

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

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

Разработка рекомендаций по совершенствованию системы
управления дебиторской задолженностью
ООО «Логотек-Сервис»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ - 38.03.02.2017. .ВКР

Руководитель работы,
к.э.н., доцент
_____ И. А. Соловьева
« » 2017 г.

Автор работы,
студент группы ЭиУ-409
_____ Ю. Е. Шрейнер
« » 2017 г.

Нормоконтролер,
ст. преподаватель кафедры
« » _____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Шрейнер Ю.Е. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления дебиторской задолженностью ООО «Логотек-Сервис». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-409, 112 с., 18 ил., 29 табл., библиогр. список – 28 наим., 3 приложения, 18 л. раздаточного материала ф. А4.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по управлению дебиторской задолженностью ООО «Логотек-Сервис».

Для достижения поставленной цели были рассмотрены теоретические основы управления дебиторской задолженностью, проанализировано финансовое состояние предприятия, оценены динамика и структура дебиторской задолженности, проведена диагностика системы управления дебиторской задолженностью предприятия.

В результате были выявлены недостатки системы управления дебиторской задолженностью, для решения которых разработаны рекомендации и оценена эффективность их реализации.

INHALTSANGABE

Schreiner J.E. Entwicklung der Empfehlungen zur Verbesserung des Verwaltungssystems der Forderungen der Debitorenverschuldung von GmbH «Logotek-Service». – Tscheljabinsk: SUSU, ÖV-409, 112 S., 18 Abb., 29 Tab., Bibliogr. Liste – 28 Titel, 3 Anh., 18 S. vom Material zum Vergeben von A4.

Das Ziel der Abschlussarbeit ist die Entwicklung der Empfehlungen fuer Verwaltung der Debitorenverschuldung von GmbH «Logotek-Service».

Um das Ziel der Arbeit zu erreichen waren theoretische Grundlagen des Forderungsmanagements betrachtet, die finanzielle Situation des Unternehmens analysiert, die Dynamik und Struktur der Debitorenverschuldung bewertet, Diagnostik des Verwaltungssystems der Debitorenverschuldung durchgefuehrt.

Als Ergebnis wurden Nachteile des Verwaltungssystems der Debitorenverschuldung herausgefunden, zu deren Loesung Empfehlungen ausgearbeitet und Wirksamkeit ihrer Umsetzung geschaetzt wurden.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ	10
1.1 Дебиторская задолженность. Виды, учет и оценка дебиторской задолженности	6
1.2 Сравнение зарубежных и передовых отечественных методов анализа и управления дебиторской задолженностью	16
1.3 Характеристика ООО «Логотек-Сервис». Финансовый анализ хозяйственной деятельности предприятия	32
2 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ООО «ЛОГОТЕК-СЕРВИС»	53
2.1 Анализ дебиторской задолженности ООО «Логотек-Сервис».....	49
2.2 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления дебиторской задолженностью ООО «Логотек-Сервис».....	64
2.3 Разработка регламента управления дебиторской задолженностью ООО «Логотек-Сервис» и оценка его эффективности	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	90
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	93
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Структурно-динамический анализ бухгалтерской отчетности ООО «Логотек-Сервис»	ОШИБКА! ЗАК
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Доля задолженности каждого дебитора в выручке	ОШИБКА! ЗАК
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Должностная инструкция финансового аналитика	ОШИБКА! ЗАК

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Дебиторская задолженность является важной составляющей активов субъекта финансово-хозяйственной деятельности. Слишком высокий уровень дебиторской задолженности приводит к снижению ликвидности и финансовой устойчивости предприятия, а также к повышению риска финансовых потерь.

Все чаще субъекты финансово-хозяйственной деятельности сталкиваются с проблемой невозврата долгов от контрагентов. Денежные средства отвлечены из хозяйственного оборота, что приводит к проблемам при расчетах с кредиторами субъектов хозяйствования. Это влечет за собой разного рода непредвиденные расходы в виде неустоек, пеней, штрафов за нарушение договорных обязательств. При этом снижается платежеспособность субъектов хозяйствования.

Эффективное управление дебиторской задолженностью является важной задачей финансового менеджмента, так как позволяет обеспечить своевременную инкассацию долга и снизить риски возникновения просроченных и безнадежных долгов.

ООО «Логотек-Сервис» имеет проблему невозврата долгов и их просрочки, поэтому создание эффективной системы управления дебиторской задолженностью на данном предприятии является актуальным.

Цель работы – разработать рекомендации по управлению дебиторской задолженностью ООО «Логотек-Сервис».

Задачи работы:

- 1) Рассмотреть теоретические основы управления дебиторской задолженностью.
- 2) Проанализировать финансовое состояние предприятия.
- 3) Оценить динамику и структуру дебиторской задолженности предприятия.
- 4) Провести диагностику системы управления дебиторской задолженностью.

5) Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления дебиторской задолженностью предприятия и оценить их эффективность.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух разделов и заключения.

В первом разделе рассмотрены теоретические основы анализа и управления дебиторской задолженностью, а также проанализировано финансовое состояние ООО «Логотек-Сервис».

Во втором разделе осуществлен анализ динамики, состава и структуры дебиторской задолженности, проведена диагностика системы управления дебиторской задолженностью ООО «Логотек-Сервис», разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления дебиторской задолженностью и оценена их эффективность.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ

1.1 Дебиторская задолженность. Виды, учет и оценка дебиторской задолженности

В процессе финансово-хозяйственной деятельности у предприятий постоянно возникает потребность в проведении расчетов со своими контрагентами, бюджетом, налоговыми органами. Отгружая продукцию или оказывая услуги, предприятие, как правило, не получает оплату немедленно, то есть по сути оно кредитует своих покупателей. Поэтому в течение периода от момента отгрузки продукции до момента поступления платежа средства предприятия омертвлены в виде дебиторской задолженности [9]. В этом заключается экономический смысл дебиторской задолженности, она является чистым отвлечением финансовых ресурсов предприятия из его оборота, иммобилизацией средств предприятия в пользу третьих лиц [25].

При анализе понятия «дебиторская задолженность» сложилось большое количество мнений о ее составе и структуре. В настоящее время принято выделять четыре основных подхода к определению данного понятия.

Юридический подход предусматривает дебиторскую задолженность как сумму долгов третьих лиц перед предприятием.

Второй подход к определению понятия «дебиторская задолженность», или «экономико-правовая», рассматривает ее как часть имущества, активов хозяйствующего субъекта.

Третий подход – «экономический», рассматривает дебиторскую задолженность как кредит, предоставляемый хозяйствующим субъектом своим дебиторам.

Четвертый подход – «бухгалтерский». Он базируется на том положении, что с позиций бухгалтерского учета обязательство представляет собой факт хозяйственной жизни, информация о котором должна быть определенным образом отражена в регистрах бухгалтерского учета.

Все данные выше определения дебиторской задолженности являются взаимодополняющими друг друга, каждое из них в той или иной мере характеризует данное понятие вне зависимости от подхода к ихучению. В научной литературе при составлении определения понятия «дебиторская задолженность» используется сразу несколько подходов для наиболее полного и точного понимания [6].

Наиболее часто в литературе встречается следующее понятие дебиторской задолженности: «сумма долгов, причитающихся предприятию, фирме, компании со стороны других предприятий, фирм, а также граждан, являющихся их должниками (дебиторами)» [20].

Уровень дебиторской задолженности определяется многими факторами: видом продукции, емкостью рынка, степенью насыщенности рынка данной продукцией, условиями договора, принятой на предприятии системой расчетов и др. [9]. Весь спектр факторов можно разделить на внешние и внутренние (таблица 1).

Таблица 1 – Факторы, влияющие на образование дебиторской задолженности

Внешние факторы	Внутренние факторы
Состояние экономики страны	Кредитная политика организации
Состояние отрасли	Состояние системы внутреннего контроля
Нестабильность мировых финансовых рынков	Заинтересованность собственника в процессе управления
Доступность кредитных ресурсов	Формы расчетов
Емкость и насыщенность рынка	Маркетинговая политика
Индивидуальные потребительские предпочтения	Профессионализм бухгалтеров и финансовых менеджеров

Внешние факторы не зависят от деятельности экономического субъекта.

Общее состояние экономики страны характеризуется уровнем инфляции, дефицитом государственного бюджета, диспропорциями цен, степенью развития финансовых рынков и т. д. Неблагоприятное состояние экономики приводит к массовым неплатежам, увеличению продолжительности срока оплаты, к неплатежеспособности дебиторов.

Нестабильность мировых финансовых рынков приводит к колебанию и нарушению платежной дисциплины.

Доступность кредитных ресурсов характеризуется размером процентной ставки по кредитам, предоставляемых банками.

Емкость рынка и степень его насыщенности влияют на скорость реализации продукции, работ или услуг, объем продаж, что, в свою очередь, влияет на размер дебиторской задолженности.

Внутренние факторы зависят от профессионализма финансового менеджмента организации, от владения ими искусством управления дебиторской задолженностью.

Кредитная политика и состояние системы внутреннего контроля характеризуются уровнем требований, которые организация предъявляет к дебиторам: чем мягче требования, тем выше уровень дебиторской задолженности; чем эффективнее политика взыскания долгов, тем меньше ее объем.

Заинтересованность собственника в процессе управления: чем выше активность собственника, тем выше уровень системы внутреннего контроля и состояние платежной дисциплины.

Формы расчетов – формы платежей, применяемых организаций. Определяют скорость оборачиваемости дебиторской задолженности. Так, например, неденежные расчеты замедляют оборачиваемость.

Маркетинговая политика – экономически оправданная система расчетов с контрагентами, стимулирующая скорость оплаты (предоставление скидок за быструю оплату, поощрение «благонадежных» покупателей, учет других рисков, влияющих на рост дебиторской задолженности и т. п.) [20].

Для анализа и формирования методических подходов к оценке дебиторской задолженности ее классифицируют по следующим критериям:

1) По срокам возникновения:

– краткосрочная (период оплаты наступает в течение одного года после отчетной даты предоставления товара или услуги);

- долгосрочная (дата погашения задолженности наступает в период больше одного года после отчетной даты).

2) По источнику возникновения:

- задолженность покупателей и заказчиков;
- векселя к получению;
- авансы выданные;
- задолженность за дочерними и зависимыми обществами;
- задолженность участников (учредителей) по взносам в уставный капитал;
- задолженность прочих дебиторов.

Ряд авторов обобщают данные виды задолженностей в два вида: торговая и прочая. Данное разделение необходимо в силу того, что наибольшую долю дебиторской задолженности составляет именно задолженность покупателей и заказчиков.

3) По характеру образования:

- нормальная (запланированная в результате отсрочки платежа на определенный срок). Она возникает вследствие особенностей используемой системы расчетов за товары и услуги между хозяйствующими субъектами, при которой денежные средства не сразу поступают на счета организаций – поставщиков товаров. Это задолженность покупателей, сроки погашения которой не наступили; задолженность, возникающая при выдаче денежных средств под отчет на разные нужды; при предъявлении претензий покупателями и т. п.;

- неоправданная (образуется в результате нарушения контрагентами установленных договоренностей по оплате). Кроме того, такая задолженность возникает тогда, когда подотчетные лица своевременно не отчитались за выданные им денежные средства. Большой объем неоправданной задолженности оказывает негативное воздействие на финансовые результаты деятельности экономического субъекта.

4) По времени возврата:

- срочная (срок погашения еще не наступил);

- отсроченная (срок погашения пролонгирован);
- просроченная (срок погашения просрочен).

5) В зависимости от возможностей взыскания:

– надежная – задолженность с оплатой в пределах срока, установленного договором; задолженность, обеспеченная залогом, поручительством, банковской гарантией или иным подтверждением уплаты)[20];

– сомнительная – задолженность, которая не погашена в сроки, установленные договором, и не обеспечена залогом, поручительством, банковской гарантией) [12];

– безнадежная – задолженность, по которой истек установленный срок исковой давности, а также по которой в соответствии с гражданским законодательством обязательство прекращено вследствие невозможности его исполнения, на основании акта государственного органа или ликвидации организации) [12].

Стабильность и конкурентное преимущество субъектов хозяйствования в условиях рыночной экономики во многом зависит от полноты, достоверности и своевременности представления информации, на основе которой формируются и реализуются управленческие решения. В управлении дебиторской задолженностью основным поставщиком такой информации является система учета организации, позволяющая получать оперативные данные в необходимой степени детализации для осуществления менеджерами своих функций по управлению [21].

Основной информационный источник о дебиторской задолженности – бухгалтерский баланс, в котором отражается общая сумма дебиторской задолженности на конец года за минусом резервов по сомнительным долгам. Более подробная информация о дебиторской задолженности представлена в Пояснениях к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах в подразделе 5.1 «Наличие и движение дебиторской задолженности». В данном источнике дебиторская задолженность подразделяется на долгосрочную и

краткосрочную по видам, приведены данные на начало и на конец года, изменения за период (поступило, выбыло, переведено из долгосрочной в краткосрочную задолженность), каждый вид задолженности делится на учтенную по условиям договора и на резерв по сомнительным долгам.

Дебиторская задолженность отражается по дебету счетов:

- 45 «Товары отгруженные»;
- 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками»;
- 71 «Расчеты с подотчетными лицами»
- 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами».

Аналитический учет должен вестись по каждому дебитору.

Для целей управленческого учета дебиторская задолженность в зависимости от погашения делится на:

- актив, если дебиторская задолженность в пределах отсрочки платежа;
- условный актив (просроченная задолженность, по которой еще есть вероятность к получению);
- убыток (просроченная задолженность, безнадежная к взысканию).

Дебиторская задолженность отражается в управленческой отчетности за минусом процента безнадежных долгов, что позволяет оценить реальное положение дел в организации и своевременно принимать меры для изменения сложившейся ситуации [20].

Дебиторская задолженность должна быть правильно оценена. Немаловажное влияние на формирование стоимости дебиторской задолженности имеет цель ее оценки. В зависимости от цели применяются разные подходы и методы оценки:

1) Оценка дебиторской задолженности при определении финансовой эффективности экономического субъекта (единым потоком). В данном случае дебиторская задолженность оценивается в общей совокупности активов организации. Оценка каждой отдельной дебиторской задолженности нецелесообразна, так как в данной ситуации необходимо знать рыночную стоимость всего предприятия, а не стоимость каждого отдельно взятого элемента.

Поэтому при определении стоимости дебиторской задолженности необходимо учитывать ее ценность в общей стоимости бизнеса, а не как задолженность конкретного дебитора.

В данном случае дебиторскую задолженность необходимо подразделить на задолженность, участвующую в бизнесе и на «мертвую», движения по которой не происходит. Более точный учет по конкретным дебиторам нецелесообразен, так как при массовой оценке по статистическим закономерностям частные ошибки нивелируются, а также за счет того, что затраты на более точные, а следовательно, и трудоемкие расчеты, должны быть меньше выгод от подобных расчетов.

Таким образом, оценке подлежит функционирующая, или «рабочая», дебиторская задолженность, а «мертвая» из расчета исключается.

2) Оценка дебиторской задолженности для определения ее полезности. В данной ситуации рассматривается каждая конкретная задолженность и делается вывод о ее полезности для экономического субъекта. Решается вопрос, что делать с данной задолженностью: продолжать с ней работать дальше или просто списать. В данном случае приемлема либо инвестиционная, либо рыночная оценка.

3) Оценка дебиторской задолженности как объекта продажи. Как и в предыдущей ситуации оценивается определенная дебиторская задолженность. Поэтому в данном случае необходима рыночная оценка. Так как продажа может происходить с аукциона, то нужно определиться и с минимальной оценкой. В данном случае задолженность как бы отторгается от породившего ее бизнеса. Необходимо определить погашение долгов вне данного производственного процесса – у потенциального инвестора.

В данной ситуации стоимость дебиторской задолженности как мера полезности будет ниже, чем в предыдущих случаях. Сама продажа будет осуществляться лишь в том случае, когда наличие «живых» денег будет более важным, чем получение большей суммы в перспективе или когда данный дебитор больше не будет интересен как партнер в дальнейшем бизнесе.

Таким образом, стоимость долга должна быть снижена до того уровня, когда она окажется товаром средней ликвидности. При рыночной продаже нет достаточно достоверной информации, как поведет себя руководство организации-дебитора. Для решения данной задачи необходимо проанализировать динамику прибыли дебитора, которая имеет три тенденции: либо она растет, либо она постоянна, либо падает или ее вообще нет.

Так, например, при росте прибыли даже невозвратная часть дебиторской задолженности может носить временный характер, несмотря на полученные расчетные негативные коэффициенты. И наоборот.

4) Оценка дебиторской задолженности как объекта покупки. Необходимо определить максимальную цену, которую покупатель готов заплатить за данную задолженность. Поэтому применима инвестиционная оценка [20].

В Положении по бухгалтерскому учету «Доходы организации» (ПБУ 9/99) определены особенности оценки дебиторской задолженности для различных видов договоров:

1) Величина дебиторской задолженности определяется исходя из цены, установленной договором между организацией и покупателем (заказчиком) или пользователем активов организации. Если цена не предусмотрена в договоре и не может быть установлена исходя из условий договора, то для определения величины дебиторской задолженности принимается цена, по которой в сравнимых обстоятельствах обычно организация определяет выручку в отношении аналогичной продукции (товаров, работ, услуг) либо предоставления во временное пользование (временное владение и пользование) аналогичных активов.

2) Величина дебиторской задолженности по договорам, предусматривающим исполнение обязательств (оплату) не денежными средствами, принимается к бухгалтерскому учету по стоимости товаров (ценностей), полученных или подлежащих получению организацией. Стоимость товаров (ценностей), полученных или подлежащих получению организацией, устанавливаются исходя из

цены, по которой в сравнимых обстоятельствах обычно организация определяет стоимость аналогичных товаров (ценностей).

При невозможности установить стоимость товаров (ценностей), полученных организацией, величина дебиторской задолженности определяется стоимостью продукции (товаров), переданной или подлежащей передаче организацией. Стоимость продукции (товаров), переданной или подлежащей передаче организацией, устанавливается исходя из цены, по которой в сравнимых обстоятельствах обычно организация определяет выручку в отношении аналогичной продукции (товаров).

3) Величина дебиторской задолженности определяется с учетом всех предоставленных организации согласно договору скидок (накидок) [14].

Международные стандарты финансовой отчетности регламентируют при первоначальном признании дебиторскую задолженность оценивать по справедливой стоимости.

Справедливая стоимость – это цена, которая была бы получена при продаже актива или уплачена при передаче обязательства в ходе обычной сделки между участниками рынка на дату оценки [11].

Для оценки по справедливой стоимости организация обязана выбрать метод оценки, совместимый с одним из трех подходов: рыночный, затратный или доходный.

При рыночном (сравнительном) подходе используется стоимость и иная существенная информация, собранная на основе состоявшихся рыночных сделок с аналогичными или сопоставимыми активами, обязательствами или группой активов и обязательств. В рамках рыночного подхода часто используют рыночные мультипликаторы, полученные на основе информации о ряде аналогов. В настоящее время это полностью возможно только для финансовых рынков. Сравнительный подход к оценке дебиторской задолженности может быть использован, когда долги дебитора достаточно широко продаются на рынке, преимущественно тогда, когда дебиторами являются, в основном, крупные

компании, рынок долгов которых достаточно развит, и стоимость задолженности можно легко определить по котировкам стоимости долговых обязательств дебитора. В случае если долги дебиторов не котируются, то применение сравнительного подхода невозможно.

Затратный подход основывается на определении суммы денежных средств, которая в настоящее время требуется для замещения эксплуатационной способности актива. Цена, которая будет получена за актив, определяется на основании стоимости, за которую покупатель может приобрести или воспроизвести соответствующий актив, сравнимый с ним по полезности с учетом корректировки на износ.

При затратном подходе оценивается остаточная стоимость дебиторской задолженности с учетом потерь организации – кредитора, от инфляции и от необходимости изыскивать источники оборотных средств в связи с их замораживанием в дебиторской задолженности. Таким образом, обесценение дебиторской задолженности зависит от двух факторов:

- инфляции;
- процентов за пользование чужими денежными средствами (косвенные потери кредитора из-за отвлечения оборотных средств).

В основе доходного подхода лежит дисконтированная стоимость, то есть будущие суммы преобразовываются в единую сумму на текущий момент. Оценка справедливой стоимости отражает текущие рыночные ожидания в отношении данных денежных сумм.

Текущую стоимость дебиторской задолженности на момент оценивания можно получить, используя процедуру дисконтирования номинальной стоимости дебиторской задолженности с момента ее образования.

С экономической точки зрения в качестве ставки дисконтирования выступает требуемая инвесторами ставка дохода на вложенный капитал в сопоставимые по уровню риска объекты инвестирования, или иначе, требуемая ставка дохода по

имеющимся альтернативным вариантам инвестиций с сопоставимым уровнем риска на дату оценки.

