставок)	1) Снижение дебиторской ООО «Шанс» задолженности в сумме 1 116 000 рублей. Получение дополнительного дохода в сумме 59000 рублей. 2) Снижение дебиторской задолженности ООО «Уралзапчасть» в сумме в 360000 рублей. Получение дополнительного дохода в сумме 31460 рублей.
Рост кредиторской задолженности	Схема оптимизации объема кредиторской задолженности (договора взаимных поставок)	1) Снижение кредиторской задолженности перед ОАО «УРАЛ-АВТО» в сумме 1 200 000 рублей 2) Высвобождение денежных средств в сумме 378 000 рублей за счет реализации продукции ООО «ТрейдКомСнаб»
Изменение условий работы с поставщиками	Покупка запчастей на условиях 100% оплаты за высвобожденные денежные средства	Экономия за счет предоставления скидки – 26000 рублей за высвобожденные денежные средства от реализации пиломатериала ООО «ТрейдКомСнаб» в сумме 378 000 рублей

Подводя итог проделанной работы можно сделать вывод, что общий эффект от реализации предложенных мероприятий был сформирован за счет:

- Резерв по сомнительным долгам. Экономия по налогу на прибыль от проведения данного мероприятия получается 298 800 рублей;

- Получение дополнительного дохода от договоров взаимных поставок в сумме 59 000 (Снижение дебиторской задолженности в сумме 1 116 000; снижение кредиторской задолженности в сумме 1 200 000 (разница между кредиторской и дебиторской задолженностью – 84 000 рублей); Разница входного и исходного НДС – 13 000; затраты в сумме 12 000) рублей.

- Получение дополнительного дохода от договоров взаимных поставок с ООО «Шанс» и ОАО «УРАЛ-АВТО» в сумме 31 460 рублей (Снижение дебиторской задолженности в сумме 360 000; Экономия от скидки 26 460 рублей (от реализации продукции на сумму 378 000 рублей), необходимая к уплате в бюджет; Разница входного и исходного НДС – 3 000, затраты в сумме 10 000) рублей.

Оценка влияния внедрения рекомендованных мероприятий на финансовые показатели предприятия

В работе были предложены и рассмотрены основные мероприятия по оптимизации дебиторской и кредиторской задолженности, такие как:

- Формирование системы скидок на предприятии при 100% оплате продукции сразу. Благодаря этому мероприятию увеличится оборачиваемость дебиторской задолженности;

- Резерв по сомнительным долгам. Экономия по налогу на прибыль от проведения данного мероприятия получается 298 800,00 рублей;

- Разработка схемы оптимизации объема сложившейся дебиторской и кредиторской задолженности, которая позволит уменьшить дебиторскую и кредиторскую задолженность, а также получить дополнительный доход;

- Разработка схемы оптимизации объема дебиторской и кредиторской задолженности, которая позволит уменьшить дебиторскую задолженность, а также получить экономию от скидки при 100% оплате продукции.

В работе был составлен прогнозный баланс с учетом влияния предложенных мероприятий. Данные прогнозного баланса представлены в таблице (Приложение Н). Показатели представленные в прогнозном балансе говорят об улучшении финансового состояния предприятия.

Рассмотрим основные показатели прогнозного баланса, связанные с дебиторской и кредиторской задолженностью представленные в таблице 3.6.1

Таблица 3.6.1 – Оценка состояния финансовых показателей предприятия с учетом проведенных мероприятий предприятия ООО «Автотехдеталь»

Наименование показателя	Без учета мероприятия	С учетом мероприятия	Изменение
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	6836	1478	-5358
Кредиторская задолженность	8047	5269	-2778
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	802	892	90
Коэффициент автономии > 0,5	0,14	0,33	0,19
Коэффициент абсолютной ликвидности >0,2	0,06	0,09	0,03
Рентабельность продаж, %	3,21	3,48	0,27
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	5,16	15,01	9,85
Средний срок оборота дебиторской задолженности, дней	70	24	-46
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	4,38	5,31	0,93
Средний срок оборота кредиторской задолженности, дней	82	68	-14
Средний период инкассации дебиторской задолженности	71	15	-56
Количество оборотов дебиторской задолженности	5	24	19

Приведенные данные таблицы 3.6.1 позволяют увидеть улучшение финансовых показателей предприятия. Рентабельность продаж увеличивается на 0,27%, коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности увеличился на 9,85 оборотов в год, а срок оборота дебиторской задолженности снизился на 46 дней, коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности увеличился на

0,93 оборота в год, срок оборота кредиторской задолженности снизился на 14 дней. Все что свидетельствует о целесообразности предложенных мероприятий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе были изучены влияния различных факторов на политику предприятия в области управления дебиторской и кредиторской задолженности, методы управления дебиторской и кредиторской задолженностью.

В работе был проведён анализ хозяйственной деятельности предприятия за три предшествующих года, который показал увеличение темпов роста дебиторской и кредиторской задолженности, а в составе дебиторской задолженности просроченной дебиторской задолженности.

Проведённый анализ текущего состояния дебиторской и кредиторской задолженности предприятия свидетельствует о росте дебиторской задолженности и кредиторской задолженности.

