**Глухих Анастасия Юрьевна**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ**

**РАБОТА**

**Управление дебиторской и кредиторской задолженностью как элемент финансовой политики в ООО «Снабтрейд» города Кирова**

Содержание

|  |  |
| --- | --- |
| Введение……………………………………………………………………….. | 4 |
| 1 Теоретические основы управления дебиторской и кредиторской задолженностью как элемент финансовой политики……………………… | 6 |
| 1.1 Понятие, значение и виды дебиторской и кредиторской задолженности……………………………………………………………….. | 6 |
| 1.2 Методы оценки и прогнозирования дебиторской и кредиторской задолженности………………………………………………………………... | 9 |
| 1.3 Управление дебиторской и кредиторской задолженностью…………. | 11 |
| 2. Организационно-экономическая характеристика ООО "Снабтрейд"... | 22 |
| 2.1 Общая характеристика хозяйственной деятельности предприятия… | 22 |
| 2.2 Анализ и оценка финансового состояния предприятия……………… | 32 |
| 3. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью как элемент финансовой политики в ООО «Снабтрейд» города Кирова…................ | 42 |
| 3.1 Финансовая политика ООО «Снабтрейд» по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью……………………………………………. | 42 |
| 3.2 Оценка и управление дебиторской задолженности………………….. | 43 |
| 3.3 Оценка и управление кредиторской задолженности………………… | 50 |
| 3.4 Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности………… | 55 |
| 3.5 Предложения по совершенствованию управления дебиторской и кредиторской задолженностью в ООО «Снабтрейд»……………………. | 61 |
| 3.6 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию управления дебиторской и кредиторской задолженностью в ООО «Снабтрейд»…………………………………………………………………… | 69 |
| Заключение…………………………………………………………………… | 79 |
| Список использованной литературы………………………………………… | 82 |
| Приложения…………………………………………………………………… | 86 |

Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обоснована тем, что в условиях рыночной экономики существенное значение имеет рациональная организация финансовых ресурсов предприятия. Основная проблема многих предприятий это высокий удельный вес дебиторской задолженности в активах предприятия. Такое состояние всегда приводит к большим потерям, так не уплата покупателями и заказчиками задолженности приводит предприятие к не платежеспособности, финансовой не устойчивости и банкротству.

Нехватку денег организации вынуждены пополнять займами и кредитами, что ведет к увеличению финансовой зависимости.

Управление дебиторской и кредиторской задолженностью является важным инструментом в финансовой политики предприятия, так как напрямую связана с финансовой устойчивостью предприятия.

Основная проблема российских компаний на сегодняшний день это то, что на предприятиях достаточно высокий уровень дебиторской задолженности, а это в свою очередь приводит к потере финансовой устойчивости. Многие предприятия вынуждены компенсировать выведенную из оборота часть средств – в виде дебиторской задолженности за счёт заемных средств.

Таким образом, формирование оптимального размера дебиторской и кредиторской задолженности в структуре оборотных активов и улучшение их эффективного использования на предприятии очень важны и актуальны на сегодняшний день.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке направлений совершенствования системы управления дебиторской и кредиторской задолженностью ООО «Снабтрейд» как элемента финансовой политики.

Задачи выпускной квалификационной работы:

* рассмотреть теоретические и методологические основы управления дебиторской кредиторской задолженностью организации;
* дать организационно – экономическую характеристику объекта исследования;
* дать оценку финансовой политики по управлению дебиторской и кредиторской задолженности;
* провести анализ дебиторской и кредиторской задолженности;
* разработать направления совершенствования управления дебиторской и кредиторской задолженностью;
* дать оценку эффективности предложенных мероприятий по совершенствования управления дебиторской и кредиторской задолженностью.

Предмет выпускной квалификационной работы – система управления дебиторской и кредиторской задолженностью.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности проводится на базе финансовой отчетности предприятия за три года: 2013, 2014, 2015гг.

Объектом исследования является ООО «Снабтрейд».

В работе используются следующие методы финансового анализа: горизонтальный анализ; вертикальный анализ; метод финансовых коэффициентов; факторный анализ. Для проведения анализа применяется такие инструменты, как сравнение и группировки. В работе активно используются табличные и графические методы.

Теоретической основой данной работы являются учебная литература таких ученых как Беспалов М.В., Володин А.А., Дудин А. и др., данные периодической печати и электронные ресурсы.

1 Теоретические основы управления дебиторской и кредиторской задолженностью как элемент финансовой политики

1.1 Понятие, значение и виды дебиторской и кредиторской задолженности

Экономический смысл дебиторской задолженности весьма прост ─ это средства предприятия, находящиеся во временном пользовании у третьих лиц (покупателей продукции, собственный работников и др.). Основной удельный вес в дебиторах обычно приходится на покупателей и заказчиков, которым была отгружена продукция, но которые еще не успели ее оплатить.

В экономической литературе даны различные понятия дебиторской задолженности. На пример Володин А.А. считает что, дебиторская задолженность — это недополученная часть выручки предприятия от продаж, образующаяся из договора как отдельный вид обязательств между предприятиями.

Лебедев К. считает, что дебиторская задолженность это входящие в состав имущества организации ее имущественные требования к другим лицам, являющиеся ее должниками в правоотношениях , возникающих из различных оснований [6, стр.36].

Безруких П.С. считает что, дебиторская задолженность это входящие в состав активов организации ее имущественные требования к другим юридическим и физическим лицам [7, стр. 486].

М.Л. Пятов определяет дебиторскую задолженность как отраженные на счетах расчетов обязательства перед предприятием сторонними лицами – покупателями, работниками и др. [8,стр. 124].

Ю.А, Бабаев считает, что дебиторская задолженность возникает из договоров между организацией, выступающей в роли кредитора, и другими лицами, выступающими в роли должников. Дебиторская задолженность это кредит, полученный от поставщиков, когда организация – покупатель получает товары и услуги от контрагента без требования о немедленной оплате [11, стр. 58] .

Но очень часто дебиторская задолженность возникает из - за не добросовестных покупателей, фирм однодневок и может нанести достаточно большой вред организации. На сегодняшний день предприятиям необходимо проверять покупателей их финансовое состояние[27].

Необходимость анализа задолженности предприятия обусловлена в первую очередь тем что, возникает крайняя необходимость отслеживать просроченную задолженность, вовремя ее выявлять и требовать от должников немедленной ее погашения [5].

Можно сказать, что главными задачами по управлению задолженности покупателей и заказчиков является рост денежной выручки на предприятии и как следствие увеличение прибыли, произведение расчета резерва по сомнительным долгам, предоставление отсрочки платежей с целью увеличения конкурентоспособности предприятия.

Постоянно проводить мониторинг финансового состояния дебиторов, с целью выявление неплатежеспособных предприятий, их финансовое состояние, так как малые предприятия особенно подвержены потерям безнадежного долга. Предприятию необходимо быть осмотрительным с фирмами которые находятся на рынке менее года, так они наиболее подвержены банкротству

Далее рассмотрим то такое кредиторская задолженность, это особая часть имущества организации, являющаяся предметом обязательных правоотношений между организацией и ее кредиторами [1].

Таким образом, во-первых, кредиторская задолженность входит в состав имущества организации; во-вторых, имущество организации за вычетом кредиторской задолженности является ее собственным капиталом, или чистыми активами: в-третьих, объектом взыскания со стороны кредиторов будет все имущество организации, включая кредиторскую задолженность[16].

По продолжительности выделяют долгосрочную задолженность, срок погашения которой превышает 12 месяцев, и краткосрочную со сроком погашения менее 12 месяцев [21].

Контроль над возможностью ее получения

Законная просроченная дебиторская задолженность

До истечения срока исковой давности

Результат отсрочки платежа

В течение пяти лет с момента списания исполнения

Более трех лет с момента окончания срока исполнения

В пределах договорного срока

Более срока, установленного договором

Находящаяся на забалансовом счете

Безнадежная

Просроченная

Срочная

Рисунок 1 Признаки классификации дебиторской задолженности

В то же время просроченная задолженность подразделяется на истребованную и неистребованную. Истребованной считается задолженность, по возврату которой организация-кредитор предприняла все предусмотренные законодательством меры (направление претензионных писем, подача искового заявления в суд), неистребованной - задолженность, для возврата которой организация-кредитор в силу разных причин не предприняла всех необходимых усилий [20].

1.2 Методы оценки и прогнозирования дебиторской и кредиторской задолженности

Анализ дебиторской задолженности и оценка ее реальной стоимости заключается в анализе задолженности по срокам ее возникновения, в выявлении безнадежной задолженности и формировании на эту сумму резерва по сомнительным долгам [5].

Анализ дебиторской задолженности можно проводить в такой последовательности.

1. Расчет коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности по формуле:

К обор. дебит.з. = Выручка / величину дебит.зад. среднюю (1)

2. Расчет срока погашения дебиторской задолженности:

средняя Деб. Зад.=365/ К обор. дебит.з (2)

3. Расчет коэффициента погашения дебиторской задолженности по формуле:

Кпог.Деб.зад,=Деб.зад./Выручку (3)

4. Расчет коэффициента инкассации дебиторской задолженности по формулам:

Кинк = Оплата текущего месяца / Отгрузку текущего месяца (4)

Кинк.п.м. = Погашение Деб.зад. от 0 до 30 дней

Отгрузка предыдущего м-ца (5)

где Кинк – коэффициент инкассации дебиторской задолженности текущего месяца;

Кинкп.м – коэффициент инкассации дебиторской задолженности предыдущего месяца.

5. Оценка доли дебиторской задолженности в объеме оборотных активов по формуле:

Доля деб.зад. = Деб. Зад. /Оборотные активы (6)

6. Оценка соотношения темпов роста дебиторской задолженности с темпами роста выручки от продаж

К=Темп роста деб.зад /Темп роста выручки (7)

Для получения информации о просроченности задолженности следует провести анализ договоров с контрагентами. Когда такая информация получена, составляется реестр «старения» счетов дебиторов, где все дебиторы ранжируются на группы по убыванию величины задолженности [10].

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности определяется как:

К об кред.зад. = Выручка/Сред.кредит.задолженность (8)

Одновременно определяется средний срок оборота кредиторской задолженности по формуле:

Период погашения кредит.зад. = 365/ К об кред.зад (9)

Доля кредиторской задолженности определяется отношением кредиторской задолженности к текущим пассивам по формуле:

Доля кредит.зад. = Кредиторская задолженность /Текущие пассивы \* 100% (10)

Для проведения более углубленного анализа необходимо рассматривается и кредиторская задолженность точно также как и дебиторская, т.е. по срокам возникновения

Основная цель управления кредиторской задолженностью - обеспечение своевременного начисления и выплаты средств, входящих в ее состав. [19].

Критерием оптимальности соотношения дебиторской и кредиторской задолженностей выступает следующее условие:

*ДЗ*доп + Δ*ОП* ≥ Δ*ОЗ* + *РПС* + *КЗ*доп, (11)

где *ДЗ*доп – допустимая дебиторская задолженность;

Δ*ОП* – изменение операционной прибыли, связанной с производством и реализацией продукции;

Δ*ОЗ* – изменение операционных затрат, связанных с производством и реализацией продукции;

*РПС* – размер потерь средств, инвестированных в дебиторскую задолженность из-за неплатежей покупателей;

*КЗ*доп – допустимая кредиторская задолженность.

1.3 Управление дебиторской и кредиторской задолженностью

Оптимизация дебиторской задолженности позволит увеличить рентабельность предприятия и сократить задолженность по своим обязательства, грамотный контроль и его организация за состоянием расчетов позволяет укрепить договорную и расчетную дисциплину, рассчитываться во время по обязательствам за поставленную продукцию, повышает платежную дисциплину и, как следствие, способствует укреплению финансового состояния фирмы.

Для того чтобы сохранить финансовую устойчивость нужна не только прибыль, но и рентабельность. Если у предприятия высокая прибыль это тоже риск, вместо ожидаемого дохода можно получить убытки и потерять платежеспособность. Предприятию нужно находить равновесие с наличием большого уровня денежных средств и высокой платежеспособностью. Если предприятие своевременно рассчитывается по долгам, и у него имеется достаточно свободных средств на развитие, и сохранять свою платежеспособность.

На рисунке 2 рассмотрена сущность и приемы управления дебиторской задолженностью

**Приемы управления дебиторской задолженностью**

**Сущность управления дебиторской задолженностью**

Определение политики предоставления кредита и инкассации для различных групп контрагентов.

Анализ покупателей г в зависимости от величины суммы долга, сроков договора.

Контроль расчетов с дебиторами по отсроченной или просроченной задолженности.

Определение приемов ускорения востребования долгов и уменьшения безнадежных долгов.

Прогноз поступлений денежных средств от дебиторов на основе коэффициентов инкассации

Учет и оформление договоров, установление характера дебиторской задолженности.

Анализ задолженности по структуре для выявления невыгодных с точки зрения инкассации договоров. Оценка реальной стоимости существующей дебиторской задолженности.

Контроль соотношения дебиторской и кредиторской задолженностей.

Определение конкретных размеров скидок при досрочной оплате.

Оценка возможности факторинга - продажи дебиторской задолженности

Рисунок 2 Сущность и приемы управления дебиторской задолженностью

В нормальной рыночной экономике никто не требует от предприятия продажи своей продукции в кредит. Однако балансы подавляющего большинства производственных предприятий свидетельствуют о наличии у них крупной дебиторской задолженности. Это означает, что большинство предприятий осознанно отказываются требовать от покупателей немедленной оплаты покупок, поставляя им продукцию с отсрочкой платежа, т.е. предоставляя им товарный (коммерческий) кредит. Очевидная причина этого – выгодность предприятия такого кредитования покупателей. Увеличение сбыта за счет предоставления покупателям товарного кредита позволяет предприятию полнее загрузить свои производственные мощности и получить за счет этого дополнительную прибыль. К предоставлению товарных кредитов более склонны предприятия, имеющие резервы производственных мощностей и выпускающие высокорентабельную продукцию.

Управление дебиторской задолженностью непосредственно влияет на прибыльность компании и определяет дисконтную и кредитную политику для малоэффективных покупателей, пути ускорения востребования долгов и уменьшение безнадежных долгов, а также выбор условий продажи, обеспечивающих гарантированное поступление денежных средств [18].

Делая обобщение можно сделать вывод, что в основе управления дебиторской задолженностью лежит два подхода:

1) сравнение дополнительной прибыли, связанной с той или иной схемой спонтанного финансирования, с затратами и потерями, возникающими при изменении политики реализации продукции;

2) сравнение и оптимизация величины и сроков дебиторской и кредиторской задолженностей. Данные сравнения проводятся по уровню кредитоспособности, времени отсрочки платежа, стратегии скидок, доходам и расходам по инкассации.

Высокая дебиторская задолженность делает организацию более зависимой от дебиторов и ухудшается финансовая устойчивость.

О снижение деловой активности предприятия говорит дебиторская задолженность которая снижается за счет уменьшения отгрузки продукции.

Своевременное образование резервов по сомнительным долгам повысит качество управления задолженностью.

Организация контроля дебиторской задолженности на предприятии отражена на рисунке 3.

Контроль дебиторской задолженности

Инвентаризация дебиторской задолженности

Определение срока оплаты поставленных товаров

Определение минимальной суммы существенности долга

Проверка сроков просрочки

Расчет доли просроченной задолженности в общем объеме задолженности

Проверка наличия процедур банкротства в отношении должника

Финансовый анализ платежеспособности должника и прогноз его платежеспособности набудущее

Рисунок 3 Организация контроля дебиторской задолженности на предприятии

Сопоставление дебиторской и кредиторской задолженности это еще один этап анализа дебиторской задолженности, он позволяет обнаружить причины ее образования. Ведь если кредиторская задолженность выше дебиторской, то организация эффективно использует средства, т.е. на время берет в оборот средств больше, чем изымает из оборота. Работники бухгалтерии с этим мнением не согласны, так как кредиторская задолженность предприятия обязана погашать независимо от состояния дебиторской задолженности.

Можно сказать, что главными задачами по управлению задолженности покупателей и заказчиков является рост денежной выручки на предприятии и как следствие увеличение прибыли, произведение расчета резерва по сомнительным долгам, предоставление отсрочки платежей с целью увеличения конкурентоспособности предприятия.

Постоянно проводить мониторинг финансового состояния дебиторов, с целью выявление неплатежеспособных предприятий, их финансовое состояние, так как малые предприятия особенно подвержены потерям безнадежного долга. Предприятию необходимо быть осмотрительным с фирмами которые находятся на рынке менее года, так они наиболее подвержены банкротству.

