

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
Кафедра Финансы и кредит

38.03.01 «Экономика»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Финансы и кредит»
(наименование профиля, специализации)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Управление дебиторской задолженностью (на примере ООО ГК
«Фуд-структура»)»

Студентка

Я.В. Борисова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Н.Н. Быкова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Консультанты

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой д.э.н., доцент А.А. Курилова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« _____ » _____ 2016 г.

Тольятти 2016

Аннотация

Тема выпускной квалификационной работы является актуальной: управление дебиторской задолженностью представляет собой достаточно сложную область управления оборотными активами, так как должно решать разнонаправленные задачи по увеличению продаж и по снижению рисков неоплаты дебиторов.

Объект исследования – ООО ГК «Фуд-структура».

Проблемы ООО ГК «Фуд-структура» в области управления дебиторской задолженностью – рост объема и доли просроченной задолженности в общей ее сумме, снижение оборачиваемости дебиторской задолженности, рост дебиторской задолженности опережающими темпами по сравнению с темпами роста выручки.

Цель работы - повышение эффективности деятельности ООО ГК «Фуд-структура» на основе разработки рекомендаций по улучшению управления дебиторской задолженностью.

Результаты работы – за счет внедрения мероприятий объем продаж ООО ГК «Фуд-структура» увеличится на 3,1%, рентабельность продаж - на 0,6 процентных пункта, доля просроченной дебиторской задолженности в общей ее сумме снизится на 2,0 процентных пункта, оборачиваемость дебиторской задолженности повысится с 10,6 до 11,4. Следовательно, при внедрении мероприятий повысится эффективность управления дебиторской задолженностью и эффективность деятельности ООО ГК «Фуд-структура».

Результаты разработки могут быть использованы в ООО ГК «Фуд-структура» при управлении дебиторской задолженностью.

Параметры ВКР: объем работы составляет 94 страницы, структура работы включает три главы, количество иллюстраций - 8, таблиц - 22, приложений - 11, использованных источников – 50.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления дебиторской задолженностью.....	8
1.1 Экономическая сущность и элементы управления дебиторской задолженностью предприятия.....	8
1.2 Кредитная политика как инструмент управления дебиторской задолженностью предприятия.....	14
1.3 Основные проблемы управления дебиторской задолженностью на российских предприятиях и пути их решения.....	20
2 Анализ и оценка управления дебиторской задолженностью в ООО ГК «Фуд-структура».....	25
2.1 Краткая характеристика и анализ основных экономических показателей деятельности ООО ГК «Фуд-структура».....	25
2.2 Организация управления дебиторской задолженностью в ООО ГК «Фуд-структура».....	33
2.3 Анализ дебиторской задолженности ООО ГК «Фуд-структура».....	42
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления дебиторской задолженностью ООО ГК «Фуд-структура».....	53
3.1 Внедрение регламента работы с просроченной дебиторской задолженностью.....	53
3.2 Внедрение шкалы вознаграждений и штрафов для контрагентов.....	59
3.3 Внедрение проверки контрагентов с помощью системы «СПАРК».....	65
Заключение.....	72
Список использованных источников.....	75
Приложения.....	80

Введение

В современной финансовой и коммерческой практике широкое распространение получила реализация товаров (работ, услуг) с отсрочкой платежа, то есть в кредит. В результате таких операций на счетах предприятия формируется дебиторская задолженность, при этом денежные средства, поступающие от дебиторов, для большинства предприятий являются главным источником финансирования.

На практике дебиторская задолженность составляет значительную часть валюты баланса предприятий. Структурно ее размер, в зависимости от вида деятельности, колеблется от 20% (для производственных предприятий) до 90% (для торговых предприятий) активов [43]. В связи с этим, состояние дебиторской задолженности, ее качество оказывают существенное влияние на финансовое состояние предприятия.

Продажи в кредит способствуют привлечению покупателей и росту выручки, однако предприятию важно не допустить чрезмерного инвестирования (замораживания) своих денежных средств в дебиторскую задолженность, так как в противном случае это может привести к излишнему отвлечению финансовых средств, снижению уровня платежеспособности, увеличению расходов по взысканию долгов и, как следствие, снижению рентабельности оборотных средств и используемого капитала. Наличие дебиторской задолженности приводит к изъятию денежных средств из оборота предприятия со всеми вытекающими из этого финансовыми потерями, например, в виде процентов по овердрафту или кредиту, которые предприятие вынуждено брать в связи с недостатком ликвидности или потерь от прибыли при альтернативном использовании изъятых сумм. В условиях инфляции возвращаемые дебиторами денежные средства обесцениваются, что также можно считать финансовыми потерями предприятия. С другой стороны, излишне консервативная кредитная политика, может привести к потере существенной доли клиентов.

Особое значение управления дебиторской задолженностью обусловлено и тем, что российские предприятия платят налог на добавленную стоимость (НДС) и налог на прибыль организаций (большинство предприятий) по методу начисления. По окончании налогового периода предприятие-поставщик обязано признать для целей исчисления налога на прибыль и НДС доходы от отгрузки продукции независимо от того, оплачена ли она покупателями. Если денежные средства от покупателей не получены, то в такой ситуации предприятие не сможет своевременно рассчитаться с бюджетом, что повлечет за собой финансовые санкции (пени, штрафы) за задержку платежей.

Проблема повышения эффективности управления дебиторской задолженностью является актуальной для российских предприятий, особенно в кризисные периоды в экономике. По данным Росстата, начиная с 2013 года темпы роста просроченной дебиторской задолженности превышают темпы роста просроченной задолженности в целом, что свидетельствует об ухудшении состояния расчетов с дебиторами на отечественных предприятиях [50].

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что управление дебиторской задолженностью представляет собой достаточно сложную область управления оборотными активами, так как должно решать разнонаправленные задачи по увеличению продаж и по снижению рисков неоплаты дебиторов. Актуальность темы обусловлена также тем, что в настоящее время российская экономика функционирует в условиях кризиса, а это значит, что увеличиваются объемы просроченной дебиторской задолженности на балансах предприятий и возрастает значимость эффективного управления задолженностью.

Практическая значимость темы заключается в том, что дебиторская задолженность объективно необходима для осуществления нормальной финансово-хозяйственной деятельности любого предприятия, при этом на многих предприятиях ее величина в оборотных активах является основной, то есть на практике любое предприятие сталкивается с необходимостью управления дебиторской задолженностью.

Цель выпускной квалификационной работы – повышение эффективности деятельности предприятия на основе разработки рекомендаций по улучшению управления дебиторской задолженностью.

Для достижения поставленной цели в выпускной квалификационной работе необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты управления дебиторской задолженностью;
- провести анализ управления дебиторской задолженностью на предприятии;
- разработать мероприятия по повышению эффективности управления дебиторской задолженностью предприятия.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО ГК «Фуд-структура».

Предмет исследования – управление дебиторской задолженностью в ООО ГК «Фуд-структура».

Тема выпускной квалификационной работы непосредственно связана с финансово-хозяйственной деятельностью предприятия: основным видом деятельности ООО ГК «Фуд-структура» является поставка продукции общественного питания, предприятие взаимодействует с большим количеством как поставщиков, так и покупателей.

Хронологические рамки исследования включают анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия за период с 2013 по 2015 годы.

Тема управления дебиторской задолженностью достаточно широко освещена в учебной литературе по финансовому менеджменту. Данной теме посвящены труды таких авторов, как О. А. Алексеева, А. С. Кокин, Н. Н. Никулина и других. Данными авторами исследована сущность, составные элементы дебиторской задолженности, вопросы ее анализа, сущность и элементы кредитной политики предприятия, этапы ее разработки и другие вопросы. В тоже время вопросы управления дебиторской задолженностью недостаточно освещаются в периодической печати, хотя на современном этапе,

в период экономического кризиса в стране, значимость освещения данной темы возрастает. Так, например, анализ содержания журналов «Экономический анализ: теория и практика» и «Финансы и кредит» показал, что в номерах журнала за январь-апрель 2016 года не опубликовано ни одной статьи на данную тему, а в 2015 году журналы опубликовали лишь по одной статье на тему управления дебиторской задолженностью.

Методологической основой при написании выпускной квалификационной работы являются такие методы исследования как балансовый метод, группировка данных, сравнительный, коэффициентный анализ.

При написании работы использованы нормативные документы, учебная и периодическая литература, интернет-источники (материалы финансово-справочной системы «Финансовый директор»).

Теоретическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что в ней рассмотрено управление дебиторской задолженностью с позиции общих функций управления.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что разработанные в ней мероприятия могут быть внедрены на коммерческих предприятиях с целью повышения эффективности управления дебиторской задолженностью.

1 Теоретические аспекты управления дебиторской задолженностью

1.1 Экономическая сущность и элементы управления дебиторской задолженностью предприятия

Под дебиторской задолженностью понимаются обязательства клиентов (дебиторов) перед предприятием по выплате денег за предоставление товаров или услуг [5, с. 114].

Дебиторскую задолженность можно рассматривать как коммерческий кредит, предоставленный контрагенту [44].

Для контроля над дебиторской задолженностью используются классификации по различным признакам: составу дебиторов, характеру образования, степени ликвидности, сроку погашения, степени возможности возврата (рисунок 1).

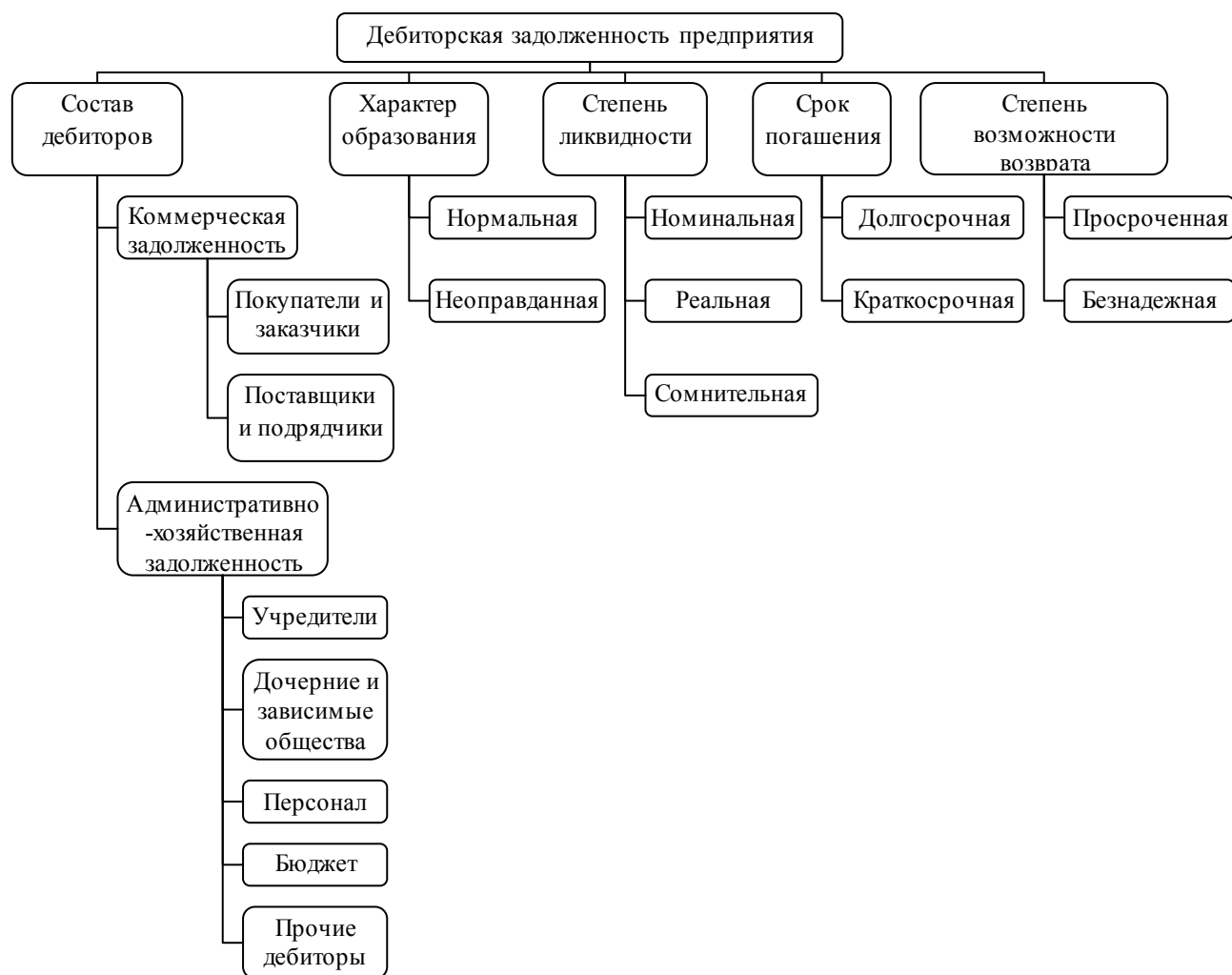


Рисунок 1 – Классификация дебиторской задолженности предприятия

Основным объектом управления является коммерческая задолженность, так как она связана с основной деятельностью предприятия. Коммерческая задолженность состоит из следующих элементов:

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

Величина дебиторской задолженности предприятия зависит от множества внутренних и внешних факторов.

К внешним факторам относятся: состояние экономики в стране, определяющее финансовые возможности покупателей (спад, подъем производства, размер инфляции, состояние платежеспособного спроса); состояние расчетов в стране (кризис неплатежей, размер денежной массы); состояние конкуренции на рынке деятельности предприятия; емкость рынка и степень его насыщенности (при высоком насыщении рынка возникают трудности с реализацией продукции).

Внутренние факторы: кредитная политика предприятия (установление сроков и условий предоставления кредитов, скидки при своевременной или досрочной оплате счетов, установленные критерии кредитоспособности контрагентов и др.); виды расчетов, используемых предприятием (использование расчетов, гарантирующих платеж, сокращает размеры дебиторской задолженности); состояние контроля за дебиторской задолженностью; профессионализм персонала, занимающегося управлением дебиторской задолженностью.

Управление дебиторской задолженностью - важная часть управления оборотными активами предприятия, необходимая для поддержания его платежеспособности, инструмент маркетинговой политики, регулирования объемов продаж.

Основные цели управления дебиторской задолженностью - оптимизация ее общей величины и обеспечение ее своевременного погашения. Поэтому управление дебиторской задолженностью предприятия призвано обеспечивать реализацию двух, по сути, взаимоисключающих направлений (в этом проявляется специфика управления дебиторской задолженностью). С одной стороны, с помощью инвестиций в дебиторскую задолженность предприятие стимулирует продажи, с другой - управление дебиторской задолженностью должно предусматривать комплекс мер, направленных на снижение рисков неплатежей дебиторов.

Следовательно, управление дебиторской задолженностью не должно сводиться только к ее сокращению, так как это может лишить предприятие конкурентных преимуществ на рынке, а должно быть направлено на сохранение данного актива в допустимых объемах и приемлемом качестве.

С точки зрения общих функций управления управление дебиторской задолженностью означает планирование, организацию, мотивацию, анализ, учет и контроль состояния расчетов с дебиторами.

Плановый уровень дебиторской задолженности вычисляется расчетным путем и представляет максимально допустимый размер дебиторской задолженности. В зависимости от особенностей деятельности предприятия такой показатель выражается в абсолютных величинах, в процентах по отношению к выручке или в количестве кредитуемых клиентов.

План возврата дебиторской задолженности можно рассчитать с использованием коэффициентов инкассации или с помощью коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности. Максимально допустимый размер дебиторской задолженности предприятия также можно определить на основе периода отсрочки платежа по формуле [46]:

$$ДЗ_m = B \cdot \frac{T}{n}, \quad (1)$$

где $ДЗ_m$ - максимально допустимый размер дебиторской задолженности;

B – выручка за рассматриваемый период;

T – период отсрочки платежа;

n – количество дней в периоде.

Предприятие также должно планировать расходы на содержание дебиторской задолженности, поскольку реальная прибыль от продаж уменьшается на величину этих расходов. Расходы вычисляются по формуле [48]:

$$P_{дз} = \frac{ДЗ_{ср} \cdot K_{ср}}{100}, \quad (2)$$

где $P_{дз}$ - расходы на содержание дебиторской задолженности;

$ДЗ_{ср}$ – среднегодовая дебиторская задолженность;

$K_{ср}$ – средняя стоимость привлечения капитала в год.

Организация работы с дебиторской задолженностью предполагает построение системы документооборота, определение перечня функций при работе с дебиторами, назначение исполнителей и ответственных за их выполнение. Как правило, при работе с дебиторами выполняются следующие функции:

- проверка платежеспособности и надежности покупателей, определение рейтинга клиента, принятие решения о сотрудничестве;
- проверка правильности заполнения первичных документов;
- проверка соблюдения клиентом договорных условий, выявление просроченной дебиторской задолженности, подготовка текущих отчетов;
- напоминания клиентам о необходимости оплаты;
- взыскание дебиторской задолженности;
- анализ отчетов и др.

Распределение функций, касающихся управления дебиторской задолженностью, должно быть закреплено во внутренних документах, например, в политике управления дебиторской задолженностью, инструкциях (по процедуре проверки дебиторской задолженности и т. д.).

Мотивация в системе управления дебиторской задолженностью состоит из двух элементов: мотивация контрагентов на соблюдение договорных

условий, своевременное и досрочное погашение задолженности и мотивация персонала предприятия на соблюдение регламентов работы с дебиторской задолженностью и недопущение ее необоснованного роста. Для этого используются меры ответственности (штрафные санкции, при этом наиболее эффективно применять прогрессивную неустойку) и меры поощрения (для контрагентов – это скидки с цены, бонусы за предоплату или досрочное погашение задолженности, для персонала – меры материального и нематериального стимулирования). Работники, участвующие в управлении дебиторской задолженностью, должны быть мотивированы на соблюдение установленного лимита дебиторской задолженности предприятия. В противном случае это может привести к неоправданному росту задолженности, возникновению просроченной задолженности. Для работников служб, участвующих в управлении дебиторской задолженностью, целесообразно устанавливать размер вознаграждения, зависящий от фактических сумм поступившей оплаты от клиентов, а не от объема продаж, чтобы работники были лично заинтересованы в оплате счетов, выставленных клиенту.

Управление дебиторской задолженностью предприятия должно опираться на результаты комплексного анализа. Анализ позволяет вовремя выявить просроченную задолженность и оперативно принять меры по ее взысканию, оценить экономическую эффективность работы предприятия с дебиторами. Анализ дебиторской задолженности проводят с помощью абсолютных и относительных показателей. Методика финансового анализа дебиторской задолженности включает анализ ее динамики, структуры по экономическому составу и срокам возникновения, анализ оборачиваемости. При этом дебиторская задолженность может детализироваться по различным критериям: контрагентам, каналам сбыта, видам реализуемой продукции и т. д. Формулы расчета основных показателей, используемых при анализе дебиторской задолженности, приведены в приложении А, критерии оценки показателей – в приложении Б.

Система управленческого учета должна с ежедневной периодичностью обеспечивать актуальную информацию о состоянии дебиторской задолженности для каждого контрагента-покупателя в разрезе следующих данных: ожидаемая дата поступления платежа, сумма ожидаемого платежа, количество дней просрочки платежа, сумма просроченного платежа, сумма сомнительной или безнадежной задолженности. Указанная информация должна учитываться для каждой партии отгруженной продукции или выставленного счета.

Для того, чтобы минимизировать риски, связанные с дебиторской задолженностью, своевременно принять необходимые меры по взысканию задолженности, предприятие должно постоянно контролировать состояние расчетов с дебиторами. Контроль дебиторской задолженности осуществляется с помощью отчетов, включая ежедневный мониторинг задолженности. К таким отчетам, например, относятся: реестр старения дебиторской задолженности в детализации по контрагентам; отчет о состоянии дебиторской задолженности предприятия (по итогам месяца, квартала, года); отчеты о состоянии расчетов с каждым контрагентом (дебиторские карточки клиентов). Следовательно, контрольные процедуры в рамках политики управления дебиторской задолженностью определяют формы, порядок, периодичность контроля и лиц, ответственных за информирование руководства предприятия о состоянии дебиторской задолженности.