При проведении анализа структуры и давности образования дебиторской задолженности была выявлена просроченная дебиторская задолженность, рассчитаны основные коэффициенты дебиторской задолженности, проведено ранжирование покупателей методом экспертных оценок.

В качестве мероприятий по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью были предложены мероприятия с целью ликвидации дебиторской задолженности и частичного сокращения кредиторской задолженности:

- Во-первых за счет формируемого в соответствии законодательством резерва по сомнительным долгам, возможно снизить объемы дебиторской задолженности, и уменьшить налогооблагаемую базу по налогу на прибыль в размере 298 800 руб. Объемы дебиторской задолженности снижаются на 1 494 000 рублей. От полученного эффекта мы сможем оплатить кредиторскую задолженность по налогам и сборам, перед государственными внебюджетными фондами и перед персоналом организации.

- Сформировать систему скидок на предприятии при условии оплаты продукции сразу при отгрузке. Это позволит ускорить оборот ресурсов предприятия. От полученного эффекта мы сможем уменьшить потери от инфляции, снизить дебиторскую задолженность и ускорить ее оборачиваемость.

- Также было предложено использовать учет векселей в будущей перспективе при расчете с покупателями и поставщиками. Использование векселей для расчетов с покупателями приносит экономическую выгоду. Эффект от использования векселей равен 3 300 тыс. рублей.

- Разработаны схемы оптимизации объема сложившейся дебиторской ООО «Шанс» перед ООО «Автотехдеталь» и кредиторской задолженности перед ООО «Автотехдеталь» перед ОАО «УРАЛ-АВТО», из которых выявлена наиболее приемлемая. В результате эффект от схемы оптимизации объема сложившихся дебиторской и кредиторской задолженности (договора взаимных поставок) составил уменьшение дебиторской задолженности в сумме 1 116 000 рублей, уменьшение кредиторской задолженности в сумме 1 200 0000 рублей; дополнительный доход составит 59000 рублей;  $(1\ 200\ 000 - 1\ 116\ 000 - 13\ 000 - 12\ 000)$ .

- Разработана схема оптимизации объема дебиторской задолженности, эффект от которой составил уменьшение дебиторской задолженности ООО «Уралзапчасть» перед ООО «Автотехдеталь» в сумме 360 000 рублей, экономия от предоставления скидки составила 26460 рублей при реализации продукции ООО «ТрейдКомСнаб» в сумме 378 000 рублей; получение дополнительного дохода в сумме 31 460 рублей  $(378000 - 360000 - 10000 - 3000 + 26460)$ .

Разработав предложения и оценив экономический эффект от внедрения мероприятий можно сделать вывод, что реализация этих мероприятий целесообразна.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Правовые акты

1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 06.04.2015) / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

2 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 4-ФЗ (ред. от 06.04.2015; изменения, внесенные Федеральным законом от 06.04.2015 № 82-ФЗ) / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

3 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 02.05.2015) / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

4 5 Федеральный Закон «О бухгалтерском учете от 21 ноября 2002г. №129-ФЗ / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

5 6 Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 №14-ФЗ / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

6 4 «Об утверждении формы «Расшифровка дебиторской и кредиторской задолженности организации» Приказ Минфина Российской Федерации от 10 марта 1999 года №19. / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

### Книги и статьи

7 Агеева, Е.И. Кредитная политика как инструмент управления дебиторской задолженностью / Е.И. Агеева // Финансовый менеджмент – 2010. №6.– С. 22-28.



8 Афанасьева, О.Н. Тенденции развития и направления совершенствования краткосрочного кредитования предприятий /О.Н. Афанасьева // Банковское дело. – 2009. №6. – С. 9-12

9 Бабаева, Ю.А. Бухгалтерский учет и контроль дебиторской и кредиторской задолженности: Учебное пособие/ Ю.А. Бабаева, А.М. Петров. – М.: «Проспект», 2018. – 248 с.

10 Бабич, Т.Н. Планирование на предприятии / Т.Н. Бабич, Э.Н. Кузьбожев – М.: Кнорус, , 2017.- 336 с.

11 Баканов, М.И. Теория экономического анализа: учебник / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. - М.: Финансы и статистика, 2018. – 542 с.

12 Бланк, И.А. Управление формированием капитала: учебник / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2006.-512 с.

13 Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие/ Т.Б.Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2016.- 215 с.

14 Бобылева, А.З. Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова. Факультет государственного управления. «Финансовые управленческие технологии / А.З. Бобылева. – М: ИНФРА-М, 2010. - 491 с.

15 Богатко, А. В. Бухгалтерский (финансовый) учет. Учет активов и расчетных операций / А.В. Богатко – М.: Финансы и статистика, 2008.- 268 с.

16 Боровкова, В.А. Управление рисками в торговле / В.А. Боровка. – СПб: Питер, 2010. – 254 с.

17 Волков, А. Искусство финансирования бизнеса. Выбор оптимальных схем / А. Волков. - М.: Вершина, 2011. – 328 с.

18 Галлеев, М.Ш. Дебиторская и кредиторская задолженность – острые вопросы налогообложения: Практическое руководство для бухгалтера / М.Ш. Галлеев. – М.: Акцион, 2009. -184 с.

