Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт «Управления бизнес-процессами и экономики»

Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ Г.Ф. Каячев

«___» _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.01.12 «Финансовый менеджмент»
Совершенствование механизма управления дебиторской задолженностью предприятия (на примере ОАО «КЗХ «Бирюса»)

Пояснительная записка

Руководитель _____ Г.Ф. Яричина

Выпускник _____ А.А. Исаев

Нормоконтролер _____ Т.П. Лихачёва

Красноярск 2016

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт «Управления бизнес-процессами и экономики»

Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ Г.Ф. Каячев

« 21 » декабря 2015 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Исаеву Андрею Андреевичу

Группа УБ 12-07

Направление (специальность) 38.03.02.01.12 «Финансовый менеджмент»

Тема выпускной бакалаврской работы: Совершенствование механизма управления дебиторской задолженностью предприятия (на примере ОАО «КЗХ «Бирюса»)

Утверждена приказом по университету № 2559/с от 26.02.2016 г.

Руководитель ВКР: Г.Ф., Яричина, канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

Исходные данные для ВКР: Бухгалтерская отчётность ОАО «КЗХ «Бирюса» за 2010-2014 гг.; годовые отчёты ОАО «КЗХ «Бирюса» за 2010-2014 гг., литература по управлению финансами, данные Федеральной службы государственной статистики РФ, Федеральной таможенной службы РФ, обзоры информационных и аналитических порталов.

Перечень разделов ВКР

1 Управление дебиторской задолженностью в системе управления финансами предприятия.

2 Анализ и оценка механизма управления дебиторской задолженностью ОАО «КЗХ «Бирюса».

3 Совершенствование механизма управления дебиторской задолженностью предприятия ОАО «КЗХ «Бирюса».

Перечень иллюстративного материала:

- Титульный лист;
- Объект, предмет и актуальность проблемы;
- Цель и задачи работы;
- Характеристика рынка холодильного оборудования России;
- Влияние дебиторской задолженности на финансовое состояние предприятия;
- Характеристика подходов к управлению дебиторской задолженностью;
- Финансово-хозяйственное положение ОАО «КЗХ «Бирюса»;
- Анализ задолженности контрагентов ОАО «КЗХ «Бирюса»;

- Методы управления дебиторской задолженностью ОАО «КЗХ «Бирюса»;
- Рекомендации по организации управления дебиторской задолженностью ОАО «КЗХ «Бирюса»;
- Оценка предложений по управлению дебиторской задолженностью ОАО «КЗХ «Бирюса».

Руководитель ВКР _____ Г.Ф. Яричина

Задание принял к исполнению _____ А.А. Исаев

« 21 » декабря 2015 г.

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Совершенствование механизма управления дебиторской задолженностью предприятия (на примере ОАО «КЗХ «Бирюса»)» содержит 107 страниц текстового документа, 28 иллюстраций, 17 таблиц, 12 формул, 4 приложения, 75 использованных источников, 14 листов графического материала. ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ, ХОЛОДИЛЬНАЯ ТЕХНИКА, ФИНАНСЫ, УПРАВЛЕНИЕ, ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ, АНАЛИЗ.

Объект работы – ОАО «КЗХ «Бирюса».

Цели работы:

- проанализировать рынок холодильного оборудования России;
- изучить теоретические основы управления дебиторской задолженностью предприятия;
- проанализировать текущий механизм управления дебиторской задолженностью ОАО «КЗХ «Бирюса» и выявить основные проблемы;
- разработать мероприятия по изменению механизма управления дебиторской задолженностью ОАО «КЗХ «Бирюса» с целью повышения эффективности его работы;
- провести оценку экономического эффекта от внедрения предложений по управлению дебиторской задолженностью ОАО «КЗХ «Бирюса».

В результате проведения анализа методов управления дебиторской задолженностью и анализа механизма управления дебиторской задолженностью на рассматриваемом предприятии были определены основные приёмы управления, состав применяемых отчётных форм документации, выявлены основные проблемы управления дебиторской задолженностью предприятия. В итоге был разработан ряд рекомендаций и предложений, предназначенных для устранения и минимизации негативного влияния выявленных проблем в механизме управления дебиторской задолженностью, что в целом позволит добиться более эффективной работы с дебиторами.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1 Управление дебиторской задолженностью в системе управления финансами предприятия 2

1.1 Анализ и перспективы развития рынка холодильного оборудования России 2

1.2 Влияние дебиторской задолженности на финансовое состояние предприятия 13

1.3. Характеристика зарубежных и отечественных подходов к управлению дебиторской задолженностью 22

2 Анализ и оценка механизма управления дебиторской задолженностью 35

2.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО «КЗХ «Бирюса»... 35

2.2 Анализ динамики, состава и структуры дебиторской задолженности ОАО «КЗХ «Бирюса» 46

2.3 Анализ механизма управления дебиторской задолженностью ОАО «КЗХ «Бирюса» и обоснование необходимости его совершенствования..... 57

3 Совершенствование механизма управления дебиторской задолженностью предприятия ОАО «КЗХ «Бирюса» 68

3.1 Принципы и факторы формирования эффективного механизма управления дебиторской задолженностью 68

3.2 Разработка рекомендаций по организации управления дебиторской задолженностью ОАО «КЗХ «Бирюса» 78

Заключение 90

Список использованных источников 93

ПРИЛОЖЕНИЯ А-Г 99

ВВЕДЕНИЕ

В современной рыночной экономике предприятия активно конкурируют друг с другом, и одним из ключевых факторов в этом является их финансовая устойчивость. Финансовая устойчивость позволяет предприятию создавать более устойчивые связи с внешними контрагентами, более высокооплачиваемые рабочие места, снабжать производство всеми необходимыми ресурсами, производить модернизацию производства, что в конечном итоге выражается в устойчивом притоке прибыли к активам предприятия. Уровень финансовой устойчивости указывает на степень независимости от изменений внешней рыночной среды, из-за чего предприятие меньше рискует оказаться в стадии банкротства.

Финансовая устойчивость достигается за счёт баланса входящих и исходящих потоков ресурсов, частью которого является возникновение и погашение дебиторской задолженности. Её величина оказывает сильное воздействие на финансовую устойчивость, так как фактически эти средства не находятся внутри организации и она не может ими управлять, а может только ждать их возвращения в актив организации. Отсюда следует важная задача по управлению дебиторской задолженностью. Цель управления заключается в контроле над её уровнем и мероприятиями по своевременной инкассации.

Темой данной бакалаврской работы является: «Совершенствование механизма управления дебиторской задолженностью предприятия (на примере ОАО «КЗХ «Бирюса»)». Целью бакалаврской работы является совершенствование механизма управления дебиторской задолженностью на предприятии ОАО «КЗХ «Бирюса». Для достижения цели выделяются следующие задачи:

- проанализировать рынок холодильного оборудования России;

-изучить теоретические основы управления дебиторской задолженностью предприятия;

- проанализировать текущий механизм управления дебиторской задолженностью ОАО «КЗХ «Бирюса» и выявить основные проблемы;

- разработать мероприятия по изменению механизма управления дебиторской задолженностью ОАО «КЗХ «Бирюса» с целью повышения эффективности его работы;

- провести оценку экономического эффекта от внедрения предложений по управлению дебиторской задолженностью ОАО «КЗХ «Бирюса».

Предметом данной дипломной работы является совершенствование механизма управления дебиторской задолженностью предприятия Открытое акционерное общество «Красноярский завод холодильников «Бирюса» (далее – ОАО «КЗХ «Бирюса»). Объектом работы является ОАО «КЗХ «Бирюса», которое является достаточно устоявшимся на рынке, ведёт активно свою деятельность и начинает свою историю ещё с советских времён.

В данной бакалаврской работе применяются следующие методы исследования:

- описание;
- обобщение;
- индукция;
- классификация;
- дедукция.

В данной бакалаврской работе применяются следующие методы финансового анализа:

- горизонтальный анализ;
- вертикальный анализ;
- метод финансовых коэффициентов.

Для проведения анализа применяется такие инструменты, как сравнение и группировка. В работе активно используются табличные и графические методы.

1 Управление дебиторской задолженностью в системе управления финансами предприятия

1.1 Анализ и перспективы развития рынка холодильного оборудования России

ОАО «КЗХ «Бирюса» ведёт свою деятельность преимущественно на рынке бытовой холодильной техники: её доля в общем объеме производства составляет 95,3 %. Также завод с недавнего времени выпускает торговое холодильное оборудование, доля которого в объёме производства составляет всего около 4,7 %.

На данный момент в мире эксплуатируются около 3 млрд. единиц разнотипного холодильного оборудования.

Мировые продажи холодильного оборудования в год составляют около 300 млрд. долларов США. В данной отрасли заняты около 12 млн., а количество электричества, потребляемого данной отраслью, составляет почти 17% от мирового объёма потребления [35]. В настоящее время ассортимент холодильного оборудования на рынке очень богат на типы моделей. Холодильное оборудование содержит три основные группы:

- промышленное;
- торговое;
- бытовое.

Промышленное холодильное оборудование устанавливается на производстве и предназначено для оснащения предприятий, производящих пищевые продукты, такие как молоко, мясо и др.

Торговое холодильное оборудование предназначено для установки в местах сбыта продукции, где необходим контакт потребителя с продукцией.

Бытовое холодильное оборудование применяется преимущественно в частных домах и необходимо для хранения и заморозки продуктов, имеет малую мощность и размеры. Бытовые холодильники оснащаются преимущественно компрессионными холодильными машинами.

Наибольшее распространение получила двухкамерная комбинация холодильника-морозильника. Многокамерные холодильники дают возможность отдельной регулировки температуры в камерах, отключение камер по выбору, что является их преимуществом перед однокамерными холодильниками. Их доля в сумме с многокамерными холодильниками составляет более 90% всех продаж.

Российские производители в настоящий момент используют только хладагенты и вспениватели, безопасные для озонового слоя, соблюдая требования законодательства по охране озонового слоя [29].

Объёмы производства холодильного оборудования за последние 20 лет имели различный уровень. Изменялись также и основные производители на данном рынке. Во время кризисов 1998 и 2008 годов происходили серьёзные спады объёмов производствах.

На данный момент рынок холодильного оборудования приближен к полному удовлетворению спроса. Темпы роста рынка падают и конкурировать становится всё сложнее. Динамика объёма производства бытовой холодильной техники в РФ представлена на рисунке 1.1. Количество домохозяйств, имеющих в распоряжении холодильные установки, в среднем составило 96% в период с 2010-2014 годы.

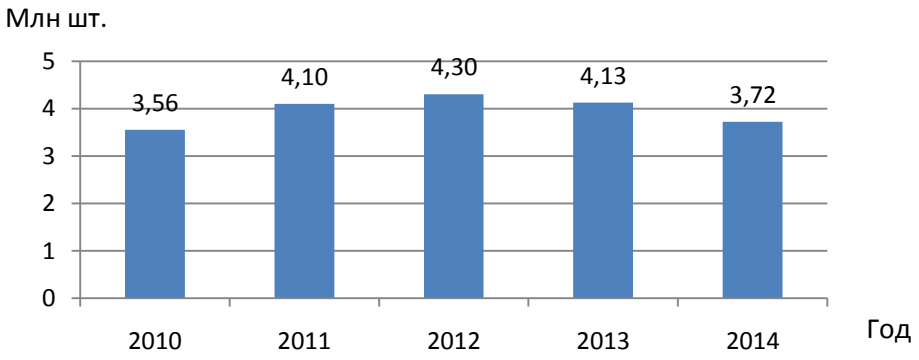

Рисунок 1.1 – Динамика объёма производства бытовой холодильной техники в РФ за 2010-2014 гг., млн шт.

Начиная с 2012 года, производство бытовой холодильной техники сокращалось по сравнению с повышением предыдущих лет. К 2014 году индекс

производства показал снижение объёма производства бытовой холодильной техники в РФ на 9,8% к предыдущему году.

В РФ наибольший объём производства бытовой холодильной техники имеет Центральный федеральный округ. Распределение объёмов производства бытовой холодильной техники по федеральным округам РФ показано на рисунке 1.2.

Рисунок 1.2 – Распределение объёмов производства бытовой холодильной техники по федеральным округам РФ за 2010-2014 гг., тыс. шт.

Производство распределяется неравномерно по территории России, уменьшаясь в объёмах с продвижением к Дальневосточному федеральному округу, который имеет наименьший вклад в производство холодильной техники [31]. Около половины всего производства страны сосредоточено в трёх регионах:

- Воронежская область;
- Московская область;
- Республика Марий Эл.

Вопреки росту цены, снижение производства привело к снижению объёмов и в денежном выражении. Динамика средних потребительских цен на бытовую холодильную технику в РФ представлена на рисунке 1.3.

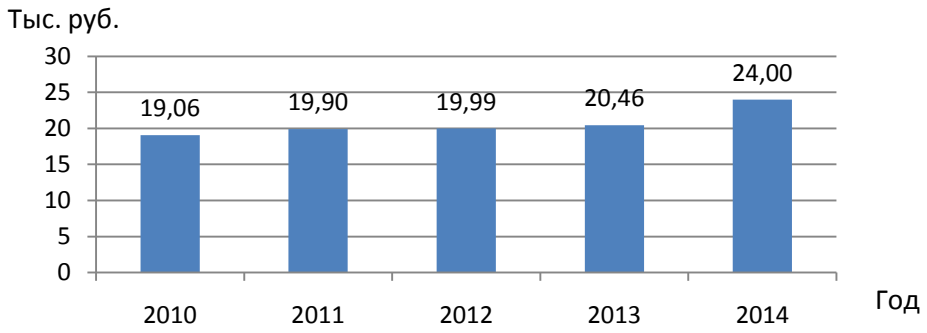

Рисунок 1.3 – Динамика средних потребительских цен на бытовую холодильную технику в РФ за 2010-2014 гг., тыс. руб.

Средняя цена на рынке бытовой холодильной техники составляет 20680 руб. за ед. На протяжении периода с 2010 по 2014 годы средняя цена колебалась незначительно. Наибольший прирост цены составил 17% и произошёл в 2014 году в связи со снижением курса рубля и большой доле импорта в структуре рынка холодильной техники Российской Федерации.

Несмотря на насыщенность рынка бытовой холодильной техники РФ, за этот период уровень спроса увеличился на 30 %: с 82 720 тыс. руб. в 2010 году до 108 345 тыс. руб. в 2014 году. Динамика объёма розничных продаж бытовой холодильной техники в РФ представлена на рисунке 1.4.

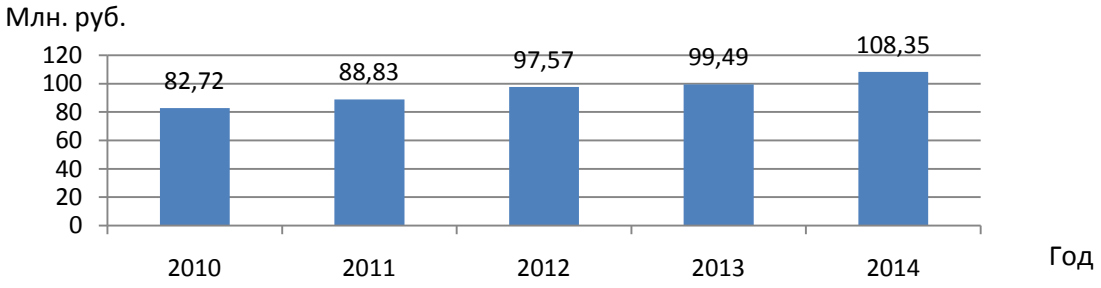

Рисунок 1.4 – Динамика объёма розничных продаж бытовой холодильной техники в РФ за 2010-2014 гг., млн руб.

По сравнению с 2013 годом в 2014 произошёл рост на 8,9 %. Причиной этому можно назвать повышение объёмов кредитования физических лиц, повышающее покупательскую способность потребителей, увеличение реальных располагаемых доходов населения [40].

Агентство BusinesStat прогнозирует, что в 2016-2019 гг. продажи будут расти, однако темп роста будут ниже 2010-2013 гг. [13].

Агентство «Экспресс-Обзор» прогнозирует, что в натуральном выражении рынок будет падать до 2017 года, а в 2018 году начнёт расти и поднимется на уровень 2015 года. В стоимостном выражении он будет расти в период 2015-2018 гг. по 7% в год [13].

С развалом СССР сильно поменялся состав производителей холодильной техники, работавших в то время на территории страны. Изменение состава участников рынка холодильного оборудования РФ за 1992-2009 гг. представлено в таблице 1.1.

В 1980 году холодильники выпускались на 23 заводах. Весь выпуск продукции составлял 6,5 млн шт. в год. Экспорт составлял 1,2 млн шт., импорт – около 1 %. В 1990 г. уже стало 12 предприятий. После распада СССР взамен обанкротившихся предприятий пришли зарубежные. Импорт увеличился в десятки раз. Объём выпуска таких известных советских марок как «Саратов», «Орск», «Ока», «Юрюзань» и «Полюс» сократился до 2-9 % [25].

Таблица 1.1 – Изменение состава участников рынка холодильного оборудования РФ за 1992-2009 гг.

1992	2000	2009
Российские марки		
Компрессионное холодильное оборудование:		
"Бирюса", "ЗИЛ", "Мир", "Ока", "Океан", "Орск", "Полюс", "Саратов", "Свияга", "Смоленск", "Стинол", "Юрюзань"	"Бирюса", "ЗИЛ", "Мир", "Ока", "Орск", "Саратов", "Свияга", "Смоленск", "Стинол"	"Бирюса", "Мир", "ПОЗИС", "Саратов", "Свияга"
Абсорбционное холодильное оборудование:		
"Иней", "Ладога", "Морозко", "Садко"	"Морозко"	-
Термоэлектрическое холодильное оборудование:		
"Комфорт", "Снегирь", "Фазотрон", "ТЕХОЛ", "Холодок"	"Вояж", "Фазотрон", "Холодок"	-
Импортные марки		
Компрессионное холодильное оборудование:		
Ariston, Asko, Atlant, Bosch, Calex, Daewoo, Electrolux,	Aeg, Amana, Apoollo, Ardo, Ariston, Asko,	Aeg, Amana, Ardo, Ariston, Atlant, Beko, Bosch, Candy, Dae Woo,

Окончание таблицы 1.1

1992	2000	2009
Helkama, Indesit, Liebherr	Atlant, Bauknecht, Calex,	Fagor, Electrolux, Fagor, Frigidaire, Gaggenau, Gorenje, Hitachi, Indesit, Kaiser, lg
Абсорбционное холодильное оборудование:		
Electrolux	Campingaz, Electrolux, Gorenje, Mira, Waeco	Campingaz, Ezetil, Vitrifrigo, Waeco

После снятия «железного занавеса» для иностранных производителей создались благоприятные условия для продвижения своей продукции. Размещение иностранными компаниями своих производств бытовой техники на территории Российской Федерации стало одним из определяющих факторов макросреды, влияющим на положение на этом рынке, создавая более жёсткую конкурентную среду.

Таким образом, на сегодняшнем российском рынке имеются две группы предприятий холодильной отрасли. К 2014 году общий объём производства этих двух групп составил 3,7 млн шт. холодильных приборов [20].

В России деятельность по производству, поставке, монтажу и ремонту холодильных приборов осуществляют около 1500 предприятий. Распределение производителей по регионам неоднородно и зависит от развития промышленности, численности и платёжеспособности граждан. Около 2/3 предприятий находятся в 10 субъектах, 1/3 на территории Московской области.

На первом месте по количеству компаний холодильного профиля находится Московская область, её доля составляет 29% из всех субъектов России. Остальные регионы не имеют превышения 10%. В Сибирском федеральном округе наибольшую долю занимает Новосибирская область в 3,5%.

На данный момент на рынке прослеживается тенденция к объединению: около восьми производителей делят 70% всего рынка. Доли рынка, занимаемые производителями на рынке, представлены на рисунке 1.5.

На 2014 год доминирующее положение на рынке, исходя из занимаемой доли в объёме продаж, является марка Indesit, доля которой составляет 17,7 %. С отставанием около 2% от Indesit находятся марки Атлант и LG [10].

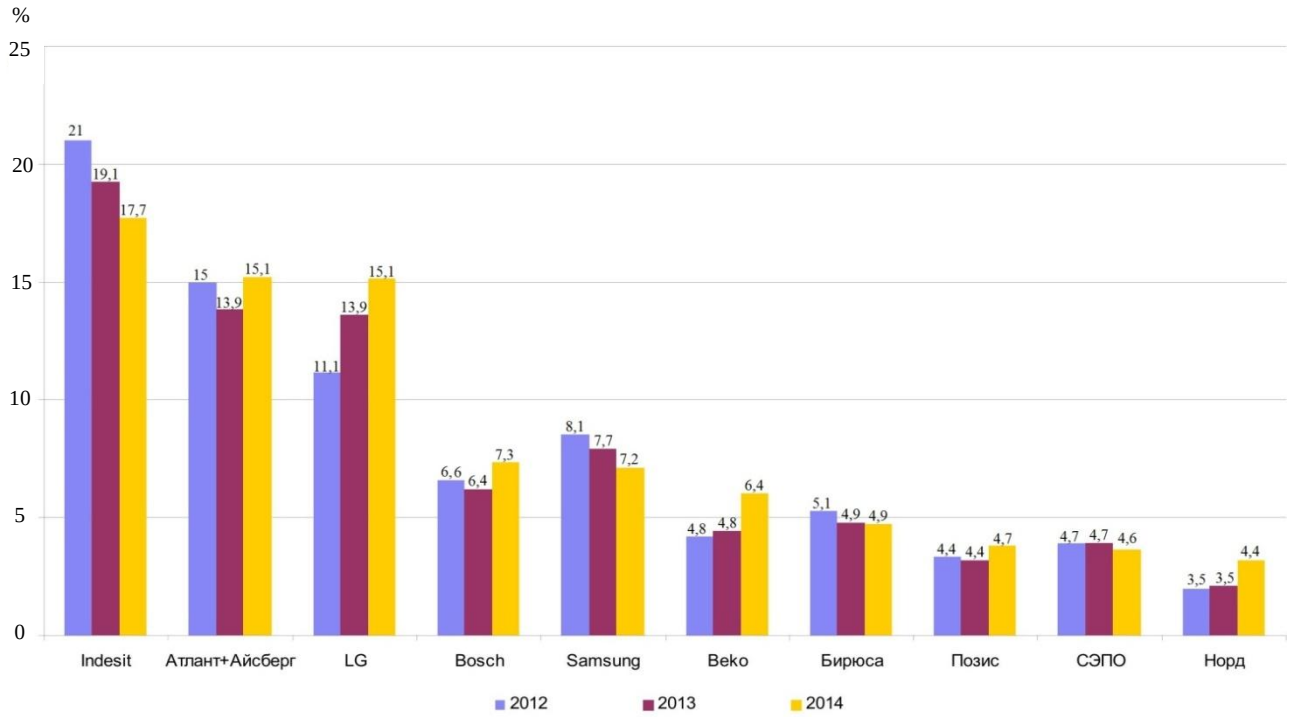

Рисунок 1.5 – Динамика доли рынка основных производителей холодильной техники в РФ, 2012-2014 гг., %

Рассмотрим производителей, представленных на рисунке.

Основными конкурентами ОАО «КЗХ «Бирюса» на рынке бытовой холодильной техники являются марки «Indesit», «Атлант» и «Позис».

Как указано выше, многие иностранные производители организуют на территории страны свои производства, строя заводы или покупая уже готовые. Примером такой стратегии является компании Indesit или Bosh.

Марка Indesit занимает лидирующее положение на рынке бытового холодильного оборудования. Корпорация образована в Италии в 1930 году. Компания выпускает модели марки бытовой техники Indesit и Hotpoint-Ariston. В России компания имеет завод в Липецке под названием «Стинол», приобретенный в 2000 году, выпускающий 1,3 млн холодильников в год.

На рынке крупные производители стремятся занять лидирующее положение, скупая своих конкурентов. Под такое влияние попала и компания Indesit Company, которую в 2014 году купила компания Whirlpool для усиления своего присутствие на европейском рынке.

Под маркой Bosch производится продукция немецкого концерна BSH Bosch und Siemens Hausgeraete GmBH. Концерн производит, сбывает и обслуживает весь набор техники для дома. На Российском рынке концерн имеет два дочерних общества: ООО «БСХ Бытовая техника, ООО «БСХ Бытовые приборы» [33].