Управление кредиторской задолженностью - это установление таких договорных взаимоотношений с поставщиками, которые ставят сроки и размеры платежей предприятия последним в зависимость от поступления денежных средств от покупателей [15].

Высокая кредиторская задолженность делает организацию более зависимой от кредиторов и ухудшается финансовая устойчивость.

Управление кредиторской задолженностью носит дифференцированный характер, определяемый ее видами. Основными видами кредиторской задолженности, являющимися объектами управления на предприятии является [27].

Основная цель управления кредиторской задолженностью - обеспечение своевременного начисления и выплаты средств, входящих в ее состав. Поэтому с позиции стратегического развития своевременная выплата средств, начисленных в составе кредиторской задолженности, приносит предприятию большие экономические преимущества, чем сознательная задержка этих выплат [19].

Организация контроля кредиторской задолженности на предприятии отражена на рисунке 4

Контроль кредиторской задолженности

Инвентаризация кредиторской задолженности

Анализ финансовых обязательств по срокам погашения относительно отчетной даты

Соблюдение сбалансированности активов и обязательств:

- по объему (превышение кредиторской задолженности над дебиторской позволяет предприятию развиваться ускоренными темпами);

- по стоимости (превышение ставки размещения над ставкой привлечения приносит доход);

- по срокам (согласованность активов и пассивов обеспечивает исполнение обязательств в любой интервал времени).

Рисунок 4 Организация контроля кредиторской задолженности на предприятии

Значение финансового плана на предприятиях заключается в том, что он:

• содержит ориентиры, в соответствии с которыми предприятие будет действовать;

• дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;

• служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Планирование – естественная и составная часть менеджмента. Его можно определить как умение предвидеть цели организации, результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения определенных целей [11, с.31].

Основные особенности работы с дебиторской и кредиторской задолженностью отражены на рисунке 5 и 6.

Дебиторская задолженность

Проявление

Особенности

На основе временной стоимости денег

Принципы политики по управлению дебиторской задолженностью

Финансовая отчетность

Источник для оценки кредитоспособности дебиторов

Стабильный уровень

Тенденции в изменении доли дебиторской задолженности в активах

Традиционные (деньги, работы и услуги)

Способы погашения дебиторской задолженности

Банк с лучшими комиссионными услугами

Преимущественное место хранения денег

Недобросовестность дебитора

Риски

Рисунок 5 - Основные особенности работы с дебиторской задолженностью

На предприятии необходимо вести контроль за текущим состоянием дебиторской задолженности, производственными запасами, денежными средствами и др. Оборотные активы необходимо поддерживать на минимальном уровне, но достаточном для ведения деятельности

Основной целью управления кредиторской задолженностью предприятия является обеспечение своевременного начисления и выплаты средств, входящих в ее состав [25].

Кредиторской и дебиторской задолженностью необходимо управлять на всех этапах ведения хозяйственной деятельности, начиная от проведения преддоговорных процедур до исполнения договорных операций.

Управление движением кредиторской задолженности - это установление таких договорных взаимоотношений с поставщиками, которые ставят сроки и размеры платежей предприятия последним в зависимость от поступления денежных средств от покупателей. Речь идет об одновременном управлении движением как дебиторской, так и кредиторской задолженности. Осуществление такого управления предполагает наличие информации о состоянии дебиторской и кредиторской задолженности и их оборачиваемости. Поэтому в качестве исходных данных для такой оценки должны быть приняты долги, относящиеся именно к этому периоду. Иными словами, из балансовых остатков дебиторской и кредиторской задолженности надо исключать долгосрочную и просроченную, т. е. те элементы долгов, превращение которых в денежные средства относятся к другим временным периодам. Оставшаяся после этого часть дебиторской и кредиторской задолженности есть основа для оценки периодичности поступления долгов покупателей, достаточного погашения кредиторской задолженности, а также балансовых остатков дебиторской и кредиторской задолженности на конец периода при условии их оборачиваемости в соответствии с договорными условиями или установленным порядком расчетов. Все это позволяет ответить на вопрос, обеспечивают ли договорные условия расчетов с покупателями и поставщиками потребность предприятия в денежных средствах и достаточный уровень его платежеспособности.

При оценке платежеспособности потенциального покупателя следует учитывать его финансовую устойчивость и имущественное обеспечение. Следует оценивать возможные потери по безнадежным долгам, если компания продает товары многим покупателям, длительное время не меняя кредитную политику.

Процесс оценки покупателя. Перед предоставлением кредита необходимо тщательно анализировать финансовые отчеты покупателя и получать рейтинговую информацию от финансовых консультативных фирм.

В целом управление дебиторской задолженностью включает: анализ дебиторов; анализ реальной стоимости существующей дебиторской задолженности; контроль за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности; разработку политики авансовых расчетов и предоставления коммерческих кредитов; оценку и реализацию факторинга.

Кредиторская задолженность

Проявление

Особенности

Временная стоимость денег, финансовый рычаг

Принципы политики по управлению кредиторской задолженностью

Постоянное наращивание, без просрочек по оплате

Тенденции в изменении доли кредиторской задолженности в валюте баланса

Традиционные (деньги, работы и услуги)

Способы погашения кредиторской задолженности

Отсутствует или ее доля невелика

Просроченная задолженность

Риск концентрации

Риски

Рисунок 6 - Основные особенности работы с кредиторской задолженностью

В основе планирования кредиторской задолженности по словам Поляка Г.Б. лежит формирование принципов кредитной политики по отношению к покупателям продукции [22].

Формирование принципов кредитной политики отражает условия этой практики и направлено на повышение эффективности операционной и финансовой деятельности предприятия.

Следует заметить, что на предприятиях в нашей стране не особенно уделяют внимание управления задолженности, и на многих предприятиях малого бизнеса в организационной структуре, собственно говоря, отсутствует плановый и экономический отдел. Управлением в основном занимаются бухгалтера и директора предприятий, чаще всего не имеющие навыков планирования, бюджетирования, прогнозирования. Плохая организация управления задолженностью на предприятии ведет к краху. В ПАО хотя бы производится контроль движения финансовых ресурсов через обслуживающий банк, а у предпринимателей такого контроля нет. Конечно управление задолженностью это трудоемкий и затянутый процесс, и требует определенных знаний и навыков, но цель оправдывает средства. И в итоге управление своими оборотными активами в хозяйственной деятельности, предприятия сохранят свои финансовые ресурсы и приумножат их.

На сегодняшний день существует более 150 методов управления активами, которые используются для бизнеса.

Анализ активов это процесс поиска на предприятии с целью выявления резервов дальнейшего повышения эффективности их функционирования.

Предприятию для улучшения. Все это необходимо выполнять с помощью детального финансово-экономического анализа.

Прогнозный баланс - это прогноз соотношения активов и пассивов (обязательств) предприятия в соответствии со сложившейся (фактической) на конец предыдущего планового периода структурой активов и задолженностей и их изменением в процессе, реализации БДР и БДДС в плановом периоде.

ПБ может использоваться для решения следующих задач:

- при последовательности разработки: БДР - БДДС – ПБ : для оценки изменений финансовых коэффициентов по сравнению фактическими предыдущего периода;

- при последовательности разработки: ПБ - БДДС – БДР, т.е. сначала проектируется желаемый баланс, а затем под этот баланс разрабатываются все финансовые документы и планы организационно-технических мероприятий, позволяющие добиться желаемого результата

Руководство разработкой системы бюджетов и их консолидация, контроль за своевременностью разработки и представления бюджетов в подразделениях предприятия, координацию деятельности подразделений, методическое руководство процессом составления и контроля исполнения возлагается на службы заместителя директора по экономике и финансам. Все его решения в отношении сроков разработки и представления бюджетов, порядка подведения итогов и контроля результатов исполнения бюджетов являются обязательными для всех подразделений предприятия

На основании изучения теоретического материла можно сделать вывод что, проведение анализа состояния дебиторской и кредиторской задолженности необходимо проводить на предприятиях, кроме этого постоянный контроль и оптимизация задолженности должны проводится ежемесячно. Кроме этого выполнять эту работу должен человек владеющий финансовым анализом, умеющий прогнозировать финансовое состояние на предприятии.

2 Организационно-экономическая характеристика ООО "Снабтрейд"

2.1 Общая характеристика хозяйственной деятельности предприятия

Предприятие ООО «Снабтрейд» зарегистрировано в 2005 году. Место нахождения организации: Кировская область, г.Киров, ул. Комсомольская, д.63.

Основными видами деятельности ООО «Снабтрейд» являются:

- оптовая продажа строительными материалами.

Ассортимент ООО «Снабтрейд» представлен следующими товарными группами:

- строительные и отделочные материалы;

- утеплительный материал;

- паро-гидро-ветрозащитная изоляция;

- оборудование и инструмент для леса и сада;

- сварочное оборудование;

- расходные материалы к электроинструменту;

- товары для дома.

Основными внутренними документами, регулирующими деятельность ООО «Снабтрейд» являются Устав предприятия, Учредительный договор, коллективный договор.

Уставный капитал общества составляет 10000 рублей.

Учредителем является физическое лицо Лихтин О.В. – доля 100%.

Численность персонала составляет на сегодняшний день 89 человек.

Миссия ООО «Снабтрейд» состоит в полном и своевременном удовлетворении потребностей отечественных рынков строительными и отделочными материалами высокого качества, в увеличении уровня материального благосостояния и процветания общества, а также защите окружающей среды.

Основными целями ООО «Снабтред» являются:

- извлечение прибыли.

- расширение рынков товаров и услуг;

- рациональное использование финансового, производственного потенциала;

- инвестиционная деятельность, в том числе осуществление операций с ценными бумагами, включая акции, внесенные учредителями в уставной капитал.

Анализируя систему управления ООО «Снабтрейд» можно сказать, что она представлена линейно-функциональной структурой управления. Действующая организационная структура дана в приложении Г.

Генеральный директор организует работу компании и полностью отвечает за ее состояние и деятельность. Определяет организационную структуру компании, утверждает штатное расписание компании; принимает на работу и увольняет с работы сотрудников; решает другие вопросы текущей деятельности компании.

Отделы, службы, подразделения предприятия:

- Служба бухгалтерского учета выполняет задачи ведения бухгалтерского учета; контроля и правильного отражения всех хозяйственных операций на счетах бухгалтерского учета; формирования поступлений и расходов платежных средств предприятия; формирование полной и достоверной отчетности о деятельности организации и ее имущественного положения, организации налоговых отчислений.

- Планово-экономический отдел (ПЭО) выполняет задачи планирования, контроля и анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Таблица 1 - Основные технико-экономические показатели ООО «Снабтрейд»

| Показатели | 2013г. | 2014 г. | 2015 г. | Откл-е (+/-) 2015 г. от 2013г. | Темп роста %, 2015 г.  к 2013 г. |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Выручка (Выручка от продажи продукции, товаров, работ, услуг), тыс.руб. | 111 997 | 115 716 | 118 249 | 6 252 | 105,58 |
| Себестоимость продаж (Себестоимость проданной продукции), тыс. руб. | 89 463 | 106 723 | 149914 | 60 451 | 167,57 |
| Прибыль(убыток) от продаж, тыс. руб. | 22534 | 8993 | -31665 | -54 199 | -140,52 |
| Чистая прибыль(убыток) (Чистая прибыль отчетного периода), тыс. руб. | 14836 | 5186 | -39307 | -54 143 | -264,94 |
| Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб. | 44 703 | 54 520 | 63 766 | 19 063 | 142,64 |
| Фондоотдача, руб. | 2,51 | 2,12 | 1,86 | -1 | 74,10 |
| Фондоемкость, руб. | 0,4 | 0,47 | 0,54 | 0 | 135,00 |
| Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс.руб. | 48 061 | 73 557 | 69 644 | 21 583 | 144,91 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных активов | 3,16 | 1,57 | 1,7 | -1 | 53,80 |
| Период оборачиваемости оборотных активов, дни | 114 | 229 | 212 | 98 | 185,96 |
| Среднесписочная числен ность работников, чел | 87 | 78 | 89 | 2 | 102,30 |
| Производительность труда, тыс. руб./чел. | 1 287,32 | 1 483,54 | 1 328,64 | 41 | 103,21 |
| Фондовооруженность труда, тыс. руб./чел. | 513,83 | 698,97 | 716,47 | 203 | 139,44 |
| Рентабельность основных средств, % | 33,19 | 9,51 | -61,64 | -95 | х |
| Рентабельность оборотных активов, % | 30,87 | 7,05 | -56,44 | -87 | х |
| Рентабельность продаж по прибыли от продаж, % | 20,12 | 7,77 | -26,78 | -47 | х |
| Рентабельность затрат по прибыли от продаж, % | 25,18 | 8,43 | -21,12 | -46 | х |

В 2015 году по отношению к 2013 г.выручка от продажи продукции выросла на 5,58%. Себестоимость продаж увеличилась в 2015 г. по отношению к 2013г. на 67,57%. Темп роста себестоимости опережают темп роста выручки от продаж на 61,99% т.е. предприятие в 2015г. работало неэффективно и прибыль от продаж за счет опережения темпа роста себестоимости снизилась и был получен убыток в размере 31665 тыс.руб.

Фондоотдача снизилась на 25,9% и составила 1,86 руб. т.е. на один рубль вложенных основных фондов получено 1 руб.86 коп. денежной выручки. Фондовооруженность выросла на 39,44 руб./чел. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств снизился в 2015 г. по сравнению с 2013г. на 46,2%, , период оборачиваемости оборотных активов увеличился на 98 дней, и темп роста увеличился на 85,96%, это свидетельствует об ухудшении эффективности использования оборотных средств и свидетельствует о замедленности прохождении оборотными средствами всех стадий кругооборота на предприятии. Рентабельность продаж снизилась на 47 %, в 2015 году размер данного показателя говорит об убыточности предприятия, и ухудшении финансового состояния предприятия.

Состав и структура персонала ООО "Снабтрейд" представлены в таблице 2. Наибольший удельный вес в структуре персонала предприятия занимают продавцы, как того требует специфика производства: в 2015 году – продавцы 69 %, руководители и специалисты 31 %. За рассматриваемый период численность работающих увеличилась на 2 человека, в основном за счет продавцов – на 3 человек. Число руководителей осталось без изменений, а число специалистов снизилось на 1 человека. Таким образом, в 2013-2015 гг. происходил незначительный приток кадров.

Таблица 2 – Состав и структура персонала ООО "Снабтрейд"

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Состав персонала | 2013 г. | | 2014 г. | | 2015 г. | | Изменение 2015 г. к 2013 г. | |
| Кол-во чел. | Уд. Вес, % | Кол-во чел. | Уд. Вес, % | Кол-во чел. | Уд. Вес, % | Абсолю-тное | Относи-тельное, % |
| Численность работающих всего, в т.ч. | 87 | 100 | 78 | 100 | 89 | 100 | 2 | 102,2 |
| 1) руководители, специалисты, в т.ч. | 29 | 33 | 25 | 32 | 28 | 31 | -1 | 96,6 |
| а) руководители | 14 | 16 | 14 | 18 | 14 | 16 | 0 | 100 |
| б) специалисты | 15 | 17 | 11 | 14 | 14 | 15 | -1 | 93,3 |
| 2) продавцы | 58 | 67 | 53 | 68 | 61 | 69 | 3 | 105,2 |

Анализ эффективности использования персоналом в ООО " Снабтрейд" представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Эффективность использования персонала в ООО " Снабтрейд " за 2013 -2015 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2012г | 2014 г | 2015 г | Абсолют.  отклонение,(+,-) | Темп роста, % |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 87 | 78 | 89 | 2 | 102,30 |
| Фонд заработной платы, тыс. руб. | 13 572 | 21924 | 39 312 | 25740 | 289,7 |
| Отработано одним работником дней | 231 | 235 | 233 | 2 | 100,9 |
| Выручка (нетто) от продажи продукции, работ, услуг, тыс. руб. | 111997 | 115 716 | 118 249 | 6252 | 105,6 |
| Средняя заработная плата на одного работника, тыс.руб., | 156 | 281,07 | 441,7 | 285,7 | 283,1 |
| Среднемесячная заработная плата на одного работника, тыс.руб., | 13,00 | 23,4 | 36,8 | 23,8 | 283,1 |
| Выручка от продажи на одного работника, тыс.руб., | 1287,32 | 1483,5 | 1328,6 | 41,28 | 103,2 |

Среднесписочная численность работников ООО " Снабтрейд " в 2015 году увеличилась по сравнению с 2013 годом на 2 человека. Фонд заработной платы в 2015 году увеличился на 189,66 % по сравнению с 2013 годом. Увеличилась выручка от продажи продукции на 5,58%, а выручка от реализации продукции на одного работника снизилась на 3,21 % или 41,28 тыс. руб., что указывает на эффективное использование рабочей силы на исследуемом предприятии. Проведем анализ изменения численности данным приведенными в таблице 4.