Ставку дисконтирования для расчета текущей стоимости «старения» дебиторской задолженности необходимо устанавливать для каждого долга индивидуально, учитывая время образования долга [20].

В управлении дебиторской задолженностью в организации очень важным является создание системы учета, которая будет обеспечивать классификацию и группировку обязательств по различным признакам, применение специальных методов учета и оценки дебиторской задолженности с целью недопущения образования просроченных и безнадежных к возврату долгов.

1.2 Сравнение зарубежных и передовых отечественных методов анализа и управления дебиторской задолженностью

Работа с дебиторской задолженностью требует тщательного планирования и четко выстроенного процесса управления риском неплатежей. Она начинается с организации правильного и своевременного документооборота внутри компании и с контрагентами. Определяется круг сотрудников, которые отвечают за работу с дебиторами. Проводится регулярный анализ дебиторской задолженности, права изменения условий поставки, составляются регламентирующие документы с описанием порядка действий по возврату долгов.

Построение системы управления дебиторской задолженностью включает в себя ряд последовательных действий, направленных на скорейшее выявление и устранение возможных рисков невозврата задолженностей, в рамках которых с должниками работают соответствующие внутренние службы кредитора (финансовая, юридическая, служба безопасности). Построение системы состоит из нескольких этапов.

1 этап. Анализ дебиторской задолженности. На данном этапе основное внимание уделяется общим подходам к анализу дебиторской задолженности

предприятия, разделению по структуре для отчетливого понимания «состояния» дебиторской задолженности и принятия решения по дальнейшей работе [5].

Анализ объема и качества дебиторской задолженности осуществляется с использованием как традиционных, классических методов и приемов экономического анализа, так и нетривиальных способов (рисунок 1) [24].

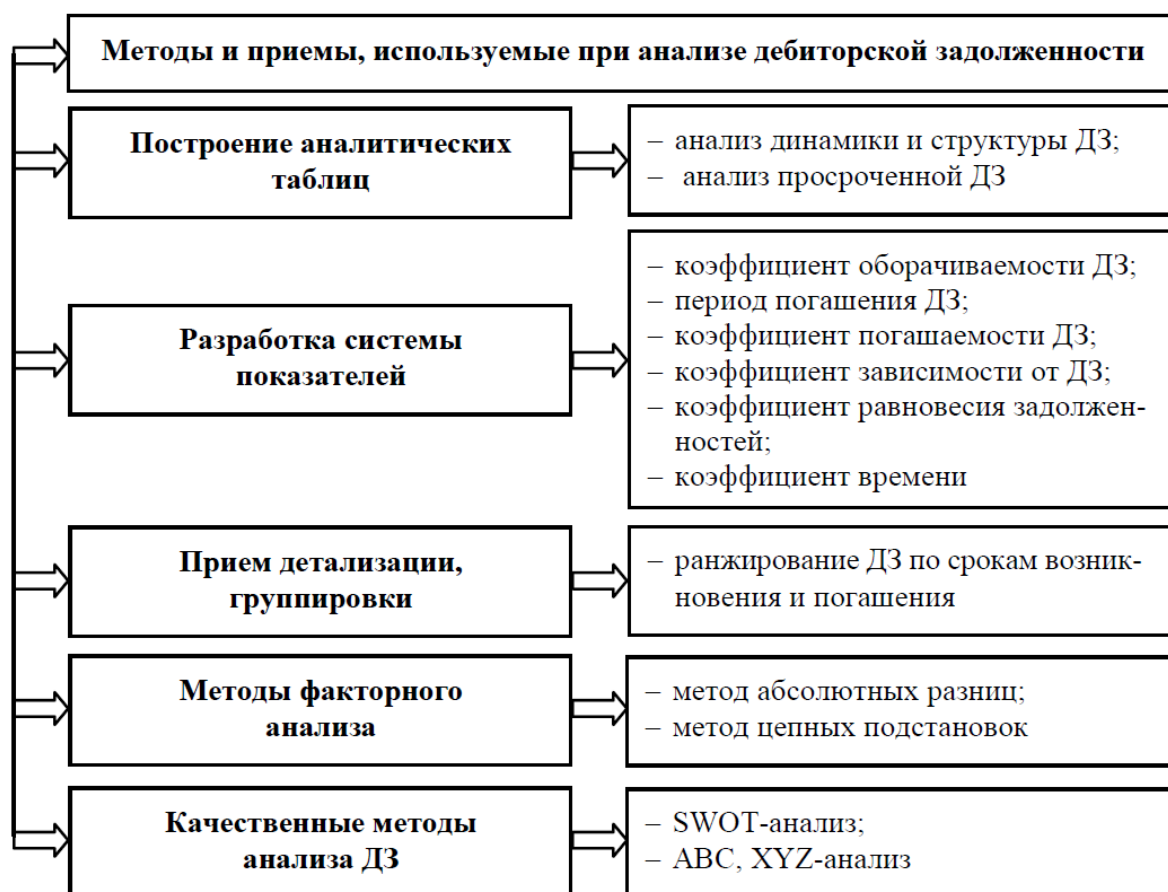


Рисунок 1 – Классификация методов и приемов, используемых в анализе дебиторской задолженности предприятия [24]

Для более полной оценки финансового положения организации важно исследовать состояние, динамику и структуру дебиторской задолженности. Анализ дебиторской задолженности проводится по данным бухгалтерского баланса и пояснений к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах, а также по данным аналитического учета по счетам, предназначенных для отражения информации о расчетах с дебиторами.

Анализ движения дебиторской задолженности должен осуществляться оперативно с использованием аналитических таблиц определенного формата, что позволяет адекватно реагировать на своевременно установленные факты задержки платежей [1].

Анализ состояния дебиторской задолженности начинают с общей оценки динамики ее объема в целом и продолжают в разрезе отдельных статей, то есть с сопоставления показателей дебиторской задолженности на начало и конец анализируемого периода. Рост дебиторской задолженности за такой сравнительно краткосрочный период времени обычно свидетельствует о негативных тенденциях в финансовом положении предприятия.

В ходе анализа необходимо определить долю (удельный вес) дебиторской задолженности в оборотных активах и оценить ее существенность для финансового состояния предприятия, рассчитать темпы роста величины долговых требований, изменение соотношения в них долгосрочной и краткосрочной задолженности. Далее необходимо проанализировать структуру этой задолженности, выявить и изучить причины ее изменения [8].

Анализ просроченной дебиторской задолженности предполагает определение ее состава, структуры и динамики (сопоставление показателя на начало и конец анализируемого периода). Также находится коэффициент просроченности дебиторской задолженности, то есть доля просроченной дебиторской задолженности в общем объеме дебиторской задолженности. Он рассчитывается как отношение суммы дебиторской задолженности, неоплаченной в сроки, к общей сумме дебиторской задолженности [7].

Для того чтобы определить степень зависимости организации от дебиторской задолженности можно предложить ряд показателей:

- 1) Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности. Представляет собой отношение выручки от реализации продукции, работ и услуг к средней величине дебиторской задолженности. Коэффициент показывает количество оборотов, которое делает за анализируемый период дебиторская задолженность.

Ускорение оборачиваемости в динамике рассматривается как положительная тенденция.

2) Период погашения дебиторской задолженности. Определяется как отношение продолжительности исследуемого периода к коэффициенту оборачиваемости дебиторской задолженности. Характеризует средний срок возврата денежных средств, вложенных в производственно-финансовую деятельность предприятия.

3) Коэффициент погашаемости дебиторской задолженности. Рассчитывается как отношение средней величины дебиторской задолженности к выручке от реализации продукции и показывает возможность ее погашения.

4) Коэффициент зависимости предприятия от дебиторской задолженности. Рассчитывается как отношение суммы дебиторской задолженности к общей сумме оборотных активов предприятия. Этот коэффициент дает представление о том, насколько оборотные активы предприятия подчинены внешним контрагентам и косвенно характеризует степень платежеспособности организации.

5) Коэффициент равновесия задолженностей. Определяется как отношение суммы дебиторской задолженности к сумме кредиторской задолженности. Данный баланс равновесия 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).

6) Коэффициент соотношения сроков погашения задолженностей (коэффициент времени). Определяется как отношение средневзвешенного показателя срока оплаты (возврата) дебиторской задолженности к средневзвешенному показателю срока погашения по кредиторской задолженности. При этом средний срок возврата дебиторской задолженности необходимо удерживать на уровне не ниже, чем те усредненные сроки, которые должно соблюдать предприятие во взаимоотношениях с кредиторами [24].

Анализ и контроль за дебиторской задолженностью включает в себя ранжирование задолженности по срокам ее возникновения и погашения. Наиболее распространенная классификация предусматривает следующую группировку (дней): 0-30; 31-60; 61-90; 91-120; свыше 120. Возможны и иные группировки [9].

Метод абсолютных разниц используется для исчисления влияния отдельных факторов на отклонение определяемого ими результативного показателя в том случае, если между ними имеется, как правило, мультипликативная зависимость. При его применении величина влияния факторов рассчитывается умножением абсолютного прироста исследуемого фактора на базисную величину факторов, находящихся справа от него, и на фактическую величину факторов, расположенных слева от него в формуле (модели).

Метод цепных подстановок используется для исчисления влияния отдельных факторов на отклонение определяемого ими результативного показателя в том случае, если между ними имеется строгая функциональная зависимость (аддитивная, мультипликативная, кратная, смешанная). Методика расчета состоит в последовательной замене базисной величины одного из факторов фактической величиной. При этом все остальные факторы остаются неизменными. Следовательно, каждая подстановка связана с отдельным расчетом, число которых на единицу превышает число факторов в формуле (модели). Степень влияния того или иного фактора на отклонение результативного показателя определяется вычитанием из каждой последующей подстановки предыдущей. Затем делается вывод о степени влияния на отклонение результативного показателя у каждого из определяющих его факторов [17].

Для анализа отношений с контрагентами и оценки наличия и возможности погашения дебиторской задолженности в установленный срок возможно применение ABC и XYZ-анализа дебиторской задолженности [24].

Подобный анализ проводится с целью проанализировать продажи предприятия, а также с целью структурирования и определения четких лидеров

среди всех покупателей, для корректировки своей политики управления дебиторской задолженностью [16].

АВС-анализ – метод, позволяющий классифицировать дебиторскую задолженность предприятия по степени важности. Вся дебиторская задолженность предприятия делится на три категории.

В категорию «А» включаются наиболее крупные и сомнительные виды дебиторской задолженности («проблемные кредиты»). Данная группа составляет 80% суммарной дебиторской задолженности.

В категорию «В» включаются кредиты средних размеров. Эта группа составляет 15% суммарной дебиторской задолженности.

В категорию «С» включаются остальные виды дебиторской задолженности, не оказывающие серьезного влияния на результаты финансовой деятельности предприятия. Данная группа составляет 5% суммарной дебиторской задолженности [7, 25].

По сути, АВС-анализ – это ранжирование дебиторской задолженности по разным параметрам, результатом которого является группировка объектов по степени влияния на общий результат.

Возможно также проведение XYZ-анализа дебиторской задолженности. Используя такой подход, выявляют тенденции изменения взаимоотношений с отдельными клиентами. Опираясь на значение коэффициента вариации выбранного показателя, контрагентов классифицируют по стабильности реализовываемых ими потребностей в объеме продукции или услуг. Ключевым является определение оптимального срока кредитования (периода инкассации) дебиторской задолженности [24].

Дебиторская задолженность ранжируется по возрастанию значения коэффициента вариации и распределяется по категориям «Х», «У», «Z»:

1) К группе «Х» относятся объекты, коэффициент вариации по которым не превышает 10%.

2) К группе «Y» относятся объекты, коэффициент вариации по которым составляет 10-25%.

3) К группе «Z» относятся объекты, коэффициент вариации по которым превышает 25% [22].

Для анализа дебиторской задолженности можно использовать компьютерные программы, например, CRM, 1С или Excel, в которых создаются специальные отчеты.

Результаты анализа дебиторской задолженности должны учитываться при планировании дальнейшей деятельности предприятия.

2 этап. Выбор ответственных лиц (либо отдела) за работу с дебиторской задолженностью в рамках предприятия. На данном этапе основное внимание уделяется вопросам выбора организационной структуры:

1) Описываются плюсы и минусы работы различных ответственных лиц (бухгалтерии, юридической службы, менеджеров по продажам и специалистов по работе с клиентами, службы безопасности и т.д.).

2) Рассматривается вопрос мотивации сотрудников к действию (план сбора дебиторской задолженности и дифференцированная система поощрения в зависимости от степени выполнения плана).

3) Определяется «единый центр контроля» работы с дебиторской задолженностью.

Создание отдельного структурного подразделения (например, отдела по работе с проблемными потребителями) позволит устранить возможные конфликты между отдельными службами: финансовой, юридической, службой безопасности и т.п.

3 этап. Выстраивание механизма работы с дебиторской задолженностью в рамках всего предприятия. На данном этапе основное внимание уделяется переходу от вопросов принятия решения о том, кто работает с дебиторской задолженностью, к тому, как будет происходить работа на уровне предприятия, механизмы, правила взаимодействия, методы регулирования и контроля:

- 1) Проектирование организационной структуры отдела.
- 2) Создание бизнес-процессов, политик и процедур по управлению дебиторской задолженностью.
- 3) Формирование системы сбалансированных показателей деятельности подразделения.
- 4) Разработка схем мотивации, создание должностных инструкций, обучение сотрудников, ответственных за работу с дебиторской задолженностью.
- 5) Создание системы контроля и внутренней управленческой отчетности для анализа финансового положения, а также оценки эффективности работы специалистов [5].

Большое значение имеют отбор потенциальных покупателей и определение условий оплаты товаров, предусматриваемых в контрактах. Отбор осуществляется на основе неформальных критериев: это 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.). Необходимая для анализа информация может быть получена из публикуемой финансовой отчетности, от информационных агентств, из неформальных источников.

Вырабатывая политику кредитования покупателей своей продукции, предприятие должно определиться по следующим ключевым вопросам:

- 1) Срок предоставления кредита. Чаще всего применяются стандартизованные по условиям оплаты, в том числе продолжительности кредитования, договоры. Тем не менее, возможны отклонения от данной политики. Определяя договором максимально допустимый срок оплаты поставленной продукции, следует принимать во внимание как правовые аспекты заключения договоров поставки, так и экономические последствия того или иного варианта (в частности, влияние инфляции).

2) Стандарты кредитоспособности. Заключая договор на поставку продукции и определяя в нем условия оплаты, предприятие может придерживаться установленных им критериев финансовой устойчивости в отношении покупателей. В зависимости от того, насколько кредитоспособен и надежен покупатель, условия договора, в том числе в отношении предоставляемой скидки, размера партии продукции, форм оплаты и др., могут меняться.

3) Система создания резервов по сомнительным долгам. При заключении договоров предприятие, естественно, рассчитывает на своевременное поступление платежей. Однако не исключены варианты с появлением просроченной дебиторской задолженности и полной неспособности покупателя рассчитаться по своим обязательствам. Возникают понятия сомнительного и безнадежного долга.

Исходя из принципа осмотрительности (осторожности), для подобной задолженности создают резерв за счет прибыли до налогообложения и в балансе показывают дебиторскую задолженность за вычетом резерва [9].

Дебиторская задолженность, по которой срок исковой давности истек, другие долги, нереальные для взыскания, списываются по каждому обязательству на основании данных проведенной инвентаризации, письменного обоснования и приказа (распоряжения) руководителя организации и относятся соответственно на счет средств резерва сомнительных долгов либо на финансовые результаты у коммерческой организации [13].

Согласно отечественной практике порядок отражения в бухгалтерском учете списания дебиторской задолженности зависит от того, создается резерв по сомнительным долгам или нет.

Организация создает резервы сомнительных долгов в случае признания дебиторской задолженности сомнительной с отнесением сумм резервов на финансовые результаты организации [19].

Величина резерва определяется отдельно по каждому сомнительному долгу в зависимости от финансового состояния (платежеспособности) должника и оценки вероятности погашения долга полностью или частично [13].

Сумма резерва по сомнительным долгам определяется по результатам проведенной на последнее число отчетного (налогового) периода инвентаризации дебиторской задолженности и исчисляется следующим образом:

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

- по сомнительной задолженности со сроком возникновения от 45 до 90 календарных дней (включительно) – в сумму резерва включается 50% от суммы, выявленной на основании инвентаризации задолженности;

- по сомнительной задолженности со сроком возникновения до 45 дней – не увеличивает сумму создаваемого резерва.

При этом сумма создаваемого резерва по сомнительным долгам, исчисленного по итогам налогового периода, не может превышать 10% от выручки за указанный налоговый период. При исчислении резерва по сомнительным долгам в течение налогового периода по итогам отчетных периодов его сумма не может превышать большую из величин – 10% от выручки за предыдущий налоговый период или 10% от выручки за текущий отчетный период [12].

Дебиторская задолженность с истекшим сроком исковой давности может списываться организацией за счет созданного резерва. Одновременно за балансом учитывается сумма списанной задолженности [19].

Если резерв не создавался, то списанная дебиторская задолженность, причем в сумме, в которой она была отражена в бухгалтерском учете (с учетом НДС), относится на финансовые результаты. Списанная дебиторская задолженность включается в состав прочих расходов.

При этом следует иметь в виду, что списание долга в убыток вследствие неплатежеспособности должника не является аннулированием задолженности.

Эта задолженность должна отражаться за бухгалтерским балансом в течение 5 лет с момента списания [19].

Международные стандарты финансовой отчетности вводят термин «резерв под обесценение дебиторской задолженности». Согласно международным стандартам, начисление резервов под обесценение дебиторской задолженности способ приведения суммы дебиторской задолженности, отражаемой в отчетности, к ее справедливой стоимости. Определение суммы резерва входит в сферу ответственности руководства компании [2].

В соответствии с международными стандартами финансовой отчетности суммы резерва могут определяться следующими способами:

- определением вероятности взыскания задолженности по каждому дебитору и начислением резерва только по тем дебиторам, взыскание задолженности с которых сомнительно;
- начислением резерва в процентном отношении от выручки за период;
- разделением дебиторской задолженности на несколько групп в зависимости от периодов просрочки и начислением резерва в процентном отношении, определяемом для каждой группы.

Наиболее распространенным является смешанный способ (сочетание первого и третьего): резерв начисляется в отношении некоторых дебиторов, о которых известно, что вероятность взыскания их задолженности является низкой (судебный процесс по взысканию долгов, информация о тяжелом финансовом положении, процедура банкротства); а в отношении остальных дебиторов резерв начисляется в зависимости от времени просрочки.

Определение величины процента, по которому начисляется резерв, и деление дебиторов на группы просрочки производятся компанией самостоятельно. В первую очередь используется статистика о дебиторской задолженности, ставшей безнадежной, за предыдущие периоды [2].

Процедура создания резерва по сомнительным долгам в учете имеет следующий экономический смысл: в резерв перебрасывается часть прибыли до

налогообложения, за счет которой и можно будет в дальнейшем списать сомнительный долг в случае его трансформации в безнадежный. Резерв может быть использован исключительно на покрытие убытков от долгов, признанных безнадежными.

4) Система сбора платежей. Этот раздел работы с дебиторами предполагает разработку:

- процедуры взаимодействия с дебиторами в случае нарушения условий оплаты;
- критериальных значений показателей, свидетельствующих о существенности нарушений;
- системы наказания недобросовестных контрагентов.

5) Система предоставляемых скидок. В экономически развитых странах одной из наиболее распространенных является схема типа «d/k чисто n» (d/k net n), означающая, что:

- покупатель получает скидку в размере d% в случае оплаты полученного товара в течение k дней с начала периода кредитования (например, с момента получения или отгрузки товара);
- покупатель оплачивает полную стоимость товара, если оплата совершается в период с (k + 1)-го по n-й день кредитного периода, установленный договором;
- в случае неуплаты в течение n дней покупатель будет вынужден заплатить штраф, величина которого может изменяться в зависимости от момента оплаты.

Предоставление скидки выгодно как покупателю, так и продавцу. Покупатель имеет прямую выгоду от снижения затрат на покупку товаров, продавец получает косвенную выгоду в связи с ускорением оборачиваемости средств, вложенных в дебиторскую задолженность, которая представляет собой по сути иммобилизацию денежных средств [9].

4 этап. Выбор методов и непосредственная реализация работы с дебиторской задолженностью. Данный этап является основным, так как именно на нем

реализуют методы и действия, приводящие к возврату задолженности, что и является основной целью. К таким методам и действиям относятся:

- 1) Обзвон потребителей.
- 2) Написание претензий, писем об имеющейся задолженности.
- 3) Ведение переговоров.
- 4) Фиксирование информации о проделанной работе по каждому контрагенту.

Если долг не погашен в срок, есть всего два способа его вернуть: договориться с должником о добровольном возврате или взыскать его в принудительном порядке.