19 Ильин, А.И. Планирование на предприятии / А.И. Ильин. - Мн.: ООО «Новое знание», 2008.- 635 с.

20 Илясов Г.Г. Улучшение финансового состояния предприятия за счет проведения финансового анализа и ведения управленческого учета// Экономический анализ / Г.Г. Ильясов. – №11. – 2017. – С. 62-70.

21 Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник для вузов / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова – М: Проспект 2009. – 458 с.

22 Ковалев, В.П. Анализ финансового состояния предприятия: учебник / А.И. Ковалев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2017. – 489 с.

23 Кроливецкая, Л.П. Банковское дело: учебник / Л.П. Кроливецкая. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 592 с.

24 Неволина, Е.В. Об оценки кредитоспособности заемщика // Деньги и кредит / Е.В. Неволина. – 2010. - №10. – С. 31-34.

25 Парушина, Н.В. Анализ движения денежных средств (Методология анализа по данным бухгалтерского учета, баланса, по данным отчета о движении денежных средств)// Бухгалтерский учет / Н.В. Парушина. –№ 5. – 2018. - С. 62-67.

26 Петров, А.М. Организационный механизм контроля за движением дебиторской и кредиторской задолженности // Экономический анализ / А.М. Петрова. - 2010. №18. – С. 54-63.

27 Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг. – М.: ИНФРА-М, 2009.- 478 с.

28 Семенова, И.М. Учет и анализ дебиторской и кредиторской задолженности // Учебное пособие / И.М. Семенова, В.Б. Ивашкевич. – М.: «Бухгалтерский учет». Серия «Библиотека-журнала и Бухгалтерского учета», 2016. – 192 с.

29 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности. Учебное пособие (Вопрос – ответ) / Г.В. Савицкая. – М: Финансы и статистика, 2008. – 567 с.

30 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Г.В.Савицкая. – М: Новое знание, 2009. - 408с.

31 Тихомирова, Е.В. Краткосрочное кредитование предприятий: проблемы и возможные пути решения // Финансы / / Е.В. Тихомирова. – 2015. №25. – С. 24-26.

32 Федорова, А.В. Достоверная оценка собственности – основа кредитоспособности предприятия // Бизнес и банки / А.В.Федорова. 2015. - №36. – С. 5-7.

33 Шеремет, А.Д. Теория экономического анализа / А.Д. Шеремет. – М: Финансы и статистика, 2009. – 314 с.

34 Шуляк, П.Н. Финансы предприятия: учебник для вузов / П.Н. Шуляк. – М.: Дашков и К, 2014.- 712с.

35 Дебиторская задолженность // Практический журнал для бухгалтера. 2013. №22. – с.89-95 Рекомендации по расчету кредиторской задолженности // Практический журнал для бухгалтера. 13 №12. – С. 44-52

36 Расчеты дебиторской задолженности от специалистов Минфина // Практический журнал для бухгалтера. 2019. №18. – С. 89-97

#### Internet-источники

37 Доходы и прибыль предприятия. – <http://www.hanadeeva.ru/interesno/doxodi&pribil/index.html>.

38 Методические указания по проведению анализа финансового состояния Организаций - [https://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/methods/guidelines\\_for\\_analysis.html](https://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/methods/guidelines_for_analysis.html).

39 Нормативные методики финансового анализа - <https://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/methods/>

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Бухгалтерский баланс

Таблица А.1 - Бухгалтерский баланс за 2017-2018 гг., в тыс. руб.

АКТИВ	Код	На 31.12.17 г.	На 31.12.18 г.
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	1110		
Результат исследований и разработок	1120		
Основные средства	1130	19	27
Доходные вложения в материальные ценности	1140		
Финансовые вложения	1150		
Отложенные налоговые активы	1160		
Прочие внеоборотные активы	1170		
<b>Итого по разделу I.</b>	<b>1100</b>	<b>19</b>	<b>27</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	1210	323	728
Налог на добавленную стоимость по приобрет-м ценностям	1220		
Дебиторская задолженность	1230	1735	3183
Финансовые вложения	1240		
Денежные средства	1250	47	75
Прочие оборотные активы	1260		
<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>2 105</b>	<b>3 986</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>2 124</b>	<b>4 012</b>

Окончание таблицы А.1

ПАССИВ	Код	На 31.12.17 г.	На 31.12.18 г.
<b>III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей )	1310	10	10
Собственные акции, выкупленные у акционеров (-)	1320		
Переоценка внеоборотных активов	1340		
Добавочный капитал (без переоценки)	1350		
Резервный капитал	1360		
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	244	496
<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>254</b>	<b>506</b>
<b>IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1410		
Отложенные налоговые обязательства	1420		
Резервы под условные обязательства	1430		
Прочие обязательства	1450		
<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1510	0	
Кредиторская задолженность	1520	1870	3506
Доходы будущих периодов	1530		0
Резервы предстоящих расходов	1540		
Прочие обязательства	1550		
<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>1 870</b>	<b>3 506</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>2 124</b>	<b>4 012</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Отчет о финансовых результатах

Таблица Б.1 – Отчет о финансовых результатах за 2017-2018 гг., в тыс. руб.

