

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Финансы и кредит

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Управление дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия

Обучающийся

А. Д. Ушмаева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д.э.н. Л. В. Шуклов

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

## Аннотация

Выпускная квалификационная работа выполнена студентом: Ушмаева А. Д.

Тема исследования – Управление дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия.

Руководитель выпускной квалификационной работы – д.э.н., доцент, Л. В. Шуклов.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке ряда мероприятий, направленных на улучшение управления кредиторской и дебиторской задолженностью предприятия.

Объектом в работе является предприятие АО «Тандер».

Предмет исследования – дебиторская и кредиторская задолженность предприятия.

Основные методы исследования, используемые в работе, следующие: метод сравнения, метод теоретического анализа, аналитический метод, графический и другие.

Работа включает в себя введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и приложения. В первом разделе рассмотрено теоретическое содержание управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия. Во втором разделе представлена характеристика деятельности АО «Тандер», а также проведен анализ управления дебиторской и кредиторской задолженностью. В третьем разделе разработан ряд мероприятий, направленных на улучшение управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия.

Практическая значимость работы состоит в том, что результаты исследования и предложенные мероприятия по улучшению управления дебиторской и кредиторской задолженностью АО «Тандер» позволят оптимизировать задолженность предприятия, что приведет к улучшению финансового состояния предприятия и улучшит финансовые результаты.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия .....	6
1.1 Экономическое содержание дебиторской и кредиторской задолженности предприятия .....	6
1.2 Методы анализа и способы управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия .....	11
2 Анализ управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия на примере АО «Тандер».....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Тандер» .....	21
2.2 Анализ дебиторской и кредиторской задолженности предприятия АО «Тандер».....	27
3 Разработка мероприятий по улучшению управления кредиторской и дебиторской задолженностью предприятия АО «Тандер».....	35
3.1 Мероприятия по улучшению управления кредиторской и дебиторской задолженностью предприятия .....	35
3.2 Экономическая эффективность мероприятий по улучшению управления кредиторской и дебиторской задолженностью предприятия.....	41
Заключение .....	46
Список используемой литературы .....	48
Приложение А Бухгалтерский баланс АО «Тандер» на 31.12.2022 г.....	53
Приложение Б Отчёт о финансовых результатах АО «Тандер» на 31.12.2022 г. ....	55
Приложение В Отчет о финансовых результатах АО «Тандер» на 31.12.2021 г. ....	57

## Введение

Управление финансами предприятия всегда играет важную роль в обеспечении его финансовой устойчивости и платежеспособности. Основными составляющими управления финансами являются управление дебиторской и кредиторской задолженностью.

Важность эффективного управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия обусловлена множеством различных факторов, в том числе и тем, что размеры дебиторской и кредиторской задолженности непосредственно влияют на финансовую устойчивость предприятия, уровень финансовых рисков. Также оптимизация размеров дебиторской и кредиторской задолженности может помочь предприятию обеспечивать своевременные выплаты и сокращать риски недостатка ликвидности. В то же время контроль за дебиторской и кредиторской задолженностью помогает оптимизировать процессы поставок, производства и продаж и стать фактором, определяющим его конкурентоспособность.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке ряда мероприятий, направленных на улучшение управления кредиторской и дебиторской задолженностью предприятия.

Для выполнения поставленной цели следует решить такие задачи, как:

- рассмотреть теоретические аспекты управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия;
- провести анализ управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия на примере АО «Тандер»;
- разработать мероприятия по улучшению управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия АО «Тандер».

Объектом в работе является предприятие АО «Тандер».

Предмет исследования – дебиторская и кредиторская задолженность предприятия.

Основные методы исследования, используемые в работе, следующие: метод сравнения, метод теоретического анализа, аналитический метод, графический и другие.

Для подготовки бакалаврской работы использовались следующие материалы: нормативно-правовые документы, источники отечественных авторов в области анализа и управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия, бухгалтерская и финансовая отчётность предприятия АО «Тандер» за 2020-2022 гг.

Работа включает в себя введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и приложения.

В введении обозначены актуальность бакалаврской работы, ее цель и задачи, указана практическая значимость и описано краткое содержание работы.

В первом разделе исследования рассмотрено теоретическое содержание управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия, экономическое содержание данных категорий, изучены методы их анализа и способы управления. Во втором разделе бакалаврской работы представлена характеристика деятельности АО «Тандер», а также проведен анализ управления дебиторской и кредиторской задолженностью АО «Тандер». В третьем разделе разработан ряд мероприятий, направленных на улучшение управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия. В заключении перечислены основные выводы, сформированные в ходе проведенного исследования.

Практическая значимость работы состоит в том, что результаты проведенного исследования и предложенные в работе мероприятия по улучшению управления дебиторской и кредиторской задолженностью АО «Тандер» позволят оптимизировать задолженность предприятия, что приведет к улучшению финансового состояния предприятия и улучшит финансовые результаты.

# **1 Теоретические аспекты управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия**

## **1.1 Экономическое содержание дебиторской и кредиторской задолженности предприятия**

Качество и эффективность управления кредиторской и дебиторской задолженностью предприятия зависят от правильного понимания сущности данных экономических категорий. В экономической литературе представлено множество вариантов определения кредиторской и дебиторской задолженности. Сначала более подробно рассмотрено экономическое содержание дебиторской задолженности предприятия.

А. Бланк определяет дебиторскую задолженность как «сумму задолженности в пользу предприятия, представленную финансовыми обязательствами юридических и физических лиц по расчетам за товары, работы, услуги, выданные авансы и так далее» [5, с. 51].

Авторы А. А. Пугач., Т. В. Бубновская считают, что «дебиторская задолженность является образным показателем будущей выручки, источником денежного потока организации и сопряжена с отвлечением денежных средств из оборота компании» [26, с. 163].

Автор О. Е. Качкова, трактует дебиторскую задолженность так: «это иммобилизация собственных оборотных средств, то есть в принципе она не выгодна организации, с очевидностью напрашивается вывод о ее максимально возможном сокращении. Теоретически дебиторская задолженность может быть сведена до минимума, тем не менее этого не происходит по многим причинам, в том числе и по причине конкуренции» [14, с. 88].

А. Д. Шермет дает следующее определение «дебиторская задолженность – это одна из составных частей оборотных активов, представляющая собой обязательство одной стороны перед другой, которое имеет право требования на основании договора или закона, а также которое

отражается на счетах бухгалтерского учета, при этом являясь специфической формой кредитования» [39, с. 80].

В тоже время существуют следующие подходы к определению дебиторской задолженности предприятия, перечисленные на рисунке 1.



Рисунок 1 – Подходы к определению дебиторской задолженности [28]

Следовательно, можно заключить, что дебиторская задолженность предприятия – это совокупность долгов, которые должны быть оплачены клиентами или партнерами компании за предоставленные товары или услуги. Данный вид задолженности возникает, когда предприятие предоставляет клиентам отсрочку платежа или, когда клиенты не выполняют свои обязательства вовремя.

«Согласно положение по РБУ 4/99, дебиторская задолженность относится к активам предприятия и отображается в бухгалтерских счетах 60 («Расчеты с поставщиками и подрядчиками»), 62 («Расчёты с покупателями и заказчиками»), 68 («Расчёты по налогам и сборам»), 69 («Расчёты по социальному страхованию обеспечению»), 71 («Расчёты с подотчётными лицами»), 73 («Расчёты с персоналом по прочим операциям»), 75 («Расчёты с учредителями»), 76 («Расчёты с разными дебиторами и кредиторами»). Особенностью дебиторской задолженности, как актива является то, что она несёт нематериальный характер» [31, с. 99].

В целях управления дебиторской задолженностью предприятия проводят ее классификацию. Одна из классификаций представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация дебиторской задолженности [23]

Критерий классификации	Виды
Сроки погашения	Краткосрочная дебиторская задолженность (оплата в течение одного года). Долгосрочная дебиторская задолженность (более года).
Статус платежей	Активная дебиторская задолженность. Просроченная дебиторская задолженность.
Тип дебиторской задолженности	Торговая дебиторская задолженность, связанная с продажей товаров или услуг. Финансовая (прочая) дебиторская задолженность.
Категории клиентов	Дебиторская задолженность по крупным клиентам, которые составляют большую часть оборота. Дебиторская задолженность по мелким клиентам, которые могут иметь меньшее финансовое влияние на предприятие.
Степень риска	Задолженность с низким риском невозврата. Задолженность с высоким риском невозврата

Классификация дебиторской задолженности помогает предприятию определять приоритеты в политике сбора долгов и способствует эффективному управлению.

Далее представлены определения кредиторской задолженности предприятия.



Авторы А. А. Пугач., Т. В. Бубновская считают, что «она выступает одним из основных способов осуществления бесперебойной деятельности компании, а также показателем реализации товаров, работ или услуг, которые уже оплачены, но еще не поставлены» [26, с. 163].

А. А. Никишкина полагает, что кредиторская задолженность – это «задолженность организации другим юридическими или физическими лицам, которая характеризует сумму долгов, причитающихся к уплате в пользу других лиц» [20, с. 278].

С точки зрения экономической сущности Г. В. Савицкая рассматривает кредиторскую задолженность «как часть имущества организации (денежные средства, товарно-материальные ценности)» [29, с. 51].

Таким образом, кредиторская задолженность предприятия – это совокупная сумма долгов, которую предприятие имеет перед своими поставщиками, кредиторами, и другими организациями или лицами. Эта задолженность возникает, когда предприятие получает товары или услуги, но не оплачивает сразу.

«Согласно положению по РБУ 4/99, кредиторская задолженность относится к пассивам организации и отображается в бухгалтерских счетах 60, («Расчеты с поставщиками и подрядчиками»), 62 («Расчеты с покупателями и заказчиками»), 66 («Расчёты по краткосрочным кредитам и займам»), 67 («Расчёты по долгосрочным кредитам и займам»), 69 («Расчёты социальному страхованию и обеспечению»), 70 («Расчёты с персоналом по оплате труда»), 71 («Расчёты с подотчётными лицами»), 73 («Расчёты с персоналом по прочим операциям»), 75 («Расчёты с учредителями»), 76 («Расчёты с разными дебиторами и кредиторами»)» [31, с. 99].

Для управления кредиторской задолженностью также осуществляется ее классификация. Классификация кредиторской задолженности представляет собой разделение обязательств, которые предприятие имеет перед своими поставщиками и кредиторами, на различные категории в зависимости от

различных характеристик. Пример классификации кредиторской задолженности представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Классификация кредиторской задолженности [33]

Критерий классификации	Виды
Сроки погашения	Краткосрочная задолженность (оплата в течение одного года). Долгосрочная задолженность (более года).
Степень срочности погашения	Оперативные обязательства, связанные с текущей операционной деятельностью предприятия, такие как оплата поставок сырья или материалов. Обязательства, которые могут иметь более свободный график погашения, такие как кредиты или займы.
Тип кредиторской задолженности	Торговая кредиторская задолженность. Финансовая кредиторская задолженность.
Категории кредиторов	Поставщики. Финансовые институты. Государственные учреждения.
Сроки платежей и условия оплаты	Кредиторская задолженность, которая должна быть оплачена немедленно. Отсроченные платежи.

По мнению исследователей, «кредиторская задолженность – задолженность организации другим организациям, индивидуальным предпринимателям, физическим лицам, в том числе собственным работникам, образовавшаяся при расчетах за приобретаемые материально-производственные запасы (МПЗ), работы и услуги, при расчетах с бюджетом, а также при расчетах по оплате труда. Наиболее распространенный вид кредиторской задолженности – это задолженность перед поставщиками и подрядчиками за поставленные МПЗ, оказанные услуги и не оплаченные в срок работы» [2, с. 27].

Дебиторская и кредиторская задолженность возникает под влиянием множества факторов внешних и внутренних. К внешним факторам возникновения дебиторской задолженности относятся:

- состояние экономики, инфляция, изменения в уровне безработицы и другие макроэкономические факторы;

- изменения в законодательстве, таможенных правилах, международных отношениях в особенности при осуществлении внешней экономической деятельности;
- высокая конкуренция.

К внутренним факторам возникновения дебиторской задолженности можно отнести:

- кредитная политика предприятия;
- эффективность процесса контроля и учета дебиторской задолженности внутри компании.

Что касается кредиторской задолженности, то здесь внешние и внутренние факторы могут быть схожими, но рассматриваются с точки зрения обязательств перед поставщиками и по срокам оплаты со стороны компании.

В заключении пункта можно сделать вывод, что величина дебиторской задолженности, прогнозные сроки и вероятность ее погашения свидетельствуют о состоянии оборотных средств организации и тенденциях ее развития. Величина кредиторской задолженности свидетельствует о уровне финансовой стабильности предприятия.

## **1.2 Методы анализа и способы управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия**

Оптимизации системы управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия является важным направлением работы. Эффективное управление дебиторской и кредиторской задолженностью напрямую зависит от размеров бухгалтерский статей расчетов, оказывает влияние на совокупный финансовый результат деятельности организации.

Анализ дебиторской и кредиторской задолженности предприятия является важным этапом ее управления.

В общем, «проводить анализ дебиторской задолженности необходимо с оценивания величины и структуры задолженности. Аналитикам организации

необходимо выделить такие показатели, как максимально допустимый уровень дебиторской задолженности, уточнить сумму средств, выделенных на предоставление клиентам отсрочки платежа, также нужно оценить возможный убыток предприятия от просроченной дебиторской задолженности.