Преимущества досудебного урегулирования долга – это отсутствие дополнительных издержек времени и средств, связанных с обращением в суд, и взаимовыгодное разрешение ситуации без ущерба для деловой репутации и взаимоотношений между дебитором и кредитором.

С должниками следует постоянно поддерживать контакт с помощью организации рассылки напоминаний о приближении сроков погашения задолженности или факте просрочки платежа, телефонных переговоров и личных встреч, предъявления претензий и т.п.

К финансовым способам воздействия на дебиторов, допустивших просрочку платежа, относятся:

- применение штрафных санкций;
- предложения о проведении взаимозачетов;
- реструктуризация долга;
- продажа задолженности;
- инициация процедуры банкротства и др. [5].

Развитие рыночных отношений и инфраструктуры финансового рынка позволяют использовать в практике финансового менеджмента ряд новых форм управления дебиторской задолженностью – ее рефинансирование, то есть перевод в другие формы оборотных активов предприятия (денежные активы,

краткосрочные ценные бумаги). Основными формами рефинансирования дебиторской задолженности, применяемыми в настоящее время, являются:

- факторинг;
- спонтанное финансирование;
- учет векселей или их продажа на фондовом рынке;
- форфейтинг.

За границей широко используется еще одна современная форма рефинансирования активов, в частности, дебиторской задолженности – секьюритизация [23].

Факторинг (от англ. factor — посредник) — это операция, в результате которой специализированная компания (факторинговая фирма) приобретает у фирмы-поставщика дебиторскую задолженность, то есть право на получение платежа от покупателя продукции. Тем самым поставщик не только получает денежные средства в оплату проданной продукции, но и освобождается от риска кредитования своего клиента, связанного с возможной неуплатой долга. Большую часть суммы (60-90%) за поставленную продукцию поставщик получает от посредника сразу же после отгрузки товара. Оставшаяся часть придерживается для покрытия риска неоплаты. После поступления платежа блокированная сумма за вычетом процентов и комиссионных факторинговым фирмам выплачивается поставщику в срок, определяемый договором факторинга, причем независимо от текущего финансового положения покупателя. Эта операция достаточно дорогая для предприятия (в западной практике нередки случаи, когда потери составляют до 50% суммы дебиторской задолженности), а потому она применяется лишь в исключительных случаях [9].

Спонтанное финансирование представляет собой добровольную оплату товара (услуги, работ) покупателем взамен на предоставление поставщиком скидки.

Так, например, если покупатель оплачивает товар ранее намеченного срока, то ему предоставляется скидка с цены продажи или стоимости поставки, если же тот не укладывается в указанный срок оплаты, но все же в пределах договорного

срока, то товар оплачивается по полной стоимости (без скидки). Скидка должна быть привлекательной для покупателя, но и быть не в ущерб дохода от сделки для поставщика [3].

Учет векселей или их продажа на фондовом рынке позволяет перевести дебиторскую задолженность в денежные активы. Учет векселей представляет операцию коммерческого банка по их выкупу по определенной цене в зависимости от его суммы, срока погашения и риска непогашения. При определении учетной цены векселя производится дисконтирование его будущей стоимости с учетом действующей на денежном рынке ставки процента (она может включать премию за риск при сомнительной платежеспособности векселедателя). Обладая статусом ценной бумаги, вексель может быть также предметом купли-продажи на фондовом рынке, а в отдельных случаях использоваться и как средство платежа. Перечисленные операции осуществляются только с переводным векселем.

Форфейтинг представляет собой операцию по рефинансированию дебиторской задолженности по коммерческому кредиту, оформляемую путем индоссамента переводного векселя в пользу банка. В результате форфейтирования коммерческий кредит трансформируется в банковский. По своей сути форфейтинг соединяет в себе элементы факторинга (но только по предоставленному коммерческому кредиту, а не по текущим расчетам) и учета векселей (но с их переводом только в пользу банка). В международных операциях форфейтинга в качестве документа, оформляющего коммерческий кредит, может выступать и переводной аккредитив [27].

Секьюритизация представляет собой эмиссию ценных бумаг, обеспеченных залогом. Смысл этой операции заключается в том, что некоторое кредитное учреждение собирает в пул предоставленные им кредиты, обеспеченные относительно однородным имуществом (например, дебиторская задолженность, индивидуальные жилищные закладные), и выпускает ценные бумаги под общее

обеспечение. Ценность отдельного актива может быть невысокой, однако, будучи собранными вместе, активы представляют значимую величину [26].

Выбор того или иного метода зависит от особенностей должника, суммы задолженности и периода просрочки, готовности к погашению долга и других факторов.

Любая организация, имеющая необходимость взыскания большой суммы дебиторской задолженности, рано или поздно встает перед выбором, каким путем пойти, чтобы вернуть вложенные средства. При исчерпании всех разумных мер кредитор может взыскать долг через суд. Обращение в суд происходит в ситуациях, когда:

- должник не признает долг или имеет встречные претензии к кредитору;
- должник признает долг, не имеет претензий к кредитору, обладает активами, достаточными для погашения обязательства, но не желает платить или требует от кредитора льготных условий поставок;
- дебитор находится в состоянии, близком к банкротству.

До обращения в суд кредитору важно оценить не только законность своих требований, но подготовить надежную доказательную базу, предусматривающую максимальное наличие необходимых документов для успешного процесса в суде и вынесения решения в пользу кредитора.

5 этап. Анализ результатов и оперативный контроль проводимой работы с дебиторской задолженностью. На данном этапе производится анализ проведенной работы в части уменьшения дебиторской задолженности: оценка эффективности используемых приемов и методов воздействия на должников и внесение изменений при необходимости, расчет доли погашенной дебиторской задолженности в результате принятых мер в структуре общей задолженности и соотнесение с поставленным планом [5].

1.3 Характеристика ООО «Логотек-Сервис». Финансовый анализ хозяйственной деятельности предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Логотек-Сервис» предоставляет услуги по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию промышленного холодильного и вентиляционного оборудования.

Компания Логотек была создана в Челябинске в 2002 году и начала свою деятельность в качестве магазина по продаже запчастей, комплектующих и аксессуаров для бытовых холодильников, стиральных машин, водонагревателей, СВЧ, пылесосов, мясорубок, чайников и кофемашин, утюгов, плит и другой бытовой техники.

Сейчас компания работает в Челябинске, Магнитогорске, Кургане, Тюмени и Троицке, имеет там склады компонентов и аксессуаров для бытовой техники фирм Атлант, Ardo, Ariston, Indesit, Beko, Braun, Bosch, Candy, Electrolux, Gorenje, Hansa, Moulinex, Samsung, Tefal, Whirlpool, а также изготавливает их под заказ.

С 2005 года компания является одним из ведущих региональных поставщиков промышленного и торгового холодильного и климатического оборудования и компонентов. Имеет большой опыт работы, отличается гибким индивидуальным подходом к каждому клиенту, имеет высокий инженерно-технический потенциал персонала, использует в работе компьютерные расчеты и проектирование. Также предприятие имеет широкий ассортимент оборудования и комплектующих ведущих мировых производителей таких, как Bitzer, Tecumseh, Copeland, Aspera, Alco, Eliwell, Danfoss, Onda, Ranco, Ebm, Becool, Carel, Eco, Ziehl-Abegg и др. Все это позволило компании приобрести более четырех тысяч постоянных клиентов.

Компания Логотек имеет большой опыт по модернизации и техническому оснащению производственных площадей любых объемов и температурных режимов, а также по обеспечению централизованного холодоснабжения. Она осуществляет любые проекты, от небольших магазинов и предприятий общественного питания до крупных промышленных объектов.

В 2010 г. предприятие начало заниматься смежным направлением: вентиляцией и кондиционированием. Оно продает оборудование ведущих мировых и российских производителей McQuay, Systmair, Vertro, Osberg, Daikin, LG, Gree, General Climate, Mitsubishi Electric, Panasonic, Balu, Midea, LG, Ventera, Korf, VTS, Лиссант и др. В активе компании разнообразные проекты от установки бытовых сплит-систем до промышленного кондиционирования и вентиляции производственных цехов и складов готовой продукции.

С 2014 г. началось собственное производство жестяных изделий.

С августа 2012 г. в Челябинске организована продажа торгово-технологического оборудования. У компании имеется в продаже электромеханическое, тепловое, нейтральное и вспомогательное, весовое, упаковочное, барное и оборудование для фаст-фуда, торговое холодильное оборудование для столовых, магазинов и кафе. Компания Логотек предлагает промышленные мясорубки и слайсеры, машины для переработки овощей и картофелеочистительные машины, миксеры, электрические и индукционные плиты, жарочные и пекарские шкафы, фритюрницы, пищеварочные котлы, мармиты, линии раздачи пищи, моечные ванны, производственные столы, стеллажи, холодильные шкафы и многое другое. Сегодня она представляет оборудование многих крупных фирм-производителей профессионального пищевого технологического оборудования для ресторанов, кафе, баров, всевозможных комплектующих, высококачественного фаст-фуд оборудования, и оборудования для предприятий общественного питания. Среди них оборудование следующих торговых марок: Garbin, Foinox, Unox, Lavezzini, Simag, Ugolini, Rational, Convothem, Gastrotop, Puhl, Starfood, Robot-coupe, Торгмаш, ТоргТехМаш, Гродноторгмаш, Чувашторгтехника, Пензмаш, Проммаш, Торгмаш, Прогресс, Сиком, Атеси и др.

Также сформирован склад запчастей для торгово-технологического оборудования.

Компания Логотек не только продает оборудование и запчасти, но и производит полный комплекс проектных, сервисных и монтажных работ и услуг:

- сервисное обслуживание и ремонт холодильного оборудования и систем кондиционирования;
- монтаж, шеф-монтаж, пусконаладочные работы;
- расчет и подбор оборудования;
- проектирование систем вентиляции;
- проектирование систем кондиционирования [10].

Для характеристики хозяйственной деятельности предприятия был проведен финансовый анализ на основе данных бухгалтерской отчетности: Бухгалтерского баланса, форма № 1 за 2013-2015 гг. и Отчета о финансовых результатах, форма № 2 за 2013-2014 гг. и 2014-2015 гг.

Для проведения структурно-динамического анализа были составлены сравнительные аналитические таблицы (приложение А).

Из структурно-динамического анализа бухгалтерского баланса видно, что валюта баланса имеет положительное направление изменения (рисунок 2).

Основные показатели динамики валюты баланса представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели динамики валюты баланса в 2013-2015 гг.

Год	Абсолютное изменение на конец периода по сравнению с началом, руб.	Темп прироста, %
2014	19 825 268	64,38
2015	15 341 868	30,31

Из таблицы 2 видно, что валюта баланса изменяется положительно. За 2014 год наблюдается значительный прирост на 64,38%. В 2015 году прирост составил 30,31%. Это говорит об увеличении экономического потенциала предприятия.

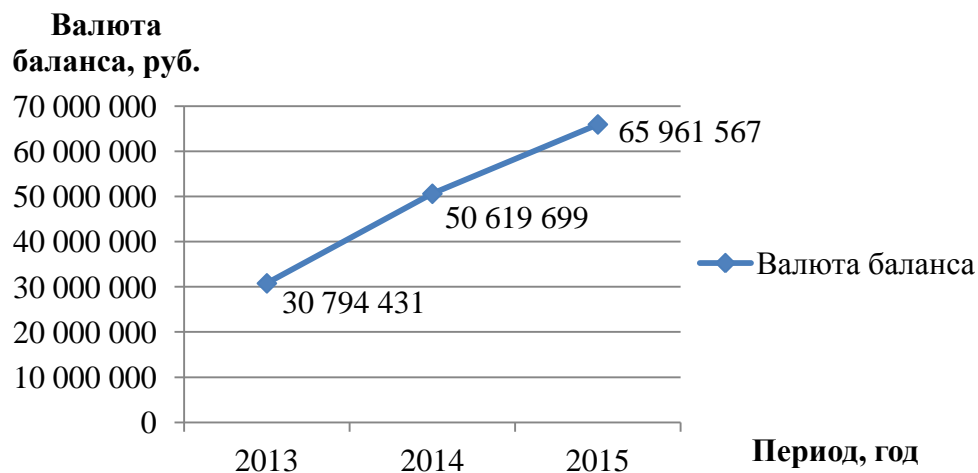


Рисунок 2 – Динамика валюты баланса за 2013-2015 гг.

Далее необходимо определить, за счет каких статей изменилась валюта баланса.

Доля (удельный вес) внеоборотных активов предприятия в валюте баланса увеличилась на 4,34% в 2014 году, на что в большей степени повлияло увеличение доли основных средств на 4,3%. Это свидетельствует о повышении производственного потенциала предприятия. В 2015 году доля внеоборотных активов снизилась на 2,22%. В абсолютном выражении величина внеоборотных активов в 2014 году увеличилась на 2 473 514 руб., а в 2015 году она снизилась на 586 115 руб. Такой сильный прирост внеоборотных активов в 2014 году обусловлен получением в безвозмездное пользование от учредителя здания магазина для продажи комплектующих изделий для холодильного оборудования. В итоге произошло улучшение имущественного положения предприятия.

Доля оборотных активов предприятия в валюте баланса снизилась на 4,34% в 2014 году, что произошло в большей степени вследствие увеличения доли запасов на 12,85% и снижением доли дебиторской задолженности на 17,99%. В 2015 году доля оборотных активов увеличилась на 2,22%. На это повлияло в большей мере увеличение доли запасов на 2,06%. Наибольший удельный вес в валюте баланса из оборотных средств имеют запасы (29,61% в 2013 году, 42,46% в 2014 году и 44,52% в 2015 году) и дебиторская задолженность (68,88% в 2013 году, 50,89% в 2014 году и 51,69% в 2015 году).

Доля собственного капитала предприятия в валюте баланса снизилась на 2,89% в 2014 году и увеличилась на 4,86% в 2015 году. В абсолютном выражении величина собственного капитала увеличилась на 6 776 661 руб. в 2014 году и на 9 138 625 руб. в 2015 году. На изменение собственного капитала предприятия влияет только изменение нераспределенной прибыли, размер уставного капитала не изменился. Тенденция роста является положительной, благосостояние предприятия повысилось.

Долгосрочных обязательств предприятие не имеет. Это означает, что внешнее финансирование деятельности происходит только за счет привлечения краткосрочных средств.

Доля краткосрочных обязательств в валюте баланса составляла 58,45% в 2013 году, 61,33% – в 2014 году, 56,47% – в 2015 году. Прирост краткосрочных обязательств в 2014 году обусловлен в большей степени увеличением кредиторской задолженности на 10 430 805 руб., а в 2015 году – на 8 980 322 руб. Значительная доля краткосрочных обязательств может негативно повлиять на текущую ликвидность предприятия.

Структурно-динамический анализ отчета о финансовых результатах показал, что величина выручки предприятия в 2014 году возросла на 29 595 783 руб. (на 33,74%), а в 2015 году – на 59 383 431 руб. (на 50,62%). Это является положительной тенденцией для предприятия, так как его продажи растут.

Величина себестоимости продаж увеличилась на 15 127 003 руб. (на 19,43%) в 2014 году и на 54 600 555 руб. (на 58,73%) в 2015 году. Это свидетельствует о росте затрат на производство продукции предприятия.

Величина валовой прибыли возросла на 14 468 806 руб. (на 146,5%) в 2014 году и на 4 782 876 руб. (на 19,65%) в 2015 году.

Стоит отметить значительный рост величины коммерческих расходов в 2014 году на 1 446,19% по сравнению с 2013 годом. В 2015 году их величина снизилась на 33,94%. Управленческие расходы имеют тенденцию к росту: в 2014 году на 36,24%, в 2015 году на 81,83%. Предприятие увеличило расходы на

реализацию продукции, а также расходы, не связанные с производственной или коммерческой деятельностью.

Величина прибыли от продаж возросла на 2 887 137 руб. (на 56,51%) в 2014 году и на 3 915 791 руб. (на 81,83%) в 2015 году. Это является благоприятным моментом для предприятия.

Прочие доходы предприятия значительно увеличились в 2014 году по сравнению с 2013 годом – на 123,18%. В 2015 году их величина возросла на 61,93%. Прочие расходы увеличилась в 2014 году на 33,54%. В 2015 году их величина сильно возросла – на 179,34%.

Величина прибыли до налогообложения возросла в 2014 году на 71,07%. В 2015 году ее прирост составил 34,9%.

Произошел рост величины чистой прибыли на 2 728 661 руб. (на 67,41%) в 2014 году и на 2 361 964 руб. (на 34,85%) в 2015 году. Это является положительной тенденцией, так как у предприятия увеличивается внутренний источник финансирования, который может быть использован также для расширения деятельности.

Финансовое состояние предприятия с позиции краткосрочной перспективы оценивается показателями ликвидности (таблица 3).

Таблица 3 – Показатели ликвидности предприятия

Показатель	Формула расчета	Рекомендуемое значение	Значение на конец периода		
			2013 г.	2014 г.	2015 г.
Коэффициент текущей ликвидности	Оборотные активы / краткосрочные обязательства	> 2	1,69	1,54	1,71
Коэффициент быстрой ликвидности	(Оборотные активы – запасы) / краткосрочные обязательства	> 1	1,18	0,84	0,92

Окончание таблицы 3

Показатель	Формула расчета	Рекомендуемое значение	Значение на конец периода		
			2013 г.	2014 г.	2015 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	Денежные средства / краткосрочные обязательства	> 0,2	0,000002	0,01	0,0002

Динамика коэффициентов ликвидности для наглядности представлена на графике (рисунок 3).

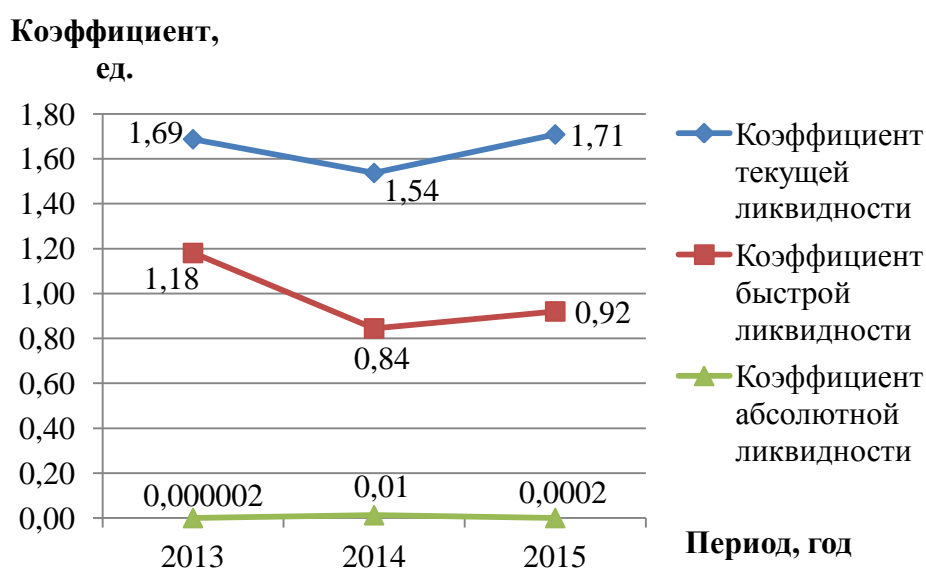


Рисунок 3 – Динамика коэффициентов ликвидности

Таким образом, видно, что значения коэффициента текущей ликвидности и коэффициента быстрой ликвидности на протяжении 2013-2015 гг. близки к рекомендуемым значениям. Это положительный момент для предприятия, так как оно может покрывать свои текущие обязательства за счет текущих активов.

Однако значения коэффициента абсолютной ликвидности существенно ниже рекомендуемого значения, что говорит о сильной нехватке денежных средств для погашения текущих обязательств. Если все кредиторы немедленно потребуют погашения задолженности, предприятие окажется неспособным выполнить это требование за счет только денежных средств.

Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных финансовых коэффициентов – показателей оборачиваемости (таблица 4).

Финансовое положение организации, ее платежеспособность зависят от того, насколько быстро средства, вложенные в активы, превращаются в реальные деньги.

Таблица 4 – Показатели деловой активности предприятия

Показатель	Формула расчета	Значение на конец периода		
		2013 г.	2014 г.	2015 г.
Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости авансированного капитала)	Выручка / средняя стоимость активов	3,31	2,88	3,03
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	Выручка / средняя величина собственного капитала	8,14	7,25	7,32
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (средств в расчетах) (в оборотах)	Выручка / среднегодовая величина дебиторской задолженности	5,65	4,99	5,90
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (средств в расчетах) (в днях)	Количество дней в периоде / коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (в оборотах)	63,68	72,07	60,97
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (в оборотах)	Себестоимость реализованной продукции / среднегодовая величина кредиторской задолженности	5,21	4,23	4,66
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (в днях)	Количество дней в периоде / коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (в оборотах)	69,10	85,14	77,31

Окончание таблицы 4

Показатель	Формула расчета	Значение на конец периода		
		2013 г.	2014 г.	2015 г.
Коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов (в оборотах)	Себестоимость реализованной продукции / среднегодовая стоимость запасов	7,45	6,07	5,80
Коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов (в днях)	Количество дней в периоде / коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов (в оборотах)	48,31	59,28	62,04
Фондоотдача (коэффициент оборачиваемости основных средств)	Выручка / среднегодовая стоимость основных средств	189,82	71,33	68,81

Проиллюстрируем на графиках динамику коэффициентов оборачиваемости в оборотах (рисунок 4) и в днях (рисунок 5).