О неэффективной организации управления дебиторской задолженностью на предприятии свидетельствует следующее:

- невыполнение плана поступлений за период при выполнении плана продаж;
- недостаток денежных средств в краткосрочном периоде на финансирование текущей деятельности;
- увеличение кредитной нагрузки предприятия, увеличение пользования кредитом овердрафт;

- привлечение краткосрочных кредитов, не предусмотренных бюджетом движения денежных средств;
- ухудшение оборачиваемости дебиторской задолженности.

Таким образом, дебиторская задолженность при работе с покупателями и поставщиками возникает вследствие разрыва во времени между переходом права собственности на поставленные товары и оплатой поставки и представляет собой коммерческий кредит контрагенту. В результате дебиторская задолженность, с одной стороны, как любой займ, подвержена риску невозврата, а с другой стороны, способствует росту продаж. Такой двойственный характер дебиторской задолженности обуславливает специфику и сложность управления данным активом: определение оптимального размера и структуры задолженности и эффективное управление этими параметрами способствуют развитию предприятия, росту его доходности при сохранении финансовой устойчивости, способности своевременно погашать собственные обязательства и контролировать общий уровень предпринимательского риска. Управление дебиторской задолженностью на предприятии означает выполнение общих функций управления: планирование, организация, мотивация, анализ, учет и контроль состояния расчетов с дебиторами.

1.2 Кредитная политика как инструмент управления дебиторской задолженностью предприятия

Наиболее важным инструментом управления дебиторской задолженностью является кредитная политика предприятия.

Кредитная политика представляет собой систему мер и правил, регламентирующую порядок предоставления коммерческого кредита контрагентам-покупателям [15, 170]. Кредитная политика или политика управления дебиторской задолженностью в виде свода четких правил предоставления отсрочки платежа и взаимодействия с контрагентами, собранных в единый документ, позволяет избежать неконтролируемого роста дебиторской задолженности, максимизировать денежный поток и

компенсировать риск, который принимает предприятие, предоставляя отсрочку платежа.

Кредитная политика принимается на определенный период (как правило, на один год) и должна периодически пересматриваться с целью поддержания в актуальном состоянии принятых стандартов и подходов в управлении дебиторской задолженностью и соответствия их целям и задачам предприятия.

Основными структурными элементами кредитной политики являются:

- цели и задачи кредитной политики;
- тип кредитной политики;
- стандарты оценки контрагентов и система кредитных условий;
- подразделения, задействованные в управлении дебиторской задолженностью;
- действия персонала;
- форматы документов, используемых в процессе управления дебиторской задолженностью.

Целями кредитной политики являются повышение эффективности инвестирования средств в дебиторскую задолженность, увеличение объема продаж и прибыли от продаж, повышение экономической эффективности деятельности предприятия, минимизация рисков при работе с дебиторами.

Для достижения целевых показателей в кредитной политике должны быть поставлены конкретные задачи, имеющие количественное измерение и сроки выполнения.

Тип кредитной политики характеризует принципиальные подходы к ее осуществлению с позиции соотношения уровней доходности и риска при предоставлении кредитов предприятием. Выделяют три типа кредитной политики: консервативную, умеренную и агрессивную политику.

Консервативный тип кредитной политики направлен на минимизацию кредитного риска. Механизм реализации политики такого типа включает существенное сокращение круга покупателей продукции в кредит, уменьшения

сроков предоставления кредита и его размера (вплоть до полной предоплаты), ужесточение условий предоставления кредита.

Умеренный тип кредитной политики ориентируется на средний уровень кредитного риска при продаже продукции с отсрочкой платежа.

При агрессивном типе кредитной политики приоритетной целью является максимизация прибыли за счет расширения объема продаж в кредит. Механизм реализации политики такого типа включает предоставление кредита рискованным группам контрагентов, увеличение периода предоставления кредита и его размера.

Чтобы с помощью кредитной политики определить оптимальный баланс между стимулированием продаж и риском неплатежей, при ее разработке целесообразно рассчитывать сценарии работы предприятия при применении всех трех типов кредитной политики. Это позволяет выявить, какой тип кредитной политики наиболее экономически выгоден для предприятия.

Покупатели продукции или услуг предприятия имеют различные возможности относительно объемов закупок и своевременности оплаты, поэтому на предприятии должны быть разработаны стандарты их оценки, позволяющие дифференцировать условия кредитования. Это наиболее важный элемент кредитной политики, поскольку изменение условий продаж является основным рычагом управления дебиторской задолженностью.

Разработка стандартов оценки контрагентов включает следующие этапы:

- отбор показателей, на основании которых будет проводиться оценка кредитоспособности контрагента (объем хозяйственных операций с контрагентом и стабильность их осуществления, своевременность погашения ранее предоставленных отсрочек платежа, прибыльность бизнеса, ликвидность, размер чистых оборотных активов и т. д.);
- определение принципов присвоения кредитных рейтингов клиентам предприятия;
- разработка кредитных условий для каждого кредитного рейтинга, то есть определение стоимости предоставления кредита (системы ценовых

скидок), времени отсрочки платежа (кредитного периода), максимального размера коммерческого кредита (кредитного лимита), системы скидок и штрафов, критериев, при которых отгрузка товаров с отсрочкой платежа прекращается и оснований, по которым она возобновляется.

Оценка контрагентов может проводиться различными методами, например, статистическим, экспертным, балльным методами. Эффективно применение ABC-анализа, в основе которого лежит принцип Парето: за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин («правило 20 на 80»). Применительно к управлению дебиторской задолженностью, принцип Парето означает, что 80% величины дебиторской задолженности создано за счет 20% должников. Применяемые методы оценки также должны быть отражены в кредитной политике предприятия.

По результатам оценки осуществляется группировка контрагентов по степени кредитного риска с присвоением им соответствующего рейтинга, например, «низкий риск», «средний риск», «высокий риск», «очень высокий риск». По каждой группе клиентов устанавливаются подходы, условия и нормы предоставления коммерческого кредита. Следовательно, в кредитной политике фиксируется – кто из клиентов может получить отсрочку платежа и на каких условиях.

Нужно отметить, что анализ финансового состояния компании-должника предусмотрен российским законодательством – данное положение установлено Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» [3, ст. 70].

Одним из разделов кредитной политики является структура управления кредитными операциями и полномочия сотрудников. В управлении дебиторской задолженностью, как правило, задействованы такие подразделения предприятия, как коммерческая, финансовая и юридическая службы. Ответственность за управление дебиторской задолженностью должна быть строго распределена между подразделениями: должно быть определено, кто собирает информацию, кто принимает решения об условиях отгрузки, кто контролирует платежную дисциплину и т. д. При этом важно не допускать

конфликта интересов подразделений, работников предприятия. С целью недопущения конфликта интересов и координации действий подразделений целесообразно создать (особенно, если это крупное предприятие) коллегиальный орган, например, кредитный комитет, который будет принимать ключевые решения по вопросам работы на условиях отсрочки платежа. Состав, функции, полномочия и ответственность кредитного комитета могут быть отражены как непосредственно в кредитной политике предприятия, так и в отдельном документе.

Действия, функции всех занятых в управлении дебиторской задолженностью работников должны быть не только распределены, но и описаны в кредитной политике предприятия. Это позволяет, прежде всего, минимизировать риск некачественного и несвоевременного исполнения работниками своих служебных обязанностей. Особенно важно регламентировать деятельность подразделений и работников при работе с просроченной дебиторской задолженностью, поскольку результат этого процесса во многом зависит от своевременности действий по взысканию задолженности.

Следует отметить, что мероприятия по взысканию дебиторской задолженности с целью недопущения просроченной задолженности подразделяются на две группы: мероприятия на стадии заключения договора с контрагентом и мероприятия на стадии неисполнения или ненадлежащего исполнения контрагентом своих обязательств.

На первой стадии применяются следующие меры:

- включение в договор положения об ответственности контрагента за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств;
- применение таких форм расчета, которые уменьшают риск неисполнения контрагентом обязательств по договору (применение скидок при досрочном погашении задолженности, выплата аванса, использование обеспечительного платежа и т. п.);

– своевременное отслеживание платежей по договорам и напоминание контрагенту о необходимости исполнения обязательств в установленный договором срок.

Мероприятия второй группы, в свою очередь, подразделяются на досудебные меры регулирования и меры по взысканию долга в принудительном порядке.

В соответствии с Гражданским кодексом РФ (далее по тексту – ГК РФ) исполнение обязательств может обеспечиваться неустойкой, залогом, удержанием имущества должника, поручительством, банковской гарантией, задатком и другими способами, предусмотренными законом или договором [1, ст. 329]. На практике помимо способов, прямо указанных в ГК РФ, используются различные меры, стимулирующие должника надлежащим образом выполнить обязательства: проведение бартерной сделки, зачет взаимных требований, реструктуризация задолженности, новация, отступное, продажа долга, перевод долга, финансирование под уступку права требования (факторинг), страхование дебиторской задолженности и др. Содержание вышеперечисленных мер по истребованию дебиторской задолженности приведено в приложении В.

В кредитной политике необходимо установить, какие документы будут использованы в процессе управления дебиторской задолженностью, их форму, очередность рассмотрения, сроки предоставления и т. п. К таким документам относятся формы договоров, отчеты для контроля задолженности, анкеты для сбора информации о покупателях, бланки-требования клиенту погасить задолженность, уведомления о прекращении отгрузок и др. В частности, в кредитной политике целесообразно отразить, какие пункты обязательно должны быть в договоре, в случае если контрагент настаивает на своей форме договора или не соглашается с теми или иными условиями, предлагаемыми предприятием.

Таким образом, кредитная политика представляет собой свод правил, регламентирующих предоставление клиентам предприятия отсрочки платежа, и

перечень действий по взысканию дебиторской задолженности. Основными структурными элементами кредитной политики являются: цели и задачи кредитной политики; тип кредитной политики; стандарты оценки контрагентов и система кредитных условий; подразделения, задействованные в управлении дебиторской задолженностью; действия персонала; форматы документов, используемых в процессе управления дебиторской задолженностью. Кредитная политика – это важный документ, поскольку грамотно разработанная кредитная политика позволяет максимизировать денежный поток и компенсировать риск, который принимает предприятие, предоставляя отсрочку платежа.

1.3 Основные проблемы управления дебиторской задолженностью на российских предприятиях и пути их решения

По данным опроса финансовых директоров предприятий, проведенного редакцией журнала «Финансовый директор» в 2015 году, почти 40% респондентов указали, что доля просроченной задолженности в составе дебиторской задолженности их предприятий превышает 10%, а примерно в каждой шестой компании этот показатель превосходит отметку в 25% [47]. Это свидетельствует о наличии достаточно серьезных проблем в управлении дебиторской задолженностью на российских предприятиях. Эффективно управлять дебиторской задолженностью можно при условии знания типичных проблем в данной области и путей их решения, поэтому необходимо рассмотреть данный аспект управления дебиторской задолженностью предприятий.

Проблемы в управлении дебиторской задолженностью, с которыми сталкиваются российские предприятия на практике, достаточно типичны. Специалисты в области управления финансами перечисляют следующие основные проблемы [41]:

- несвоевременная обработка информации о состоянии расчетов с дебиторами;

- отсутствие регламента работы с просроченной задолженностью, не проводится оценка эффективности действий сотрудников при работе с просрочкой;
- отсутствие регламента взаимодействия между подразделениями предприятия при работе с дебиторской задолженностью;
- не проводится оценка кредитоспособности покупателей и эффективности коммерческого кредитования.

Из анализа перечня основных проблем управления дебиторской задолженностью видно, что решение большинства из них (несвоевременная обработка информации, отсутствие регламента взаимодействия между подразделениями, отсутствие оценки кредитоспособности покупателей и эффективности коммерческого кредитования) позволяет предупредить возникновение просроченной задолженности. Следовательно, решение данных проблем особенно важно для предприятий.

Несвоевременная обработка информации о состоянии расчетов с дебиторами может быть вызвана разными причинами – недисциплинированностью работников, или, напротив, их высокой загруженностью. Кроме того, информация может несвоевременно обрабатываться из-за отсутствия на предприятии современной компьютерной техники, необходимого программного обеспечения.

Отсутствие регламентирующих документов особенно характерно для малых предприятий, в которых численность персонала небольшая и руководство предприятия считает, что работники и так знают свои обязанности, и нет необходимости в оформлении дополнительных документов. Отсутствие регламентирующих документов приводит к излишним затратам времени и финансовых ресурсов при работе задолженностью, конфликтам между работниками предприятия, не позволяет эффективно контролировать задолженность.

Что касается отсутствия оценки кредитоспособности покупателей и эффективности коммерческого кредитования, нужно отметить, что российские

предприятия часто не имеют возможности объективно оценить кредитоспособность потенциальных дебиторов по ряду причин:

- клиенты не готовы раскрывать информацию, то есть сложно получить бухгалтерскую отчетность контрагентов;
- в штате предприятия нет специалистов, способных квалифицированно проводить финансовый анализ;
- ограниченность во времени – в условиях жесткой конкуренции время на принятие решений сокращается, так как к моменту одобрения отсрочки платежа клиент может передумать закупать продукцию предприятия.

Проблемой управления дебиторской задолженностью также можно считать несовершенство законодательной базы. Так, согласно приказу Минфина России от 24.12.2010 № 186н предприятия обязаны создавать резервы по сомнительным долгам в случае признания дебиторской задолженности сомнительной [4]. В соответствии с приказом № 186н сомнительной считается дебиторская задолженность организации, которая не погашена или с высокой степенью вероятности не будет погашена в сроки, установленные договором, и не обеспечена соответствующими гарантиями. Следовательно, если предприятия не осуществляют оценку дебиторской задолженности на обесценение и не формируют данные резервы, то они нарушают законодательство, что может привести при проверке предприятия налоговой инспекцией к негативным финансовым последствиям. Величина резерва должна определяться отдельно по каждому сомнительному долгу в зависимости от финансового состояния (платежеспособности) должника и оценки вероятности погашения долга полностью или частично. При этом конкретного порядка оценки финансового состояния (платежеспособности) должника и вероятности погашения долга нормативными документами по бухгалтерскому учету не установлено.

Из состава основных проблем управления дебиторской задолженностью и их причин следуют пути их решения на предприятиях:

- внедрение систем мотивации персонала на эффективную работу с дебиторской задолженностью;
- повышение уровня автоматизации процессов управления дебиторской задолженностью;
- повышение квалификации работников, участвующих в управлении дебиторской задолженностью;
- внедрение регламентов работы с дебиторской задолженностью, включая просроченную задолженность;
- внедрение стандартов оценки контрагентов;
- внедрение методик оценки эффективности коммерческого кредитования;
- совершенствование законодательства в области формирования резервов по сомнительным долгам.

Вывод: в первой главе рассмотрены теоретические аспекты управления дебиторской задолженностью. Сделан вывод о том, что управление дебиторской задолженностью является достаточной сложной задачей, поскольку оно призвано обеспечивать реализацию двух взаимоисключающих направлений – стимулирование продаж и минимизация риска неплатежей. При управлении дебиторской задолженностью руководство предприятия должно найти и соблюдать оптимальный баланс между ростом продаж от инвестирования средств в дебиторскую задолженность и риском получения убытков от просроченной задолженности. Также в первой главе рассмотрена сущность управления дебиторской задолженностью через реализацию общих функций управления: планирование, организация, мотивация, анализ, учет и контроль состояния расчетов с дебиторами.

Поскольку наиболее важным инструментом управления дебиторской задолженностью является кредитная политика предприятия, то в первой главе ВКР исследованы экономическая сущность и содержание основных элементов политики управления дебиторской задолженностью, отмечено, что наиболее

важным элементом кредитной политики выступают стандарты оценки и условия кредитования контрагентов.

Также в первой главе перечислены основные, типичные проблемы в управлении дебиторской задолженностью на российских предприятиях и пути решения данных проблем. Сделан вывод о том, что решение таких проблем, как несвоевременная обработка информации, отсутствие регламента взаимодействия между подразделениями, отсутствие оценки кредитоспособности покупателей и эффективности коммерческого кредитования особенно важно, так как позволяет предупредить возникновение просроченной задолженности и соответственно сократить временные, трудовые и финансовые затраты предприятия при управлении дебиторской задолженностью.

Далее необходимо проанализировать финансово-хозяйственную деятельность и управление дебиторской задолженностью в ООО ГК «Фуд-структура» и дать оценку эффективности управления.

2 Анализ и оценка управления дебиторской задолженностью в ООО ГК «Фуд-структура»

2.1 Краткая характеристика и анализ основных экономических показателей деятельности ООО ГК «Фуд-структура»

Общество с ограниченной ответственностью Группа компаний «Фуд-структура» (сокращенное наименование - ООО ГК «Фуд-структура») создано 27.12.2012 году, зарегистрировано Межрайонной инспекцией федеральной налоговой службы № 2 по Самарской области 15.01.2013 года, ОГРН 1136324000230.

Место нахождения предприятия: 445043, РФ, Самарская область, г. Тольятти, Южное шоссе, 20.

ООО ГК «Фуд-структура» является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей предпринимательской деятельности извлечение прибыли.

Согласно Уставу (утвержден 22.12.2014 года) предметом деятельности ООО ГК «Фуд-структура» являются: поставка продукции общественного питания; производство детского питания и диетических пищевых продуктов; производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения; производство прочих пищевых продуктов; производство готовых к употреблению пищевых продуктов и заготовок для их приготовления; деятельность ресторанов и кафе; розничная торговля безалкогольными и алкогольными напитками; розничная торговля прочим пищевыми продуктами.

Основной вид деятельности группы компаний - поставка продуктов питания. В настоящее время ООО ГК «Фуд-структура» поставляет продукты питания в более чем 80 учреждений, преимущественно в детские сады и школы г. Тольятти, то есть основными покупателями продукции являются бюджетные учреждения.

Также одним из основных направлений деятельности ООО ГК «Фуд-структура» является организация корпоративного питания. В настоящее время

группа компаний «Фуд-структура» обеспечивает горячим питанием более 20 предприятий и учреждений города, среди которых Тольяттинский государственный университет, Тольяттинский завод технологического оснащения и другие. Организация корпоративного питания предусматривает такие варианты, как доставка горячего питания, столовые и буфеты на территории предприятий.

Следующее направление деятельности ООО ГК «Фуд-структура» - организация общественного питания в ресторанах и кафе. В состав группы компаний входят ресторан «Piano-Bar 1888», кафе-пиццерия «1888», кафе-кондитерская «Кантина Мука».

Кроме того, группа компаний осуществляет розничную торговлю алкогольными напитками. Торговля осуществляется через бар-магазин (винный бутик) «Vine Story».

Производственная структура ООО ГК «Фуд-структура» приведена на рисунке 2.

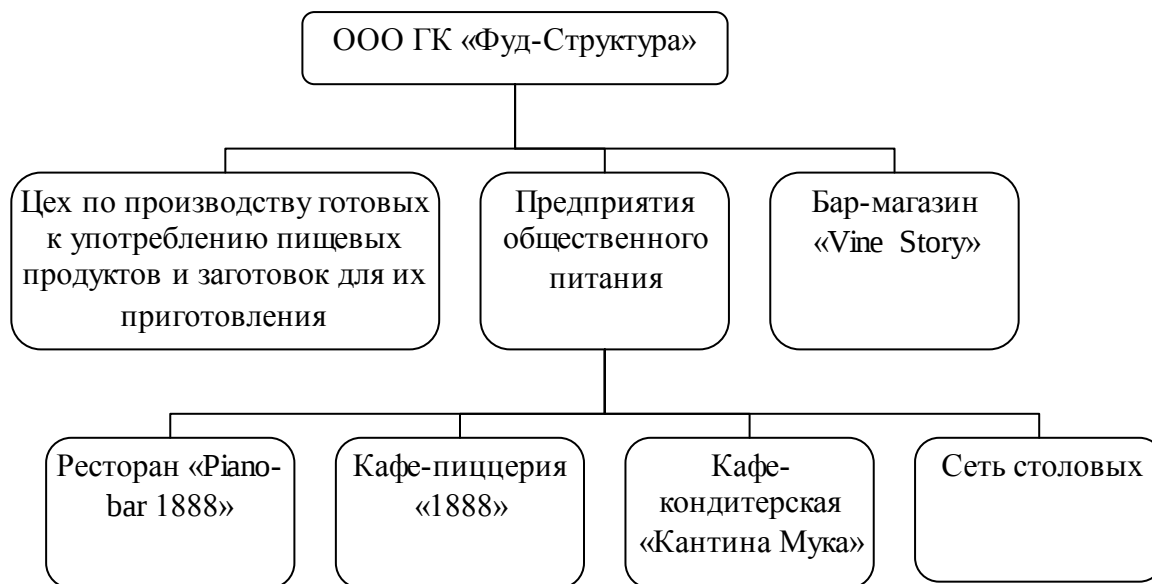


Рисунок 2 – Производственная структура ООО ГК «Фуд-структура»

Из рисунка 2 следует, что производственная структура группы компаний включает производственный цех (цех по производству готовых к употреблению пищевых продуктов и заготовок для их приготовления), сеть предприятий общественного питания (ресторан, кафе, столовые) и бар-магазин. Таким

образом, группа компаний «Фуд-структура» включает в себя производственное предприятие, предприятия общественного питания и торговое предприятие.