Таблица 4 – Движение рабочей силы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2013 г | 2014г | 2015 г | 2015 к 2013гг  Отклонение +,- |
| Коэффициент оборота по приему | 0,06 | - | 0,13 | 0,07 |
| Коэффициент оборота по выбытию | 0,02 | 0,11 | 0,11 | 0,09 |
| Коэффициент текучести | 0,02 | 0,11 | - | -0,02 |

Численность работников в 2015 году на предприятии по сравнению с 2013г. увеличилась на 2 человека, увеличение произошло в категории продавцы на 3 человека, в в категории специалисты произошло снижение на 1 чел. Коэффициент текучести кадров снизился (0,02) за счет сокращения численности уволенных работников по собственному желанию. Работники предприятия стали дорожить своим рабочим местом, потому что среднемесячная заработная плата увеличилась в 2015 году по отношению к 2013 году на 57,26 %.

Рассмотрим состав и структуру основных фондов предприятия в таблице 5. Из таблицы 5 видно, что на протяжении анализируемого периода стоимость основных средств увеличилась на 18492 тыс. руб. Основную долю в производственных фондах занимают группы «сооружения и передаточные устройства» (33,91%). Доля группы «транспортные средства» в 2015 году –24,83 %, «машины и оборудование»(20,65%), доля группы «здания» в 2015 году составила 19,51%. Доля остальных групп не существенна в сумме основных производственных средств.

Таблица 5 Наличие, состав и структура основных фондов предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2012 г | | 2013 г | | 2014 г | | 2014 к 2012 гг.  Абсолют.  отклонение, (+,-) | |
| тыс. руб. | уд. Вес,  % | тыс. руб. | уд. Вес,  % | тыс. руб. | уд. Вес,  % | тыс. руб. | уд. Вес,  % |
| Здания | 12330 | 27,6 | 12330 | 19,2 | 12330 | 19,5 | 0 | 100 |
| Сооружения и передаточные устройства | 17286 | 38,7 | 21432 | 33,3 | 21432 | 33,9 | 4146 | 124,0 |
| Машины и оборудование | 12299 | 27,5 | 17437 | 27,1 | 13051 | 20,7 | 752 | 106,1 |
| Транспортные средства | 2310 | 5,2 | 12555 | 19,5 | 15691 | 24,8 | 13381 | 679,3 |
| Производственный и хозяйственный инвентарь | 30 | 0,1 | 65 | 0,1 | 101 | 0,2 | 71 | 336,7 |
| Другие виды основных средств | 310 | 0,7 | 380 | 0,6 | 452 | 0,7 | 142 | 145,8 |
| Земельные участки и объекты природопользования | 138 | 0,3 | 138 | 0,2 | 138 | 0,2 | 0 | 100,0 |
| Всего основных средств | 44703 | 100,0 | 64337 | 100,0 | 63195 | 100,0 | 18492 | 141,4 |

Рисунок 8 - Динамика основных фондов предприятия

Таблица 6 – Показатели эффективного использования основных фондов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г | 2014 г | 2015 г | Отклонение 2015 г. к 2013 г. | |
|  | тыс.руб. | % |
| Объем выпущенной продукции, тыс. руб. | 111 997 | 115716 | 118 249 | 6 252,0 | 105,6 |
| Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб. | 44 703 | 54 520 | 63 766 | 19 063,0 | 142,6 |
| Фондоотдача, руб. | 2,51 | 2,12 | 1,86 | -0,7 | 74,1 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 87 | 78 | 89 | 2,0 | 102,3 |
| Фондоемкость, руб | 0,4 | 0,47 | 0,54 | 0,1 | 135 |
| Фондовооруженность, руб. | 513,8 | 698,9 | 716,5 | 202,6 | 139,4 |

Из данных таблицы 6 видно, что показатель фондоотдачи снизился в 2015 году на 25,9 % и показывает, что на 0,7 руб. произошло снижение количества продукции с рубля готовой продукции. Тем самым, эффективность использования основных фондов в 2015 году по сравнению с 2013 годом снизилась.

Таблица 7 Размер и структура оборотных средств предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Оборотные средства | 2013г. | | 2014г. | | 2015г. | | Отклонение 2015 г. к 2013 г. в % |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| Запасы | 22979 | 64,78 | 29537 | 26,46 | 3825 | 13,93 | 16,6 |
| Дебиторская задолженность | 12444 | 35,08 | 73934 | 66,23 | 23460 | 85,41 | 188,5 |
| Финансовые вложения | 0 | 0,00 | 8159 | 7,31 | 0 | 0,00 |  |
| Денежные средства | 50 | 0,14 | 10 | 0,01 | 181 | 0,66 | 362,0 |
| Прочие оборотные активы |  | 0 |  | 0 |  | 0 |  |
| Всего оборотных средств | 35473 | 100 | 111640 | 100 | 27467 | 100 | 77,4 |

Рисунок 9 – Динамика оборотных средств предприятия

Из таблицы видно что, оборотные активы снизились на 22,6% в 2015г. по отношению к 2013г., снижение произошло по статье запасы на 83,4%, а дебиторская задолженность наоборот выросла на 88,5%, что негативно сказывается финансовом состоянии предприятия, так как срок возврата увеличился и предприятие будет испытывать недостаток денежных средств. Денежные средства увеличились на 262%, это произошло из за того что, дебиторы перечислили денежные средства в последний день 2015 г.

Проведем анализ оборачиваемости активов предприятия на основе показателей, представленных в таблице 8.

Таблица 8– Оборачиваемость активов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г | 2014 г | 2015 г | Отклонение 2015 к 2013г | |
| Абсолютное, (+,-) | % |
| Выручка, тыс. руб. | 111 997 | 115 716 | 118 249 | 6 252,0 | 105,6 |
| Прибыль(+), убыток (-) от продаж, тыс.руб. | 22534 | 8993 | -31665 | -54 199 | -140,52 |
| Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.руб. | 48 061 | 73 557 | 69 644 | 21 583 | 144,91 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, раз | 3,16 | 1,57 | 1,7 | -1 | 53,80 |
| Продолжительность оборота оборотных средств, дней | 114 | 229 | 212 | 98 | 185,96 |
| Рентабельность(+), убыточность(-) оборотных средств, в % | 30,87 | 7,05 | -56,44 | -87 | х |

Рисунок 10 – Оборачиваемость оборотных активов

На основании данных таблицы 8 можно сделать вывод о снижении скорости оборачиваемости активов в 2015 г. коэффициент оборачиваемости оборотных активов составил 1,7%, а в 2013 г. 3,16%, темп роста снизился на 46,2%, что свидетельствует об ухудшении их использования. Период оборачиваемости оборотных активов в 2015 г. составил 212 дней, в 2013 г. 114 дней, темп роста увеличился на 26,7%.

2.2 Анализ и оценка финансового состояния предприятия

Анализ структуры и динамики актива и пассива дан в таблицах 9 и 10.

Таблица 9 - Состав и структура активов предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Активы | 2013г. | | 2014 г. | | 2015г. | | Откл-е  (+;-)  2015г. от 2013г. | Темп роста, % 2015 г. к 2013. |
| Сумма | % | Сумма | % | Сумма | % |
| Основные средства | 15990 | 31,07 | 16989 | 13,21 | 17720 | 39,06 | 1730 | 110,82 |
| Запасы | 22979 | 44,65 | 29537 | 22,96 | 3825 | 8,43 | -19154 | 16,65 |
| Дебиторская задолженность | 12444 | 24,18 | 73944 | 57,49 | 23460 | 51,71 | 11016 | 188,52 |
| Финансовые вложения |  |  | 8159 | 6,34 |  |  | 0 |  |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 50 | 0,10 | 10 | 0,01 | 181 | 0,40 | 131 | 362,00 |
| Всего: | 51463 | 100 | 128629 | 100 | 45367 | 100 | -6096 | 88,15 |

В структуре активов наибольший удельный вес принадлежит оборотным активам. Оборотным активам принадлежит 60,4 % в 2015 году, в 2015 году произошло снижение оборотных активов на 12,37 %. Снижение произошло из-за уменьшения удельного веса запасов на 83,35%.

Внеоборотным активам отводится в структуре баланса 39,06 %, в 2015 году.

Таблица 10 - Состав и структура пассивов предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Пассивы | 2013 г. | | 2014г. | | 2015 г. | | Откл-е (+;-)  2015 г. от 2014г. | Темп роста, % 2015 г. к 2014 г. |
| Сумма | % | Сумма | % | Сумма | % |  |  |
| Уставный капитал | 10 | 0,02 | 10 | 0,01 | 10 | 0,02 | 0 | 100,00 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 18905 | 36,74 | 39397 | 30,63 | 90 | 0,20 | -18815 | 0,48 |
| Заемные средства | 2200 | 4,27 | 53885 | 41,89 | - | 0,00 | -2200 | 0,00 |
| Кредиторская задолженность | 43067 | 83,69 | 35337 | 27,47 | 45267 | 99,78 | 2200 | 105,11 |
| Всего: | 51463 | 100 | 128629 | 100 | 45367 | 100 | -6096 | 88,15 |

В структуре пассивов наибольший удельный вес занимает кредиторская задолженность она составляет 99,78% в 2015 году, и она увеличивается по отношению к 2013г. на 5,11%, что является негативным моментом, то есть предприятие не рассчитывается по своим обязательствам во время. Собственный капитал в структуре баланса составляет всего 0,22%, а удельный вес должен быть составлять 50% от структуры баланса, это означает что у предприятия не достаточно собственных средств на покрытие обязательств. Агрегированный баланс дан в приложении Д. Платежный излишек или недостаток предприятия представлен в таблице 11.

Выполненный расчет абсолютных величин по платежному излишку или недостатку показывает, что в 2014 г. наиболее ликвидные активы покрывали 23,1% обязательств (8169/ 35337\*100), а в 2015 г. 0,56% обязательств (181/32548 \* 100), т.е. ситуация стала ухудшаться.

Таблица 11 - Платежный излишек или недостаток предприятия, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Актив | 31.12.  2013 г. | 31.12.  2014г. | 31.12.  2015г. | Пассив | 31.12.  2013 г. | 31.12.  2014г. | 31.12.  2015г. | Платежный излишек (+) или недостаток (-) | | |
| 31.12.  2013г. | 31.12.  2014г. | 31.12.  2015г. |
| А1 | 50 | 8169 | 181 | П1 | 43067 | 35337 | 45267 | -43017 | -27168 | -45086 |
| А2 | 12444 | 73934 | 23460 | П2 | 2200 | 53885 | 0 | 10244 | 20049 | 23460 |
| А3 | 22979 | 29537 | 3825 | П3 | - | - | - | 22979 | 29537 | 3825 |
| А4 | 15990 | 16989 | 17720 | П4 | 18915 | 39407 | 100 | -2925 | -22418 | 17620 |
| Баланс | 51463 | 128629 | 45367 | Баланс | 51463 | 128629 | 45367 |  |  |  |

Предприятие испытывает недостаток наиболее ликвидных активов во все периоды, т.е для покрытия наиболее срочных обязательств у предприятия недостаточно денежных средств в 2015 г.в сумме 32367 тыс.руб. Неравенства представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Определение ликвидности баланса в 2013-2015г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 2013г. | 2014г. | 2015г. |
| А1<П1 | А1<П1 | А1<П1 |
| А2 >П2 | А2 >П2 | А2 >П2 |
| А3>П3 | А3>П3 | А3>П3 |
| А4<П4 | А4<П4 | А4>П4 |

Баланс во все периоды отличается от ликвидного, наблюдается недостаток наиболее ликвидных активов, краткосрочные обязательства превышают денежные средства, а собственный капитал менее суммы внеоборотных активов, допустимая ликвидность, зона допустимого риска. Исследуемое предприятие, на первый взгляд, недостаточно платежеспособно, т.к. оно не обладает вышеперечисленными при­знаками.

Коэффициенты ликвидности баланса и платежеспособности предприятия даны в таблице 13.

Таблица 13 - Коэффициенты ликвидности баланса и платежеспособности предприятия

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Нормативное значение | 31.12.  2013 г. | 31.12.  2014 г. | 31.12.  2015 г. | Отклонение (+,-) 2015г. от 2013г.. |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,2 | 0,002 | 0,09 | 0,01 | 0,008 |
| Коэффициент критической (срочной, быстрой, текущей) ликвидности | 1 | 0,28 | 0,92 | 0,73 | 0,45 |
| Коэффициент покрытия (текущей ликвидности) | 2,0 | 1,09 | 1,25 | 0,85 | -0,24 |
| Коэффициент общей платежеспособности | < К покрытия нормальный | 23,4 | 2,39 | - | -23,4 |

Коэффициент абсолютной ликвидности в 2015 г. равен 0,01, ниже оптимального, значит ООО «Снабтрейд» неликвидно, так как размер располагаемых денежных средств ниже по сравнению с краткосрочными обязательствами.

Коэффициент критической ликвидности равный 0,73%, ниже оптимального, свидетельствует о том, что предприятие не может покрыть все обязательства денежными средствами и дебиторской задолженностью на 100 %. В ООО «Снабтрейд» коэффициент текущей ликвидности ниже оптимального значения данного показателя, что говорит об нехватке у предприятия свободных ресурсов, формируемых за счет собственных средств. Обеспеченность запасов и затрат источниками формирования дана в таблице 14.

Таблица 14- Обеспеченность запасов и затрат источниками формирования, тыс. руб.

| Показатели | 31.12.  2013 г. | 31.12.  2014 г. | 31.12.  2015 г. | Отклонение (+,-) 2015г. от 2013г. |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Источник формирования собственных оборотных средств (СИ) | 18915 | 39407 | 100 | -18815 |
| Внеоборотные активы (ВА) | 15990 | 16989 | 17720 | 1730 |
| Наличие собст­венных оборотных средств (СОС), п.1-п.2 | 2925 | 22418 | -17620 | -20545 |
| Долгосрочные пассивы (ДП) |  |  |  |  |
| Наличие собственных и долгосрочных заемных источников (СД), п.3+п.4 | 2925 | 22418 | -17620 | -20545 |
| Краткосрочные заемные средства (КЗ) | 2200 | 53885 | 0 | -2200 |
| Общая величина основных источников (ОИ), п.5+п.6 | 5125 | 76303 | -17620 | -22745 |
| Общая величина запасов (З) | 22979 | 29537 | 3825 | -19154 |
| Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств (PCOC), п.3-п.8 | -20054 | -7119 | -21445 | -1391 |
| Излишек (+), недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов (РСД), п.5-п.8 | -20054 | -7119 | -21445 | -1391 |
| Излишек (+), недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов (РОИ), п.7-п.8 | -17854 | 46766 | -21445 | -3591 |
| Трехкомпонентный показатель финансовой устойчивости, S={PCOC;PCД;РОИ} | 0 | 0 | 0 |  |
| 0 | 0 | 0 |  |
| 0 | 1 | 0 |  |
| Тип финансовой устойчивости | абсолютно  неустойчивое | неустойчивое | абсолютно  неустойчивое |  |

В 2015г. предприятие абсолютно неустойчиво, кризисное финансовое положение находится в зоне катастрофического риска. Эта ситуация сопряжена с нарушением платежеспособности, но сохраняется возможность восстановления равновесия в результате пополнения собственного капитала и увеличения собственных оборотных средств за счет привлечения займов и кредитов, сокращения дебиторской задолженности. В таблице 15 отражены относительные показатели финансовой устойчивости.

Таблица 15 – Коэффициенты финансовой устойчивости предприятия

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Нормативное значение | 31.12.  2013 г. | 31.12.  2014 г. | 31.12.  2015 г. | Отклонение (+,-) 2015г. от 2013г. |
| Коэффициент автономии | 0,5-0,7 | 0,37 | 0,31 | 0,002 | -0,368 |
| Коэффициент финансовой зависимости | 0,3-0,5 | 2,72 | 3,26 | 453,67 | 450,95 |
| Коэффициент финансовой устойчивости | 0,85-0,9 | 0,37 | 0,31 | 0,002 | -0,368 |
| Финансовый леверидж | <1 | 0,12 | 1,37 | - | -0,12 |
| Коэффициент мобильности собственного капитала | 0,1 | 0,15 | 0,57 | -176,2 | -176,35 |
| Коэффициент иммобилизации собственного капитала | 0,5-0,7 | 2,22 | 6,57 | 1,55 | -0,67 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | 0,1 | 0,08 | 0,2 | - 0,64 | -0,72 |
| Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками | 0,6-0,8 | 0,13 | 0,76 | -4,61 | -4,74 |

Коэффициент автономии показывает, что предприятие в 2015 г. финансово неустойчиво, так как этот коэффициент 0,002%, что ниже оптимального. То есть доля владельцев предприятия в общей сумме средств, авансированных в его деятельность снизилась, и предприятие стало менее финансово устойчиво и зависимо от внешних кредиторов. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами отражает ситуацию финансовой зависимости также показывает, что в 2015 году предприятие стало финансово зависимо, так как это коэффициент составил -0,64%, это говорит о том, что организация финансово неустойчива, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами отрицательный, это означает что у предприятия недостаточно собственных средств. У ООО "Снабтрейд" степень зависимости от заемных средств достаточно высока, коэффициент финансовой устойчивости на конец года составил 0,002, а оптимальное значение 0,9, значит заемные средства превышают собственные. Организация финансово неустойчива. Показатели оборачиваемости имущества и капитала (деловой активности) предприятия даны в таблице 16.