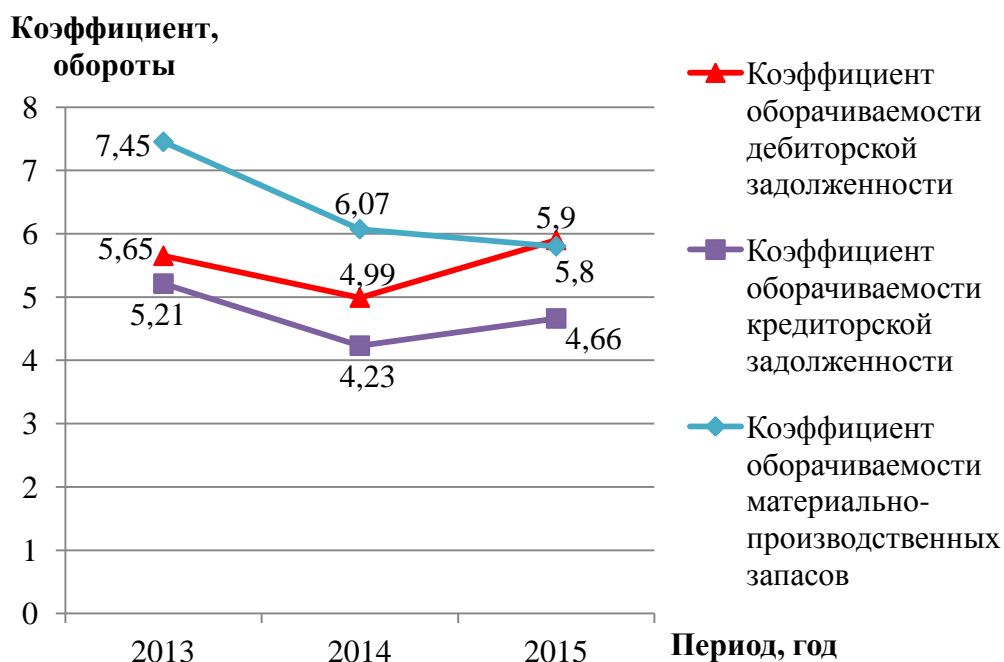


Рисунок 4 – Динамика коэффициентов оборачиваемости в оборотах

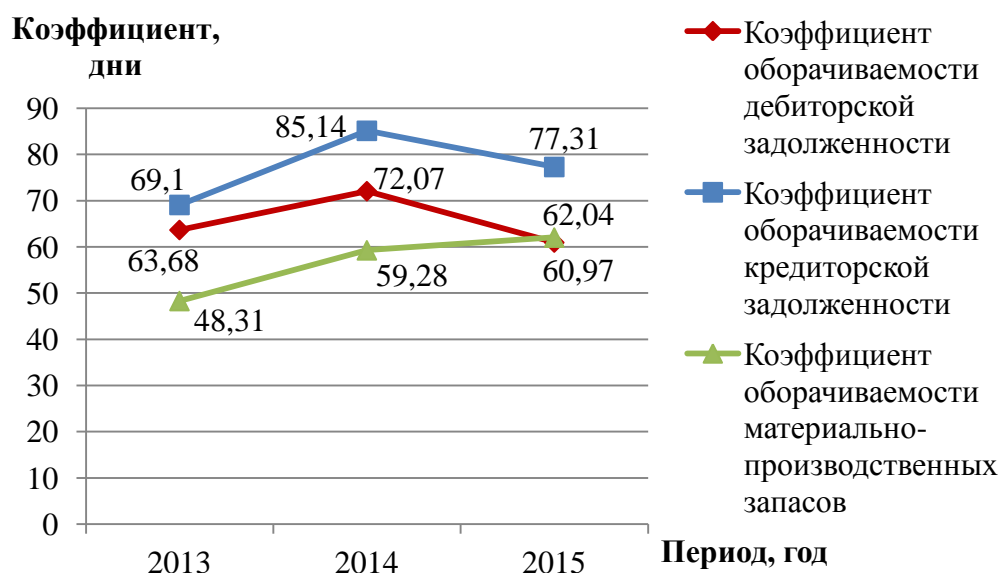


Рисунок 5 – Динамика коэффициентов оборачиваемости в днях

Таким образом, значения всех показателей оборачиваемости в 2014 году стали хуже, а в 2015 году они улучшились (за исключением коэффициента оборачиваемости материально-производственных запасов и фондоотдачи). Это можно объяснить сложившейся кризисной ситуацией в стране. Следовательно, деловая активность предприятия не имеет определенной динамики изменения. Оборачиваемость средств предприятия находится на невысоком уровне.

Повышение значений коэффициентов оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности в 2015 году свидетельствует о том, что предприятие становится более способным рассчитаться по своим краткосрочным обязательствам, а также, что покупатели стали быстрее с ним рассчитываться.

Ускорение оборачиваемости рассматривается как положительная тенденция, однако для обеспечения текущей платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия, необходимо, чтобы скорость оборачиваемости активов превышала скорость оборачиваемости внешних обязательств. Сопоставив условия коммерческого кредитования, которыми предприятие пользуется у других компаний, с теми условиями кредитования, которые предприятие предоставляет другим предприятиям, можно сделать вывод о том,

что оплата от должников предприятия быстрее потребности оплаты по его обязательствам. Это положительный момент.

Однако предприятию необходимо пересмотреть характер хозяйственных связей с партнерами, так как оборачиваемость кредиторской задолженности характеризуется низким уровнем (77 дней). Это может привести к потере доверия кредиторов и, как следствие, к их отказу в отсрочке или рассрочке платежей предприятия.

Особое внимание следует уделить показателям оборачиваемости дебиторской задолженности. В 2013 году длительность оборота дебиторской задолженности составляла почти 64 дня, то есть задолженность погашалась в среднем 5,65 раза за период в 360 дней. В 2014 году длительность оборота увеличилась и составила 72 дня. В 2015 году длительность оборота дебиторской задолженности сократилась и составила почти 61 день. Несмотря на улучшение в 2015 году, показатели имеют низкий уровень. Требуется пересмотреть политику кредитования покупателей.

Необходимо сравнить темпы прироста дебиторской задолженности с темпом прироста выручки. В соответствии с «золотым правилом экономики» темпы прироста выручки должны превышать темпы прироста дебиторской задолженности (таблица 5) [28]. Динамика выручки и дебиторской задолженности за 2013-2015 гг. представлена на рисунке 6.

Таблица 5 – Показатели динамики выручки и дебиторской задолженности

Показатель	Абсолютное изменение на конец 2014 г. по сравнению с 2013 г., руб.	Абсолютное изменение на конец 2015 г. по сравнению с 2014 г., руб.	Темп прироста на конец 2014 года, %	Темп прироста на конец 2015 года, %
Выручка	29 595 783	59 383 431	33,74	50,62
Дебиторская задолженность	4 550 190	8 332 310	21,45	32,34

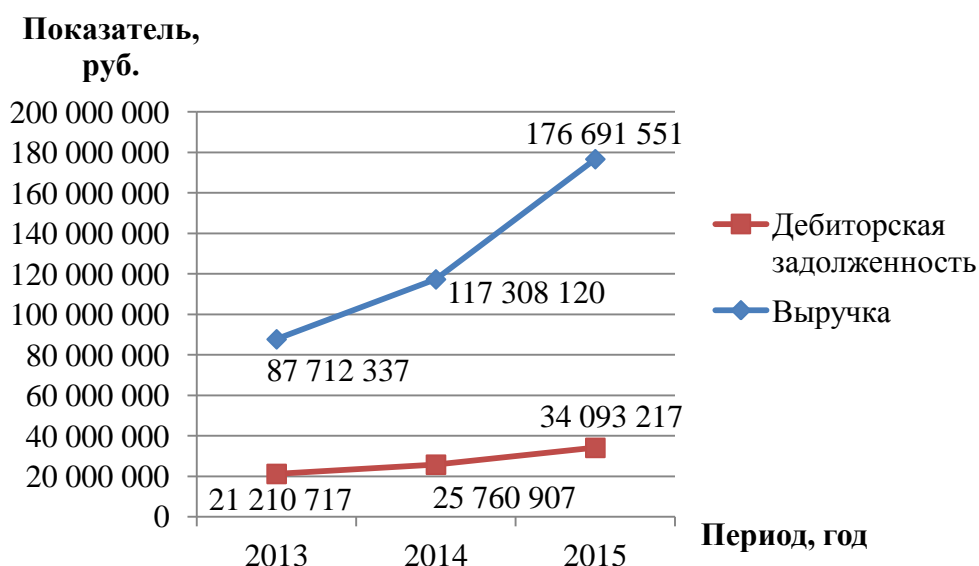


Рисунок 6 – Динамика выручки и дебиторской задолженности, руб.

Из таблицы 5 видно, что темп прироста выручки превышает темп прироста дебиторской задолженности. Это положительный момент.

Предприятие имеет очень низкую абсолютную ликвидность, ему не хватает денежных средств, величину которых можно повысить с помощью грамотного управления дебиторской задолженностью. Предприятие находится на стадии роста, увеличение объема продаж приводит к увеличению дебиторской задолженности. Это также указывает на необходимость создания эффективной системы управления дебиторской задолженностью на предприятии.

Важнейшей характеристикой финансового состояния предприятия является стабильность его деятельности в свете долгосрочной перспективы. Для того чтобы проанализировать финансовую устойчивость предприятия, необходимо рассчитать ряд коэффициентов (таблица 6).

Графическое представление динамики показателей деловой активности показано на рисунке 7.

Таблица 6 – Показатели финансовой устойчивости предприятия

Показатель	Формула расчета	Значение на конец периода		
		2013 г.	2014 г.	2015 г.
Собственные оборотные средства, руб.	Оборотные активы – краткосрочные обязательства	12 369 770	16 672 917	26 397 657
Коэффициент автономии	Собственный капитал / валюта баланса	0,42	0,39	0,44
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (финансовой активности)	Заемный капитал / собственный капитал	1,41	1,59	1,30
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами	Собственные оборотные средства / оборотные активы	0,41	0,35	0,41
Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами	Собственные оборотные средства / запасы	1,36	0,78	0,90

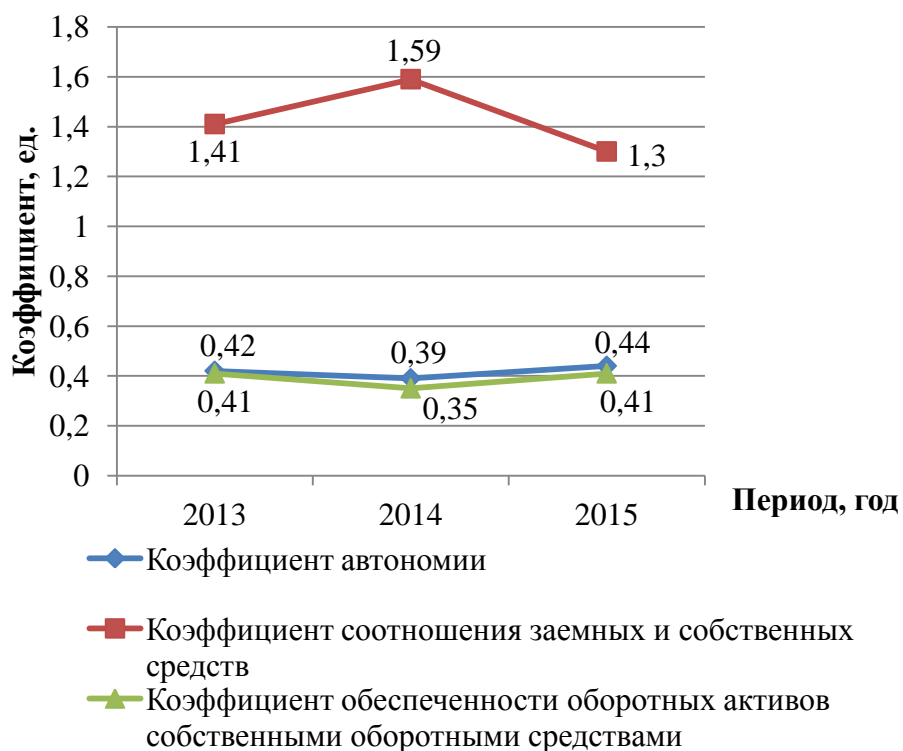


Рисунок 7 – Динамика показателей финансовой устойчивости

Из таблицы 6 видно, что собственные оборотные средства предприятия имеют тенденцию к росту. Предприятие может за счет собственных оборотных средств покрывать свои текущие обязательства.

Доля собственного капитала в общей величине активов не имеет определенной тенденции изменения. Можно заметить, что она на протяжении анализируемого периода не сильно колеблется, а сохраняется на уровне около 40%. Это положительный момент, показывающий финансовую устойчивость предприятия.

Значение коэффициента соотношения собственных и заемных средств показывает, что у предприятия имеется зависимость от внешних источников финансирования, так как доля заемного капитала превышает долю собственного капитала в валюте баланса. Но данную зависимость нельзя назвать критической.

Также необходимо заметить, что предприятие не использует долгосрочные источники финансирования, что может негативно сказаться на его финансовой устойчивости в непредвиденной ситуации.

В целом можно сказать, что предприятие имеет нормальный уровень финансовой устойчивости в долгосрочном периоде.

Анализ рентабельности показывает, насколько прибыльной является деятельность предприятия. Он проводится с помощью коэффициентов рентабельности (таблица 7).

Таблица 7 – Показатели рентабельности деятельности предприятия

В процентах

Показатель	Формула расчета	Значение на конец периода	
		2014 г.	2015 г.
Коэффициент рентабельности продаж	Прибыль от продаж / выручка	7,8	8,1
Коэффициент рентабельности активов	Прибыль от продаж / среднегодовая стоимость активов	19,64	20,44
Коэффициент рентабельности собственного капитала	Чистая прибыль / среднегодовая стоимость собственного капитала	41,87	37,85
Коэффициент рентабельности основной деятельности	Прибыль от продаж / себестоимость реализованной продукции	9,36	9,9

Для наглядности представим динамику коэффициентов рентабельности в виде гистограммы (рисунок 8).

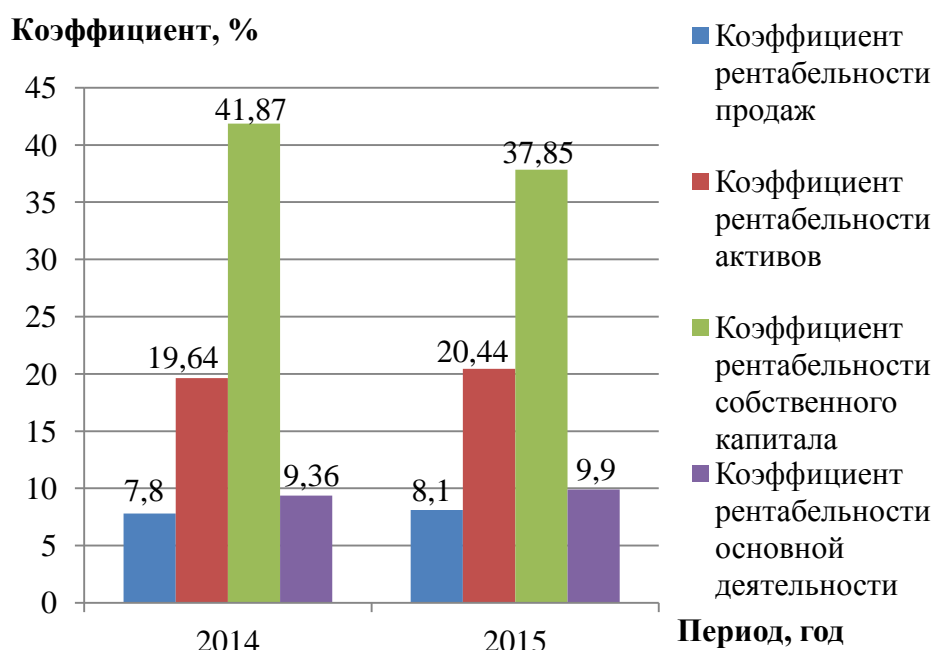


Рисунок 8 – Динамика коэффициентов рентабельности

Из таблицы 7 видно, что значения коэффициентов рентабельности увеличились, то есть повысилась прибыльность работы предприятия. Исключение составляет коэффициент рентабельности собственного капитала, значение которого снизилось. Это объясняется снижением величина краткосрочных заемных средств предприятия, то есть негативным эффектом финансового левериджа.

Коэффициенты имеют достаточно высокую величину в сравнении со среднеотраслевыми показателями. Средняя рентабельность активов в строительстве в 2014 году составляла 1,6%, а в 2015 году – 1,9% [15]. У анализируемого предприятия ее значение составило в 2014 году 19,64%, а в 2015 году – 20,44%, что намного превышает средний уровень по отрасли. Коэффициент рентабельности основной деятельности также превышает среднеотраслевой уровень. В 2014 году в среднем по отрасли он составлял 5,1%, а

в 2015 году – 5,4% [15]. У предприятия значение рентабельности основной деятельности в 2014 году составило 9,36%, а в 2015 году – 9,9%.

Таким образом, предприятие характеризуется достаточно высоким уровнем рентабельности деятельности.

В итоге можно сформулировать комплексный вывод относительно эффективности предприятия в целом. Предприятие характеризуется невысоким уровнем деловой активности, имеет нормальную финансовую устойчивость и достаточно высокую текущую ликвидность, а также значительный уровень рентабельности. Однако предприятие имеет низкий уровень абсолютной ликвидности.

Выводы по разделу один

Резюмируя содержание раздела, можно сделать теоретические выводы.

В кризисной ситуации возрастает проблема неплатежей. Субъекты финансово-хозяйственной деятельности постоянно сталкиваются с проблемами возникновения и взыскания дебиторской задолженности.

Под дебиторской задолженностью понимается сумма долгов, причитающихся предприятию, фирме, компании со стороны других предприятий, фирм, а также граждан, являющихся их должниками (дебиторами).

Система управления дебиторской задолженностью состоит из ряда последовательных действий, направленных на выявление и устранение возможных рисков невозврата задолженностей.

Для отчетливого понимания «состояния» дебиторской задолженности и принятия решения по дальнейшей работе проводится анализ дебиторской задолженности.

Анализ дебиторской задолженности осуществляется с использованием следующих методов:

- 1) Построение аналитических таблиц:

- анализ динамики и структуры дебиторской задолженности;
- анализ просроченной дебиторской задолженности.

2) Разработка системы показателей.

3) Прием детализации, группировки (дебиторская задолженность ранжируется в зависимости от сроков возникновения и погашения).

4) Методы факторного анализа:

- метод абсолютных разниц;
- метод цепных подстановок.

5) Качественные методы анализа:

- ABC-анализ;
- XYZ-анализ.

Общество с ограниченной ответственностью «Логотек-Сервис» предоставляет услуги по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию промышленного холодильного и вентиляционного оборудования.

Проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности показал, что предприятие характеризуется невысоким уровнем деловой активности, имеет нормальную финансовую устойчивость и достаточно высокую текущую ликвидность, а также значительный уровень рентабельности. Однако предприятие имеет низкий уровень абсолютной ликвидности.

Существенную проблему для ООО «Логотек-Сервис» представляет возврат дебиторской задолженности. Ее величина с каждым годом возрастает. Период оборачиваемости дебиторской задолженности составляет более чем два месяца. Все это может привести к ухудшению финансового положения организации, привести к потере платежеспособности. Следовательно, компании требуется пересмотреть свою политику кредитования покупателей и создать эффективную систему управления дебиторской задолженностью.

2 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ООО «ЛОГОТЕК-СЕРВИС»

2.1 Анализ дебиторской задолженности ООО «Логотек-Сервис»

Анализ дебиторской задолженности предприятия проведем на основе данных бухгалтерской отчетности: Бухгалтерского баланса, форма № 1 за 2013-2015 гг., и данных управленческого учета: Перечень предприятий-дебиторов по состоянию на конец 2013 г., 2014 г. и 2015 г. С целью сохранения конфиденциальности данных названия контрагентов ООО «Логотек-Сервис» были изменены.