Возглавляет ООО ГК «Фуд-структура» генеральный директор, которому непосредственно подчиняется исполнительный директор. Исполнительный директор непосредственно руководит финансовой, коммерческой, юридической службами предприятия и директорами предприятий, входящих в группу компаний. Исполнительному директору также подчиняются секретарь и специалист по кадрам. Организационная структура управления ООО ГК «Фуд-структура» приведена на рисунке 3.

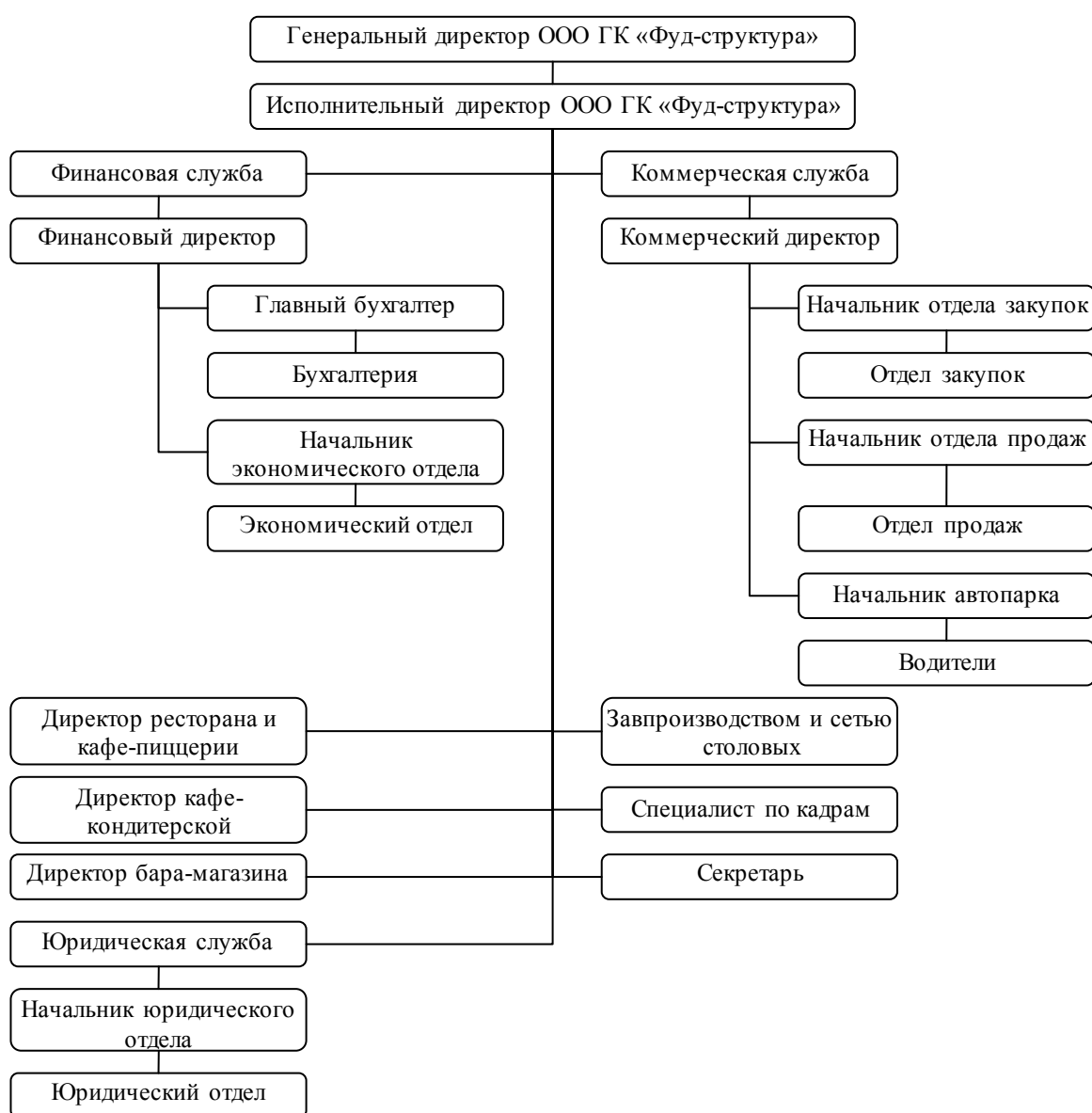


Рисунок 3 – Организационная структура ООО ГК «Фуд-структура»

По данным рисунка 3 в состав финансовой службы входят бухгалтерия и экономический отдел, в состав коммерческой службы – отделы закупок и продаж, а также автопарк, юридическая служба представлена юридическим отделом. Все перечисленные подразделения (за исключением автопарка) участвуют в управлении дебиторской задолженностью предприятия.

Проанализируем основные экономические показатели деятельности ООО ГК «Фуд-структура» за 2013-2015 годы по данным таблицы 1. Источником информации для составления таблицы 1 явились данные отчета о финансовых результатах (приведены в приложении Г), бухгалтерских балансов (приведены в приложении Д) и штатного расписания предприятия. В приложении Е приведены среднегодовые значения показателей бухгалтерских балансов, рассчитанные по данным приложения Д.

Таблица 1 - Основные экономические показатели деятельности ООО ГК «Фуд-структура»

Наименование показателя	Годы			Отклонение (+,-)		Темп прироста, %	
	2013	2014	2015	2015/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013	2015/ 2014
Выручка, тыс. руб.	81 138,9	81 438,6	81 642,1	503,2	203,5	0,6	0,2
Себестоимость, тыс. руб.	76 015,8	76 876,1	77 282,1	1 266,3	406,0	1,7	0,5
Среднесписочная численность работающих, чел.	156	154	155	-1	1	-0,6	0,6
Активы, тыс. руб.	26 327,1	27 121,2	27 662,7	1 335,6	541,5	5,1	2,0
Основные фонды, тыс. руб.	17 575,4	17 371,7	16 256,0	-1 319,4	-1 115,7	-7,5	-6,4
Выработка на 1 работающего, тыс. руб.	520,1	528,8	526,7	6,6	-2,1	1,3	-0,4
Отдача активов, руб.	3,1	3,0	3,0	-0,1	-	-3,2	-
Фондоотдача, руб.	4,6	4,7	5,0	0,4	0,3	8,7	6,4
Затраты на рубль продаж, руб.	0,94	0,94	0,95	0,01	0,01	1,1	1,1
Валовая прибыль, тыс. руб.	12 491,6	11 988,5	11 840,1	-651,5	-148,4	-5,2	-1,2
Прибыль от продаж, тыс. руб.	5 123,1	4 562,5	4 360,0	-763,1	-202,5	-14,9	-4,4
Чистая прибыль, тыс. руб.	3 962,4	4 131,3	3 993,5	31,1	-137,8	0,8	-3,3
Рентабельность продаж, %	6,3	5,6	5,3	-1,0	-0,3		

Из анализа данных таблицы 1 следует, что в 2013-2015 годах финансовым результатом деятельности предприятия явилась прибыль, то есть предприятие работало экономически эффективно. Выручка от продаж в 2015 году составила 81 642,1 тыс. руб. В целом за анализируемый период выручка от продаж увеличилась на 503,2 тыс. руб. (0,6%), по сравнению с 2014 годом – на 203,5 тыс. руб. (0,2%). Себестоимость продаж в отчетном году составила 77 282,1 тыс. руб. Темпы прироста себестоимости выше темпов прироста выручки от продаж, что отрицательно повлияло на динамику показателей прибыли. В 2015 году предприятием получена валовая прибыль в размере 11 840,1 тыс. руб., что меньше, чем в 2013 году на 651,5 тыс. руб. (5,2%) и меньше, чем в 2014 году на 148,4 тыс. руб. (1,2%). Величина прибыли от продаж в 2015 году составила 4 360,0 тыс. руб. Это меньше по сравнению с 2013 годом на 763,1 тыс. руб. (14,9%), по сравнению с 2014 годом – на 202,5 тыс. руб. (4,4%). Чистая прибыль ООО ГК «Фуд-структура» в 2015 году равна 3 993,5 тыс. руб. В целом за три года чистая прибыль предприятия выросла на 31,1 тыс. руб. (0,8%), однако по сравнению с 2014 годом значение чистой прибыли уменьшилось на 137,8 тыс. руб. (3,3%). Динамика показателей прибыли представлена на рисунке 4.

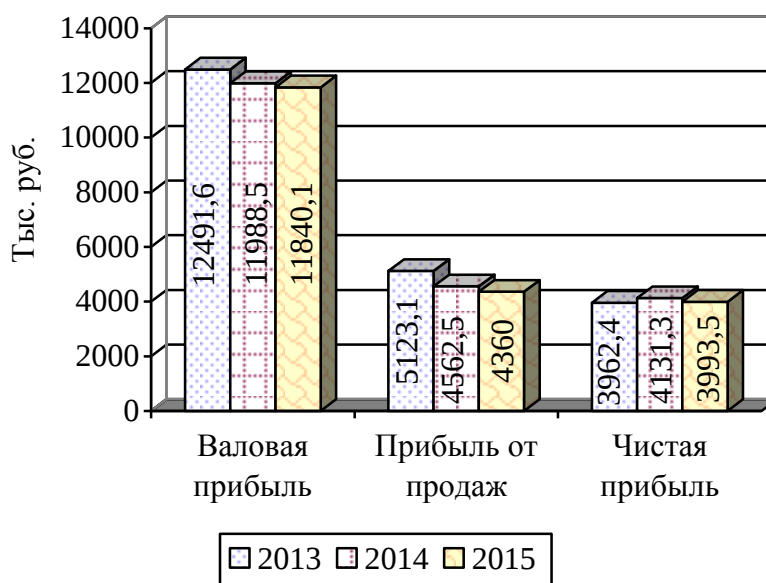


Рисунок 4 – Динамика показателей прибыли ООО ГК «Фуд-структура» за 2013-2015 годы

Для того, чтобы экономический потенциал предприятия наращивался, должно выполняться следующее условие [18, с.16]:

$$T_n > T_v > T_c, \quad (3)$$

где T_n – темпы роста прибыли от продаж;

T_v – темпы роста выручки;

T_c – темпы роста себестоимости.

Указанное условие наращивания экономического потенциала в ООО ГК «Фуд-структура» в анализируемом периоде не выполнено, так как темпы роста прибыли от продаж меньше темпов роста выручки, а темпы роста выручки меньше темпов роста себестоимости:

$$2015/2013: 85,1 < 100,6 < 101,7;$$

$$2015/2014: 95,6 < 100,2 < 100,5$$

Отрицательная динамика прибыли от продаж негативно повлияла на динамику рентабельности продаж. Рентабельность продаж ООО ГК «Фуд-структура» в 2015 году составила 5,3%, тогда как в 2013 году величина показателя равнялась 6,3%, в 2014 году – 5,6%. По сравнению с предыдущими годами величина рентабельности продаж в отчетном году снизилась соответственно на 1,0 и 0,3 процентных пункта. Наглядно динамика рентабельности продаж ООО ГК «Фуд-структура» представлена на рисунке 5.

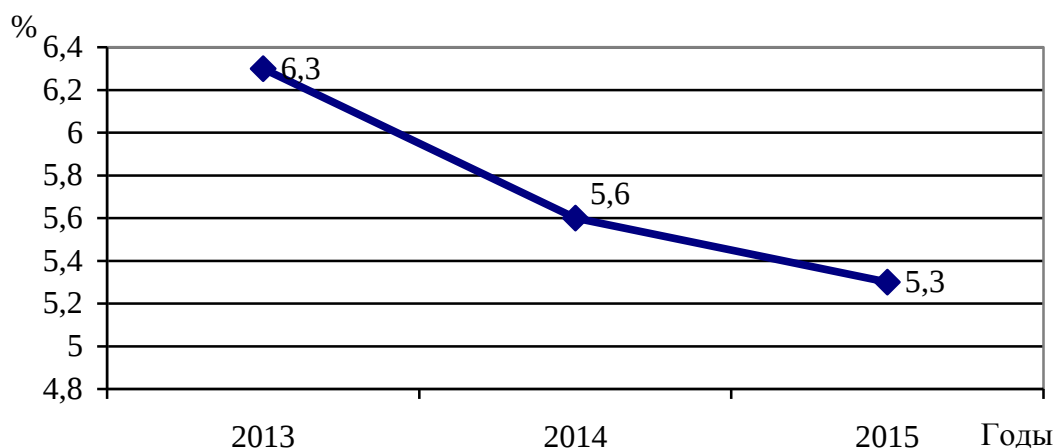


Рисунок 5 – Динамика рентабельности продаж ООО ГК «Фуд-структура»

Анализ данных таблицы 1 также показывает снижение эффективности использования персонала и активов предприятия, что проявляется в снижении значений показателей выработки на одного работающего и отдачи активов.

Выработка на одного работающего в 2015 году – 526,7 тыс. руб., что больше по отношению к 2013 году на 6,6 тыс. руб. (1,3%), но меньше по отношению к 2014 году на 2,1 тыс. руб. (0,4%).

Величина отдачи активов в 2015 и 2014 годах равна 3,0 руб., то есть с одного рубля, вложенного в активы, получено три рубля выручки. По сравнению с 2013 годом значение показателя снизилось на 0,1 руб. (3,2%).

Значение фондоотдачи в 2015 году составило 5,0 руб. В анализируемом периоде динамика показателя была положительной: по отношению к 2013 году величина показателя увеличилась на 0,4 руб. (8,7%), по отношению к 2014 году – на 0,3 руб. (6,4%).

Превышение темпов роста расходов по сравнению с темпами роста выручки привело к росту затрат на рубль продаж с 0,94 руб. в 2013 и 2014 годах до 0,95 руб. в 2015 году.

Поскольку ООО ГК «Фуд-структура» осуществляет различные виды деятельности, необходимо проанализировать основные экономические показатели по каждому виду деятельности предприятия. Анализ динамики выручки, себестоимости, прибыли от продаж и рентабельности продаж ООО ГК «Фуд-структура» в разрезе основных видов деятельности представлен в приложении Ж.

Анализ данных таблицы Ж.1 свидетельствует, что выручка предприятия увеличилась преимущественно по такому виду деятельности, как поставка продуктов питания – на 7 036,3 тыс. руб. по отношению к 2013 году и на 4 796,8 тыс. руб. по отношению к 2014 году. Это связано с тем, что в 2015 году ООО ГК «Фуд-структура» стало победителем тендера на поставку продуктов питания более чем в 80 муниципальных бюджетных учреждения дошкольного и школьного образования г. Тольятти. По всем остальным видам деятельности предприятия выручка предприятия в 2015 году по сравнению с 2014 годом

снизилась. Выручка от поставки продуктов питания занимает наибольший удельный вес в структуре выручки от продаж ООО ГК «Фуд-структура» (76,1% по итогам 2015 года). Структура выручки от продаж ООО ГК «Фуд-структура» по видам деятельности представлена на рисунке 6.

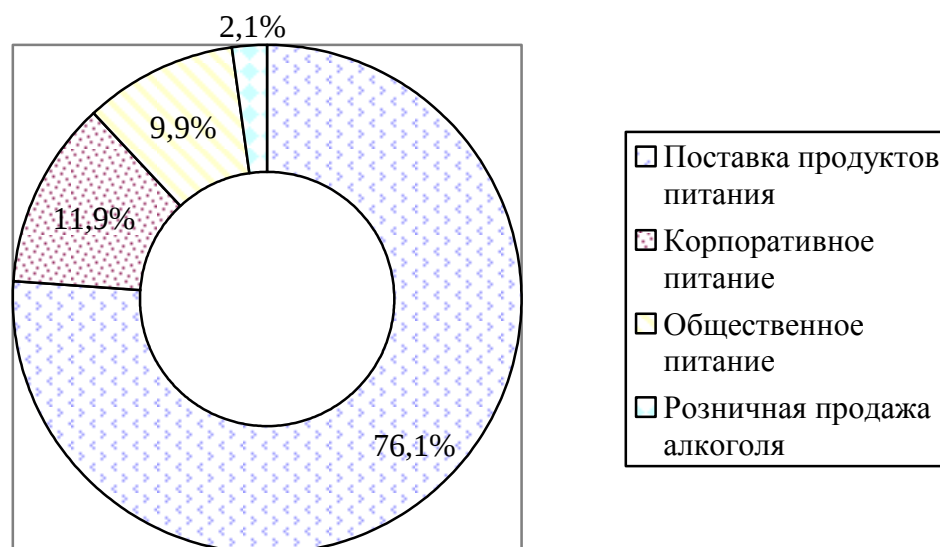


Рисунок 6 - Структура выручки от продаж ООО ГК «Фуд-структура» по видам деятельности в 2015 году

Анализ данных таблицы Ж.1 свидетельствует, что рентабельными являются все направления деятельности, но наименее рентабельна поставка продуктов питания (4,3% в 2013 году, 3,5% в 2014 году и 2,7% в 2015 году). Это связано с тем, что основными покупателями поставляемой продукции являются бюджетные учреждения и поэтому предприятие применяет минимальную наценку, то есть ООО ГК «Фуд-структура» обеспечено стабильными заказами, но рентабельность основной деятельности является невысокой.

Таким образом, ООО ГК «Фуд-структура» осуществляет поставку продуктов питания, организует корпоративное питание, предоставляет населению услуги общественного питания и реализует элитный алкоголь в розницу. Анализ основных экономических показателей деятельности ООО ГК «Фуд-структура» выявил, что в 2013-2015 годах предприятие работало эффективно, итогом его финансово-хозяйственной деятельности являлась

прибыль. Однако в 2015 году по сравнению с предыдущими годами экономическая эффективность деятельности предприятия снизилась, что проявилось в снижении величины прибыли и рентабельности продаж.

Далее необходимо рассмотреть организацию управления дебиторской задолженностью на предприятии.

2.2 Организация управления дебиторской задолженностью в ООО ГК «Фуд-структура»

Основным документом, регламентирующим процесс управления дебиторской задолженностью в ООО ГК «Фуд-структура» является «Положение о кредитной политике ООО ГК «Фуд-структура».

В данном документе указано, что целью кредитной политики предприятия является управление рисками в отношении дебиторской задолженности, возникающей при отгрузке продукции клиентам на условиях отсрочки платежа, ограничение относительного роста просроченной дебиторской задолженности, в том числе сомнительной и безнадежной задолженности в структуре дебиторской задолженности. Положением о кредитной политике определены подразделения, осуществляющие кредитную политику ООО ГК «Фуд-структура», уровни полномочий и разделение ответственности между подразделениями. Функции подразделений, связанные с управлением дебиторской задолженностью перечислены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные функции подразделений ООО ГК «Фуд-структура», связанные с управлением дебиторской задолженностью

Подразделение	Функции
Финансовая служба	
Бухгалтерия	Бухгалтерский учет расчетов с покупателями и поставщиками
Экономический отдел	Расчет плановой суммы и уровня дебиторской задолженности, расчет плана возврата дебиторской задолженности и его анализ в сравнении с фактом; анализ экономической эффективности работы с дебиторами
Коммерческая служба	Согласование с контрагентами условий договора, контроль дебиторской задолженности по договорам, работа с просроченной задолженностью
Юридический отдел	Разработка проектов договоров; проверка контрагентов; подготовка официальных претензий; подача исков в арбитражный суд; взимание задолженности через суд

Данные таблицы 2 показывают, что управление дебиторской задолженностью распределено между финансовой, коммерческой службой, и юридическим отделом. Рассмотрим функции подразделений и ответственных лиц ООО ГК «Фуд-структура», связанные с управлением дебиторской задолженностью, и взаимодействие подразделений более подробно.