Таблица 16 - Показатели оборачиваемости имущества и капитала (деловой активности) предприятия

| Показатели | 31.12.2013 г. | 31.12.2014г. | 31.12.2015 г. | Отклонение  (+,-) 2015г. от 2013г.. |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных активов | 3,2 | 1,6 | 1,7 | -1,5 |
| Период оборачиваемости оборотных активов, дни | 114,0 | 228,8 | 212,0 | 98 |
| Коэффициент оборачиваемости запасов | 4,9 | 4,4 | 7,1 | 2,2 |
| Период оборачиваемости запасов, дни | 73,9 | 81,7 | 50,8 | -23,1 |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности | 9,0 | 2,7 | 2,4 | -6,6 |
| Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дни | 40,0 | 134,4 | 148,3 | 108,3 |
| Коэффициент оборачиваемости денежных средств | 2 239,9 | 28,2 | 27,7 | -2212,2 |
| Период оборачиваемости денежных средств, дни | 0,2 | 12,8 | 13,0 | 12,8 |
| Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности | 3,7 | 3,5 | 3,5 | -0,2 |
| Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дни | 97,5 | 102,2 | 103,3 | 5,8 |
| Коэффициент оборачиваемости собственного капитала | 5,92 | 3,97 | 60,51 | 54,59 |
| Период оборачиваемости собственного капитала, дни | 61 | 91 | 6 | -55 |
| Коэффициент оборачиваемости заемного капитала | 50,9 | 4,1 | 4,4 | -46,5 |
| Период оборачиваемости заемного капитала, дни | 7,1 | 87,2 | 82,0 | 74,9 |
| Фондоотдача, руб. | 2,51 | 2,12 | 1,86 | -0,65 |
| Производственный цикл, дни | 113,9 | 216,1 | 199,0 | 85,1 |
| Финансовый цикл, дни | 16,3 | 113,9 | 95,7 | 79,4 |

Рисунок 11 - Показатели оборачиваемости имущества и капитала (деловой активности) предприятия

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств снизился на 1,5%, а период оборачиваемости увеличился на 98 дней, это означает неэффективное использование оборотных средств. На начало анализируемого периода в среднем запасы оборачиваются за 51 день. На 98 дней увеличился средний срок возврата долгов по текущим обязательствам, что является отрицательной тенденцией. Следует также отметить увеличение срока погашения дебиторской задолженности на 108 дней. Период оборачиваемости кредиторской задолженности снизился на 55дней, что является положительной тенденцией. Продолжительность операционного цикла увеличилась на 85 дней. Отрицательная динамика продолжительности финансового цикла свидетельствует об ухудшении финансового положения ООО «Снабтрейд». **Показатели рентабельности отражены в таблице 17.** Рентабельность затрат отрицательна и в 2015 году снизилась на - 0,46%, это означает что предприятие работало не эффективно. Рентабельность продаж в 2015году тоже снизилась и составила -0,47% в 2015г. Все показатели рентабельности в 2015 г. имеют отрицательный результат, т.е. у предприятие кризисное состояние и возможность банкротства.

**Таблица 17 -** Показатели рентабельности предприятия, %

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели, | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Откл-е (+;-)  2015 г. от 2013 г. |
| Рентабельность активов | 0,29 | 0,06 | -0,44 | -0,73 |
| Рентабельность основных средств | 0,27 | 0,08 | -0,49 | -0,76 |
| Рентабельность оборотных активов | 0,42 | 0,07 | -0,51 | -0,93 |
| Рентабельность продаж по прибыли от продаж | 0,20 | 0,08 | -0,27 | -0,47 |
| Рентабельность затрат по прибыли от продаж | 0,25 | 0,08 | -0,21 | -0,46 |
| Рентабельность собственного капитала | 0,78 | 0,18 | -1,80 | -2,58 |
| Рентабельность заемного капитала | 0,42 | 0,05 | -1,09 | -1,51 |
| Рентабельность перманентного капитала | 0,78 | 0,18 | 1,79 | 1,01 |

Рейтинговая оценка ООО «Снабтрейд» по уровню финансового риска представлена в таблице 18.

Таблица 18- Рейтинговая оценка ООО «Снабтрейд» по уровню финансового риска за 2013-2015 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2013 | | 2014 | | 2015 | |
| Значение показателя | Баллы | Значение показателя | Баллы | Значение показателя | Баллы |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,002 | 0 | 0,09 | 0 | 0,01 | 0 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | 0,28 | 0 | 0,92 | 0 | 0,73 | 0 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,09 | 1,5 | 1,25 | 1,5 | 0,85 | 0 |
| Коэффициент автономии | 0,37 | 0 | 0,31 | 0 | 0,002 | 0 |
| Коэффициент обеспеченности оборотных активов СОС | 0,08 | 0 | 0,2 | 0 | -0,64 | 0 |
| Коэффициент покрытия запасов и затрат СОС | 0,13 | 0 | 0,76 | 3,5 | -4,61 | 0 |
| Сумма баллов |  | 1,5 |  | 5 |  | 0 |
| Уровень финансового риска |  | VI |  | VI |  | VI |

Таблица 19 - Результаты оценки рисков финансовой политики ООО «Снабтрейд» в 2015 г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид риска | Расчетная модель | Уровень риска |
| Риск потери платежеспособности | Абсолютные показатели ликвидности баланса | Зона катастрофического риска |
| Риск потери финансовой устойчивости | Абсолютные показатели финансовой устойчивости | зона катастрофического риска |
| Риск структуры активов и пассивов | Относительные показатели платежеспособности и структуры капитала | Зона катастрофического риска |

В результате проведенных расчетов можно сделать вывод, что на конец анализируемого периода предприятие находится в зоне катастрофических рисков, так как у предприятия имеется относительно высокий риск потери финансовой устойчивости. Все финансовые показатели далеки от оптимальных. Предприятие нерентабельное, находится в зоне катастрофического риска. Таким образом, используя полученные результаты, банк-кредитор откажет в выдаче заемщику денежных средств.

3. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью как элемент финансовой политики в ООО «Снабтрейд» города Кирова

3.1 Финансовая политика ООО «Снабтрейд» по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью

В ООО «Снабтрейд» управлением дебиторской и кредиторской задолженностью занимается бухгалтерия.

Главный бухгалтер помимо руководства бухгалтерской работой осуществляет управление финансовыми ресурсами и финансовыми отношениями предприятия. Это обстоятельство отрицательно влияет на организацию финансовой работы. Сотрудники бухгалтерии проводят акты сверки расчетов с дебиторами и кредиторами поквартально, инвентаризация дебиторской и кредиторской задолженности проводится по году, при составлении годового отчета. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности не проводится.

Отсутствует система контроля за состоянием и эффективностью использования финансовых ресурсов и финансовых отношений.

Финансовые отношения с покупателями и поставщиками строятся на основании заключенных договоров поставки.

Оперативный учет в ООО «Снабтрейд» ведется методом документальной сверки, в ходе которого осуществляется контроль за своевременностью и полнотой оплаты продукции покупателями данную функцию осуществляет главный бухгалтер предприятия

Аналитический учет расчетов с покупателями и поставщиками ведется по каждому покупателю, поставщику и каждому договору с учетом каждого предъявляемого к оплате счета и обеспечивает получение данных по возникновению задолженности, срокам и способам ее погашения.

Бухгалтерская отчетность на предприятии ООО «Снабтрейд» принимает завершенный вид один раз в год. Эта практика обработки финансовой информации неприемлема для принятия финансовых решений.

Итак, можно сделать вывод о неэффективности системы управления дебиторской и кредиторской задолженностью в ООО «Снабтрейд», что обусловлено совмещением бухгалтерской и финансовой работы, отсутствием проработанной методики финансовой работы.

3.2 Оценка и управление дебиторской задолженности

Проведем анализ абсолютных и относительных показателей состояния, структуры и движения дебиторской задолженности за три года (табл.14).

Таблица 20 – Состав и динамика дебиторской задолженности ООО «Снабтрейд» за 2013 -2015гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2013г | 2014г | 2015г | Изменение (+,-) 2015г. к 2013г. | 2015г. в % к 2013 г. |
| Дебиторская задолженность: краткосрочная – всего | 12444 | 73934 | 23460 | 11016 | 188,52 |
| в том числе: расчеты с покупателями и заказчиками | 12444 | 73934 | 23460 | 11016 | 188,52 |
| авансы выданные | 0 | 0 | 0 | 0 |  |
| прочая | 0 | 0 | 0 | 0 |  |
| Сумма активов – всего | 51463 | 128629 | 45367 | -6096 | 88,15 |
| Доля дебиторской задолженности в структуре активов | 0,24 | 0,57 | 0,52 | 0,28 | 216,67 |

Из таблицы 20 видно, что в целом за рассматриваемый период времени краткосрочная дебиторская задолженность имеет тенденцию к увеличению. Так, в 2015 году по сравнению с 2013 годом сумма задолженности значительно увеличилась на 88,52 % или на 11016 тыс. руб. В 2015 году доля дебиторской задолженности по отношению к 2013 году увеличилась на 116,67, и ее доля в текущих активах составила 52% в конце 2015 года. Как мы видим из таблицы 21 у ООО «Снабтрейд» нет долгосрочной дебиторской задолженности.

В структуре дебиторской задолженности ООО «Снабтрейд» с 2013 -2015 гг. преобладают расчеты с покупателями и заказчиками. Причины задолженности по покупателям связаны в первую очередь с неэффективной работой сотрудников отвечающих за контроль по образованию задолженности по оплате за товары, работы и услуги. Второе это отсутствие соответствующего контроля и проверки благонадежности контрагентов, покупателей, плохая организация работы по возврату долговых обязательств а ООО «Снабтрейд». Как такого анализа дебиторской и кредиторской задолженности на предприятии не проводится. Чтобы решить проблемы, связанные с дебиторской и кредиторской задолженностью необходимо ООО «Снабтрейд» тщательнее контролировать состояние этих показателей. Произведенный анализ состояния управления финансовыми ресурсами на предприятии ООО «Снабтрейд» выявил практическое отсутствие системы управления. Следствием этого является снижение деловой активности, показателей рентабельности деятельности предприятия.

Доля дебиторской задолженности увеличилась на 28%.

Представим показатели оборачиваемости дебиторской задолженности ООО «Снабтрейд» за 2013 – 2015 гг. в таблице 21.

Рисунок 12 - Показатели оборачиваемости дебиторской задолженности ООО «Снабтрейд» за 2013 – 2015 гг

Таблица 21 - Показатели оборачиваемости дебиторской задолженности ООО «Снабтрейд» за 2013 – 2015 гг

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | | | Изменение 2015 к 2013 гг. | |
| 2013 | 2014 | 2015 | Абсолютное | Темп роста,% |
| 1. Краткосрочная дебиторская задолженность | 12444 | 73934 | 23460 | 11016 | 188,52 |
| 2. Долгосрочная дебиторская задолженность |  |  |  |  |  |
| 3. Выручка от реализации продукции | 111997 | 115716 | 118249 | 6 252 | 105,58 |
| 4. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности | 9,00 | 1,56 | 5,04 | --3,96 | 56 |
| 5. Средний срок погашения дебиторской задолженности, дней | 41 | 234 | 72 | 31 | 175,61 |
| 6. Коэффициент оборачиваемости краткосрочной дебиторской задолженности | 9,00 | 1,56 | 5,04 | --3,96 | 56 |
| 7. Средний срок погашения краткосрочной дебиторской задолженности, дней | 41 | 234 | 72 | 31 | 175,61 |

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности имел тенденцию к снижению и составил к концу 2015 года 5,04. Из таблицы 21 видно, что средний срок погашения дебиторской задолженности увеличился – с 41 до 72 дней, что является отрицательным моментом в деятельности предприятия.

Такая динамика показателей свидетельствует о том, что наблюдается увеличение отсрочек по платежам за счет более агрессивного управления расчетами в условиях последствий экономического кризиса для поддержания объема сбыта продукции.

Таблица 22 - Расчет влияния факторов на коэффициент покрытия дебиторской задолженности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Формула расчета | Дебиторская задолженность | Краткосрочные обязательства | Коэффициент покрытия |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Коэффициента покрытия ДЗ 2013 г. | КпДЗ2013=ДЗ2013/КСО2013 | 12444 | 32548 | 0,38 |
|  | КпДЗусл=ДЗ2014/КСО2013 | 73934 | 32548 | 2,27 |
| Коэффициента покрытия ДЗ 2014г. | КпДЗ2014=ДЗ2014/КСО2014 | 73934 | 89222 | 0,83 |
| Влияние факторов |  |  |  |  |
| - дебиторская задолженность | ΔКпДЗДЗ = КпДЗусл–КпДЗ2013 | 2,27-0,38 | | 1,89 |
| - краткосрочные обязательства | ΔКпДЗКСО = КпДЗ2014–КпДЗусл | 0,83-2,27 | | -1,44 |
| Проверка | КпДЗ2014 = КпДЗ2013+ΔКпДЗДЗ+ΔКпДЗКСО | 0,38+1,89+(-1,44) | | 0,83 |
| Коэффициента покрытия ДЗ 2014 г. | КпДЗ2014=ДЗ2014/КСО2014 | 73934 | 89222 | 0,83 |
|  | КпДЗусл=ДЗ2015/КСО2014 | 23460 | 89222 | 0,26 |
| Коэффициента покрытия ДЗ 2015 г. | КпДЗ2015=ДЗ2015/КСО2015 | 23460 | 32548 | 0,72 |
| Влияние факторов |  |  |  |  |
| - дебиторская задолженность | ΔКпДЗДЗ = КпДЗусл–КпДЗ2014 | 0,26-0,83 | | -0,57 |
| - краткосрочные обязательства | ΔКпДЗКСО = КпДЗ2015–КпДЗусл | 0,72-0,26 | | 0,46 |
| Проверка | КпДЗ2015 = КпДЗ2011+ΔКпДЗДЗ+ΔКпДЗКСО | 0,83+(-0,57)+0,46 | | 0,72 |

Изменение коэффициента покрытия оборачиваемости активов вызвало увеличение коэффициента текущей ликвидности на 0,83. Увеличение дебиторской задолженности вызвало уменьшения текущей ликвидности на - 0,26. В следствии изменение коэффициента покрытия дебиторской задолженности текущая ликвидность увеличилась на 0,24 и составила 0,85.

Анализ  дебиторской  задолженности  ООО «Снабтрейд» показал,  что  за  отчетный  период  сумма  задолженности снизилась  и  это говорит  о том, что  покупатели  стали рассчитываться в срок.  И  у предприятия  достаточно  денежных  средств  для  покрытия  кредиторской  задолженности  другим  организациям, то есть увеличивается показатель платежеспособности.

Расчет реестра старения счетов дебиторов ООО «Снабтрейд» за 2013 – 2015 гг. представлен в таблице 23.