Анализ кредиторской задолженности организации проводится на основе использования ее финансовой отчетности и оперативных данных. Для соотнесения динамики величины кредиторской задолженности с изменениями масштабов деятельности предприятия, при расчете ряда коэффициентов оборачиваемости кредиторской задолженности используются показатели финансовых результатов» [17, с. 131].

Задачи анализа расчетов с разными дебиторами и кредиторами перечислены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Задачи анализа расчетов с разными дебиторами и кредиторами [28]

В научной литературе многими авторами предлагаются различные подходы к проведению анализа кредиторской и дебиторской задолженности. Основные методики анализа дебиторской и кредиторской задолженности представлена на рисунке 3.

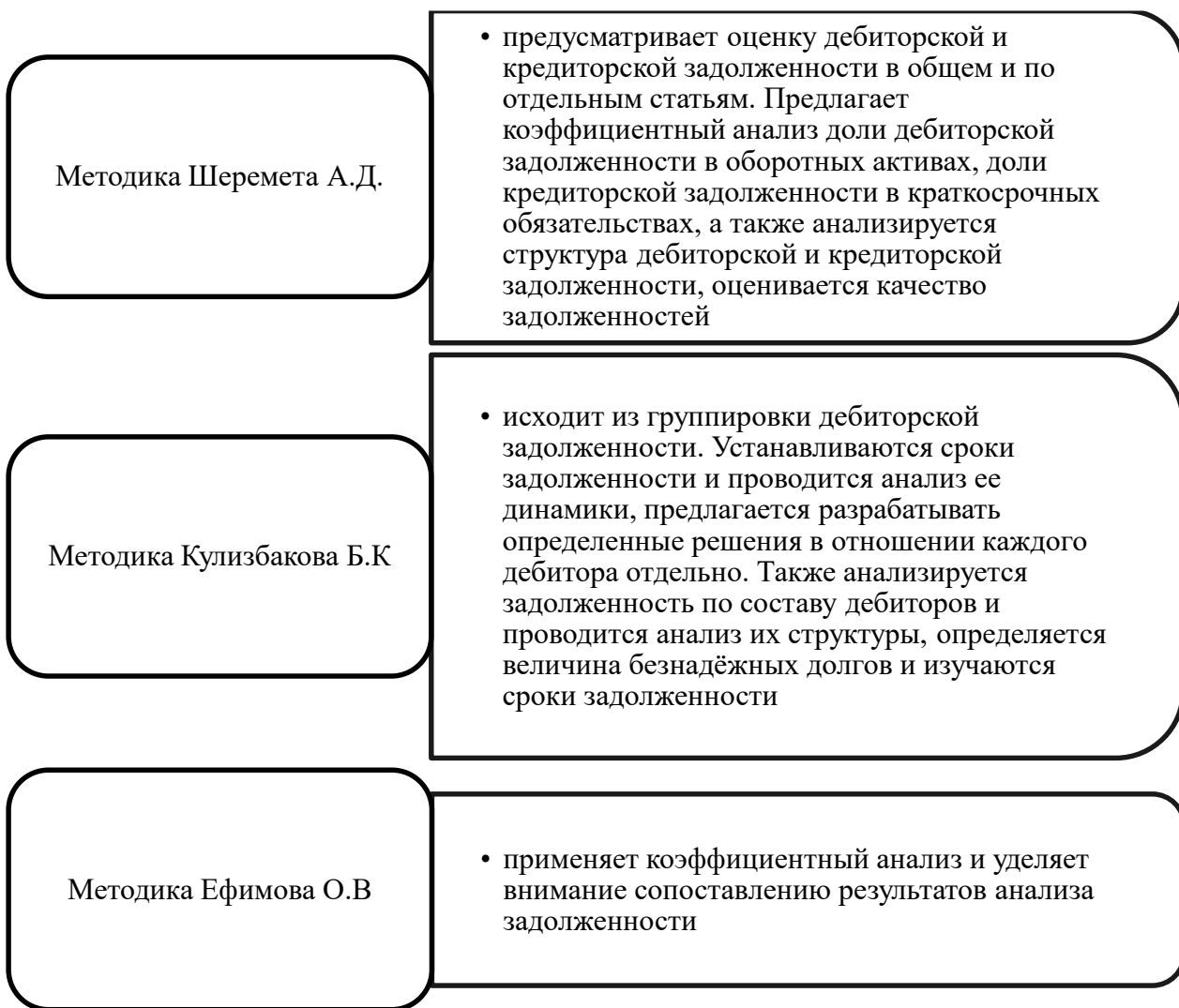


Рисунок 3 – Методики анализа дебиторской и кредиторской задолженности [36]

Во многих методиках применяются схожие методы анализа. Основные методы анализа дебиторской и кредиторской задолженности перечислены на рисунке 4.

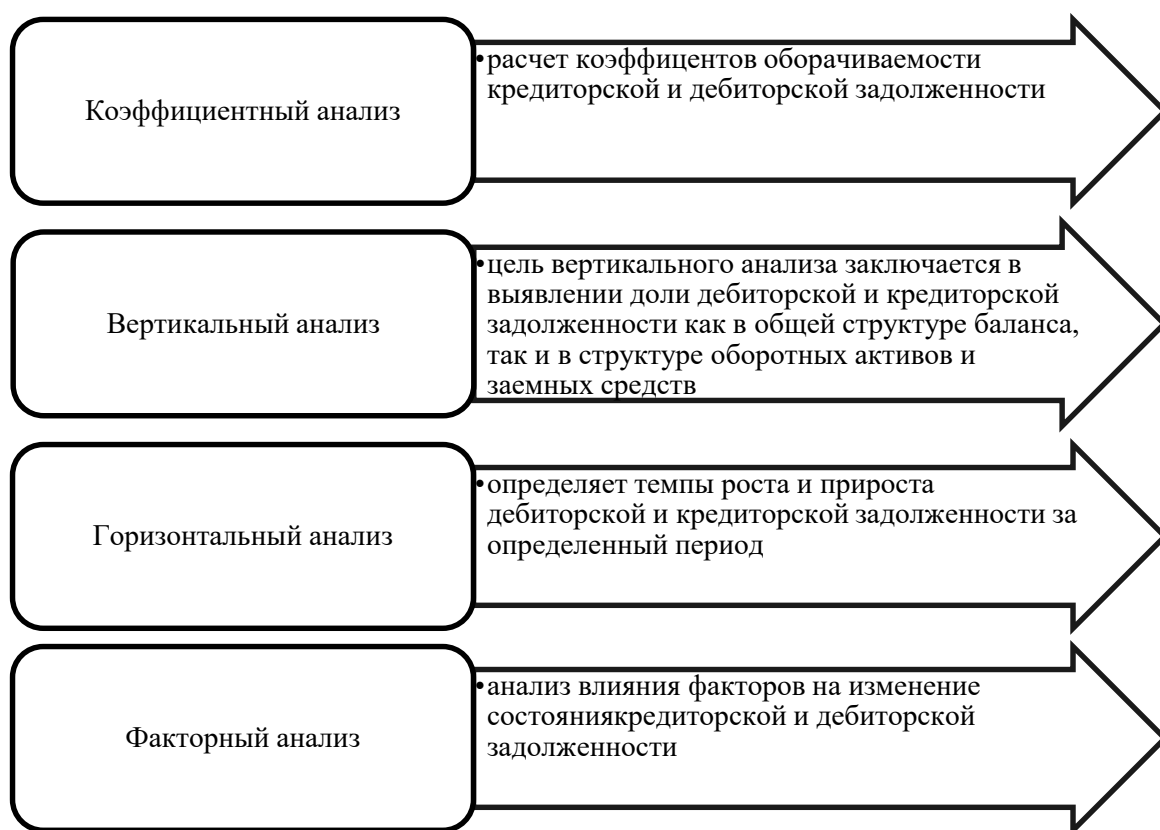


Рисунок 4 – Методы анализа дебиторской и кредиторской задолженности

Вместе с тем анализ дебиторской и кредиторской задолженности предприятия должен включать следующие основные этапы, перечисленные на рисунке 5.

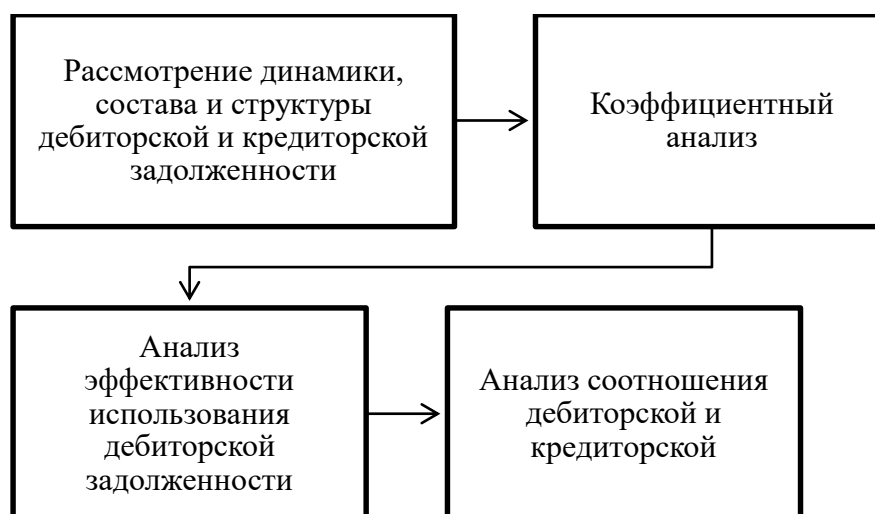


Рисунок 5 – Этапы анализа дебиторской и кредиторской задолженности

Также при анализе дебиторской и кредиторской задолженности используются такие методы как:

- анализ кредитоспособности клиентов;
- мониторинг просроченных платежей;
- анализ причин задолженности.

«При коэффициентном анализе обычно используются следующие показатели:

- коэффициенты оборачиваемости, указывающие, сколько рублей выручки приходится на один рубль дебиторской или кредиторской задолженности, или количество оборотов, которые произвели дебиторская задолженность и кредиторская задолженность за определенный (отчетный) период;
- продолжительность оборота – это показатель, определяющий время, в течение которого задолженность дебиторская или кредиторская полностью погашаются» [28].

Формулы расчетов для коэффициентного анализа дебиторской и кредиторской задолженности перечислены в таблице 3.

Таблица 3 – Формулы расчетов для коэффициентного анализа

Показатель	Формула
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (Коб)	$K_{об} = \frac{\text{Выручка}}{ДЗ_{ср}} \quad (1)$ <p>где <math>ДЗ_{ср}</math> – средняя дебиторская задолженность.</p>
Среднегодовое значение дебиторской задолженности (ДЗср)	$ДЗ_{ср} = \frac{ДЗ_{нг} + ДЗ_{кг}}{2}, \quad (2)$ <p>где <math>ДЗ_{нг}</math> – дебиторская задолженность на начало года;  <math>ДЗ_{кг}</math> – дебиторская задолженность на конец года.</p>
Оборачиваемость дебиторской задолженности за год (ОБда)	$ОБ_{дз} = \frac{ДЗ_{ср}}{\text{Выручка}} \quad (3)$ <p>где <math>ОБ_{дз}</math> – оборачиваемость дебиторской задолженности за год.</p>
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (Коб)	$K_{об} = \frac{\text{Выручка}}{КЗ_{ср}}, \quad (4)$ <p>где <math>КЗ_{ср}</math> – средняя кредиторская задолженность.</p>

Продолжение таблицы 3

Показатель	Формула
Средняя величина кредиторской задолженности (КЗ <sub>ср</sub> )	$КЗ_{ср} = \frac{КЗ_{нг} + КЗ_{кг}}{2}, \quad (5)$ <p>где КЗ<sub>нг</sub> – кредиторская задолженность на начало года; КЗ<sub>кг</sub> – кредиторская задолженность на конец года.</p>
Оборачиваемость кредиторской задолженности за год (КЗ <sub>ср.об</sub> )	$КЗ_{ср.об.} = \frac{365}{К.об.}, \quad (6)$

«Для определения оптимального соотношения дебиторской и кредиторской задолженности проводится расчет коэффициента, который позволяет определить, сколько дебиторской задолженности приходится на 1 руб. кредиторской. Норма – от 0,9 до 1,0. Кредиторская задолженность должна не более чем на 10% превышать дебиторскую» [4, с. 53].

Расчет коэффициента ведется по следующей формуле:

$$КСДК = \frac{Ra}{RP}, \quad (7)$$

где КСДК – коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности;

Ra – дебиторская задолженность;

RP – кредиторская задолженность.

На рисунке 6 рассмотрено влияние изменения продолжительности оборачиваемости дебиторской задолженности на финансовое состояние предприятия.

Вместе с тем, предприятие должно осуществлять управление дебиторской и кредиторской задолженностью, что предполагает:

- «правильную классификацию видов дебиторской и кредиторской задолженности,
- контроль правильности оценки дебиторской и кредиторской задолженности,



- проведение ранжирования покупателей по объемам выручки и предполагаемым объемам закупок,
- формирование обоснованной кредитной политики организации,
- мониторинг современности погашения кредиторской задолженности» [11, с. 29].



Рисунок 6 – Влияние изменения продолжительности оборачиваемости дебиторской задолженности на финансовое состояние предприятия [3]

Система управления дебиторской задолженностью может выглядеть следующим образом, представленным на рисунке 7.