Показатели динамики и состава дебиторской задолженности представлены в таблице 8. Состав дебиторской задолженности представлен на рисунке 9, а динамика каждой составляющей – на рисунках 10, 11 и 12.

Таблица 8 – Показатели динамики дебиторской задолженности

Показатель	Значение на конец периода			Абсолютное изменение на конец 2014 г. по сравнению с 2013 г.	Абсолютное изменение на конец 2015 г. по сравнению с 2014 г.
	2013 г.	2014 г.	2015 г.		
Дебиторская задолженность	23 627 998	27 381 631	36 748 769	3 753 633	9 367 139
в том числе: покупатели	11 064 566	15 789 725	23 386 043	4 725 159	7 596 318
поставщики (авансы выданные)	12 428 330	11 396 667	13 177 021	-1 031 663	1 780 354
прочие дебиторы	135 102	195 238	185 705	60 136	-9 533

Из таблицы 8 видно, что к концу 2014 года величина общей дебиторской задолженности изменилась за счет увеличения дебиторской задолженности покупателей на 4 725 159 руб., снижения дебиторской задолженности поставщиков на 1 031 663 руб. и увеличения дебиторской задолженности прочих дебиторов на 60 136 руб. К концу 2015 года величина общей дебиторской задолженности изменилась за счет увеличения дебиторской задолженности покупателей на 7 596 318 руб., увеличения дебиторской задолженности

поставщиков на 1 780 354 руб. и снижения дебиторской задолженности прочих дебиторов на 9 533 руб.

Величина общей дебиторской задолженности зависит в большей степени от изменения дебиторской задолженности покупателей, причем имеется тенденция к значительному росту. Незначительно влияет на величину общей дебиторской задолженности изменение задолженности прочих дебиторов, причем тенденция изменения не имеет одного направления. Дебиторская задолженность поставщиков также не имеет определенного направления изменения.

Таким образом, предприятию необходимо большее внимание уделять дебиторской задолженности покупателей.

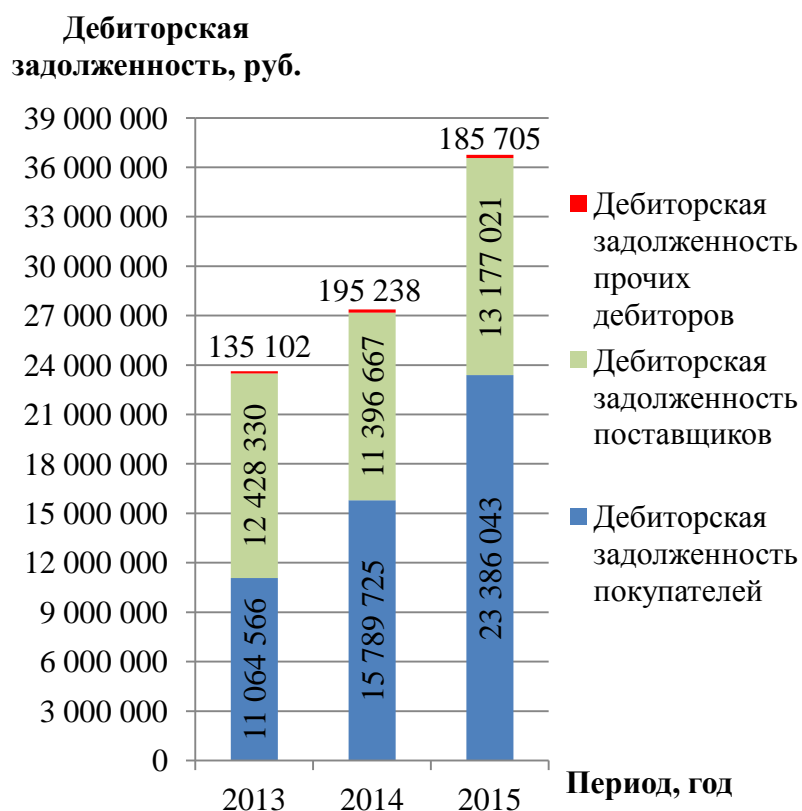


Рисунок 9 – Динамика и состав дебиторской задолженности

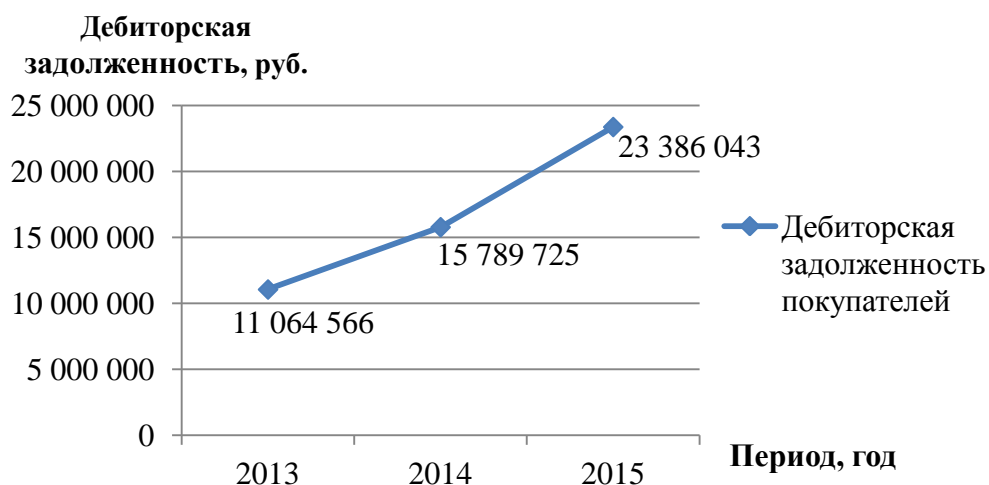


Рисунок 10 – Динамика дебиторской задолженности покупателей

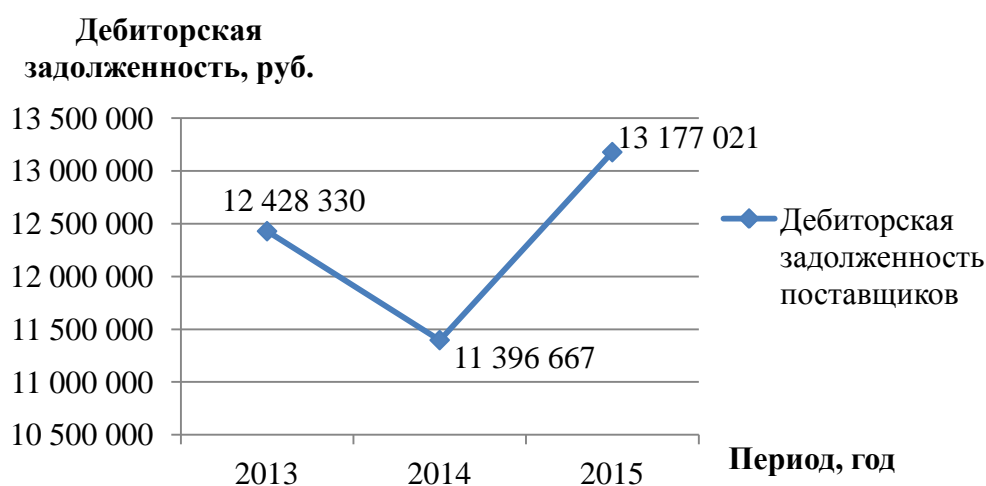


Рисунок 11 – Динамика дебиторской задолженности поставщиков

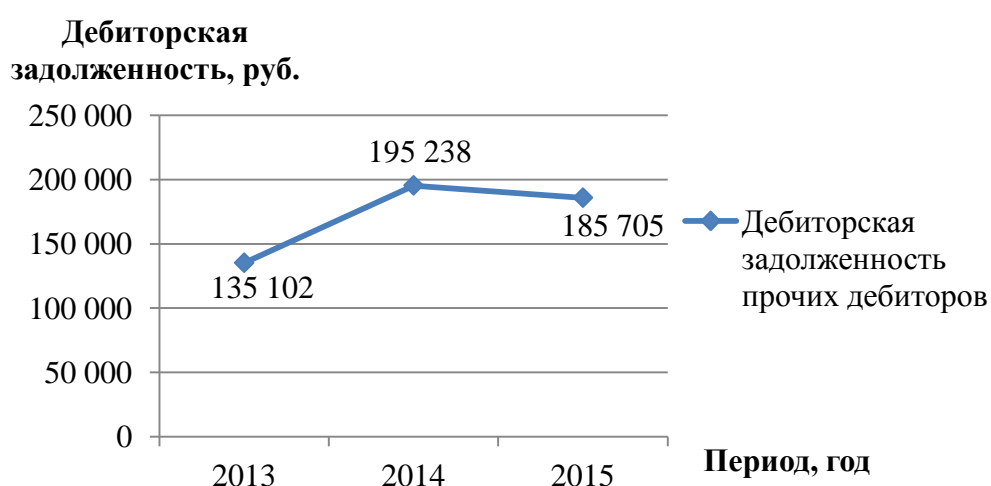


Рисунок 12 – Динамика дебиторской задолженности прочих дебиторов

Далее необходимо рассмотреть структуру дебиторской задолженности (таблица 9).

Таблица 9 – Показатели структуры дебиторской задолженности

В процентах

Показатель	Удельный вес в общей величине дебиторской задолженности на конец периода		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Дебиторская задолженность	100,00	100,00	100,00
покупатели	46,83	57,67	63,64
поставщики (авансы выданные)	52,60	41,62	35,86
прочие дебиторы	0,57	0,71	0,51

Из таблицы 9 видно, что наибольшую долю в общей величине дебиторской задолженности в 2013 году имеет дебиторская задолженность поставщиков (52,6%). Далее эта ситуация меняется. Доля дебиторская задолженности покупателей в общей величине дебиторской задолженности значительно растет (с 46,83% в 2013 году до 63,64% в 2015 году), а доля дебиторской задолженности поставщиков снижается (с 52,6% в 2013 году до 35,86% в 2015 году), то есть меняется структура общей дебиторской задолженности предприятия. Доля дебиторской задолженности прочих дебиторов имеет незначительную величину.

Проведем анализ просроченной дебиторской задолженности. Для этого определим ее состав, структуру и динамику.

Просроченная дебиторская задолженность на предприятии образовалась в 2015 году в сумме 907 537 руб. Она включает в свой состав задолженности двух покупателей: ООО «Отель» в сумме 300 000 руб. и ООО «Выпечка» в сумме 607 537 руб. Удельный вес в общей просроченной дебиторской задолженности компании ООО «Отель» составляет 33,06%, ООО «Выпечка» – 66,94%.

Коэффициент просроченности дебиторской задолженности равен 0,0247, то есть просроченная дебиторская задолженность составляет 2,47% от общей величины дебиторской задолженности. Значение коэффициента имеет низкий

уровень, что является положительным моментом для предприятия, так как практически весь объем дебиторской задолженности погашается в пределах установленного срока.

Проведем коэффициентный анализ дебиторской задолженности.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности составил в 2013 году 5,65 оборота, в 2014 году – 4,99 оборота, в 2015 году – 5,9 оборота. Динамика коэффициента представлена на рисунке 13.

Период погашения дебиторской задолженности составил в 2013 году 63,68 дня, в 2014 году – 72,07 дня, в 2015 году – 60,97 дня. Динамика коэффициента представлена на рисунке 14.

Показатели оборачиваемости дебиторской задолженности предприятия находятся на низком уровне. Дебиторская задолженность в среднем 5 раз в год трансформируется в денежные средства. Дебиторы погашают свои долги более чем через два месяца. Денежные средства предприятия более 60 дней омертвлены в дебиторской задолженности. Такая ситуация может негативно сказаться на платежеспособности предприятия.

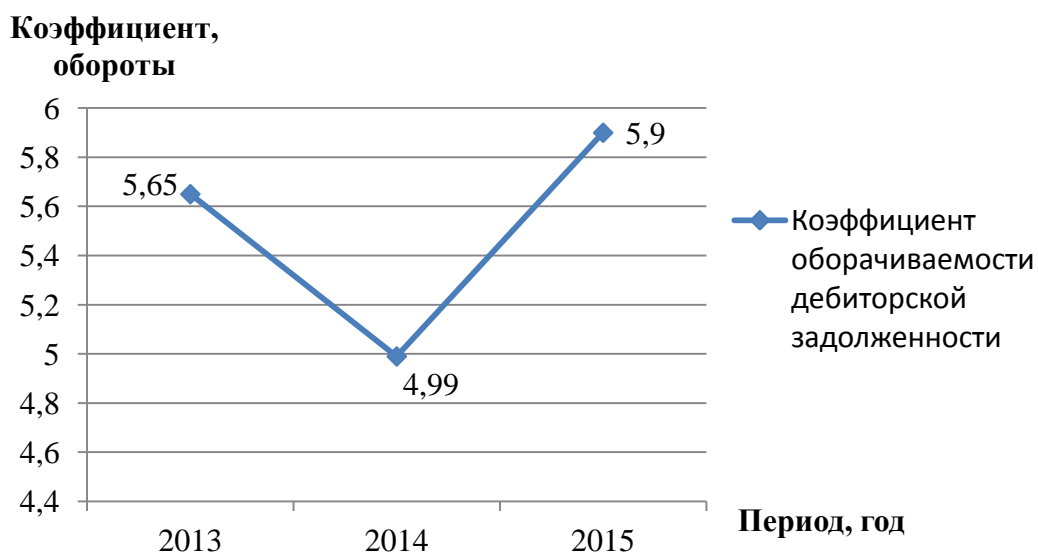


Рисунок 13 – Динамика коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности в оборотах

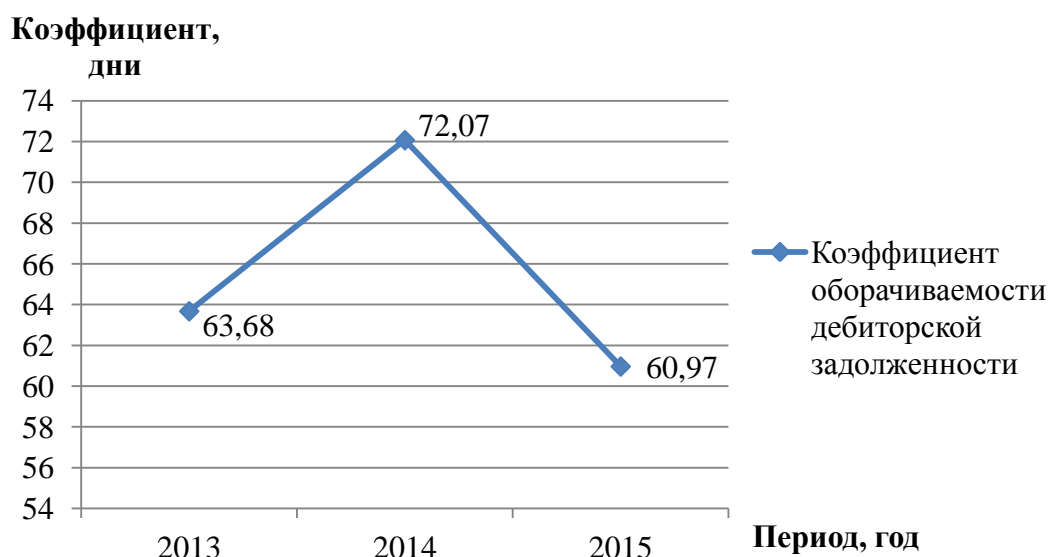


Рисунок 14 – Динамика коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности в днях

Определим также долю задолженности каждого дебитора в выручке. Таблицы представлены в приложении Б. В 2013 году наибольший удельный вес в числе покупателей имеют прочие покупатели (1,84%), ЗАО «Петушок» (0,98%), ИП Юлия (0,97%) и ООО «Перо» (0,94%). Среди поставщиков наибольший удельный вес имеет ООО «Семья» (14,1%). В 2014 году наибольший удельный вес среди покупателей имеют ООО «Крючок» (2,04% и 1,1%), ИП Юлия (1,84%), ЗАО «Продукты» (1,18%), ИП Александр (1,14%) и ООО «Механизм» (1,1%). Среди поставщиков наибольший удельный вес имеют ООО «Холод» (4,99%) и ООО «Дружба» (3,56%). В 2015 году наибольший удельный вес в числе покупателей имеют ОАО «Сизиф» (2,44%), ООО «Крючок» (1,78%), ИП Александр (1,25%) и ЗАО «Продукты» (1,2%). Среди поставщиков наибольший удельный вес имеют ООО «Дружба» (5,56%) и ООО «Машины» (0,88%).

Таким образом, покупателями, которые в наибольшей степени влияют на финансовые результаты хозяйственной деятельности предприятия, являются крупные компании России или ИП, входящие в группу таких компаний.

Доля (удельный вес) дебиторской задолженности в оборотных активах составила в 2013 году 0,698, в 2014 году – 0,54, в 2015 году – 0,536 (коэффициент

зависимости предприятия от дебиторской задолженности). Значение данного показателя снижается. Однако это не является положительной тенденцией для предприятия, так как величина запасов очень сильно возросла. А также возросла величина прочих оборотных активов и денежных средств. Сумма дебиторской задолженности с каждым годом увеличивается. Следовательно, доля дебиторской задолженности в оборотных активах снижается только за счет роста других составляющих оборотных активов. Поэтому оборотные активы предприятия все больше подчинены внешним контрагентам, а степень платежеспособности предприятия снижается. Динамика коэффициента зависимости предприятия от дебиторской задолженности представлена на рисунке 15. Динамика запасов представлена на рисунке 16.

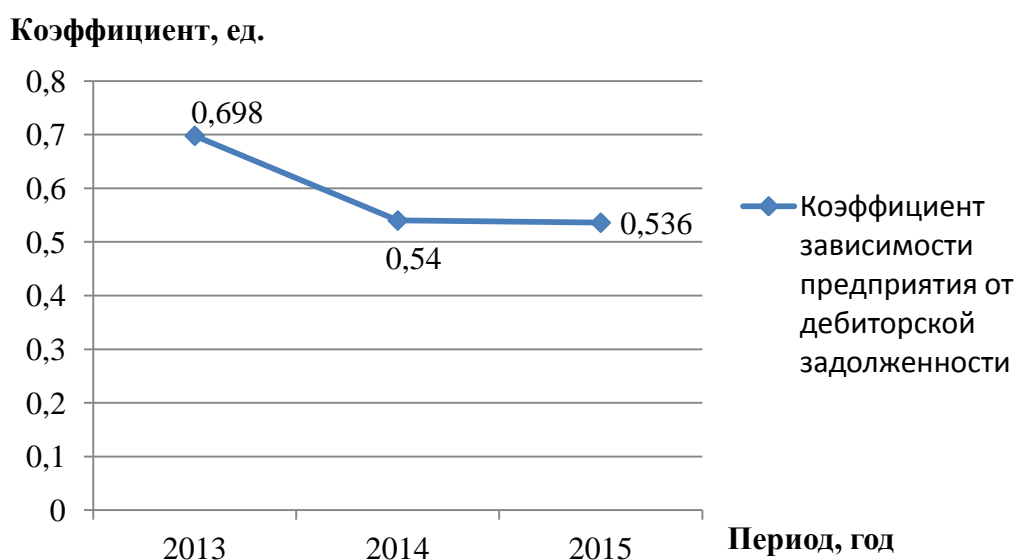


Рисунок 15 – Динамика коэффициента зависимости предприятия от дебиторской задолженности

Коэффициент равновесия задолженностей (отношение суммы дебиторской задолженности к сумме кредиторской задолженности) в 2013 году составил 1,26, в 2014 году – 0,95, в 2015 году – 0,94. Значение показателя снижается, то есть величина кредиторской задолженности стала превышать величину дебиторской задолженности предприятия. Это может негативно повлиять на платежеспособность предприятия в случае, если потребуется одновременно

погасить обязательства перед кредиторами, так как сумма дебиторской задолженности недостаточна. Динамика показателя представлена на рисунке 17.