Также, на рынке имеются два корейских производителя: Samsung и LG, образованные ещё до 1950 года. Samsung представляет как однодверные мини-холодильники, так и 6-дверные холодильные шкафы с объёмом в 770 л. Компания LG выпускает несколько серий холодильников, таких как Side-by-Side, «Комби», Icebeam Door Cooling, Electro Cool.

Также среди лидирующих производителей представлены две компании из ближнего зарубежья: компания из Белоруссии Минский завод холодильников «Атлант» и украинское объединение Nord.

Атлант более 37 лет поставляет холодильное оборудование на российский рынок. На заводе производят сопоставимые по качеству с европейскими аналогами модели в отличие от продукции Nord, которая преимущественно выступает в сегменте эконом-класса.

На рынке среди основных участников также имеются отечественные производители, сохранившиеся с советского периода: Позис, Бирюса, СЭПО.

ОАО «Производственное объединение «Завод имени Серго» («ПОЗИС») занимается только выпуском бытовых холодильников аналогично «Бирюсе». Предприятие производит 5 модельных рядов холодильников. «Позис» работает с 9 странами, в основном это страны ближнего зарубежья.

Завод «СЭПО» - Саратовское электроагрегатное производственное объединение производит около 200 видов продукции для авиации, производства автотранспорта, потребительских товаров. За период своей работы предприятие выпустило около 15 миллионов холодильников по 50 видам моделей [18].

Большую долю в продажах на территории Российской Федерации занимают импортные поставки. В 2013 году доля импортной продукции на рынке холодильной техники составляла 69,5 %. Динамика импортных поставок

в общем объёме представлена на рисунке 1.6. Можно отметить, что импорт традиционно составляет крупную долю на рынке холодильной техники.

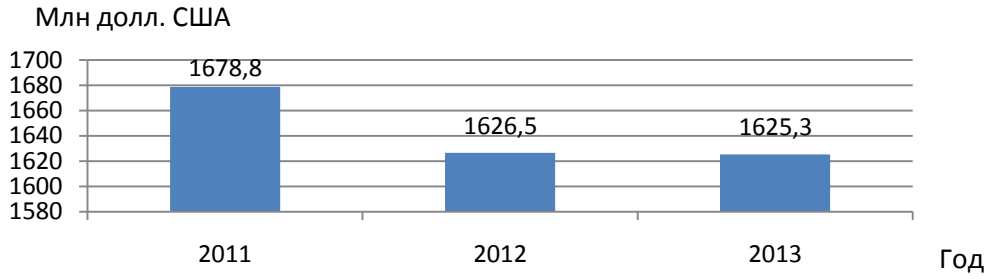

Рисунок 1.6 – Динамика объёма импортных поставок холодильной техники в РФ за 2011-2013 гг., млн долл. США.

Весь объём импортной продукции в Российскую Федерацию за 2013 года составил 1625,3 млн долларов США, что на 0,07% ниже уровня предыдущего года. Как видно, в 2012 году наблюдался спад уровня импорта на 52,3 млн долл. США. Объём и структура импорта по видам продукции представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Объём и структура импорта холодильной техники в РФ по видам продукции за 2013 г., млн долл. США

Вид продукции	Сумма, млн. долл. США	%
Компрессоры, используемые в холодильном оборудовании (код ТН ВЭД 841430)	400,2	24,6
Комбинированные холодильники-морозильники с раздельными наружными дверьми (код ТН ВЭД 841810)	489,1	30,1
Холодильники бытовые компрессионные (код ТН ВЭД 841821)	38,6	2,4
Прочие холодильники бытовые (код ТН ВЭД 841829)	11,5	0,7
Морозильники типа "ларь", ёмкостью не более 800 л (код ТН ВЭД 841830)	45,1	2,8
Морозильные шкафы вертикального типа, ёмкостью не более 900 л (код ТН ВЭД 841840)	81,7	5
Холодильные или морозильные витрины, прилавки и другое аналогичное холодильное или морозильное оборудование (код ТН ВЭД 841850)	171,1	10,5
Оборудование холодильное или морозильное прочее: тепловые насосы (код ТН ВЭД 841861) кроме установок для кондиционирования воздуха товарной позиции 8415	4,7	0,3
Оборудование холодильное или морозильное прочее: прочее (код ТН ВЭД 841869)	249,4	15,3
Мебель для встраивания холодильно-морозильного оборудования	3,9	0,2

Окончание таблицы 1.2

Вид продукции	Сумма, млн. долл. США	%
(код ТН ВЭД 841891)		
Прочие части холодильников, морозильников и прочего холодильного или морозильного оборудования электрического или других типов (код ТН ВЭД 841899)	130	8
Итого	1625,3	100

Наибольший объём поставок холодильного оборудования в размере 54,7% образуют два вида продукции. Это продукции по товарным категориям «Комбинированные холодильники-морозильники с раздельными наружными дверьми и «Компрессоры, используемые в холодильном оборудовании». По объёму импорта в 2013 году лидирует Беларусская компания «Атлант» с долей в 38% [36]. Структура импорта холодильной техники в РФ по странам-импортёрам представлена на рисунке 1.7.

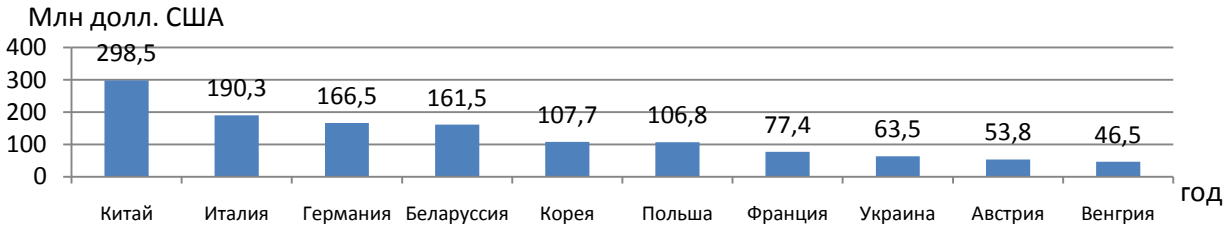

Рисунок 1.7 – Страны - лидеры по объему импорта холодильной техники в РФ за 2013 г., млн долл. США.

Основной объём продукции импортируется из Германии. Продукция Германии подразделяется на продукцию собственного производства, а также собранную из компонентов иностранных производителей.

Китай является лидером по импорту холодильных приборов в Россию. В 2013 году объём поставок из этой страны составил 298,5 млн. долларов США. Общий объём импорта из стран Европы в 2013 году находился на уровне 866 млн. долл. США.

Традиционным холодильным оборудованием является итальянское. Оно имеет широкий ассортимент хорошее качество и приемлемые цены. В 2013 году объём поставок из этой страны составил 190,3 млн. долларов США.

Наибольшую обеспокоенность может вызвать изобилие китайского оборудования. Собственное китайское оборудование и особенно контрафакт являются низкокачественными [28].

Подводя итоги можно сказать, что за несколько последних лет потребители закупили необходимые им объёмы холодильной техники и новая волна высокого спроса наступит нескоро. Поэтому для производителей возможно сконцентрировать свои усилия на выпуске продукции для сегмента богатых потребителей, высоких ценовых сегментов.

На рынке холодильной продукции большую известность имеет известность продукция иностранных производителей. Успех у потребителей имеют марки холодильников LG, Indesit, Атлант, Bosch, Samsung. Данные марки холодильников намного более конкурентоспособны, чем российская продукция.

Иностранные компании инвестируют в холодильную промышленность, в строительство и покупку заводов на территории России. Indesit выпускает холодильники заводе Стинол в Липецке. LG Electronics выпускает свою продукцию в Московской области с 2006 года. Компания Beko производит продукцию во Владимирской области. Bosch выпускает холодильники на заводе «БСХ Бытовые Приборы».

Исходя из данных выводов, можно сказать, что на рынке существует серьёзная конкуренция, усугубляющаяся насыщенностью рынка. В таких условиях сильно усиливается чувствительность предприятия к разного рода негативным факторам, что делает опасными для финансовой устойчивости даже незначительные негативные явления, свободно решаемые предприятием при стабильной внешней среде в рамках текущего управления.

Одним из таких факторов является возникновение безнадёжной дебиторской задолженности, что особенно остро может сказаться на предприятии, так как усиление конкуренции неминуемо ведёт к снижению спроса для отдельных фирм и трудностям сбыта, что увеличивает вероятность возникновения непогашенных вовремя обязательств.

Таким образом, проблема совершенствования механизма управления дебиторской задолженностью играет важную роль в управлении имуществом предприятия и его долгосрочном стабильном существовании на рынке.

1.2 Влияние дебиторской задолженности на финансовое состояние предприятия

Дебиторская задолженность – это один из элементов оборотного капитала предприятия, находящийся в активе у дебитора и причитающийся предприятию. Дебиторами являются любые юридические или физические лица, которые имеют в отношении предприятия неоплаченные на текущий момент обязательства [1].

Понятие «дебиторская задолженность» происходит от латинского слова «debeo» и означает «быть должным», «обязанным». В словаре В.И. Даля даётся следующее понятие долга: «Все должное, что должно исполнить, обязанность».

Дебиторская задолженность оказывает сильное влияние на оборачиваемость активов и, следовательно, на финансовое состояние предприятия.

Дебиторская задолженность участвует в расчётах таких важных показателей финансового состояния предприятия как платежеспособность, ликвидность, и соответственно она влияет через них на финансы предприятия. Взаимосвязь платёжеспособности и дебиторской задолженности определяется оборачиваемостью счетов дебиторов, рассчитывающаяся по следующей формуле:

$$О_{ДЗ} = \frac{В}{ДЗ}, \qquad (1.1)$$

где $О_{ДЗ}$ - оборачиваемость дебиторской задолженности;

В - выручка от реализации продукции;

ДЗ - средний уровень дебиторской задолженности.

Чем больше данный показатель, тем выше платёжеспособность предприятия. Из данной формулы видно, что платёжеспособность повышается при снижении задолженности и при увеличении выручки.

Дебиторская задолженность возникает преимущественно от реализации предприятием своей продукции с отсрочкой платежа. Также задолженность возникает при переплате налогов в казну, приобретении материалов и другой продукции по предоплате с отсрочкой поставки и выдаче активов подотчётным лицам.

На финансовое состояние предприятие негативно влияет как положительная, так и отрицательная динамика объёма дебиторской задолженности.

Так, снижение задолженности увеличивает поступления средств, однако резкий спад дебиторской задолженности может указывать на снижение объема реализации по причине снижения количества покупателей или объёма продаж в кредит, что является негативным сигналом.

Также очевидно, что и увеличение задолженности - не в интересах предприятия, так как из оборота отвлекаются средства и, как следствие, возрастает потребность в привлечении дополнительных ресурсов для своевременного погашения своих обязательств, что, однако не приводит к решению проблемы, ведь перебои с платежами от клиентов всё равно имеют место.

На практике часто управление дебиторской задолженностью происходит поверхностно. Информация о состоянии задолженности, величине затрат, допустимом уровне дебиторской задолженности в компании не генерируется, что приводит к постоянной нехватке оборотных средств, сложившейся из-за не сбалансированности, задержек и отсутствии платежей от дебиторов. В результате страдает и своевременность распределения ресурсов между кредиторами [46].

Вместе с этим руководство устанавливает задачу повышения объёма продаж и освоения новых рынков. В стремлении выполнять поставленную задачу отдел продаж заключает всё новые и новые контракты с контрагентами.

И такой на первый взгляд правильный подход является источником многих проблем. Основные проблемы представлены на рисунке 1.8.

Рисунок 1.8 – Проблемы управления дебиторской задолженностью при предоставлении отсрочки платежа

Представленные выше проблемы приведут к неконтролируемому объёму задолженности организации, которые рано или поздно доведут её до банкротства.

В современной экономике долговые обязательства распространены преимущественно среди хозяйственных организаций, таких как банки инвестиционные фонды, страховые компании и др. Задолженность стала частью системы хозяйствования, их составным элементом.

Выделяют два основных вида денежных обязательств: дебиторская и кредиторская задолженность.

Необходимо упомянуть, что на финансовое состояние предприятия влияет не наличие дебиторской задолженности, а ее размер, движение и форма. Возникновение дебиторской задолженности представляет собой объективный процесс в хозяйственной деятельности при системе безналичных расчетов. Процесс возникновения и изменения дебиторской задолженности представлен на рисунке 1.9.

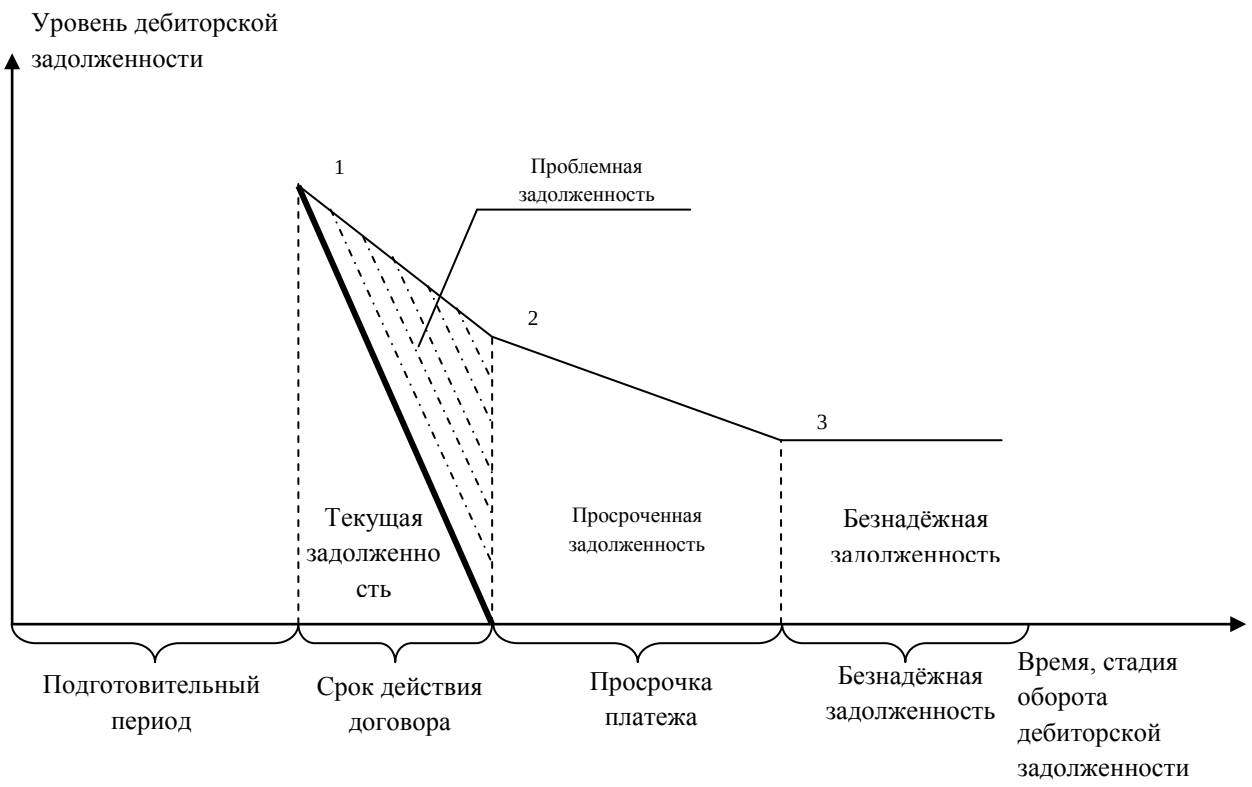

Рисунок 1.9 – Возникновение и эволюция дебиторской задолженности

На рисунке представлено четыре временных этапа работы с дебиторской задолженностью. На подготовительном этапе производятся все необходимые действия, которые предваряют возникновение обязательства. Результатом данного этапа является либо прекращение переговоров, либо заключение договора с покупателем.

В момент заключения договора возникает задолженность предварительно оговоренного размера, обозначенного на рисунке под цифрой 1. Если договор о погашении задолженности исполняется заемщиком неукоснительно, то с течением времени задолженность постепенно уменьшается, как показано жирной линией на рисунке, и прекращается в оговоренный срок. Если заемщик допускает нарушение сроков оплаты или производит оплату меньшими, чем указано в договоре, суммами, он не успевает полностью погасить задолженность к окончанию договора. Изменение задолженности в этом случае движется по линии от точки 1 до точки 2, как показано на рисунке. Если в течение срока действия договора заемщик не погасил задолженность полностью, то задолженность называется просроченной, обозначенная на

рисунке линией от точки 2 до точки 3. Просроченная задолженность иногда имеет сложную структуру и может состоять из сумм, непогашенных по основному долгу, по процентам за пользование кредитом, по различным видам штрафных санкций.

Начиная с некоторого периода времени взыскание долга становится нецелесообразным, что представляет собой основную опасность работы с дебиторской задолженностью, так как данные активы предприятие просто теряет без какой-либо компенсации [55].

С юридической точки зрения обязательство представляет собой право кредитора требовать от должника совершения определенного действия. При добровольном совершении данного действия должником (исполнение обязательства) кредитор уполномочен принять это действие. Принятие осуществляется на основе права кредитора предъявить иск принудительного исполнения обязательства или требовать возмещения вреда на основании неисполнения обязательства. Принудительное исполнение обязательства может осуществляться из всего имущества должника.

Управление современным бизнесом сопровождается необходимостью решения задач различной сложности. Все чаще организации и индивидуальные предприниматели сталкиваются с проблемой не возврата долгов со стороны недобросовестных контрагентов. Возникающие при этом конфликты интересов уже стали неотъемлемой частью жизни общества.

На данный момент просрочки и не возвраты долгов всё ещё являются массовыми явлениями. Динамика общей и просроченной дебиторской задолженности на предприятиях РФ представлена на рисунке 1.10.

В свою очередь, задолженность относится к высоколиквидным активам организаций, обладающим повышенным риском. Большой объем просроченной и безнадежной задолженности существенно увеличивает затраты на обслуживание заемного капитала, повышает издержки организации, что влечет уменьшение фактической выручки, рентабельности и ликвидности оборотных средств и как следствие негативно сказывается на финансовой устойчивости, повышает риск финансовых потерь компании.

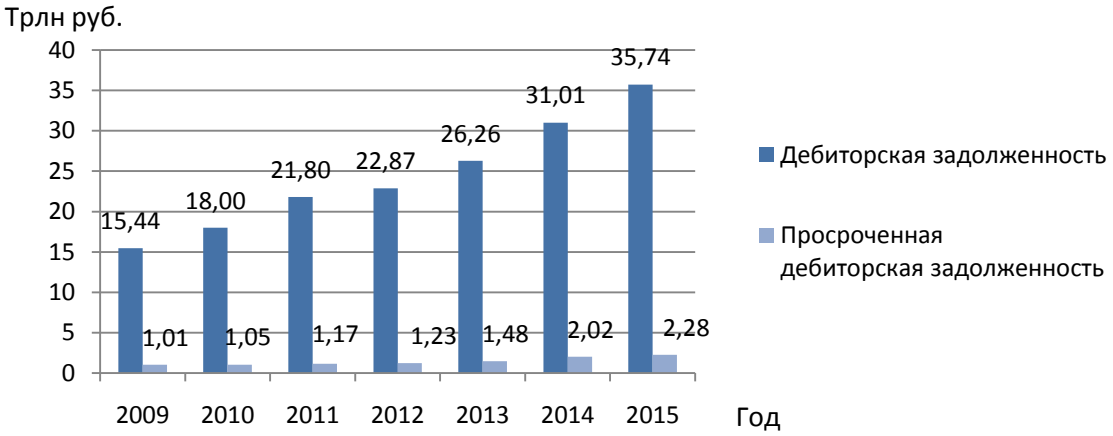

Рисунок 1.10 – Динамика общей и просроченной дебиторской задолженности на предприятиях РФ за 2009-2015 гг., трлн руб.

Таким образом, уровень дебиторской задолженности с каждым годом растёт в среднем на 3 трлн руб. в год, вместе с ним растёт и просроченная задолженность. Данная динамика характеризует рост дефицита оборотных средств предприятий кредиторов, что грозит возможной неплатёжеспособностью самих кредиторов [31].

Современная система управления задолженностью должна включать всю совокупность методов анализа, контроля и оценки задолженности.

Важную роль в организации учета, контроля, анализа и целью управления дебиторской задолженностью имеет ее классификация и её жизненный цикл.

В общем виде классификация дебиторской задолженности представлена на рисунке 1.11.

По продолжительности выделяют долгосрочную дебиторскую задолженность, срок погашения которой превышает хозяйственный год и краткосрочную со сроком погашения менее 12 месяцев.

По содержанию из двух ее составляющих наибольший удельный вес имеет задолженность, связанная с продажей продукции, товаров, работ, услуг. Она в основном обусловлена формами расчетов с покупателями и заказчика и коммерческим кредитом. Причем с течением времени статус задолженности может измениться.

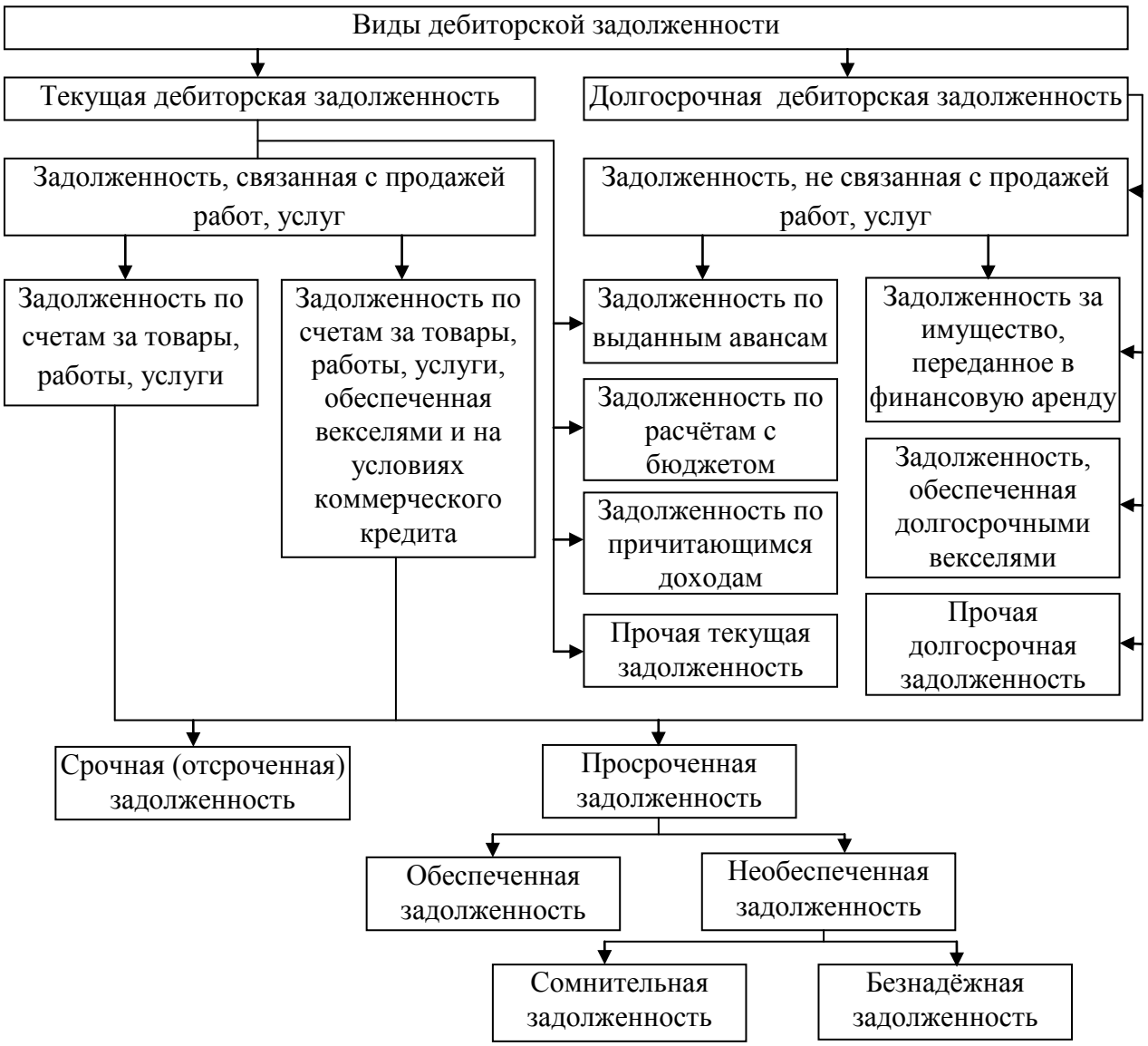

Рисунок 1.11 – Классификация дебиторской задолженности

Например, краткосрочная задолженность должна быть переведена в долгосрочную, если по данной задолженности произведена отсрочка даты погашения, и в этой связи она наступает по истечении срока, превышающего двенадцать месяцев с момента возникновения. Что касается долгосрочной задолженности, то с течением времени происходит естественный процесс ее перехода в краткосрочную, поскольку рано или поздно срок погашения такой задолженности становится менее двенадцати месяцев. В свою очередь, краткосрочную и долгосрочную задолженность следует подразделить на следующие виды:

- срочную (не просроченную), у которой не истек срок исполнения по договору;

- отсроченную — задолженность, по которой продлен срок погашения;

- просроченную — задолженность, по которой истек срок исполнения согласно условиям договора или нормам гражданского законодательства.