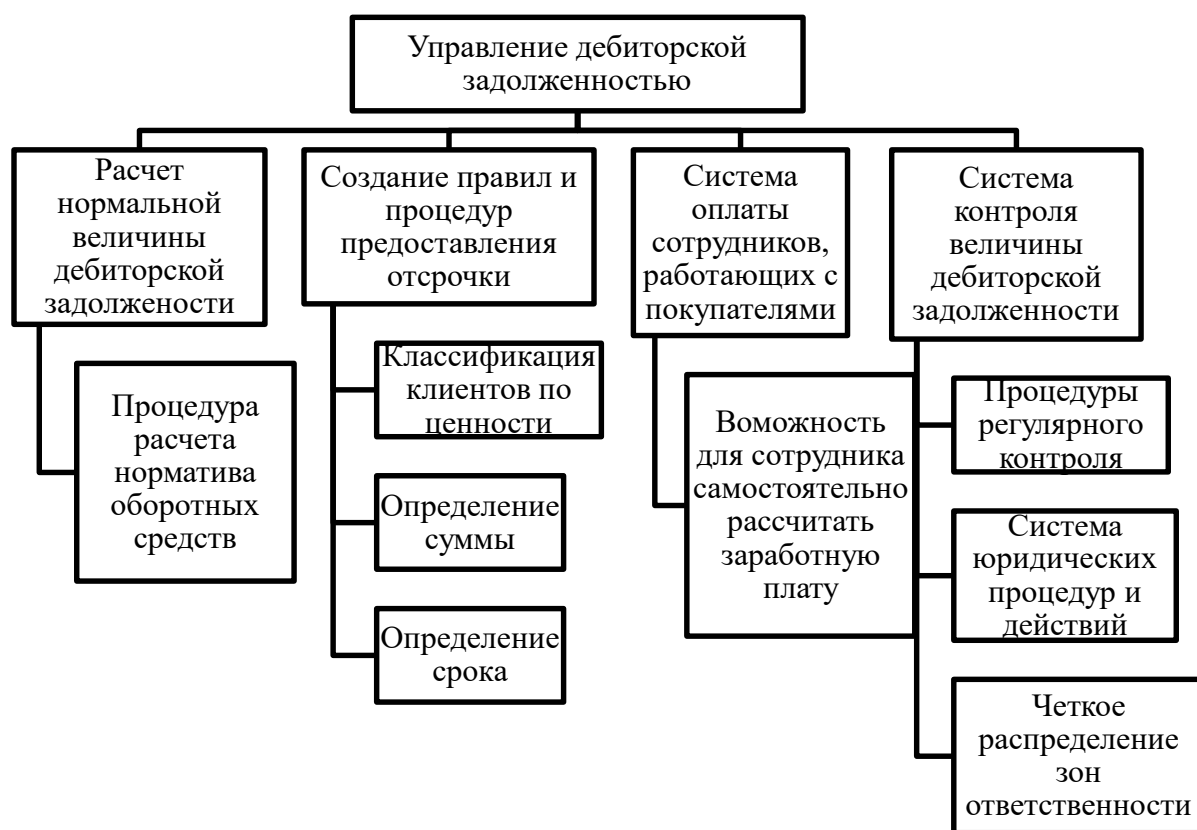


Рисунок 7 – Система управления дебиторской задолженностью [6]

«Кредитная политика является одним из важных инструментов управления дебиторской задолженностью и представляет собой свод правил, регламентирующих предоставление коммерческого кредита и порядок взыскания дебиторской задолженности» [7, с. 13].

«Разработка кредитной политики в части работы с дебиторской задолженностью включает в себя следующие этапы:

- определение приемлемого для компании типа кредитной политики;
- определение суммы инвестирования в товарный кредит, который не ухудшит финансового положения компании;
- разработка условий кредитования клиентов компании;
- формирование методики анализа платежеспособности дебиторов;

- установление способов ускорения возврата дебиторской задолженности за счет предоставления скидок» [13, с. 32].

Принято выделять три типа кредитной политики. Основные типы и их классификация представлены на рисунке 8.

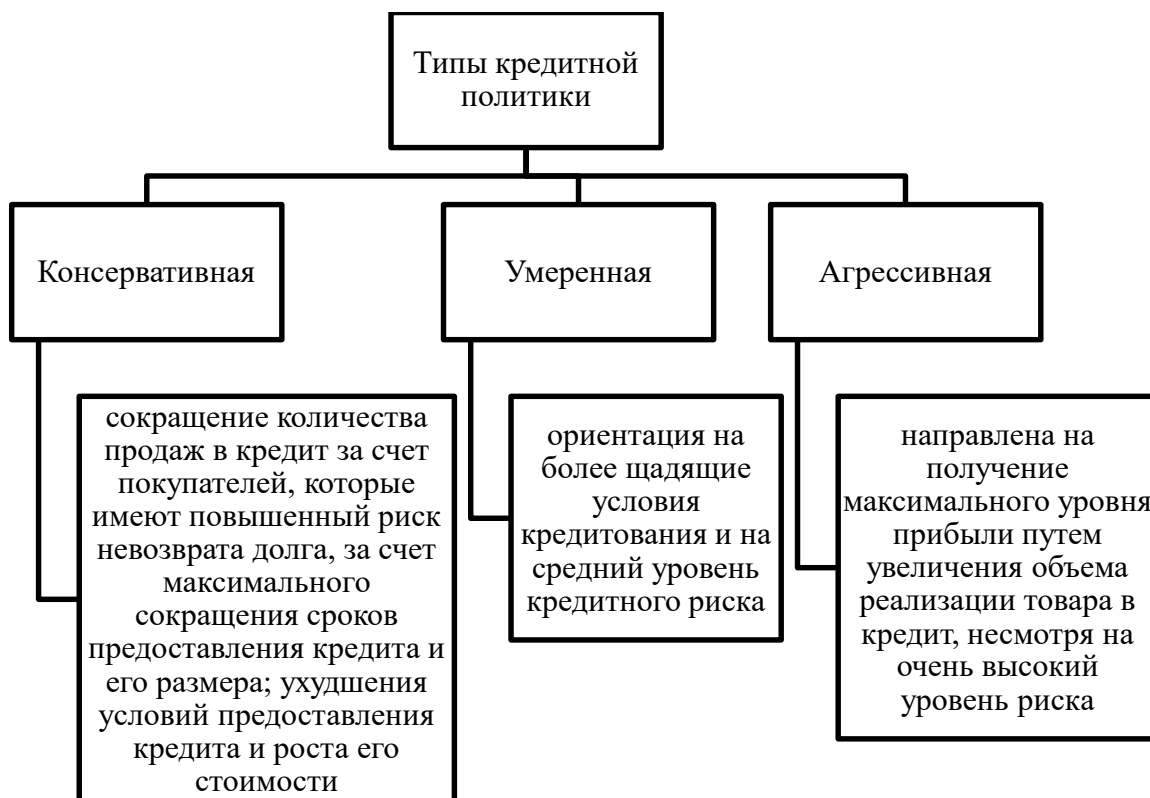


Рисунок 8 – Типы кредитной политики предприятия [7]

По мнению Г. Р. Алиева «наряду с разработкой кредитной политики существуют прочие методы управления дебиторской задолженностью (правовые, организационно-управленческие, обеспечение общей безопасности), такие как:

- формирование резерва по сомнительным долгам;
- психологические методы управления просроченной дебиторской задолженностью (звонки, письма, личные встречи, досудебные претензии);
- юридические методы воздействия на дебиторов (взыскание долга через арбитражный суд, инициирование банкротства дебитора);

- экономические методы воздействия на дебиторов (прекращение поставок продукции, применение штрафных санкций, реализация залога, взаимозачет, реструктуризация задолженности, новация, продажа долга);
- использование предприятием современных форм рефинансирования дебиторской задолженности» [2, с.27].

В результате исследования теоретических аспектов управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия сделан вывод, что дебиторская задолженность предприятия возникает, когда предприятие предоставляет клиентам отсрочку платежа или, когда клиенты не выполняют свои обязательства вовремя. Кредиторская задолженность предприятия – это совокупная сумма долгов, которую предприятие имеет перед своими поставщиками, кредиторами, и другими организациями или лицами. Возникает, когда предприятие получает товары или услуги, но не оплачивает сразу. Грамотное управление дебиторской и кредиторской задолженностью является важной частью деятельности любого предприятия. Методы анализа и управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия должны использоваться с учетом специфики и особенностей его деятельности.

## **2 Анализ управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия на примере АО «Тандер»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Тандер»**

АО «Тандер» – крупная сеть, осуществляющая розничную торговлю товарами народного потребления под торговыми марками «Магнит» и «ДИКСИ».

«Предприятие АО «Тандер» вместе с продажей товаров занимается производством продуктов питания под собственными торговыми марками. Компания управляет несколькими предприятиями по выращиванию овощей, производству бакалеи и кондитерских изделий. Магазины предприятия представлены в около 4 000 населенных пунктах, ежедневно магазины компании посещают почти 16 млн. человек. АО «Тандер» работает в мультиформатной модели, которая включает в себя магазины у дома, супермаркеты, аптеки и магазины дрогери. На 30 июня 2022 г. предприятие насчитывает 26731 торговую точку в 67 регионах России. Логистическая инфраструктура компании включает в себя 45 распределительных центров и 5412 автомобилей. Также сеть магазинов входит в список крупнейших публичных компаний мира рейтинга Global 2000 Forbes и возглавляет рейтинг крупнейших частных работодателей России по версии Forbes» [21].

Стратегическая цель компании: укрепить текущие лидирующие позиции на федеральном рынке, увеличивая долю рынка при сохранении доходности бизнеса.

Стратегические приоритеты:

- совершенствование CVP;
- повышение эффективности;
- «Умная» экспансия;
- укрепление позиционирования;
- расширение предложения для покупателей.

Организационная структура правления АО «Тандер» представлена на рисунке 9.

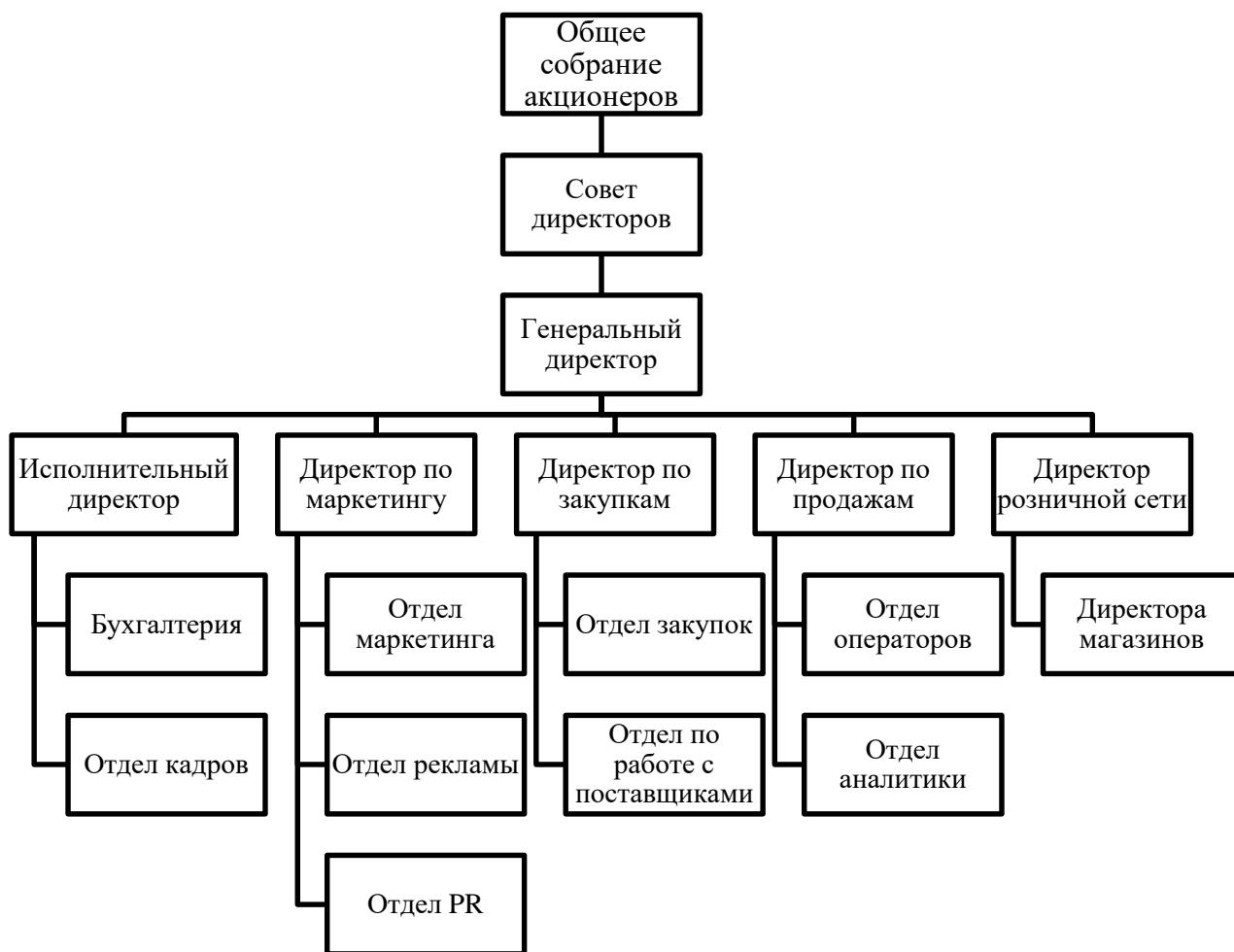


Рисунок 9 – Организационная структура управления АО «Тандер»

Организационная структура управления АО «Тандер» линейно-функциональная с четким разделением обязанностей и ответственности между различными директорами. Генеральный директор предприятия осуществляет руководство всеми аспектами деятельности предприятия, принимает

стратегические решения, обеспечивает выполнение целей и задач. Исполнительный директор осуществляет контроль за бюджетированием, финансовым планированием, учетом и аудитом, а также решением всех кадровых вопросов. Директор по маркетингу координирует разработку и управление маркетинговой стратегией и продвижение продукции предприятия. Директор по продажам осуществляет организацию и управление процессами продаж, увеличение объемов продаж и клиентской базы. Директор по закупкам осуществляет управление процессами закупок и снабжения компании. Директор розничной сети управляет розничными операциями предприятия.