Показатель		2017	2018
наименование	код		
Выручка	2010	14 073	22 014
Себестоимость продаж	2120	13 021	20 463
Валовая прибыль (убыток)	2100	1 052	1 551
Коммерческие расходы	2210	578	864
Управленческие расходы	2220	0	0
Прибыль(убыток) от продаж	2200	474	687
Проценты к получению	2320		
Проценты к уплате	2330		70
Прочие доходы	2340		
Прочие расходы	2350		
Прибыль(убыток) до налогообложения	2300	474	687
Текущий налог на прибыль	2410	95	137
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
Изменение отложенных налоговых активов	2450		
Прочее	2460		
Чистая прибыль (убыток)	2400	379	550

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Бухгалтерский баланс за 2019 г.

Таблица В.1 - Бухгалтерский Баланс на 2019 г., в тыс. руб.

АКТИВ	Код	На 31.12.19 г.
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>		
Нематериальные активы	1110	
Результат исследований и разработок	1120	
Основные средства	1130	17
Доходные вложения в материальные ценности	1140	
Финансовые вложения	1150	
Отложенные налоговые активы	1160	
Прочие внеоборотные активы	1170	
Итого по разделу I.	1100	17
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>		
Запасы	1210	2 055
Налог на добавленную стоимость по приобрет-м ценностям	1220	
Дебиторская задолженность	1230	6 836
Финансовые вложения	1240	300
Денежные средства	1250	148
Прочие оборотные активы	1260	
Итого по разделу II	1200	9 339
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>9 356</b>

Окончание таблицы В.1

ПАССИВ	Код	На 31.12.19 г.
<b>III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>		
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей )	1310	10
Собственные акции, выкупленные у акционеров (-)	1320	
Переоценка внеоборотных активов	1340	
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	
Резервный капитал	1360	
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 299
<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>1 309</b>
<b>IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		
Заемные средства	1410	
Отложенные налоговые обязательства	1420	
Резервы под условные обязательства	1430	
Прочие обязательства	1450	
<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>0</b>
<b>V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		
Заемные средства	1510	
Кредиторская задолженность	1520	8 047
Доходы будущих периодов	1530	
Резервы предстоящих расходов	1540	
Прочие обязательства	1550	
<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>8 047</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>9 356</b>



## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Отчет о финансовых результатах за 2019 г

Таблица Г.1 – Отчет о финансовых результатах за 2019 г., в тыс. руб.

Показатель		За 2019 г.
наименование	код	
Выручка	2010	35 264
Себестоимость продаж	2120	29 505
Валовая прибыль (убыток)	2100	5 759
Коммерческие расходы	2210	4 621
Управленческие расходы	2220	
Прибыль(убыток) от продаж	2200	1 138
Проценты к получению	2320	
Проценты к уплате	2330	
Прочие доходы	2340	25
Прочие расходы	2350	105
Прибыль(убыток) до налогообложения	2300	1 058
Текущий налог на прибыль	2410	256
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	4
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	
Изменение отложенных налоговых активов	2450	
Прочее	2460	
Чистая прибыль (убыток)	2400	802

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Состав балансовой прибыли

Таблица Д.1- Состав балансовой прибыли, ее структура и динамика, тыс. рублей

Состав балансовой прибыли	2017		2018		Изменение с 2017 г. по 2018 г.		2019		Изменение с 2018 г. по 2019 г.	
	Сумма тыс. руб.	Стр-ра, %	Сумма тыс. руб.	Стр-ра, %	в абсол. вел-не, тыс. руб.	%	Сумма тыс. руб.	Стр-ра, %	в абсол. вел-не, тыс. руб.	%
1. Балансовая прибыль	470,00	100,00	676,00	100,00	206,00	206,00	1058,00	100,00	382,00	382,00
2. Прибыль от продаж	474,00	100,85	687,00	101,63	213,00	211,20	1138,00	107,56	451,00	443,78
3. Доходы от участия в других организациях	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Разница полученных и уплаченных процентов	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Разница между прочими доходами и расходами	-4,00	-0,85	-11,00	-1,63	-7,00	822,50	-80,00	-7,56	-69,00	4240,36

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Финансовая устойчивость

Таблица Е.1 - Анализ обеспеченности запасов источниками их формирования, тыс. рублей