Таблица 23 - Реестр старения счетов дебиторов ООО «Снабтрейд» за 2013 -2015гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование дебитора | 0-30 дней | 31-60 дней | | | 61-90 дней | | свыше 91 дня | Всего | Доля, % |
| 2013 г. | | | | | | | | | |
| 1. ООО «Союз» | - | | 2577 | 2286 | | |  | 4863 | 39,08 |
| 2. ЗАО «Континент» | 814 | | 666 | 0 | | |  | 1480 | 11,9 |
| 3. ИП Васильев А.А. | - | | 308 | 38 | | |  | 346 | 2,8 |
| 4. ЗАО «Идеал» | - | | 833 | 0 | | |  | 833 | 6,7 |
| 5. ЗАО «Семеновский» | 631 | | - |  | | | 90 | 721 | 5,8 |
| 6. ОАО «Гарант» | - | | 1689 | 500 | | |  | 2189 | 17,6 |
| 7. ООО «Тектон» | - | | 647 | 0 | | | 0 | 647 | 5,2 |
| 8.ООО "Солис Т" | 273 | | 615 | 398 | | 80 | | 1366 | 11,0 |
| Итого | 1718 | | 7335 | 3222 | | 170 | | 12444 | 100 |
| Доля, % | 13,81 | | 58,94 | 25,89 | | 1,37 | | 100 |  |
| 2014 г. | | | | | | | | | |
| 1. ООО «Союз» | 1038 | | - | - | | 11939 | | 12977 | 17,55 |
| 2. ЗАО «Континент» | - | | 3647 | - | | 12931 | | 16578 | 22,42 |
| 3. ИП Васильев А.А. | 87 | | - | - | | 2161 | | 2248 | 3,04 |
| 4. ЗАО «Идеал» | - | | - | - | | 13635 | | 13635 | 18,44 |
| 5. ЗАО «Семеновский» | - | | 80 | 90 | | 3675 | | 3845 | 5,2 |
| 6. ОАО «Гарант» | - | | - | - | | 14293 | | 14293 | 19,33 |
| 7 ООО «Тектон» | - | | - | - | | 4207 | | 4207 | 5,69 |
| 8.ООО "Солис Т" | - | | 844 | 80 | | 5236 | | 6160 | 8,33 |
| Итого | 1125 | | 4571 | 170 | | 68078 | | 73944 | 100 |
| Доля, % | 1,52 | | 6,18 | 0,23 | | 92,07 | | 100 |  |
| 2015 г | | | | | | | | | |
| 1. ООО «Тектон» | 186 | | - | 1363 | | - | | 1548 | 6,60 |
| 2. ЗАО «Континент» | - | | 1337 | 5217 | | 50 | | 6604 | 28,15 |
| 3. ЗАО «Идеал» | - | | - | 497 | | - | | 497 | 2,12 |
| 4. ЗАО «Семеновский» | - | | - | 288 | | 90 | | 378 | 1,61 |
| 5. ОАО «Гарант» | 496 | | - | 496 | | - | | 992 | 4,23 | |
| 6.ООО «Союз» | - | | - | 9984 | | 350 | | 10334 | 44,05 | |
| 7. ООО "Солис Т" | 231 | | 777 | 2020 | | 80 | | 3108 | 13,25 | |
| Итого | 913 | | 2114 | 19866 | | 570 | | 23460 | 100 | |
| Доля, % | 186 | | 9,01 | 84,68 | | 2,43 | | 100 |  | |

Рисунок 13- Реестр старения счетов дебиторов ООО «Снабтрейд» за 2013 -2015гг.

После проведения расчетов можно сделать вывод, что удельный вес 7 основных дебиторов в общей сумме задолженности перед организацией занимает более 94 %. Удельный вес дебиторской задолженности свыше 91 дня достаточно небольшой и составляет в 2013 г. 1,37 % в общей сумме дебиторской задолженности, в 2014 г состояние дебиторской задолженности значительно ухудшилось и доля составила – 92,07%, а в 2015 г -2,43%. Данный факт является положительным моментом в деятельности предприятия. Наибольшая сумма дебиторской задолженности в 2015 г. приходится на задолженность со сроком погашения от 61до 90 дней (84,68 %), а в 2013 г. 25,89%. Это означает, что дебиторы стали хуже расплачиваться по своим долгам, так как срок по учетной политики предприятия до 60 дней. Предприятие в 2015 году столкнулось с дефицитом собственных денежных средств и вынуждено искать другие источники финансирования, кроме этого стало задерживать выплаты по своим обязательством, о чем говорит увеличение кредиторской задолженности на 2015г. Наибольшее внимание необходимо уделить основным организациям дебиторам – ООО «Союз» и ЗАО «Континент», так как их доля в общей сумме задолженности занимает около 44,05% и 28,15 %.

Расчет взвешенного старения счетов дебиторов ООО «Снабтрейд» представлен в таблице 24.

Таблица 24 - Расчет взвешенного старения счетов дебиторов в 2015 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Классификация дебиторов по срокам возникновения задолженности | Сумма дебиторской задолженности, тыс. руб. | Удельный вес, в долях к единице | Взвешенное старение счетов в днях |
| 0-30 дней | 19866 | 0,85 | 25,5 |
| 31-60 | 2114 | 0,09 | 5,4 |
| 61-90 | 913 | 0,04 | 3,6 |
| 91-120 | 470 | 0,02 | 2,4 |
| 121-150 | 40 | 0 | 0 |
| 151-180 | 35 | 0 | 0 |
| 181-360 | 25 | 0 | 0 |
| 361-720 | 0 | 0 | 0 |
| Свыше 720 | 0 | 0 | 0 |
| Итого | 23460 | 1 | 37 |

По результатам расчетов, приведенных в таблице 24 видно, что отклонения фактического среднего периода оборота дебиторской задолженности от периода разрешенной отсрочки имеют достаточно невысокое значение. Причинами возникновения старения счетов, в большей степени, является особенность заключенных договоров.

3. Оценка реального состояния дебиторской задолженности ООО «Снабтрейд», на 01.01.2016 г. представлена в таблице 25.

По результатам расчетов значений показателей, представленных в таблице 27, можно сделать вывод, что рассматриваемая организация может не получить 3% от общей суммы дебиторской задолженности или 746,83 тыс.руб. Данная сумма является достаточно значительной, поэтому необходимо разработать ряд мероприятий, направленных на улучшение состояния дебиторской задолженности.

Таблица 25 - Оценка реального состояния дебиторской задолженности ООО «Снабтрейд» на 01.01.2016 г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Классификация дебиторов по срокам | Сумма дебиторской задолженности, тыс. руб. | Удельный вес, % | Вероятность безнадежных долгов | Сумма безнадежных долгов, тыс. руб., (гр.2\*гр.4) | Реальная величина задолженности, тыс. руб., (гр.2-гр.5) |
| 0-30 дней | 19866 | 0,85 | 0,025 | 496,65 | 19369,35 |
| 31-60 | 2114 | 0,09 | 0,05 | 105,7 | 2008,3 |
| 61-90 | 913 | 0,04 | 0,075 | 68,475 | 844,525 |
| 91-120 | 470 | 0,02 | 0,1 | 47 | 423 |
| 121-150 | 40 | 0 | 0,15 | 6 | 34 |
| 151-180 | 35 | 0 | 0,3 | 10,5 | 24,5 |
| 181-360 | 25 | 0 | 0,5 | 12,5 | 12,5 |
| 361-720 | 0 | 0 | 0,75 | 0 | 0 |
| Свыше 720 | 0 | 0 | 0,95 | 0 | 0 |
| Итого | 23460 | 1 | 0,03(итог гр. 5 / итог гр. 2) | 746,83 | 22713,17 |

3.3 Оценка и управление кредиторской задолженности

Далее проанализируем динамику кредиторской задолженности на основании таблицы 26.

На основании данных таблицы 26 можно сказать, что размер кредиторской задолженности предприятия за последние три года увеличился.

Таблица 26 - Динамика кредиторской задолженности.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2013г. | 2014г. | 2015г. | 2015г. в % к 2013г. |
| Общая сумма кредиторской задолженности, в т.ч., тыс.руб. | 43067 | 35337 | 45267 | 105,11 |
| просроченная, тыс.руб. | 6460 | 3534 | 8790 | 136,07 |
| Доля просроченной кредиторской задолженности в общем объеме кредиторской задолженности, % | 0,15 | 0,10 | 0,19 | 126,67 |

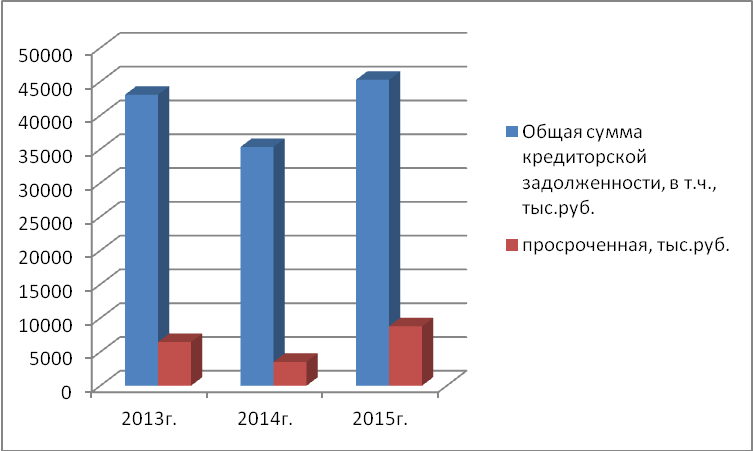


Рисунок 14 - Динамика кредиторской задолженности за 2013- 2015гг.

Так за последний отчетный период 2013-2015 года кредиторская задолженность в целом увеличилась на 2200 тыс. руб. При этом сумма просроченной кредиторской задолженности увеличилась и в 2015 г. она составила 8790 руб., что отразилось на финансовой устойчивости предприятия. Для более детального анализа кредиторской задолженности следует рассмотреть ее состав и структуру в таблице 27.

Кредиторская задолженность по поставщикам и подрядчикам увеличилась на 2106 тыс. руб. и доля задолженности по поставщикам растет и составила в 2015г. 98,88%. Это означает, что у предприятия не достаточно денежных средств, чтобы во время рассчитываться по своим обязательствам. Отрицательным моментом в данной структуре обязательств является увеличение суммы задолженности перед бюджетом по налогам и сборам на 75 тыс. руб. и доля данной задолженности в общей величине составляет 0,44%, задолженность во внебюджетные фонды тоже выросла на 19 тыс.руб.. Для эффективного осуществления деятельности необходимо не только расширять производство, но и без ущерба для этого погашать свои обязательства и улучшать деловую репутацию общества, как надежного партнера.

Таблица 27 - Состав и структура кредиторской задолженности ООО «Снабтрейд» за 2013 -2015гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Годы | | | Удельный вес, % | | | Отклонение 2015 к 2013 гг. | |
|  | 2013 г | 2014г | 2015г | 2013 г | 2014г | 2015г | В тыс.  руб. | В % |
| Краткосрочные кредит и займы | 2200 | 53885 | 0 | 4,86 | 60,39 | 0,00 | -2200 | 0 |
| Кредиторская задолженность:  Краткосрочная (всего) | 43067 | 35337 | 45267 | 95,14 | 39,61 | 100,00 | 2200 | 105,11 |
| в том числе: расчеты с поставщиками и подрядчиками | 42655 | 35134 | 44761 | 94,23 | 39,38 | 98,88 | 2106 | 104,94 |
| Авансы полученные |  |  |  |  |  |  |  |  |
| расчеты по налогам и сборам | 126 | 85 | 201 | 0,28 | 0,10 | 0,44 | 75 | 159,52 |
| задолженность перед государственными внебюджетными фондами | 286 | 118 | 305 | 0,63 | 0,13 | 0,67 | 19 | 106,64 |
| Итого | 45267 | 89222 | 45267 | 100 | 100 | 100 | 0 | 100 |

Определим оборачиваемость и период оборота кредиторской задолженности.

Таблица 28 - Оборачиваемость кредиторской задолженности ООО "Снабтрейд"

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013г. | 2014г. | 2015г. | Отклонение 2015 к 2013 г. | |
|  |  |  |  | В тыс.руб. | В % |
| 1.Выручка от продаж, тыс.руб. | 111 997 | 115 716 | 118 249 | 6 252 | 105,58 |
| 2. Кредиторская задолженность, тыс.руб. | 43067 | 35337 | 45267 | 2 200 | 105,11 |
| 3 Количество оборотов кредиторской задолженности (п.1 : п.2) | 2,6 | 3,27 | 2,61 | 0 | 100,38 |
| 4. Средний период кредиторской задолженности (365 : п.3), дней. | 140 | 112 | 140 | 0 | 100 |

Рисунок 15 – Период оборачиваемости кредиторской задолженности ООО "Снабтрейд"

По данным видно что, оборачиваемость кредиторской задолженности также увеличилось незначительно за последний отчетный период на 0,38 оборотов. Это означает, что предприятие вовремя отчитывается по обязательствам и не замораживает долги.

Согласно принятой финансовой политики ООО «Снабтрейд» условия погашения просроченной кредиторской задолженности:

* за просрочку платежа уплачивается пени в соответствии со ст. 395 ГК РФ в размере 1/365 ставки рефинансирования ЦБ РФ на день платежа от суммы платежа за каждый день просрочки;
* предполагаемые сроки гашения: 10 дней.

Все это влияет и на динамику финансового и операционного циклов. Производственный цикл в ООО «Снабтрейд» снизился в 2015г. по сравнению с 2013г. на 23 дня или 31,26%.

Наблюдается увеличение продолжительности финансового цикла на 85 дней. Несмотря на сокращение финансирования оборотных активов за счет кредиторской задолженности значительный рост оборачиваемости дебиторской задолженности привел к росту финансового цикла на 487,12%.

Таблица 29 – Оценка продолжительности циклов материально-производственных запасов ООО «Снабтрейд» за 2013 -2015гг. , дн.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2013г. | 2014г. | 2015г. | 2015г.  от 2013г.,  (+/-) | 2015г. в % к 2013г. |
| Период оборота дебиторской задолженности | 41 | 234 | 72 | 31 | 175,61 |
| Период оборота кредиторской задолженности | 140 | 112 | 140 | 0 | 100 |
| Период оборота запасов, сырья | 73,9 | 81,7 | 50,8 | -23,1 | 68,74 |
| Производственный цикл | 73,9 | 81,7 | 50,8 | -23,1 | 68,74 |
| Операционный цикл | 113,9 | 216,1 | 199,0 | 85,1 | 174,71 |
| Финансовый цикл | 16,3 | 113,9 | 95,7 | 79,4 | 587,12 |

В ООО «Снабтрейд» не анализируется структура кредиторской задолженности в разрезе поставщиков. Рассмотрим методику проведения данного анализа, взяв для расчета задолженность по поставщикам за 2013 -2015гг. Расчеты проведем в приложении П.

Анализ кредиторской задолженности в разрезе основных поставщиков за 2013 -2015гг. показал что ООО «Снабтрейд» в течении трех лет работает с постоянными поставщиками и в 2015г. сумма задолженности по основным поставщикам составила 45267 тыс.руб., что выше, чем в 2013г.

Далее составим расчет реестра старения счетов кредиторов в разрезе поставщиков за 2013 – 2015 гг. представленный в приложении Р. После проведения расчетов можно сделать вывод, что удельный вес основных кредиторов в общей сумме задолженности перед организацией занимает более 100 %. Удельный вес кредиторской задолженности свыше 91 дня составляет в 2013- 2015 г. 0 % в общей сумме дебиторской задолженности. Данный факт является положительным моментом в деятельности предприятия. Наибольшая сумма кредиторской задолженности в 2015 г. приходится на задолженность со сроком погашения от 0 до 30 дней (100 %), а в 2013 г. 98,29%. Это означает что, ООО «Снабтрейд» по своим обязательствам рассчитывается своевременно.

3.4 Соотношение дебиторской и кредиторской задолженностью

Далее рассмотрим соотношение дебиторской и кредиторской задолженностью.

Таблица 30 - Показатели оборачиваемости активов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Общие показатели оборачиваемости | 2013г. | 2014г. | 2015г. |
| Оборачиваемость собственного капитала | 5,92 | 3,97 | 60,51 |
| Оборачиваемость активов | 2,18 | 0,90 | 2,61 |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности | 9,0 | 1,56 | 5,04 |
| Оборачиваемость оборотных средств | 3,2 | 1,6 | 1,7 |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности | 2,6 | 3,27 | 2,61 |

Оборачиваемость активов увеличилась на 0,43%, оборачиваемость дебиторской задолженности снизилась на 3,96%, оборачиваемость кредиторской задолженности увеличилась на 0,01%, оборачиваемость собственного капитала увеличилась на 54,59%.

Таблица 31 - Показатели управления активами

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели управления активами | 2013г. | 2014г. | 2015г. |
| Коэффициент соотношения дебиторской задолженности покупателей и заказчиков и кредиторской задолженности поставщиков и подрядчиков | 0,29 | 0,84 | 0,52 |
| Срок погашения оборотных средств | 114,0 | 228,8 | 212,0 |
| Срок погашения запасов | 73,9 | 81,7 | 50,8 |
| Срок погашения дебиторской задолженности | 41 | 234 | 72 |
| Срок погашения кредиторской задолженности | 140 | 112 | 140 |

Дебиторская задолженность на предприятии с 2013 года меньше кредиторской задолженности на 49% от ее уровня на последнюю отчетную дату. Данная ситуация свидетельствует о рациональном формировании текущего финансирования, поскольку предприятию выгодно, когда срок обращения дебиторской задолженности меньше или равен сроку обращения кредиторской задолженности.