В таблице 4 проведен анализ основных экономических показателей деятельности предприятия за 2020-2022 г. Данные для анализа собраны из финансовой отчетности предприятия за три года (Приложения А, таблица А.1, Б, таблица Б.1, В, рисунки В.1-В.2).

Таблица 4 – Экономические показатели деятельности АО «Тандер» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение 2021/2020 г.		Изменение 2022/2021 г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	1575986785	1754825733	2081003922	178838948	11,35	326178189	18,6
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	1180754939	1223810932	1462148620	43055993	3,65	238337688	19,5
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	395231846	531014801	618855302	135782955	34,4	87840501	16,5
4. Коммерческие расходы, тыс. руб.	386377478	433137055	469959199	46759577	12,1	36822144	8,5
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-8854368	97877746	148896103	106732114	-	51018357	52,1
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	54434919	52811290	39245627	-1623629	-2,98	-13565663	-25,7
7. Основные средства, тыс. руб.	192278955	181714000	534419464	-10564955	-5,49	352705464	194
8. Оборотные активы, тыс. руб.	274252179	281970482	470108212	7718303	2,81	188137730	66,7

Продолжение таблицы 4

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение 2021/2020 гг.		Изменение 2022/2021 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
9. Фондоотдача	8,20	9,66	3,89	1,46	-	-5,76	-
10. Среднесписочная численность, чел.	310561	308250	312210	-2311	-0,74	3960	1,28
11. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	192278955	181714000	191256480	-10564955	-5,49	9542480	5,25
12. Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	5074,64	5692,87	6665,40	618,22	12,18	972,53	17,1
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	619,13	589,50	612,59	-29,63	-4,79	23,09	3,92
14. Оборачиваемость активов, раз	5,746	6,223	4,427	0,477	-	-1,797	-
15. Рентабельность деятельности, %	3,47	3,19	2,03	-0,286	-	-1,156	-
16. Рентабельность продаж, %	-0,562	5,578	7,155	6,139	-	1,577	-
17. Затраты на рубль выручки, коп.	99,4382	94,4224	92,8450	-5,0158	-5,04	-1,5774	-1,67

Выручка компании АО «Тандер» в течение трех лет показывает устойчивый рост. Рост в 2021 г. составил –11,35%, в 2022 г. – 18,6%. Рост выручки обусловлен ростом потребительских цен, а также расширением розничной сети предприятия. Себестоимость продаж также растет, однако медленнее, чем выручка. Рост в 2021 г. составил всего 3,65%.

Валовая прибыль предприятия АО «Тандер» существенно повысилась относительно значений 2020 г, более чем в два раза и составила 618855302 т. р. в 2022 г.

Коммерческие расходы организации в течение трех лет демонстрируют рост, в особенности в 2021 г. – 12,1%. В 2022 г. темп прироста сократился до 8,5%.

Прибыль от продаж компании АО «Тандер», напротив, увеличилась в 2022 г. на 52,1% относительно значения предыдущего года. В 2020 г. в компании присутствовал убыток от продаж.



Не смотря на рост показателей выручки и прибыли от продаж, чистая прибыль АО «Тандер» к 2022 г. снижается. Снижение происходит и в 2021 г. и в 2022 г. Снижение обусловлено увеличением прочих и процентных расходов предприятия.

Основные средства АО «Тандер» в течение трех лет значительно увеличились до 534419464 т. р., что увеличивает балансовую стоимость компании.

Оборотные средства также увеличились значительно. Рост в 2021 г. составил 2,81%, в 2022 г. – 66,7% Рост оборотных средств связан с ростом запасов, дебиторской задолженности, а также с ростом активности бизнеса компании.

Среднегодовая выработка работающего увеличилась в течение трех лет до 6665,4 т. р., что может указывать на более эффективное использование рабочей силы и ресурсов в компании. Данный факт является следствием автоматизации, обучения сотрудников, улучшения рабочих процессов. Среднегодовая заработная плата работающего также увеличилась в 2022 г. с 589,5 до 612,6 т. р., что связано с индексацией заработной платы на фоне инфляции.

Рентабельность продаж выросла в 2021 г. до 5,6%, в 2022 г. увеличилась еще на 1,6%. Данный факт может свидетельствовать о том, что компания снижает издержки, что положительно влияет на прибыль от продаж предприятия. Рентабельность деятельности снизилась и составила в 2022 г. – 2,03%. Данный факт может указывать на ухудшение операционной эффективности компании.

Далее на рисунке 10 представлена динамика рентабельности активов, капитала и рентабельности продаж по чистой прибыли.

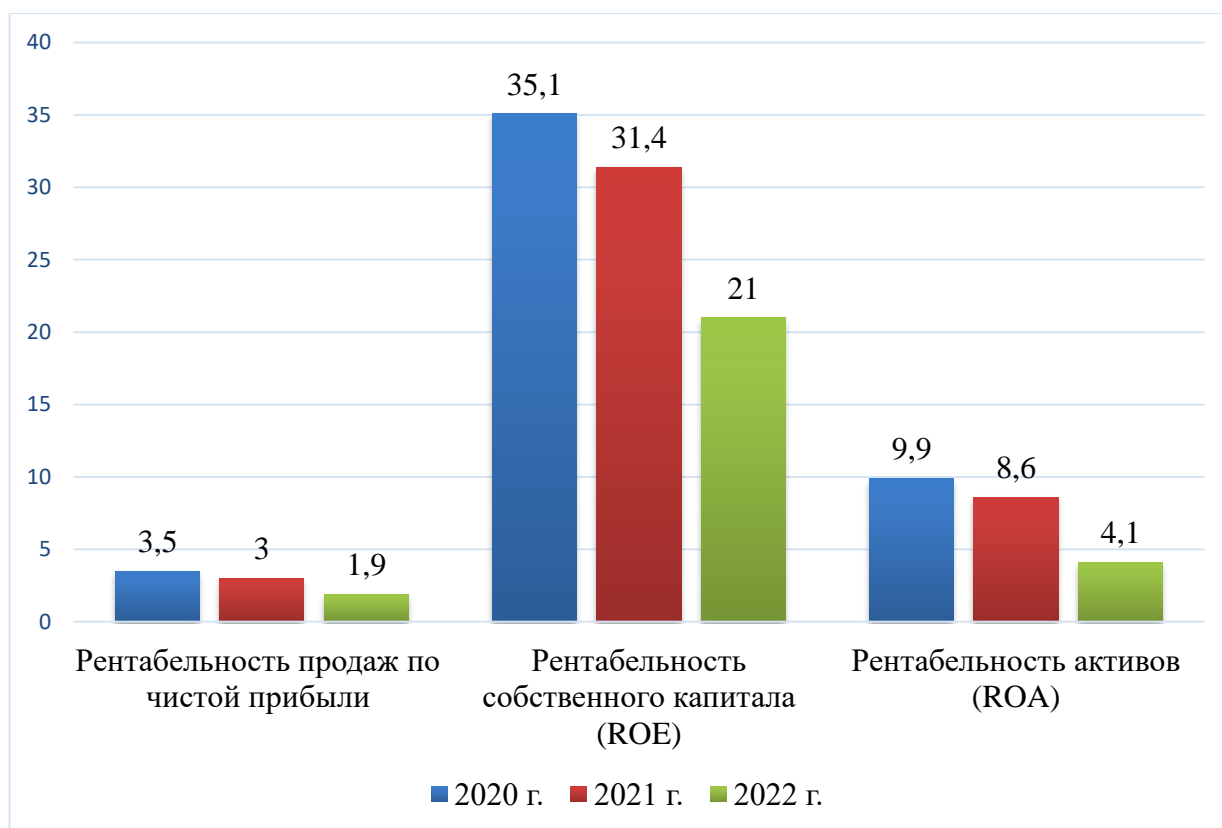


Рисунок 10 – Динамика показателей рентабельности активов, капитала и рентабельности продаж по чистой прибыли АО «Тандер», %

Рентабельность продаж по чистой прибыли ухудшилась в 2022 г. до 1,9% на фоне снижения чистой прибыли предприятия. Рентабельность собственного капитала снизилась до 21% за три года, что может свидетельствовать о снижении эффективности использования собственных ресурсов и привлечении капитала. Рентабельность активов также снизилась, и находится на низком уровне – 4,1%. Низкое значение рентабельности активов может свидетельствовать о неэффективном использовании активов компании.

В заключении пункта можно сделать вывод, что все рассмотренные показатели деятельности АО «Тандер» находятся на достаточно высоком уровне, что говорит о том, что компания, в целом, эффективно управляет своими операционными расходами и генерирует прибыль.

## 2.2 Анализ дебиторской и кредиторской задолженности предприятия АО «Тандер»

Дебиторская задолженность предприятия АО «Тандер» состоит из прочей и торговой дебиторской задолженности. «Прочая дебиторская задолженность, в основном, представлена расчетами с поставщиками за причитающиеся бонусы к получению. Торговая дебиторская задолженность представлена дебиторской задолженностью по расчетам с оптовыми покупателями предприятия» [21].

Анализ дебиторской задолженности предприятия АО «Тандер» начат с оценки структуры оборотных активов предприятия и доли дебиторской задолженности в данных активах.

Структура оборотных активов предприятия изображена на рисунке 11.

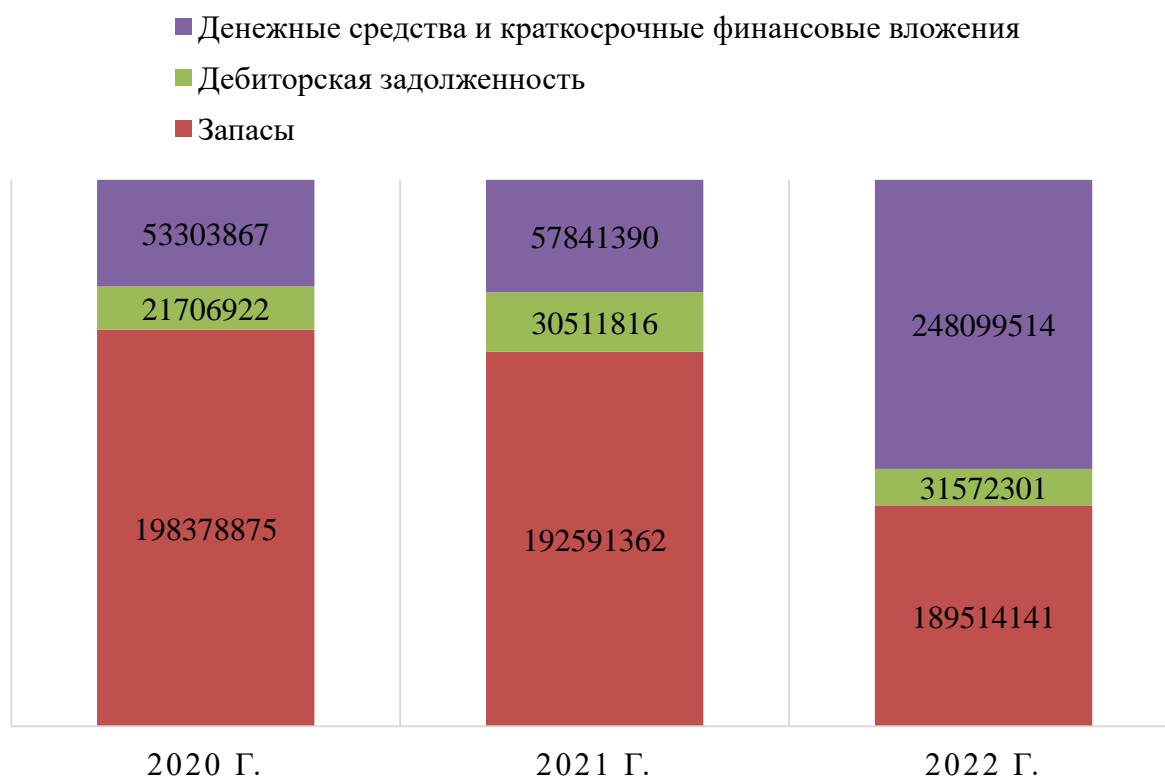


Рисунок 11 – Структура оборотных активов АО «Тандер» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

На рисунке 11 видно, что доля дебиторской задолженности предприятия в оборотных активах незначительна и составляет 6,7% в 2022 г. (значение в 2020 г. составляло 7,9%).

Динамика средней величины дебиторской задолженности за три года представлена на рисунке 12.