Эта группировка особенно важна в целях контроля состояния расчетов. Появление просроченной задолженности является предпосылкой сомнительных и безнадежных долгов, то есть потенциальных убытков предприятия [47]. Причины невозврата дебиторской задолженности предприятиями в РФ представлены на рисунке 1.12.

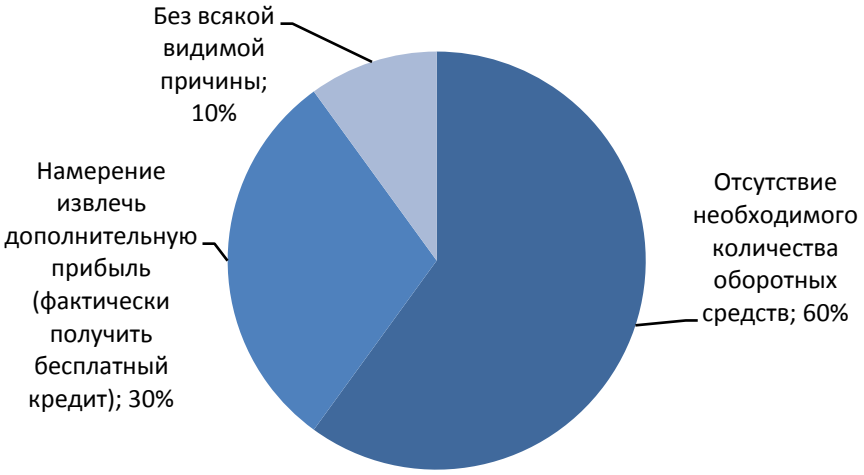

Рисунок 1.12 – Структура причин невозврата дебиторской задолженности предприятиями в РФ по данным 2013 г., %

Таким образом, 60% неплатежей составляют объективные экономические причины, в то время как сознательные неплатежи составляют 40%. Данную группу заставить платить можно только при использовании по отношению к ним практически всех мер воздействия. Наряду с общими причинами не возврата дебиторской задолженности существует возможность так называемого рейдерского захвата предприятия. Рейдеры могут намеренно вводить предприятие в долги, закупая у него продукцию и становясь неплательщиком.

Данная тенденция в современном обществе не является редкостью, однако всё же уступает традиционным причинам [62].

В составе просроченной задолженности дополнительно можно выделить неистребованную и истребованную дебиторскую задолженность. Истребованной считается задолженность, по которой организация кредитор предприняла все предусмотренные законодательством меры по ее возврату (направление претензионных писем, подача искового заявления в суд). Неистребованной является задолженность, по которой организация — кредитор в силу разных причин не предприняла всех необходимых усилий для возврата долга.

В зависимости от характера задолженности в хозяйственной практике условно различают «нормальную» и просроченную (неоправданную) задолженность.

«Нормальная» задолженность возникает вследствие особенностей используемой системы расчетов за товары и услуги между хозяйствующими субъектами, при которой денежные средства не сразу поступают на счета предприятий-поставщиков товаров (работ, услуг). К такой категории задолженности относят: задолженность покупателей, сроки погашения которой не наступили, задолженность, возникающую при выдаче денежных средств «под отчет» на различные нужды, при предъявлении претензий покупателями и т. п.

Неоправданная (экономически неприемлемая) задолженность связана с нарушением платежной дисциплины покупателями и заказчиками, которые не оплатили в срок поставленную им продукцию (выполненные работы, оказанные услуги). Задолженность может возникнуть и по другим причинам. Это может быть, когда подотчетные лица своевременно не отчитались за выданные им денежные средства, и пр. Другого рода причины ее возникновения связаны с неудовлетворительной деятельностью предприятия: с выявленными хищениями товарно-материальных ценностей и денежных средств, с растратами и недостачами. Существенные масштабы экономически

неоправданной задолженности оказывают негативное воздействие на финансовые результаты деятельности предприятия [56].

Таким образом, можно сделать вывод, что дебиторская задолженность напрямую оказывает влияние на финансовое состояние предприятия. Это проявляется в следующих моментах:

- высокая величина дебиторской задолженности свидетельствует о расширении кредита, предоставляемого организацией своим клиентам;

- значительное превышение дебиторской задолженности создает угрозу финансовой устойчивости организации и ведет к необходимости привлечения дополнительных источников финансирования;

- невысокие темпы роста дебиторской задолженности в сравнении с ростом кредиторской задолженности нарушает ликвидность баланса за счет возможной неспособности покрытия краткосрочных пассивов быстро реализуемыми активами, возникает ситуация дефицита платежеспособных средств, что ведет к неплатежеспособности;

- наличие просроченной дебиторской задолженности ведет к возможной ситуации списания задолженности на уменьшение финансовых результатов организации и, как следствие, может привести к убыткам;

- наличие сомнительной дебиторской задолженности и, особенно, тенденция к ее росту, ухудшают «качество» дебиторской задолженности и ведут к снижению ликвидности предприятия в связи с возможным ее списанием на уменьшение финансовых результатов организации, а следовательно, к возможному возникновению убытков.

1.3. Характеристика зарубежных и отечественных подходов к управлению дебиторской задолженностью

Управление дебиторской задолженностью представляет собой актуальную задачу не только для предприятий российской экономики. Проведенное Министерством торговли США исследование показало, что при увеличении срока задолженности в общей сумме дебиторской задолженности

повышается доля безнадёжной задолженности. Доля безнадёжной задолженности в общей сумме дебиторской задолженности предприятий США представлена на рисунке 1.13.

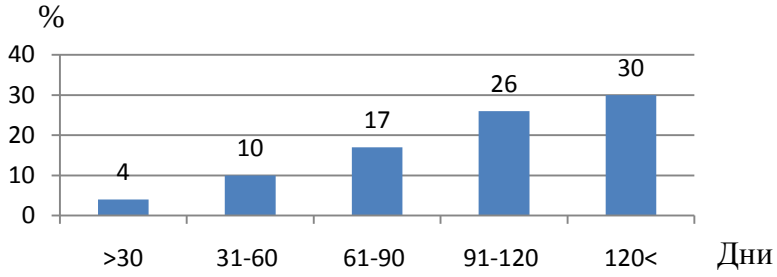

Рисунок 1.13 – Доля безнадёжной задолженности в общей сумме дебиторской задолженности предприятий США за 2012 г., %

Управление дебиторской задолженностью в странах с развитой рыночной экономикой производится с помощью широкого спектра инструментов, часть из которых давно и успешно используются и российскими предприятиями [69]. Классификация методов управления дебиторской задолженностью, наиболее распространённых сегодня в экономических отношениях представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Классификация методов и инструментов управления дебиторской задолженностью

Классификационная группа	Метод	Инструмент
Инвестиционные	Метод прямого счета	-
	Аналитический метод	
	Модифицированный метод чистой проведенной стоимости	
	Метод сценариев	
Инкассационные	Анализ платежеспособности конкретного клиента	Стандарты кредитоспособности
	Метод присвоения и	Инкассационная политика

Окончание таблицы 1.3

Классификационная группа	Метод	Инструмент
	изменения кредитного рейтинга	
	Расчеты размера скидки за ранний платеж	Система мотивации персонала, участвующего в управлении дебиторской задолженностью
Рефинансирования	Инжиниринг инструментов рефинансирования	Страхование
		Выпуск краткосрочных ценных бумаг
		Дисконтирование счетов (договор цессии)
		Договор факторинга; форфейтинг

Факторинг - комплекс финансовых услуг, оказываемых клиенту в обмен на уступку дебиторской задолженности.

Учет векселей, выданных покупателями продукции, представляет собой финансовую операцию по их продаже банку (или другому финансовому институту) по определенной цене, устанавливаемой в зависимости от их номинала, срока погашения и учетной вексельной ставки.

Форфейтинг представляет собой финансовую операцию по рефинансированию дебиторской задолженности по экспортному товарному (коммерческому) кредиту путем передачи переводного векселя в пользу банка (факторинговой компании) с уплатой последнему комиссионного вознаграждения [68].

Однако некоторые зарубежные методы управления дебиторской задолженностью, получившие распространение за рубежом, еще недостаточно или вообще не представлены в российской практике.

Прежде всего, следует назвать методы управления дебиторской задолженностью с использованием онлайновых технологий. Так, например, американская корпорация WellsFargo разработала Trade Finance Online (TFO) - новый сервис в рамках своего комплексного онлайного решения по управлению корпоративными финансами Commercial Electronic Office. Этот сервис

позволяет компаниям конвертировать дебиторскую задолженность как внутренних, так и зарубежных компаний в наличные денежные средства. Дебиторская задолженность клиентов системы проверяется специалистами WellsFargo и после этого она может быть либо продана, либо оставлена под залог при выдаче клиенту ссуды. Продавая свои дебиторские счета WellsFargo, американские компании смогут ускорить движение своих финансовых потоков и снизить риски неплатежей со стороны иностранных клиентов [41].

Анализируя отечественный опыт управления дебиторской задолженности, мы остановились на статье Ларионовой Е, Садовского С., которые в своем исследовании приводят следующие выводы [8]:

В 2013 исследовании приняли участие 24 предприятия, представляющие 12 отраслей, среди которых были: пищевая промышленность, машиностроение, деревообрабатывающая промышленность, строительство, оптовая торговля и ряд других.

Результаты анализа управления дебиторской задолженностью показали, что треть участвовавших в исследовании предприятий предоставляют скидки покупателям в зависимости от срока оплаты и треть предприятий связывают срок оплаты поставленной продукции с ее объемом. 79 % всех опрошенных предприятий контролируют объем дебиторской задолженности, тогда как сроки предоставления дебиторской задолженности контролируются только 42 % предприятий.

По итогам исследования 25 % всех опрошенных предприятий применяют другие методы контроля дебиторской задолженности, среди которых: контроль очередности выплат по поставщикам, контроль поступлений по каждой группе товара (предприятия оптовой торговли), динамический контроль по каждому дебитору (горнодобывающая промышленность), контроль критического уровня задолженности по каждому дебитору (издательский бизнес).

В ходе исследования предприятиям задавался вопрос о применяемых методах воздействия на дебиторов. Результаты исследований представлены на рисунке 1.14.

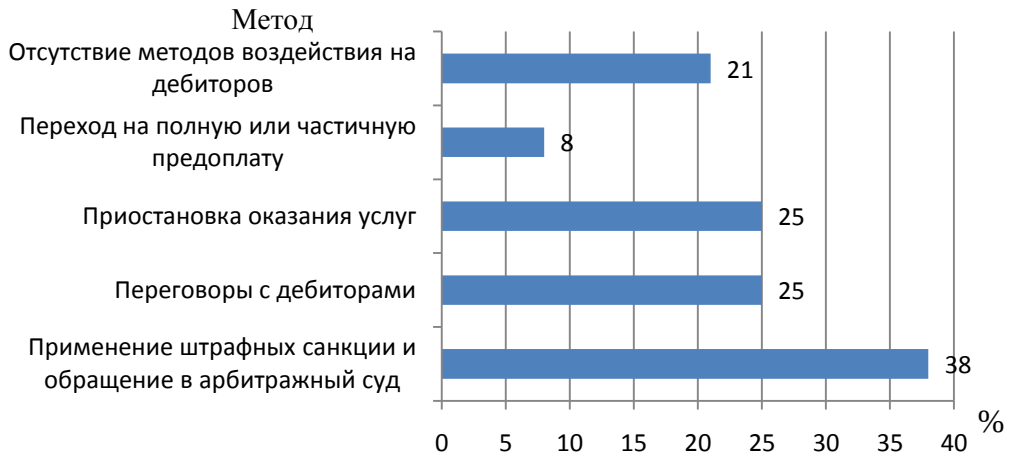

Рисунок 1.14 – Степень применения методов управления дебиторской задолженностью среди опрошенных предприятий в 2013 г., %

Итогом исследования можно считать вывод о том, что проблемы управления дебиторской и кредиторской задолженностью являются весьма актуальными для многих российских предприятий, на сегодняшний день их решению не уделяется должного внимания [8].

Изучение опыта развитых стран Западной Европы, стран с успешно развивающейся экономикой, его анализ и адаптация к российской реальной действительности дает возможность использования подходов и путей решения проблемы неплатежеспособности предприятий. В разных странах данная проблема решалась с учетом специфики функционирования экономики.

Так, например, законодательство о банкротстве в странах Центральной и Восточной Европы отличается своей прогрессивностью. Однако в результате исследований хозяйственной практики в Венгрии, Польше, Чехословакии и Словакии, выявлена низкая эффективность в недостаточно сформировавшейся рыночной среде. Причинами тому послужили низкий уровень развития фондового рынка и неотработанная практика обеспечения быстрой смены владельцев собственности. За период смены владельца собственности часть основных активов физически и морально устаревает, что значительно снижает их стоимость. Помимо процедур банкротства, в Венгрии разработаны и другие финансовые механизмы урегулирования долгов перспективных предприятий, ликвидность которых может быть восстановлена. Примером тому может

служить появившиеся в 1993 году ликвидационные облигации, выпускаемые инвестиционными компаниями под гарантии Государственного имущественного агентства Венгрии на сумму, достаточную для покрытия убытков и модернизации отдельных перспективных предприятий. Для двенадцати крупнейших венгерских промышленных предприятий со значительным объёмом задолженности («Икарус», «Раба», «Таурус», «Ганц» и др.) была принята специальная программа финансовой помощи. Суть данной программы состоит в предоставлении льготных правительственных кредитов для урегулирования долгов и модернизации производства, а также отсрочки в погашении ранее взятых кредитов.

Корректировка экономической политики стран Центральной и Восточной Европы происходила путем смещения акцента с ускоренной ликвидации несостоятельных предприятий на взвешенную антикризисную политику, связанную с повышением регулирующей роли государства в проведении политики банкротств. Пришло понимание того, что в условиях сужения возможностей сбыта производимой продукции за рубежом, отсутствия полной демонополизации внутренних рынков и сохранения ценовых диспропорций предприятие-должник отнюдь не всегда является неперспективным, обречённым на ликвидацию.

Мировой опыт показывает, что чаще всего основными покупателями неплатёжеспособных предприятий являются стратегические инвесторы, которыми являются как компании, производящие аналогичные или близкие виды товарной продукции, так и работающие в других сферах производства, с устойчивым финансовым состоянием. В первом случае приобретаемые предприятия полностью интегрируются в систему производственно-технологических связей компании-покупателя. Во втором случае происходит диверсификация деятельности фирмы покупателя, за счёт собственных средств которой восстанавливается платёжеспособность приобретаемых предприятий. Всё это так или иначе способствует осуществлению структурной перестройки экономики рыночными методами.

Для зарубежной практики регулирования образовавшейся дебиторской задолженности характерно то, что для контроля дебиторской задолженности и предотвращения появления безнадежных долгов фирмы часто используют классификацию задолженностей по срокам возникновения и показатель оборачиваемости дебиторской задолженности в днях - DSO. Недостаток данного подхода заключается в том, что эти инструменты не позволяют точно проследить за изменением качества общей величины задолженности.

Наилучшим способом контроля дебиторской задолженности является оценка и анализ с позиции платежной дисциплины, основным инструментом этого подхода является ведомость непогашенных остатков [37].

В целом же механизм управления дебиторской задолженностью можно представить в виде схемы, представленной на рисунке 1.15.

Рисунок 1.15 – Механизм управления дебиторской задолженностью

На первом этапе основной задачей является оценка уровня и состава дебиторской задолженности организации, а также эффективности

инвестированных в нее финансовых средств. Анализ дебиторской задолженности по расчетам с покупателями проводится в разрезе товарного (коммерческого) и потребительского кредита.

Формирование принципов кредитной политики отражает решение двух основных вопросов:

- в каких формах осуществлять реализацию продукции в кредит;
- какой тип кредитной политики следует избрать организации.

Определяя тип кредитной политики, следует иметь в виду, что жесткий (консервативный) ее вариант отрицательно влияет на рост объема операционной деятельности, в то время как мягкий (агрессивный) ее вариант может вызвать в конечном итоге снижение рентабельности оборотных активов и используемого капитала.

Определение возможной суммы инвестиций в дебиторскую задолженность производится для снижения риска несвоевременного получения необходимых финансовых средств, инвестируемых в дебиторскую задолженность по товарному (коммерческому) и потребительскому кредиту

Расчет необходимой суммы финансовых средств, инвестируемых в дебиторскую задолженность, осуществляется по следующей формуле:

$$И_{дз} = О_{рк} \times К_{\frac{с}{ц}} \times \frac{(ППК_{ср} + ПР_{ср})}{360}, \qquad (1.2)$$

где $И_{дз}$ — сумма средств, инвестируемых в дебиторскую задолженность;

$О_{рк}$ — планируемый объем реализации продукции в кредит;

$К_{\frac{с}{ц}}$— коэффициент соотношения себестоимости и цены продукции;

$ППК_{ср}$— средний период предоставления кредита покупателям, в днях;

$ПР_{ср}$ — средний период просрочки платежей по кредиту, в днях.

Если финансовые возможности организации не позволяют инвестировать расчетную сумму средств в полном объеме, то при неизменности условий

кредитования должен быть соответственно скорректирован планируемый объем реализации продукции в кредит.

Кредитная политика любой фирмы состоит из четырех элементов:

- срока предоставления кредита;

- размера скидки, предоставляемой в случае оплаты товара в более ранние сроки;

- стандартов кредитоспособности;

- политики в отношении недисциплинированных клиентов.

Первые два показателя отражаются в условиях кредитования.

Основными источниками информации о платежной дисциплине являются кредитные ассоциации - это местные группы, периодически проводящие совещания, на которых происходит обмен информацией о клиентах, и специализированные информационные агентства, занимающиеся сбором и предоставлением информации о кредитоспособности фирм.

Дополнительными факторами, оказывающими влияние на кредитную политику фирмы, являются:

- потенциальная прибыль от расширения реализации в кредит;

- правовое регулирование;

- используемые кредитные инструменты.

Основной целью кредитного менеджера является увеличение объема реализации за счет расширения продажи в кредит. Кредит, предоставляемый надежным клиентам, приносит дополнительный доход, в результате чего возрастает собственный капитал фирмы, а если фирма смягчает кредитную политику, то объем реализации обычно увеличивается. Установление более льготной кредитной политики может происходить путем удлинения срока предоставления кредита, снижения стандартов кредитоспособности, перехода к менее жесткой политике по взиманию просроченной дебиторской задолженности, а также предоставления скидок. Каждое из этих действий приводит к дополнительным затратам. Фирме следует смягчать условия кредитования своих клиентов до тех пор, пока прирост затрат не превысит прирост дохода [47].

Анализ последствий изменения кредитной политики может проводиться двумя способами. Во-первых, может быть выполнен сравнительный анализ прогнозной отчетности о прибылях и убытках, составленной исходя из условий текущей и предполагаемой кредитной политики. Во-вторых, при помощи соответствующих формул может быть определена величина прироста прибыли как результат изменения кредитной политики. Например такой формулы представлен ниже:

$$Э_{дз} = П_{дз} - ТЗ_{дз} - ФП_{дз}, \quad (1.3)$$

где $Э_{дз}$— эффект от инвестирования средств в дебиторскую задолженность;

$П_{дз}$ — дополнительная прибыль от предоставления кредита;

$ТЗ_{дз}$ — затраты на кредитование покупателей и инкассацию долга;

$ФП_{дз}$ — сумма прямых финансовых потерь от не возврата долга.

Анализ опыта стран с переходной экономикой позволил составить список возможных мероприятий по реструктуризации накопленной задолженности. Чаще всего применяется обмен (выкуп) долгов предприятий и кредитных активов коммерческих банков на долгосрочные государственные облигации. Старые безнадёжные долги обменивались на облигации за 50% от номинала, а долги предприятий, намеченных к приватизации, - по номинальной стоимости. В Польше, если задолженность перед банком составляет 30% или более процентов кредиторской задолженности предприятия, он может обратиться в Министерство преобразования собственности с просьбой заменить обязательства на акции должника.

Ликвидация (или самоликвидация) длительно неплатёжеспособных предприятий по законодательно установленной процедуре банкротства. Увеличение уставного капитала с помощью дополнительного выпуска акций.

Одним из инструментов комплексного решения проблем, касающихся, с одной стороны, просроченных долгов по банковским ссудам, с другой - взаимной задолженности между предприятиями в Венгрии, стала

установленная Законом о реконструкции банков и предприятий «процедура банковского примирения». Суть её состояла в том, что ведущие банки были наделены полномочиями по проведению финансового оздоровления фирм, являющихся их должниками, при условии, что инициаторами процедуры были сами фирмы-должники.

Ведущую роль в финансировании и кредитовании инвестиционного процесса во Франции после 1945 г. играл не биржевой рынок (хотя он не исчез и, как известно, традиционен для этой страны), а деятельность государства и его агентов - национальных коммерческих банков и банков развития. Текущая потребность предприятий в денежных ресурсах также обеспечивалась за счёт кредитов банковского сектора. Чтобы позволить депозитным банкам кредитовать предприятия, была разработана техника среднесрочного банковского кредита, рефинансируемого через учёт векселей. Таким образом, банки могли постоянно обращаться к рефинансированию Центрального банка как кредитора в последней инстанции [58].

Некоторые практические решения и предложения по улучшению управления оборотными средствами, совершенствованию платежно-расчетной сферы, повышению платежеспособности предприятий, высказывавшиеся ранее, могут быть полезными при разработке мероприятий политики управления задолженностью в настоящее время.

Дебиторская задолженность в мировой практике является достаточно надежным обеспечением кредита в качестве залога. Кредитор имеет полное право обеспечить дебиторской задолженностью выпускаемый вексель со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Значительное влияние на дебиторскую задолженность оказывают применяемые скидки с цены товара, которые бывают двух видов: торговые и за оплату в срок. С помощью торговых скидок учитываются всевозможные ситуации, возникающие у продавца.

В бухгалтерском учете дебиторская задолженность в одних случаях учитывается в ценах без скидок (валовой метод), в других - скидками (чистый метод). Во втором случае исходят из того, скидка - основной вариант оплаты по

сравнению с отсрочкой платежа. Поэтому если покупатель не использует скидку, предприятие-поставщик получает дополнительный доход, который отражается в отчете о прибылях и убытках.

В случае, если долг является безнадёжным, то производится его списание. Оно осуществляется с помощью создаваемого резерва по сомнительным долгам [2].

Итак, на основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- в зарубежной практике отсутствует такое понятие, как «дебиторская задолженность», вместо него используется понятие «счета к получению». Стоит отметить, что используемое за рубежом понятие имеет экономическую природу, аналогичную дебиторской задолженности, характерной для российской экономики;

- за рубежом широко распространена практика регулирования, которая заключается в управлении деятельностью неплатежеспособных предприятий на основе продуманной антикризисной политики, связанной с повышением роли государства в проведении процесса банкротства;

- особое место в регулировании сокращения неплатежеспособных предприятий отводится государству, которое упорядочивает просроченные долги по банковским ссудам, с одной стороны, а с другой регулирует взаимную задолженность между предприятиями, по средствам применения «процедуры банковского примирения»;

- четко определенный перечень мероприятий по реструктуризации накопленной задолженности, к которым относятся: обмен (выкуп) долгов предприятий и кредитных активов коммерческих банков на долгосрочные банковские операции; свободная продажа части долгов предприятий; обмен долгов на акции приватизируемых предприятий-должников; ликвидация (или самоликвидация) длительно неплатежеспособных предприятий; увеличение уставного капитала.