Оборачиваемость собственного капитала (60,51) показывает, сколько рублей выручки приходится на 1 рубль вложенного собственного капитала. К 2015 году ситуация ухудшилась по сравнению к 2013 г.

Можно сделать вывод о неэффективном использовании дебиторской задолженности в 2015 г. Разность в длительности оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности практически постоянна на протяжении всего рассматриваемого периода и составляет 99 дней в 2013 г, 122 дня – в 2014 г., в 2015 г. 68 дней, т.е. дебиторская задолженность оборачивается быстрее кредиторской на 68 дней.

На основании этих данных видно, что темп роста дебиторской задолженности выше темпа роста кредиторской задолженности – 88,5% и 5,11% соответственно. Оборачиваемость дебиторской задолженности также больше, чем этот показатель у кредиторской задолженности.

В ООО "Снабтрейд" наблюдается ситуация, когда предприятие задерживает оплату своих долгов другим предприятиям в среднем на 140 дня в 2015 году, а должники задерживают оплату на 72 дня. Таким образом, на 72 дней из оборота отвлекаются денежные средства, дефицит которых нуждается в финансировании за счет собственных или заемных источников.

Для наглядности представлена диаграмма динамики оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности (рисунок 16). Сравнение дебиторской и кредиторской задолженности позволяет сделать следующий вывод: финансовые затруднения, связанные с дефицитом денежных средств вызваны состоянием дебиторской задолженности, т.к. темп ее прироста ниже кредиторской. У дебиторской задолженности высокая оборачиваемость, по сравнению с кредиторской задолженностью. На основании таблицы можно сказать, что срок оборота дебиторской задолженности ниже срок оборота кредиторской задолженности на конец отчетной периода (72 дней < 140 дней). Это означает, что предприятию предоставляют средств, на больший срок, чем тот, на который ООО "Снабтрейд" предоставляет товарный кредит, что может отразиться на кредитоспособности предприятия.

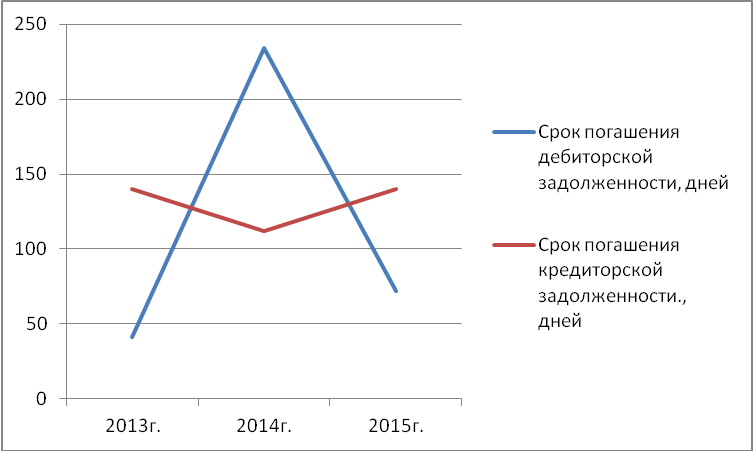


Рисунок 16 -Динамика периода оборота дебиторской и кредиторской задолженности ООО "Снабтрейд"

Проведенный анализ источников финансирования дебиторской задолженности показал, что краткосрочная дебиторская задолженность в полном объеме финансируется за счет кредиторской задолженности. В течение 2015 года финансирование дебиторской задолженности в ООО "Снабтрейд" происходит на 100% за счет краткосрочной кредиторской задолженности, из них на 100% за счет поставщиков и подрядчиков, что оценивается положительно и не ставит под угрозу расчеты по налогам, с сотрудниками и прочими кредиторами. Для того чтобы изменить положение в дебиторской задолженности по сравнению с 2013 годом руководство ООО "Снабтрейд"должно разработать правильную политику по работе с дебиторами и кредиторами. Стремиться к минимизации дебиторской задолженности, избегать дебиторов с высоким риском неоплаты. Для дебиторов с наибольшей степенью риска следует применять предоплату отпущенной продукции (товаров, услуг) или предлагать аккредитивную форму расчетов.

Таблица 32 - Факторный анализ рентабельности дебиторской задолженности ООО «Снабтрейд»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Роа0 | Роа' | Роа1 | Изменение +,- | Величина влияния фактора, % |
| 1. Коэффициент оборачиваемости (Коб), оборотов | 1,6 | 1,6 | 1,7 | 0,1 | -0,01 |
| 2. Рентабельность продаж (Рвр), % | 0,08 | 0,08 | -0,27 | -0,35 | -0,58 |
| 3. Рентабельность дебиторской задолженности (Роа), % | 0,13 | 0,14 | -0,46 | -0,59 | -0,59 |

Факторный анализ эффективности использования дебиторской задолженности показал, что и оборачиваемость дебиторской задолженности и убыточность продаж, сложившая в 2015 году, оказали отрицательное влияние на изменение эффективности использования изучаемого актива. Максимальное негативное влияние оказало появление, как уже отмечалось, в 2015 году убыточности продаж, что привело к убыточности дебиторской задолженности (показатель снизился на 0,58%). Отрицательно сказалось на эффективности использования дебиторской задолженности её ухудшение оборачиваемости на 0,27 оборота, что дополнительно ухудшило эффективность использования дебиторской задолженности на 0,01%. Факторный анализ коэффициента критической ликвидности показал отрицательное влияние уменьшение краткосрочных обязательств и снижение объема дебиторской задолженности на 0,62 ед. и на 0,77 ед. соответственно.

Ккрит.ликв.0=Деб.з.0+Ден.ср.0/ Кратк.обяз.0 = 73934+10/89222 = 0,83

Ккрит.лив.усл.1=Деб.з.1+Ден.ср.0/Кратк.обяз.0=23460+10/89222= 0,26

Величина влияния Ккрит.лив.усл.1- Ккрит.ликв.0 =0,26 -0,83 = -0,57

Ккрит.лив.усл.2=Деб.з.1+Ден.ср.1/Кратк.обяз.0=23460+181/89222= 0,26

Величина влияния Ккрит.лив.усл.2- Ккрит.ликв.усл.1 =0,26 -0,26=0

Ккрит.лив.2=Деб.з.1+Ден.ср.1/Кратк.обяз.1=23460+181/45267=0,52

Величина влияния Ккрит.лив.2- Ккрит.ликв.усл.2 =0,52 -0,26=0,26

Величина влияния Ккрит.лив.2- Ккрит.ликв.0 =0,52 -0,83=-0,31

Таблица 33 - Факторный анализ коэффициента критической ликвидности ООО «Снабтрейд»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ккрл0 | Ккрл' | Ккрл'' | Ккр1 | Величина влияния фактора, ед. |
| 1. Дебиторская задолженность, тыс. руб. | 73934 | 23460 | 23460 | 23460 | -0,57 |
| 2. Денежные средства, тыс. руб. | 10 | 10 | 181 | 181 | 0 |
| 3. Краткосрочные обязательства, тыс. руб. | 89222 | 89222 | 89222 | 45267 | 0,26 |
| 4. Коэффициент критической ликвидности, ед. | 0,83 | 0,26 | 0,26 | 0,52 | -0,31 |

В данном случае увеличение размера дебиторской задолженности оказалось недостаточным, что в итоге к 2015 году произошло снижение коэффициента критической ликвидности.

Таблица 34 - Факторный анализ коэффициента текущей ликвидности ООО «Снабтрейд»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ктл0 | Ктл' | Ктл'' | Ктл'''' | Ктл1 | Величина влияния фактора, ед. |
| 1.Дебиторская задол-женность, тыс. руб. | 73934 | 23460 | 23460 | 23460 | 23460 | -0,57 |
| 2. Запасы, тыс. руб. | 29537 | 29537 | 3825 | 3825 | 3825 | -0,28 |
| 4. Денежные средства, тыс. руб. | 10 | 10 | 10 | 181 | 181 | 0 |
| 5. Краткосрочные обязательства, тыс. руб. | 89222 | 89222 | 89222 | 89222 | 45267 | 0,3 |
| 6. Коэффициент текущей ликвидности, ед. | 1,16 | 0,59 | 0,31 | 0,31 | 0,61 | -0,55 |

Ктек.ликв.0=Деб.з.0+Зап.0+Ден.ср.0/Кратк.обяз.0= 73934 + 29537 + 10 /89222 = 1,16

Ктек.ликв.усл.1=Деб.з.1+Зап.0+Ден.ср.0/Кратк.обяз.0=23460+29537+ 10/89222= 0,59

Величина влияния Ктек.ликв.усл.1- Ктек.ликв.0 =0,59 -1,16= -0,57

Ктек.ликв.усл.2=Деб.з.1+Зап.1+Ден.ср.0/Кратк.обяз.0=23460+3825+ 10 / 89222= 0,31

Величина влияния Ктек.ликв.усл.2- Ктек.ликв.усл.1 =0,31 -0,59 =-0,28

Ктек.ликв.усл.3=Деб.з.1+Зап.1+Ден.ср.1/Кратк.обяз.0=23460 + 3825 +181 /89222=0,31

Величина влияния Ктек. ликв.усл 3 - Ктек.ликв.усл.2 =0,31 -0,31=0

Ктек.ликв.1=Деб.з.1+Зап.1+Ден.ср.1/Кратк.обяз.1=23460 + 3825 +181 /45267=0,61

Величина влияния Ктек.ликв.1- Ктек.ликв.усл.3 =0,61 -0,31=0,3

Величина влияния Ктек.ликв.1- Ктек.ликв.0 =0,61 -1,16=-0,55

Проведенный анализ показал, что наибольшее положительное влияние на коэффициент текущей ликвидности оказало снижение краткосрочных обязательств, увеличив коэффициент текущей ликвидности на 0,3 ед. Увеличение дебиторской задолженности оказало отрицательное влияние на снижение коэффициента текущей ликвидности на 0,57 ед. Увеличение запасов также повлияло отрицательно на коэффициент текущей ликвидности уменьшив его на 0,28 ед. В связи с этим необходимо внести ряд предложений для улучшения управления дебиторской и кредиторской задолженностью в ООО «Снабтрейд». Подводя итог проведенной оценке состояния расчетов с дебиторами и кредиторами на предприятии можно сказать, что на предприятии ООО «Снабтрейд» управление дебиторской и кредиторской задолженности не ведется на должном уровне. На предприятии нет положения регламентирующего управление дебиторской и кредиторской задолженностью, не осуществляется общая оценка активов предприятия, величины и состава ресурсов, необходимых для поддержания достигнутого экономического потенциала предприятия и расширения его деятельности, источников дополнительного финансирования. Отсутствует система контроля за состоянием расчетов с покупателями, особенно по отсроченным задолженностям. Не разработана кредитная политика по покупателям. Также необходимо отметить, что краткосрочная дебиторская задолженность занимает наибольшую часть общей дебиторской задолженности предприятия. Таким образом, управление краткосрочной дебиторской задолженностью на ООО «Снабтрейд» является неэффективным. В целях улучшения контроля необходимо проводить регулярный мониторинг и контролировать дебиторскую задолженность предприятия, отслеживания при этом соотношение дебиторской и кредиторской задолженности. Также необходимо контролировать состояние расчетов по просроченным задолженностям.

3.5 Предложения по совершенствованию управления дебиторской и кредиторской задолженностью в ООО «Снабтрейд»

Как показывают результаты проведенного анализа дебиторской и кредиторской задолженности, ее уровень в ООО «Снабтрейд» непропорционален. При снижении уровня формирования обязательств за счет собственных средств на последнюю отчетную дату, размер дебиторской задолженности является по отношению к кредиторской задолженности очень низким и составляет 23460/45267. ООО «Снабтрейд» не используются приемы финансового анализа и финансового менеджмента для эффективного управления ресурсами, отвлекаемыми в расчеты с покупателями. Финансовая ситуация предприятия приравнивается к зоне катастрофического риска – это абсолютная финансовая неустойчивость, т.е. предприятие полностью зависит от внешних кредиторов. Все финансовые показатели далеки от оптимальных. Предприятие нерентабельное, находится в зоне катастрофического риска. Таким образом, используя полученные результаты, банк-кредитор откажет в выдаче заемщику денежных средств. Все сказанное выше позволяет сделать вывод, что финансовое состояние ООО "Снабтрейд" является не платежеспособным. За весь анализируемый предприятий у предприятия не оставалось прибыли, направляемой на развитие производства и улучшение технической базы предприятия. Кроме того в 2015 году предприятие отработало с убытком. На основании этого перед руководством предприятия стоит задача по развитию эффективной системы финансового менеджмента и совершенствования кредитной политики, и оптимизации дебиторской и кредиторской задолженности.

Мероприятия намеченные ООО "Снабтрейд" по снижению дебиторской и кредиторской задолженности отразим на рисунке 17.

Мероприятия по снижению дебиторской и кредиторской задолженности

Разработка системы управления кредиторской задолженностью

Разработка системы управления дебиторской задолженностью

Создание финансово-экономической службы на базе отдела экономического планирования

Снижение кредиторской

задолженности за счёт направления высвободившихся по итогам проведения мероприятий денежных средств на её погашение.

Применение АВС и XYZ анализа для ранжирования покупателей в зависимости от объемов продаж и сроков погашения дебиторской задолженности

Нахождение приемлемого уровня

дебиторской и кредиторской задолженностью

Применение скидок и расчет лимита

Рисунок 17- Мероприятия по снижению  дебиторской  и  кредиторской  задолженности

Мероприятие 1. Создание финансово-экономической службы на базе отдела экономического планирования и дополнительного введения финансовой группы. До этого в отделе экономического планирования работало 2 человека: начальник отдела экономического планирования и экономист. Организационная структура отдела будет выглядеть следующим образом:.

Начальник отдела экономического планирования

Экономист

финансовый аналитик

Рисунок 18 - Организационная структура отдела экономического планирования

Затраты на заработную плату финансового аналитика отражены в таблице 35.

Таблица 35 - Затраты по оплате труда финансового аналитика

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Профессия | Количество человек | Оклад, ЧТС | Годовой фонд заработ-ной платы по тарифу | Премия  (20%,) | Годовой фонд заработной платы | Среднемесячная заработная плата |
| Финансовый аналитик | 1 | 20000 | 240000 | 48000 | 288000 | 23333 |
| Обязательные страховые взносы | х | х | х | х | 86976 | х |
| Итого | 2 | 20000 | 240000 | 48000 | 374976 | х |

Затраты по внедрению финансового аналитика составят 374976 руб.

В связи с созданием новой должности разрабатываем Стандарт по управлению дебиторской задолженности отраженный в приложении К.

Для снижения уровня дебиторской и кредиторской задолженности предприятия необходимо:

- организовать  систему контроля за движением  задолженности;

-внедрять новые формы расчетов с контрагентами, которые  позволят сократить как дебиторскую, так и кредиторскую  задолженность.

В целом, на рассматриваемом  предприятии рекомендуем применять следующие  методы управления дебиторской задолженностью: анализ дебиторской и кредиторской задолженности; составление реестра «старения» долгов; применение АВС анализа сомнительной задолженности; профилактика долгов; аванс в неденежной форме; бартер; досудебные меры регулирования.

При управлении кредиторской задолженностью компания будет применять  те же методы, что и при управлении долгами дебиторов. Для прогнозирования поступления платежей от покупателей используют коэффициенты инкассации дебиторской задолженности. Коэффициент инкассации определяется как процент от общей суммы платежа в определенный интервал времени (Приложение С).

Финансовый аналитик ООО «Снабтрейд» для расчета коэффициентов инкассации формирует реестр инкассации дебиторской задолженности по каждому дебитору и по компании в целом (Приложение С). Как видно из табл., ООО «Снабтрейд» получает 25% платежей в качестве предоплаты, а 75% уже после отгрузки товара. Из них 10% следует ожидать в течение первой недели, 9% в течение месяца, 50% в течение двух месяцев, а по 6% оплата поступит еще позже. Допустим, за первую неделю января ООО «Снабтрейд» планирует реализовать продукцию на сумму 500 тыс. руб.

спрогнозировать следующие сроки поступления средств в компанию:

– предоплата – 235 тыс. руб. (47% от 500 тыс. руб.);

– до 7 дней – 85 тыс. руб. (17%);

– до 30 дней – 70 тыс. руб. (13%);

– до 60 дней – 50 тыс. руб. (10%);

– свыше 60 дней – 60 тыс. руб. (13%).