Бухгалтерский учет расчетов с дебиторами осуществляется бухгалтерией предприятия в программном продукте «1С: Предприятие» на основании данных счетов, счетов-фактур, актов, банковских выписок. Бухгалтерия контролирует также правильность заполнения первичных документов. Оригиналы счетов, счетов-фактур и актов с поставщиками и покупателями предоставляются в бухгалтерию менеджерами-логистами отдела закупок и отдела продаж. Учет в программе «1С: Предприятие» позволяет контролировать состояние дебиторской задолженности в различных разрезах: по срокам, контрагентам, договорам. Учетной политикой ООО ГК «Фуд-структура» для целей бухгалтерского и налогового учета предусмотрено, что первичные документы, подтверждающие факт поставки продукции поставщиками или отгрузки продукции покупателям должны быть переданы в бухгалтерию в течение двух рабочих дней после подписания документов, а ответственный работник бухгалтерии обязан обработать документы в течение трех рабочих дней после их получения. Банковские выписки обрабатываются бухгалтерией ежедневно. Таким образом, в бухгалтерии предприятия отсутствует оперативная ежедневная достоверная информация о состоянии расчетов с дебиторами, так как допускается задержка в обработке информации в течение пяти рабочих дней.

Необходимо сразу отметить, что оперативный контроль за состоянием дебиторской задолженности осуществляет коммерческая служба предприятия. Менеджеры-логисты отдела закупок контролируют состояние расчетов с поставщиками, менеджеры-логисты отдела продаж - состояние расчетов с покупателями. Каждый менеджер ответственен за конкретный договор. Учет исполнения договоров ведется менеджерами коммерческой службы в

табличном процессоре «Excel». Кроме того, на каждого контрагента менеджер заводит дебиторскую карточку клиента, в которой указывается название контрагента, характер взаимоотношений (продажи регулярно, периодически, реже раза в год), сведения о договорах, информация о состоянии дебиторской задолженности (наличие просроченной задолженности, ее частота и т. д.). Для подтверждения уровня задолженности менеджеры-логисты ежемесячно формируют акты сверки с контрагентами (на первое число месяца). Со стороны ООО ГК «Фуд-структура» акты сверки подписываются коммерческим директором и главным бухгалтером.

На основании данных менеджеров начальники отделов закупок и продаж ежедневно формируют консолидированный свод по договорам и их исполнению. Из данного свода формируется два отчета – реестр старения дебиторской задолженности в детализации по контрагентам и отчет о состоянии дебиторской задолженности в целом по предприятию (по состоянию на конкретную дату, по итогам месяца, квартала, года). Формы отчетов приведены в приложении И. Из данных таблицы И.1 видно, что оперативный отчет «Реестр старения дебиторской задолженности в детализации по контрагентам» содержит общие сведения по договору (контрагент, дата и номер договора, ответственный менеджер), контрольные параметры (лимит дебиторской задолженности и отсрочка платежа в днях), информацию о дебиторской задолженности. Следовательно, данный отчет является основным инструментом ежедневного контроля дебиторской задолженности в ООО ГК «Фуд-структура». Из данных таблицы И.2 следует, что отчет о состоянии дебиторской задолженности предприятия содержит данные о сумме, динамике, оборачиваемости и структуре дебиторской задолженности.

Начальники отделов закупок и продаж ежемесячно сверяют данные отчетов своих подразделений с данными бухгалтерии. Таким образом, можно отметить, что учет и контроль дебиторской задолженности осуществляется двумя службами – бухгалтерией и коммерческой службой, то есть имеется дублирование функций.

Решение о длительности периода отсрочки платежа покупателю принимает коммерческий директор. В большинстве договоров ООО ГК «Фуд-структура» с покупателями предусмотрена отсрочка платежа в 20 рабочих дней, то есть покупатель должен осуществить оплату в течение 20 рабочих дней после подписания сторонами договора надлежаще оформленных документов, подтверждающих факт поставки продуктов. В меньшей части договоров (примерно в 3% договоров) предусмотрена отсрочка платежа сроком на 10 рабочих дней. Скидки за досрочную оплату или предоплату в договорах не предусмотрены, то есть предприятие не использует финансовые инструменты мотивации покупателей на более ранние сроки оплаты.

Положением о кредитной политике ООО ГК «Фуд-структура» установлено, что кредитный лимит покупателя зависит от суммы отгрузок предыдущего месяца и срока отсрочки платежа по условиям договора. Также кредитной политикой предприятия установлен максимальный кредитный лимит для всех без исключения случаев – три миллиона рублей. Если кредитный лимит превышен, решение о продолжении или приостановке поставок принимает генеральный директор ООО ГК «Фуд-структура» на основе служебной записки исполнительного директора. В свою очередь, исполнительный директор предоставляет информацию генеральному директору на основе служебной записки коммерческого директора.

Экономический отдел ООО ГК «Фуд-структура» на основе статистики продаж предприятия за предыдущие периоды и заключенных на плановый год договоров разрабатывает прогнозный бухгалтерский баланс на год, который согласовывается с главным бухгалтером. В прогнозном балансе указывается плановая сумма дебиторской задолженности, то есть определяется ее допустимый уровень в оборотных активах. Годовые плановые показатели бухгалтерского баланса разбиваются на квартальные и месячные. Также экономический отдел разрабатывает план продаж на год в разбивке по кварталам и месяцам (план продаж согласуется с коммерческим директором), который служит основой плана погашения дебиторской задолженности.

Планирование возврата дебиторской задолженности осуществляется на основе коэффициентов инкассации.

Кроме того, в функции экономического отдела входит оценка экономической эффективности работы с контрагентом. Оценивается объем продаж, прибыль и рентабельность по конкретному договору и в целом по контрагенту (если с одним контрагентом заключено несколько договоров). Указанная оценка проводится ежемесячно и по ее итогам начальник экономического отдела готовит для вышестоящего руководства отчет по предприятию.

На юридический отдел ООО ГК «Фуд-структура» возложены функции по разработке типовых форм договоров; по проверке договоров, разработанных контрагентами (в случае если контрагент предлагает свой вариант договора), на соответствие требованиям российского законодательства и целям кредитной политики ООО ГК «Фуд-структура»; по проверке контрагентов.

Перед заключением договора юристы предприятия запрашивают и проверяют учредительные документы контрагента (устав, протокол (решение) о создании, свидетельство ОГРН, свидетельство ИНН, выписка из ЕГРЮЛ, приказ (решение, протокол) о назначении генерального директора, доверенность на лицо, уполномоченное подписывать договорные документы). Проверяется информация о наличии ИНН данного юридического лица в списке действительных ИНН, размещенном на официальном сайте ФНС России. Проверке подлежат все потенциальные контрагенты, независимо от суммы заключаемого договора. Финансовая устойчивость и платежеспособность контрагентов предприятия не проверяются, даже если договор заключается на крупную сумму. Кроме того, в Положении о кредитной политике не установлены стандарты оценки контрагентов предприятия, не сформулированы четкие критерии – кто из клиентов может получить отсрочку платежа и на каких условиях (по факту отсрочка платежа в 10 или 20 рабочих дней предоставляется всем покупателям-юридическим лицам). Это можно считать

недостатком организации управления дебиторской задолженностью в ООО ГК «Фуд-структура».

В случае положительного результата проверки учредительных документов контрагента с ним заключается договор, при этом оригинал договора и один экземпляр надлежаще заверенных копий учредительных документов остается в юридическом отделе, а второй пакет заверенных копий документов передается в коммерческую службу, которая контролирует исполнение договоров.

Следует отметить, что все договора, заключенные ООО ГК «Фуд-структура» с покупателями - бюджетными учреждениями в рамках федерального закона от 05.04.2013 года № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» обеспечены (банковской гарантией, поручительством или залогом). Также необходимо отметить, что во всех договорах ООО ГК «Фуд-структура» с поставщиками и покупателями обязательно предусмотрены следующие пункты: сроки платежа, сроки подписания актов (товарных накладных), штрафы за несвоевременную оплату и правила их начисления. Наличие обеспечения и штрафных санкций за несвоевременную оплату свидетельствует о том, что предприятие стремится минимизировать риски возникновения просроченной дебиторской задолженности уже на стадии заключения договоров.

Работа с просроченной задолженностью в ООО ГК «Фуд-структура» ведется совместно коммерческой службой и юридическим отделом. Всю работу с просроченной задолженностью на предприятии можно подразделить на три этапа.

На первом этапе, в случае возникновения просроченной задолженности, менеджеры коммерческой службы обязаны выяснить причины просроченной задолженности, напоминать клиентам о необходимости оплаты путем проведения телефонных переговоров, рассылки электронных и почтовых уведомлений и получить от должников письменное обязательство погасить

задолженность (ответственные – менеджеры-логисты). Этот этап длится от 10 дней до месяца и на этой стадии предприятию удастся погасить примерно 70% долгов. Следует отметить, что должностными инструкциями менеджеров-логов не предусмотрена обязанность менеджеров своевременно (за два-три дня) информировать контрагента о наступлении срока платежа и убедиться, что оплата будет произведена в установленный срок, то есть работа с просроченной задолженностью начинается лишь по факту ее возникновения.

Менеджеры-логисты ООО ГК «Фуд-структура» ведут статистику причин допущения просроченной задолженности дебиторами. Основная причина (порядка 80% случаев) – у контрагента возникли временные финансовые проблемы. В примерно 15% случаев дебиторы забывают о сроке платежа. В оставшихся 5% случаев контрагенты не платят в срок из-за серьезных финансовых проблем.

Если телефонные переговоры и рассылка писем не приводят к необходимому результату, то организуются личные встречи между руководством ООО ГК «Фуд-структура» и руководством контрагентов-должников. Менеджеры-логисты в этот период обязаны начислить штраф и направить должнику предупредительное письмо о начислении штрафа. Длительность второго этапа также составляет от 10 до 30 дней. На этой стадии предприятию удастся погасить до 23% просроченных долгов.

Если же и после этого должник не начинает платить, то юристы обязаны направить официальную претензию и затем подать исковое заявление в суд. Таким образом, до суда доводится не больше 7% случаев просроченной задолженности, остальные 93% случаев решаются во внесудебном порядке. Это положительно характеризует организацию работы с просроченной задолженностью в ООО ГК «Фуд-структура». Однако необходимо отметить, что на предприятии не разработан регламент работы с просроченной задолженностью, который бы устанавливал конкретные сроки, действия исполнителей, периодичность действий при работе с дебиторами, допустившими просроченную задолженность. Отсутствие такого регламента

приводит к увеличению трудоемкости и длительности работы с просроченной задолженностью. Например, менеджеры-логисты обязаны обзванивать клиентов-должников, но внутренними документами предприятия не регламентировано, как часто они должны это делать, поэтому некоторые менеджеры обзванивают должников ежедневно, некоторые – раз в неделю, а некоторые совершают лишь два-три звонка клиенту. Таким образом, технология, последовательность действий при работе с просроченной задолженностью в ООО ГК «Фуд-структура» на практике отлажена, но документально этот процесс не зафиксирован.

На рисунке 7 представлена схема управления дебиторской задолженностью в ООО ГК «Фуд-структура» в разрезе основных этапов работы с дебиторами.



Рисунок 7 – Схема управления дебиторской задолженностью в ООО ГК «Фуд-структура»

К недостаткам организации управления дебиторской задолженностью в ООО ГК «Фуд-структура» следует отнести и отсутствие системы мотивации персонала предприятия на снижение уровня просроченной дебиторской задолженности. В частности, размер оплаты менеджеров-логистов отдела продаж зависит от объема отгруженной покупателям продукции и не зависит от уровня и динамики просроченной задолженности.

Таким образом, анализ выявил следующие основные недостатки организации управления дебиторской задолженностью в ООО ГК «Фуд-структура»:

- функции учета и контроля дебиторской задолженности дублируются бухгалтерией и коммерческой службой;
- финансовые инструменты экономической мотивации покупателей на более ранние сроки оплаты не используются;
- финансовая устойчивость и платежеспособность контрагентов не проверяются;
- работа с просроченной задолженностью не регламентирована;
- отсутствует система мотивации персонала предприятия на снижение уровня просроченной дебиторской задолженности.

Устранить перечисленные недостатки можно с помощью внедрения корпоративной информационной системы, системы скидок за досрочное погашение дебиторской задолженности, системы оценки контрагентов, регламента работы с просроченной задолженностью, системы мотивации персонала на снижение уровня просроченной дебиторской задолженности.

Далее необходимо проанализировать показатели, характеризующие динамику, состав, структуру, оборачиваемость дебиторской задолженности ООО ГК «Фуд-структура».

2.3 Анализ дебиторской задолженности ООО ГК «Фуд-структура»

Анализ дебиторской задолженности ООО ГК «Фуд-структура» следует начать с изучения ее состава по различным признакам: сроку погашения, степени возможности возврата долга, дебиторам.

Анализ дебиторской задолженности ООО ГК «Фуд-структура» по сроку погашения представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Состав дебиторской задолженности ООО ГК «Фуд-структура» по сроку погашения

Показатели	Годы			Отклонение (+,-)		Темп прироста, %	
	2013	2014	2015	2015/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013	2015/ 2014
Дебиторская задолженность – всего, тыс. руб.	6 504,3	6 759,2	7 687,6	1 183,3	928,4	18,2	13,7
в том числе краткосрочная	6 504,3	6 759,2	7 687,6	1 183,3	928,4	18,2	13,7
долгосрочная	-	-	-	-	-		

Из анализа данных таблицы 3 следует, что общая сумма дебиторской задолженности предприятия составила 6 504,3 тыс. руб. в 2013 году, 6 759,2 тыс. руб. в 2014 году и 7 687,6 тыс. руб. в 2015 году. За анализируемый период величина задолженности значительно увеличилась – на 1 183,3 тыс. руб. или на 18,2%. По отношению к 2014 году величина показателя в 2015 году выросла на 928,4 тыс. руб. или на 13,7%. Одной из причин существенного роста дебиторской задолженности является увеличение объема поставок продуктов питания за счет увеличения числа покупателей – муниципальных бюджетных учреждений.

Вся дебиторская задолженность ООО ГК «Фуд-структура» является краткосрочной, то есть ее срок не превышает один год. Это положительно характеризует управление дебиторской задолженностью на предприятии, поскольку, как правило, наличие долгосрочной дебиторской задолженности и увеличение ее доли в динамике может привести к снижению уровня платежеспособности предприятия, уменьшению ликвидности активов.

Определим сумму допустимого общего лимита дебиторской задолженности предприятия исходя из величины выручки и срока предоставляемого покупателям кредита. Как было отмечено, в большинстве договоров ООО ГК «Фуд-структура» указано, что покупатель должен рассчитаться за поставку продукции в течение 20 рабочих дней. Следовательно, срок предоставляемого покупателям кредита в календарных днях в среднем равен 28 дням. Отсюда следует, что максимально возможная сумма вложений ООО ГК «Фуд-структура» в дебиторскую задолженность в 2013 году – 6 224,4 тыс. руб., в 2014 году – 6 247,3 тыс. руб., в 2015 году – 6 263,0 тыс. руб.:

$$2013 \text{ год: } 81\,138,9 / 365 * 28 = 6\,224,4;$$

$$2014 \text{ год: } 81\,438,6 / 365 * 28 = 6\,247,3;$$

$$2015 \text{ год: } 81\,642,1 / 365 * 28 = 6\,263,0.$$

Фактическая величина дебиторской задолженности ООО ГК «Фуд-структура» превышает максимально допустимые значения на 279,9 тыс. руб. (4,5%) в 2013 году, 511,9 тыс. руб. (8,2%) в 2014 году и на 424,6 тыс. руб. (22,7%) в 2015 году. Следовательно, в 2015 году предприятием допущен рост неоправданной дебиторской задолженности.

Далее проанализируем состав дебиторской задолженности ООО ГК «Фуд-структура» в разрезе дебиторов. Данные для анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика дебиторской задолженности ООО ГК «Фуд-структура» в разрезе дебиторов

Показатели	Годы			Отклонение (+,-)		Темп прироста, %	
	2013	2014	2015	2015/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013	2015/ 2014
Дебиторская задолженность - всего, тыс. руб.	6 504,3	6 759,2	7 687,6	1 183,3	928,4	18,2	13,7
в том числе по расчетам:							
с покупателями и заказчиками	5 496,1	5 806,2	6 557,5	1 061,4	751,3	19,3	12,9
с поставщиками и подрядчиками	904,1	885,5	1 030,1	126,0	144,6	13,9	16,3
прочие виды дебиторской задолженности	104,1	67,5	100,0	-4,1	32,5	-3,9	48,1

Данные таблицы 4 показывают, что основная часть задолженности приходится на задолженность покупателей и заказчиков (6 557,6 тыс. руб. в 2015 году). Со всеми покупателями предприятие работает на условиях коммерческого кредита и предоставляет им отсрочку платежа.

Величина дебиторской задолженности поставщиков и подрядчиков значительно меньше (1 030,1 тыс. руб. в 2015 году), так как, в свою очередь, с большинством своих поставщиков предприятие также работает на условиях отсрочки платежа. Однако по условиям ряда договоров с поставщиками требуется предоплата за поставляемый товар. Специалисты считают, что используемая на российских предприятиях система предоплаты за поставки товаров (кредитование продавцов покупателями) свидетельствует об отсутствии необходимой конкуренции и несовершенстве сложившихся рыночных отношений.

В таблице 5 приведены результаты расчета структуры дебиторской задолженности ООО ГК «Фуд-структура» в разрезе дебиторов.

Таблица 5 – Структура дебиторской задолженности ООО ГК «Фуд-структура» в разрезе дебиторов (%)

Показатели	Годы			Отклонение (+,-)	
	2013	2014	2015	2015/ 2013	2015/ 2014
Дебиторская задолженность - всего	100,0	100,0	100,0	-	-
в том числе по расчетам:					
с покупателями и заказчиками	84,5	85,9	85,3	0,8	-0,6
с поставщиками и подрядчиками	13,9	13,1	13,4	-0,5	0,3
прочие виды дебиторской задолженности	1,6	1,0	1,3	-0,3	0,3

Из анализа данных таблицы 5 следует, что в 2015 году сложилась следующая структура задолженности в разрезе дебиторов: 85,3% составляет задолженность покупателей, 13,4% - задолженность поставщиков и 1,3% прочая дебиторская задолженность. В анализируемом периоде значительных изменений в структуре задолженности в разрезе дебиторов не произошло.

Следовательно, основная группа дебиторов, которая требует основного внимания при управлении дебиторской задолженностью – покупатели.

Важной характеристикой дебиторской задолженности является наличие в ее составе просроченной, сомнительной и безнадежной задолженности. Проанализируем дебиторскую задолженность ООО ГК «Фуд-структура» по признаку степени возможности возврата долга по данным таблицы 6.

Таблица 6 – Анализ качества дебиторской задолженности ООО ГК «Фуд-структура»

Показатели	Годы			Отклонение (+,-)		Темп прироста, %	
	2013	2014	2015	2015/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013	2015/ 2014
Дебиторская задолженность - всего, тыс. руб.	6 504,3	6 759,2	7 687,6	1 183,3	928,4	18,2	13,7
в том числе просроченная	735,0	851,7	991,7	256,7	140,0	34,9	16,4
из нее сомнительная	114,7	200,1	240,0	125,3	39,9	109,2	19,9
безнадежная	-	-	-	-	-		

Анализ данных таблицы 6 показывает, что в составе дебиторской задолженности предприятия имеется просроченная и сомнительная задолженность. Сомнительным долгом признается любая задолженность, возникшая в связи с реализацией товаров, выполнением работ, оказанием услуг, в случае, если эта задолженность не погашена в сроки, установленные договором, и не обеспечена залогом, поручительством, банковской гарантией. Положительно характеризует управление дебиторской задолженностью на предприятии отсутствие безнадежной задолженности.