Единых моделей и подходов воздействия предприятий на дебиторскую задолженность не существует. Мировая практика финансового управления

дебиторской задолженностью существенно дифференцирована в зависимости от особенностей и развитости национальной экономики и разработанности финансового права.

2 Анализ и оценка механизма управления дебиторской задолженностью

2.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО «КЗХ «Бирюса»

Анализ финансово-хозяйственной деятельности необходим для выявления уровня эффективности настоящей производственной системы предприятия, влияющих на неё тенденций и путей рационализации использования имеющихся ресурсов предприятия, а также оценки необходимости дополнительных ресурсов, т.е. в конечном итоге для приспособления к факторам внешней среды.

Данный анализ подразумевает изучение состава и свойств ресурсов в контексте их соответствия нуждам предприятия, а также проверку на соответствие наиболее рациональному варианту их использования вместе.

Диагностика внутренней среды организации предполагает в первую очередь оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон [61].

Подробно состояние организации в финансовом плане характеризуется комплексом показателей, которые дают более полную информацию. Общие показатели деятельности предприятия ОАО «КЗХ «Бирюса» представлены в таблице 2.1 и на рисунке 2.1 (приложения А, Б).

Таблица 2.1 - Основные технико-экономические показатели деятельности ОАО «КЗХ «Бирюса» за 2013-2014 гг.

Показатели	2013	2014	Отклонение, (+,-)
Выручка от продажи товаров, млрд руб.	3,01	2,9	-110889
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, млрд руб.	2,8	2,8	-21746
Прибыль от продаж, млн руб.	142	52	-89143
Чистая прибыль, млн руб.	3,9	2,04	-1861
Рентабельность продаж, %	4,71	1,82	-2,89
Численность персонала, чел.	1509	1454	-55
Производительность труда, тыс. руб. на одного работника	1998,87	1998,22	-0,65
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	624406	569210	-55196
Фондоотдача, руб.	4,83	5,10	0,27

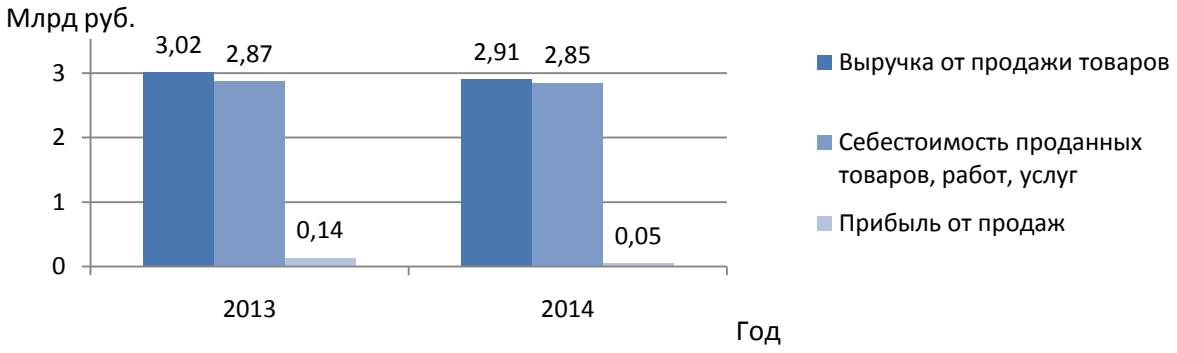

Рисунок 2.1 – Основные показатели деятельности ОАО «КЗХ «Бирюса» за 2013-2014 гг., млрд руб.

Таким образом, показатели производства предприятия имеют тенденцию к повышению в 2013 году. Уровень себестоимости повысился в 2013 году на 21,7 млн тыс. руб. до 2,5 млрд руб. Аналогичные изменения произошли и с выручкой. В 2013 году она составила 3016 млн. руб.

Данные колебания себестоимости и выручки сильно отразились на динамике прибыли. В 2014 году она составила 52 млн руб. В 2014 году её уровень понизился и достиг 142 млн руб., понизившись на 45 %.

Рентабельность продаж составляет в 2013 году 4,71 %, что на 2,89 % выше, чем в 2014 году.

Численность персонала организации составляет на 2013 год 1509 чел., что позволяет отнести предприятие к категории крупных. В 2013 году повышение численности персонала составило в среднем около 50 чел. Производительность труда персонала и его рентабельность составили соответственно 1998 тыс. руб. и 258 % соответственно.

Что касается использования основных средств, то их стоимость в среднем за 2 года составляла около 600 млн руб. и 624 млн руб. в 2013 году. В 2013 году стоимость повысилась на 55 млн руб. по сравнению с 2013 годом. Показатель фондоотдачи находятся в 2013 году на уровне 4,83 руб.

В целом деятельность предприятия не характеризуется критическими значениями, что говорит об отсутствии в ней серьёзных негативных явлений.

ОАО «КЗХ «Бирюса» выпускает двадцать три базовые модели бытовых холодильников. Все виды продукции «Бирюса» имеют гарантию и полное техническое обслуживание в фирменных сервисных центрах.

Для выпуска данной продукции предприятию необходимы активы, расположение которых отражается в балансе. Динамика активов предприятия представлена на рисунках 2.2 и 2.3 (приложение В).

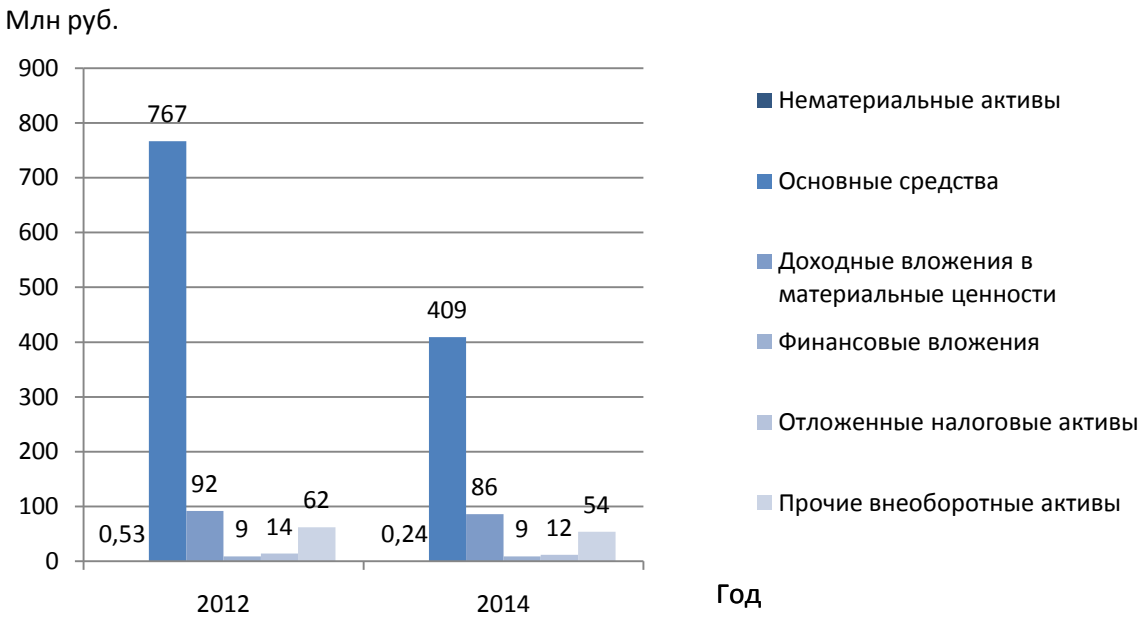

Рисунок 2.2 – Динамика внеоборотных активов ОАО «КЗХ «Бирюса» за 2012-2014 гг., млн руб.

Таким образом, предприятие располагает внеоборотными активами в размере 569 млн руб. Основную долю в активах занимает основные средства в размере 408 млн руб.

За три года наблюдается снижение количества внеоборотных активов на 374 млн руб. Снижение наблюдалось практически по всем статьям, наибольшей из которых является основные средства. Данная тенденция может характеризовать положение предприятия как неустойчивое.

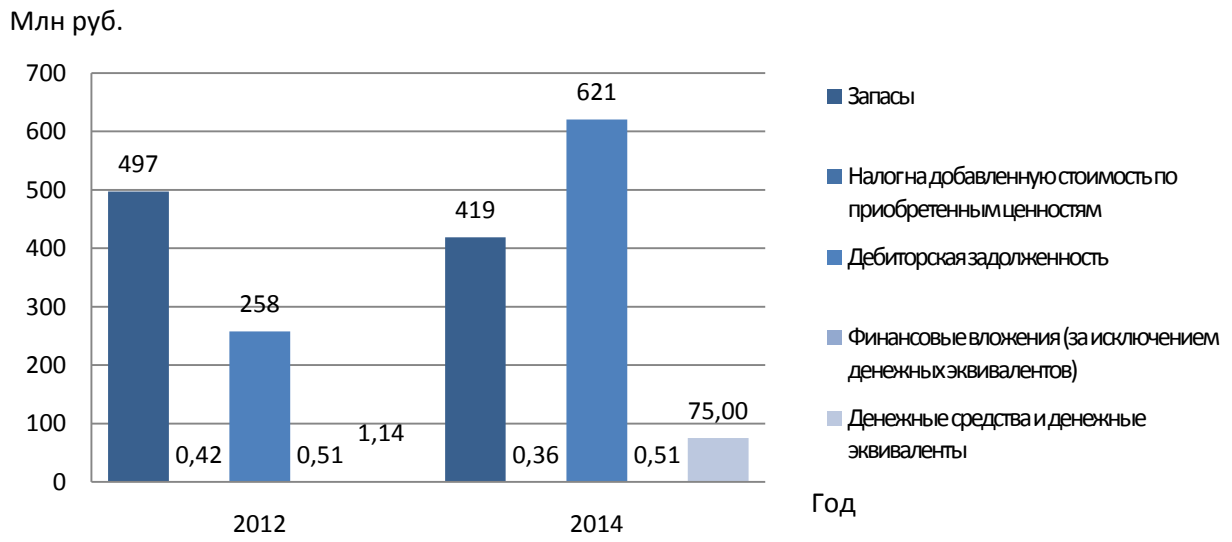

Рисунок 2.3 – Динамика оборотных активов ОАО «КЗХ «Бирюса» за 2014-2013 гг., млн руб.

Что касается оборотных активов, то за три года их объём увеличился. Наибольшую долю в структуре оборотных активов составляют денежные средства и дебиторская задолженность, по которым наблюдается повышение оборотных средств на 257 млн руб. Увеличение дебиторской задолженности негативный фактор, так как снижает количество располагаемых денежных средств предприятия.

В целом же предприятие располагает необходимыми ресурсами для производства и имеет устойчивую динамику средств.

Особенностью ОАО «КЗХ «Бирюса» является практически полный цикл производства. Технология производства основана на системе непрерывных конвейеров, что позволяет увеличить скорость сборки изделий. После сборки каждый холодильник ОАО «КЗХ «Бирюса» проходит строгий контроль качества и проверочные испытания.

Внутренние поверхности холодильника созданы из полистирола – гигиеничного и удобного материала для деталей сложной формы. Используя новейшее литейное и вакуум-формовочное оборудование «Canon» предприятие получает определённую гибкость в плане ассортимента продукции.

Производственные мощности ОАО «КЗХ «Бирюса» выдают в среднем около 300 тыс. шт. изделий в год. Динамика объёма выпуска продукции ОАО «КЗХ «Бирюса» за 2010-2014 гг. представлена на рисунке 2.4.

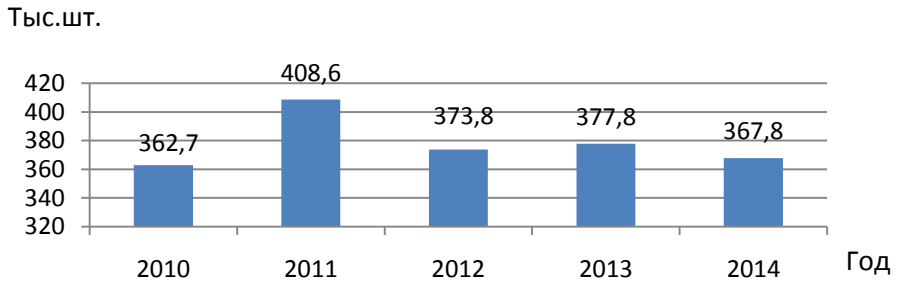

Рисунок 2.4 – Динамика объёма выпуска продукции ОАО «КЗХ «Бирюса» за 2010-2014 гг., тыс. шт.

В связи со снижением спроса населения и усилением конкуренции объем продаж продукции ОАО «КЗХ «Бирюса» в стране снизился. С целью загрузки производственных мощностей ОАО «КЗХ «Бирюса» увеличила продажи, избежав более существенного падения объема производства по сравнению с 2013 годом: было произведено 367,9 тыс. шт. готовой продукции, что ниже выпуска 2013 года на 2,6 % [25].

Главным фактором успешной деятельности ОАО «КЗХ «Бирюса» является как обеспечение конкурентоспособности выпускаемой холодильной техники, так и обеспеченность квалифицированным персоналом. Его динамика представлена на рисунке 2.5.

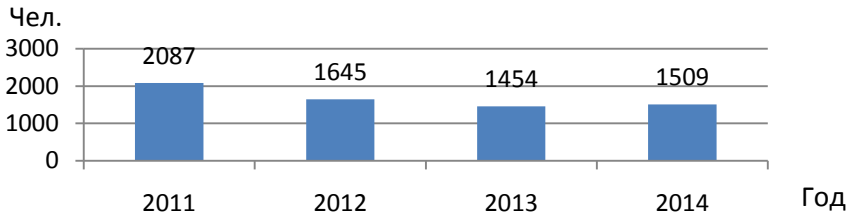

Рисунок 2.5 – Динамика списочной численности сотрудников ОАО «КЗХ «Бирюса» за 2010-2014 гг., чел.

Общая численность работников ОАО «КЗХ «Бирюса» на 31.12.2014 г. составила 1 509 человек.

За 2014 год произошло увеличение численности на 55 человек, за счет производственных рабочих. Количество вновь принятых работников в течение года на 3,6 % больше чем уволенных. Текучесть кадров составила 33,07%, это на 0,46% больше, чем в 2013 году.

Возрастной состав персонала ОАО «КЗХ «Бирюса» представлен как молодыми специалистами, так и сотрудниками пенсионного возраста.

Кадровая политика направлена на систематическое и рациональное обновление, кадров ОАО «КЗХ «Бирюса» с сохранением преемственности за счет постоянного притока молодежи, использования возможностей и способностей кадров всех возрастов.

Самая массовая возрастная группа работающих в возрастном диапазоне от 41-50 лет составляет 25,4 % от общей численности.

Структура работников ОАО «КЗХ «Бирюса» по состоянию на 31.12.2014 г. представлена на рисунке 2.6.

Рисунок 2.6 – Структура персонала ОАО «КЗХ «Бирюса» на 2014 г., %

Высшее образование имеют 15,5 % сотрудников ОАО «КЗХ «Бирюса», среднее профессиональное - 19%, начальное профессиональное - 22,2 % сотрудников и среднее общее образование имеют 43,3 %.

В ОАО «КЗХ «Бирюса» созданы условия для выявления перспективных молодых работников с целью их дальнейшего профессионального роста.

Существующая система мотивации персонала предусматривает не только материальные вознаграждения, но и различные виды нематериальной мотивации. Это способствует не только формированию единых корпоративных ценностей и традиций, но и повышению имиджа организации среди конкурентоспособных компаний региона и привлечению к работе высококвалифицированных специалистов [17].

Также важной стороной деятельности предприятия является такой фактор как финансовая устойчивость. Анализ финансового состояния предприятия на отчетный период позволяет определить его финансовую устойчивость, платежеспособность, финансовые возможности. В основе финансового анализа лежит расчет специальных показателей. Среди наиболее часто используемых финансовых коэффициентов можно выделить следующие группы:

- коэффициенты ликвидности представлены в таблице 2.2;
- коэффициенты финансовой устойчивости представлены в таблице 2.3;
- коэффициенты деловой активности представлены в таблице 2.4;
- коэффициенты рентабельности представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.2 - Показатели ликвидности ОАО «КЗХ «Бирюса» за 2013-2014 гг.

Наименование показателя	2013	2014
Коэффициент текущей ликвидности	3,25	3,27
Коэффициент быстрой ликвидности	1,74	2,04
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,00	0,22

В таблице рассчитано три коэффициента ликвидности, каждый из которых характеризует степень ликвидности с учётом различных активов.

Коэффициент абсолютной ликвидности характеризует возможность покрыть краткосрочные обязательства. За два года предприятие имело данный коэффициент на очень низком уровне в связи с нехваткой денежных средств и только в 2014 году он приблизился к нижнему порогу норматива данного

показателя, равного 0,2. Показатель текущей ликвидности превышает норму, которая установлена на отметке 3. То же касается коэффициента быстрой ликвидности.

Практически все показатели имеют значительное превышение нормы. Это вызвано большой долей дебиторской задолженности и запасов в активах предприятия, что может сказать о нерациональной структуре активов.

Таблица 2.3 - Коэффициенты финансовой устойчивости ОАО «КЗХ «Бирюса» за 2013-2014 гг.

Наименование показателя	2013	2014
Коэффициент финансовой устойчивости	0,43	0,35
Коэффициент финансовой независимости	0,43	0,35
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	1,35	1,88
Коэффициент концентрации заемного капитала	0,57	0,65
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами	0,00	0,01
Коэффициент имущества производственного назначения	0,69	0,59

Основным показателем, влияющим на финансовую устойчивость организации, является доля заёмных средств. Обычно считается, что, если заёмные средства составляют более половины средств ОАО «КЗХ «Бирюса», то это не очень хороший признак. Практически все показатели не попадают в нормативные значения или имеют значительные отклонения.

Доля собственных средств в балансе занимает около 30 % в 2014 году, она снизилась по сравнению с 2013 годом. Доля собственных оборотных активов составляет только 1 % в 2014 году. Доля заёмных средств составляет около 60% от всех активов, а их превышение над собственными средствами составляет примерно 80 % на 2014 год. Данные показатели негативно характеризуют финансовое положение организации.

С высокой долей заёмных средств предприятие сильно увеличивает риск неплатёжеспособности при реализации изменений, так как вложенные в них средства нельзя использовать и отдача от них наступит позже истечения сроков выплаты кредита.

Таким образом, с одной стороны, предприятие может реализовать за счёт заёмных средств свои планы по развитию и модернизации, однако при этом оно рискует не выплатить кредит.

Таблица 2.4 - Показатели деловой активности ОАО «КЗХ «Бирюса» за 2013-2014 гг.

Наименование показателя	2013	2014
Коэффициент оборачиваемости активов	1,97	1,20
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	3,41	1,81
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	6,38	3,25
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	18,73	7,18
Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности	57,25	112,37
Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности	19,49	50,81
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	4,62	3,45
Коэффициент оборачиваемости запасов	6,47	6,13
Коэффициент оборачиваемости денежных средств	77,04	53,46

Общий показатель оборачиваемости активов установился на уровне 1,2 в 2014 году. В 2014 году практически все показатели оборачиваемости склонны к снижению, кроме продолжительностей оборотов кредиторской и дебиторской задолженностей.

Данные изменения являются негативной тенденцией, так как уменьшается скорость получения прибыли. Также имеет место превышение продолжительности оборота дебиторской задолженности над кредиторской, что означает более раннее наступление обязательств предприятия, чем получение денежных средств от дебиторов.

Наибольшие показатели оборачиваемости имеются по кредиторской и дебиторской задолженностям, по оборачиваемости запасов и денежных средств.

Низкая оборачиваемость характеризует низкий уровень прибыли и потенциальные возможности при инвестициях в осуществление стратегических целей. С низкой оборачиваемостью предприятие очень долго будет накапливать необходимый объём финансовых ресурсов и так же долго получать отдачи в виде прибыли на вложенный капитал.

Таблица 2.5 - Коэффициенты рентабельности ОАО «КЗХ «Бирюса» за 2013-2014 гг., %

Наименование показателя	2013	2014
Рентабельность продаж	1,82	7,04
Рентабельность затрат	2,07	5,53
Рентабельность собственного капитала	0,33	0,67
Рентабельность совокупных активов	0,86	2,90
Рентабельность заёмного капитала	0,22	0,41
Рентабельность оборотных активов	0,24	0,35

Рентабельность является консолидирующим все усилия предприятия показателем. Благоприятной тенденцией можно назвать повышение данных показателей 2014 году по сравнению с 2013. Как видно по таблице, деятельность предприятия можно назвать низкорентабельной, так как по основным показателям она не превышает 10%. Это связано с прочей деятельностью организации, которая снизила прибыль от продаж в размере 142 млн руб. на 114 млн руб. Основной статьёй расходов в ней является проценты к уплате.

Таким образом, рентабельность снижается из-за процентов по кредитам, которые возникают вследствие недостатка оборотных средств предприятия [48].

Исходя из представленных выше результатов анализа можно сделать следующие выводы:

- за годы своей деятельности ОАО «КЗХ «Бирюса» наработало ряд важных преимуществ, составляющих наибольшую ценность для выживания организации. Большинство сильных сторон являются следствием длительного срока существования завода, что позволило накопить конкурентные преимущества;

- предприятие практически не имеет преимуществ в области производственных возможностей, за исключением полного цикла производства. На данный момент предприятие способно выпускать

конкурентоспособную продукцию широкого ассортимента. Использование полного цикла производства позволяет своевременно подстраиваться под внешние изменения как технологического, так и потребительского характера;

- положение предприятия на рынке надёжно подкрепляется высоким уровнем профессиональной подготовки кадров. Даже при эффективной системе производства она не сможет быть эффективной долго при наличии низкоквалифицированного персонала, так как изменения внешней среды сведут на нет любые преимущества и заставят предприятие разрабатывать и принимать стратегические решения, что не под силу осуществить не компетентному коллективу;

- предприятие имеет низкую рентабельность, что вызвано конкуренцией, низким объёмом производства и специализацией исключительно на холодильниках. Перечисленные причины создают сложности со сбытом, что в свою очередь вызывает снижение оборачиваемости, увеличении дебиторской задолженности. Низкая рентабельность деятельности увеличит срок окупаемости, что снизит количество свободно располагаемых средств в единицу времени, а заёмные средства также в единицу времени увеличат количества обязательств.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности позволяет выявить несоответствие положения предприятия в плане стабильности и поступательности его развития. Общая оценка положения предприятия предваряет собой более глубокую оценку по отдельным аспектам его деятельности, так как недоучёт аспектов деятельности в комплексе лишает локальный анализ информации о причинах происходящих там явлений, так как они могут являться внешними, что может вызвать неправильную трактовку событий или затруднения с ней. Таким образом, с учётом общего состояния организации можно приступать к анализу дебиторской задолженности.

2.2 Анализ динамики, состава и структуры дебиторской задолженности ОАО «КЗХ «Бирюса»

При проведении анализа дебиторской задолженности целесообразно осуществлять:

- исследование состава и динамики дебиторской задолженности, а также факторов, определяющих ее объем и изменение;
- анализ структуры дебиторской задолженности;
- анализ оборачиваемости дебиторской задолженности;
- определение текущей (дисконтированной) стоимости дебиторской задолженности;
- разработку вариантов управленческих решений, направленных на сокращение неоправданной дебиторской задолженности, и выбор наиболее эффективных из них;
- прогнозирование дебиторской задолженности.

В качестве источников могут быть использованы данные форм бухгалтерской отчетности (приложение Б).

Для проведения внутреннего анализа наряду с отчетностью привлекаются договоры с покупателями (заказчиками) и поставщиками (подрядчиками), данные регистров бухгалтерского учета (журналы-ордера, ведомости учета расчетов с покупателями и заказчиками, поставщиками и подрядчиками по авансам выданным, подотчетными лицами, прочими дебиторами).

При анализе дебиторской задолженности прежде всего рассматривается изменение величины дебиторской задолженности в целом и по отдельным ее видам, а также выясняются факторы, повлиявшие на динамику показателей.

Рассмотрим, какие приёмы управления дебиторской задолженностью можно использовать на практике для того, чтобы усовершенствовать систему

управления дебиторской задолженностью на предприятии ОАО «КЗХ «Бирюса».

Проводя анализ динамики, состава и структуры дебиторской задолженности следует учесть, что в бухгалтерском балансе задолженность подразделяется на долгосрочную (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) и краткосрочную (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты).