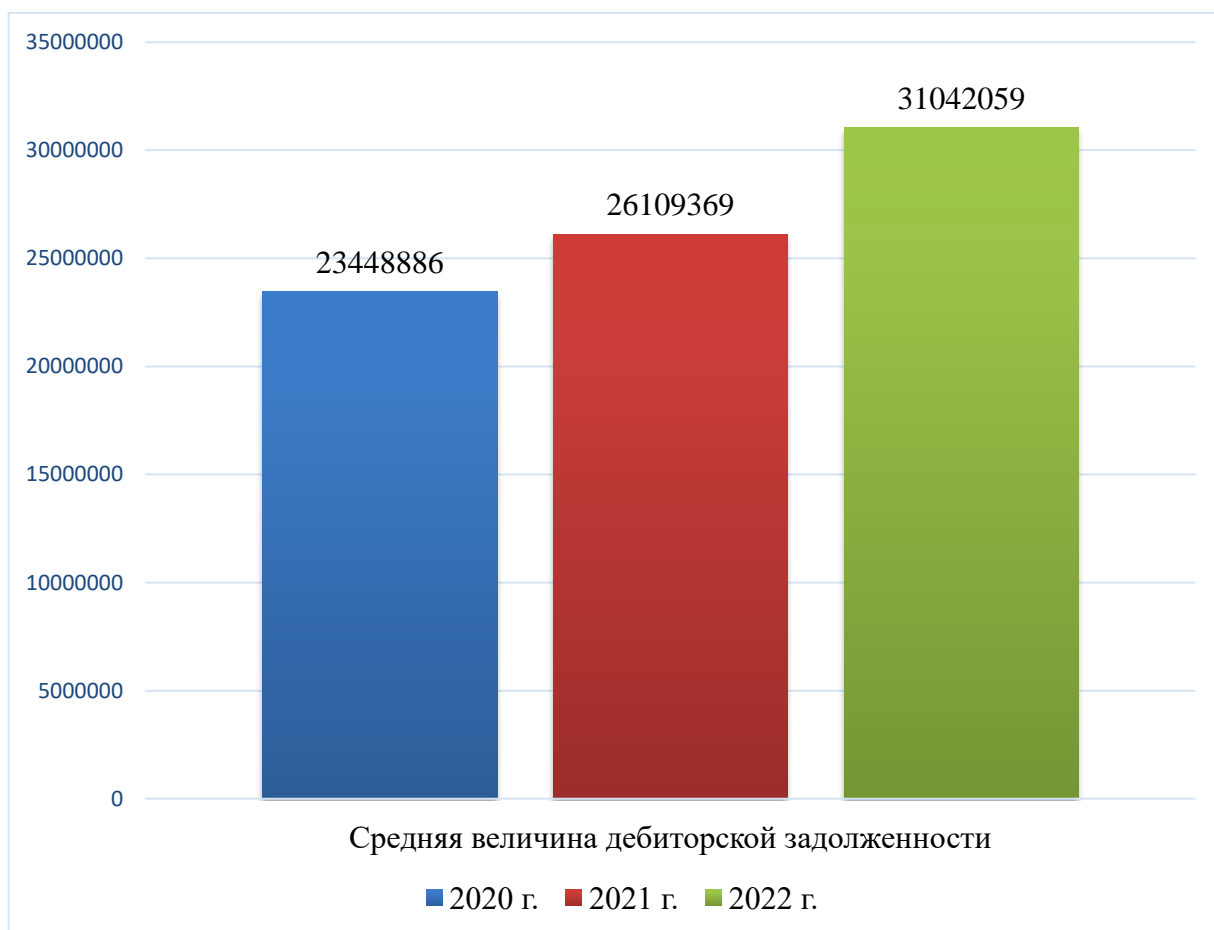


Рисунок 12 – Динамика средней величины дебиторской задолженности АО «Тандер», тыс. руб.

На рисунке 12 видно, что несмотря на снижение доли дебиторской задолженности предприятия в оборотных активах, ее среднее значение в течение трех лет значительно растет. Рост составляет 32,4%.

Ниже в таблице 5 представлены расчеты оборачиваемости дебиторской задолженности предприятия за три года.

Таблица 5 – Показатели оборачиваемости дебиторской задолженности АО «Тандер»

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение 2021/2020 гг.		Изменение 2022/2021 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Средняя величина дебиторской задолженности, тыс. руб.	23448886	26109369	31042059	2660483	11,3	4932690	18,9
Выручка, тыс. руб.	1575986785	1754825733	2081003922	178838948	11,3	326178189	18,6
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	67,21	67,21	67	0	0	-0,21	-0,31
Оборачиваемость дебиторской задолженности за год, дни	5,43	5,43	5,44	0	0	0,01	0,18

По результатам оценки оборачиваемости дебиторской задолженности АО «Тандер» можно сформировать вывод, что, не смотря на средний рост дебиторской задолженности в течение трех лет до 31042059 т. р., продолжительность оборачиваемости ее не менялась и оставалась на уровне 5 дней при норме для данной отрасли не более 11 дней. У предприятия есть большой резерв предоставления льготных условий по оплате дебиторской задолженности с целью роста финансовых результатов деятельности.

«С целью управления дебиторской задолженностью АО «Тандер» придерживается политики работы исключительно с кредитоспособными контрагентами, имеющими на протяжении многих лет положительную кредитную историю. АО «Тандер» осуществляет постоянный контроль над своими рисками и кредитными рейтингами своих контрагентов, при этом

суммарная стоимость заключенных сделок распределяется между утвержденными контрагентами. Кредитный риск контролируется за счет установления лимитов задолженности контрагентов, которые пересматриваются и утверждаются руководством. АО «Тандер» не подвержен существенному кредитному риску» [21].

Далее оценена кредиторская задолженность АО «Тандер» за три года. «Кредиторская задолженность предприятия состоит из:

- торговой кредиторской задолженности перед третьими сторонами,
- начисленных расходов и прочей кредиторской задолженности перед третьими сторонами;
- начисленных расходов на персонал» [21].

Структура краткосрочных обязательств АО «Тандер» наглядно представлена на рисунке 13.

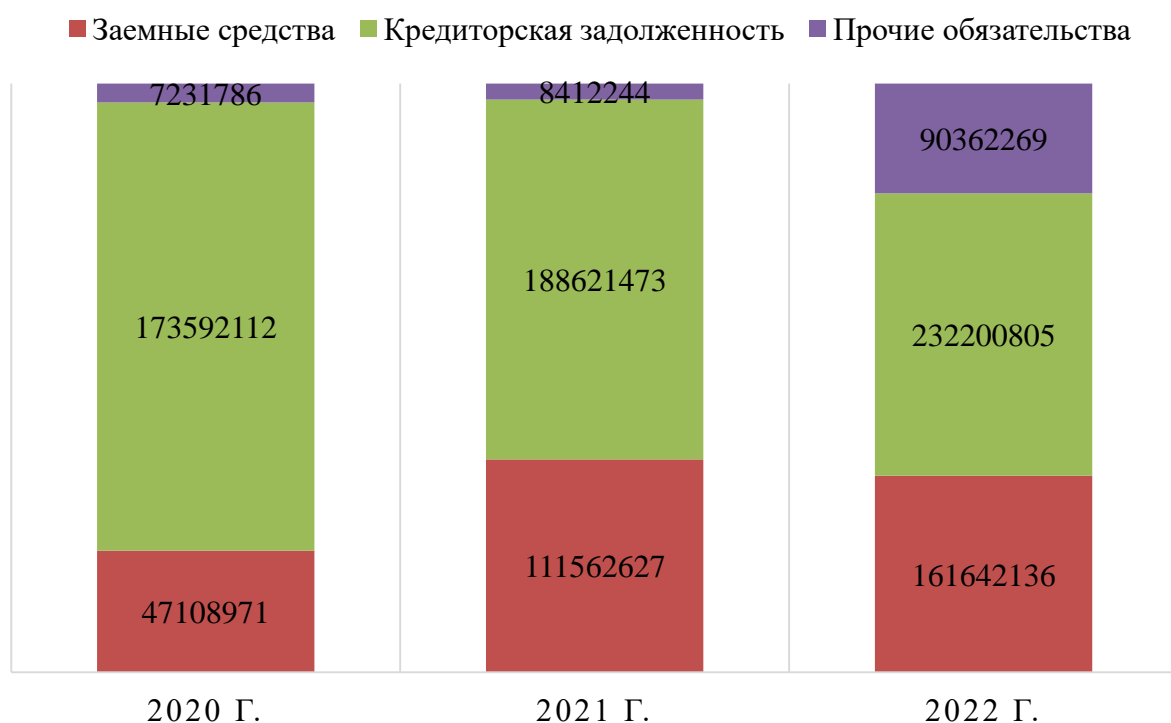


Рисунок 13 – Структура краткосрочной задолженности АО «Тандер» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

На рисунке 13 видно, что кредиторская задолженность занимает значительную долю в краткосрочных обязательствах предприятия, однако доля ее в течение трех лет снизилась с 76% до 48% в виду роста прочих краткосрочных обязательств АО «Тандер».

Динамика средней кредиторской задолженности АО «Тандер» изображена на рисунке 14.

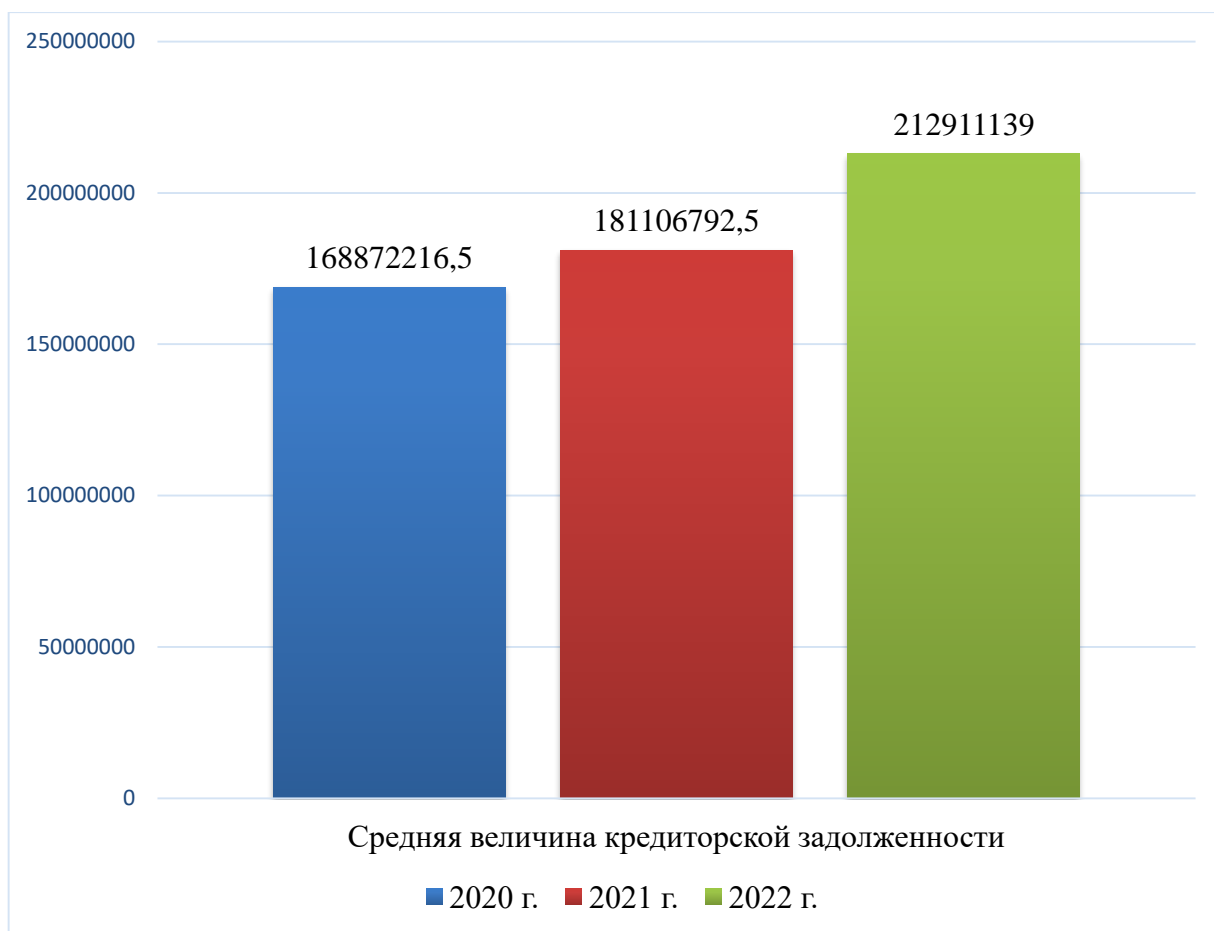


Рисунок 14 – Динамика средней величины кредиторской задолженности АО «Тандер», %

На рисунке 14 видно, что средний размер кредиторской задолженности предприятия в течение трех лет существенно растет. Рост за три года составляет 26,1%. Рост кредиторской задолженности, как и рост краткосрочных обязательств предприятия в целом, может негативно влиять на показателях ликвидности предприятия.

Ниже в таблице 6 представлены расчеты оборачиваемости кредиторской задолженности предприятия за три года.

Таблица 6 – Показатели оборачиваемости кредиторской задолженности АО «Тандер»

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение 2021/2020 гг.		Изменение 2022/2021 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Средняя величина кредиторской задолженности, тыс. руб.	168872217	181106792,5	212911139	12234576	7,2	31804346,5	17,6
Выручка, тыс. руб.	1575986785	1754825733	2081003922	178838948	11,3	326178189	18,6
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	9,3	9,7	9,8	0,4	4,3	0,1	1
Оборачиваемость кредиторской задолженности за год, дни	39	38	37	-1	-2,6	-1	-2,6

В таблице 6 видно, что, не смотря на рост кредиторской задолженности в 2022 г. на 17,6%, продолжительность ее оборачиваемости к 2022 г. снизилась на 2 дня до 37 дней. Однако показатель еще достаточно высок и затягивание сроков оплаты кредиторской задолженности может негативно влиять на отношения с партнёрами предприятия и репутацию АО «Тандер» в целом, что может в будущем осложнять привлечение ресурсов.