Общая сумма просроченной задолженности в 2015 году составила 991,7 тыс. руб., сомнительной – 240,0 тыс. руб. Наличие просроченной задолженности указывает на нерациональное предоставление отсрочек платежа отдельным покупателям, некачественную проверку финансовых документов новых клиентов и слабую систему контроля текущей дебиторской задолженности. Негативной тенденцией является значительный рост просроченной и сомнительной задолженности по сравнению с предыдущими годами. За 2013-2015 годы общая сумма дебиторской задолженности предприятия увеличилась на 18,2%, тогда как просроченная задолженность выросла на 34,9%, а сомнительная – на 109,2%. Аналогичная динамика

наблюдается и при сравнении данных 2015 годом с данными 2014 года: дебиторская задолженность в целом увеличилась на 13,7%, просроченная задолженность - на 16,4%, сомнительная – на 19,9%. Следовательно, качество дебиторской задолженности ООО ГК «Фуд-структура» в динамике ухудшилось. Структура дебиторской задолженности предприятия с позиции возможности возврата долга представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Структура дебиторской задолженности ООО ГК «Фуд-структура» с позиции возможности возврата долга (%)

Показатели	Годы			Отклонение (+,-)	
	2013	2014	2015	2015/ 2013	2015/ 2014
Дебиторская задолженность - всего	100,0	100,0	100,0	-	-
в том числе просроченная	11,3	12,6	12,9	1,6	0,3
из нее сомнительная	1,8	3,0	3,1	1,4	0,2
безнадежная	-	-	-	-	-

Из данных таблицы 7 следует, что доля просроченной и сомнительной дебиторской задолженности предприятия в динамике увеличилась. Доля просроченной задолженности выросла с 11,3% в 2013 году до 12,9% в 2015 году, доля сомнительной задолженности – с 1,8 до 3,1%.

Структура дебиторской задолженности ООО ГК «Фуд-структура» с позиции ее качества представлена также на рисунке 8.

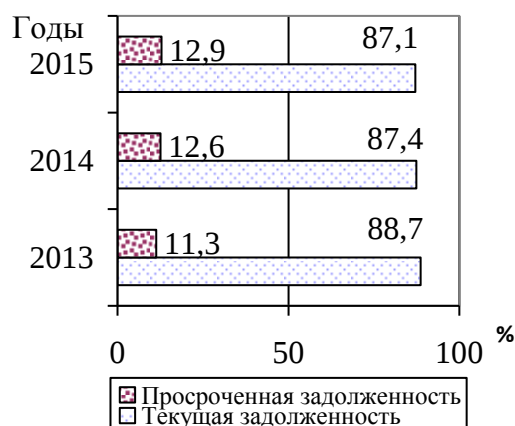


Рисунок 8 - Структура дебиторской задолженности ООО ГК «Фуд-структура» с позиции качества задолженности (%)

Основная причина роста величины и доли просроченной дебиторской задолженности ООО ГК «Фуд-структура» связана с тем, что покупатели – муниципальные бюджетные учреждения со значительной задержкой (в один – два месяца) оплачивают счета за продукцию, поставленную предприятием в конце года, точнее во второй половине декабря, то есть продукция, поставленная в конце декабря должна быть оплачена в январе, а по факту она оплачивается не раньше февраля и даже марта. Это связано с тем, что бюджетные учреждения финансируются по смете, которая, как правило, утверждается вышестоящим органом на текущий год не раньше, чем в конце января текущего года. Поэтому бюджетные учреждения не проводят платежи до утверждения сметы. Следует отметить, что руководство ООО ГК «Фуд-структура» не предъявляет претензии за несвоевременную оплату к покупателям – бюджетным учреждениям, хотя штрафные санкции за нарушение срока платежа в договорах предусмотрены.

Доля безнадежных долгов находится в прямой зависимости от продолжительности периода, в течение которого дебитор обязуется погасить свою задолженность, поэтому необходимо анализировать «старение» дебиторской задолженности. Проанализируем дебиторскую задолженность ООО ГК «Фуд-структура» в разрезе длительности просроченной задолженности по данным таблицы 8.

Таблица 8 – Реестр старения дебиторской задолженности ООО ГК «Фуд-структура»

Показатели	Годы			Отклонение (+,-)		Темп прироста, %	
	2013	2014	2015	2015/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013	2015/ 2014
Дебиторская задолженность - всего, тыс. руб.	6 504,3	6 759,2	7 687,6	1 183,3	928,4	18,2	13,7
в том числе просроченная	735,0	851,7	991,7	256,7	140,0	34,9	16,4
из нее по срокам возникновения просроченной задолженности:							
до 30 дней	467,5	488,9	532,5	65,0	43,6	13,9	8,9
от 31 до 90 дней	235,9	283,6	333,2	97,3	49,6	41,2	17,5
свыше 90 дней	31,6	79,2	63,5	31,9	-15,7	100,9	-19,8

Анализ данных таблицы 8 показывает, что в составе просроченной задолженности преобладает задолженность сроком до 30 дней, то есть задолженность наиболее реальная к взысканию. Величина такой задолженности в 2015 году составила 532,5 тыс. руб.

Негативной тенденцией является значительный рост просроченной задолженности свыше 30 дней: по отношению к 2013 году темп прироста просроченной задолженности от 31 до 90 дней составил 41,2%, свыше 90 дней – 100,9%, тогда как прирост просроченной задолженности до 30 дней лишь 13,9%.

В таблице 9 приведены результаты расчета доли задолженности по срокам в общей сумме просроченной задолженности.

Таблица 9 – Структура длительности просроченной дебиторской задолженности ООО ГК «Фуд-структура» (%)

Показатели	Годы			Отклонение (+,-)	
	2013	2014	2015	2015/ 2013	2015/ 2014
Просроченная дебиторская задолженность - всего	100,0	100,0	100,0	-	-
в том числе срок задолженности:					
до 30 дней	63,6	57,4	53,7	-9,9	-3,7
от 31 до 90 дней	32,1	33,3	33,6	1,5	0,3
свыше 90 дней	4,3	9,3	12,7	8,4	3,4

Из данных таблицы 9 следует, что сокращается доля просроченной дебиторской задолженности сроком до 30 дней (с 63,6% в 2013 году до 53,7% в 2015 году) и, соответственно, увеличивается доля просроченной задолженности с более длительными сроками. Доля просроченной задолженности сроком от 31 до 90 дней в анализируемом периоде выросла с 32,1 до 33,6%, сроком свыше 90 дней – с 4,3 до 12,7%. За 2013-2015 годы доля просроченной дебиторской задолженности сроком до 30 дней сократилась на 9,9 процентных пункта, сроком от 31 до 90 дней – увеличилась на 1,5 процентных пункта, сроком свыше 90 дней возросла на 8,4 процентных пункта. Следовательно, доля просроченной задолженности свыше 90 дней за три года увеличилась почти в три раза.

Далее проанализируем показатели дебиторской задолженности предприятия по данным таблицы приложения К.

По данным таблицы К.1 доля дебиторской задолженности в оборотных активах ООО ГК «Фуд-структура» в 2015 году составила 67,4%. Чем выше значение показателя, тем менее мобильна структура имущества предприятия. Доля дебиторской задолженности в оборотных активах в анализируемом периоде снизилась на 7,1 процентных пункта. Следовательно, мобильность структуры имущества предприятия повысилась.

Средний период инкассации дебиторской задолженности характеризует средний срок, в течение которого происходит погашение задолженности или среднее время сбора этой дебиторской задолженности. Если период оборачиваемости дебиторской задолженности высок и в динамике увеличивается, то у предприятия может возникнуть нехватка собственных финансовых ресурсов. Средний период инкассации дебиторской задолженности ООО ГК «Фуд-структура» увеличился с 29,3 дней в 2013 году до 34,4 дней в 2015 году, то есть за три года средний период инкассации вырос более чем на 5 дней.

Значение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности показывает, сколько раз за определенный период времени предприятие получило от покупателей оплату, то есть сколько раз выставленные счета превращались в реальный денежный поток. Чем выше значение этого коэффициента, тем меньший период времени проходит между отгрузкой продукции клиентам и ее оплатой. Поскольку средний период инкассации дебиторской задолженности исследуемого предприятия вырос, коэффициент оборачиваемости снизился с 12,5 в 2013 году до 10,6 в 2015 году.

Значение коэффициента погашения дебиторской задолженности зависит от вида договоров, наиболее распространенных на данном предприятии. Большинство типовых договоров ООО ГК «Фуд-структура» предусматривают оплату в течение 20 рабочих дней (как правило, это соответствует 28 рабочим дням), следовательно, критическое значение коэффициента равно 0,08.

В 2015 году расчетное значение коэффициента превосходит критическое, что говорит о наличии у предприятия проблем с дебиторами.

Коэффициент соотношения между дебиторской и кредиторской задолженностью ООО ГК «Фуд-структура» в 2013 и 2014 годах равнялся 0,8, в 2015 году – 1,0. Значительное превышение дебиторской задолженности над кредиторской создает угрозу финансовой устойчивости предприятия и требует дополнительно привлечения дорогостоящих источников финансирования. В 2015 году соотношение между величиной дебиторской и кредиторской задолженности предприятия наиболее оптимально.

Поскольку дебиторская задолженность должна оборачиваться быстрее кредиторской задолженности, то и соотношение между показателями оборачиваемости должно быть больше единицы. Обратное свидетельствует об ухудшении финансовой устойчивости предприятия и о необходимости дополнительного финансирования. Величина соотношения оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности составила 1,3 в 2013 году, 1,2 в 2014 году и 1,0 в 2015 году, то есть в 2013 и 2014 годах дебиторская задолженность оборачивалась быстрее кредиторской, в 2015 году оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности была примерно одинаковой (10,6 и 10,8 соответственно).

При сравнении темпов роста выручки от продаж и дебиторской задолженности необходимо учитывать, что выручка должна расти быстрее дебиторской задолженности. По ООО ГК «Фуд-структура» это условие не соблюдается: в 2014 году по отношению к 2013 году темпы роста дебиторской задолженности превысили темпы роста выручки на 3,5 процентных пункта, а в 2015 году по отношению к 2014 году – уже на 13,5 процентных пункта. Увеличение показателя в динамике свидетельствует о снижении уровня управления дебиторской задолженностью, о «замораживании» части выручки организации, необходимой для финансирования текущей деятельности.

Следовательно, анализ дебиторской задолженности выявил такие негативные тенденции как увеличение периода инкассации и снижение

оборачиваемости дебиторской задолженности, превышение темпов роста дебиторской задолженности над темпами роста выручки, что свидетельствует о наличии неоправданной дебиторской задолженности.

Основные выводы по результатам анализа управления дебиторской задолженностью в ООО ГК «Фуд-структура» сведены в таблице 10.

Таблица 10 - Основные выводы по результатам анализа управления дебиторской задолженностью в ООО ГК «Фуд-структура»

Элемент анализа	Выводы
Анализ основных экономических показателей	Эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия в анализируемом периоде снизилась, о чем свидетельствует снижение величины прибыли и рентабельности продаж
Анализ организации управления дебиторской задолженностью	Основными недостатками организации управления дебиторской задолженностью на предприятии являются: дублирование функций учета и контроля дебиторской задолженности между бухгалтерией и коммерческой службой; отсутствуют финансовые инструменты экономической мотивации покупателей на более ранние сроки оплаты; не проводится оценка финансовой устойчивости и платежеспособности контрагентов; отсутствует регламент работы с просроченной задолженностью; отсутствует система мотивации персонала предприятия на снижение уровня просроченной дебиторской задолженности
Анализ дебиторской задолженности	Эффективность управления дебиторской задолженностью в анализируемом периоде снизилась, о чем свидетельствует значительный рост величины и доли просроченной и сомнительной дебиторской задолженности, увеличение периода инкассации дебиторской задолженности

Вывод: В анализируемом периоде дебиторская задолженность ООО ГК «Фуд-структура» увеличилась более высокими темпами, чем выручка от продаж, что говорит о появлении неоправданной дебиторской задолженности. При этом оборачиваемость дебиторской задолженности снизилась. Негативной тенденцией является рост в динамике величины просроченной дебиторской задолженности и ее доли в общей сумме задолженности.

Для повышения эффективности управления дебиторской задолженностью ООО ГК «Фуд-структура» можно рекомендовать следующее: с целью устранения дублирования функций бухгалтерии и коммерческой службы внедрить корпоративную информационную систему; с целью снижения уровня просроченной дебиторской задолженности внедрить систему скидок за

досрочное погашение дебиторской задолженности; с целью снижения рисков возникновения просроченной дебиторской задолженности внедрить систему оценки контрагентов; с целью повышения качества работы с просроченной дебиторской задолженностью внедрить регламент работы с просроченной задолженностью; с целью с целью снижения уровня просроченной дебиторской задолженности внедрить систему мотивации персонала на снижение уровня просроченной дебиторской задолженности.

Необходимо разработать и экономически обосновать мероприятия, направленные на повышение качества управления дебиторской задолженностью в ООО ГК «Фуд-структура».

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления дебиторской задолженностью ООО ГК «Фуд-структура»

3.1 Внедрение регламента работы с просроченной дебиторской задолженностью

Анализ организации управления дебиторской задолженностью ООО ГК «Фуд-структура» выявил, что проблема просроченной задолженности для предприятия является актуальной: за период с 2013 по 2015 годы сумма просроченной задолженности выросла в 1,3 раза (с 735,0 до 991,7 тыс. руб.); темпы прироста просроченной задолженности опережают темпы роста дебиторской задолженности (34,9% против 18,2%), что говорит о снижении качества и ликвидности активов предприятия; доля просроченной задолженности в общей ее сумме выросла с 11,3 до 12,9%; с 36,4 до 46,3% увеличилась доля задолженности, просроченной свыше 30 дней в общей сумме просрочки. При этом одним из недостатков организации управления дебиторской задолженностью на предприятии является отсутствие регламента работы с просроченной задолженностью, что приводит, прежде всего, к увеличению периода времени работы с должниками, особенно на этапе предварительных переговоров (преимущественно – телефонных). В среднем данный этап на предприятии длится 10 дней, но поскольку конкретные сроки тех или иных действий не зафиксированы, то имеются случаи, когда переговоры с должниками по телефону велись в течение месяца, то есть отклонение от среднего срока составило 20 дней. При этом по сложившейся практике менеджеры-логисты ООО ГК «Фуд-структура» не обязаны напоминать контрагентам о наступающем сроке платежа, то есть не применяется достаточно эффективный инструмент предупреждения образования просроченной задолженности по причине забывчивости контрагентов.

С целью совершенствования процесса управления дебиторской задолженностью предлагается внедрить в ООО ГК «Фуд-структура» регламент работы с просроченной дебиторской задолженностью.

Регламент работы с просроченной задолженностью – составная часть кредитной политики предприятия. Данный раздел кредитной политики включает следующие основные элементы: ответственные лица; периодичность контроля задолженности; функции, полномочия и ответственность персонала в процессе работы с просроченной задолженностью; составляемые отчеты; порядок взаимодействия ответственных лиц и подразделений. Перечисленные элементы детализируются в разрезе этапов взыскания задолженности, в регламенте указывается длительность каждого из этапов. В регламенте работы с просроченной задолженностью ООО ГК «Фуд-структура» в обязательном порядке должно быть указано, что за два-три дня до истечения срока платежа менеджер обязан информировать об этом контрагента и убедиться, что оплата будет произведена в установленный срок.

В таблице 11 приведены рекомендуемые процедуры и ответственные за их исполнение в составе внедряемого регламента управления просроченной дебиторской задолженностью в ООО ГК «Фуд-структура».

Таблица 11 – Рекомендуемый для внедрения в ООО ГК «Фуд-структура» регламент управления просроченной дебиторской задолженностью

Длительность просроченной задолженности	Процедура	Ответственное лицо (подразделение)
1	2	3
До срока погашения осталось 2-3 дня	Информирование клиента о предстоящем платеже посредством телефонного звонка и рассылки почтового уведомления, получение от должника информации о том, что оплата будет произведена	Менеджер-логист
До 7 дней	При неоплате в срок – звонок с выяснением причин, рассылка электронного и почтового уведомления, получение от должника письменного обязательства	Менеджер-логист
	Прекращение поставок до оплаты	Коммерческий директор
	Направление предупредительного письма о начислении штрафа	Менеджер-логист

Окончание таблицы 11

1	2	3
От 7 до 15 дней	Начисление штрафа и информирование об этом должника посредством телефонного звонка, рассылка электронного уведомления	Менеджер-логист
	Ежедневные звонки с напоминанием	Менеджер-логист
От 15 до 30 дней	Переговоры с ответственными лицами, рассмотрение вариантов погашения долга	Исполнительный директор, генеральный директор
	Предупреждение о подаче иска в арбитражный суд посредством телефонного звонка, рассылки электронного уведомления	Юридическая служба
От 30 до 60 дней	Официальная претензия (заказным письмом)	Юридическая служба
Более 60 дней	Подача иска в арбитражный суд	Юридическая служба

Анализ управления дебиторской задолженностью в ООО ГК «Фуд-структура» показал, что для контроля задолженности на предприятии используется два отчета (формы отчетов приведены в приложении И). Из анализа форм следует, что отчеты не позволяют руководству получить информацию о точном сроке превышения даты оплаты по каждому контрагенту, а также о проводимых в рамках взыскания задолженности процедурах, то есть что на текущий момент делается для погашения долга. С целью устранения перечисленных недостатков предлагается внедрить на предприятии отчет о просроченной задолженности, который будет являться составной частью регламента работы с просроченной дебиторской задолженностью. Рекомендуемая форма отчета о просроченной задолженности для внедрения в ООО ГК «Фуд-структура» приведена в приложении Л.

Из анализа рекомендуемой формы отчета следует, что в нем добавлены такие важные данные как «Количество дней просрочки» и «Принятые меры». Остальные параметры будут выгружаться в отчет из принятого на предприятии отчета «Реестр старения дебиторской задолженности». Следовательно, при использовании данного отчета руководство предприятия будет получать концентрированную информацию о состоянии просроченной дебиторской задолженности.

Сравнение основных параметров существующего и рекомендуемого к внедрению на предприятии процесса работы с просроченной дебиторской задолженностью отображено в таблице 12.

Таблица 12 - Сравнение основных параметров существующего и рекомендуемого к внедрению в ООО ГК «Фуд-структура» процесса работы с просроченной дебиторской задолженностью

Существующий процесс	Рекомендуемый процесс
Документальное оформление процесса управления просроченной задолженностью	
Отсутствует	На основе Регламента работы с просроченной дебиторской задолженностью
Этапы управления задолженностью	
Работа с просроченной задолженностью проводится в три этапа. Рядовые сотрудники работают с должниками до 30 дней. Официальная претензия направляется через два месяца после образования просроченной задолженности	Работа с просроченной задолженностью проводится в шесть этапов, включая этап напоминания дебитору о платеже. Рядовые сотрудники работают с должниками до 15 дней. Официальная претензия направляется через месяц после образования просроченной задолженности
Функции менеджеров	
Не обязаны напоминать контрагенту за два-три дня до истечения срока платежа об этом	Обязаны напоминать контрагенту за два-три дня до истечения срока платежа об этом и убедиться, что оплата будет произведена в установленный срок
Формы отчетов	
Используется два отчета	Внедрение дополнительного отчета о состоянии просроченной задолженности

Из анализа таблицы 12 следует, что рекомендуемый процесс предполагает сокращение сроков работы с должниками на уровне рядовых исполнителей до 15 дней, сокращение сроков направления официальной претензии до 30 дней с момента образования задолженности, то есть, направлен на повышение оперативности и эффективности работы с должниками.

Кроме того, эффективность управления просроченной дебиторской задолженностью повышается за счет регламентации данного процесса, установления для менеджеров дополнительных функций и внедрения дополнительного отчета о состоянии просроченной задолженности.

В таблице 13 перечислены необходимые для внедрения регламента мероприятия и ответственные за их выполнение лица предприятия.

Таблица 13 – Мероприятия, необходимые для внедрения регламента работы с просроченной задолженностью в ООО ГК «Фуд-структура»

Наименование мероприятия	Ответственные лица
1	2
1. Разработка регламента работы с просроченной дебиторской задолженностью	
Определение длительности этапов при работе с задолженностью	Коммерческий директор, начальник юридического отдела
Выбор процедур, выполняемых ответственными лицами на каждом из этапов	Исполнительный директор, коммерческий директор, начальник юридического отдела
Утверждение лиц, ответственных за выполнение процедур	Исполнительный директор, коммерческий директор, начальник юридического отдела
Разработка формы отчета о состоянии просроченной дебиторской задолженности	Коммерческий директор
2. Внесение изменений в должностные инструкции работников, ответственных за работу с просроченной задолженностью	Специалист по кадрам
3. Ознакомление работников с регламентом работы с просроченной дебиторской задолженностью (под роспись)	Коммерческий директор, начальник юридического отдела

Далее определим экономический эффект от внедрения мероприятия. Для этого оценим финансовые потери ООО ГК «Фуд-структура» из-за увеличения периода времени работы с просроченной задолженностью, поскольку величина финансовых потерь при условии их устранения выступает как резерв увеличения объемов продаж, то есть как экономический эффект. Для оценки используем формулу расчета расходов на содержание дебиторской задолженности (формула 2).