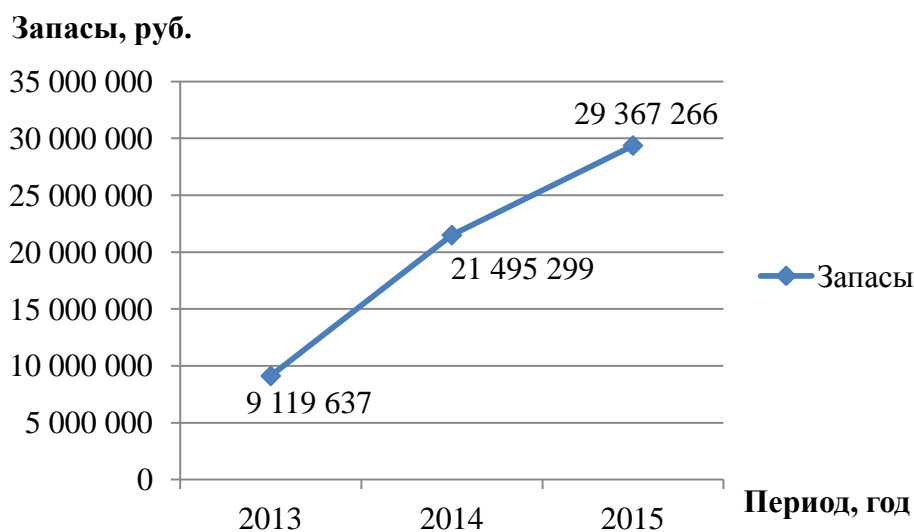


Рисунок 16 – Динамика запасов

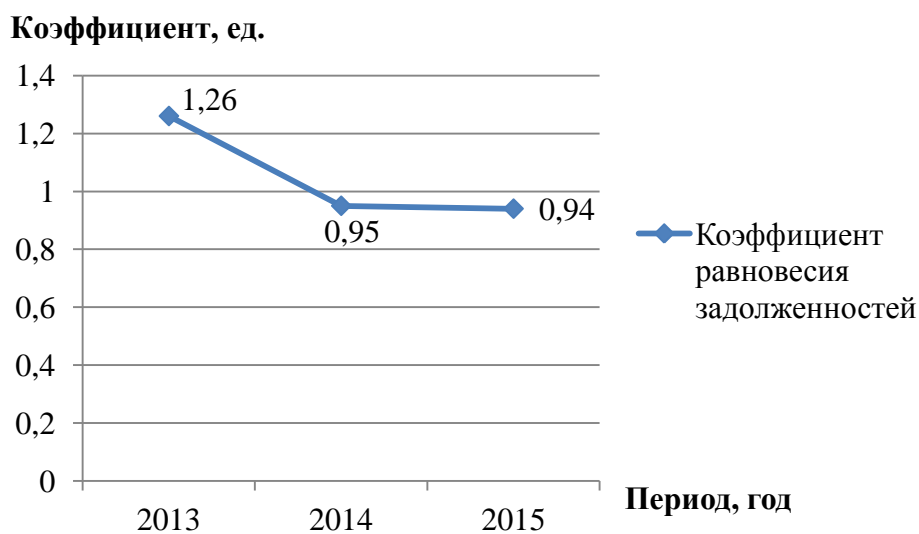


Рисунок 17 – Динамика коэффициента равновесия задолженностей

Коэффициент соотношения сроков погашения задолженностей (коэффициент времени) (определяется как отношение средневзвешенного показателя срока оплаты (возврата) дебиторской задолженности к средневзвешенному показателю срока погашения по кредиторской задолженности) в 2013 году составил 0,92, в 2014 году – 0,85, в 2015 году – 0,79. Сроки погашения дебиторской

задолженности меньше сроков погашения кредиторской задолженности. С каждым годом разрыв между сроками становится все больше. Для предприятия положительный момент заключается в том, что дебиторы погашают свою задолженность раньше, чем у предприятия возникает необходимость погашения собственной задолженности перед кредиторами. Это значит, что предприятие может расплатиться с кредиторами вовремя благодаря поступлению средств от дебиторов. Однако данный показатель необходимо рассматривать в совокупности с коэффициентом равновесия задолженностей. Поэтому можно говорить о том, что предприятие является достаточно платежеспособным только в случае, если не возникнет необходимость в полном объеме расплатиться с его кредиторами. Динамика коэффициента представлена на рисунке 18.

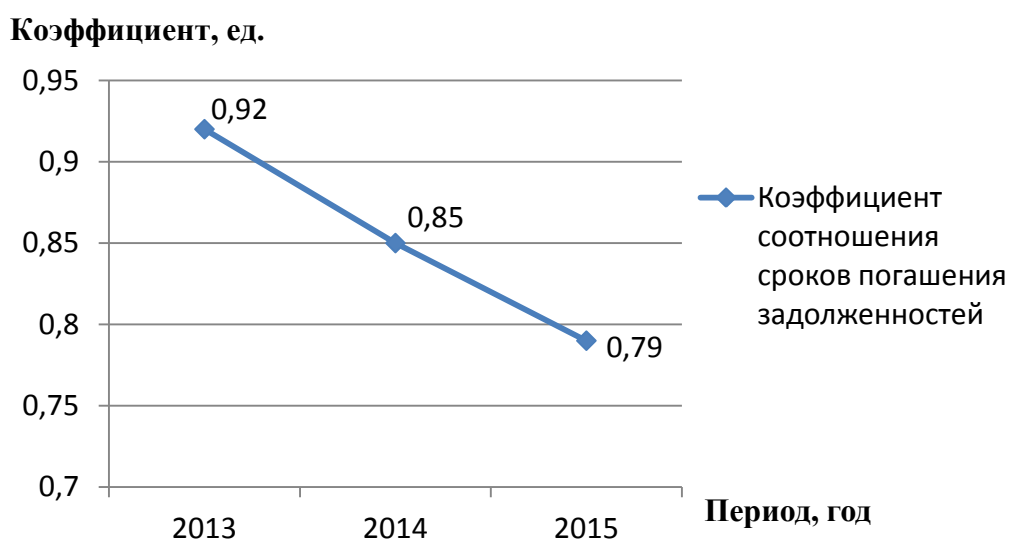


Рисунок 18 – Динамика коэффициента соотношения сроков погашения задолженностей

Проведем анализ в разрезе долгосрочной и краткосрочной дебиторской задолженности. Разбивка дебиторской задолженности на краткосрочную и долгосрочную приведено в таблице 10.

Из таблицы 10 видно, что сумма долгосрочной дебиторской задолженности с каждым годом значительно возрастает (больше чем в 5 раз к концу 2014 г., почти в 3 раза к концу 2015 г.), а сумма краткосрочной дебиторской задолженности

несущественно снижается. Преобладающее положение в общей сумме дебиторской задолженности остается у краткосрочной задолженности (больше 50%). Однако необходимо отметить значительное снижение доли краткосрочной дебиторской задолженности в общей сумме дебиторской задолженности, что вызвано сильным ростом долгосрочной задолженности.

Таблица 10 – Долгосрочная и краткосрочная дебиторская задолженность

Показатель	2013 год		2014 год		2015 год	
	Долгосрочная ДЗ	Краткосрочная ДЗ	Долгосрочная ДЗ	Краткосрочная ДЗ	Долгосрочная ДЗ	Краткосрочная ДЗ
Сумма, руб.	1 075 989	22 552 008	5 405 631	21 975 999	15 562 590	21 186 180
Удельный вес в общей сумме ДЗ, %	5	95	20	80	42	58

Проведем факторный анализ средней величины дебиторской задолженности, чтобы обозначить влияние изменения выручки и изменения периода оборачиваемости дебиторской задолженности на ее значение (таблица 11).

Таблица 11 – Показатели факторного анализа дебиторской задолженности

Показатель	Формула расчета	Значение на конец 2014 г.	Значение на конец 2015 г.
Абсолютное изменение средней дебиторской задолженности, руб.	$ДЗ_{ср.2} - ДЗ_{ср.1}$	7 969 954	6 441 250
Индекс средней дебиторской задолженности	$ДЗ_{ср.2} / ДЗ_{ср.1}$	1,51	1,27
Изменение средней дебиторской задолженности по периоду оборота, руб.	$КО_{ДЗ2} * В_1 / 360 - КО_{ДЗ1} * В_1 / 360$	2 044 185	-3 617 000
Индекс средней дебиторской задолженности по периоду оборота	$(КО_{ДЗ2} * В_1 / 360) / (КО_{ДЗ1} * В_1 / 360)$	1,13	0,85

Окончание таблицы 11

Показатель	Формула расчета	Значение на конец 2014 г.	Значение на конец 2015 г.
Изменение средней дебиторской задолженности по выручке, руб.	$КО_{Д32} * B_2 / 360 - КО_{Д32} * B_1 / 360$	5 924 911	10 057 244
Индекс средней дебиторской задолженности по выручке	$(КО_{Д32} * B_2 / 360) / (КО_{Д32} * B_1 / 360)$	1,34	1,51

Из таблицы 11 видно, что величина средней дебиторской задолженности в 2014 году стала больше на 7 969 954 руб. по сравнению с 2013 годом, то есть увеличилась на 51%. В 2015 году ее значение также стало больше по сравнению с 2014 годом на 6 441 250 руб., то есть увеличилась на 27%.

Направление изменения средней величины дебиторской задолженности прямо пропорционально изменению коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности в днях. Рост периода оборачиваемости дебиторской задолженности привел к росту средней величины дебиторской задолженности в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 2 044 185 руб. (на 13%). Снижение периода оборачиваемости дебиторской задолженности привело к снижению средней величины дебиторской задолженности в 2015 году по сравнению с 2014 годом – на 3 617 000 руб. (85%).

Изменение выручки, в данном случае ее рост, приводит к росту средней величины дебиторской задолженности на 5 924 911 руб. (на 34%) в 2014 году по сравнению с 2013 годом, а в 2015 году – на 10 057 244 руб. (на 51%) по сравнению с 2014 годом. То есть направление изменения средней величины дебиторской задолженности прямо пропорционально изменению выручки.

Дебиторская задолженность увеличивается за счет выручки. Однако этот факт не снижает актуальности ее управления. Обороты растут, следовательно, необходимо грамотно управлять дебиторской задолженностью.

Таким образом, очевидно, что улучшение управления дебиторской задолженностью приводит к снижению ее величины, а ухудшение управления – к ее росту.

Проведем ABC-анализ дебиторской задолженности. Для этого найдем долю дебиторской задолженности каждого дебитора в общей сумме дебиторской задолженности, а также проранжируем найденные значения в порядке убывания. Далее разделим их на три группы (таблицы 12, 13, 14).

Таблица 12 – Деление дебиторов по методу ABC на конец 2013 года

Группа дебиторов по методу ABC	Значение на конец 2013 года		Доля в общей сумме дебиторской задолженности, %
	Дебиторская задолженность, руб.	Количество дебиторов, ед.	
Группа «А»	18 515 632	5	78,36
Группа «В»	3 849 596	7	16,29
Группа «С»	1 262 770	7	5,34
Итого	23 627 998	19	100

Из таблицы 12 видно, что группа «А» является самой малочисленной. Группы «В» и «С» равны по количеству дебиторов.

Таблица 13 – Деление дебиторов по методу ABC на конец 2014 года

Группа дебиторов по методу ABC	Значение на конец 2014 года		Доля в общей сумме дебиторской задолженности, %
	Дебиторская задолженность, руб.	Количество дебиторов, ед.	
Группа «А»	21 069 673	8	76,95
Группа «В»	4 899 015	6	17,89
Группа «С»	1 412 943	8	5,16
Итого	27 381 631	22	100

Из таблицы 13 видно, что величина группы «А» по сравнению с 2013 годом стала в 1,6 раза больше, однако доля каждого дебитора в общей сумме дебиторской задолженности снизилась. Число дебиторов в других группах изменилось незначительно. Это означает, что у предприятия увеличился список дебиторов, с которыми необходимо постоянно работать, чтобы они погасили свою задолженность в срок и в полном объеме.

Таблица 14 – Деление дебиторов по методу ABC на конец 2015 года

Группа дебиторов по методу ABC	Значение на конец 2015 года		Доля в общей сумме дебиторской задолженности, %
	Дебиторская задолженность, руб.	Количество дебиторов, ед.	
Группа «А»	29 236 296	9	79,56
Группа «В»	5 341 435	8	14,54
Группа «С»	2 171 038	9	5,91
Итого	36 748 769	26	100

Из таблицы 14 видно, что соотношение числа дебиторов по группам остается таким же, как и в 2014 году. Величина каждой группы изменилась незначительно.

Таким образом, анализ групп дебиторов показал, что в группу «А» относятся крупные компании, которые ведут деятельность не только на территории Челябинской области, но и в соседних областях, а также по всей России. Это компании, занимающиеся розничной торговлей продуктами питания и товарами повседневного спроса (ЗАО «Продукты», ЗАО «Дорога»), агропромышленные холдинги (ООО «Перо», ЗАО «Петушок», ООО «Крючок»), компании, занимающиеся оптовой и розничной торговлей мясом, мясом птицы и мясными продуктами, (ИП Юлия, ИП Александр), компании по производству и поставке промышленных холодильных систем (ООО «Холод», ООО «Машины»). Данные компании оказывают наибольшее влияние на результаты финансовой деятельности предприятия, поэтому необходимо осуществлять постоянный контроль их задолженности.

Для дебиторов группы «А» возможно применение следующих мер:

- регулярная оценка достоверности прогноза платежей;
- возможное введение льготных условий взаимодействия (отсрочка платежа, предоставление скидок в зависимости от срока произведения платежа);
- ежедневное обновление данных в базе данных;
- постоянное отслеживание объемов заказа и регулярности взаимодействия;
- усовершенствование методов воздействия на должников.

Для дебиторов группы «В» применяются те же меры, что и для группы «А», но они осуществляются реже.

Для управления дебиторами группы «С» можно выделить следующие рекомендации:

- возможное проведение оценки клиента на предмет продолжения отношений;
- фиксация информации о клиенте должна быть простой, контроль состояния долгов можно производить периодически (для клиентов с мелкими суммами задолженности).

Также необходимо провести XYZ-анализ дебиторской задолженности. Для этого найдем коэффициент вариации каждой дебиторской задолженности и разделим дебиторов на три группы (таблица 15).

Таблица 15 – Деление дебиторов по методу XYZ

Группа дебиторов по методу XYZ	Коэффициент вариации	Количество дебиторов, ед.
Группа «Х»	менее 10%	1
Группа «У»	10-25%	22
Группа «Z»	более 25%	15
Итого	—	38

Из таблицы 15 видно, что наиболее стабильную величину дебиторской задолженности демонстрирует один дебитор, так как только он попал в группу «Х» с наименьшим значением коэффициента вариации (2,18%). Группу «У» образуют 22 дебитора, она является самой многочисленной. В данной группе 19 дебиторов имеют коэффициент вариации равный 173,21%. Эти дебиторы были отнесены в группу «У», так как за анализируемый период дебиторская задолженность у них возникла только в одном году. Данных дебиторов нельзя назвать «злостными» неплательщиками, но также и нельзя отнести к группе надежных дебиторов. Группа «Z» включает в себя 15 дебиторов.

Самым проблемным дебитором является ЗАО «Петушок». Ему стоит уделять особое внимание, он имеет большой удельный вес в общей сумме дебиторской задолженности, и сумма его задолженности практически не меняется.

Также предприятию необходимо проводить постоянную работу с дебиторами группы «Y», так как их численность самая большая. Сумма их задолженности меняется не больше, чем на четверть, следовательно, существует большой риск перехода их задолженности в форму просроченной.

Дебиторы группы «Z» нуждаются в меньшем внимании, так как они являются наиболее надежными плательщиками.

Результаты ABC- и XYZ-анализа дебиторской задолженности сведем в общую таблицу, чтобы выявить наиболее проблемных дебиторов (таблица 16).

Таблица 16 – ABC-XYZ анализ

	X	Y	Z
A	—	Прочие покупатели ООО «Машины» ЗАО «Дорога» ОАО «Сизиф»	ЗАО «Продукты» ИП Александр ООО «Крючок» ОО «Перо» ООО «Дружба»
B	ЗАО «Петушок»	ООО «Выпечка» ООО «Торг» ООО «Магазин» ООО «Группа»	Прочие поставщики ООО «Механизм» ОАО «Племя»
C	—	Прочие дебиторы ИП Евгений ООО «Запчасти» ООО «Системы» ООО «Отель» ООО «Оборудование»	ИП Юлия ООО «Роом» ООО «Холод»

Из таблицы 16 видно, что наиболее проблемными дебиторами являются агропромышленные холдинги (ЗАО «Петушок», ОАО «Сизиф»); компании, занимающиеся розничной торговлей продуктами питания и товарами повседневного спроса (ЗАО «Дорога»); компании по производству и поставке промышленных холодильных систем (ООО «Машины»).

2.2 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления дебиторской задолженностью ООО «Логотек-Сервис»

Для повышения степени управляемости дебиторской задолженностью предприятию необходимо разработать эффективную систему управления ей. Однако прежде чем вносить необходимые изменения в систему управления дебиторской задолженностью необходимо провести диагностику управления дебиторской задолженности.

Диагностика системы управления дебиторской задолженностью проводится по следующему алгоритму: учет, анализ, планирование, организация, контроль.

Учет дебиторской задолженности на предприятии производится в разрезе заказов. Ответственными лицами являются руководители проектов. Каждый руководитель проекта (инженер) самостоятельно производит учет дебиторской задолженности по своему заказу, то есть с момента возникновения задолженности он вносит данные с наименованием дебитора, суммой задолженности и датой ее образования в программу «1С:Предприятие», где находится общая база данных.

Таким образом, основная проблема состоит в том, что учет дебиторской задолженности производится децентрализованно. Также не используются специальные формы документов, которые необходимы для учета дебиторской задолженности. В целом можно сказать, что отсутствует четкий алгоритм действий при учете дебиторской задолженности.

Анализ дебиторской задолженности на предприятии не осуществляется. Некоторый вид аналитической деятельности осуществляет главный бухгалтер: один раз в квартал он составляет перечень предприятий-дебиторов на отчетную дату, где дебиторская задолженность разбивается на общую сумму и сумму просроченной задолженности. Данный отчет предоставляется в банк. Содержание отчета отражено в таблице 17.

Планирование поступлений денежных средств от дебиторов осуществляется с использованием платежного календаря (таблица 18). Инженеры проектов вносят данные по заказу в платежный календарь после заключения договора.

Таблица 17 – Перечень предприятий-дебиторов

NN п/п	Наименование предприятия - дебитора	Сумма дебиторской задолженности в рублях		Дата образования задолженности	Дата погашения задолженности
		всего	в том числе просроченной		

Таблица 18 – Платежный календарь

Группировки		На начало периода	Итого	Дата	Дата	...
Безналичные	Остаток на начало периода					
	Неоплаченные входящие документы					
	Документы планирования поступления					
	Заказы покупателей					
	Итого сумма к использованию					
	Неоплаченные исходящие документы					
	Заявки на расходование средств					
	Заказы поставщикам					
	Итого планируемый остаток					
Банк _____ р/с _____	...					
...						
Наличные	...					
Касса № _____						
...						

Однако фактически платежный календарь не работает. Проблема заключается в том, что инженеры не производят корректировку данных при их изменении, то есть они фиксируют новые данные в своих записных книжках и не вносят их в платежный календарь. Вследствие этого происходит противоречие при проведении контроля.

Резерв по сомнительным долгам на предприятии не создается.

Рассмотрим организацию работы с дебиторской задолженностью.

Поиском клиентов занимается несколько лиц: технический директор, коммерческий директор и инженеры. А также клиенты сами обращаются в компанию с заказом.

Анализ потенциальных клиентов с точки зрения их надежности, платежеспособности не проводится. На предприятии установлена программа «СБИС» (сеть деловых коммуникаций и обмена электронными документами между компаниями, госорганами и обыкновенными людьми), но ей не пользуются.

Инженер проекта получает техническое задание от клиента либо создает его совместно с клиентом. После этого он делает коммерческое предложение, то есть стоимость выполнения задания. Сюда включается стоимость оборудования, доставка и монтажные работы. Затем заключается договор.

В зависимости от сложности оборудования устанавливается размер предоплаты, как правило, 30% от стоимости оборудования. Через 5-10 недель требуется оплатить еще 30% стоимости оборудования. Когда оборудование готово, завод (поставщик) сообщает ООО «Логотек-Сервис», что его можно забрать, и клиент производит оплату оставшихся 40% стоимости оборудования. Предупреждение о последующей оплате за оборудование производится путем звонка клиенту по телефону, ему дается 5 дней для оплаты. После этого ООО «Логотек-Сервис» производит монтажные работы, которые длятся приблизительно 2-3 недели. По факту выполнения данных работ инженер выставляет счет клиенту на оплату остатка. Подписывается акт выполненных работ и УПД (универсальный передаточный документ), после чего клиенту дается 5 банковских дней (или другое количество дней в зависимости от условий договора) для оплаты. Иногда перед выполнением монтажных работ предприятие делает запрос 30% стоимости данных работ на расходные материалы и транспортные расходы, а после выполнения работ оплачиваются оставшиеся 70% стоимости.

Как правило, проблема возникает с получением оплаты за выполненные работы по монтажу.

Для работы с неоплаченной в срок дебиторской задолженностью на предприятии существует определенная схема действий. Если оплаты нет по

окончании срока, инженер проекта осуществляет звонок клиенту с напоминанием об оплате, при этом дается дополнительный срок 1-3 дня.