В заключении анализа оценено соотношение дебиторской и кредиторской задолженности предприятия. Динамика их средних значений изображена на рисунке 15.

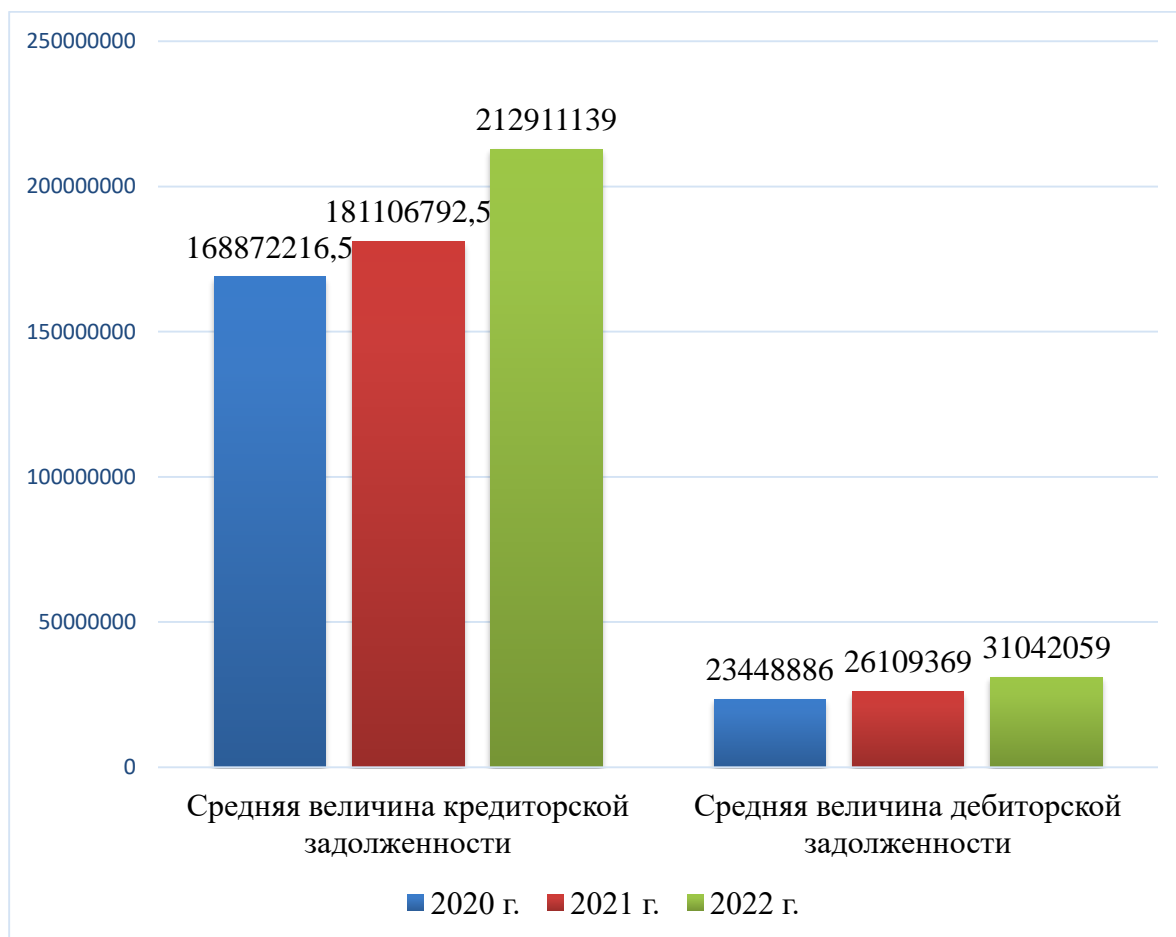


Рисунок 15 – Динамика средней величины кредиторской и дебиторской задолженности АО «Тандер», тыс. руб.

На рисунке 15 видно значительное превышение кредиторской задолженности над дебиторской.

Коэффициент соотношения кредиторской и дебиторской задолженности за три года рассчитан ниже.

$$K_{2020} = \frac{23448886}{168872217} = 0,14$$

$$K_{2021} = \frac{26109369}{181106793} = 0,14$$

$$K_{2022} = \frac{31042059}{212911139} = 0,15$$

Для большинства предприятий приемлемым считается значение коэффициента около 1, поскольку в этом случае объемы дебиторской задолженности соответствуют объемам кредиторской задолженности. Если коэффициент меньше 1, то значит, что предприятие привлекло значительные заемные ресурсы, однако в настоящий момент неэффективно использует их в текущей деятельности. В данном случае, в течение трех лет коэффициент не соответствует норме и предприятие должно или сократить кредиторскую задолженность или увеличивать объемы продаж и, соответственно, объемы краткосрочной дебиторской задолженности.

В заключении второго раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что рассмотренные экономические показатели деятельности АО «Тандер» находятся на достаточно высоком уровне, что говорит о том, что компания в целом эффективно управляет своими операционными расходами и генерирует прибыль. Дебиторская задолженность предприятия растет, но доля ее в оборотных активах незначительна и продолжительность ее оборачиваемости не увеличивается в течение трех лет и составляет 5 дней. Кредиторская задолженность АО «Тандер» также растет в течение трех лет, доля ее существенна и составляет 48% от всех краткосрочных обязательств предприятия. Оборачиваемость кредиторской задолженности снижается, но не значительно и составляет 37 дней в 2022 г. Коэффициент соотношения кредиторской и дебиторской задолженности за три года не соответствует норме и предприятию необходимо разработать мероприятия по улучшению управления кредиторской и дебиторской задолженностью.

### **3 Разработка мероприятий по улучшению управления кредиторской и дебиторской задолженностью предприятия АО «Тандер»**

#### **3.1 Мероприятия по улучшению управления кредиторской и дебиторской задолженностью предприятия**

Мероприятия по улучшению управления кредиторской и дебиторской задолженностью предприятия важны для каждого предприятия, так как позволяют поддерживать ликвидность предприятия на необходимом уровне, сокращают расходы и дополнительные издержки, создают более благоприятные условия для получения финансовых средств в будущем, способствуют укреплению отношений с партнерами предприятия.

Мероприятия по улучшению управления кредиторской и дебиторской задолженностью должны решать актуальные проблемы в управлении и основываться на результатах анализа.

Дебиторская задолженность предприятия АО «Тандер» состоит из прочей и торговой дебиторской задолженности. Анализ дебиторской задолженности АО «Тандер» показал, что доля дебиторской задолженности предприятия в оборотных активах незначительна и составляет 6,7% в 2022 г. (значение в 2020 г. составляло 7,9%). Несмотря на снижение доли дебиторской задолженности предприятия в оборотных активах, ее среднее значение в течение трех лет значительно растет. Рост составляет 32,4% за три года. Несмотря на средний рост дебиторской задолженности в течение трех лет до 31042059 т. р., продолжительность оборачиваемости ее не менялась и оставалась на уровне 5 дней при норме для данной отрасли не более 11 дней. У предприятия есть большой резерв предоставления льготных условий по оплате дебиторской задолженности с целью роста финансовых результатов деятельности.

Кредиторская задолженность предприятия состоит из торговой кредиторской задолженности перед третьими сторонами, начисленных

расходов и прочей кредиторской задолженности перед третьими сторонами, начисленными расходами на персонал. Анализ кредиторской задолженности АО «Тандер» показал, что кредиторская задолженность занимает значительную долю в краткосрочных обязательствах предприятия, однако доля ее в течение трех лет снизилась с 76% до 48%. Средний размер кредиторской задолженности предприятия в течение трех лет существенно растет. Рост за три года составляет 26,1%. Рост кредиторской задолженности, как и рост краткосрочных обязательств предприятия в целом, может негативно влиять на показатели ликвидности предприятия. Не смотря на рост кредиторской задолженности в 2022 г. на 17,6%, продолжительность ее оборачиваемости к 2022 г. снизилась на 2 дня, до 37 дней. Однако показатель еще достаточно высок и затягивание сроков оплаты кредиторской задолженности может негативно влиять на отношения с партнёрами предприятия и репутацию АО «Тандер» в целом, что может в будущем осложнять привлечение ресурсов.

Коэффициент соотношения кредиторской и дебиторской задолженности на конец 2022 г. составил 0,15, что не укладывается в норму по показателю и говорит о том, что АО «Тандер» неэффективно использует их в текущей деятельности.

Для решения выявленных проблем в управлении кредиторской и дебиторской задолженностью АО «Тандер» рекомендуется провести следующие мероприятия, перечисленные на рисунке 16.

Далее предложенные направления рассмотрены подробнее.

Снижение кредиторской задолженности АО «Тандер» может помочь улучшить его финансовую стабильность и ликвидность. Одним из способов уменьшения кредиторской задолженности выступает оптимизация запасов. Оптимизация объемов запасов и процессов их закупки может помочь снизить кредиторскую задолженность компании за счет:

- сокращения количества закупок самих запасов, что снизит расходы на их финансирование;

- оптимизация управления запасами позволит быстрее высвободить из них денежные средства, которые могут быть перераспределены для погашения кредиторской задолженности;
- снижения расходов на хранение и содержание излишних запасов.



Рисунок 16 – Мероприятия по улучшению управления кредиторской и дебиторской задолженностью предприятия

В настоящее время запасы предприятия АО «Тандер» занимают 15% от всех оборотных активов предприятия. Сумма запасов на конец 2022 г. составляет 189514141 т. р. Одним из способов оптимизации запасов и снижения объемов неликвидных запасов предприятия выступает ABC-анализ запасов.

АВС-анализ запасов – это метод классификации товарных запасов в зависимости от их стоимости и значимости для предприятия. АВС-анализ запасов помогает компаниям оптимизировать управление запасами и уделить больше внимания товарам, которые приносят большую прибыль компании и избавиться от неликвидных позиций.

В виду широкой сети торговых магазинов предприятия, данный вид анализа должен регулярно проводиться в каждой торговой точке для сбора информации по регионам и стране в целом.

Основные этапы проведения АВС-анализа запасов в торговой точке предприятия представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Основные этапы проведения АВС-анализа запасов

Этап	Характеристика
Сбор информации	Сбор аналитических данных о каждом товарном запасе предприятия, его стоимости, объемах продаж, маржинальной прибыли, сезонности, расходах на хранение, объемах списанного товара за год.
Классификация товаров	Разделение товаров на категории А, В, С. Класс А: Запасы с высокой стоимостью и высокой значимостью. Обычно составляют небольшую долю от общего количества, но имеют большое влияние на бизнес. Класс В: Запасы со средней стоимостью и значимостью. Это промежуточный класс. Класс С: Запасы с низкой стоимостью или низкой значимостью. Часто составляют большую долю от общего количества запасов, но имеют меньшее влияние на бизнес.
Расчет критериев классификации	Расчет критериев классификации таких как объем продаж, маржинальная прибыль, стоимость и другие.
Присвоение класса товарам	Классификация товаров на основе произведенных расчетов
Анализ результатов и принятие решений	Определение стратегии управления каждым классом. Так, запасы класса А требуют наибольшего внимания. Менеджмент должен стремиться к уменьшению издержек, оптимизации заказов и обеспечению надежного поставки.

Сосредоточение на более важных запасах и снижение уровня запасов с низкой значимостью позволят сократить ненужные издержки на содержание и

закупку таких запасов, а также повысить оборачиваемость наиболее важных для бизнеса категорий.

Предоставление отсрочки платежа оптовым клиентам является полезным инструментом для увеличения продаж торгового предприятия. В настоящее время у предприятия очень низкий объем дебиторской задолженности и быстрые сроки ее оборачиваемости, поэтому предприятие АО «Тандер» имеет резерв использования данного инструмента увеличения продаж без ущерба для его финансового состояния. Отсрочка позволит привлечь как новых клиентов, так и увеличить объемы продаж старым клиентам.

Предоставление отсрочки платежа может быть сопряжено с риском невозврата задолженности, поэтому предприятие АО «Тандер» должно тщательно подходить к оценке оптовых покупателей на предмет предоставления им отсрочки.

Процесс оценки оптового покупателя для предоставления отсрочки платежа включает в себя несколько этапов, которые определяют уровень надежности и кредитоспособности клиента. Основные этапы перечислены на рисунке 17.



Рисунок 17 – Процесс оценки оптового покупателя для предоставления отсрочки платежа

Далее в таблице 8 описано краткое содержание каждого из перечисленных этапов.

Таблица 8 – Этапы оценки оптового покупателя для предоставления отсрочки

Этап	Содержание
Сбор информации о клиенте	Сбор информации о клиенте, включая его название, контактную информацию и историю покупок
Проверка кредитной истории	Информация о финансовой стабильности клиента, включая финансовые отчеты, банковские выписки и другое.
Оценка финансовых показателей	Анализ оборота, прибыли, ликвидности и платежеспособности. Анализ бухгалтерского баланса, отчетов о прибылях и убытках и отчетов о движении денежных потоков.
Проверка истории платежей	Анализ задолженности и истории платежей клиента по предыдущим сделкам с вашей компанией
Установление кредитного лимита	Определение максимального объема долга, который можно предоставить клиенту.
Установление сроков отсрочки	Определение максимального срока, который можно предоставить клиенту.
Разработка договора	Составление договора о предоставлении отсрочки платежа, который включает в себя все условия и соглашения, включая сумму отсрочки, сроки платежа и штрафы за нарушение соглашения.
Мониторинг	Регулярный мониторинг выполнения условий договора и своевременность платежей.