На основании выше приведенных данных можно разработать регламент управления задолженностью. Ответственность сотрудников компании ООО «Снабтрейд» закреплена в регламенте управления дебиторской задолженностью (приложение Ж ).

Для улучшения управления дебиторской задолженности целесообразно разработать кредитную политику. Кредитная политика в организации принимается на год, по истечении которого уточняются цели и задачи, принятые стандарты, подходы и условия.

Покупатели, как правило, имеют различные возможности по объемам закупок, своевременности оплаты и претендуют на различные условия предоставления отсрочки платежа.

К категории "А" предлагается отнести компании, которым оказываются услуги на сумму около 80 тысяч рублей в месяц и работающих с нашей компанией не менее года. Этой группе дебиторов следует предоставить возможность брать товар в кредит на срок до трех месяцев и оплачивать его в рассрочку до четырех месяцев. При оплате на месяц вперед им может быть предоставлена скидка не более 5%.

К категории "В" следует отнести компании, объем заказов которых на сумму от 50 тыс. руб. до 80 тыс. руб. в месяц и работающих с ООО «Снабтрейд» не менее года или приобретающих продукцию на сумму около 70 тыс. руб. в месяц и работающих с нами не менее четырех месяцев. Этой группе дебиторов следует предоставить возможность оказывать услуги в кредит на срок до одного месяца и оплачивать его в рассрочку до двух месяцев.

Остальных дебиторов предлагается отнести к категории "С" и работать с ними по предоплате. При внедрении АВС - метода управления дебиторами предполагается в будущем полностью устранить образование безнадежной дебиторской задолженности.

Первый этап это ранжирование  покупателей  по  методу  АВС-анализа рассмотрен в таблице 36. На основании анализа проведенного в таблице 38 видно, что предприятие должно обратить основное внимание покупателям ООО "Союз" и ЗАО «Континент». При  анализе  дебиторской  задолженности  используется  XYZ-анализ,  который  позволяет  выявить  тенденции  изменений  взаимоотношений  с  контрагентами.  Классификация  контрагентов  осуществляется  на  основе  коэффициента  вариации  выбранного  показателя.  Примером  такого  показателя  является  объем  продаж.  Рекомендуемое  распределение:  для  группы  Х  —  коэффициент  вариации  не  более  10  %,  для  группы  Y  —  10—25  %,  для  группы  Z  —  выше  25  %.

Таблица 36 - Ранжирование  покупателей  по  методу  АВС-анализа ООО «Снабтрейд»

| Покупатели | Сумма  задол-женнос-ти,  тыс.  руб. | Удельный  вес  задол-женности,  % | Удельный  вес  задолженности  нарастающим  итогом,  % | Ранг  поку-пателя | Доля  дебитор-ской  задолженности  в  выручке | Ранг  поку-пателя |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. ООО «Тектон» | 1548 | 6,60 | 6,6 | А | 0,01 | С |
| 2. ЗАО «Континент» | 6604 | 28,15 | 34,75 | А | 0,06 | А |
| 3. ЗАО «Идеал» | 497 | 2,12 | 36,87 | В | 0,01 | С |
| 4. ЗАО «Семеновский» | 378 | 1,61 | 28,48 | С | 0,01 | С |
| 5. ОАО «Гарант» | 992 | 4,23 | 42,71 | С | 0,01 | С |
| 6.ООО «Союз» | 10334 | 44,05 | 86,76 | С | 0,09 | А |
| 7. ООО "СолисТ" | 3108 | 13,24 | 100,0 | С | 0,03 | В |
| Итого | 23460 | 100,0 |  |  | 0,20 |  |

Согласно  результатам  АВС-анализа  ООО  «Союз» и ЗАО «Континент» по  обоим  критериям  отнесено  к  группе  «А»,  как  имеющее  самую  большую  долю  дебиторской  задолженности  в  её  общей  сумме,  а  также  самый  большой  удельный  вес  в  выручке.  ООО  «Союз»  является  постоянным  покупателем  ООО «Снабтрейд»,  что  необходимо  учитывать  при  построении  политики  управления  дебиторской  задолженностью  по  расчетам  с  покупателями.  По  результатам  XYZ-анализа  самую  стабильную  величину  закупок  демонстрирует  ЗАО  «Идеал» и ЗАО «Семеновский».  ЗАО «Семеновский»и  относятся  к  менее  стабильным  группам  по  осуществлению  ими  закупок.  ООО  «Союз» имеет  самую  большую  долю  в  выручке,  а  ЗАО «Семеновский» самую  маленькую  долю.

Таблица 37 - Ранжирование  покупателей  по  методу  XYZ-анализа ООО «Снабтрейд»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Покупатели | Сумма  объема  реализации,  тыс.  руб. | Коэффициент  вариации,  % | Ранг  покупателя |
| ООО «Союз» | 45958 | 172,06 | Z |
| ЗАО «Континент» | 35493 | 110,11 | Z |
| ООО «Солис Т» | 17737 | 105 | Z |
| ООО «Сайма» | 7264 | 43 | Z |
| ОАО «Гарант» | 6250 | 37 | Z |
| ЗАО «Идеал» | 3520 | 20 | Y |
| ЗАО «Семеновский» | 2027 | 12 | Y |
| Среднее  значение  объема  реализации | 16892,71 |  |  |
| Итого | 118249 |  |  |

Итоговые  результаты  ABC-XYZ-анализа  обобщены  в  таблице  38

Таблица  38 - Матрица  ранжирования  покупателей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| АХ | AY | AZ |
|  |  | ООО  «Союз» , ЗАО «Континент»(высокая  доля  в  объеме  реализации,  низкая  степень  стабильности  закупок) |
| BX | BY | BZ |
|  |  | ООО «Солис Т» средняя потребительская стоимость в  объеме  реализации, низкой степень  стабильности  закупок |
| CX | CY | CZ |
|  | ЗАО «Идеал», ЗАО «Семеновский»  Низкая потребительская стоимость и доля в объеме реализации,  Средняя степень надежности закупок вследствие нестабильности потребления | ОАО «Гарант» , ООО «Сайма» (низкая  доля  в  объеме  реализации,  низкая  степень  стабильности  закупок) |

Матрица  позволяет  сделать  следующие  выводы:

- для  ООО  «Союз» и ЗАО «Континент» характерна  нестабильность  закупок,  причем  она  совмещается  с  высокой  долей  в  объеме  реализации  и  суммой  дебиторской  задолженности  —  на  него  нужно  обратить  особое  внимание  при  заключении  дальнейших  договоров. Так как у этих предприятий самая большая доля в выручке ООО «Снабтрейд» применяет к ним более лояльную кредитную политику, что на деле не оправдывает себя, необходимо применить более жесткие условия возврата дебиторской задолженности;

- ООО «Солис Т»   имеет  низкую степень закупок;

- ЗАО «Идеал» и ЗАО «Семеновский имеет высокую степень закупок;

·ОАО  «Гарант» и ООО «Сайма»  имеет  низкую  стабильность  закупок  и  самую  низкую  дебиторскую  задолженность.

Таким  образом,  особое  внимание  при  формировании  политики  управления  дебиторской  задолженностью  необходимо  обратить  на  ООО  «Союз» и ЗАО «Континент».

На основе данной информации делается заключение о степени ликвидности активов покупателя, уровне его платежеспособности и после этого подписывается соглашение о предоставлении по отсрочке платежа.

Далее отразим сумму скидки предоставляемой покупателям ООО «Снабтрейд» по результатам анализа.

Таблица 41 - Размер скидки для покупателей

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Объем заказов | Срок оплаты | Срок кредита | Размер скидки | Кол - во работы |
| категория "А" | Более 80тыс.руб. | на месяц вперед | До 3 мес. | 5% | более 1 года |
| категория "В" | от 50 тыс. руб. до 80тыс. руб. | на месяц вперед | До 2 мес. | 1% | 1 год |
| категория "С" |  |  | предоплата | нет |  |

Далее нам нужно рассчитать какие изменения произойдут от применения скидки покупателям на основании анализа АВС и XYZ на примере одного покупателя.

3.6 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию управления дебиторской и кредиторской задолженностью в ООО «Снабтрейд»

Далее рассчитаем какие изменения произойдут от применения скидки покупателям на основании анализа АВС и XYZ на примере одного покупателя.

Уровень инфляции 8,5% ежемесячный темп инфляции равен 8,5/12 =0,71 Ежемесячный индекс цен равен 1,0071 (0,71+100/100)

ООО «Снабтрейд» заключило договор с ООО" Союз" на сумму 12560000 руб. на поставку товара.

Таким образом, месячная отсрочка платежа приводит к тому, что организация получит лишь реально лишь 93% (1/1,0071)\*100%). Для сложившегося в организации периода погашения дебиторской задолженности равному 92 дня (3 месяца), индекс цен составит в среднем 1,071 (0,0071+1). Тогда коэффициент падения покупательной способности денег будет равен 0,934 (1/1,071). Иначе говоря, при среднем сроке возврата дебиторской задолженности, равном 92 дня, предприятие реально получает лишь 93,4% от стоимости договора, теряя с каждой тысячи 740 рублей.

При периоде погашения дебиторской задолженности 60 дней месячный индекс цен составит в среднем 1,013

Коэффициент падения покупательской способности денег равен 0,986 (1/1,013), т.е. при среднем сроке возврата дебиторской задолженности в 60 дней, ООО «Снабтрейд» получит 98,6% от суммы по договору, теряя с каждой тысячи по 14 рублей. Если же дебиторская задолженность будет погашена в течение 92 дней, то ООО «Снабтрейд» получит только 97,3% от основной суммы долга, теряя при этом 16 рублей с каждой тысячи.

Таким образом, увеличение срока возврата дебиторской задолженности приводит к снижению коэффициента покупательной способности и как следствие, увеличению потерь от инфляции с основной суммы долга.

Далее будет рассмотрено, как применение скидок скажется на значении коэффициентов ликвидности (табл.42).

Таблица 42 - Расчет показателей эффективности использования скидок в ООО «Снабтрейд»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Вариант со скидкой | Вариант без скидки | Отклонение (+,-) |
| Коэффициент  абсолютной  ликвидности | 12565160/45267000=0,28 | 12364200/45267000=0,27 | +0,1 |
| Коэффициент  быстрой  ликвидности | 12565160+11075840/45267000=0,52 | 12364200+11276800/45267000  =0,52 | 0 |
| Коэффициент  текущей  ликвидности | 35845160/45267000=0,82 | 35644200/45267000=0,81 | +0,1 |

Таким образом, применение системы скидок к покупателям приводит к росту показателей ликвидности. Так коэффициент абсолютной ликвидности увеличился на 0,1 пункт и его значение составило 0,27 пункта, что соответствует нормативному уровню. Коэффициент текущей ликвидности ниже нормы до и после применения скидок, но применение скидок вызвало рост показателя на 0,1 пункт, что является положительным моментом для организации. Рост оказался незначительным, так как применялась система скидок только к одному покупателю организации.

Далее рассмотрен еще один способ регулирования дебиторской задолженностью - установление лимита на стоимость отгруженной продукции покупателям.

Таблица 43 - Основные покупатели ООО «Снабтрейд» с высоким уровнем задолженности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Покупатель | Задолженность на 31.12.2014 | Задолженность на 31.12.2015 |
| 1. ООО «Тектон» | 4207 | 1548 |
| 2. ЗАО «Континент» | 12931 | 6604 |
| 3. ЗАО «Идеал» | 13635 | 497 |
| 4. ЗАО «Семеновский» | 3675 | 378 |
| 5. ОАО «Гарант» | 14293 | 992 |
| 6.ООО «Союз» | 11939 | 10334 |
| 7. ООО "Солис Т" | 5236 | 3108 |
| ИП Васильев | 2161 | 23460 |
| Итого | 73944 | 23460 |

Далее будет рассмотрено применение вышеописанного метода.

В 2015 году ООО «Снабтрейд» произвел отгрузку продукции ООО «Союз»,ЗАО «Континент», ООО "Сайма", ОАО "Гарант", ЗАО "Идеал" , ЗАО « Семеновский» и «Солис Т». Всем покупателям предоставляется отсрочка платежа в 30 дней. Все расчеты предоставлены в таблице.

Таблица 44 - Расчет лимита рассрочки платежа в ООО «Снабтрейд»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Покупатель | Среднемесячная задолженность, руб. | Расчет | Лимит на 30 дней, руб. |
| ООО «Тектон» | 23975 | 23975\*3 | 71925 |
| ЗАО «Континент» | 814000 | 814000\*3 | 2442000 |
| ООО «Союз» | 928083 | 928083\*3 | 2784249 |
| ООО «Солис Т» | 347667 | 347667\*3 | 1043001 |
| ОАО «Гарант» | 636917 | 636917\*3 | 1910751 |
| ЗАО «Идеал» | 588833 | 588833\*3 | 1766499 |
| ЗАО «Семеновский» | 168917 | 168917\*3 | 506751 |
| Итого: | 3508392 |  | 10525176 |

Таким образом, даже если до истечения 15 дней, покупатель закупит продукцию на 2784249 рублей и в последующие 3 дня захочет закупить продукции еще на 1500000 рублей, ему придется оплатить сразу 1500000 руб., чтобы не превысить стоимостного лимита. Из этого следует, что применение лимита снизило бы задолженность в 2015 году по этим покупателям на 12934824 рублей (23460000 - 10525176) и составила бы 10525176 рублей. Далее произведен расчет показателей ликвидности с учетом применения лимита и без него.

Таблица 45 - Сравнение показателей ликвидности до и после применения лимита в ООО «Снабтрейд» за 2015 год, тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Без лимита | С лимитом | Отклонение(+,-) |
| Дебиторская задолженность | 23460 | 12934 | - 526 |
| Денежные средства | 181 | 345 | 526 |
| Коэффициент абсолютной  ликвидности | 181/ 45267=0,003 | 345/45267=0,008 | 0,005 |
| Коэффициент быстрой  ликвидности | 23460+181/45267=0,52 | 12934+34545267=0,80 | 0,22 |
| Коэффициент текущей  ликвидности | 2746745267=0,61 | 1710445267=0,70 | 0,09 |

Как видно из таблицы, применение лимита позволит увеличить коэффициент абсолютной ликвидности на 0,005 пунктов, коэффициент быстрой ликвидности на 0,22 пункт и коэффициент текущей ликвидности на 0,09 пункт. Рассмотрев применение двух методов на примере ООО «Снабтрейд» можно отметить, что их применение равноценно сказывается на показателях ликвидности организации. Небольшим преимуществом обладает способ применения лимита, которое заключается в большей величине снижения дебиторской задолженности. Таким образом, можно сказать, что анализ дебиторской задолженности является одним из важнейших факторов увеличения ликвидности, кредитоспособности и минимизации финансовых рисков организации. Правильно разработанная стратегия анализа дебиторских долгов и применение способов регулирования задолженности позволяет своевременно и в полном объеме выполнять возникшие обязательства перед клиентами, что способствует созданию репутации надежной и ответственной организации.

Рост выручки обусловлен расширением рынков сбыта на территории Кировской области в связи с открытием филиала в г. Кирово - Чепецке и г. Слободском. График  поступления выручки от реализации товаров в соответствии с договорными условиями в 2017 г. (в тыс. руб.) отражен в приложении Л. Как видно из таблицы срок рассрочки оплаты составляет 30 дней и остаток дебиторской задолженности на конец 2017г. составит 12734 тыс.руб., что соответствует нормативу рассчитанному методом прямого счета.

Таблица 46 - Изменение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности на планируемый 2017 год, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Факт 2015 г. | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал | 2017 г. | 2017г. к 2015г., % |
| Выручка от продаж, тыс. руб. | 118249 | 23130 | 47800 | 51800 | 32120 | 154850 | 130,95 |
| Дебиторская задолженность, тыс. руб. | 23460 | 1902 | 3931 | 4260 | 2663 | 12734 | 54,28 |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, раз | 5,04 | 12,16 | 12,16 | 12,16 | 12,16 | 12,16 | 241,13 |
| Период оборачиваемости, дн. | 72 | 30 | 30 | 30 | 29 | 29 | 40,28 |

Видно из анализа, что на 2017г. планируемая сумма дебиторской задолженности составляет 12734 тыс. руб., а период оборачиваемости сократился на 43 дня, что говорит об эффективном управлении дебиторской задолженности. Далее рассмотрим план график расчетов с поставщиками, тыс.руб. на планируемый 2017г. отраженный в приложении М. Остаток кредиторской задолженность на конец планируемого 2017г. составит 25 тыс.руб. План график выплат по налогам и сборам, расчетов с персоналом по оплате труда и услуги сторонних организаций. (Приложение Н). Остаток задолженности по налогам и взносам составит на конец планируемого 2017г. 30 тыс.руб. План график оплаты труда и прочих расходов на планируемый 2017г. (Приложение Р). Остатка по оплате труда и прочих расходов нет на планируемый 2017г. Так как ООО «Снабтрейд» планирует открыть новые магазины инвестиционный бюджет отражен в таблице 47.