После истечения дополнительного срока оплаты, если денежные средства не поступили, инженер пишет уведомительное письмо на официальном бланке предприятия. Такое письмо либо отправляется по электронной почте, либо заказным письмом Почтой России, либо инженер сам едет в офис клиента и регистрирует письмо у секретаря. При этом клиенту предоставляется дополнительно 10 рабочих дней для отправки ответа в форме гарантийного письма либо для оплаты. Если клиент не отвечает, инженер докладывает об этом на оперативном совещании, где принимается решение о передаче клиента техническому или коммерческому директору.

Назначенное лицо осуществляет звонок руководству компании-клиента и назначает встречу для проведения переговоров. При наличии договоренности клиент выдает гарантийное письмо, ему предоставляется отсрочка оплаты, как правило, 2-3 месяца.

При отказе руководства компании-клиента от встречи предприятие составляет досудебное письмо, в котором указывается требование произвести оплату в течение 10 дней, иначе будет подан иск в суд. Далее либо клиент производит оплату, либо начинается судебное разбирательство.

Предприятие устанавливает в договоре штрафы за просрочку платежа, как правило, сумма штрафа составляет 0,15% в день от неоплаченной суммы. Если договор государственной закупки либо по тендеру государственных закупок, то сумма штрафа устанавливается в размере 1/300 от неоплаченной суммы.

Также на предприятии существует система скидок. Скидки предоставляются постоянным клиентам, а также они предоставляются в зависимости от объема работы (заказа).

Для повышения эффективности работы с дебиторской задолженностью инженерам проектов выплачивается премия при получении оплаты от клиента. Это значит, что сотрудники имеют мотивацию к работе, они заинтересованы в

получении от клиентов реальных денежных средств, а не «формальной» суммы выручки, которая просто указывается «на бумаге».

Необходимо рассмотреть схему документооборота, которая используется при работе с дебиторской задолженностью.

После заключения договора с клиентом все дальнейшие документы руководители проектов составляют, печатают и отвозят для подписания самостоятельно. А также они выставляют счета на оплату. Бухгалтерия занимается проведением платежных операций, осуществляет контроль полноты и правильности разnosки платежей, составляет акты сверки и проводит акты взаиморасчетов в программе «1С:Предприятие».

Таким образом, проблемами в организации управления дебиторской задолженностью являются несвоевременность применения методов воздействия на дебиторов и недостаточный перечень таких методов. Также недостатком в системе является то, что методы взыскания задолженности применяются ко всем категориям должников одинаково.

Контроль как метод управления дебиторской задолженностью на предприятии осуществляется недостаточно тщательно.

В начале каждого следующего отчетного месяца инженеры проектов представляют отчет директору о том, какие документы не сданы, не подписаны. Следовательно, директор осуществляет контроль управления дебиторской задолженностью один раз в месяц.

Бухгалтерия осуществляет только контроль за возвратом первичных документов, в программе «1С:Предприятие» ставится отметка о подписании документов.

Основная проблема при проведении контроля управления дебиторской задолженностью заключается в том, что отсутствует четкий формат документа представляемого отчета, который содержал бы полную информацию об общей сумме дебиторской задолженности и ее просроченной части, а также аналитические данные за месяц.

Результаты диагностики системы управления дебиторской задолженностью предприятия представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Диагностика системы управления дебиторской задолженностью ООО «Логотек-Сервис»

Элемент системы управления	Основные проблемы
Учет	Децентрализованный учет дебиторской задолженности. Отсутствие четких форм документов. Отсутствие четкого алгоритма действий.
Анализ	Нет сотрудника, занимающегося анализом дебиторской задолженности.
Планирование	Несвоевременное осуществление корректировки данных в платежном календаре.
Организация	Отсутствует проверка надежности потенциальных клиентов. Несвоевременность применения методов воздействия на дебиторов. Применение методов взыскания задолженности ко всем категориям должников одинаковое. Отсутствие четкого алгоритма действий.
Контроль	Отсутствует четкая форма документа представляемого отчета.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в ООО «Логотек-Сервис» отсутствует эффективная система управления дебиторской задолженностью, вследствие чего возникают просроченные и безнадежные долги.

Учет дебиторской задолженности ведется разными сотрудниками, поэтому необходимо создать единый центр учета. Также нужно разработать формы документов, содержащих данные о дебиторах, сумме задолженности и другие необходимые для первичного учета данные.

На предприятии нет сотрудника, который бы системно занимался анализом дебиторской задолженности. Это значит, что необходимо определить следующее:

- кто будет заниматься анализом;
- какие методы анализа будут применяться;
- как часто будет проводиться анализ;

– какие формы отчетов будут использоваться для анализа и представления его результатов.

Также на предприятии не производится вовремя корректировка данных в платежном календаре при их изменении. Резерва на случай возникновения безнадежных долгов у предприятия нет.

Организация работы с дебиторской задолженностью также имеет проблемы. Не проводится отбор клиентов по их платежеспособности, также отсутствует процедура по управлению дебиторской задолженностью в виде документа, а также методы взыскания задолженности применяются ко всем категориям должников одинаково. В качестве рекомендаций для устранения проблем, связанных с данным элементом системы управления дебиторской задолженностью, можно предложить:

1) Проводить проверку потенциальных клиентов с использованием онлайн-сервиса «СБИС».

2) Провести корректировку методов воздействия на должников, сдвинуть их применение на более раннюю стадию работы с дебиторами, чтобы сократить время возврата задолженности.

3) Разработать алгоритм действий по управлению дебиторской задолженностью:

- в разрезе этапа выполнения договора;
- в разрезе категории дебиторов («А», «В» и «С»).

Оперативный контроль дебиторской задолженности находится на низком уровне. Также необходимо разработать форму отчета, который будет представляться руководству, чтобы на его основе было возможно принимать более эффективные управленческие решения.

Резюмируя все вышеизложенное, можно заключить, что имеющиеся проблемы в системе управления дебиторской задолженностью влияют на эффективность ее реализации на предприятии. На всех этапах нужно осуществить корректировку элементов системы управления. Для этого необходимо внедрить сотрудника

(финансового аналитика) на предприятие, который будет заниматься учетом и анализом дебиторской задолженности, а также разработать регламент управления дебиторской задолженностью.

2.3 Разработка регламента управления дебиторской задолженностью ООО «Логотек-Сервис» и оценка его эффективности

Регламент управления дебиторской задолженностью – распространенный документ, позволяющий эффективно контролировать дебиторскую задолженность и управлять ей.

1) Общие положения

Основным назначением регламента управления дебиторской задолженностью является систематизация порядка работы с дебиторской задолженностью и внедрение единых методов учета и управления дебиторской задолженностью в ООО «Логотек-Сервис».

Требования данного документа распространяются на сотрудников всех отделов предприятия.

Выполнение данного регламента должно способствовать:

- эффективному взысканию дебиторской задолженности;
- предотвращению роста суммы просроченной дебиторской задолженности;
- проведению мероприятий, направленных на повышение качества дебиторской задолженности;
- предупреждению перехода дебиторской задолженности из категории возможной к получению в категорию безнадежной.

В данном регламенте используются следующие термины с соответствующими определениями:

а) Дебиторская задолженность (ДЗ) – обязательство контрагента по выплате денежных средств в пользу ООО «Логотек-Сервис» в соответствии с законодательством Российской Федерации или договором, а также обязательство контрагента, задолженность по которому возникла в соответствии с

предварительно уплаченной контрагенту суммой (авансом) по договору.

б) Просроченная дебиторская задолженность – задолженность дебитора перед ООО «Логотек-Сервис», которая не была погашена в установленные сроки, предусмотренные заключенными договорами или нормами законодательства.

в) Безнадежная дебиторская задолженность – задолженность дебитора перед ООО «Логотек-Сервис», по которой истек установленный срок исковой давности, а также по которой в соответствии с гражданским законодательством обязательство прекращено вследствие невозможности его исполнения, на основании акта государственного органа или ликвидации организации.

г) Дебитор – контрагент, который имеет обязательство по выплате денежных средств в пользу ООО «Логотек-Сервис» в соответствии с законодательством Российской Федерации или договором.

д) Дата погашения задолженности – дата, установленная договором, на которую дебитор обязан погасить задолженность перед ООО «Логотек-Сервис».

е) СБИС – сеть деловых коммуникаций и обмена электронными документами между компаниями, госорганами и обыкновенными людьми. Данный онлайн-сервис содержит информацию о реквизитах, владельцах, финансовом состоянии, стоимости бизнеса и других самых актуальных сведениях о компаниях России.

Все формы документов для управления дебиторской задолженностью вносятся в программу «1С:Предприятие» и используются непосредственно с помощью программы.

Для выполнения требований регламента у каждого сотрудника существует должностная инструкция. Должностная инструкция финансового аналитика представлена в приложении В.

2) Порядок учета дебиторской задолженности.

Финансовый аналитик ведет учет дебиторской задолженности.

Инженер проекта сразу после заключения договора на оказание услуг с клиентом передает данные с наименованием предприятия-дебитора, номером

договора, суммой и сроком платежа финансовому аналитику. Финансовый аналитик вносит данные в реестр учета дебиторской задолженности (таблица 20).

Таблица 20 – Реестр учета дебиторской задолженности

№ п/п	Наименование предприятия-дебитора	Реквизиты дебитора	№ договора	Дата	Сумма задолженности, руб.	Дата погашения задолженности

3) Порядок проведения анализа дебиторской задолженности.

Анализ дебиторской задолженности осуществляет финансовый аналитик.

Для проведения анализа используются следующие методы:

а) Построение аналитических таблиц: анализ динамики и структуры дебиторской задолженности, анализ просроченной дебиторской задолженности;

б) Коэффициентный анализ:

– период оборачиваемости дебиторской задолженности;

– коэффициент зависимости предприятия от дебиторской задолженности.

в) Группировка дебиторской задолженности на краткосрочную и долгосрочную.

г) ABC-анализ.

Анализ динамики и структуры дебиторской задолженности проводится один раз в неделю. Для этого используется форма, в которой отражается динамика дебиторской задолженности за месяц с разбивкой по неделям (таблица 21).

Анализ общей суммы просроченной дебиторской задолженности проводится в динамике, а также с использованием коэффициента просроченности дебиторской задолженности. Анализ проводится каждые две недели. Для этого используется форма, в которой отражается изменение просроченной дебиторской задолженности (таблица 22).

Таблица 21 – Динамика дебиторской задолженности

Показатель	Значение за _____ г.								Изменение					
	на конец I недели		на конец II недели		на конец III недели		на конец IV недели		на конец II недели		на конец III недели		на конец IV недели	
	сумма, руб.	доля, %	сумма, руб.	доля, %	сумма, руб.	доля, %	сумма, руб.	доля, %	сумма, руб.	доля, %	сумма, руб.	доля, %	сумма, руб.	доля, %
Дебиторская задолженность														
в т.ч. покупателей														
поставщиков														
прочих дебиторов														

Таблица 22 – Изменение просроченной дебиторской задолженности

Показатель	Значение за _____ г.		Изменение	
	на конец II недели	на конец IV недели	на конец II недели	на конец IV недели
Просроченная дебиторская задолженность, руб.				
Коэффициент просроченности дебиторской задолженности, %				

Анализ структуры просроченной дебиторской задолженности проводится по каждому дебитору один раз в две недели. Для этого используется форма, в которой отражается структура просроченной дебиторской задолженности (таблица 23).

Таблица 23 – Структура просроченной дебиторской задолженности

Дебитор	Сумма задолженности, руб.		Количество дней просрочки					
	общая	просроченная	0-15	16-30	31-60	61-90	91-120	свыше 120

Коэффициентный анализ проводится один раз в месяц. Для этого используется форма, в которой отражается величина и динамика периода оборачиваемости

дебиторской задолженности и коэффициента зависимости предприятия от дебиторской задолженности (таблица 24).

Таблица 24 – Коэффициентный анализ дебиторской задолженности

Показатель	Значение на _____ г.	Изменение по сравнению с предыдущим месяцем
Период оборачиваемости ДЗ, дней		
Коэффициент зависимости предприятия от ДЗ, %		

Анализ дебиторской задолженности по срокам проводится по форме, представленной в таблице 25.

Таблица 25 – Анализ дебиторской задолженности по срокам

Показатель	Дебитор	Сумма задолженности, руб.	Дата образования задолженности	Дата погашения задолженности	Удельный вес в общей сумме ДЗ, %
Краткосрочная задолженность					
Итого:	—		—	—	
Долгосрочная задолженность					
Итого:	—		—	—	

ABC-анализ проводится один раз в месяц. Для этого используется форма, в которой отражается деление дебиторов на группы по их доле в общей сумме дебиторской задолженности (таблица 26).

Таблица 26 – ABC-анализ дебиторской задолженности

Значение на _____ г.				
Дебитор	Сумма задолженности, руб.	Доля в общей сумме дебиторской задолженности, %	Доля в общей сумме дебиторской задолженности нарастающим итогом, %	Группа по методу ABC
				Группа «А»
				Группа «В»

Окончание таблицы 26

Значение на _____ г.				
Дебитор	Сумма задолженности, руб.	Доля в общей сумме дебиторской задолженности, %	Доля в общей сумме дебиторской задолженности нарастающим итогом, %	Группа по методу ABC
				Группа «В»
				Группа «С»

Данные с результатами ABC-анализа представляются в сводной таблице (таблица 27).

Таблица 27 – Результаты ABC-анализа

Группа дебиторов по методу ABC	Значение на _____ г.		
	Дебиторская задолженность, руб.	Количество дебиторов, ед.	Доля в общей сумме дебиторской задолженности, %
Группа «А»			
Группа «В»			
Группа «С»			
Итого:			

Финансовый аналитик представляет результаты анализа руководству один раз в месяц на совещании. В экстренных случаях результаты анализа представляются руководству сразу после их возникновения.

4) Порядок планирования дебиторской задолженности.

Планирование дебиторской задолженности осуществляется посредством составления платежного календаря (таблица 17).

Сразу после заключения договора с клиентом инженер проекта обязан внести в платежный календарь следующие данные по заказу:

- свои ФИО как ответственного за заказ лица;
- наименование предприятия-дебитора;
- дата заказа;
- краткое описание объекта заказа;

- наличие долга и его сумма;
- планируемые поступления денежных средств по дням.

При изменении условий договора инженер проекта обязан внести новые данные в платежный календарь сразу после проведения переговоров с дебитором.

5) Порядок работы с дебиторами и дебиторской задолженностью.

Финансовый аналитик осуществляет проверку потенциального клиента с помощью онлайн-сервиса «СБИС» по следующим данным:

- реквизиты компании;
- финансовое состояние компании;
- владельцы компании;
- период работы на рынке.

В течение суток финансовый аналитик оглашает решение, будет работать предприятие с этим клиентом или нет.

Инженер проекта разрабатывает техническое задание совместно с клиентом, формирует коммерческое предложение и заключает договор.

Сроки погашения дебиторской задолженности устанавливаются в договоре.

Инженер проекта выставляет счет на оплату. Дебитору дается пять банковских дней для произведения оплаты.

Отслеживанием поступления оплаты от дебитора занимается бухгалтер, при поступлении средств он сообщает инженеру проекта, ответственному за конкретного контрагента.

Финансовый аналитик составляет уведомительные письма с целью напоминания об оплате и передает их инженерам проектов для отправки дебиторам.

Методы воздействия на дебиторов с целью предотвращения возникновения просроченной и безнадежной дебиторской задолженности либо при их возникновении разделяются в зависимости от:

- этапа выполнения договора (заказ оборудования, изготовление оборудования, доставка оборудования, выполнение монтажных работ);

– категории дебитора («А», «В», «С»).

В случае неоплаты оборудования или монтажных работ дебитором в установленные сроки финансовый аналитик производит начисление штрафа в размере 0,15% в день от неоплаченной суммы (начисление штрафа за просрочку предусматривается в договоре). При заключении договора государственной закупки либо по тендеру государственных закупок сумма штрафа устанавливается в размере 1/300 от неоплаченной суммы.

Скидки предоставляются в индивидуальном порядке постоянным клиентам, а также в зависимости от объема работы (заказа).

Инженеру проекта назначается премия в случае получения оплаты от контрагента. Размер премии зависит от времени получения денежных средств – в установленный срок либо после его истечения.

б) Порядок работы с дебиторами на этапе заказа оборудования.

Дебитором осуществляется предоплата за оборудование в размере 30% от его стоимости либо в другом размере, установленном в индивидуальном порядке.

Инженер проекта обязан при подписании договора выставить счет на оплату дебитору.

В случае просрочки платежа производятся следующие меры воздействия:

а) Инженер проекта через пять дней после выставления счета осуществляет звонок по телефону дебитору с целью выяснения причины неплатежа, предупреждения о начале начисления штрафа, а также выяснения даты произведения оплаты.

б) Финансовый аналитик начинает начислять штраф (максимально возможный период начисления штрафа составляет четыре месяца).

в) Один раз в две недели инженер проекта обязан производить звонок по телефону и один раз в месяц направлять письмо по электронной почте дебитору с напоминанием об оплате.

г) По истечении четырех месяцев в случае неоплаты инженер проекта уведомляет коммерческого директора о неуплате.

д) Коммерческий директор совместно с директором принимает решение о расторжении договора.

е) Директор или коммерческий директор назначает встречу с представителем предприятия-дебитора, договор расторгается и предъявляется требование выплатить штраф в размере понесенных ООО «Логотек-Сервис» затрат.

7) Порядок работы с дебиторами на этапе изготовления оборудования.

Дебитор осуществляет платеж в размере 30% от стоимости оборудования либо в другом размере, установленном в индивидуальном порядке.

Инженер проекта обязан выставить счет на оплату дебитору в день, когда поступил звонок от поставщика. Сразу после выставления счета инженер проекта обязан осуществить звонок по телефону дебитору с предупреждением о наступлении срока оплаты.

В случае просрочки платежа производятся следующие меры воздействия:

а) Инженер проекта через пять дней после выставления счета осуществляет звонок по телефону дебитору с целью выяснения причины неплатежа, предупреждения о начале начисления штрафа, а также выяснения даты произведения оплаты.

б) Финансовый аналитик начинает начислять штраф.

в) В случае неоплаты в течение четырнадцати дней инженер проекта обязан осуществить звонок по телефону и направить письмо по электронной почте дебитору с напоминанием об оплате.

г) В случае неоплаты в течение семи дней инженер проекта сообщает об этом коммерческому директору.

д) Коммерческий директор совместно с директором принимает решение об увеличении стоимости монтажных работ (для дебиторов группы «А» и «В») либо о расторжении договора (для дебиторов группы «С»). Новая стоимость монтажных работ определяется в индивидуальном порядке в зависимости от срока работы с дебитором и его уровня надежности.

е) Директор или коммерческий директор назначает встречу с представителем

предприятия-дебитора и либо согласовывает новую стоимость монтажных работ, либо расторгает договор. В случае расторжения договора сумма предоплаты за оборудование не возвращается.

8) Порядок работы с дебиторами на этапе доставки оборудования.

Дебитор осуществляет оплату в размере 40% от стоимости оборудования либо в другом размере, если предоплата и последующая плата были установлены в индивидуальном порядке.

Инженер проекта обязан выставить счет на оплату дебитору в день, когда поставщик сообщил о готовности оборудования. Сразу после выставления счета инженер проекта обязан осуществить звонок по телефону дебитору с предупреждением о наступлении срока оплаты.

В случае просрочки платежа производятся следующие меры воздействия:

а) Инженер проекта через пять дней после выставления счета осуществляет звонок по телефону дебитору с целью выяснения причины неплатежа, предупреждения о начале начисления штрафа, а также выяснения даты произведения оплаты.

б) Финансовый аналитик начинает начислять штраф.

в) В случае неоплаты в течение семи дней инженер проекта обязан осуществить звонок по телефону и направить письмо по электронной почте дебитору с напоминанием об оплате.

г) В случае неоплаты в течение трех дней инженер проекта сообщает об этом коммерческому директору.

д) Коммерческий директор совместно с директором принимает решение об увеличении стоимости монтажных работ (для дебиторов группы «С») либо о выполнении монтажных работ по предоплате (для дебиторов группы «А» и «В»). Новая стоимость монтажных работ и размер предоплаты определяются в индивидуальном порядке в зависимости от срока работы с дебитором и его уровня надежности.

е) Директор или коммерческий директор назначает встречу с представителем

предприятия-дебитора и либо согласовывает новую стоимость монтажных работ, либо согласовывает размер предоплаты за выполнение монтажных работ.

9) Порядок работы с дебиторами на этапе выполнения монтажных работ.

Дебитор производит оплату монтажа по факту выполнения работ. В индивидуальных случаях осуществляется предоплата в размере 30% от стоимости монтажных работ на расходные материалы и транспортные расходы.

Для дебиторов группы «А» и «В» за неделю до окончания монтажных работ инженер проекта обязан осуществить звонок по телефону с предупреждением о наступлении срока оплаты.