Показатели	2017	2018	Изменени е с 2017 г. по 2018г. (+,-), тыс. руб.	2019	Изменени е с 2018 г. по 2019 г. (+,-), тыс. руб.
1.Реальный собственный капитал (490 +640+650)	254,00	506,00	252,00	1309,00	803,00
2. Внеоборотные активы и долгосрочная дебиторская задолженность (190+230)	19,00	27,00	8,00	17,00	-10,00
3. Наличие собственных оборотных средств (1п-2п)	235,00	479,00	244,00	1292,00	813,00
4. Долгосрочные кредиты и заемные средства	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Наличие долгосрочных источников формирования запасов (3п+4п)	235,00	479,00	244,00	1292,00	813,00
6. Краткосрочные кредиты и заемные средства	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Общая величина основных источников формирования запасов (5п+6п)	235,00	479,00	244,00	1292,00	813,00
8. Общая величина запасов (210+220)	323,00	727,00	404,00	2055,00	1328,00
9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (3п-8п)	-88,00	-248,00	-160,00	-763,00	-515,00
10. Излишек (+) или недостаток (-) долгосрочных источников формирования запасов (п.3 + п.4 - п.8)	-88,00	-248,00	-160,00	-763,00	-515,00
11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов (п.7 - п.8)	-88,00	-248,00	-160,00	-763,00	-515,00
12.Тип финансовой устойчивости (трехмерный показатель)	$\pm E^c < 0$	$\pm E^c < 0$		$\pm E^c < 0$	
	$\pm E^T < 0$	$\pm E^T < 0$		$\pm E^T < 0$	
	$\pm E^\Sigma < 0$	$\pm E^\Sigma < 0$		$\pm E^\Sigma < 0$	

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Анализ ликвидности баланса

Таблица Ж.1 - Предварительный анализ ликвидности баланса (тыс. рублей)

	Активы	Сумма, тыс. руб.		Пассивы	Сумма, тыс. руб.		Излишек (+), недостаток (-)		% недоста тка на нач.	% недоста тка на кон.	Ак тив ы	Сумм а, тыс. руб.	Сумм а, тыс. руб.	Излише к (+), недоста ток (-)	% недос тата на на кон.
		2017	2018		2017	2018	2017	2018							
A <sub>1</sub>	Наиболее ликвидные активы	47	75	П <sub>1</sub>	1870	3506	-1823	-3431	-97,49	-97,86	A <sub>1</sub>	448	8047	-7599	-
A <sub>2</sub>	Быстро реализуемые активы	1735	3183	Краткосроч ные пассивы	0	0	1735	3183			A <sub>2</sub>	6836	0	6836	
A <sub>3</sub>	Медленно реализуемые активы	316	715	Долгосроч ные пассивы (590)	0	0	316	715			A <sub>3</sub>	2053	0	2053	
A <sub>4</sub>	Трудно реализуемые активы	19	27	Постоянные пассивы	247	494	-228	-467			A <sub>4</sub>	17	1307	-1290	
Итого :		2117	4000	Итого:	2117	4000	0	0			Итого :	9354	9354	0	
Баланс		7	12		7	12	0	0				2	2	0	
анс		2124	4012		2124	4012	0	0			Баланс	9356	9356	0	

## ПРИЛОЖЕНИЕ И

### Анализ ДЗ и КЗ

Таблица И.1 - Анализ движения дебиторской задолженности

Показатели	2017 тыс. руб.	Возникло		Погашено		2018 тыс. руб.	Темп роста в %	Возникло		Погашено		2019 тыс. руб.	Темп роста в %
		тыс. руб.	%	тыс. руб.	%			тыс. руб.	%	тыс. руб.	%		
Дебиторская задолженность	1735,00	4338,00	100,00	2890,00	100,00	3183,00	183,46	6375,00	100,00	2722,00	100,00	6836,00	214,77
расчеты с покупателями	1698,00	2871,00	66,18	2890,00	100,00	1679,00	98,88	5543,00	86,95	1705,00	62,64	5517,00	328,59
авансы выданные	34,00	607,00	13,99	0,00	0,00	641,00	1885,29	332,00	5,21	154,00	5,66	819,00	127,77
прочая	3,00	860,00	19,82	0,00	0,00	863,00	28766,67	500,00	7,84	863,00	31,70	500,00	57,94

Таблица И.2 - Анализ движения кредиторской задолженности

Показатели	2017 тыс. руб.	Возникло		Погашено		2018 тыс. руб.	Темп роста в %	Возникло		Погашено		2019 тыс. руб.	Темп роста в %
		тыс. руб.	%	тыс. руб.	%			тыс. руб.	%	тыс. руб.	%		
Кредиторская задолженность	1870,00	4127,00	100,00	2491,00	100,00	3506,00	187,49	5892,00	100,0	1351,00	100,0	8047,00	229,52
расчеты с поставщ. и подрядчиками	1770,00	3076,00	74,53	1533,00	61,54	3313,00	187,18	4715,00	80,02	0,00	0,00	8028,00	242,32
авансы полученные	0,00	958,00	23,21	958,00	34,46	0,00	0,00	950,00	16,12	950,00	70,32	0	0,00
по налогам и сборам	97,00	93,00	2,25	0,00	0,00	190,00	195,88	35,00	0,59	206,00	15,25	19,00	10,00
кредиты	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0,00
прочие кредиторы	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,00	100,00	195,00	3,31	195,00	14,43	0	0,00

ПРИЛОЖЕНИЕ К

График старения ДЗ

Таблица К.1 - Контроль дебиторской задолженности методом графика старения (тыс. рублей)