По данным статистики менеджеров ООО ГК «Фуд-структура» в 2015 году средняя величина просроченной дебиторской задолженности по одному контрагенту, с которым велись телефонные переговоры о погашении задолженности в течение месяца, равнялась 397,1 тыс. руб., за год было зафиксировано 16 случаев длительного ведения телефонных переговоров. Средняя ставка привлечения предприятием банковских кредитов в 2015 году составила 23,6% годовых (или 0,065% в день). Отсюда следует, что расходы на содержание дебиторской задолженности из-за превышения длительности

проведения телефонных переговоров с должниками на одного дебитора (Рдз1) за 20 дней составили 5,2 тыс. руб., а в целом по всем дебиторам (Рдз) – 83,2 тыс. руб.:

$$P_{дз1} = \frac{397,1 \cdot 0,065}{100} 20 = 5,2$$

$$P_{дз} = 5,2 \cdot 16 = 83,2$$

Оценим также финансовые потери предприятия от возникновения просроченной дебиторской задолженности причиной которой является забывчивость контрагентов, поскольку эта наиболее легко устранимая, решаемая проблема – менеджерам ООО ГК «Фуд-структура» следует напоминать контрагентам о предстоящем платеже заранее (за два-три дня до наступления срока) и просрочки по этой причине не будет. Расчет данных потерь выполним аналогично предыдущему расчету.

В 2015 году менеджерами ООО ГК «Фуд-структура» было зафиксировано 14 случаев допущения контрагентами нарушения сроков платежа по указанной причине. Сумма дебиторской задолженности, по которой нарушен срок оплаты по причине «контрагент забыл оплатить», в среднем на одного контрагента составила 336,3 тыс. руб. Средний период просрочки по этой причине – пять календарных дней. Получаем, что расходы на содержание дебиторской задолженности на одного дебитора (Рдз1) составили 1,1 тыс. руб., а в целом по всем должникам (Рдз) – 15,4 тыс. руб.:

$$P_{дз1} = \frac{336,3 \cdot 0,065}{100} 5 = 1,1$$

$$P_{дз} = 1,1 \cdot 14 = 15,4$$

Следовательно, при внедрении мероприятия среднегодовая величина просроченной задолженности сократится минимум на 64,5 тыс. руб., так как можно предположить, что при своевременном напоминании контрагентам о платеже просрочка по этой причине сократится полностью:

$$\Delta ДЗ = \frac{336,3 \cdot 14}{365} 5 = 64,5$$

Общая величина финансовых потерь предприятия из-за недостаточно эффективного процесса управления просроченной дебиторской задолженностью составляет 98,6 тыс. руб. в год:

$$P_{\text{дз.общ}} = 83,2 + 15,4 = 98,6$$

Дополнительные затраты для внедрения мероприятия не требуются.

Следовательно, при внедрении мероприятия достигается экономический эффект в виде устранения финансовых потерь предприятия, связанных с привлечением заемных средств. Величина экономического эффекта составляет 98,6 тыс. руб. Эта сумма является резервом увеличения объемов продаж, поскольку высвободившиеся средства предприятие может направить на финансирование основной деятельности.

3.2 Внедрение шкалы вознаграждений и штрафов для контрагентов

Анализ управления дебиторской задолженностью в ООО ГК «Фуд-структура» выявил, что в договорах с контрагентами не предусмотрены скидки с цены за досрочную оплату или предоплату, то есть предприятие не использует финансовые рычаги мотивации покупателей на уплату задолженности раньше срока.

Штрафные санкции в виде пени за несвоевременную оплату и правила их начисления в договорах ООО ГК «Фуд-структура» прописаны. Размер пени установлен в размере одной трехсотой действующей на дату уплаты пеней ставки рефинансирования Центрального банка РФ от не уплаченной в срок суммы. Однако более эффективным инструментом управления дебиторской задолженностью по сравнению с фиксированной величиной штрафных санкций является дифференцированная шкала штрафов – чем больше срок задолженности, не погашенной в срок, тем больше размер штрафных санкций.

С целью совершенствования процесса инкассации дебиторской задолженности предлагается внедрить в ООО ГК «Фуд-структура» шкалу вознаграждений и штрафов для контрагентов.

Шкала вознаграждений включает два показателя: величину скидки и срок, в который нужно погасить задолженность, чтобы получить скидку. Наиболее распространенным является вариант скидки с цены товара за досрочную оплату в зависимости от срока поступления средств на расчетный счет предприятия.

Размер скидки за досрочное погашение дебиторской задолженности рассчитывается по формуле [42]:

$$C = \frac{C_{\text{т}} \cdot (D_{\text{max}} - D)}{365}, \quad (4)$$

где C - размер скидки за досрочное погашение дебиторской задолженности;

$C_{\text{т}}$ – принятая предприятием ставка коммерческого кредита, % годовых;

D_{max} – максимальная отсрочка платежа, предоставляемая предприятием, дней;

D – период, в течение которого дебитор должен рассчитаться, чтобы получить рассчитанную скидку, дней.

Рассчитаем по формуле (4) величину скидок. В 2015 году предприятие привлекало банковские кредиты по ставке в среднем 23,6% годовых. Поэтому рекомендуется установить ставку коммерческого кредита для дебиторов ООО ГК «Фуд-структура» в размере 23,6%. Максимальная отсрочка платежа, которую предоставляет предприятие – 20 дней. Наибольшая скидка за досрочное погашение дебиторской задолженности (если покупатель рассчитывается на следующий день после выставления ему счета на оплату) составляет 1,23%, наименьшая (если покупатель рассчитывается в течение 19 дней после выставления ему счета) - 0,06%:

$$C_{\text{max}} = \frac{23,6 \cdot (20 - 1)}{365} = 1,23$$

$$C_{\text{min}} = \frac{23,6 \cdot (20 - 19)}{365} = 0,06$$

Рассчитанные значения шкалы вознаграждений для покупателей ООО ГК «Фуд-структура» за досрочное погашение дебиторской задолженности приведены в приложении М.

Также рекомендуется установить дифференцированную величину штрафных санкций для контрагентов за несвоевременную оплату в зависимости от длительности просроченной задолженности. Как было отмечено, в договорах предприятия размер пени для контрагентов установлен в размере одной трехсотой действующей на дату уплаты пеней ставки рефинансирования Банка России от не уплаченной в срок суммы. Предлагается установить следующую шкалу штрафов для контрагентов предприятия (таблица 14).

Таблица 14 – Рекомендуемая шкала штрафов для контрагентов ООО ГК «Фуд-структура»

Длительность просроченной задолженности	Величина штрафных санкций
1. До 30 дней	Одна трехсотая действующей на дату уплаты пеней ставки рефинансирования ЦБ РФ от не уплаченной в срок суммы
2. От 30 до 60 дней	Увеличивается в два раза по сравнению пунктом 1
3. Свыше 60 дней	Увеличивается в три раза по сравнению с пунктом 1

Сравнение основных параметров существующего и рекомендуемого к внедрению финансового стимулирования контрагентов ООО ГК «Фуд-структура» на своевременную оплату приведено в таблице 15.

Таблица 15 – Сравнение основных параметров существующего и рекомендуемого к внедрению финансового стимулирования контрагентов ООО ГК «Фуд-структура» на своевременную оплату

Существующие параметры	Рекомендуемые параметры
Шкала вознаграждений	
Отсутствует	Размер скидки устанавливается в процентах к цене товара и зависит от срока погашения задолженности. Максимальный период отсрочки – 20 дней, максимальная величина скидки – 1,23%, минимальная – 0,06%
Шкала штрафов	
Одна трехсотая действующей на дату уплаты пеней ставки рефинансирования ЦБ РФ от не уплаченной в срок суммы	Дифференцированная шкала штрафных санкций – при просрочке до 30 дней применяется установленная величина пени, от 30 до 60 – пени исчисляются в двойном размере, свыше 60 дней – в тройном размере

Для внедрения данной рекомендации необходимо выполнить комплекс мероприятий (таблица 16).

Таблица 16 – Мероприятия, необходимые для внедрения шкалы вознаграждений и штрафов в ООО ГК «Фуд-структура»

Наименование мероприятия	Ответственные лица
Расчет основных параметров шкалы вознаграждений	Коммерческий директор
Расчет основных параметров шкалы штрафов	Коммерческий директор
Оповещение контрагентов о шкале вознаграждений и штрафов	Менеджер-логист
Оценка заинтересованности контрагентов в шкале вознаграждений	Менеджер-логист
Внесение изменений в типовую форму договора	Начальник юридического отдела

Из данных таблицы 16 видно, что одним из этапов внедрения мероприятия является оценка заинтересованности контрагентов в шкале вознаграждений. С целью оценки заинтересованности контрагентов ООО ГК «Фуд-структура» менеджеры-логисты предприятия в феврале 2016 года провели телефонный опрос. Покупатели извещались о том, что на предприятии планируется внедрить шкалу вознаграждений, указывались основные условия получения скидки и задавался вопрос: «Воспользуется ли Ваше предприятие шкалой вознаграждений и если да, то какую скидку выберет?».

По результатам обработки ответов сделаны следующие выводы:

- скидкой воспользуются примерно 10% покупателей;
- выручка ООО ГК «Фуд-структура» при использовании скидок за досрочное погашение дебиторской задолженности увеличится на 3%;
- средний размер скидки, которой воспользуются покупатели – 0,65% (для получения такой скидки задолженность должна быть погашена в течение 10 дней).

Определим экономический эффект от внедрения мероприятия. Исходные данные для оценки представлены в таблице 17 (данные о фактической выручке и себестоимости продаж предприятия в 2015 году, данные о дебиторской задолженности в 2015 году, результаты опроса покупателей с целью оценки их заинтересованности в шкале вознаграждений и величина альтернативных доходов, под которыми понимается величина ставки банковского депозита).

Таблица 17 – Исходные данные для оценки эффективности внедрения шкалы вознаграждений и штрафов в ООО ГК «Фуд-структура»

Показатель	Значение
1	2
Выручка от продаж в 2015 году, тыс. руб.	81 642,1
Себестоимость в 2015 году, тыс. руб.	77 282,1
Себестоимость в 2015 году, % от продаж	94,7
Дебиторская задолженность в 2015 году, тыс. руб.	7 687,6
Увеличение объемов продаж, %	3
Предоставляемая скидка, %	0,65
Срок, в течение которого действует скидка, дни	10
Срок коммерческого кредита, дни	20
Погашение задолженности покупателями, не воспользовавшимися скидкой (средний срок оборачиваемости дебиторской задолженности в 2015 году), дни	34,4
Доля продаж, задолженность по которым погашается в течение срока действия скидки, %	10
Альтернативные доходы в год, %	8,15

Рассчитаем эффект в результате изменения кредитной политики ООО ГК «Фуд-структура» и внедрения шкалы вознаграждений.

По итогам опроса покупателей было выявлено, что они заинтересованы в шкале вознаграждений – 10% из них воспользуются скидками и в результате планируют больше закупать товаров у ООО ГК «Фуд-структура». Планируется, что объем продаж предприятия увеличится на 3% или на 2 449,3 руб.:

$$\Delta O = 81\,642,1 \cdot 3 / 100 = 2\,449,3$$

При внедрении шкалы вознаграждений сократится средний срок оборачиваемости дебиторской задолженности с 34,4 до 32 дней, а величина дебиторской задолженности сократится с 7 687,6 до 7 372,4 тыс. руб.:

$$D_{Oдз.пл} = 10\% \cdot 10 + 90\% \cdot 34,4 = 32$$

$$D_{Зпл} = (81\,642,1 + 2\,449,3) \cdot 19 / 365 = 7\,372,4$$

Следовательно, в результате внедрения мероприятия предприятие может высвободить 315,2 тыс. руб.:

$$\Delta ДЗ = 7\,687,6 - 7\,372,4 = 315,2$$

При уровне себестоимости в выручке от продаж 94,7% предприятие получит дополнительную прибыль от продаж в размере 129,8 тыс. руб.:

$$\Delta\Pi = 315,2 \cdot (1 - 0,947) = 129,8$$

Высвободившиеся средства предприятие может положить в банк под проценты и величина процентов является альтернативным доходом предприятия. В настоящее время можно разместить средства в коммерческих банках в среднем под 8,15% годовых. Величина альтернативного дохода составит 25,7 тыс. руб. в год:

$$Дa = 315,2 \cdot 8,15 / 100 = 25,7$$

Предоставляя скидки, предприятие недополучает часть выручки. Недополученная часть выручки ООО ГК «Фуд-структура» при внедрении шкалы вознаграждений (с учетом того, что средний размер скидки составит 0,65% и ей воспользуются примерно 10% покупателей) составит 54,7 тыс. руб.:

$$B_n = (1\,642,1 + 2449,3) \cdot 10 / 100 \cdot 0,65 / 100 = 54,7$$

В итоге экономический эффект от внедрения шкалы вознаграждений положительный и составляет 100,8 тыс. руб.:

$$\mathcal{E} = 129,8 + 25,7 - 54,7 = 100,8$$

Внедрение мероприятия положительно скажется на уровне просроченной задолженности. По результатам опроса покупателей менеджерами-логистами ООО ГК «Фуд-структура» выявлено, что скидками воспользуются примерно 10% из них. Удельный вес просроченной задолженности по группе клиентов, которые воспользуются скидкой, по учетным данным ООО ГК «Фуд-структура» составляет 9%. Следовательно, при внедрении системы скидок величина просроченной задолженности снизится на 9% или на 89,3 тыс. руб. (при величине задолженности, неоплаченной в срок в 2015 году 991,7 тыс. руб.):

$$\Delta D_{Зпроср} = 991,7 \cdot 9 / 100 = 89,3$$

Таким образом, общая величина прибыли от дополнительного объема продаж и сумма альтернативной экономии (от высвобождения средств из дебиторской задолженности) превышает величину альтернативных издержек, что свидетельствует об экономической эффективности мероприятия.

3.3 Внедрение проверки контрагентов с помощью системы «СПАРК»

Анализ управления дебиторской задолженностью ООО ГК «Фуд-структура» показал, что предприятие не оценивает контрагентов перед заключением договоров и в период сотрудничества – не запрашивает бухгалтерскую отчетность, не анализирует информацию о контрагентах в сети Интернет и т. д.

Вместе с тем, такая оценка контрагентов предприятию необходима, поскольку в 5% случаев дебиторы ООО ГК «Фуд-структура» не платят в срок из-за серьезных финансовых проблем и в 7% случаев взыскание просроченной задолженности осуществляется в судебном порядке, а это означает дополнительные расходы для предприятия. Осуществляя оценку контрагентов, предприятие снижает риски возникновения просроченной задолженности.

Оценку контрагентов предприятие может проводить самостоятельно, используя собственные трудовые ресурсы или с привлечением сторонних компаний, которые специализируются на таких услугах. Второй вариант предпочтительнее, если временные и финансовые затраты на оценку контрагентов собственными силами больше, чем с привлечением сторонних организаций или в случае, если контрагенты отказываются предоставлять бухгалтерскую отчетность предприятию. В ООО ГК «Фуд-структура» еще на ранних этапах деятельности предприятия была предпринята попытка получать необходимую информацию от контрагентов, но от всех контрагентов был получен отказ. Поэтому для ООО ГК «Фуд-структура» предпочтительнее привлечь стороннюю компанию для оценки контрагентов.

Для повышения качества управления дебиторской задолженностью ООО ГК «Фуд-структура» рекомендуется оценивать контрагентов с привлечением компании ЗАО «Интерфакс» - разработчиком системы «СПАРК». Компания работает на рынке проверки контрагентов с 2004 года, то есть имеет большой опыт в данной области. «СПАРК» позволяет быстро проверить любую компанию, зарегистрированную в России, Украине, Белоруссии, Киргизии, Казахстане, оперативно сделать выводы из информации:

оценить масштабы бизнеса, кредитоспособность компании, ее взаимосвязи, риски. «СПАРК» использует такие источники информации, как данные компаний в Федеральной налоговой службе, документы арбитражных судов, публикации в средствах массовой информации и др.

Одним из сервисов компании является интернет-магазин «СПАРК», в котором можно купить отчет по интересующему предприятию. Полный отчет по одной компании стоит 1 000 руб. По учетным данным ООО ГК «Фуд-структура» предприятие ежегодно заключает договора с примерно 13 новыми контрагентами, поэтому сумма оплаты в год за проверку контрагентов составит 13 000 руб.:

$$3 = 1\,000 * 13 = 13\,000$$

Кроме того, пользователям системы «СПАРК» бесплатно предоставляется функция «Мониторинг платежей» - это система онлайн оценки рисков просрочки платежа. В основе продукта лежит анализ информации о своевременной и несвоевременной оплате компаниями выставленных счетов. Источник информации - данные о платежной дисциплине контрагентов, добровольно передаваемые ежемесячно в систему компаниями-участниками проекта «Мониторинг платежей».

Сравнение основных параметров существующей и рекомендуемой к внедрению системы оценки контрагентов ООО ГК «Фуд-структура» на своевременную оплату приведено в таблице 18.

Таблица 18 – Сравнение основных параметров существующей и рекомендуемой к внедрению системы оценки контрагентов ООО ГК «Фуд-структура»

Существующие параметры	Рекомендуемые параметры
Проверка на этапе заключения договора учредительных документов контрагента, информации о наличии ИНН контрагента	Дополнительная проверка бухгалтерской отчетности контрагентов в системе «СПАРК»
Анализ финансового состояния контрагентов отсутствует	

Мероприятия, необходимые для внедрения данной рекомендации перечислены в таблице 19.

Таблица 19 – Мероприятия, необходимые для внедрения оценки контрагентов в системе «СПАРК»

Наименование мероприятия	Ответственные лица
1. Изучение возможностей системы «СПАРК»	Коммерческий директор, финансовый директор
2. Составление списка контрагентов, которые требуют проверки в системе «СПАРК»	Коммерческий директор
3. Подготовка документов для заключения договора с ЗАО «Интерфакс»	Начальник юридического отдела
4. Заключение договора с ЗАО «Интерфакс»	Генеральный директор
5. Назначение ответственных за проверку контрагентов в системе «СПАРК»	Коммерческий директор

Для оценки экономической эффективности мероприятия был учтен опыт основного конкурента ООО ГК «Фуд-структура» - ООО «Лидер», которое уже сотрудничает с компанией «Интерфакс» и использует систему «СПАРК». Опыт основного конкурента показал, что использование системы позволило ему сократить количество случаев взыскания просроченной задолженности в судебном порядке, и соответственно расходы на взыскание задолженности, в два раза.

По учетным данным ООО ГК «Фуд-структура» сумма расходов предприятия на взыскание просроченной задолженности в судебном порядке составила в 2015 году 60 000 руб. Планируется, что применение системы «СПАРК» позволит их сократить на 50% до 30 000 руб.:

$$\Delta Ис = 60\,000 \cdot 50/100 = 30\,000$$

Соответственно величина просроченной задолженности снизится на 34,7 тыс. руб. (при сумме просрочки в 2015 году 991,7 тыс. руб. и удельном весе просрочки, взыскиваемой в судебном порядке 7%):

$$\Delta ДЗ_{проср} = 991,7 \cdot 7/100 \cdot 50/100 = 34,7$$

Разница между снижением судебных издержек на взыскание просроченной задолженности и максимальной суммой платежей за использование системы «СПАРК» в год является положительной и составляет 17 000 руб. в год:

$$\Delta Э = 30\,000 - 13\,000 = 17\,000$$

Эта величина является резервом увеличения объемов продаж.

Необходимо рассчитать сводный экономический эффект от внедрения мероприятий.

3.4 Сводный экономический эффект от внедрения мероприятий

Расчет экономического эффекта при внедрении мероприятий, направленных на повышение качества управления дебиторской задолженностью в ООО ГК «Фуд-структура», показал, что они являются экономически эффективными: предприятие получит дополнительный объем продаж и дополнительную прибыль. Результаты расчетов сведены в таблице 20.