Установление сроков отсрочки для платежа в зависимости от надежности покупателя является гибким и индивидуальным процессом. Пример такого ранжирования представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Пример ранжирования клиентов и сроков отсрочки

Категория клиентов	Срок отсрочки
Высоконадежные клиенты	срок оплаты в течение 45 или 60 дней после получения товаров или услуг
Клиенты со средней надежностью	срок оплаты в течение 30-45 дней
Новые клиенты или клиенты с низкой надежностью	срок оплаты в течение 15-30 дней



## Продолжение таблицы 9

Категория клиентов	Срок отсрочки
Индивидуальные условия	в зависимости от конкретных обстоятельств, установить индивидуальные сроки с клиентом. Например, при больших заказах или долгосрочных контрактах.

Предложенные мероприятия по улучшению управления кредиторской и дебиторской задолженностью предприятия смогут улучшить состояние кредиторской и дебиторской задолженности, а соответственно улучшить показатели финансового состояния и финансовых результатов АО «Тандер» Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий рассчитана в следующем пункте.

### **3.2 Экономическая эффективность мероприятий по улучшению управления кредиторской и дебиторской задолженностью предприятия**

В предыдущем пункте были предложены такие мероприятия по улучшению управления кредиторской и дебиторской задолженностью предприятия как:

- предоставление отсрочки платежа оптовым клиентам с целью роста продаж;
- снижение кредиторской задолженности за счет оптимизация запасов и более эффективного управления ими.

Общий экономический эффект от предложенных мероприятий перечислен в таблице 10.

В таблице 10 видно, что предложенные мероприятия смогут принести предприятию АО «Тандер» ряд экономических выгод.

Таблица 10 – Общий экономический эффект от предложенных мероприятий

Предоставление отсрочки платежа оптовым клиентам с целью роста продаж	Снижение кредиторской задолженности за счет оптимизация запасов и более эффективного управления ими
Рост объемов продаж Повышение лояльности клиентов Повышение ликвидности предприятия	Снижение финансовых затрат на закупку запасов Рост ликвидности Снижение риска затоваривания Рост рентабельности Улучшение взаимоотношений с кредиторами Снижение расходов на обслуживание кредиторской задолженности

Результаты ABC-анализа могут быть разными, но зачастую, ABC-анализ может привести к значительному сокращению расходов, особенно для товаров класса С, которые могут быть ликвидированы или уменьшены в значительном количестве. В среднем, согласно аналитическим данным, снижение неликвидных и неиспользуемых запасов может составить 20% от всего объема запасов при применение данной методики. Тогда изменение запасов произойдет следующим образом, представленным на рисунке 18.

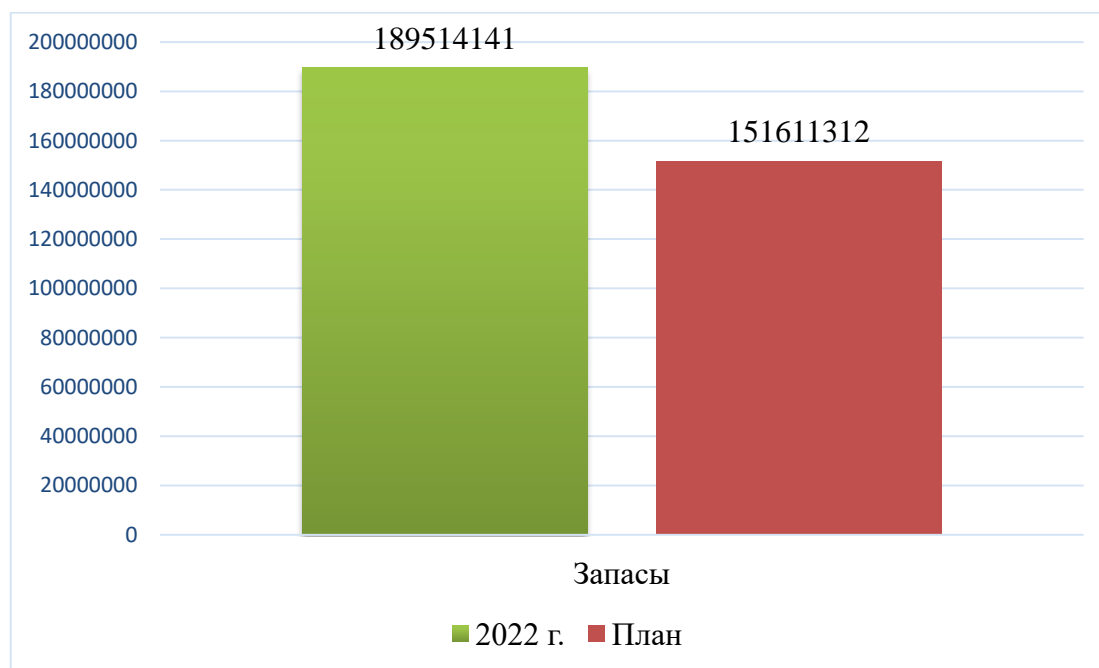


Рисунок 18 – Изменение величины запасов АО «Тандер», тыс. руб.

На каждую тысячу запасов АО «Тандер» в 2022 г. приходилось 50 руб. на доставку, хранение и содержание запасов. Сумма расходов составляла 9475707 т. р. Расходы при сокращении запасов до суммы 151611312 т. р. приведут к снижению расходов на их содержание до 7580565 т. р.

Экономия на расходах на содержание и хранение запасов (Э) можно найти следующим образом:

$$\text{Э} = 30 - 31, \quad (8)$$

где 30 – затраты на содержание и хранение запасов 2022 г;

31 – затраты на содержание и хранение запасов после реализации мероприятий.

$$\text{Э} = 9475707 - 7580565 = 1895142 \text{ т. р.}$$

Совокупная сумма денежных средств (ДС), которую можно высвободить из запасов при проведении ABC-анализа и устранения избыточных и неликвидных запасов составит:

$$\text{ДС} = 37902829 + 1895142 = 39797971 \text{ т. р.}$$

Следовательно, АО «Тандер» сможет снизить кредиторскую задолженность, уменьшив объемы закупок неликвидных товаров, на сумму 39797971 т. р.

Изменение кредиторской задолженности наглядно представлено на рисунке 19.

Кредиторская задолженность АО «Тандер» при оптимизации запасов сможет снизиться до 173113168 т. р. или на 18,7%. Оборачиваемость кредиторской задолженности при текущем уровне выручки составит:

$$\text{Коб} = \frac{2081003922}{173113168} = 12$$

$$\text{П} = \frac{365}{12} = 30$$



Рисунок 19 – Изменение средней величины кредиторской задолженности АО «Тандер», тыс. руб.

Продолжительность оборачиваемости кредиторской задолженности снизится до 30 дней, относительно 37 дней в 2022 г.

Вместе с тем, ожидаемый рост дебиторской задолженности при предоставлении отсрочки платежа составит минимум 20%. Тогда, наглядно изменение дебиторской задолженности будет выглядеть следующим образом, представленным на рисунке 20.



Рисунок 20 – Изменение средней величины дебиторской задолженности АО «Тандер», тыс. руб.

Дебиторская задолженность компании АО «Тандер» может увеличиться до 36308146 т. р.

Далее произведен пересчет коэффициента соотношения дебиторской и кредиторской задолженности.

$$K_{\text{план}} = \frac{37250470}{31042059} = 0,22$$

Следовательно, после реализации предлагаемых мероприятий коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности улучшится до 0,22.

В заключении третьего раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что предложенные мероприятия по улучшению управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия АО «Тандер» экономически эффективны и позволят снизить кредиторскую задолженность предприятия на 18,7%, улучшить ее оборачиваемость до 30 дней, повысить коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности до 0,22.

## Заключение

Грамотное управление дебиторской и кредиторской задолженностью является важной частью деятельности любого предприятия.

В ходе подготовки бакалаврской работы были решены все поставленные задачи.

В результате исследования теоретических аспектов управления дебиторской и кредиторской задолженностью сделан вывод, что дебиторская задолженность предприятия возникает, когда предприятие предоставляет клиентам отсрочку платежа или, когда клиенты не выполняют свои обязательства вовремя. Кредиторская задолженность предприятия – это совокупная сумма долгов, которую предприятие имеет перед своими поставщиками, кредиторами, и другими организациями или лицами. Возникает, когда предприятие получает товары или услуги, но не оплачивает сразу. Методы анализа и управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия должны использоваться с учетом специфики и особенностей его деятельности.

Анализ дебиторской задолженности АО «Тандер» показал, что доля дебиторской задолженности предприятия в оборотных активах незначительна и составляет 6,7% в 2022 г. (значение в 2020 г. составляло 7,9%). Несмотря на снижение доли дебиторской задолженности предприятия в оборотных активах, ее среднее значение в течение трех лет значительно растет. Рост составляет 32,4% за три года. Несмотря на средний рост дебиторской задолженности в течение трех лет до 31042059 т. р., продолжительность оборачиваемости ее не менялась и оставалась на уровне 5 дней при норме для данной отрасли не более 11 дней. У предприятия есть большой резерв предоставления льготных условий по оплате дебиторской задолженности с целью роста финансовых результатов деятельности.

Анализ кредиторской задолженности АО «Тандер» показал, что кредиторская задолженность занимает значительную долю в краткосрочных

обязательствах предприятия, однако доля ее в течение трех лет снизилась с 76% до 48%. Средний размер кредиторской задолженности предприятия в течение трех лет существенно растет. Рост за три года составляет 26,1%. Рост кредиторской задолженности, как и рост краткосрочных обязательств предприятия в целом, может негативно влиять на показателях ликвидности предприятия. Не смотря на рост кредиторской задолженности в 2022 г. на 17,6%, продолжительность ее оборачиваемости к 2022 г. снизилась на 2 дня, до 37 дней. Однако показатель еще достаточно высок и затягивание сроков оплаты кредиторской задолженности может негативно влиять на отношения с партнёрами предприятия и репутацию АО «Тандер» в целом, что может в будущем осложнять привлечение ресурсов.

Коэффициент соотношения кредиторской и дебиторской задолженности на конец 2022 г. составил 0,15, что не укладывается в норму по показателю и говорит о том, что АО «Тандер» неэффективно использует их в текущей деятельности.

Для решения выявленных проблем в управлении кредиторской и дебиторской задолженностью АО «Тандер» рекомендуется провести следующие мероприятия:

- предоставление отсрочки платежа оптовым клиентам с целью роста продаж;
- снижение кредиторской задолженности за счет оптимизация запасов и более эффективного управления ими.

Предложенные мероприятия по улучшению управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия АО «Тандер» экономически эффективны и позволят снизить кредиторскую задолженность предприятия на 18,7%, улучшить ее оборачиваемость до 30 дней, повысить коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности до 0,22.

## Список используемой литературы

1. Адаменко А. А., Никифоров Н. В. Признание и оценка дебиторской и кредиторской задолженности в бухгалтерском учете и отчетности организации // Научная статья. 2021. №3 (35). С. 5-11.
2. Алиев Г. Р. Современные способы управления дебиторской и кредиторской задолженностью на предприятии // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 3. № 2 (122). С. 26-32.
3. Аникина Е. С. Теоретические аспекты дебиторской задолженности, её сущность и классификация / Е. С. Аникина. Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2019. № 2 (240). С. 193-196.
4. Бакаева З. Р. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности / З. Р. Бакаева, М. Н. Маршенкулова // Научные известия. 2020. № 20. С. 52-55.
5. Бланк И. А. Управление активами и капиталом предприятия. Киев: Ника-Центр, Эльга, 2019. 448 с.
6. Бухтиярова А. Ю. Исследование проблем управления дебиторской и кредиторской задолженностью субъектов малого и среднего предпринимательства // Новая экономика, бизнес и общество: Материалы Апрельской научно-практической конференции молодых учёных, Владивосток, 15–27 апреля 2021 года / Отв. редакторы В.В. Глотова, К.И. Феоктистова. Владивосток: Дальневосточный федеральный университет, 2021. С. 731–737
7. Волчаренко В. А. Совершенствование управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия // Проблемы науки. 2020. № 5. С. 12–24.
8. Голова Е. Е. Учет дебиторской и кредиторской задолженности в коммерческих организациях / Е. Е. Голова // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 6. С. 163-173.
9. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 01.07.2021, с изм. от 08.07.2021) (с изм. и доп.,



вступ. в силу с 01.01.2022) URL:  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_9027/ecb7fc23c4d401b4b9b63970aa7bbf6c75059bc8/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/ecb7fc23c4d401b4b9b63970aa7bbf6c75059bc8/) (дата обращения 06.10.2023).

10. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 03.08.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 26.10.2021) URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (дата обращения 05.10.2023).

11. Дьяконов В. Ю. Дебиторская и кредиторская задолженность предприятий // Научно-образовательный потенциал молодежи в решении актуальных проблем XXI века. 2019. № 3. С. 29-30.

12. Захарова Ю. Н., Мартынов Д. И. Анализ финансового состояния организации // Инновационная наука. 2020. № 4-1. С. 90–99.