Месяц 2018 года	Общая сумма дебиторской зadolженности		1-30 дней		31-60 дней		61-90 дней		121-150 дней		151-180 дней		360-720 дней	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
январь	21,00	100,00					21,00	100,00						
февраль	69,00	100,00					69,00	100,00						
март	575,00	100,00	488,00								87,00	15,13		
апрель	189,00	100,00			102,00	53,97					87,00	46,03		
май	853,00	100,00	766,00	89,80					87,00	10,20				
июнь	1455,00	100,00	846,00						609,00	41,86				
июль	609,00	100,00					609,00	100,00						
август	640,00	100,00	31	4,84	609,00	95,16								
сентябрь	5236,00	100,00	4876,00	93,12									360,00	6,88
октябрь	360,00	100,00											360,00	100,00
ноябрь	1926,00	100,00	1566,00	81,31									360,00	18,69
декабрь	1430,00	100,00	734,00	51,33			585,00	40,91					360,00	25,17
январь	670,00	100,00	1070,00	159,70									360,00	53,73

Продолжение приложения К

Продолжение таблицы К.1

Месяц 2019 года	Общая сумма дебиторской задолженности		1-30 дней		31-60 дней		61-90 дней		91-120 дней		121-150 дней	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
январь	670,00	100,00	310,00	46,27								
февраль	2170,00	100,00										
март	2170,00	100,00										
апрель	2910,00	100,00	680,00	23,37								
май	2484,00	100,00										
июнь	2744,00	100,00	260,00	9,48								
июль	2604,00	100,00	448,00	17,20								
август	2630,00	100,00	474,00	18,02								
сентябрь	2156,00	100,00							360,00	16,70	360,00	13,69
октябрь	2156,00	100,00						360,00	16,70	1796,00	1796,00	83,30
ноябрь	4318,00	100,00	814,00	18,85	360,00	8,34	3504,00	81,15				
декабрь	5517,00	100,00	2013,00		3504,00	63,51						

Окончание таблицы К.1

Месяц 2019 года	Общая сумма дебиторской задолженности		151-180 дней		181 - 270 дней		271 - 360		360-720 дней	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
январь	670,00	100,00							360,00	53,73
февраль	2170,00	100,00							2170,00	100,00
март	2170,00	100,00					360,00	16,59	1870,00	86,18
апрель	2910,00	100,00			360,00	12,37	1870,00	64,26		
май	2484,00	100,00			2484,00	100,00				
июнь	2744,00	100,00			2484,00	90,52				
июль	2604,00	100,00	2156,00	82,80						
август	2630,00	100,00	1796,00	68,29						
сентябрь	2156,00	100,00								
октябрь	2156,00	100,00								
ноябрь	4318,00	100,00								
декабрь	5517,00	100,00								



## ПРИЛОЖЕНИЕ Л

### Контроль дебиторской задолженности методом дней неоплаченных продаж

Таблица Л.1 Контроль дебиторской задолженности методом дней неоплаченных продаж за 2018 г.

Переменные показатели	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
1. Остаток дебиторской задолженности на конец текущего месяца, тыс. руб.	21	69	575	189	853	1455	609	640	5236	360	1926	1430
2. Общая сумма продаж за 3 месяца: текущий и 2 предыдущих, тыс. руб.	59	309	1661	2233	3436	4645	6026	6642	10014	8953	9890	5694
3. Среднедневная продажа, тыс. руб. (п. 2 : 90 дней)	0,66	3,43	18,46	24,81	38,18	51,61	66,96	73,80	111,27	99,48	109,89	63,27
4. ДНП, дней, (п.1 : п.3)	32,03	20,10	31,16	7,62	22,34	28,19	9,10	8,67	47,06	3,62	17,53	22,60

Таблица Л.2 Контроль дебиторской задолженности методом дней неоплаченных продаж за 2019 г.

Переменные показатели	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
1. Остаток дебиторской задолженности на конец текущего месяца, тыс. руб.	670	2170	2170	2910	2484	2744	2604	2630	2156	2156	4318	5517
2. Общая сумма продаж за 3 месяца: текущий и 2 предыдущих, тыс. руб.	985	3335	5687	7723	8358	8991	8826	8700	8080	7522	9186	12506
3. Среднедневная продажа, тыс. руб. (п. 2 : 90 дней)	10,94	37,06	63,19	85,81	92,87	99,90	98,07	96,67	89,78	83,58	102,07	138,96
4. ДНП, дней, (п.1 : п.3)	61,22	58,56	34,34	33,91	26,75	27,47	26,55	27,21	24,01	25,80	42,31	39,70

## ПРИЛОЖЕНИЕ М

### Контроль дебиторской задолженности методом матрицы остатков

Таблица М.1 - Контроль дебиторской задолженности методом матрицы остатков

Месяц продажи в кредит 2016 года	Сумма продажи	Июнь		Июль		Август		Сентябрь		Октябрь		Ноябрь		Декабрь	
		тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
остаток долга		72,00		119,00		323,00		213,00		257,00		301,00		450,00	
Июнь	247	72,00	29,15	119,00	12,08										
Июль	985			119,00	12,08										
Август	1001														
Сентябрь	1978							213,00	10,77						
Октябрь	3322					323,00	9,72			234,00	7,04				
Ноябрь	3953									23,00	0,58	298,00	7,54		
Декабрь	2587											3,00	0,12	414,00	16,00
Январь	1383													36,00	2,60