Среди возможных потенциально нежелательных и негативных для дебитора последствий не возврата долга (в зависимости от того, каковы основные характеристики дебитора и насколько предприятие заинтересовано в контакте с ним):

- прекращение дальнейшей работы на условиях отсрочки платежа;

- невозможность в дальнейшем предоставлять какие-либо скидки;

- передача дела о задолженности в юридический отдел либо в службу безопасности;

- взыскание долга с неустойкой, убытками через суд с возложением на должника всех судебных издержек;

Рассмотрим, какие приёмы управления дебиторской задолженностью можно использовать на практике для того, чтобы усовершенствовать систему управления дебиторской задолженностью на предприятии ОАО «КЗХ «Бирюса» [58].

Для этого сначала проанализируем динамику, состав и структуру дебиторской задолженности на ОАО «КЗХ «Бирюса». Её структура представлена на рисунках 2.7 и 2.8. Исходные данные для анализа представлены в приложении Г.

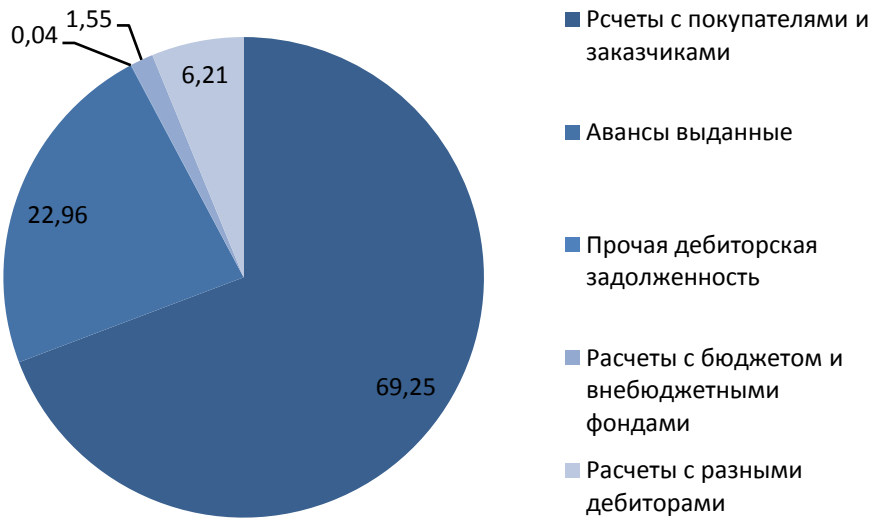

Рисунок 2.7 – Структура дебиторской задолженности ОАО «КЗХ «Бирюса» по признаку «Вид контрагента» на 31.12.2014 г., %.

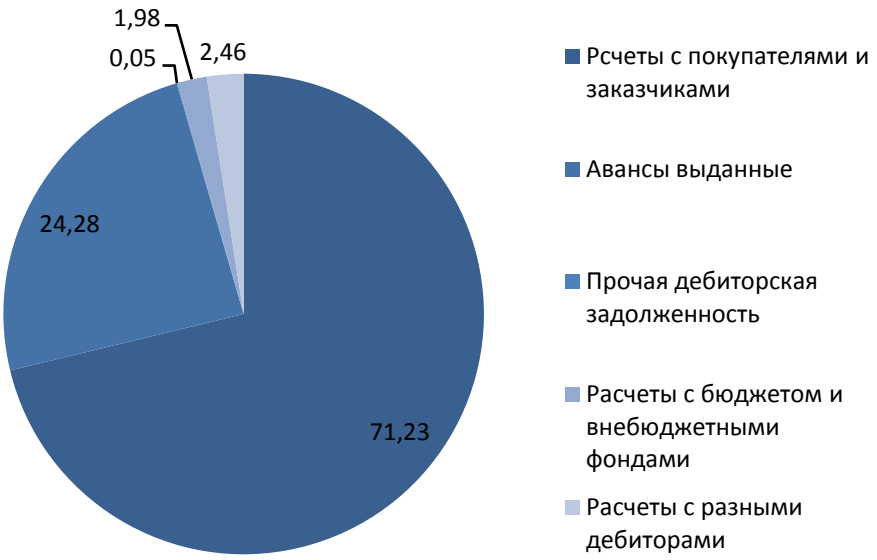

Рисунок 2.8 – Структура дебиторской задолженности ОАО «КЗХ «Бирюса» по признаку «Вид контрагента» на 31.12.2013 г., %.

Таким образом, на расчеты с покупателями и заказчиками приходится основная часть дебиторской задолженности. Уровень 2014 года не сильно

отличается от уровня 2013 года. Именно этот вид задолженности нуждается в постоянном мониторинге и контроле.

Структуру дебиторской задолженности с точки зрения её просроченности представлена на рисунках 2.9 и 2.10. Исходные данные для анализа представлены в приложении Г.

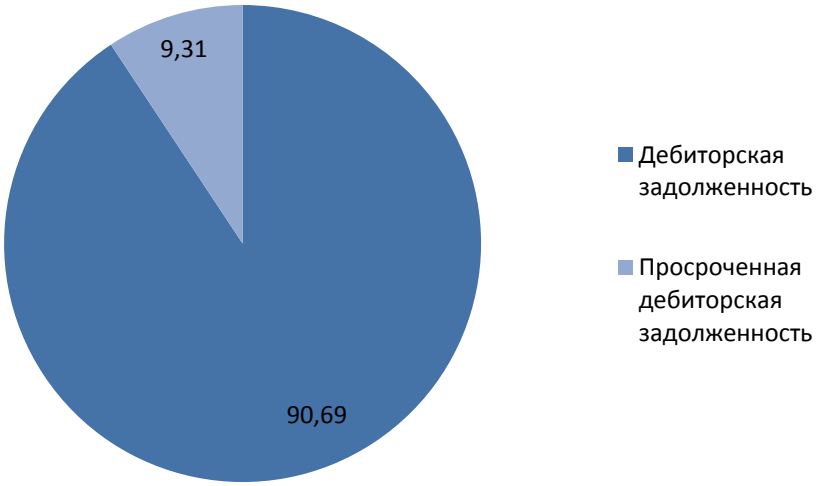

Рисунок 2.9 – Структура дебиторской задолженности ОАО «КЗХ «Бирюса» на 31.12.2014 г. по признаку «Время оплаты», %.

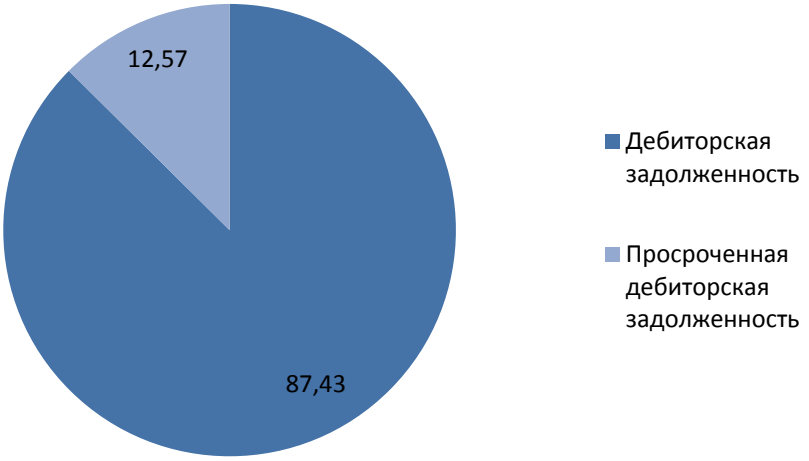

Рисунок 2.10 – Структура дебиторской задолженности ОАО «КЗХ «Бирюса» на 31.12.2013 г. по признаку «Время оплаты», %.

Уровень просроченной дебиторской задолженности не велик, но тем не менее наблюдается его рост в 2014 году, поэтому следует на это обратить внимание.

Динамика уровня дебиторской задолженности по месяцам представлена в таблицах 2.6 и 2.7.

При анализе структуры дебиторской задолженности применяются специальные показатели. Рассмотрим основные из них.

Доля дебиторской задолженности в общем объеме оборотных активов:

$$У_{дз} = \frac{ДЗ_д}{ОА} + \frac{ДЗ_к}{ОА}, \quad (2.1)$$

Где $У_{дз}$ – доля дебиторской задолженности в общем объеме оборотных активов;

$ДЗ_д$ – долгосрочная дебиторская задолженность;

$ДЗ_к$ – краткосрочная дебиторская задолженность;

ОА – оборотные активы.

$$У_{дз}{}^{2013} = \frac{455716}{852879} \times 100 = 53{,}43$$

$$У_{дз}{}^{2014} = \frac{620740}{1115562} \times 100 = 55{,}64$$

Из расчетов видно, что доля дебиторской задолженности в оборотных активах увеличилась на 2,21 процентных пункта.

Для оценки оборачиваемости дебиторской задолженности как фактора, воздействующего на оборачиваемость оборотных активов, которая является характеристикой эффективности их использования, рассчитываются следующие основные показатели.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности:

$$К_{об}^{ДЗ} = \frac{В}{ДЗ}, \quad (2.2)$$

где $К_{об}^{ДЗ}$ – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;

В - выручка от реализации продукции;

ДЗ - средний уровень дебиторской задолженности.

Высокая оборачиваемость дебиторской задолженности отражает улучшение платежной дисциплины покупателей (а так же других контрагентов) – своевременной погашение задолженности покупателей перед предприятием и (или) сокращение продаж с отсрочкой платежа (коммерческого кредита покупателям). Динамика этой политики во многом зависит от кредитной политики предприятия, от эффективности системы контроля, обеспечивающей своевременность поступления оплаты.

Средняя продолжительность одного оборота дебиторской задолженности в днях, определяющаяся по следующей формуле:

$$П_{об}^{ДЗ} = \frac{ДЗ}{В} \times Д, \qquad (2.3)$$

где $П_{об}^{ДЗ}$ – средняя продолжительность одного оборота дебиторской задолженности в днях;

ДЗ – средняя величина дебиторской задолженности;

В – объём выручки за анализируемый период;

Д – количество дней в анализируемом периоде.

При анализе дебиторской задолженности необходимо учитывать и просроченную дебиторскую задолженность. *Доля просроченной дебиторской задолженности* в общем объеме оборотных активов определяется по следующей формуле:

$$У_{ОА}^{п} = \frac{П_{дз}}{ОА}, \qquad (2.4)$$

где $У^{п}_{ОА}$ – доля просроченной дебиторской задолженности в общей сумме оборотных активов;

$П_{дз}$ – средняя величина просроченной дебиторской задолженности;

ОА – оборотные активы.

Дебиторская задолженность срочная возникает вследствие применения форм расчетов, предусмотренных в договорах и иных документах, а просроченная – из-за отсутствия работы с дебиторами или неэффективности принимаемых мер по ее погашению. Просроченную дебиторскую задолженность принято считать как неоправданную.

Доля просроченной дебиторской задолженности в общей сумме дебиторской задолженности, определяющаяся по следующей формуле:

$$У^{п}_{ДЗ} = \frac{П_{дз}}{ДЗ}, \tag{2.5}$$

где $У^{п}_{ДЗ}$ – доля просроченной дебиторской задолженности в общей сумме дебиторской задолженности;

$П_{дз}$ – средняя величина просроченной дебиторской задолженности;

ДЗ – средняя величина дебиторской задолженности.

Показатели удельного веса просроченной дебиторской задолженности характеризуют качество дебиторской задолженности; рост просроченной задолженности приводит к снижению ликвидности имущества предприятия Показатели удельного веса просроченной дебиторской задолженности характеризуют качество дебиторской задолженности; рост просроченной задолженности приводит к снижению ликвидности имущества предприятия [7].

Таблица 2.6 – Показатели, характеризующие дебиторскую задолженность ОАО «КЗХ «Бирюса» за 2014 г.

2014	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	182973	174575	211203	151954	146011	201114
Просроченная дебиторская задолженность, тыс. руб.	56110	58747	77001	16559	49178	66442
Объём отгрузки, тыс. руб.	125690	182180	288460	233450	206170	250710
Доля просроченной дебиторской задолженности, %	31	34	36	11	34	33
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	0,69	1,04	1,37	1,54	1,41	1,25
Период оборота дебиторской задолженности, дней	44	29	22	20	21	24
2014	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	218085	182924	146875	154933	178379	145722
Просроченная дебиторская задолженность, тыс. руб.	48764	41965	29830	50535	50089	34023
Объём отгрузки, тыс. руб.	433880	352210	286990	253200	230560	282760
Доля просроченной дебиторской задолженности, %	22	23	20	33	28	23
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	1,99	1,93	1,95	1,63	1,29	1,94
Период оборота дебиторской задолженности, дней	15	16	15	18	23	15

В таблице представлены цифры по величине дебиторской задолженности и просроченной дебиторской задолженности за 2014-2015 годы, сделан расчёт коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности и периода оборота в днях.

Таблица 2.7 – Показатели, характеризующие дебиторскую задолженность ОАО «КЗХ «Бирюса» за 2015 г.

2015	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	93069	110523	166059	128845	133646
Просроченная дебиторская задолженность, тыс. руб.	31562	40944	35664	28319	17787
Объём отгрузки, тыс. руб.	136160	168450	264260	201320	181550
Доля просроченной дебиторской задолженности, %	34	37	21	22	13
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	1,46	1,52	1,59	1,56	1,36
Период оборота дебиторской задолженности, дней	21	20	19	19	22

Результаты вычислений представлены на рисунке 2.11.

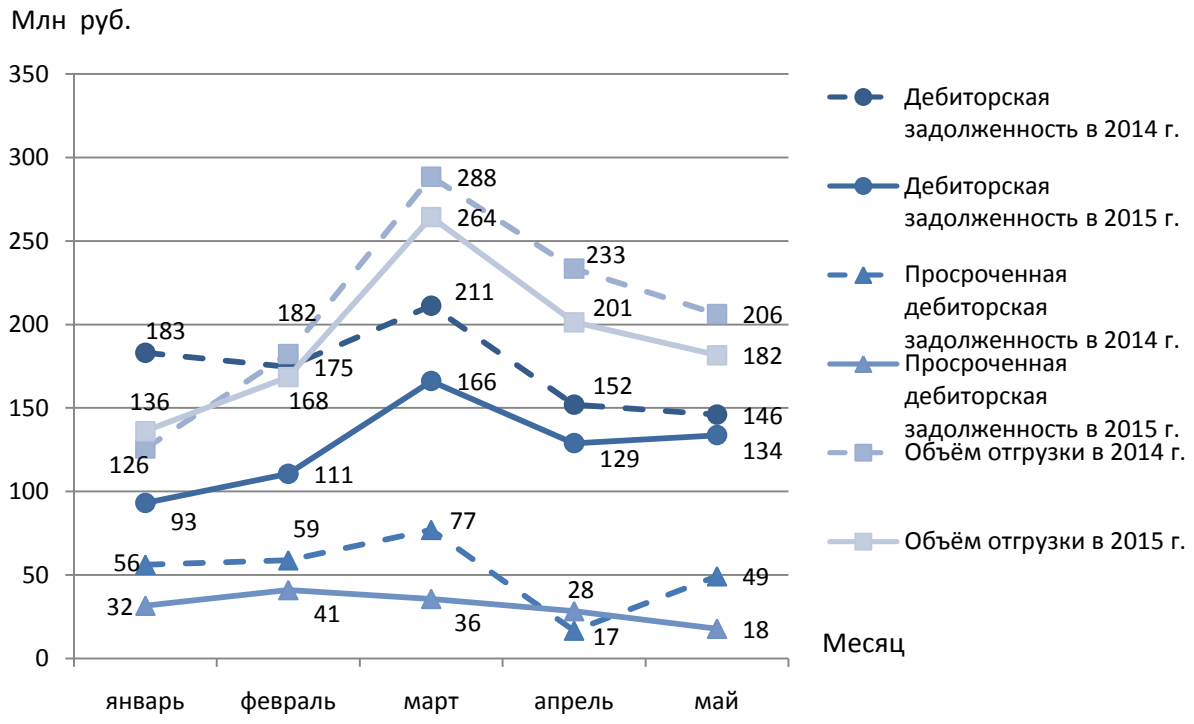

Рисунок 2.11 – Сравнительная динамика уровня средств ОАО «КЗХ «Бирюса» на этапе реализации продукции за 2014-2015 гг., млн руб.

Из диаграммы видно, что уровень просроченной дебиторской задолженности в 2015 году немного ниже чем в 2014, но и сама дебиторская задолженность снизилась в 2015 году в сравнении с 2014 годом.

Динамика уровня средств на этапе реализации продукции в 2014 году представлена на рисунке 2.12.

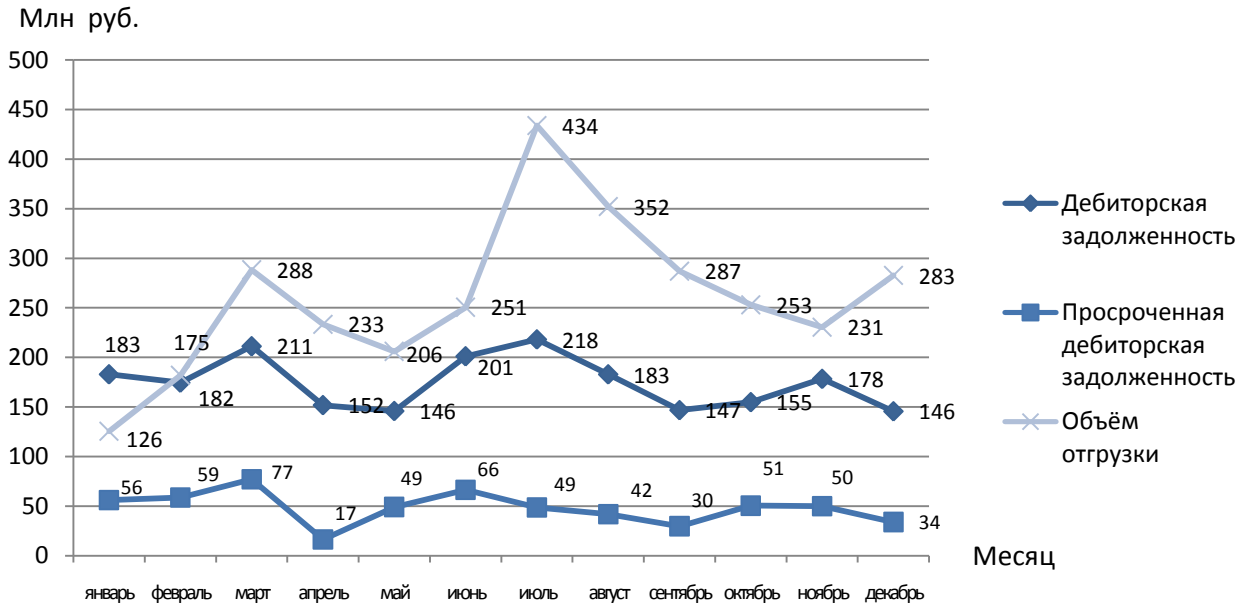

Рисунок 2.12 – Динамика уровня средств ОАО «КЗХ «Бирюса» на этапе реализации продукции за 2014 г., млн руб.

Из рисунка 2.12 видно, что в некоторые месяцы сумма, на которую отгружена продукция, практически не отличается от суммы дебиторской задолженности. В связи с этим у предприятия могут возникнуть проблемы из-за высокого уровня отвлеченных средств.

На предприятии отсутствует долгосрочная дебиторская задолженность, все платежи ожидаются в течении 12 месяцев после отчётной даты. На предприятии текущая задолженность составляет 73% от общего объёма задолженности, 14% задолженности - просрочена не более чем на 60 дней. Сумма задолженности со сроком до 30 дней существенно выше, чем сумма более поздней задолженности. Это наталкивает на мысль, что на предприятии проблемы с жесткостью дисциплины отгрузок и по факту действительно,

большинство клиентов, которые получают скидку 2% за предоплату оплачивают партию только на 3-5 день после отгрузки.

Коэффициент просроченной дебиторской задолженности составляет 0,25. По оценке разных специалистов, максимально возможная сумма вложений в коммерческие кредиты и дебиторскую задолженность – от 10 до 30%.

Коэффициент отвлечения оборотных активов в дебиторскую задолженность 0,56.

На счетах четырех основных дебиторов сконцентрировано около 54% от всей суммы дебиторской задолженности, 8% просроченной задолженности.

Также мы можем посчитать коэффициент просроченной дебиторской задолженности и на основе экспертных оценок посчитать сумму безнадежных долгов.

Период сбора дебиторской задолженности покупателей и заказчиков крупных и средних предприятий в России на основании данных Федеральной службы государственной статистики составляет 39 дней по отрасли оптовая и розничная торговля. Для предприятия ОАО «КЗХ «Бирюса» период оборота дебиторской задолженности составил в среднем 20 дней. Доля просроченной дебиторской задолженности по нашей отрасли 10%, по предприятию ОАО «КЗХ «Бирюса» 30%. В ходе анализа выяснилось, что не все устные договоренности с клиентами оформлены в письменном виде и соответственно расчёты по этому показателю не являются достоверными. Для получения достоверной информации необходимо внести изменения в базу и договора с клиентами.

Согласно стандартной форме договора новым клиентам предлагается работа по 100 % предоплате, за это предусмотрена скидка 2%. В дальнейшем отсрочка платежа и сумма лимита устанавливаются для отдельных клиентов

начальником отдела сбыта на основании собственной оценки, никакие алгоритмы для расчёта этих цифр на предприятии на данный момент не используются.

Далее перейдём непосредственно к анализу и оценке механизма управления дебиторской задолженностью на предприятии ОАО «КЗХ «Бирюса».

2.3 Анализ механизма управления дебиторской задолженностью ОАО «КЗХ «Бирюса» и обоснование необходимости его совершенствования

Средства, поступающие от дебиторов, являются одним из основных источников доходов производственных предприятий. Несвоевременная оплата покупателями своих обязательств приводит к дефициту денежных средств, увеличивает потребность организации в оборотных активах для финансирования текущей деятельности, ухудшает финансовое состояние. Это, в свою очередь, приводит к необходимости изменения расчетных отношений между организацией и покупателями, выработке рациональной политики предоставления кредитов и инкассации задолженностей.

Состояние дебиторской задолженности, ее размер и качество оказывают существенное влияние на финансовое состояние организации. По российским источникам, дебиторская задолженность в среднем составляет около 33% всех активов организаций. Уровень дебиторской задолженности определяется многими факторами:

- видом продукции и степенью насыщенности ею рынка;
- емкостью рынка;
- договорными условиями и принятой системой расчетов на конкретном предприятии, платежеспособностью и аккуратностью дебиторов.

Основными задачами аналитического обеспечения управления дебиторской задолженностью являются:

- обоснование политики предоставления товарного кредита и инкассации задолженностей для различных групп покупателей и видов продукции;

- анализ дебиторской задолженности по персональному списку дебиторов, срокам образования и размерам;

- анализ допустимой и недопустимой дебиторской задолженности;

- оценка реальности дебиторской задолженности организации;

- анализ и ранжирование покупателей в зависимости от объема закупок, истории кредитных отношений и предлагаемых условий оплаты;

- контроль за расчетами с дебиторами по отсроченной или просроченной задолженности;

- оценка средних сроков погашения задолженности и сроков их изменения;

- предварительная оценка платежеспособности потенциальных покупателей;

- определение приемов и способов ускорения востребования долгов и уменьшения безнадежных долгов;

- определение условий продажи, обеспечивающих гарантированное поступление денежных средств.

Аналитическое обеспечение управления дебиторской задолженностью должно базироваться на соответствующей методике анализа дебиторской задолженности.

На начальном этапе установления экономических отношений устанавливается статус предполагаемого покупателя. Информация о нём формируется из различных источников, в том числе:

- от самого контрагента;

- от партнеров и клиентов (как своих, так и контрагента) в виде отзывов, мнений, рекомендаций и т. п.;

- от своих работников и работников контрагента (в том числе бывших);

- от государственных органов и учреждений (налоговые органы, правоохранительные органы, органы статистики и т. д.);

- от торгово-промышленных палат, объединений предпринимателей и иных подобных структур;

- из печатных СМИ;

- из сети Интернет (сайт компании, электронные СМИ, информационные сайты, каталоги, порталы, блоги, форумы, социальные сети и т. п.);

- из собственного или приобретенного маркетингового или иного исследования.

Управление дебиторской задолженностью, как правило, включает анализ абсолютных и относительных показателей состояния, структуры и движения дебиторской задолженности, оценку доли дебиторской задолженности в общем объеме оборотных активов, оценку соотношения дебиторской задолженности с результатом основной деятельности (выручкой от продаж), оценку доли сомнительной задолженности в составе дебиторской, анализ изменения дебиторской задолженности по срокам ее образования. Кроме того, необходимо проводить анализ соотношения дебиторской и кредиторской задолженности, рассчитывать реальную дебиторскую задолженность [59].