По окончании монтажных работ инженер проекта обязан передать на подписание универсальный передаточный документ (УПД) и выставить счет на оплату дебитору с устным напоминанием о сроке произведения оплаты, равному пяти банковским дням.

В случае просрочки платежа производятся следующие меры воздействия:

а) Инженер проекта через пять дней после выставления счета осуществляет звонок по телефону дебитору с целью выяснения причины неплатежа, предупреждения о начале начисления штрафа, а также выяснения даты произведения оплаты.

б) Финансовый аналитик начинает начислять штраф.

в) В случае неоплаты в течение трех дней инженер проекта обязан осуществить звонок по телефону и:

– направить уведомительное письмо дебитору группы «С» по электронной почте;

– направить уведомительное письмо дебитору группы «В» Почтой России;

– доставить в офис и зарегистрировать у секретаря дебитора группы «А» уведомительное письмо.

г) При предоставлении уведомительного письма дебитору инженер проекта обязан сообщить о необходимости получения гарантийного письма либо денежных средств в течение пяти рабочих дней.

д) В случае неоплаты в течение пяти дней инженер проекта сообщает об этом руководству на оперативном совещании, где принимается решение о передаче дебитора техническому или коммерческому директору.

е) Технический или коммерческий директор назначает встречу с представителем предприятия-дебитора, где выясняются причины неплатежа и новый срок оплаты. Дебитору предоставляется отсрочка, максимальный размер которой составляет один месяц. Дебиторам группы «А» возможно предоставление рассрочки при выполнении следующих условий:

- дебитор признает свою задолженность в полном объеме и согласен ее погасить;

- срок работы предприятия с дебитором составляет не менее трех лет;

- дебитор имеет хорошую платежную дисциплину.

ж) В случае отказа дебитора от встречи коммерческий или технический директор совместно с юристом составляет досудебное письмо. В письме указывается требование произвести оплату в течение десяти дней, иначе будет подан иск в суд.

з) В случае неоплаты в течение десяти дней юрист составляет исковое заявление в арбитражный суд.

10) Порядок осуществления контроля управления дебиторской задолженностью.

Контроль соблюдения сроков погашения дебиторской задолженности осуществляется в текущем режиме инженером проекта. О каждом случае нарушения сроков погашения дебиторской задолженности инженер проекта в письменной форме информирует финансового аналитика с целью проведения анализа.

Главный бухгалтер осуществляет следующие действия:

- отслеживает правильность заполнения первичных документов;

- контролирует возврат подписанных первичных документов;

– один раз в квартал составляет перечень предприятий-дебиторов на отчетную дату, где дебиторская задолженность разбивается на общую сумму и сумму просроченной задолженности, и представляет данный отчет в банк.

Главный бухгалтер один раз в месяц составляет акты сверки. Инженеры проектов передают их дебиторам, а также делают запрос актов сверки дебиторов.

В первую неделю каждого месяца проводится совещание, на котором присутствует директор, коммерческий директор, технический директор, финансовый аналитик и инженеры проектов.

Инженеры проектов представляют отчеты по первичному учету (таблица 28).

Таблица 28 – Отчет по первичному учету

Состояние документов	Дебитор	Краткое описание заказа	Сумма дебиторской задолженности	Срок погашения	Этап выполнения договора	Группа по методу «АВС»
Подписанные документы						
Неподписанные документы						

Финансовый аналитик представляет результаты анализа дебиторской задолженности в форме управленческих отчетов (указаны в разделе о порядке проведения анализа дебиторской задолженности), графиков, диаграмм и выводов.

Проведем оценку эффективности реализации предложенных рекомендаций по управлению дебиторской задолженностью на предприятии. Для этого сведем в одну таблицу рекомендации, затраты по их реализации и экономический эффект от их реализации (таблица 29).

На этапе учета дебиторской задолженности существует проблема децентрализации, а также регламентации действий сотрудников. Для устранения данной проблемы были предложены такие рекомендации, как создание единого центра учета дебиторской задолженности, создание специальной формы для учета

дебиторской задолженности и регламентация действий по чету дебиторской задолженности.

Таблица 29 – Экономический эффект от реализации предложенных рекомендаций
В рублях

Этап системы управления дебиторской задолженностью	Рекомендации	Единовременные затраты	Ежегодные затраты	Сумма снижения дебиторской задолженности
Учет	– создание единого центра учета ДЗ; – разработка формы реестра учета ДЗ; – разработка алгоритма действий.	1 700	312 000	3 409 322
Анализ	– наем работника на должность финансового аналитика; – разработка форм для анализа ДЗ	11 900		
Планирование	разработка алгоритма действий по корректировке данных в платежном календаре	0		
Организация	– проверка потенциальных клиентов на предмет платежеспособности и надежности; – корректировка сроков применения методов воздействия на дебиторов; – разбивка алгоритма работы с дебиторами в разрезе категории дебитора и этапа выполнения договора.	0		181 507
Контроль	разработка отчета, представляемого руководству	1 700		
Итого:	Разработка регламента управления ДЗ	15 300		312 000

Предприятие не имеет в штате специалиста по работе с программой «1С:Предприятие». Для реализации предложенной рекомендации необходимо привлечь такого специалиста, который загрузит форму реестра учета дебиторской задолженности и настроит работу с ней в программе «1С:Предприятие». Данная услуга стоит 1 700 руб. за час работы. Предположим, что загрузка, настройка и проверка работы одной формы занимает один час. Следовательно, единовременные затраты по реализации предложенной рекомендации составляют 1 700 руб.

Анализ дебиторской задолженности на предприятии не осуществляется вообще. Вследствие этого было предложено внедрить сотрудника – финансового аналитика, который будет заниматься учетом и анализом дебиторской задолженности, а также разработать формы для проведения анализа.

В состав единовременных затрат по реализации данной рекомендации входит оплата услуг по загрузке и настройке в программе «1С:Предприятие» семи форм для проведения анализа. Следовательно, данные затраты составляют 11 900 руб.

Для реализации рекомендаций на этапе планирования у предприятия не возникает дополнительных затрат.

Для реализации рекомендаций на этапе организации управления дебиторской задолженностью у предприятия не возникает дополнительных затрат.

На этапе контроля управления дебиторской задолженностью предприятие имеет такие проблемы, как низкий уровень оперативного контроля, отсутствие единой формы отчета инженеров для представления его руководству. Для устранения данных проблем было предложено разработать форму отчета для руководства предприятия.

Реализация данной рекомендации потребует единовременных затрат для загрузки и настройки в программе «1С:Предприятие» формы отчета о наличии подписанных документов в размере 1 700 руб.

В состав ежегодных затрат по реализации предложенных рекомендаций входит заработная плата финансового аналитика и социальные отчисления с

данной заработной платы. Руководство предприятия установило размер заработной платы в сумме 20 000 руб. в месяц. Следовательно, в год затраты по заработной плате будут составлять 240 000 руб., а затраты на социальные отчисления 72 000 руб. В итоге получается, что ежегодные затраты составляют 312 000 руб.

Экономический эффект от реализации рекомендаций на этапах учета, анализа и планирования заключается в снижении общей суммы дебиторской задолженности. Процент снижения дебиторской задолженности определим экспертным методом. В аналогичном исследовании финансового директора ГК «Ритейл Сервис» Татьяны Савченко, внедрившей на предприятии систему учета и анализа дебиторской задолженности, был получен результат в форме снижения суммы общей дебиторской задолженности на 3% за три месяца [18]. Следовательно, за год дебиторская задолженность сократится приблизительно на 10%, так как нет уверенности в том, что данный процент сохранится на протяжении всех последующих периодов. Экономический эффект от реализации данных рекомендаций на предприятии составляет:

$$0,1 * 34\ 093\ 217 = 3\ 409\ 322 \text{ руб./год.}$$

Экономический эффект от реализации рекомендаций на этапах организации и контроля заключается в снижении суммы просроченной дебиторской задолженности. Процент снижения просроченной дебиторской задолженности определим экспертным методом. В аналогичном исследовании финансового директора компании «Рельеф-Центр» Сергея Воробьева, внедрившего на предприятии регламент оценки кредитоспособности контрагента и систему работы с дебиторами в зависимости от их категории, был получен результат в форме снижения суммы просроченной дебиторской задолженности на 20% в год [4]. Следовательно, экономический эффект от реализации данных рекомендаций на предприятии составляет:

$$0,2 * 907\ 537 = 181\ 507 \text{ руб./год.}$$

Таким образом, чистый экономический эффект от реализации предложенных рекомендаций составляет 3 263 529 руб./год.

Найдем отношение суммы снижения общей дебиторской задолженности к годовой сумме выручки:

$$3\,590\,829 / 176\,691\,551 * 100\% = 2\%.$$

Таким образом, с каждым годом выручка предприятия будет на 2% больше обложена в денежные средства.

Выводы по разделу два

Резюмируя содержание раздела два, можно сделать теоретические выводы.

Проведенный анализ дебиторской задолженности предприятия показал, что дебиторская задолженность имеет устойчивый рост, который в большей степени обусловлен ростом задолженности покупателей. Доля дебиторской задолженности в оборотных активах снижается только за счет роста величины запасов. Поэтому оборотные активы предприятия с каждым годом все больше подчинены внешним контрагентам и степень платежеспособности предприятия снижается.

Просроченная дебиторская задолженность на предприятии образовалась в 2015 году. Она включает в свой состав задолженности двух покупателей.

Дебиторская задолженность увеличивается за счет выручки. Однако актуальность ее управления не снижается. Обороты предприятия растут, следовательно, необходимо грамотно управлять дебиторской задолженностью с целью обеспечения платежеспособности предприятия.

Наиболее проблемными дебиторами предприятия являются агропромышленные холдинги, компании, занимающиеся розничной торговлей продуктами питания и товарами повседневного спроса, также компании по производству и поставке промышленных холодильных систем. Данные компании оказывают наибольшее влияние на результаты финансовой деятельности

предприятия, поэтому необходимо осуществлять постоянный контроль их задолженности.

Диагностика системы управления дебиторской задолженностью позволила определить имеющиеся проблемы на предприятии, вследствие которых возникают просроченные и безнадежные долги.

Учет дебиторской задолженности ведется децентрализованно, поэтому было предложено создать единый центр учета, а также была разработана форма документа для учета данных о дебиторской задолженности.

Анализ дебиторской задолженности на предприятии не осуществляется. Рекомендацией для решения данной проблемы служит внедрение сотрудника на должность финансового аналитика, который будет заниматься учетом и анализом дебиторской задолженности. А также были разработаны формы для анализа.

Также на предприятии не производится вовремя корректировка данных в платежном календаре, поэтому необходимо ввести четкую регламентацию действий для сотрудников.

Организация работы с дебиторской задолженностью также имеет проблемы:

1) Проверка клиентов на предмет их платежеспособности и надежности не проводится, поэтому было предложено проводить такую проверку с помощью онлайн-сервиса «СБИС».

2) Отсутствует процедура по управлению дебиторской задолженностью в виде документа, методы взыскания задолженности применяются ко всем категориям должников одинаково. В качестве рекомендаций для устранения данных проблем было предложено провести корректировку методов воздействия на должников и разбить алгоритм работы с дебиторами в разрезе категории дебитора («А», «В» и «С») и этапа выполнения договора.

На предприятии отсутствует форма отчета, представляемого руководству для контроля управления дебиторской задолженностью. Данная форма была разработана.

Для объединения всех предложенных рекомендаций был разработан регламент управления дебиторской задолженностью.

Чистый экономический эффект от реализации предложенных рекомендаций составляет 3 263 529 руб. в год.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях кризиса возрастает проблема неплатежей. Субъекты финансово-хозяйственной деятельности постоянно сталкиваются с проблемами возникновения и взыскания дебиторской задолженности.

Дебиторская задолженность представляет собой сумму долгов, причитающихся предприятию, фирме, компании со стороны других предприятий, фирм, а также граждан, являющихся их должниками (дебиторами).

Построение системы управления дебиторской задолженностью включает в себя ряд последовательных действий, направленных на скорейшее выявление и устранение возможных рисков невозврата задолженностей. Этапами системы управления дебиторской задолженностью являются учет, анализ, планирование, организация и контроль.

Общество с ограниченной ответственностью «Логотек-Сервис» предоставляет услуги по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию промышленного холодильного и вентиляционного оборудования.

Анализ финансово состояния ООО «Логотек-Сервис» показал, что предприятие характеризуется невысоким уровнем деловой активности, имеет достаточно высокую текущую ликвидность и нормальную финансовую устойчивость, а также значительный уровень рентабельности. Однако предприятие имеет очень низкую абсолютную ликвидность, ему не хватает денежных средств.

Существенную проблему для ООО «Логотек-Сервис» представляет возврат дебиторской задолженности. Дебиторская задолженность имеет устойчивый рост. Период оборачиваемости дебиторской задолженности составляет более чем два месяца. Все это может привести к ухудшению финансового положения организации, а также к потере платежеспособности. Следовательно, на предприятии необходимо создать эффективную систему управления дебиторской задолженностью.

Анализ дебиторской задолженности предприятия показал, что рост дебиторской задолженности в большей степени обусловлен ростом задолженности покупателей. Доля дебиторской задолженности в оборотных активах снижается только за счет роста величины запасов. Поэтому оборотные активы предприятия с каждым годом все больше подчинены внешним контрагентам и степень платежеспособности предприятия снижается.

Просроченная дебиторская задолженность на предприятии образовалась в 2015 году. Она включает в свой состав задолженности двух покупателей.

Сумма дебиторской задолженности увеличивается за счет выручки. Однако актуальность ее управления не снижается. Обороты предприятия растут, следовательно, необходимо грамотно управлять дебиторской задолженностью с целью обеспечения платежеспособности предприятия.

Наиболее проблемными дебиторами предприятия являются агропромышленные холдинги, компании, занимающиеся розничной торговлей продуктами питания и товарами повседневного спроса, также компании по производству и поставке промышленных холодильных систем. Данные компании оказывают наибольшее влияние на результаты финансовой деятельности предприятия, поэтому необходимо осуществлять постоянный контроль их задолженности.

Диагностика системы управления дебиторской задолженностью предприятия позволила выявить ее недостатки, вследствие которых возникают просроченные и безнадежные долги.

Учет дебиторской задолженности ведется децентрализованно, поэтому было предложено создать единый центр учета, а также была разработана форма документа для учета данных о дебиторах и их задолженности.

Анализ дебиторской задолженности на предприятии не осуществляется. Рекомендацией для решения данной проблемы служит внедрение сотрудника на должность финансового аналитика, который будет заниматься учетом и анализом дебиторской задолженности. Также были разработаны формы для анализа.

На предприятии вовремя не производится корректировка данных в платежном календаре, поэтому необходимо ввести четкую регламентацию действий для сотрудников.

Организация работы с дебиторской задолженностью имеет такие проблемы, как отсутствие анализа клиентов на предмет их платежеспособности и надежности и процедуры по управлению дебиторской задолженностью в виде документа, а также одинаковое применение методов взыскания задолженности ко всем категориям должников. В качестве рекомендаций для устранения данных проблем было предложено проводить проверку потенциальных клиентов с помощью онлайн-сервиса «СБИС», провести корректировку методов воздействия на должников, разбить алгоритм работы с дебиторами в разрезе категории дебитора («А», «В» и «С») и этапа выполнения договора.

На предприятии отсутствует форма отчета, представляемого руководству для контроля управления дебиторской задолженностью. Данная форма была разработана.

Для объединения всех предложенных рекомендаций был разработан регламент управления дебиторской задолженностью.

Реализация предложенных рекомендаций потребует единовременных затрат на загрузку, настройку и проверку работы разработанных форм в сумме 15 300 руб. и ежегодных затрат на заработную плату финансового аналитика и социальные отчисления в сумме 312 000 руб.

Благодаря реализации предложенных рекомендаций ежегодное снижение суммы дебиторской задолженности предприятия составляет 3 590 829 руб., что составляет 2% от суммы выручки.

Чистый экономический эффект от реализации предложенных рекомендаций составляет 3 263 529 руб. в год.

Реализация предложенных мер по совершенствованию системы управления дебиторской задолженностью предприятия в перспективе улучшит его финансовое состояние, повысив уровень деловой активности и абсолютной ликвидности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Анализ финансовой отчетности: учебник / под ред. М.А. Вахрушиной, Н.С. Пласковой. – М.: Вузовский учебник, 2007. – 367 с.
- 2 Анфиногенов, О.В. Дебиторская задолженность: признание и оценка в отечественной и международной системах учета / О.В. Анфиногенов // Вестник СГСЭУ. – 2008. – № 4. – с. 97-101.
- 3 Бердникова, А.В. Спонтанное финансирование как инструмент управления дебиторской задолженностью / А.В. Бердникова, А.В. Цвелева, А.А. Алпеева // Современные концепции развития науки: сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2017. – с. 23-25.
- 4 Воробьев, С. Какие меры помогут сдержать рост дебиторской задолженности / С. Воробьев // Финансовый директор. – 2009. – № 4.
- 5 Гришаева, Л.Н. Дебиторская задолженность: построение системы эффективного управления / Л.Н. Гришаева // Управление в социально-экономических системах: сборник статей, посвященный 20-летию Алтайской академии экономики и права. – 2013. – с. 109-113.
- 6 Девяева, К.В. Анализ понятия «дебиторская задолженность» / К.В. Девяева // Учет, анализ и аудит: проблемы теории и практики. – 2015. – № 14. – с. 46-52.
- 7 Евстафьева, И.Ю. Финансовый менеджмент: учебное пособие / И.Ю. Евстафьева, Р.И. Присяжная. – СПб: Изд-во СПбГЭУ, 2015. – 211 с.
- 8 Иголкина, В.В. Оценка динамики и структуры дебиторской и кредиторской задолженности организаций потребительской кооперации / В.В. Иголкина, Н.В. Булгакова, Д.Н. Милюкин // Вестник БУПК. – 2008. – № 1. – с. 172-180.
- 9 Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В.В. Ковалев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 1024 с.
- 10 Логотек. – <http://www.logotek.ru>.

11 Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 9. Финансовые инструменты № 98н от 27.06.2016.

12 Налоговый кодекс Российской Федерации. – ред. от 03.04.2017.

13 Приказ Минфина России «Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации» № 34н от 29.07.1998. – ред. от 29.03.2017.

14 Приказ Минфина России «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» № 32н от 06.05.1999. – ред. от 06.04.2015.

15 Приказ ФНС России «Об утверждении Концепции системы планирования выездных налоговых проверок» № ММ-3-06/333@ от 30.05.2007. – ред. от 10.05.2012.

16 Ромадыкина, М.Ю. Практика применения ABC-XYZ анализа в оценке дебиторской задолженности / М.Ю. Ромадыкина, О.А. Овчинникова // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. – № 1-5. – с. 105-108.

17 Рябова, М.А. Анализ финансовой отчетности: учебно-практическое пособие / М.А. Рябова. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 237 с.

18 Савченко, Т. Как «Ритейл Сервис» наводил порядок в просроченной «дебиторке» / Т. Савченко // Финансовый директор. – 2010. – № 7-8.

19 Семенихин, В.В. Дебиторская задолженность в бухгалтерском учете / В.В. Семенихин // Все для бухгалтера. – 2010. – № 3. – с. 14-16.

20 Сигидов, Ю.И. Оценка дебиторской задолженности: монография / Ю.И. Сигидов, М.А. Коровина. – Краснодар: КубГАУ, 2016. – 114 с.

21 Смолякова, Н.О. Интегрированная система учета дебиторской задолженности. Учетно-информационное обеспечение процесса управления дебиторской задолженностью / Н.О. Смолякова // Российское предпринимательство. – 2010. – № 11-1. – с. 49-55.

22 Соколова, Н.А. Анализ и управление дебиторской задолженностью в условиях финансового кризиса. – <http://1-fin.ru/?id=219>.

23 Солодовник, Л.М. Анализ методов управления дебиторской задолженностью / Л.М. Солодовник, Н.А. Черненко // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). – 2010. – № 8. – с. 341-343.

24 Сурикова, Е.А. Дебиторская задолженность: сущность, анализ, управление / Е.А. Сурикова, И.Н. Раздерищенко // Новый взгляд. Международный научный вестник. – 2014. – № 4. – с. 231-240.

25 Сурина, Е.В. Дебиторская задолженность: экономическая сущность, понятие и виды / Е.В. Сурина // Совершенствование учета, анализа и контроля как механизмов информационного обеспечения устойчивого развития экономики. – 2016. – № 2. – с. 655-663.

26 Управление дебиторской задолженностью. – http://studme.org/47812/finansy/upravlenie_debitorskoj_zadolzhennostyu.

27 Управление дебиторской задолженностью. – http://studopedia.ru/3_189293_upravlenie-debitorskoj-zadolzhennostyu.html.

28 Экономический анализ. – <http://uchebnik.biz/book/721-yekonomicheskij-analiz/16-35-analiz-obyazatelstv-organizacii.html>.