Таблица 20 – Сводный экономический эффект от внедрения мероприятий, направленных на повышение качества управления дебиторской задолженностью в ООО ГК «Фуд-структура»

Наименование мероприятия	Дополнительный объем продаж, тыс. руб.	Затраты на мероприятия, тыс. руб.
Внедрение регламента работы с просроченной задолженностью	98,6	-
Внедрение шкалы вознаграждений и штрафов	2449,3	54,7
Проверка контрагентов с использованием системы «СПАРК»	17	13
Итого	2 564,9	67,7

По данным таблицы 20 дополнительный объем продаж ООО ГК «Фуд-структура» при внедрении мероприятий увеличится в целом на 2 564,9 тыс. руб. в год, для внедрения мероприятий потребуются затраты на сумму 67,7 тыс. руб.

Сравним основные экономические показатели деятельности предприятия при внедрении мероприятий (таблица 21).

Таблица 21 – Основные экономические показатели деятельности ООО ГК «Фуд-структура» до и после внедрения мероприятий

Наименование показателя	Годы		Отклонение (+,-)	Темп прироста, %
	2015 (факт)	2016 (план)		
1	2	3	4	5
Выручка, тыс. руб.	81 642,1	84 207,0	2 564,9	3,1
Себестоимость, тыс. руб.	77 282,1	79 233,9	1 951,8	2,5
в том числе переменные затраты	59 970,9	61 855,0	1 884,1	3,1
постоянные затраты	17 311,2	17 378,9	67,7	0,4

Окончание таблицы 21

1	2	3	4	5
Среднесписочная численность работающих, чел.	155	155	-	-
Активы, тыс. руб.	27 662,7	27 662,7	-	-
Основные фонды, тыс. руб.	16 256,0	16 256,0	-	-
Выработка на 1 работающего, тыс. руб.	526,7	543,3	16,6	3,2
Отдача активов, руб.	2,95	3,04	0,09	3,1
Фондоотдача, руб.	5,0	5,2	0,2	4,0
Затраты на рубль продаж, руб.	0,95	0,94	-0,01	-1,1
Прибыль от продаж, тыс. руб.	4 360,0	4 973,1	613,1	14,1
Рентабельность продаж, %	5,3	5,9	0,6	

Анализ данных таблицы 21 показывает, что при внедрении мероприятий выручка от продаж ООО ГК «Фуд-структура» увеличится на 3,1%. Соответственно на 3,1% увеличатся переменные затраты – планируемая величина переменных затрат 61 855,0 тыс. руб. Постоянные затраты увеличатся на 67,7 тыс. руб., то есть на сумму затрат, необходимых для внедрения мероприятий. В итоге при дополнительном объеме продаж 2 564,9 тыс. руб. и дополнительных затратах 1 951,8 тыс. руб. прибыль от продаж увеличится на 613,1 тыс. руб. или на 14,1%.

Улучшится значение и других показателей – выработка на одного работающего повысится на 16,6 тыс. руб., отдача активов – на 0,09 руб., фондоотдача – на 0,2 руб., затраты на рубль продаж сократятся с 0,95 до 0,94 руб., рентабельность продаж повысится на 0,6 процентных пункта и составит 5,9%.

Также необходимо рассмотреть, как повлияет внедрение мероприятий на основные показатели дебиторской задолженности.

Экономическое обоснование мероприятий показало, что их внедрение позволит снизить величину просроченной дебиторской задолженности ООО ГК «Фуд-структура»: внедрение регламента работы с просроченной задолженностью позволяет снизить ее величину на 64,5 тыс. руб., внедрение шкалы вознаграждений и штрафов – на 89,3 тыс. руб., внедрение системы оценки контрагентов – на 34,7 тыс. руб.

В итоге просроченная дебиторская задолженность предприятия в целом снизится на 188,5 тыс. руб.:

$$\Delta ДЗ_{проср.общ} = 64,5 + 89,3 + 34,7 = 188,5$$

Кроме того, при внедрении мероприятий величина дебиторской задолженности сократится до 7 372,4 тыс. руб. – этот вывод сделан по результатам экономического обоснования внедрения шкалы вознаграждений и штрафов.

Результаты расчетов дополнительного объема продаж, плановой величины дебиторской задолженности и величины снижения просроченной дебиторской задолженности позволяют проанализировать основные показатели дебиторской задолженности ООО ГК «Фуд-структура» при внедрении мероприятий (таблица 22).

Таблица 22 – Показатели дебиторской задолженности ООО ГК «Фуд-структура» до и после внедрения мероприятий

Показатели	Годы		Отклонение (+,-)	Темп прироста, %
	2015 (факт)	2016 (план)		
Исходные данные				
1. Выручка, тыс. руб.	81 642,1	84 207,0	2 564,9	3,1
2. Дебиторская задолженность, тыс. руб.	7 687,6	7 372,4	-315,2	-4,1
3. Дебиторская задолженность, не оплаченная в срок, тыс. руб.	991,7	803,2	-188,5	-19,0
Расчетные показатели				
Средний период инкассации дебиторской задолженности, дн. (стр.2/стр.1)	34,4	32,0	-2,4	
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (стр.1/стр.2)	10,6	11,4	0,8	
Коэффициент погашения дебиторской задолженности (стр.2/стр.1)	0,094	0,088	0,006	
Доля просроченной дебиторской задолженности в общей ее сумме (стр.3/стр.2*100)	12,9	10,9	-2,0	

Анализ данных таблицы 22 показывает, что при внедрении мероприятий просроченная задолженность снижается на 188,5 тыс. руб., средний период инкассации задолженности сокращается на 2,4 дня, величина коэффициента оборачиваемости задолженности увеличивается с 10,6 до 11,4, коэффициент погашения дебиторской задолженности уменьшается с 0,094 до 0,088, доля

просроченной дебиторской задолженности в общей ее сумме уменьшается с 12,9 до 10,9% (на 2,0 процентных пункта).

Вывод: в результате внедрения мероприятий повышается качество дебиторской задолженности, повышается ее оборачиваемость, сокращается период инкассации, что свидетельствует о повышении эффективности управления дебиторской задолженностью в ООО ГК «Фуд-структура». Кроме того, улучшаются основные экономические показатели деятельности предприятия: увеличивается выручка, прибыль, рентабельность продаж, что говорит о целесообразности внедрения мероприятий в ООО ГК «Фуд-структура».

Заключение

Управление дебиторской задолженностью - важная часть управления оборотными активами предприятия, необходимая для поддержания его платежеспособности, инструмент маркетинговой политики, регулирования объемов продаж.

Исследование управления дебиторской задолженностью проведено на примере ООО ГК «Фуд-структура». Основной вид деятельности предприятия – поставка продуктов питания. Кроме того, предприятие оказывает услуги общественного питания, производит пищевые продукты, осуществляет розничную торговлю алкоголем.

Анализ экономических показателей ООО ГК «Фуд-структура» в динамике за три года (2013-2015 годы) выявил, что в целом предприятие работало эффективно, финансовым результатом его деятельности являлась прибыль, однако в динамике наблюдаются негативные тенденции: снижение прибыли и рентабельности продаж.

Анализ организации управления дебиторской задолженностью в ООО ГК «Фуд-структура» позволил сделать вывод о том, что в целом управление осуществляется эффективно: руководство предприятия имеет оперативную информацию о состоянии задолженности, большая часть задолженности, непогашенной в срок, взыскивается на этапе проведения телефонных переговоров с должниками, в судебном порядке взыскивается не более 7% просроченной задолженности. Однако в процессе анализа выявлен ряд недостатков:

- дублирование функций учета и контроля дебиторской задолженности бухгалтерией и коммерческой службой;
- не используются финансовые инструменты экономической мотивации покупателей на более ранние сроки оплаты;
- не проверяются финансовая устойчивость и платежеспособность контрагентов;
- не регламентирована работа с просроченной задолженностью;

- отсутствует система мотивации персонала предприятия на снижение уровня просроченной дебиторской задолженности.

Перечисленные недостатки в управлении дебиторской задолженностью на предприятии являются одной из причин, по которой в анализируемом периоде ухудшились показатели дебиторской задолженности. Анализ показателей дебиторской задолженности ООО ГК «Фуд-структура» позволил сделать вывод о том, что эффективность управления дебиторской задолженностью в анализируемом периоде снизилась, о чем свидетельствует значительный рост величины и доли просроченной и сомнительной дебиторской задолженности (снизилось качество дебиторской задолженности), увеличение периода инкассации дебиторской задолженности.

Для устранения выявленных недостатков ООО ГК «Фуд-структура» рекомендуются следующие мероприятия:

- внедрение регламента работы с просроченной задолженностью;
- внедрение шкалы вознаграждений и штрафов покупателей;
- внедрение проверки контрагентов с использованием системы «СПАРК».

При разработке первого из перечисленных мероприятий предложено изменить этапы управления задолженностью, уточнить функции менеджеров-логистов и внедрить на предприятии дополнительный отчет о состоянии задолженности.

При разработке второго из перечисленных мероприятий рассчитана шкала вознаграждений и штрафов: определены величины скидок и соответствующие им сроки уплаты, предложена дифференцированная шкала штрафных санкций.

При разработке третьего из перечисленных мероприятий изучены сервисы системы «СПАРК», предложено использовать в ООО ГК «Фуд-структура» такие сервисы, как «Интернет-магазин СПАРК» и «Мониторинг платежей».

Экономическое обоснование мероприятий показало, что все мероприятия являются экономически эффективными. Для обоснования мероприятий рассчитаны расходы на содержание дебиторской задолженности, проведен опрос покупателей с целью оценки их заинтересованности в рекомендуемой шкале вознаграждений, изучен опыт основного конкурента предприятия, который уже использует систему «СПАРК».

Расчеты показали, что при внедрении мероприятий улучшатся основные экономические показатели деятельности ООО ГК «Фуд-структура»: выручка от продаж увеличится на 3,1%, прибыль от продаж - на 14,1%, затраты на рубль продаж сократятся с 0,95 до 0,94 руб., рентабельность продаж повысится на 0,6 процентных пункта.

Кроме того, улучшатся значения показателей, характеризующих дебиторскую задолженность предприятия. При внедрении мероприятий просроченная задолженность сократится на 19,0%, средний период инкассации задолженности уменьшится на 2,4 дня, оборачиваемость задолженности повысится с 10,6 до 11,4, доля просроченной дебиторской задолженности в общей ее сумме уменьшается на 2,0 процентных пункта (с 12,9 до 10,9%).

Следовательно, в результате внедрения мероприятий эффективность управления дебиторской задолженностью в ООО ГК «Фуд-структура» повысится.

Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации часть первая от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ (с изм. и доп. от 30.03.2016 г.). - <http://ivo.garant.ru/#/document/10164072/entry/0:1>.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации часть вторая от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ (с изм. и доп. от 01.02.2016). - <http://ivo.garant.ru/#/document/10900200/entry/0:3>.
3. Федеральный закон от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (с изм. и доп. от 29.12.2015). - <http://ivo.garant.ru/#/document/185181/entry/0:1>.
4. Приказ Минфина РФ от 24.12.2010 г. № 186н «О внесении изменений в нормативные правовые акты по бухгалтерскому учету и признании утратившим силу приказа Министерства финансов Российской Федерации от 15 января 1997 г. №3» - <http://ivo.garant.ru/#/document/12183308/entry/0:2>.
5. Алексеева, О. А. Практикум по финансовому менеджменту: учебное пособие / О. А. Алексеева. – М.: Директ-Медиа, 2014. – 255 с.
6. Барышникова, Н. С. Финансы организаций (предприятий): учебное пособие / Н. С. Барышникова, В. Г. Артеменко. - СПб.: Проспект Науки, 2012. - 320 с.
7. Басовский, Л. Е. Финансовый менеджмент: учебник / Л. Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 239 с.
8. Берзон, Н. И. Финансовый менеджмент: учебник / Н. И. Берзон [и др.]; под ред. Н. И. Берзона и Т. В. Тепловой. - М.: КноРус, 2013. - 653 с.
9. Воронина, М. В. Финансовый менеджмент: учебник / М. В. Воронина. - М.: Дашков и К, 2015. - 399 с.
10. Гукова, А. В. Управление предприятием: финансовые и инвестиционные решения: учебное пособие / А. В. Гукова, И. Д. Аникина, Р. С. Беков. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 184 с.
11. Ионова, Ю. Г. Финансовый менеджмент / Ю. Г. Ионова, В. А. Леднев, М. Ю. Андреева; под ред. Ю. Г. Ионовой. – М.: Синергия, 2015. – 288 с.

12. Кандрашина, Е. А. Финансовый менеджмент: учебник / Е. А. Кандрашина. - М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2012. - 220 с.
13. Кириченко, Т. В. Финансовый менеджмент: учебник / Т. В. Кириченко. - М.: Дашков и К, 2014. - 484 с.
14. Когденко, В. Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика: учебное пособие / В. Г. Когденко, М. В. Мельник, И. Л. Быковников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 471 с.
15. Когденко, В. Г. Корпоративная финансовая политика: монография / В. Г. Когденко. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 615 с.
16. Кокин, А. С. Финансовый менеджмент: учебное пособие / А. С. Кокин, В. Н. Ясенев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 511 с.
17. Косолапова, М. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / М. В. Косолапова, В. А. Свободин. – М.: Дашков и К, 2012. – 248 с.
18. Любушин, Н. П. Экономический анализ: учебник / Н. П. Любушин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 576 с.
19. Межова, Л. Н. Финансовый менеджмент организации: учебное пособие / Л. Н. Межова, А. М. Гринь, О. С. Миндергасова. - Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2012. - 268 с.
20. Никулина, Н. Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика: учебное пособие / Н. Н. Никулина, Д. В. Суходоев, Н. Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 511 с.
21. Пахновская, Н. М. Краткосрочная финансовая политика хозяйствующих субъектов: учебное пособие / Н. М. Пахновская. - Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2013. - 331 с.
22. Романовский, М. В. Корпоративные финансы: учебник / под ред. М. В. Романовского, А. И. Вострокнутовой. - СПб.: Питер, 2014. - 592 с.
23. Селезнева, Н. Н. Финансовый анализ. Управление финансами: учебное пособие/ Н. Н. Селезнева, А. Ф. Ионова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 639 с.

24. Симоненко, Н. Н. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика фирмы: учебник / Н. Н. Симоненко, В. Н. Симоненко. - М.: Магистр, 2015. – 509 с.
25. Сысо, Т. Н. Финансовый менеджмент: учебное пособие в схемах и таблицах / Т. Н. Сысо. – Омск: Изд-во Омского государственного университета, 2012. – 224 с.
26. Турманидзе, Т. У. Финансовый менеджмент: учебник / Т. У. Турманидзе, Н. Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 247 с.
27. Тютюкина, Е. Б. Финансы организаций (предприятий): учебник / Е. Б. Тютюкина. – М.: Дашков и К, 2015. – 543 с.
28. Фридман, А. М. Финансы организации (предприятия): учебник/ А. М. Фридман. - М.: Дашков и К, 2014. - 488 с.
29. Шевченко, О. Ю. Корпоративные финансы: учебное пособие / О. Ю. Шевченко. - Омск: Омский государственный институт сервиса, 2013. - 120 с.
30. Шеремет, А. Д. Финансы предприятий: менеджмент и анализ: учебное пособие / А. Д. Шеремет, А. Ф. ИONOва. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 479 с.
31. Валинуров, Т. Р. Специфика оценки дебиторской и кредиторской задолженностей предприятия / Т. Р. Валинуров, Т. В. Трофимова // Международный бухгалтерский учет. – 2015. - № 31. – С. 12-23.
32. Волков, Д. Л. Управление оборотным капиталом: анализ влияния финансового цикла на рентабельность и ликвидность компаний / Д. Л. Волков, Е. Д. Никулин // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. - 2012. - № 2. - С. 3-32.
33. Войко, А. Управленческий учет дебиторской задолженности на предприятиях / А. Войко // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2015. - № 1. – С. 288-292.
34. Зарецкая, В. Г. Оценка и анализ дебиторской и кредиторской задолженности с учетом фактора времени / В. Г. Зарецкая // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. - № 6. – С. 58-64.

35. Никулина, Н. Н. Управление дебиторской задолженностью в страховом предпринимательстве / Н. Н. Никулина, Н. Н. Мамыкина // Страховые организации: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2015. - № 6. – С. 22-36.
36. Переверзев, Н. А. Оптимизация рабочего капитала компании / Н. А. Переверзев, А. П. Козлов // Менеджмент сегодня. - 2015. - № 4. - С. 198-217.
37. Сафонова, М. Ф. Техника и технология аудита дебиторской задолженности в организациях оптовой торговли / М. Ф. Сафонова, С. А. Макаренко // Международный бухгалтерский учет. - 2012. - № 7. - С. 26-38.
38. Филобокова, Л. Ю. Оборотный капитал – основополагающий фактор развития, повышения конкурентоспособности и объект управления финансами малых предприятий / Л. Ю. Филобокова // Финансовый менеджмент. - 2014. - № 4. - С. 3-11.
39. Чеглаков, С. Г. Анализ финансовой отчетности / С. Г. Чеглаков // Финансовый менеджмент. - 2013. - № 5. - С. 126-143.
40. Алтухова, М. Как убедиться в эффективности управления дебиторской задолженностью / М. Алтухова. - <http://www.1fd.ru/#/document/173/1348/dfasx6c6br/?of=copy-c3b639e21b>.
41. Вахрушина, Н. Как разработать систему управления дебиторской задолженностью / Н. Вахрушина. - <http://www.1fd.ru/#/document/173/117/bssPhr2/?of=copy-d877c9832b>.
42. Вахрушина, Н. Определение размера скидок и оценка их эффективности / Н. Вахрушина – <http://www.fid.ru/reader.htm?id=12193>.
43. Голдобин, Е. С. Управляем дебиторской задолженностью эффективно / Е. С. Голдобин // Справочник экономиста. – 2014. - № 2. - http://www.profiz.ru/se/2_2014/upravlaem_dolgom/.
44. Гоменюк, В. Стандарт, позволяющий не опасаться роста безнадежных долгов / В. Гоменюк. - <http://e.fid.ru/article.aspx?aid=222191>.
45. Дмитриева, Е. Как заинтересовать специалистов компании в сокращении просроченной дебиторской задолженности / Е. Дмитриева. - <http://www.1fd.ru/#/document/173/1041/qwert14/?of=copy-e038a9bb06>.

46. Мухарева, Е. Как определить максимально допустимый размер дебиторской задолженности / Е. Мухарева. - <http://www.1fd.ru/#/document/173/484/dfahb3ynwg/?of=copy-b333b9fb85>.
47. Попов, А. Управление дебиторской задолженностью / А. Попов, А. Феоктистова, Н. Холина [и др.]. - <http://fd.ru/articles/37859-upravlenie-debitorskoy-zadoljennostyu#ixzz3vgx1Q7zC>.
48. Салостей, С. Во что обходится компании дебиторская задолженность ее клиентов / С. Салостей. - <http://www.1fd.ru/#/document/173/109/lara29/?of=copy-6157cffe9a>.
49. Чадин, С. Эффективное управление дебиторской задолженностью / С. Чадин. - http://fd.ru/articles/52113-sqk-15-m9-effektivnoe-upravlenie-debitorskoy-zadoljennostyu?IdSL=767538603&IdBatch=2834030&utm_medium=letter&utm_source=letternews&utm_campaign=letternews_2016.04.14_fd_daily_traf_all_readers_57132.
50. Динамика дебиторской задолженности организаций без субъектов малого предпринимательства) Российской Федерации. - http://www.gks.ru/free_doc/new_site/finans/dindz.htm.