Продолжение таблицы М.1

Месяц продажи в кредит 2017 года	Сумма продажи тыс. руб.	Январь		Февраль		Март		Апрель		Май		Июнь		Июль	
		тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
остаток долга		21,00	100,00	69,00	100,00	575,00	100,00	189,00	100,00	853,00	100,00	1455,00		609,00	
Январь 2018 г.	59,00														
Февраль	250,00														
Март	1352,00	21,00	1,55	69,00	5,10	488,00	36,09								
Апрель	631,00														
Май	1453,00					87,00	5,99	102,00	7,02	766,00	52,72				
Июнь	2561,00											846,00	33,03		
Июль	2012,00														
Август	2069,00														
Сентябрь	5933,00							87,00	1,47	87,00	1,47	609,00	10,26	609,00	10,26
Октябрь	951,00														
Ноябрь	3006,00														
Декабрь	1737,00														

Продолжение таблицы М.1

Месяц продажи в кредит 2018 года	Сумма продажи тыс. руб.	Август		Сентябрь		Октябрь		Ноябрь		Декабрь	
		тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
остаток долга		640,00		5236,00		360,00		1926,00		1430,00	
Январь 2018 г.	59,00										
Февраль	250,00										
Март	1352,00										
Апрель	631,00										
Май	1453,00										
Июнь	2561,00										
Июль	2012,00										
Август	2069,00	31,00	1,50								
Сентябрь	5933,00	609,00	10,26	4876,00	82,18						
Октябрь	951,00										
Ноябрь	3006,00							1566,00	52,10		
Декабрь	1737,00										
Январь 2019 г.	985,00									1070,00	108,63
Декабрь 2020 г.	5685,00			360,00	6,33	360,00	6,33	360,00	6,02	360,00	6,02

Продолжение таблицы М.1

Месяц продажи в кредит 2018 года	Сумма продаж и тыс. руб.	Январь		Февраль		Март		Апрель		Май		Июнь	
		тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
остаток долга		670,00	100,0 0	2170,00	100,00	2170,00	100,00	2910,00	100,00	2484,00	100,00	2744,00	100,00
Январь 2019 г.	985,00	310,00	31,47										
Февраль	2350,00												
Март	2352,00												
Апрель	3021,00												
Май	2985,00							680,00	22,78				
Июнь	2985,00											260,00	8,71
Июль	2856,00												
Август	2859,00												
Сентябрь	2365,00												
Октябрь	2298,00												
Ноябрь	4523,00												
Декабрь	5685,00	360,00	6,33	360,00	6,33	360,00	6,33	360,00	6,33	360,00	6,33	360,00	6,33
Январь 2020 г.	505,00			1810,00	358,42	1810,00	358,42	1870,00	358,42	2124,00	420,59	2124,00	420,59

Окончание приложения М

Окончание таблицы М.1

Месяц продажи в кредит 2019 год	Сумма продажи тыс. руб.	Июль		Август		Сентябрь		Октябрь		Ноябрь		Декабрь	
		тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
остаток долга		2604,00	100,00	2630,00	100,00	2156,00	100,00	2156,00	100,00	4318,00	100,00	5517,00	100,00
Январь 2016 г.	985,00												
Февраль	2350,00												
Март	2352,00												
Апрель	3021,00												
Май	2985,00												
Июнь	2985,00												
Июль	2856,00	448,00	15,69										
Август	2859,00			474,00	16,58								
Сентябрь	2365,00												
Октябрь	2298,00												
Ноябрь	4523,00									814,00	18,00		
Декабрь	5685,00	360,00	6,33	360,00	6,33	360,00	6,33	360,00	6,33			2013,00	35,41
Январь 2017 г.	505,00	1796,00	355,64	1796,00	355,64	1796,00	355,64	1796,00	355,64	3504,00	693,86	3504,00	693,85

## ПРИЛОЖЕНИЕ Н

### Прогноз

Таблица Н.1 – Прогнозная отчетность с учетом влияния мероприятий, тыс. руб.

АКТИВ	Код стр.	Без учета мероприятий	С учетом мероприятий
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	1110		
Основные средства	1130	17	17
Итого по разделу I.	1100	17	17
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	1210	2055	2055
Дебиторская задолженность	1230	6836	1478
Финансовые вложения	1240	300	300
Денежные средства	1250	148	148
Итого по разделу II	1200	9339	3981
БАЛАНС сумма	1600	9356	3998
ПАССИВ	Код стр.	Без учета мероприятий	С учетом мероприятий
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал	1310	10	10
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1299	1299
Итого по разделу III	1300	1309	1309
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Займы и кредиты	1410		
Отложенные налоговые обязательства	1420		
Резервы под условные обязательства	1430		
Итого по разделу IV	1400		
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Займы и кредиты	1510		
Кредиторская задолженность	1520	8047	5269
Доходы будущих периодов	1530		
Резервы предстоящих расходов	1540		
Итого по разделу V	1500	8047	5269
БАЛАНС	1700	9356	6578