13. Исраилова З. Р., Барзаева М. А. Проблемы эффективности использования капитала предприятия // Достижения науки и образования. 2017. № 10. С. 31–32.

14. Качкова О. Е., Косолапова М. В., Свободин В. А. Экономический анализ хозяйственной деятельности. Москва: КноРус, 2020. 360 с.

15. Коровина М. А. Управление размером дебиторской задолженности посредством составления финансового плана / М. А. Коровина, Н. В. Тимошенко, С. А. Ш. Довтаев // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 43(5). С. 130-134.

16. Мамедов А. О. Международный финансовый менеджмент в условиях глобального финансового рынка. М.: Магистр, 2019. 288 с.

17. Мартьянова Д. Д., Наконечная Т. В. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью на предприятиях республики Башкортостан // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 5 (173). С. 130-135.

18. Масальский М. Г., Андреев Г. О., Малинин Н. Н., Марина И. О., Блонская А. А. Проблемы управления дебиторской и кредиторской

задолженностью в современных условиях // Форум молодых ученых. 2020. № 10 (50). С. 433-437.

19. Непримеров С. Н. Управление дебиторской задолженностью предприятия / С. Н. Непримеров. // Молодой ученый. 2020. № 24 (314). С. 200-202.

20. Никишкина А. А., Савоскина Е. В. Инструментарий маржинального подхода в принятии стратегически важных управленческих решений // Научный альманах. 2019. № 2-1. С. 277–282.

21. Официальный сайт АО «Тандер» [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https:// www.magnit.com.ru/](https://www.magnit.com.ru/) (дата обращения 10.10.2023 г.).

22. Пожидаева Т. А. Анализ финансовой отчетности. М.: КноРус, 2020. 320 с.

23. Пономарёва Е. И. Актуальные направления управления дебиторской и кредиторской задолженностью организации //В сборнике: Современные инновационные направления развития деятельности страховых и финансово-кредитных организаций в условиях трансформационной экономики. Сборник материалов Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Т. С. Колмыкова; Юго-Западный государственный университет. 2019. С. 194-197.

24. Попова Ю. А. Значение и методики проведения диагностики финансового состояния предприятия // Дневник науки. 2021. № 4. С. 33–36.

25. Приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (Зарегистрировано в Минюсте России 02.08.2010 № 18023) (ред. от 19.04.2019). [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103394/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103394/) (дата обращения – 09.10.2023 г.).

26. Пугач А. А., Бубновская Т. В. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью как элемент обеспечения экономической безопасности предприятия: практические аспекты Вестник университета. 2022. № 12. С. 162-170.

27. Разинькова О. П., Архиреева Е. В. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью как основной инструмент управления предприятием // THEORIA: педагогика, экономика, право. 2021. № 4 (5). С. 147-151.
28. Рязанова О. А., Зембеков А. В. Анализ эффективности управления дебиторской и кредиторской задолженности предприятия // Вектор экономики. 2022. № 6 (72).
29. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК. М.: ИНФРА-М, 2021. 519 с.
30. Спеко М. С., Смирнов Ф. Е., Жигарев А. С. Прогнозирование дебиторской и кредиторской задолженности как инструмент управления предприятием // Вектор экономики. 2023. № 9 (87).
31. Телегина О. В. Фастова З. А. Методология формирования системы финансирования контроллинга на предприятии // Провинциальные научные записки. 2021. № 2 (14). С. 98-101.
32. Тирон Д. Е. Дебиторская и кредиторская задолженность: сущность понятий и роль в управлении предприятием. // В сборнике: Образовательная система в рамках процесса совершенствования современного научного знания. Сборник научных трудов. Казань, 2019. С. 166-171.
33. Тменова Е. С., Калюгина И. В. Совершенствование управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия // Тенденции развития науки и образования. 2021. № 79-3. С. 91-94.
34. Хахонова Н. Н. Бухгалтерский учет и отчетность: учебник / Н.Н. Хахонова, И.В. Алексеева, А.В. Бахтеев [и др.] ; под ред. проф. Н.Н. Хахоновой. Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2022. 554 с.
35. Шалимов И. В., Телегина О. В. Управление дебиторской и кредиторской задолженностями как основа обеспечения финансовой устойчивости предприятия // Провинциальные научные записки. 2022. № 1 (15). С. 57-60.

36. Шарапова В. М. Экономическая рентабельность важный показатель эффективности работы предприятия //Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 9. С. 169–171.
37. Шардан С. К., Никаева Р. М. Экономическая оценка ключевых показателей деятельности предприятия / С.К. Шардан, Р.М. Никаева // Вестник Академии знаний. 2021. №2 (43). С.284–291.
38. Шелестов Н. В., Иевлева Н. В., Гаврилова О. А. Мероприятия для улучшения финансовых результатов предприятия // Russian Economic Bulletin. 2022. Т. 5. № 3. С. 317–323.
39. Шеремет А. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: ИНФРА-М, 2021. 374 с.
40. Шнайдер О. В. Важные аспекты анализа нефинансовой информации экономического субъекта: сущность, подходы и значение // Гуманитарные балканские исследования. 2019. Т. 3. № 4 (6). С. 75–78.
41. Эльгайтарева Н. Т., Аслаханова С. А. Мониторинг и оценка капитала предприятия по данным бухгалтерской отчетности / Н.Т. Эльгайтарева, С.А. Аслаханова // Вестник Академии знаний. 2021. №2 (43). С.17–19.
42. Юдникова Е. К. Анализ отечественных и зарубежных подходов интерпретации деловой активности // Наука, образование, инновации: апробация результатов исследований. 2019. С.447–454.
43. Якупова Э. Ф. Оценка методик анализа дебиторской и кредиторской задолженности предприятия // Дневник науки. 2022. № 4 (64).

Приложение А

**Бухгалтерский баланс АО «Тандер» на 31.12.2022 г.**

Таблица А.1-Баланс

**Бухгалтерский баланс  
на 31 декабря 20 22 г.**

		Дата (число, месяц, год)	Коды		
		Форма по ОКУД	0710001		
		по ОКПО	31	12	2022
Организация	<u>Акционерное общество «Тандер»</u>	ИНН	2310031475		
Идентификационный номер налогоплательщика		ОКВЭД 2	47.11		
Вид экономической деятельности	<u>Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах</u>	по ОКПОФ/ОКФС			
Организационно-правовая форма/форма собственности	<u>Акционерное общество</u>	по ОКЕИ	384		
/ Частная собственность					
Единица измерения: тыс. руб.					

Местонахождение (адрес) 350002, край Краснодарский, г. Краснодар, ул. Им. Леваневского, д. 185

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту  ДА  НЕТ

Пояснения 1	Наименование показателя 2	31	На 31 декабря	На 31 декабря
		На <u>декабря</u> 20 <u>22</u> г. 3	20 <u>21</u> г. 4	20 <u>20</u> г. 5
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Нематериальные активы	22928	18875	25305
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	534419464	181714000	192278955
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения	173430195	128194050	33545735
	Отложенные налоговые активы	5836755	2822234	42937
	Прочие внеоборотные активы	53805680	71219866	58132254
	Итого по разделу I	767515022	383969025	284025186
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	189514141	192591362	198378875
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	656048	651825	121090
	Дебиторская задолженность	31572301	30511816	21706922
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	17402615	15069976	8730015
	Денежные средства и денежные эквиваленты	230696899	42771414	44573852
	Прочие оборотные активы	266208	374089	741425
	Итого по разделу II	470108212	281970482	274252179
	<b>БАЛАНС</b>	1237623234	665939507	558277365

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Форма 0710001 с. 2

Пояснения 1	Наименование показателя 2	31	На 31 декабря	На 31 декабря
		На <u>декабря</u> 20 <u>22</u> г.3	20 <u>21</u> г.4	20 <u>20</u> г.5
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ 6</b>	100000	100000	100000
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)			
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	( )	( )	( )
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)	110000009	110000009	110000009
	Резервный капитал	15000	15000	15000
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	96208523	56962896	59151606
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>206323532</b>	<b>167077905</b>	<b>169266615</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства	246722959	175724976	147588209
	Отложенные налоговые обязательства	15694944	14540282	13489672
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства	279676589		
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>542094492</b>	<b>190265258</b>	<b>161077881</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства	161642136	111562627	47108971
	Кредиторская задолженность	237200805	188621473	173592112
	Доходы будущих периодов	224280	254158	284036
	Оценочные обязательства	8335824	8158086	6947750
	Прочие обязательства	81802165		
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>489205210</b>	<b>308596344</b>	<b>227932869</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1237623234</b>	<b>665939507</b>	<b>558277365</b>

Руководитель \_\_\_\_\_ Дюннинг Я. Г.  
 (подпись) (расшифровка подписи)  
 " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2023\_г.

Приложение Б

**Отчёт о финансовых результатах АО «Тандер» на 31.12.2022 г.**

Таблица Б.1-Отчет

**Отчет о финансовых результатах**

**Январь-  
за \_\_\_\_\_ Декабрь \_\_\_\_\_ 20 22 г.**

		Коды		
		0710002		
		31	12	2022
		2310031475		
		47.11		
		384		
Организация	<u>Акционерное общество «Тандер»</u>	Форма по ОКУД		
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)		
Вид экономической деятельности	<u>Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах</u>	по ОКПО		
Организационно-правовая форма/форма собственности	<u>Акционерное общество</u>	ИНН		
/ Частная собственность		по ОКПОФ/ОКФС		
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ		

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Январь- За _____ Декабрь	Январь- За _____ Декабрь
		20 22 г. <sup>3</sup>	20 21 г. <sup>4</sup>
	Выручка <sup>5</sup>	2081003922	1754825733
	Себестоимость продаж	(1462148620)	(1223810932)
	Валовая прибыль (убыток)	618855302	531014801
	Коммерческие расходы	(469959199)	(433137055)
	Управленческие расходы		
	Прибыль (убыток) от продаж	148896103	97877746
	Доходы от участия в других организациях	-	9095777
	Проценты к получению	13176228	2663759
	Проценты к уплате	(63533849)	(14534708)
	Прочие доходы	59318744	47199788
	Прочие расходы	(104998258)	(75450862)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	52858968	66851500
	Налог на прибыль <sup>7</sup>	(13455724)	(14040210)
	в т.ч. текущий налог на прибыль	(15473200)	(15768897)
	отложенный налог на прибыль	2027476	1728687
	Прочее	(167617)	
	Чистая прибыль (убыток)	39245627	52811290

## Продолжение Приложения Б

### Продолжение таблицы Б.1

Форма 0710002 с. 2

Пояснения <sub>1</sub>	Наименование показателя <sup>2</sup>	За <u>Январь- Декабрь</u> 20 <u>22</u> г. <sup>3</sup>	За <u>Январь- Декабрь</u> 20 <u>21</u> г. <sup>4</sup>
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>7</sup>		
	Совокупный финансовый результат периода <sup>6</sup>	39245627	52811290
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		

Руководитель \_\_\_\_\_ Дюннинг Я. Г.  
(подпись) (расшифровка подписи)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 23 г.



## Приложение В

### Отчет о финансовых результатах АО «Тандер» на 31.12.2021 г.

Приложение № 1  
к Приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 66н  
(в ред. Приказа Минфина России  
от 03.10.2011 № 124н, от 06.04.2013 № 57н,  
от 06.01.2018 № 41н, от 19.04.2019 № 41н)

#### Отчет о финансовых результатах за 31 декабря 20 21 г.

	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды
Организация <u>Акционерное Общество "Тандер"</u>			0710002
Идентификационный номер налогоплательщика			31   12   2021
Вид экономической деятельности <u>прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах</u>			41351125
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>акционерное общество/частная собственность</u>			2310031475
Единица измерения: тыс. руб.			47,11
			12200   16
			384

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За год 20 21 г. <sup>3</sup>	За год 20 20 г. <sup>4</sup>
	Выручка <sup>9</sup>	2110	1 754 825 733	1 575 986 785
	Себестоимость продаж	2120	( 1 223 810 932 )	( 1 180 754 939 )
	Валовая прибыль (убыток)	2100	531 014 801	395 231 846
	Коммерческие расходы	2210	( 433 137 065 )	( 388 377 478 )
	Управленческие расходы	2220	( - )	( - )
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	97 877 746	( 8 854 388 )
	Доходы от участия в других организациях	2310	9 095 777	8 367 553
	Проценты к получению	2320	2 683 759	1 224 891
	Проценты к уплате	2330	( 14 534 708 )	( 13 522 614 )
	Прочие доходы	2340	47 199 788	120 230 074
	Прочие расходы	2350	( 75 450 862 )	( 57 643 449 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	68 851 500	65 510 623
	Налог на прибыль <sup>7</sup>	2410	( 14 040 210 )	( 11 075 704 )
	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	( 15 768 897 )	( 11 060 141 )
	отложенный налог на прибыль	2412	1 728 687	( 15 563 )
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	52 811 290	54 434 919

Рисунок В.1-Отчет

## Продолжение Приложения В

Форма 0710002 с. 2

Показатель <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За год 20 21 г. <sup>3</sup>	За год 20 20 г. <sup>4</sup>
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>7</sup>	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода <sup>5</sup>	2500	52 811 290	54 434 919
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Президент ПАО "Магнит" -  
Управляющей организации АО  
"Тандер"



Дюнинг Я.Г.  
(расшифровка подписи)

\* 03 \* марта 20 22 г.

**Примечания**

1. Указывается номер соответствующего постановления.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по требованию Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПГ от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности не существен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".
7. Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

Рисунок В.2-Отчет