Основным инструментом ежедневного контроля дебиторской задолженности является реестр дебиторской задолженности. Реестр

представляет собой таблицу неоплаченных счетов, которые группируются по периодам отсрочки платежа.

Реестр используется по нескольким причинам. При управления дебиторской задолженностью не представляется возможным использовать данные бухгалтерского учёта, из-за чего и возникает нужда формировать специальные документы управленческого учёта вроде «реестра дебиторской задолженности», так как:

- самым главным обстоятельством, исключающим применение бухгалтерских данных, является то, что она показывает только общий объём задолженности, не разделяя её на сроки, из-за чего не понятно, просрочена она или нет;

- также программные модули по бухгалтерскому учёту не в состоянии производить группировку различных клиентов организации по установленным критериям. Данная функция может реализовываться только в управленческом учёте.

Для заполнения отчета необходима следующая информация:

- наименование контрагента – сокращённое или полное наименование организации-контрагента;

- сумма реализации – стоимость товаров отгруженных контрагенту;

- дата возникновения задолженности – дата устанавливается условиями договора, т .е. в тот момент, когда право собственности переходит к покупателю;

- срок отсрочки – время на которое предоставляется отсрочка платежа;

- планируемая дата погашения – данный показатель рассчитывается суммированием даты возникновения отсрочки и срока отсрочки;

- текущая задолженность – рассчитывается как разница между отгруженной и оплаченной продукцией;

- дней просрочки от текущей даты – текущая дата выставляется над данным столбцом. Минус в данном столбце означает что дата платежа еще не наступила;

- лимит задолженности – в случае, если контрагент имеет рассчитанный для него предельный возможный объём его кредитования, то данная графа позволяет выявить тревожное нарушение данного показателя.

На основании данной формы можно проанализировать как обстоят дела с дебиторской задолженностью на предприятии в целом. Обобщённая информация о дебиторской задолженности на предприятии ОАО «КЗХ «Бирюса» представлена на рисунке 2.8.

Таблица 2.8 – Обобщённая информация о дебиторской задолженности на предприятии ОАО «КЗХ «Бирюса»

Показатель	До 30 дней	От 31 до 60 дней	От 61 до 90 дней	Свыше 90 дней
Удельный вес в общей сумме задолженности, %	0,73	0,14	0,07	0,05
Вероятность безнадежных долгов, %	0,001	0,001	0,05	0,1
Сумма безнадежных долгов, руб.	104157	20486	526651	685936
Реальная дебиторская задолженность, руб.	104 052 822	20 465 158	10 006 376	6 173 420

Кроме этого используется форма для расчёта одной из разновидностей штрафных санкций – пени, представленная в таблице 2.9. Пеня – это разновидность неустойки, штрафная санкция, применяемая к стороне, допустившей просрочку исполнения финансовых обязательств. Под пеней

понимается конкретная денежная сумма, определяемая в процентах от величины неисполненного обязательства и ее размер исчисляется в зависимости от количества дней просрочки задолженности.

Таблица 2.9 – Форма отчёта для расчёта пени на предприятии ОАО «КЗХ «Бирюса»

Контрагент	Остаток дебиторской задолженности, руб.	Сумма задолженности, руб.	Пеня, руб.
Акумов А.Р.	-	-	0,42
Зенит, ООО	-	-	1 779,31
Шорт В.Л., ИП	-	-	134 566,38
Ливия, ООО	-	-	181,72
Ерёмина Евлампия Валентиновна, ИП	439 935,94	-	2 187,21
Орёл, ООО, г.Петрозаводск	0,18	0,18	224 517,15
Марин Сергей Иванович, ИП	-	-	440,67
ВРР-Восток	-	-	32,69
МП-Конгломерат, ООО	204 062,50	-	16 010,00
Персей-Т	-	-	2 844,20
Змей, ООО, г. Севастополь	-	-	139 108,60
Красный тюльпан Курган	-	-	371,50
ЭкономикСТО	12 834 841,82	2 729 943,92	48 663,52
ГИДРОТЕХНИКА	-	-	11 338,00
Енисей ОАО ТЛС, Иркутск	880 415,18	73 415,18	124 639,99
Илиса ООО, г. Екатеринбург	-	-	57 243,02
Волга минус, ООО, г. Орск	-	-	39 455,77
АМУР-ПОЛИТ	-	571 030,24	144 126,58
Кисель-Ржев ООО	-	-	10,12
Обь-Екатеринбург, ООО, г.Новосибирск	513 623,23	-	16 617,10

Окончание таблицы 2.9

Контрагент	Остаток дебиторской задолженности, руб.	Сумма задолженности, руб.	Пеня, руб.
Ильичёва А.Ф., ИП, г. Москва	-	-	27 504,55
Маркоферросплав РТ	-	-	227,14
Репина Инна Иосифовна, ИП	-	-	54,18
Морской путь ООО, г. Уфа	3 011 956,53	3 011 956,53	509 818,41
Прибой, г. Канск	0,47	-	552 687,94
Арбалет ФлЮС	-	-	39 773,73
Балканы, г. Пермь	1 171 797,31	-	240 416,28
Айболит-66	-	-	13 574,58
Михалёв Алексей Олегович ИП	-	-	6 867,74

В существующей системе управления дебиторской задолженностью на предприятии ОАО «КЗХ «Бирюса», можно выделить следующие недостатки:

- процесс управления дебиторской задолженностью недостаточно регламентирован, многие действующие условия работы с клиентами не оформлены и являются устной договоренностью, что искажает отчётные цифры;

- на предприятии мало используются коэффициенты финансового анализа;

- оформлением договоров и дополнительных соглашений занимаются менеджеры по продажам, которые не имеют юридического образования;

- не закреплена ответственность за возможные ошибки в процессе управления;

- оплата менеджеров зависит только от объёма продаж в штуках относительно прошлого периода и не привязана к величине дебиторской задолженности и просроченной дебиторской задолженности.

Положение осложняется тем, что предприятие имеет обширную сеть покупателей на всей территории Российской Федерации. За годы своей деятельности было создано множество связей с оптовыми и розничными продавцами по всей стране. Несомненно, это является сильной стороной ОАО «КЗХ «Бирюса». Сильной стороной предприятия является также широкая сбытовая сеть, что усиливает или по крайней мере не препятствует положительным характеристикам процесса производства, так как результаты производства должны продвигаться по эффективной системе сбыта, передавая заложенное в производство влияние на потребителя.

Эффективный сбыт и маркетинг очень важен для любых уровней планирования деятельности предприятия, так как является проводником всех замыслов и начал предприятия во внешней среду.

При неэффективной системе маркетинга потребитель просто не сможет даже достаточно узнать о товаре, оценить все результаты производства и стратегические намерения предприятия, которые всегда в конечном итоге направлены на внешнюю среду, не говоря о завоевании его постоянного внимания, что означает завоевание доли рынка и конкурентное положение в отрасли. Широкая сбытовая сеть позволяется сбывать наибольшие объёмы продукции, в чём и заключается основной смысл данного фактора [45].

Данной положение является вынужденным, так как российский рынок вплотную подошел к ситуации, когда торговые сети начинают диктовать производителям что и как производить, включая качество продукции, дизайн и цену. Для того чтобы крупная сбытовая сеть согласилась на продажу марки, необходимо соответствовать таким требованиям, как высокая узнаваемость и лояльность покупателей. В подобных условиях вывод новой марки на рынок сопряжен с большими затратами по ее позиционированию: сеть может

отказаться взять плохо раскрученную марку. Продажи же по каким-либо другим каналам неперспективны.

Поэтому некоторые производители используют возможность создания собственной сети небольших фирменных магазинов, в которых будет продаваться их техника, или связи с такими продавцами.

Однако данная сильная сторона может создавать трудности и оказывать также и негативное влияние на финансовое положение предприятия и в частности на дебиторскую задолженность.

По словам нынешнего генерального директора ОАО «КЗХ «Бирюса» Михаила Петрова, предприятие хочет попасть в торговые сети федерального уровня, но к сожалению не приходит к компромиссу, так как не сходится с ними по цене. ОАО «КЗХ «Бирюса» не готово устанавливать на свою продукцию низкие цены в угоду сотрудничеству с федеральной торговой сетью, так как оно имеет свою дилерскую сеть. Если такое произойдёт, то покупатели продукции предприятия, следуя закону спроса, будут покупать в торговых сетях, что приведёт к разрушению имеющейся сети, состоящей примерно из 80 дилеров по всей стране. Поэтому предприятие вынужденно работать со своей сетью.

Обширная сеть предполагает удалённость предприятия от покупателя, сложность коммуникаций с ними, практически исключается возможность непосредственного контакта и, следовательно, снижается степень влияния на дебитора, что создаёт и сложности с возвратом долгов. В такой ситуации необходима система управления дебиторской задолженностью, увязанная со стратегией маркетинга и развития предприятия [30].

Ещё одним фактором, обосновывающим пристальное внимание к возврату долгов, является усиление конкуренции на рынке, что означает

неминуемые финансовые траты на совершенствование продукции, рекламные акции и т.д., что составляет комплекс мер против конкурентов.

Большинство компаний имеют высокий уровень конкурентоспособности и занимают лидирующее положение. Данные компании конкурируют друг с другом, предлагая потребителю широкий ассортимент высококачественной продукции, что привело к созданию жёсткой конкурентной борьбы. Их меры по увеличению доли выпуска перенасытили рынок, ещё более усугубив положение, в котором заинтересовать потребителя представляется крайне сложным. Можно сказать, что большинство конкурентов достигли желаемого результата по завоеванию рынка.

В такой ситуации наиболее вероятно, что конкурентная борьба пойдёт по пути удержания своих преимущественных позиций. Основной стратегией конкурентной борьбы является усиление уникальности своего продукта, нацеленность на потребительские предпочтения.

То же касается компаний, которые не были лидерами и до насыщения рынка, так как любой шаг в попытке усилить свою роль на рынке при сильной конкуренции может обернуться полным банкротством бизнеса, так как принятие мер требует затрат, которые имеют серьёзную вероятность не окупиться и не принести какого-либо эффекта.

Кроме этого существует угроза расторжения договорных отношений с покупателями по причине более выгодного контакта с конкурентами, которые предлагают возможно более приемлемые для них условия. Конкуренты вклиниваются в цепочку оборота предприятия и отбирают у него денежные ресурсы, что в свою очередь снижает возможности по ведению успешных конкурентных действий. По этой причине необходимо следить, с одной стороны, за своевременностью платежей дебиторов, а с другой, за

стимулированием их спроса на продукцию, что требует постоянного совершенствования управления дебиторской задолженностью.

Таким образом, можно сказать, что предприятие находится в условиях устойчивой необходимости принятия мер по совершенствованию существующей системы по работе с дебиторской задолженностью.

Используя теоретический опыт наряду с применяемыми на практике политиками управления оборотными активами предприятия: консервативной, умеренной и агрессивной, рационально применить нижеописанные меры по укреплению системы управления дебиторской задолженностью [42].

Исходя из вышеизложенного будут разработаны рекомендации по усовершенствованию управления дебиторской задолженностью на предприятии ОАО «КЗХ «Бирюса».

3 Совершенствование механизма управления дебиторской задолженностью предприятия ОАО «КЗХ «Бирюса»

3.1 Принципы и факторы формирования эффективного механизма управления дебиторской задолженностью

Дебиторская задолженность как часть оборотных активов имеет свои особенности, такие как:

- возврат денежных активов натуральными товарами;
- деятельность по управлению задолженностью позволяет организации увеличить объём продаж;
- как вид займа задолженность имеет риск не возврата и потери стоимости от инфляции.

Очень часто дебиторская задолженность имеет набольший объём в оборотных активах. Она может превышать как денежные средства, так и запасы, что увеличивает значение её управления ею на предприятии.

Управление дебиторской задолженностью является эффективным не в том случае, когда принимаются все меры по её сокращению, а когда она поддерживается на допустимом уровне, при контролируемой динамике и необходимом качестве. Подходов к установлению оптимального уровня дебиторской задолженностью существует много, но единого нет, так как часто работа отдельных предприятий имеет достаточно специфических черт. Также управление задолженностью неразрывно связано с политикой установления цен и сбытовой политикой.

Необходимо учитывать, что излишне консервативный подход в управлении задолженностью может снизить количество клиентов, что следовательно снизит оборот и прибыль. Также и излишняя агрессивность может привести к снижению объёма оборотного капитала в распоряжении фирмы и увеличению расходов на обслуживание долгов.

Поиск и установление оптимального размера и структуры задолженности стимулирует развитие организации при сохранении её платёжеспособности. В

случае дефицита оборотного капитала дебиторская задолженность остается одним из основных способов оперативного исправления ситуации. На практике первые значимые результаты в большинстве случаев можно увидеть уже в течение нескольких недель.

Управление дебиторской задолженностью необходимо осуществлять при использовании как отечественного, так и богатого зарубежного опыта. Важно правильно сформировать систему работы с клиентами. После этого необходимо осуществлять контроль системы, проверяя сотрудников на выполнение условий работы с клиентами, анализируя входящие платежи и применение мер по инкассации задолженности. Данные действия необходимо сформировать в единую систему согласованных процессов, что поможет организации наиболее эффективно исполнить свои планы [43].

Организация нуждается именно в системе, а не в решении отдельных проблем. Система имеет свойство, называемое синергетическим эффектом, что означает наличие у совокупности элементов в связке друг с другом больших возможностей. чем по отдельности. Следовательно, эффект при системном подходе будет иметь более высокий уровень, чем при совершенствовании отдельно взятой стороны деятельности. Многие же организации решают проблемы с задолженностью с позиции ситуационного подхода, не накапливая опыт и не устраняя причин проблемной задолженности.

Например, очень часто организации, обнаружив проблемную задолженность, нанимают дополнительный штат или обращаются за помощью к специализированным организациям, несмотря на то, что правильнее было бы принять меры по оптимизации следующих процессов:

- установление механизма по анализу клиентов на благонадёжность перед заключением договоров;

- проведение оценки платежеспособности клиента и возможных рисков.

Также необходимо оценить меры по мотивации сотрудников отдела сбыта. Если заработная плата сотрудников зависит только от общей выручки без установления зависимости от уровня фактической оплаты дебиторской

задолженности, то сотрудники навряд ли будут обращать внимание на неё, так как им будет выгодно лишь увеличивать объём сбытого товара, так как только это влияет на уровень их заработка. Поработав над системой оплаты труда, можно устранить много ненужных проблем.

Для эффективно управления дебиторской задолженностью важно установить набор действий, который даст возможность эффективно контролировать объём и снизить издержки на обеспечение ее оборота. Если размеры меньше, тогда больше количество и хуже качество дебиторов, тем при прочих равных условиях сложнее и дороже обслуживание задолженности. Если установлена грамотная система препятствующих мер при работе с новыми или подозрительными клиентами, и максимально упрощённая для уже проверенных дебиторов, то управление оказывается максимально дешёвым [61].

Преимущество системного подхода состоит в том, что он позволяет устранить причины возникновения задолженности, а не только бороться с последствиями. Основной целью создания системы управления являются снижение рисков предприятия, стандартизация действий и экономия времени при принятии различных управленческих решений. Ещё одним важным фактором в построении эффективной системы управления является заинтересованность высшего руководства в данном процессе, так как без поддержки и понимания необходимости комплексного регулирования вопросов с долгами все усилия внутренних специалистов организации будут напрасными.

Эффективная система управления коммерческой дебиторской задолженностью должна решать следующие задачи:

- организовать текущий мониторинг дебиторской задолженности и ее анализ в предшествующем периоде;

- создать четкие и понятные для сотрудников компании и контрагентов правила работы с дебиторской задолженностью;

- определить возможную сумму оборотного капитала, направляемого в дебиторскую задолженность путем предоставления клиентам отсрочки платежа;

- сформировать систему кредитных условий для клиентов, в том числе систему скидок и штрафов;

- сформировать стандарты оценки покупателей и дифференциации условий предоставления кредита;

- разработать схемы мотивации персонала, занятого возвращением дебиторской задолженности;

- сформировать процедуры сбора дебиторской задолженности, в том числе связанные с взысканием просроченной задолженности самостоятельно, а также в судебном порядке;

- построить эффективную систему контроля за движением и своевременной инкассацией дебиторской задолженности.

Этапы решения этих задач представлены на рисунке 3.1.

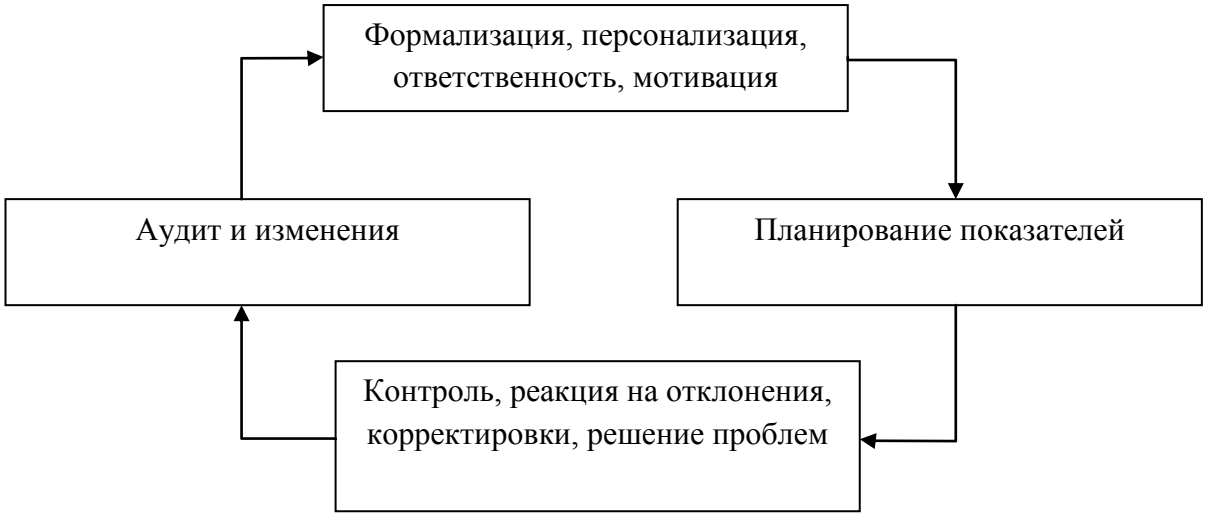

Рисунок 3.1 – Оптимальный цикл управления дебиторской задолженностью

Рассмотрим подробнее каждый этап работы с циклом управления дебиторской задолженностью.

На первом этапе производится несколько шагов. Первый из них это регламентация. Регламенты нужно составить для коммерческого кредитования продаж. Оплата раньше часто означает предоставление скидки, поэтому те кто закупает, хотят покупать по предоплате, а продавцы – хотят продавать в долг. Даже нестыковка стоимости такого финансирования контрагентов с ценой привлекаемых кредитов не является весомым аргументом: банковские проценты не учитываются в EBITDA, и замотивированные на этот показатель менеджеры будут сопротивляться до последнего.

На втором шаге производится персонализация ответственности за исполнение регламентов. Цель этого этапа – установить за каждым контрагентом одного управленца. Управленец в данном случае - это менеджер отдела продаж или отдела закупок. На опыте попадаются случаи, когда за сбыт и инкассацию задолженности отвечают разные департаменты, имеющие противоречащие друг другу цели.

Распределение ответственности между отделами предприятия за осуществление отдельных мер по управлению дебиторской задолженностью представлено в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Распределение ответственности за осуществление отдельных мер по управлению дебиторской задолженностью между отделами организации

Этап управления	Действие	Ответственный
Предварительный	Сбор и предоставление информации о контрагенте для анализа	Менеджер отдела продаж
	Анализ предоставленной информации, сбор и анализ дополнительных данных	Представители финансового департамента, юридической службы и службы безопасности
	Формирование условий работы с контрагентом	Рабочая группа коммерческого и финансового департамента и службы безопасности
Появление виртуальной задолженности	Контроль документооборота и обеспечение формализации задолженности	Менеджер отдела продаж
Появление текущей	Напоминание об оплате	Менеджер отдела продаж

Окончание таблицы 3.1

Этап управления	Действие	Ответственный
задолженности	Поиск возможностей рефинансирования	Представитель финансового департамента
Появление проблемной задолженности	Блокирование оплат (поставок), информирование заинтересованных сторон, поиск решений	Менеджер отдела продаж
	Направление претензионных писем	Представитель юридической службы
	Поиск возможностей рефинансирования	Представитель финансового департамента
Появление просроченной задолженности	Остановка оплат (поставок), поиск решений	Менеджер отдела продаж и руководитель коммерческого департамента
	Проведение сверок, начисление штрафов, проработка возможностей продажи задолженности	Представители коммерческого и финансового департамента
	Предарбитражное уведомление партнера	Представитель юридической службы
	Проверка соблюдения регламента менеджерами ОП (ОЗ), поиск возможностей ускорения процесса	Представитель службы безопасности
Появление безнадежной задолженности	Подача иска в суд	Представитель юридической службы и службы безопасности
	Поиск возможностей продажи (списания долга)	Представители финансового департамента
	Отработка допущенных ошибок	Рабочая группа коммерческого и финансового департамента, юридической службы и службы безопасности

На третьем шаге необходимо определить ответственность за нарушение регламентов. Здесь следует выделить:

- внутриорганизационное воздействие – ответственность персонала предприятия при несоблюдение процедур;

- внешнее воздействие – штрафы дебиторам за неисполнение условий договоров.

На четвёртом шаге на данном этапе необходимо произвести мотивации сотрудников на соблюдение регламентов. По опыту известно, что только «кнут» вызывает негативное отношение к такому воздействию и приводит к апатии. Поэтому рекомендуется применять мотивационные меры для контроля

над сотрудниками и дебиторами. На практике применяют следующие эффективные решения:

- часть вознаграждения сотрудников зависит от их успехов в работе с дебиторской задолженностью;

- дебиторы сразу понимают перспективы улучшения своих позиций при условии неукоснительного соблюдения договоренностей.

На пятом шаге необходимо проводить разъяснительную работу среди сотрудников более активного их вовлечения их в процесс работы. Необходимо вызвать в них не только денежную наживу, а ещё и внушить им, что то что они выполняют, нужно им больше всего на свете [75].

После установления всех мероприятий на первом этапе переходят ко второму - планирование показателей. В рамках данного этапа осуществляют несколько видом планирования.

Тактическое планирование – установление на установленный период общих принципов работы с продуктами и контрагентами. Тактика должна быть нацелена на прямые результаты роста прибыли, оборота, доли рынка и т.п.

Операционное планирование – заключается в определении пределов долга и условий работы для отдельных клиентов. Операционные планы детализируют тактические планы по клиентам. Необходимость сегментирования коммерческих партнеров связана с тем, что не все из них одинаково экономически интересны и значимы для компании. Для их правильного позиционирования необходимо определить признаки, которые отражают особенности отрасли, а также типичные им риски с учетом следующих факторов:

- экономических – платежеспособность клиента, объём поставок ему, условия взаимодействия с ним и т.д.;

- маркетинговых – реклама со стороны покупателя, возможность реализации новой продукции организации и т.п.;

- других признаков, при помощи которых можно группировать клиентов в необходимую структуру.

Детализация групп клиентов не должна существенно поднимать сложность планирования и дальнейшую работу с контрагентами. На практике часто используют следующие приёмы группировки клиентов:

- ABC-анализ для оценки перспективности клиентской и ассортиментной политики;

- XYZ-анализ для классификации контрагентов в зависимости от стабильности оборотов и точности прогнозирования их динамики.

Для каждой группы следует установить соответствующий рейтинг и соответственную политику. Кроме достижения прибыли и задач маркетинга группировка клиентов должна помогать организации распределять товары между ними таким образом, чтобы снизить воздействие монопольного заказчика, т.е. диверсифицировать дебиторов, так как на практике, при реализации товара крупным покупателям уже необходимо прогнозировать возможные риски и последствия. Если контакт с дебитором может принести убыток, сопоставимый с банкротством, то следует отказаться от кредитования. В идеале же компания должна определять возможный объём денежных средств инвестируемых в дебиторскую задолженность по каждой группе дебиторов.