Приложение А
(справочное)

Таблица А.1 – Формулы расчета показателей дебиторской задолженности

Показатель	Формула расчета	Источник информации
Доля дебиторской задолженности в оборотных активах, %	$d_{\text{дз, а}} = \frac{ДЗ}{ОА}$ где ДЗ – средняя за расчетный период дебиторская задолженность; ОА – средняя за расчетный период сумма оборотных активов	[5, с. 118]
Средний период инкассации (длительность одного оборота) дебиторской задолженности, дн.	$ДОдз = \frac{ДЗ \cdot Д}{В}$ где Д – число дней в периоде; В - выручка	[5, с. 118]
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	$Одз = \frac{Д}{ДОдз}$	[5, с. 118]
Коэффициент погашения дебиторской задолженности (доля дебиторской задолженности в выручке от продаж)	$d_{\text{дз, в}} = \frac{ДЗ}{В}$	[5, с. 119]
Доля просроченной дебиторской задолженности в общей ее сумме	$КПдз = \frac{ДЗ_{\text{пр}}}{ДЗ}$ где ДЗпр – сумма дебиторской задолженности, не оплаченной в предусмотренные сроки	[16, с. 298]
Коэффициент соотношения между дебиторской и кредиторской задолженностью	$Кс = \frac{ДЗ}{КЗ}$ где КЗ – средняя за расчетный период кредиторская задолженность	[20, с. 26]
Соотношение оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности	$Кдз / кз = \frac{Одз}{Окз}$ где Окз – коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	[40]
Соотношение темпов роста выручки от продаж и дебиторской задолженности	$К = \frac{ТРв}{ТРдз}$ где ТРв – темп роста выручки от продаж; ТРдз – темп роста дебиторской задолженности	[40]

Приложение Б

(справочное)

Таблица Б.1 – Критерии оценки показателей дебиторской задолженности

Показатель	Оценка показателя
Доля дебиторской задолженности в оборотных активах, %	Чем выше показатель, тем менее мобильна структура имущества предприятия
Средний период инкассации (длительность одного оборота) дебиторской задолженности, дн.	Характеризует средний срок, в течение которого происходит погашение задолженности или среднее время сбора этой дебиторской задолженности. Если период оборачиваемости дебиторской задолженности высок и в динамике увеличивается, то у предприятия может возникнуть нехватка собственных финансовых ресурсов
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	Значение этого коэффициента показывает, сколько раз за определенный период времени предприятие получило от покупателей оплату, то есть сколько раз выставленные счета превращались в реальный денежный поток. Чем выше значение этого коэффициента, тем меньший период времени проходит между отгрузкой продукции клиентам и ее оплатой
Коэффициент погашения дебиторской задолженности	Снижение показателя является признаком повышения кредитоспособности предприятия, поскольку долги покупателей быстрее превращаются в деньги
Доля просроченной дебиторской задолженности в общей ее сумме	Характеризует качество дебиторской задолженности. Наличие просроченной задолженности может указывать на нерациональное предоставление отсрочек платежа отдельным покупателям, некачественную проверку финансовых документов новых клиентов и слабую систему контроля текущей дебиторской задолженности
Коэффициент соотношения между дебиторской и кредиторской задолженностью	Значительное превышение дебиторской задолженности над кредиторской создает угрозу финансовой устойчивости предприятия и требует дополнительно привлечения дорогостоящих источников финансирования
Соотношение оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности	Поскольку дебиторская задолженность должна оборачиваться быстрее кредиторской задолженности, то и соотношение должно быть больше единицы. Обратное свидетельствует об ухудшении финансовой устойчивости предприятия и о необходимости дополнительного финансирования
Соотношение темпов роста выручки от продаж и дебиторской задолженности	Выручка должна расти быстрее дебиторской задолженности

Приложение В

(справочное)

Таблица В.1 – Меры по снижению дебиторской задолженности в досудебном порядке

Наименование	Содержание
1	2
Неустойка	Неустойкой (штрафом, пеней) признается определенная законом или договором денежная сумма, которую должник обязан уплатить кредитору в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательства, в частности в случае просрочки исполнения (ст. 330 ГК РФ). Выделяют два вида неустойки: законную и договорную. Законная неустойка прямо предусматривается законом. Договорная неустойка определяется соглашением сторон о ее виде и размере
Залог	Способ обеспечения исполнения обязательств, при котором залогодержателю (кредитору) предоставляется право по обеспеченному залогом обязательству в случае неисполнения должником своих обязанностей получить удовлетворение из стоимости заложенного имущества преимущественно перед другими кредиторами залогодателя (лица, предоставившего предмет залога). Залогодателем может быть как сам должник, так и третье лицо
Удержание имущества должника	Способ обеспечения обязательств, суть которого сводится к тому, что кредитор, у которого находится вещь, подлежащая передаче должнику либо лицу, указанному должником, вправе в случае неисполнения должником в срок обязательства по оплате этой вещи или возмещению кредитору связанных с ней издержек и других убытков удерживать ее до тех пор, пока соответствующее обязательство не будет исполнено
Поручительство	Способ обеспечения исполнения обязательств, при котором какое-либо лицо (поручитель) принимает на себя обязательства полностью или в части отвечать за исполнение другим лицом (должником) его обязательства перед кредитором. Поручительство возникает в силу договора, который должен быть составлен в письменной форме
Банковская гарантия	Способ обеспечения исполнения обязательств, при котором банк или иное кредитное учреждение или страховая организация (гарант) дает по просьбе другого лица (принципала) письменное обязательство уплатить кредитору принципала (бенефициару) в соответствии с условиями даваемого гарантом обязательства денежную сумму по представлении бенефициаром письменного требования о ее уплате
Задаток	Денежная сумма, выдаваемая одной из договаривающихся сторон в счет причитающихся с нее по договору платежей другой стороне, в доказательство заключения договора и в обеспечение его исполнения (ст. 380 ГК РФ)
Бартер	Бартерная сделка представляет собой товарообменную операцию, при которой перечисления денежных средств не происходит, а стоимость поставляемого товара компенсируется встречными поставками

Окончание приложения В

1	2
Зачет взаимных требований	Продавец и покупатель, у которых есть обоюдные поставки, могут провести зачет взаимных требований. Обязательство прекращается полностью или частично зачетом встречного однородного требования, срок которого наступил либо срок которого не указан или определен моментом востребования, при этом для зачета достаточно заявления одной стороны (статья 410 ГК РФ)
Реструктуризация задолженности	Реструктуризация задолженности представляет собой изменение условий ее возврата, при котором должник получает более удобные и более мягкие условия выплаты долга
Новация	При новации новое обязательство должно всегда предусматривать другой способ исполнения, например, обязательство дебитора оплатить товар деньгами может быть заменено обязательством погасить задолженность предоставлением другого товара, выполнением работ, оказанием услуг, передачей ценных бумаг
Отступное	В соответствии со статьей 409 ГК РФ по соглашению сторон обязательство может быть прекращено предоставлением взамен исполнения отступного (уплатой денег, передачей имущества и т.п.)
Продажа долга	Основой сделки по продаже долгов является договор переуступки права требования, или договор цессии. В соответствии с ним право требовать возврата долга и другие права первоначального кредитора (цедента) переходят к другой организации (цессионарию) за соответствующую плату
Перевод долга	В отличие от уступки права требования, когда меняется кредитор, при переводе долга меняется должник, обязательство остается неизменным
Финансирование под уступку права требования (факторинг)	По договору финансирования под уступку денежного требования одна сторона (финансовый агент) передает или обязуется передать другой стороне (клиенту) денежные средства в счет денежного требования клиента (кредитора) к третьему лицу (должнику), вытекающего из предоставления клиентом товаров, выполнения им работ или оказания услуг третьему лицу, а клиент уступает или обязуется уступить финансовому агенту это денежное требование (статья 824 ГК РФ). Денежное требование к должнику может быть уступлено клиентом финансовому агенту также в целях обеспечения исполнения обязательства клиента перед финансовым агентом. Предметом уступки, под которую предоставляется финансирование, может быть как денежное требование, срок платежа по которому уже наступил (существующее требование), так и право на получение денежных средств, которое возникнет в будущем (будущее требование) (статья 826 ГК РФ). В зависимости от объема рисков передаваемых фактору, выделяют факторинг с регрессом и факторинг без права регресса. Факторинг с регрессом – вид факторинга, при котором фактор, не получив денег с покупателей, имеет право через определенный срок потребовать их с поставщика. Факторинг без права регресса - вид факторинга, при котором фактор предоставляет клиенту услуги по финансированию, страхованию кредитных рисков, управлению и сбору дебиторской задолженности. При невозможности взыскания с должника сумм в полном объеме финансовый агент потерпит убытки
Страхование дебиторской задолженности	Механизм обеспечения интересов кредитора путем страхования риска возникновения убытков вследствие нарушения клиентом согласованных сроков платежа либо вследствие банкротства клиента

Приложение Г
(обязательное)

Таблица Г.1 – Данные отчета о финансовых результатах ООО ГК «Фуд-структура» (тыс. руб.)

Наименование показателя	Годы		
	2013	2014	2015
Выручка	81 138,9	81 438,6	81 642,1
Себестоимость производства	68 647,3	69 450,1	69 802,0
Валовая прибыль (убыток)	12 491,6	11 988,5	11 840,1
Коммерческие расходы	2 253,2	2 322,4	2 368,2
Управленческие расходы	5 115,3	5 103,6	5 111,9
Прибыль (убыток) от продаж	5 123,1	4 562,5	4 360,0
Доходы от участия в других организациях	-	-	-
Проценты к получению	2,0	13,0	6,0
Проценты к уплате	32,0	58,0	92,0
Прочие доходы	347,2	333,7	398,8
Прочие расходы	986,7	107,7	131,7
Прибыль (убыток) до налогообложения	4 453,6	4 743,5	4 541,1
Текущий налог на прибыль	491,2	612,2	547,6
в т. ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	-	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	-	-	-
Прочее	-	-	-
Чистая прибыль (убыток)	3 962,4	4 131,3	3 993,5

Приложение Д
(обязательное)

Таблица Д.1 – Данные бухгалтерских балансов ООО ГК «Фуд-структура»
(тыс. руб.)

Наименование показателя	На 31.12.201 3	На 31.12.201 4	На 31.12.201 5
Актив			
I. Внеоборотные активы			
Основные средства	17 575,4	17 168,0	15 343,9
Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-
Финансовые вложения	19,4	4,0	2,5
Отложенные налоговые активы	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	-	-	-
Итого по разделу I	17 594,8	17 172,0	15 346,4
II. Оборотные активы			
Запасы	1 621,7	2 813,0	3 459,6
НДСпо приобретенным ценностям	-	-	-
Дебиторская задолженность	6 504,3	7 014,0	8 361,1
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	606,3	916,0	243,0
Прочие оборотные активы	-	-	-
Итого по разделу II	8 732,3	10 743,0	12 063,7
Баланс	26 327,1	27 915,0	27 410,1
Пассив			
III. Капитал и резервы			
Уставный капитал	250,0	250,0	250,0
Собственные акции, выкупленные у акционеров	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	-	-	-
Резервный капитал	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	3 962,4	6 488,7	7 176,2
Итого по разделу III	4 212,4	6 738,7	7 426,2
IV. Долгосрочные обязательства			
Заемные средства	4 679,0	5 981,0	5 279,9
Отложенные налоговые обязательства	-	-	-
Оценочные обязательства	-	-	-
Прочие обязательства	-	-	-
Итого по разделу IV	4 679,0	5 981,0	5 279,9
V. Краткосрочные обязательства			
Заемные средства	8 996,5	7 200,3	7 593,0
Кредиторская задолженность	8 439,2	7 995,0	7 111,0
Доходы будущих периодов	-	-	-
Оценочные обязательства	-	-	-
Прочие обязательства	-	-	-
Итого по разделу V	17 435,7	15 195,3	14 704,0
Баланс	26 327,1	27 915,0	27 410,1

Приложение Е
(обязательное)

Таблица Е.1 – Среднегодовые данные бухгалтерских балансов ООО ГК «Фуд-структура» (тыс. руб.)

Наименование показателя	Годы		
	2013	2014	2015
Актив			
I. Внеоборотные активы			
Основные средства	17 575,4	17 371,7	16 256,0
Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-
Финансовые вложения	19,4	11,7	3,3
Отложенные налоговые активы	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	-	-	-
Итого по разделу I	17 594,8	17 383,4	16 259,3
II. Оборотные активы			
Запасы	1 621,7	2 217,4	3 136,3
НДС по приобретенным ценностям	-	-	-
Дебиторская задолженность	6 504,3	6 759,2	7 687,6
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	606,3	761,2	579,5
Прочие оборотные активы	-	-	-
Итого по разделу II	8 732,3	9 737,8	11 403,4
Баланс	26 327,1	27 121,2	27 662,7
Пассив			
III. Капитал и резервы			
Уставный капитал	250,0	250,0	250,0
Собственные акции, выкупленные у акционеров	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	-	-	-
Резервный капитал	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	3 962,4	5 225,5	6 832,4
Итого по разделу III	4 212,4	5 475,5	7 082,4
IV. Долгосрочные обязательства			
Заемные средства	4 679,0	5 330,2	5 630,6
Отложенные налоговые обязательства	-	-	-
Оценочные обязательства	-	-	-
Прочие обязательства	-	-	-
Итого по разделу IV	4 679,0	5 330,2	5 630,6
V. Краткосрочные обязательства			
Заемные средства	8 996,5	8 098,4	7 396,7
Кредиторская задолженность	8 439,2	8 217,1	7 553,0
Доходы будущих периодов	-	-	-
Оценочные обязательства	-	-	-
Прочие обязательства	-	-	-
Итого по разделу V	17 435,7	16 315,5	14 949,7
Баланс	26 327,1	27 121,2	27 662,7

Приложение Ж
(обязательное)

Таблица Ж.1 – Динамика основных экономических показателей деятельности
ООО ГК «Фуд-структура» в разрезе видов деятельности

Наименование показателя	Годы			Отклонение (+,-)		Темп прироста, %	
	2013	2014	2015				
				2015/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013	2015/ 2014
Выручка - всего, тыс. руб., в т. ч.:	81 138,9	81 438,6	81 642,1	503,2	203,5	0,6	0,2
поставка продуктов питания	55 093,3	57 332,8	62 129,6	7 036,3	4 796,8	12,8	8,4
корпоративное питание	12 414,3	12 460,1	9 715,4	-2 698,9	-2 744,7	-21,7	-22,0
общественное питание	11 765,1	10 261,3	8 082,6	-3 682,5	-2 178,7	-31,3	-21,2
розничная продажа алкоголя	1 866,2	1 384,4	1 714,5	-151,7	330,1	-8,1	23,8
Себестоимость - всего, тыс. руб., в т. ч.:	76 015,8	76 876,1	77 282,1	1 266,3	406,0	1,7	0,5
поставка продуктов питания	52 724,3	55 326,2	60 452,1	7 727,8	5 125,9	14,7	9,3
корпоративное питание	11 557,7	11 911,9	8 811,9	-2 745,8	-3 100,0	-23,8	-26,0
общественное питание	10 565,1	8 855,5	7 064,2	-3 500,9	-1 791,3	-33,1	-20,2
розничная продажа алкоголя	1 168,7	782,5	953,9	-214,8	171,4	-18,4	21,9
Прибыль от продаж - всего, тыс. руб., в т. ч.:	5 123,1	4 562,5	4 360,0	-763,1	-202,5	-14,9	-4,4
поставка продуктов питания	2 369,0	2 006,6	1 677,5	-691,5	-329,1	-29,2	-16,4
корпоративное питание	856,6	548,2	903,5	46,9	355,3	5,5	64,8
общественное питание	1 200,0	1 405,8	1 018,4	-181,6	-387,4	-15,1	-27,6
розничная продажа алкоголя	697,5	601,9	760,6	63,1	158,7	9,0	26,4
Рентабельность продаж - всего, %, в т. ч.:	6,3	5,6	5,3	-1,0	-0,3		
поставка продуктов питания	4,3	3,5	2,7	-1,6	-0,8		
корпоративное питание	6,9	4,4	9,3	2,4	4,9		
общественное питание	10,2	13,7	12,6	2,4	-1,1		
розничная продажа алкоголя	37,4	43,5	44,4	7,0	0,9		

Приложение И

Таблица И.1 – Форма отчета ООО ГК «Фуд-структура» «Реестр старения дебиторской задолженности»

Контрагент	Межджер	Номер и дата договора	Лимит дебиторской задолженности, руб.	Превышение лимита (+,-), руб.	Сумма отгрузки, руб.	Дата отгрузки	Сумма последней оплаты, руб.	Отсрочка платежа, дн.	Дата оплаты по договору		Осталось дней до погашения	Дебиторская задолженность, руб.			Соотношение текущей и просроченной дебиторской задолженности, %		Распределение просроченной дебиторской задолженности по срокам превышения даты оплаты				
									в календарных днях	в рабочих днях		итого	текущая	просроченная	текущая	просроченная	1-7 дн.	8-15 дн.	16-30 дн.	свыше 30 дн.	свыше 90 дн.
Всего																					
Контрагент 1																					
...																					

Таблица И.2 – Форма отчета о состоянии дебиторской задолженности ООО ГК «Фуд-структура»

Показатели	Значение		Изменение (+,-)
	на отчетную дату	на предыдущую отчетную дату	
Дебиторская задолженность, руб.			
Просроченная дебиторская задолженность, руб.			
Доля просроченной дебиторской задолженности в общей ее сумме, %			
Состав основных дебиторов по уровню просроченной дебиторской задолженности:			
...			
Период оборота дебиторской задолженности, дней			

Приложение К

Таблица К.1 – Анализ показателей дебиторской задолженности ООО ГК «Фуд-структура»

Показатели	Годы			Отклонение (+,-)	
	2013	2014	2015	2015/ 2013	2015/ 2014
Исходные данные					
1. Дебиторская задолженность, тыс. руб.	6 504,3	6 759,2	7 687,6	1 183,3	928,4
2. Оборотные активы, тыс. руб.	8 732,3	9 737,8	11 403,4	2 671,1	1 665,6
3. Однодневный оборот по реализации продукции, тыс. руб.	222,3	223,1	223,7	1,4	0,6
4. Выручка, тыс. руб.	81 138,9	81 438,6	81 642,1	503,2	203,5
5. Кредиторская задолженность, тыс. руб.	8 439,2	8 217,1	7 553,0	-886,2	-664,1
Расчетные показатели					
6. Доля дебиторской задолженности в оборотных активах (коэффициент отвлечения оборотных активов в дебиторскую задолженность), % (стр.1/стр.2*100)	74,5	69,4	67,4	-7,1	-2,0
7. Средний период инкассации дебиторской задолженности, дн. (стр.1/стр.3)	29,3	30,3	34,4	5,1	4,1
8. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (стр.4/стр.1)	12,5	12,0	10,6	-1,9	-1,4
9. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (стр.4/стр.5)	9,6	9,9	10,8	1,2	0,9
10. Коэффициент погашения дебиторской задолженности (стр.1/стр.4)	0,08	0,08	0,09	0,01	0,01
11. Коэффициент соотношения между дебиторской и кредиторской задолженностью (стр.1/стр.5)	0,8	0,8	1,0	0,2	0,2
12. Соотношение оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности	1,3	1,2	1,0	-0,3	-0,2
13. Темп роста выручки относительно предыдущего периода, %	-	100,4	100,2		
14. Темп роста дебиторской задолженности относительно предыдущего периода, %	-	103,9	113,7		
15. Соотношение темпов роста выручки от продаж и дебиторской задолженности	-	1,0	0,9		

Приложение Л

Таблица Л.1 – Рекомендуемая форма отчета о просроченной дебиторской задолженности ООО ГК «Фуд-структура»

Контрагент	Менеджер	Номер и дата договора	Сумма отгрузки, руб.	Дата отгрузки	Дата оплаты по договору		Количество дней просрочки	Сумма просрочки, руб.	Доля должника в общей сумме просроченной задолженности, %	Принятые меры
					в календарных днях	в рабочих днях				
Итого										
В том числе просрочка до 7 дней										
Всего										
Контрагент 1										
...										
Просрочка от 7 до 15 дней										
Всего										
Контрагент п										
...										
Просрочка от 15 до 30 дней										
Всего										
Контрагент п										
...										
Просрочка от 30 до 60 дней										
Всего										
Контрагент п										
...										
Просрочка свыше 60 дней										
Всего										
Контрагент п										
...										

Приложение М

Таблица М.1 - Рекомендуемая шкала вознаграждений для покупателей ООО ГК «Фуд-структура» за досрочное погашение дебиторской задолженности

Срок оплаты, дней	Величина скидки, %
1	1,23
2	1,16
3	1,1
4	1,03
5	0,97
6	0,91
7	0,84
8	0,78
9	0,71
10	0,65
11	0,58
12	0,52
13	0,45
14	0,39
15	0,32
16	0,26
17	0,19
18	0,13
19	0,06
20	-

Бакалаврская работа выполнена мною самостоятельно.

Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в _____ экземплярах.

Библиография составляет _____ наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру «_____» _____ 201__ г.

Дата « _____ » _____ 201__ г.

Студент _____
(Подпись)

(Яна Вадимовна Борисова)
(Имя, отчество, фамилия)