Продолжение таблицы Н.1

Наименование показателя	Код стр.	С учетом мероприятий	Без учета мероприятий
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	2010	35354	35264
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	2120	29505	29505
Валовая прибыль	2100	5849	5759
Коммерческие расходы	2210	4621	4621
Управленческие расходы	2220		
Прибыль(убыток) от продаж	2200	1228	1138
Проценты к получению	2320		
Проценты к уплате	2330		
Прочие доходы	2340	25	25
Прочие расходы	2350	105	105
Прибыль(убыток) до налогообложения	2300	1148	1058
Текущий налог на прибыль	2410	256	256
Чистая прибыль (убыток)	2400	892	802



Продолжение таблицы Н.1

Наименование коэффициентов	Без учета мероприятий	С учетом мероприятий	Изменение
1. Имущество предприятия	9356	3998	-5358
2. Реальный собственный капитал	1309	1309	0
3. Заемные средства всего:	8047	5269	-2778
в.ч.3.1 Долгосрочные кредиты и займы	0	0	0
3.2 Краткосрочные кредиты и займы	0	0	0
3.3 Кредиторская задолженность и прочие активы	8047	5269	-2778
4. Внеоборотные активы и долгосрочная дебиторская задолженность	17	17	0
5. Наличие собственных оборотных средств	1292	1292	0
6. Запасы с НДС	2055	2055	0
7. Денежные средства, Краткосрочные финансовые вложения, дебиторская задолженность и прочие активы	7284	5891	-1393
8. Коэффициент автономии $> 0,5$	0,14	0,33	0,19
9. Коэффициент маневренности собственного капитала $> 0,5$	0,99	0,99	0,00
10. Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками $> 0,6; 0,8$	0,63	0,63	0,00
11. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств $< 1$	6,15	4,03	-2,12
12. Коэффициент кредиторской задолженности	1,00	1,00	0,00
13. Коэффициент прогноза банкротства	0,14	0,67	0,53

Продолжение таблицы Н.1

Показатели	Без учета мероприятий	С учетом мероприятий	Изменение за год
1. Денежные средства	148	148	0
2. Краткосрочные финансовые вложения	300	300	0
3. Итого: (1п+2п)	448	448	0
4. Дебиторская задолженность	6836	1478	-5358
5. Прочие оборотные активы	0	0	0
6. Итого: (3п+4п+5п)	7284	1926	-5358
7. Запасы с НДС	2055	2055	0
8. Итого: (6п+7п)	9339	3973	-5358
9. Краткосрочные кредиты и займы	0	0	0
10. Кредиторская задолженность	8047	5269	-2778
11. Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	0	0	0
12. Прочие краткосрочные пассивы	0	0	0
13. Итого: Краткосрочных обязательств	8047	5269	-2778
14. Коэффициент абсолютной ликвидности ( $K_{аб}$ ) $>0,2$	0,06	0,09	0,03
15. Коэффициент критической ликвидности ( $K_{кр}$ ) $>1$	0,91	0,37	-0,54
16. Коэффициент покрытия ( $K_{п}$ ) $>2$	1,16	0,75	-0,41
17. Коэффициент общей платежеспособности ( $K_{о.п.}$ ) $>2$	1,16	1,07	-0,10

Продолжение таблицы Н.1

Показатели	Предыдущий год	Отчетный год	Изменение
1. Прибыль от продаж, тыс. руб.	1138	1228	90
2. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	1058	1148	90
3. Чистая прибыль (прибыль после налогообложения), тыс. руб.	802	892	90
4. Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	6684	7967	1283
5. Среднегодовая величина собственного капитала, тыс. руб.	908	1309	401,5
6. Среднегодовая стоимость инвестиционного капитала, тыс. руб.	1309	1309	0
7. Рентабельность продаж, %	3,21	3,48	0,27
8. Рентабельность всего капитала, %	15,83	14,41	-1,42
9. Рентабельность собственного капитала, %	88,37	68,14	-20,23
10. Рентабельность инвестиционного (перманентного) капитала, %	61,27	68,14	6,88

Окончание таблицы Н.1

Показатели	Без учета мероприятий	С учетом мероприятий	Изменение
1. Выручка от продаж, тыс. руб.	35264	35354	90
2. Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	6684	7967	1283
3. Среднегодовая стоимость готовой продукции тыс. руб.	1224	1769	545,5
4. Среднегодовая стоимость оборотного активов, тыс. руб.	6662	6660	-6
5. Среднегодовая стоимость материальных оборотных активов, тыс. руб.	1541	2055	514
6. Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности, тыс. руб.	6836	2355	-4481
7. Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности, тыс. руб.	8047	6658	-1389
8. Средняя величина собственных средств, тыс. руб.	908	1309	401,5
9. Коэффициент общей оборачиваемости капитала	5,28	4,44	-0,84
10. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	5,29	5,31	0,02
11. Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных активов	22,88	17,20	-5,68
12. Коэффициент оборачиваемости готовой продукции	28,82	19,99	-8,84
13. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	5,16	15,01	9,85
14. Средний срок оборота дебиторской задолженности, дней	70	24	-45,81
15. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	4,38	5,31	0,93
16. Средний срок оборота кредиторской задолженности, дней	82	68	-14,35