После формирования условий и оценки рисков требуется спрогнозировать объемы вовремя не инкассированной задолженности и порядок работы с ней. Должны быть установлены штрафные санкции, которые с одной стороны, не должны отпугивать дисциплинированных партнеров своей жесткостью, с другой стороны, должна мотивировать к исполнению обязательств, и с третьей – должна возмещать потенциальные финансовые потери и упущенную выгоду. Также на этапе планирования могут быть установлены и кардинальные меры:

- отказ от работы с определенным сегментом или с конкретными контрагентами;

- дополнительное развитие или сжатие бизнеса на отдельных рынках;

- корректировка производственной программы с целью увеличения выпуска продукции с более качественной дебиторской задолженностью либо аналогичные изменения в закупках [71].

Далее переходят к третьему этапу - оперативная работа. Этот этап содержит действия по постоянному мониторингу объёма и качества дебиторской задолженности, слежением за исполнением регламентов и договоренностей; производится проверка ключевых показателей, оценивается влияние текущего и прогнозного размера задолженности на финансовую устойчивость компании. Меры по оперативному управлению дебиторской задолженностью организации представлены в таблице 3.2. По результатам проверок осуществляются соответствующие запрограммированные решения.

Таблица 3.2 - Меры по оперативному управлению дебиторской задолженностью организации

Мероприятие	Срок исполнения	Ответственный
Внесение информации о новых сделках	1 рабочий день	Менеджер отдела продаж
Анализ состояния дебиторской задолженности (кроме безнадёжной)	Еженедельно	Рабочая группа по дебиторской задолженности
Актуализация графика поступлений	Еженедельно	Представители коммерческого и финансового департамента
Изменение статуса партнёра	Ежедневно	Менеджер отдела продаж
Актуализация графика оплат	1-2 раза в неделю	Представитель финансового департамента
Анализ состояния просроченной и безнадёжной задолженности	Еженедельно	Менеджеры отдела продаж по данной задолженности, руководители коммерческого и финансового департамента, юридической службы и службы безопасности
Подписание актов сверок	Ежеквартально	Менеджер отдела продаж, представитель финансового департамента
Актуализация условий работы	Ежеквартально	Представители коммерческого и финансового департамента и службы безопасности

При этом должны решаться следующие четыре задачи.

Первая задача состоит в том, чтобы недопустить возникновения проблемной задолженности. Эта задача является ключевой. Для ее реализации важно установить состояния долгов в будущем, составить реестры старения дебиторской задолженности. Кроме этого необходимо применять меры по стимулированию оплаты дебиторами, такие как:

- дополнительные поощрения для дебиторов с ухудшающимся состоянием платежей;

- реструктуризация или пролонгация задолженности из-за объективных причин;

- приостановка отгрузки товаров;

- рефинансирование задолженности посредством, факторинга, бартера, зачета встречных требований, оформления векселя и др.

Вторая задача состоит в недопущении старения не погашенной вовремя задолженности. Дополнительно к упомянутым действиям можно инициировать следующие: применение штрафных санкций; передача дела в судебное производство; уступка задолженности специализированным организациям.

Третья задача состоит в контроле за эффективностью продаж с использованием дебиторской задолженности. Данная задача решается путём сравнения уровня дополнительных доходов от наличия дебиторской задолженности со стоимостью ее фондирования с учетом премии за риск.

Четвёртая задача состоит в управлении ликвидностью. Если ситуация с ликвидностью средств начинает ухудшаться, то необходимо установить скидки за досрочную оплату или рефинансировать долги через факторинг или другие инструменты.

На четвёртом этапе производится оценка и анализ всей разработанной системы и фактических результатов её применения. На основании этого производятся различные актуализации и дополнения. Для этого могут быть разные причины, такие как:

- обнаружение ошибок либо недоучёт всех факторов;

- внутренние изменения в компании;

- изменения внешнего окружения.

Недоучёт всех факторов возникает ещё на этапе разработки и может быть решён внесением в регламент соответствующих изменения только спустя некоторое время, так как проблемы могут быть обнаружены только на практике [70]. Чаще всего забывают о следующих проблемах:

- сдвоенные оплаты труда сотрудников;

- технические переплаты, как отказ от части поставки уже после внесения аванса;

- слишком ранняя отгрузка товаров по причине купленного покупателем менеджера отдела продаж.

Итак, рассмотрев оптимальный механизм управления дебиторской задолженностью перейдём к разработке мер по приближению к описанной модели механизма управления на предприятии ОАО «КЗХ «Бирюса».

3.2 Разработка рекомендаций по организации управления дебиторской задолженностью ОАО «КЗХ «Бирюса»

Меры воздействия на дебиторов необходимо подбирать в зависимости от размера долга, динамики его погашения, а также особенностей должника и сложившейся ситуации. С одной стороны, применяемые к должнику меры должны быть достаточно для него заметными. С другой стороны, не стоит использовать сложные механизмы, когда к нужному результату может привести простое действие, например предъявление исполнительного листа в банк должника для безакцептного списания денежных средств.

Перекосы в плане неадекватности мер воздействия на должника порой доходят до курьезов. Так, например, иногда бывают ситуации, когда кредитор отправил должнику шестую по счету претензию с требованием о

погашении долга и искренне удивлялся, почему тот на нее не отреагировал. Должник претензии от данного кредитора просто начал воспринимать как спам в почтовом ящике, ведь никаких последующих действий, несмотря на угрозы, кредитором не осуществлялось.

Применительно к описанной ситуации можно сказать, что, написав претензию, необходимо быть готовым затем обратиться в суд. Если же предприятие не готово судиться (нет ресурсов, долг бесперспективен ко взысканию и т. п.), то не рационально тратить зря свои время и силы и не надо писать ненужных претензий.

Зачастую именно осознание должником серьезности намерений кредитора и неизбежности возврата долга приводит к нужному результату [69].

По аналогии с существующими консервативной, умеренной и агрессивной политики управления активами и пассивами, предлагается следующий алгоритм расчёта для принятия решений при управлении дебиторской задолженностью, представленный в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Политика управления дебиторской задолженностью, по данным ОАО «КЗХ «Бирюса»

Показатель	Консервативная	Умеренная	Агрессивная
Выручка от реализации, тыс. руб.	114000	148200	171000
Скидка за досрочную оплату, тыс. руб.	-	1	3
Доля контрагентов, использующих скидку за досрочную оплату, %	-	0,33	0,33
Потери от скидок за досрочную оплату, тыс. руб.	-	489,06	1692,9
Доля себестоимости продукции в выручке, %	0,75	0,74	0,73

Окончание таблицы 3.3

Показатель	Консервативная	Умеренная	Агрессивная
Себестоимость продукции, тыс. руб.	85500	109668	124830
Доп.расходы, тыс. руб.	-	250	250
Доля потерь по безнадежным долгам в выручке, тыс. руб.	-	0,03	0,07
Потери по безнадежным долгам, тыс. руб.	-	4446	11970
Срок оплаты без скидки, дней	-	10	20
Срок оплаты со скидкой, дней	-	5	10
Период оборота дебиторской задолженности, дней	-	8,35	16,7
Отвлеченный из оборота капитал, тыс. руб.	-	3390,3	7823,8
Кредитная ставка, % в год	1,14	1,14	1,14
Стоимость отвлеченного капитала, тыс. руб.	-	474,6	1095,3
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	28500	32872,3	31161,8
Дополнительная прибыль в сравнении с консервативной политикой (до налогообложения), тыс. руб.	-	4372,3	2661,8

Отдел маркетинга посчитал, что при предоставлении отсрочки платежа на 10 дней, можно будет увеличить объем реализации на 30% при потерях от безнадежной дебиторской задолженности 3%, а при кредите в 20 дней – увеличить отгрузку на 50% от первоначальной выручки. При этом потери по безнадежным долгам могут составить 7%. Кроме того, клиентам, которые заплатят в два раза быстрее, будет предоставляться скидка в размере 1 и 3% соответственно для вариантов «умеренной» и «агрессивной» кредитной политики. Отдел сбыта рассчитал, что в среднем скидкой воспользуются 33% покупателей для обоих вариантов. Начальник отдела сбыта также попросил себе в штат дополнительного работника – юриста по составлению и

согласованию договоров с содержанием 250 тыс. руб. в год. Помимо этого предприятию на финансирование дебиторской задолженности потребуется привлечь в оборот дополнительные средства, для чего будет взят кредит в банке по ставке 14% в год. После проведенных расчетов выяснилось, что для предприятия при заданных параметрах наиболее выгодной будет умеренная кредитная политика, применение которой позволит ему дополнительно заработать 4,3 млн руб. в год.

При изменении условий по этому алгоритму можно будет провести расчёт повторно. Для упорядочивания согласования отсрочек и лимитов клиентов также можно разделить клиентов по степени риска на следующие группы:

- 1-я группа - высокий риск невозврата задолженности;
- 2-я группа - средний риск невозврата задолженности;
- 3-я группа - незначительный риск невозврата задолженности;
- 4-я группа - риск отсутствует невозврата задолженности.

Определение степени риска экономических отношений с клиентами определяется по показателям, представленным в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Показатели уровня рискованности клиентов ОАО «КЗХ «Бирюса»

Показатель	Группа риска			
	1	2	3	4
Оборот клиента (доля в обороте отдела), %	> 10	от 5 до 10	от 1 до 5	< 1
Отношение дебиторской задолженности клиента к его обороту, %	> 100	от 70 до 100	от 50 до 70	< 50

Окончание таблицы 3.4

Показатель	Группа риска			
	1	2	3	4
Период работы клиента с нашей компанией, мес.	< 6	от 6 до 12	от 12 до 36	> 36
Период существования компании на рынке, мес.	< 6	от 6 до 12	от 12 до 36	> 36
Наличие подтвержденной собственности, %	Отсутствует	< 50 лимита	от 50 до 100 лимита	> 100 лимита
Рекомендации о клиенте на рынке	Только отрицательные	Только отрицательные	Только положительные	Только положительные
Система сбыта клиента (розница, опт, корпоративные клиенты)	Только опт	Розница, корпоративные и оптовые клиенты	Розница и корпоративные клиенты	Только розница

Логика оценки кредитного риска:

- выручка контрагента: чем выше доля контрагента в общей выручке предприятия, тем выше риск по данному контрагенту;

- отношение дебиторской задолженности к среднемесячной выручке контрагента: чем больше коэффициент, тем выше риск;

- период существования контрагента на рынке: чем дольше существует, тем меньше риск банкротства;

- наличие подтвержденной собственности контрагента: уменьшает риски корпорации;

- уровень взаимоотношений с контрагентом: если предприятие имеет контакт только с менеджером контрагента - риск выше, если с руководителем отдела - риск меньше, если с руководителями и учредителями – риск минимальный.

Приемлемый срок коммерческого кредита зависит от размера скидок, применяемых за раннюю оплату продукции. Рассчитаем величину допустимой скидки с помощью следующей формулы:

$$\text{Размер скидки} = \frac{Д}{Д + 365 / (t - t_{ск})}, \qquad (3.1)$$

где Д – процент альтернативного дохода (например, предоставление займа другому предприятию под эту ставку);

t – срок предоставляемого кредита;

$t_{ск}$ – срок действия скидки.

Отсрочка платежа предоставляется клиентам, вошедшим в одну из первых трех групп кредитного риска.

Чтобы определить, на какую сумму отгружать товар с отсрочкой платежа, сначала рассчитаем максимально допустимый лимит по каждому клиенту, определяемый по следующей формуле:

$$\text{Лимит по клиенту} = \text{Среднемесячный объем продаж клиенту} \times 3, \qquad (3.2)$$

Коэффициент 3 из формулы означает, что за максимальный кредитный лимит берется квартальный торговый оборот по клиенту. Чаще всего такая сумма устраивает как контрагента, так и саму компанию. Кредит в размере месячного оборота для клиента слишком мал, тогда как свыше квартального оборота - рискован для компании-продавца.

Что касается новых клиентов, первые полгода имеет смысл работать с ними по предоплате, а затем рассчитать для них допустимый кредитный лимит по предложенной схеме.

Принятый ранее размер кредитного лимита дебитора нужно переоценить, если имеют место:

- нарушение сроков платежей – многие должники не торопятся погашать долг, пока к ним не придут приставы описывать и изымать имеющиеся активы либо не возникнет вопрос о привлечении к уголовной ответственности за неисполнение решения суда. Зачастую это происходит потому, что должник, постоянно находясь в ситуации дефицита финансов, отдает долги тем кредиторам, которые постоянно его донимают;

- мотивированный запрос от дебитора на увеличение кредитного лимита;

- необходимость активного продвижения товара на рынок и готовность производителя увеличить объем финансирования покупателей;

- серьезные изменения на рынке (передел рынка, крупные слияния и поглощения и т.д.).

Увязать премию ответственного менеджера на нашем предприятии с размером просроченной дебиторской задолженности будет некорректно, поскольку решение об отгрузке зачастую принимает начальник отдела сбыта, менеджеры же осуществляют отгрузку в рамках ранее достигнутых с клиентом договоренностей. Поэтому было решено формализовать схему по управлению дебиторской задолженностью на предприятии, назначить ответственных, прописать алгоритм действий, а также автоматизировать процесс согласования отгрузок для клиентов, имеющих просроченную дебиторскую задолженность на момент отгрузки. Также в помощь менеджерам и начальнику отдела сбыта будет автоматизирован расчёт следующих коэффициентов.

Первый (риск несвоевременной оплаты) характеризует сумму средств, которые с высокой степенью вероятности не придут от контрагента в сроки,

установленные договором. Этот показатель рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Риск несвоевременной оплаты} = \frac{\text{ПДЗ}}{P(t_{\text{ПДЗ}})} \times P(t_{\text{т}}), \qquad (3.3)$$

где ПДЗ – сумма просроченной дебиторской задолженности по контрагенту на конец отчетного периода (месяц), руб.;

$P(t_{\text{ПДЗ}})$ – сумма, на которую клиенту, как правило, оказываются услуги за период, равный средневзвешенному сроку просроченной дебиторской задолженности, руб.;

$P(t_{\text{т}})$ – сумма, на которую клиенту были оказаны услуги в текущем периоде, руб.

Второй показатель – риск не возврата дебиторской задолженности, это та часть средств от общей суммы реализации текущего периода, которая будет оплачена контрагентами спустя 60 дней либо не будет возвращена. Риск неоплаты дебиторской задолженности рассчитывается во многом аналогично предыдущему показателю. Разница лишь в том, что в формуле в числителе указывается сумма просроченной дебиторской задолженности на период свыше 60 дней.

Разработанные показатели в компании рассчитываются с разной детализацией (по компании, подразделению, менеджеру).

Обобщая статистику, наблюдения и оценки многих специалистов и практиков по возврату долгов, а также характеризуя сложившуюся обстановку как критическую, можно сказать составить следующую таблицу распределения эффективности использования наиболее распространенных методов

воздействия на должников. При этом коэффициент полезного действия таких методов значительно отличается в зависимости от порядочности контрагента. Уровень полезного действия от применения по отношению к дебиторам различных методов на ОАО «КЗХ «Бирюса» представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Оценка эффективности методов воздействия при возврате задолженности

Методы воздействия	Коэффициент полезного действия, %	
	Добросовестный дебитор	Недобросовестный дебитор
Устные напоминания (в зависимости от интенсивности)	10 – 20	1–2
Письменные напоминания (в зависимости от интенсивности)	15 – 30	1 – 2
Подача иска в суд (сам факт)	20 – 40	5 – 15
Исполнение решения суда	30 – 50	10 – 20
Штраф, пеня, неустойка (в зависимости от размеров)	40 – 60	2 – 10
Залог (в зависимости от ликвидности)	80 – 90	70 – 80
Вероятность имиджевых потерь	30 – 40	1 – 5
Приостановка поставок	10 – 30	5 – 20
Вмешательство официальных и контролирующих органов (в зависимости от учреждения)	50 – 70	20 – 40

Кроме этого, было принято решение о введении в штат должности юриста, который будет заниматься составлением, согласованием договоров и дополнительных соглашений с клиентами. В частности дополнительных

соглашений касательно сроков оплат, а также своевременными письменными напоминаниями клиентом об имеющейся у них задолженности перед нашим предприятием.

Обращение за помощью к представителям «организованной спортивности», миротворцам в погонах, обладателям высоких постов и кресел позволяет некоторым кредиторам взыскивать проблемные долги, однако далеко не редкость и обратные ситуации. Иногда компании сталкиваются с ситуациями, когда деньги на «помощников» потрачены, а проблемы не решены либо появились новые проблемы (связанные с обращением должника в правоохранительные органы, а иногда и СМИ по факту угроз и т. п.). Именно поэтому работать с неплательщиком необходимо в рамках правового поля. По крайней мере, не нарушая «буквы закона».

Соблюдение требований закона означает не только отказ от обращения за помощью к криминальным и иным схожим структурам, но и необходимость соблюдать общий корректный характер взаимодействия с должником. В рамках устного и письменного общения с представителями предприятия-неплательщика недопустимы угрозы и оскорбления, так как любая подобная ошибка кредитора может быть использована против него. Необходимо в любой ситуации сохранять деловой тон общения, быть настойчивым, но вежливым [57].

Управление дебиторской задолженностью предполагает, прежде всего, планирование и контроль за оборачиваемостью средств в расчетах. Оборачиваемость является обобщающим показателем возврата задолженности в финансовом анализе. Ускорение оборачиваемости в динамике рассматривается как положительная тенденция. Большое значение имеют отбор

потенциальных покупателей и определение условий оплаты товаров, предусматриваемых в контрактах.

Предложенные в данной бакалаврской работе меры по усовершенствованию работы механизма управления дебиторской задолженностью в конечном итоге должны привести к увеличению её оборачиваемости.

Таким образом, показатель качества и ликвидности дебиторской задолженности может быть её оборачиваемость.

Коэффициент оборачиваемости определяется по формуле 2.2. В 2014 году коэффициент оборачиваемости был равен:

$$К_{об}^{ДЗ} = \frac{3016296}{620740} = 4,85$$

При увеличении коэффициента оборачиваемости на 1% , при неизменном объёме дебиторской задолженности, выручка составит:

$$\text{Выручка} = 620{,}74 \text{ млн руб.} \times 4{,}9 = 3{,}46 \text{ млрд руб.}$$

Положительный эффект от увеличения оборачиваемости дебиторской задолженности выражается приростом объёма выручки, который составляет 30,16 млн руб. Таким образом, применяя меры по работе с дебиторами предприятие получает возможность, при неизменной себестоимости, увеличить объём своего годового оборота. Прибыль предприятия составит:

$$\text{Прибыль} = 3{,}46 \text{ млрд руб.} - 2{,}56 \text{ млрд руб} = 478{,}49 \text{ млн руб.}$$

Прибыль предприятия от увеличения выручки прирастёт в том же объёме - 30,16 млн руб.

Выручка и дебиторская задолженность взаимосвязаны тем, что при увеличении выручки, увеличивается и задолженность, и наоборот. На предприятиях применяются меры по увеличению задолженности и меры по её своевременной инкассации, составляя механизм управления дебиторской задолженностью. Из-за взаимосвязи выручки и дебиторской задолженности меры по увеличению выручки увеличивают и дебиторскую задолженность. За этим следует момент, когда коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности уже не увеличивается, не принося предприятию выгод.

Меры по снижению дебиторской задолженности также не могут осуществляться без снижения выручки, что также приведёт к снижению оборачиваемости.

Таким образом, предприятие должно стремиться к балансу применения мер по инкассации дебиторской задолженности и увеличения выручки с применением отсрочки платежа с целью не допустить снижения оборачиваемости дебиторской задолженности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Каждая организация стремиться достичь своих целей, используя имеющиеся ресурсы, формируемые в различные группы по целям и создавая собой различные структуры, выполняющие единую цель. Для каждой группы ресурсов формируется своя система управления, которая в свою очередь также формуется в единую систему, что позволяет предприятию быть конкурентоспособным и быстро реагировать на изменяющиеся условия на рынке, управляя, таким образом, его поступательным и стабильным развитием.

В данной бакалаврской работе рассматривалась группа ресурсов в виде дебиторской задолженности, знаменующая собой стадию реализации продукции, и управление ею. Главной задачей, а также и проблемой управления дебиторской задолженностью является баланс между мерами по стимулированию сбыта при помощи отсрочек платежа и мерами по возврату и контролю объёма дебиторской задолженностью, т.е. баланс приемлемого на данный момент для предприятия объёма дебиторской задолженности.

Цель анализа дебиторской задолженности - выявление путей оптимизации величины дебиторской задолженности, снижение риска неплатежей или недопустимого увеличения или непогашения задолженности и обязательств, направленное на улучшение платежеспособности и финансовой устойчивости организации.

Рост дебиторской задолженности создает финансовые затруднения, так как компания может чувствовать недостаток финансовых ресурсов для выплаты заработной платы, расчетов с кредиторами и другие. Кроме того, дебиторская задолженность приводит к замедлению оборачиваемости капитала. Просроченная дебиторская задолженность означает также рост риска непогашенных долгов и уменьшение прибыли, поэтому предприятие должно

быть заинтересовано в сокращении сроков погашения причитающихся ему платежей.

Для выработки рекомендаций по решению вышеназванной проблемы в данной работе проведены следующие этапы.

В первой главе проведен анализ рынка ОАО «КЗХ «Бирюса» и описаны главные теоретические вопросы, позволяющие системно смоделировать все составляющие процесса управления дебиторской задолженностью в современной экономике и позволяющих планировать и реализовывать эффективные управленческие решений в сфере взаимоотношений с контрагентами по поводу соблюдения обязательств. В данной работе раскрыты сущность дебиторской задолженности и процесс ее формирования на предприятии, рассмотрен зарубежный опыт управления дебиторской задолженностью; методика управления дебиторской задолженностью.

Были раскрыты понятия финансовой устойчивости, платежеспособности, управления дебиторской задолженности; приведён механизм управления этой задолженностью.

Во второй главе проведён анализ внутренней среды ОАО «КЗХ «Бирюса» на основе финансового анализа его активов и оценка его положения на рынке своей отрасли. Анализ финансового состояния предприятия позволил выявить следующие основные моменты. Проанализировав финансовое состояние ОАО «КЗХ «Бирюса» можно сделать вывод, что в течение трех лет у предприятия сохранялось неустойчивое финансовое состояние.

Показатели финансового анализа негативно характеризуют положение предприятия. Так, предприятие имеет низкий уровень рентабельности, несмотря на её повышение в 2014 году; низкую скорость оборота активов, что снижает уровень прибыли за определённый срок; плохой уровень финансовой устойчивости из-за высокой доли заёмных средств в активах, что создаёт дополнительное бремя на уровень прибыли и приводит к снижению

рентабельности; также имеется необоснованный объём оборотных активов, превышающий норму по обеспечению ликвидности средств.

Также дана оценка существующей системы управления дебиторской задолженностью на предприятии, оценка её недостатков и обоснование необходимости проведения её изменений. В системе управления дебиторской задолженностью на ОАО «КЗХ «Бирюса» выявлены следующие проблемы:

- отсутствие чётко регламентированной системы управления дебиторской задолженностью;

- коэффициенты финансового анализа практически не используются;

- оформлением договоров занимаются сотрудники без юридического образования;

- не закреплена ответственность за возможные ошибки в управлении;

- оплата менеджеров не зависит от величины нормальной и просроченной дебиторской задолженности.

В третьей главе, в соответствии с целью работы описаны необходимые направления совершенствования системы управления дебиторской задолженностью предприятия ОАО «КЗХ «Бирюса» и дана их оценка по значимости для системы управления. Можно отметить, что рассматриваемое предприятие ОАО «КЗХ «Бирюса» может в будущем для улучшения своего финансового состояния воспользоваться формами рефинансирования, такими как факторинг или спонтанное финансирование. А также для привлечения новых покупателей перейти к либеральной кредиторской политике.

Таким образом, для уменьшения дебиторской задолженности компании необходимо ускорить платежи путем совершенствования расчетов, предварительной оплаты, предоставление скидки при досрочной оплате.

Это позволит повысить рентабельность предприятия и улучшить тем самым его финансовое состояние. А повышение рентабельности предприятия – одна из важнейших целей финансового менеджмента.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Гражданский кодекс Российской Федерации : в 4 ч. : по состоянию на 1 февр. 2014 г. – Москва : Кнорус, 2014. – 540 с.

2 Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) (ред. от 15.02.2016) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/.

3 Анализ рынка холодильников и морозильников в России в 2010-2014 г. // Агентство BusinesStat. – 2014.

4 Алёхин, А.В. Анализ финансовой отчетности / А.В. Алёхин // «Справочник экономиста». №2. 2013. – 8 с.

5 Голикова О. С. Ежедневный контроль за движением дебиторской задолженности – залог финансовой устойчивости предприятия [Текст] // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, апрель 2012 г.). — СПб.: Реноме, 2012. — С. 168-172.

6 Имакаева Ю. В. Проблемы оптимизации и оценки дебиторской задолженности на предприятии // Молодой ученый. — 2013. — №5. — С. 306-309.

7 Каримова Р. А. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности // Молодой ученый. — 2015. — №10. — С. 690-692.

8 Ларионова, Е. Итоги исследования по теме «Управление оборотными активами»/ Е. Ларионова, С. Садовский // Консультационная группа «Воронов и Максимов». – 2011. – № 12. – С. 22-29

9 Кравчук Д. И. Проблемы и пути решения управления дебиторской задолженностью на предприятии / Д.И. Кравчук, В.И. Кравчук // Молодой ученый. — 2015. — №2. — С. 272-274.

10 Мукминов, С.В. Обзор холодильного рынка в России / С.В. Мукминов // «Холодильная индустрия». – 2014. – №10. – С.28-33.

11 Мукминов, С.В. Рейтинг «Холодильная индустрия - 100» / С.В. Мукминов // «Холодильная индустрия». – 2014. – №10. – С.33-38.

12 Новый, В. Whirlpool устроит большую стирку / В. Новый // «Коммерсантъ». — 2014. — №120. — С. 10.

13 Смыслов, В.И. Бытовая холодильная техника России: производство и рынок / В.И. Смыслов // «Холодильная техника». – 2012. – №1.

14 Рынок холодильников и морозильников в России в 2013 - 2014 гг.: демо-версия аналитического отчета // Агентство DISCOVERY Research Group. – 2014.

15 Тедеева, З.Б. Теоретические аспекты финансового планирования на предприятии / З.Б. Тедеева // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 10. – С. 519.

16 Воропай, К. Марки холодильников, заслужившие доверие в 2014 году [Электронный ресурс] / К. Воропай // Холодильник.инфо. – 2014. – Режим доступа: http://www.holodilnik.info/articles/marki-holodilnikov-zasluzhivshie-doverie-v-2014-godu/.

17 Годовой отчёт Открытого акционерного общества «КЗХ «Бирюса» за 2014 год // ОАО «КЗХ «Бирюса» [сайт]. – Красноярск, 2014. – Режим доступа: http://www.e-disclosure.ru/portal/FileLoad.ashx?Fileid=1091555.

18 Годовой отчёт Акционерного общества "Производственное объединение "Завод имени Серго" // АО "ПОЗиС" [сайт]. – Красноярск, 2014. – Режим доступа: http://www.e-disclosure.ru/portal/FileLoad.ashx?Fileid=1092575.

19 Емельянов, П. Как это сделано: Производство холодильников «Бирюса» [Электронный ресурс] // ИА «Пресс-Лайн». – 2014. – Режим доступа: http://www.press-line.ru/news/2014/04/post-18.

20 История развития холодильников в РОССИИ // « ИНТЕГРАЛ-микро. – 2013. – Режим доступа: http://i-mikro.ru/istoriya_razvitiya_holodilnikov_v_r.

21 Как в России делают холодильники [Электронный ресурс] // Bigpicture.ru. – 2014. – Режим доступа: http://bigpicture.ru/?p=561341.

22 Мальцев, А. POZIS: история, настоящее и будущее Зеленодольска [Электронный ресурс] / А. Мальцев // «Эксперт». – 2015. – №46. . – Режим доступа: http://expertrt.ru/tema/item/1262-pozis-istoriya-nastoyashchee-i-budushchee-zelenodolska.html.

23 Макарова, Е. Холодильники из России: заморозить мы умеем... [Электронный ресурс] // Bigpicture.ru. – 2014. – Режим доступа: http://bigpicture.ru/?p=561341.

24 На красноярском заводе холодильников «Бирюса» сменился гендиректор [Электронный ресурс] // Sibnovosti.ru – 2012. – Режим доступа: http://krsk.sibnovosti.ru/business/188155-na-krasnoyarskom-zavode-holodilnikov-biryusa-smenilsya-gendirektor?class=search-list-element.

25 Налимов, И. Народная марка [Электронный ресурс] // Newslab.ru. – 2012. – Режим доступа: http://newslab.ru/article/469646.

26 ОАО «Красноярский завод холодильников «Бирюса» [Электронный ресурс] //Newslab.ru. – 2014. – Режим доступа: http://bigpicture.ru/?p=561341.

27 Пискунов, В.В. Холодильники стран бывшего СССР от 50-х до 90-х годов [Электронный ресурс] / В.В.Пискунов // Холодильник.Инфо. – 2011. – Режим доступа: http://holodilnik.info/articles/sssr_50_90/

28 Пискунов, В.В. Импорт и экспорт холодильников [Электронный ресурс] / В.В.Пискунов // Холодильник.Инфо. – 2011. – Режим доступа: http://www.holodilnik.info/articles/import_export/

29 Полевой, А.А. Направления развития рынка холодильного оборудования [Электронный ресурс] / А.А. Полевой // Holod Union. Первый информационно-аналитический интернет-портал о применении низкотемпературной техники и технологий во всех сферах бизнеса. – 2013. – Режим доступа: http://www.holodunion.ru/analyst/full_analyst/analyst/http_holodunionru_cms_admin/.

30 Попов, А. Реки холодильников [Электронный ресурс] / А. Попов // «Эксперт». – 2013. – №12. – Режим доступа: http://expert.ru/siberia/2013/12/reki-holodilnikov/.

31 Промышленное производство [Электронный ресурс] // Росстат. – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/industrial/#

32 Рейдеры пытаются захватить красноярский завод холодильников «Бирюса» [Электронный ресурс] //Newslab.ru. – 2011. – Режим доступа: http://newslab.ru/news/373644.

33 Семенычева, Ю. Bosch – 125 лет инноваций и традиций [Электронный ресурс] / Ю. Семенычева // Холодильник.Инфо. – 2011. – Режим доступа: http://www.holodilnik.info/articles/125-let-bosch/

34 Сведения о размещенных и привлеченных средствах [Электронный ресурс] // Банк России. – Режим доступа: http://www.cbr.ru/statistics/?Prtid=sors

35 Тимофеев, В.А. Холодильная статистика планетарного масштаба [Электронный ресурс] / В.А. Тимофеев // Журнал «Холодильный бизнес». – 2014. – №12. – Режим доступа: http://holod-delo.ru/index.htm.

36 Таможенная статистика внешней торговли Российской Федерации // Федеральная таможенная служба. − Режим доступа: http://stat.customs.ru/apex/f?p=201:2:1190248623734011::NO.

37 Туаев, Д.В. Зарубежный и отечественный опыт управления дебиторской задолженностью [Электронный ресурс] / Д.В. Туаев // Электронный научный журнал «Международный студенческий научный вестник». – Режим доступа: http://www.scienceforum.ru/2016/ 2095/25355

38 Уровень жизни [Электронный ресурс] // Росстат. – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/level/

39 Устав Открытого акционерного общества ОАО «КЗХ «Бирюса» (с изменениями и дополнениями от 20.03.2009) // ОАО «КЗХ «Бирюса» [сайт]. –

Красноярск, 2002. – Режим доступа: http://www.e-disclosure.ru/portal/FileLoad.ashx?Fileid=328904.

40 Цены [Электронный ресурс] // Росстат. – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/tariffs/

41 WellsFargo открывает B2B-площадку по торговле дебиторской задолженностью // IFIN. – Режим доступа: http://www.ifin.ru/news/read/1795.stm

42 Берзон, Н.И. Финансовый менеджмент : учебник / Н.И. Берзон, Т.В. Теплова. — М.: КНОРУС, 2014. — 654 с.

43 Бланк, И.А. Управление активами / И.А. Бланк. — К.: «Ника-Центр»,, 2012. – 720 с.

44 Бурмистрова, Л.М. Финансы организаций: Учеб. пособие / Л.М. Бурмистрова. — М. : Изд-во «ИНФРА-М», 2013. — 240 с.

45 Володина, А.А. Управление финансами. Финансы предприятий : Учебник. – 2-е изд. / Под ред. А.А. Володина. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 510 с.

46 Гладковская, Е. Н. Финансы: Учебное пособие / Е. Н. Гладковская. — СПб.: Питер, 2012. — 320 с.

47 Дудин А. Дебиторская задолженность. Методы возврата, которые работают / А. Дудин. – СПб.: Питер, 2012. – 130 с.

48 Ермолович, Л.Л. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Л.Л. Ермолович; под общ. ред. Л.Л. Ермоловича. – М.: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2010. – 461 с.

49 Жиделева, В.В. Экономика предприятия: учеб. пособие / В.В. Жиделева, Ю.Н. Каптейн. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 133 с.

50 Карасева, И.М. Финансовый менеджмент / И.М. Карасева, М.А. Ревякина. — М. : Изд-во «Омега-Л», 2012. — 335 с.

51 Когденко, В.Г. Экономика предприятия: учеб. пособие / В.Г. Когденко, М.В. Мельник, И.Л. Быковников. — 2-е изд., перераб. и доп. — - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. — 480 с.

52 Кириченко, Т.В. Финансовый менеджмент Учебник / Т.В. Кириченко. – 3-е изд., перераб и доп. М.: Изд-во «Дашков и К», 2013. – 484 с.

53 Кутер, М.И. Экономика организации / М.И. Кутер. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 363 с.

54 Макарьева, В.И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организаций / В.И. Макарьева, Л.В. Андреева; под общ. ред. В.И. Макарьевой. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 173 с.

55 Мрочковский, Н.С. Удвоение продаж в оптовом бизнесе / Н.С. Мрочковский. — СПб.: Питер, 2012. — 459 с.

56 Мицек, С.А. Краткосрочная финансовая политика на предприятии : учеб. пособие / С.А. Мицек. – М.: КНОРУС, 2013. – 248 с.

57 Малкин, О.И. Управление задолженностью: стратегии взыскания долгов и защиты от кредиторов / О.И. Малкин. – М.: Изд-во «Вершина», 2012. – 208 с.

58 Пашкина, И.Н. Работа с дебиторской задолженностью: практ. пособие / И.Н. Пашкина, О.И. Соснаускене, О.В. Фадеева. — М. : Изд-во «Омега-Л», 2012. — 301 с.

59 Покудов, А. В. Как управлять дебиторской задолженностью / А. В. Покудов. — М.: «Эксмо», 2013. — 312 с.

60 Промышленность России. 2014: Стат.сб./Росстат. – М., 2014. - 326 с.

61 Путятина, Я.М. Экономика и финансы предприятия: Учебное пособие / Я.М. Путятина, В.Б. Родинов. — М.: «Экономика и финансы», 2013 — 608 с.

62 Рогова, Е.М. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Е. М. Рогова, Е. А. Ткаченко. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство «Юрайт», 2015. — 540 с.

63 Российский статистический ежегодник. 2015: Стат.сб./Росстат. – М., 2015. – 728 с.

64 Россия в цифрах. 2014: Крат.стат.сб./Росстат- М., 2014 - 558 с.

65 Регионы России. Основные социально-экономические показатели городов. 2014: Стат. сб. / Росстат. – М., 2014. – 433 с.

66 Регионы России. Социально-экономические показатели. 2014: Стат. сб. / Росстат. – М., 2014. – 900 с.

67 Регионы России. Основные характеристики субъектов Российской Федерации. 2014: Стат. сб. / Росстат. – М., 2014. – 652 с.

68 Романовский, М. В. Корпоративные финансы: Учебник для вузов / М. В. Романовский, А. И. Вострокнутова. — СПб.: Питер, 2011. — 592 с.

69 Саблин, М.Т. Взыскание долгов: от профилактики до принуждения / М.Т. Саблин. — М.: «Волтерс Клувер», 2013 — 400 с.

70 Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика / Е.С. Стоянова. — 6-е изд., испр. и доп. — М. : Изд-во «Перспектива», 2012. — 656 с.

71 Филина Ф.Н. Дебиторская и кредиторская задолженность. Острые вопросы налогообложения / Ф.Н. Филина. – М.: «ГроссМедиа», 2012. — 152 с.

72 Хромов М. Ю. Дебиторка: возврат, управление, факторинг / М. Ю. Хромов. — СПб.: Питер, 2012. — 152 с.

73 Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: ИНФРА, 2014. – 432 с.

74 Щербаков, В.А. Краткосрочная финансовая политика : учебное пособие / В.А. Щербаков, Е.А. Приходько. — 3-е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2012. — 272 с.

75 Чадин, С. Эффективное управление дебиторской задолженностью [Электронный ресурс] / С. Чадин // «Финансовый директор». – 2013. – №46. . – Режим доступа: http://fd.ru/articles/52113-sqk-15-m9-effektivnoe-upravlenie-debitorskoy-zadoljennostyu

ПРИЛОЖЕНИЕ А Бухгалтерский баланс на 31.12.2014 года

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2014 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710001		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2014
Организация: Открытое акционерное общество "Красноярский завод холодильников "Бирюса"	по ОКПО	07550181		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	2451000695		
Вид экономической деятельности: Производство бытовых электрических приборов	по ОКВЭД	29.71		
Организационно-правовая форма / форма собственности: Открытые акционерные общества / Совместная частная и иностранная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	47	34	
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ	384		

Местонахождение (адрес)
660123, Красноярский край, Красноярск г, Красноярский Рабочий пр-кт, дом № 29

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.	На 31 декабря 2012 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	244	388	532
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	48
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	408 922	461 410	766 690
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	85 639	88 688	91 738
	Финансовые вложения	1170	9 035	9 035	9 035
	Отложенные налоговые активы	1180	11 524	12 853	13 737
	Прочие внеоборотные активы	1190	53 846	52 032	62 108
	Итого по разделу I	1100	569 210	624 406	943 888
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	418 950	395 794	497 329
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	363	430	422
	Дебиторская задолженность	1230	620 740	455 716	257 760
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	511	511	511
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	74 998	428	1 137
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	1 115 562	852 879	757 159
	БАЛАНС	1600	1 684 772	1 477 285	1 701 047

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.	На 31 декабря 2012 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	201 400	201 400	201 400
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	101 584	102 535	137 027
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	19 445	19 384	17 278
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	262 314	304 904	416 433
	Итого по разделу III	1300	584 743	628 223	772 138
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	700 000	520 460	591 900
	Отложенные налоговые обязательства	1420	36 574	42 681	53 087
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	736 574	563 141	644 987
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	60 210	107 553	128 981
	Кредиторская задолженность	1520	280 700	155 104	133 949
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	22 545	23 264	20 992
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	363 455	285 921	283 922
	БАЛАНС	1700	1 684 772	1 477 285	1 701 047

Руководитель _____ ПЕТРОВ МИХАИЛ ВАСИЛЬЕВИЧ
(подпись) (расшифровка подписи)

30 марта 2015 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б Отчет о финансовых результатах за Январь-Декабрь 2014 г.

Отчет о финансовых результатах

за Январь - Декабрь 2014 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710002		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2014
Организация: Открытое акционерное общество "Красноярский завод холодильников "Бирюса"	по ОКПО	07550181		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	2451000695		
Вид экономической деятельности: Производство бытовых электрических приборов	по ОКВЭД	29.71		
Организационно-правовая форма / форма собственности: Открытые акционерные общества / Совместная частная и иностранная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	47	34	
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2014 г.	За Январь - Декабрь 2013 г.
	Выручка	2110	3 016 296	2 905 407
	Себестоимость продаж	2120	(2 567 965)	(2 560 635)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	448 331	344 772
	Коммерческие расходы	2210	(30 716)	(25 429)
	Управленческие расходы	2220	(275 574)	(266 445)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	142 041	52 898
	Доходы от участия в других организациях	2310	20 041	25 105
	Проценты к получению	2320	863	69
	Проценты к уплате	2330	(76 319)	(78 868)
	Прочие доходы	2340	431 681	772 383
	Прочие расходы	2350	(469 440)	(758 926)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	48 867	12 661
	Текущий налог на прибыль	2410	(14 358)	(8 608)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(193)	(3 446)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(1 329)	(885)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	6 107	10 406
	Прочее	2460	(35 380)	(11 528)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	3 907	2 046

Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2014 г.	За Январь - Декабрь 2013 г.
	СПРАВОЧНО Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	3 907	2 046
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель _____ ПЕТРОВ МИХАИЛ ВАСИЛЬЕВИЧ
(подпись) (расшифровка подписи)

30 марта 2015 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ В Динамика активов ОАО «КЗХ «Бирюса»

Таблица В.1 – Динамика активов ОАО «КЗХ «Бирюса» за 2014-2013 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2014	2013	2012	Отклонение, (+,-)		Темпы роста, %	
				2014-2013	2013-2012	2014/2013	2013/2012
АКТИВ 1. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ Нематериальные активы	244	388	532	-144	-144	62,89	72,93
Результаты исследований и разработок	-	-	-	-	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	-	-	-	-	-	-	-
Материальные поисковые активы	-	-	-	-	-	-	-
Основные средства	408922	461410	766690	-52488	-305280	88,62	60,18
Доходные вложения в материальные ценности	85639	88688	91738	-3049	-3050	96,56	96,68
Финансовые вложения	9035	9035	9035	0	0	100	100
Отложенные налоговые активы	11524	12853	13737	-1329	-884	89,66	93,56
Прочие внеоборотные активы	53846	52032	62108	1814	-10076	103,49	83,78
Итого по разделу I	569210	624406	943888	-55196	-319482	91,16	66,15
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ Запасы	418950	395794	497329	23156	-101535	105,85	79,58
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	363	430	422	-67	8	84,42	101,90
Дебиторская задолженность	620740	455716	257760	165024	197956	136,21	176,80
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	511	511	511	0	0	100	100
Денежные средства и денежные эквиваленты	74998	428	1137	74570	-709	17522,90	37,64
Прочие оборотные активы	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу II	1115562	852879	757159	262683	95720	130,80	112,64
БАЛАНС	1684772	1477285	1701047	207487	-223762	114,05	86,85

ПРИЛОЖЕНИЕ Г Дебиторская и кредиторская задолженность ОАО «КЗХ «Бирюса» за 2012-2014 гг.

Форма 0710005 с.10

5. Дебиторская и кредиторская задолженность

5.1. Наличие и движение дебиторской задолженности

Наименование показателя	Код	Период	На начало года		Изменения за период						На конец периода	
					поступление		выбыло			перевод из долго- в краткосрочную задолжен-ность		
			учтенная по условиям договора	величина резерва по сомнитель-ным долгам	в результате хозяйственных операций (сумма долга по сделке, операции)	причитающиеся проценты, штрафы и иные начисления	погаше-ние	списание на финансовый результат	восста-новление резерва		учтенная по условиям договора	величина резерва по сомнитель-ным долгам
Долгосрочная дебиторская задолженность - всего	5501	за 2014г.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	5521	за 2013г.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
в том числе: Расчеты с покупателями и заказчиками	5502	за 2014г.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	5522	за 2013г.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Авансы выданные	5503	за 2014г.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	5523	за 2013г.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Прочая	5504	за 2014г.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	5524	за 2013г.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	5505	за 2014г.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	5525	за 2013г.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Краткосрочная дебиторская задолженность - всего	5510	за 2014г.	457 237	(1 521)	6 609 043	-	(6 443 671)	(347)	1 521	-	622 261	(1 521)
	5530	за 2013г.	308 843	(51 083)	7 026 218	44	(6 876 317)	(1 551)	1 521	-	457 237	(1 521)
в том числе: Расчеты с покупателями и заказчиками	5511	за 2014г.	325 670	-	3 977 372	130	(3 872 128)	(137)	-	-	430 907	-
	5531	за 2013г.	188 070	(49 562)	4 095 358	-	(3 956 308)	(1 450)	-	-	325 670	-
Авансы выданные	5512	за 2014г.	111 006	-	2 320 247	-	(2 288 388)	-	-	-	142 865	-
	5532	за 2013г.	61 561	-	2 413 324	-	(2 363 778)	(101)	-	-	111 006	-
Прочая	5513	за 2014г.	246	-	3 433	2	(3 447)	-	-	-	234	-
	5533	за 2013г.	383	-	4 133	-	(4 270)	-	-	-	246	-
Расчеты с бюджетом и внебюджетными фондами	5514	за 2014г.	9 057	-	40 922	-	(40 357)	-	-	-	9 623	-
	5534	за 2013г.	33 865	-	341 245	44	(366 097)	-	-	-	9 057	-
Расчеты с разными дебиторами	5515	за 2014г.	11 258	(1 521)	263 872	3 064	(239 352)	(211)	1 521	-	38 631	1 521
	5535	за 2013г.	24 964	(1 521)	172 158	-	(1 858 645)	-	1 521	-	11 258	(1 521)
Итого	5500	за 2014г.	457 237	(1 521)	6 609 043	-	(6 443 671)	(347)	1 521	X	622 261	(1 521)
	5520	за 2013г.	308 843	(51 083)	7 026 218	44	(6 876 317)	(1 551)	1 521	X	457 237	(1 521)

5.2. Просроченная дебиторская задолженность

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2014 г.		На 31 декабря 2013 г.		На 31 декабря 2012 г.	
		учтенная по условиям договора	балансовая стоимость	учтенная по условиям договора	балансовая стоимость	учтенная по условиям договора	балансовая стоимость
Всего	5540	63 884	63 884	65 757	65 757	56 856	56 856
в том числе: расчеты с покупателями и заказчиками	5541	61 969	61 969	65 462	65 462	54 252	54 252
расчеты с поставщиками и заказчиками (в части авансовых платежей, предоплат)	5542	1 915	1 915	295	295	2 604	2 604
прочая	5543	-	-	-	-	-	-
	5544	-	-	-	-	-	-

5.3. Наличие и движение кредиторской задолженности

Наименование показателя	Код	Период	Остаток на начало года	Изменения за период					Остаток на конец периода
				поступление		выбыло		перевод из долго- в краткосрочную задолженность	
				в результате хозяйственных операций (сумма долга по сделке, операции)	причитающиеся проценты, штрафы и иные начисления	погаше-ние	списание на финансовый результат		
Долгосрочная кредиторская задолженность - всего	5551	за 2014г.	520 460	1 054 385	-	(874 845)	-	-	700 000
	5571	за 2013г.	591 900	2 018 260	-	(2 089 700)	-	-	520 460
в том числе: кредиты	5552	за 2014г.	520 460	1 054 385	-	(874 845)	-	-	700 000
	5572	за 2013г.	591 900	2 018 260	-	(2 089 700)	-	-	520 460
займы	5553	за 2014г.	-	-	-	-	-	-	-
	5573	за 2013г.	-	-	-	-	-	-	-
прочая	5554	за 2014г.	-	-	-	-	-	-	-
	5574	за 2013г.	-	-	-	-	-	-	-
	5555	за 2014г.	-	-	-	-	-	-	-
	5575	за 2013г.	-	-	-	-	-	-	-
Краткосрочная кредиторская задолженность - всего	5560	за 2014г.	262 657	4 820 878	-	(4 742 439)	(187)	-	340 910
	5580	за 2013г.	262 929	5 059 800	-	(5 067 653)	(71 832)	-	262 657
в том числе: расчеты с поставщиками и подрядчиками	5561	за 2014г.	56 789	3 181 989	40	(3 082 190)	(102)	-	156 527
	5581	за 2013г.	53 046	2 999 563	-	(2 995 489)	(331)	-	56 789
авансы полученные	5562	за 2014г.	11 635	36 105	-	(25 588)	(85)	-	22 067
	5582	за 2013г.	11 815	491 229	-	(491 400)	(9)	-	11 635
расчеты по налогам и взносам	5563	за 2014г.	47 946	836 215	123	(826 908)	-	-	57 376
	5583	за 2013г.	42 698	913 809	158	(908 719)	-	-	47 946
кредиты	5564	за 2014г.	-	-	-	-	-	-	-
	5584	за 2013г.	177	-	63 417	-	(63 594)	-	-
займы	5565	за 2014г.	107 553	285 173	-	(332 516)	-	-	60 210
	5585	за 2013г.	128 804	197 030	15 837	(226 220)	(7 898)	-	107 553
прочая	5566	за 2014г.	38 734	481 106	127	(475 237)	-	-	44 730
	5586	за 2013г.	26 390	458 169	-	(445 825)	-	-	38 734
	5567	за 2014г.	-	-	-	-	-	-	-
	5587	за 2013г.	-	-	-	-	-	-	-