Таблица 47- Инвестиционный бюджет на планируемый 2017г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья затрат | 1 кв | 2 кв | 3 кв | 4 кв | Итого | Оплачено | Остаток задолженности |
| Приобретение оборудования | 1398 | 2750 | 12054 |  | 16202 | 16202 | 0 |
| Строительство нового магазина | 0 | 21146 | 14842 | 10421 | 46409 | 46409 | 0 |
| Всего капитальных затрат | 0 | 23896 | 26896 | 10421 | 62611 | 62611 | 0 |

Теперь составим общий плановый бюджет денежных средств на планируемый 2017г.(Приложение Т). Финансовая деятельность в 2017г. на предприятии не планируется. Остаток на конец планируемого 2017г. денежных средств составил 20 тыс.руб. Далее в таблице 50 отразим прогнозные финансовые показатели на 2017г.

Таблица 48 - Прогнозные финансовые показатели на 2017г.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015г. | 2017г | | | | |
|  |  | 1 кв | 2 кв | 3 кв | 4 кв | Итого за год |
| Выручка от продаж, тыс.руб. | 118249 | 23130 | 47800 | 51800 | 32120 | 154850 |
| Себестоимость, тыс.руб. | 149914 | 21893 | 23904 | 24904 | 21699 | 92400 |
| Валовая прибыль, тыс.руб. | -31665 | 1237 | 23896 | 26896 | 10421 | 62450 |
| Прибыль от продаж, тыс.руб. | -31665 | 1237 | 23896 | 26896 | 10421 | 62450 |
| Прибыль до налогообложения, тыс.руб. | -35481 | 283 | 22942 | 25942 | 9467 | 58634 |
| Налог на прибыль тыс.руб. | - | 57 | 4588 | 5188 | 1893 | 11727 |
| Чистая прибыль тыс.руб. | -35481 | 226 | 18354 | 20754 | 7574 | 46907 |
| Рентабельность продаж, % | -26,78 | 5,35 | 49,99 | 51,92 | 32,44 | 40,33 |
| Рентабельность затрат,% | -21,12 | 5,65 | 99,97 | 108,00 | 48,03 | 67,59 |

Как мы видим из прогнозных финансовых показателей на 2017г. выручка от продажи товаров и услуг выросла на 30,95% по отношению к 2015г., а себестоимость снизится на 38%. Прибыль от продаж вырастет на 197%, а чистая прибыль увеличится на 132%. Рентабельность продаж возрастет на 67,11 п.п., а рентабельность затрат возрастет на 88,71 п.п.Все это говорит о том, что предприятие ООО «Снабтрейд» за счет внедрения мероприятий улучшит свои финансовые показатели тем самым улучшит платежеспособность и ликвидность предприятия.

Исходя из планируемых данных, прогнозный аналитический баланс будет иметь вид (таблица 49).

Таблица 49- Прогнозный аналитический баланс ООО «Снабтрейд»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи баланса | 2015 г. | | 2017 г. (прогноз) | | Отклонение | |
| тыс.руб. | % | прогноз | % | тыс.руб. | % |
| Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения | 181 | 0,4 | 20 | 0,04 | -161 | 11,05 |
| Дебиторская задолженность и прочие оборотные активы | 23460 | 51,71 | 12734 | 0,02 | -10726 | 54,28 |
| Запасы и затраты | 3285 | 7,24 | 752 | 1,6 | -2533 | 22,89 |
| Всего текущие активы | 27467 | 60,54 | 783 | 1,66 | -26684 | 2,85 |
| Иммобилизованные средства | 17720 | 39,06 | 46249 | 98,34 | 28529 | 261,00 |
| Итого активов (имущество предприятия) | 45367 | 100,00 | 60538 | 100 | 15171 | 133,44 |
| Кредиторская задолженность и прочие краткосрочные пассивы | 45267 | 99,78 | 13531 | 22,35 | -31736 | 29,89 |
| Краткосрочные кредиты и займы |  |  |  |  |  |  |
| Всего краткосрочный заёмный капитал (краткосрочные обязательства) |  |  |  |  |  |  |
| Собственный капитал | 100 | 0,22 | 47007 | 77,65 | 46907 | 47007,00 |
| Итого пассивов (капитал предприятия) | 45367 | 100 | 60538 | 100 | 15171 | 133,44 |

Как показывают данные, за счет предлагаемых мероприятий в составе прогнозируемого баланса на 45,72% сократится дебиторская задолженность. При увеличении товарооборота на 30,95%, снижение роста оборотных средств составит 97,15%, что свидетельствует о повышении эффективности их использования и ускорении оборачиваемости, финансовых ресурсов, отвлекаемых в оборотные активы.

В составе пассивов кредиторская задолженность снизится на 70,11% а, собственный капитал увеличится в 470 раз. Предлагаемые мероприятия соответственно приведут и к изменениям показателей, характеризующих финансовое состояние ООО «Снабтрейд».

Таблица 50 - Прогнозные финансовые показатели ООО «Снабтрейд»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Норматив | 2015 г. | 2017 г. (прогноз) | Отклонение |
| Коэффициент автономии | > 0,5 | 0,002 | 0,78 | 0,778 |
| Коэффициент финансовой зависимости | < 2 | 453,67 | 0,22 | -453,45 |
| Коэффициент обеспеченности оборотных средств собственными | ≥0,1 | - 0,64 | 0,1 | 0,74 |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности | - | 5,04 | 12,16 | 7,12 |
| Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности | - | 2,61 | 11,44 | 8,83 |
| Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дн. |  | 72 | 30 | -42 |
| Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дн. |  | 140 | 32 | -108 |
| Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности |  | 0,52 | 0,94 | 0,42 |
| Рентабельность оборотных активов |  | -0,51 | 461,53 | 462,04 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 2,0-2,5 | 0,85 | 1 | 0,15 |
| Коэффициент критической ликвидности | ≥1 | 0,73 | 0,94 | 0,21 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,2-0,3 | 0,01 | 0,8 | 0,79 |
| Коэффициент общей платежеспособности |  | - | 0,31 | 0,778 |

Анализ таблицы 50 показал что, реализация предлагаемых мероприятий будет способствовать увеличению финансовой независимости предприятия, об этом свидетельствует увеличение коэффициента автономии.. Увеличение денежных средств способствует увеличению ликвидности баланса, коэффициент текущей, срочной и абсолютной платежеспособности увеличивается. Период оборачиваемости дебиторской задолженности уменьшится на 42 дня, а период кредиторской на 108 дней. Разрыв соотношения дебиторской и кредиторской сократился. Таким образом, проводимые мероприятия позволят повысить деловую активность предприятия за счет формирования нового подхода к политике управления дебиторской и кредиторской ООО «Снабтрейд».

Прогнозный тип финансовой устойчивости рассчитан в таблице 51.

Таблица 51 - Прогнозный тип финансовой устойчивости

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015г | 2017г | |
| 1. Реальный собственный капитал | 100 | 47007 | |
| 2. Внеоборотные активы | 17720 | 46249 | |
| 3. Наличие собственных оборотных средств п.1-п.2 | -17620 | 758 | |
| 4. Долгосрочные пассивы |  |  | |
| 5. Наличие долгосрочных источников формирования запасов (п.4+п.5) | -17620 | 758 | |
| 6. Краткосрочные кредиты и заемные средства |  |  | |
| 7. Общая величина основных источников формирования запасов п.6+п.7 | -17620 | 758 | |
| 8. Общая величина запасов (включая несписанный НДС) | 27467 | 752 | |
| 9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (п.3-п.8) | -21445 | | 6 |
| 10. Излишек (+) или недостаток (-) долгосрочных источников формирования запасов (п.5-п.8) | -21445 | | 6 |
| 11. Излишек (+) или недостаток (-) основных источников формирования запасов (п.7-п.8) | -21445 | | 6 |
| Трехкомпонентный показатель финансовой устойчивости | (-1;-1;-1) | | (1;1;1) |
| Тип финансовой устойчивости | 4 | | 1 |
| Характеристика типа финансовой устойчивости | Кризисное состояние | | Абсолютная финансовая устойчивость |

Видно что в 2017г. тип финансовой устойчивости изменился по сравнению с 2015г.на абсолютную финансовую устойчивость.

Заключение

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы " Управление дебиторской и кредиторской задолженностью как элемента финансовой политики ООО «Снабтрейд», в соответствии с ее целью, были разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия ООО «Снабтрейд» на основе финансового анализа. Для этого были рассмотрены основные вопросы, с помощью которых возможно представить содержание процесса управления дебиторской и кредиторской задолженностью как элемента финансовой политики предприятия.

Все эти мероприятия позволят повысить рентабельность предприятия и улучшить тем самым его финансовое состояние.

Анализируя деятельность предприятия можно сделать следующие выводы.

На конец 2015г. в ООО «Снабтрейд» были получены следующие показатели, которые показываю что, у предприятия кризисное финансовое положение и убыточные результаты деятельности предприятия:

* снижение собственного капитала организации и активов ООО «Снабтрейд» на 39307 тыс.руб.;
* баланс предприятия является неплатежеспособным, все коэффициенты оценки структуры баланса ниже оптимального порога. Наблюдается отрицательная динамика в сравнении с 2013г.;
* коэффициент автономии ниже оптимального и за отчетный период наблюдается его снижение, что свидетельствует об неустойчивых источниках финансирования;
* коэффициент финансовой зависимости выше оптимального, это говорит о том, что риск кредиторов высокий, так как реализовав своё имущество, ООО «Снабтрейд» не сможет погасить свои долговые обязательства полностью на 31.12.2015 года;
* коэффициент обеспеченности материальных запасов ниже нормативного;
* согласно оценки деловой активности финансовое состояние предприятия является не стабильным, так как показатели не соответствуют норме;
* убыток в 2015г. составил 35481 тыс.руб**.**
* доля собственного капитала ниже нормы (0,2%);
* была получена выручка равная 118249 тыс.руб., которая положительно изменилась за отчетный период. И за увеличения себестоимости был получен убыток от продажи продукции в размере 31665 тыс.руб., что связано с увеличением роста расходов по обычной деятельности.

Высокий удельный вес 51% дебиторской задолженности в общей сумме оборотных активов, особенно удельный вес расчетов с покупателями и заказчиками, является основной проблемой ООО «Снабтрейд».

Стратегической целью по работе с дебиторской задолженностью является ее максимальное снижение в течение 2017 года и доведение к концу года до величины, не превышающей квартального объема продаж.

Как показывают результаты проведенного анализа дебиторской и кредиторской задолженности, ее уровень в ООО «Снабтрейд» непропорционален. При снижении уровня формирования обязательств за счет собственных средств на последнюю отчетную дату, размер дебиторской задолженности является по отношению к кредиторской задолженности очень низким и составляет 23460/45267.

ООО «Снабтрейд» не используются приемы финансового анализа и финансового менеджмента для эффективного управления ресурсами, отвлекаемыми в расчеты с покупателями.

На основании этого перед руководством предприятия стоит задача по развитию эффективной системы финансового менеджмента и совершенствования кредитной политики, и оптимизации дебиторской и кредиторской задолженности.

Для улучшения работы с финансовыми ресурсами в том числе и управления дебиторской и кредиторской задолженностью необходимо создание финансово-экономической службы на базе отдела экономического планирования и дополнительного введения финансовой группы.

Для совершенствования управления дебиторской и кредиторской предложены следующие пути:

-создание финансово - экономического отдела;

- применение АВС и XYZ анализа для ранжирования покупателей в зависимости от объемов продаж и сроков погашения дебиторской задолженности;

применение скидки для покупателей на основе результатов анализа АВС и XYZ;

- установление лимита на стоимость отгруженной продукции покупателям;

- нахождение допустимого уровня оборотных средств, для оптимизации их значений.

Были выявлены основные проблемы предприятия и предложены пути их решений, был составлен прогнозный баланс на 2017 год, а также рассчитаны коэффициенты, характеризующие финансовое состояние ООО «Снабтрейд».

Список использованной литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, ч. 1. [Электронный ресурс]: федер. закон № 51-ФЗ 30.11.1994 в ред. 03.07.2016. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Налоговый кодекс РФ, ч. 1. [Электронный ресурс]: федер. закон № 146-ФЗ 31.07.1998, в ред. 03.07.2016. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Алексеева А., Васильев Ю., Малеева А., Ущвицкий. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельностью [Текст]: Учебник / А. Алексеева, Ю. Васильев, А Малеева. –М:КноРус, 2016. -720с.
4. Бердиктова Т.Б., Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: Учебное пособие / Т.Б. Бердиктова. – М.: ИНФРА-М,2011.-148с.
5. Беспалов М.В., Сутягин В.Ю. Дебиторская задолженность. Учет, анализ и управление: [Текст]: Учебное пособие/ М.В. Беспалов, В.Ю. Сутягин.- М.: Инфра -М, 2014. – 222 с.
6. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. [Текст]: Учебник/ И.А, Бланк. - М: Омега, 2011 - 768 с.
7. Ван Хорн Д.К. Основы управления финансами [Текст]: Учебник/Д.К Ван Хорн. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 740 с.
8. Васильева Л.С., Петровская М.В. Анализ хозяйственной деятельности [Текст]: Учебник/Л.С. Васильева, М.В.Петровская. –М:КноРус, 2016 -244с.
9. Воробьева И.П., Селевич О.С. Экономика и управление производством [Текст]: Учебное пособие/ И.П, Воробьева, О.С. Селевич. - М.:Юрайт, 2016, -192c.
10. Володин А.А., Управление финансами. Финансы предприятий[Текст]: Учебник. — 2-е изд. / A.A. Володина. — М.: ИYФРА-М, 2011. — 510 с.
11. Воронова Е.Ю. Управленческий учет. [Текст]: Учебник -3 –е изд./Е.Ю. Воронова. – М: Юрайт, 2016 -430с.
12. Гончаров А.И. Восстановление платежеспособности предприятия: проблема эффективности критериев / Экономический анализ: теория и практика, 2011. - №6.- С. 38-44.
13. Дудин А.. Дебиторская задолженность [Текст]: Учебник./ А.Л. Дудин.– М.: Питер, 2012 – 368 с.
14. Жуков Е.Ф. Общая теория денег и кредита[Текст]: Учебник для вузов / Под ред. проф. Е.Ф. Жукова. — 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 359 с
15. Казак А. Ю., Финансовая политика хозяйственных субъектов [Текст]: Учебник/ А.Ю. Казак. - Екатеринбург, Изд-во АМБ, 2011. - 412 с.
16. Карпова Т.П., Управленческий учет [Текст]: Учебник для вузов / Т.П. Карпова. – М.: ЮНИТИ, 2011. -350 с.
17. Ковалева А.М.Финансовый менеджмент[Текст]: Учебник / Под ред. д.э.н., проф. А.М.Ковалевой. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 284 с.
18. Ковалева А.М. Финансы: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2011. - 512 с.
19. Каморджанова Н.А., Карташова И.В., Тимофеева М.В., Бухгалтерский финансовый учет [Текст]: Пособие для подготовки к экзамену/ Н.А., Каморджанова, И.В. Карташова, М.В. Тимофеева. - ССпб.: Питер,2011.-242с.
20. Карпова Т.П., Управленческий учет [Текст]: Учебник для вузов / Т.П. Карпова. – М.: ЮНИТИ, 2011. -350 с.
21. Ковалев В.В., Волкова О.Н., Анализ хозяйственной деятельности предприятия. [Текст]: Учеб. пособие/ В.В., Ковалев, О.Н. Волкова. - М.: Издательство «Проспект», 2011. – 299 с.
22. Кожинов В.Я., Бухгалтерский учет [Текст]: Учебник / В.Я., Кожинов. – М.: изд-во «Проспект», 2011. – 736 с.
23. Козлова Е.Н., Бабченко Г.Н., Галанина Е.Н., Бухгалтерский учет в организациях [Текст]: Учеб. Пособие / Е.Н,, Козлова, Г.Н, Бабченко, Е.Н. Галанина. - 2-е изд.: Издательство «Финансы и статистика», М, 2011. – 800с.
24. Кондраков Н.П., Бухгалтерский учет[Текст]: Учебное пособие / Н.П, Кондраков. - М.: Издательство «ИНФРА-М»,2012- 350с.
25. Любушкин Н.П., Лещева В.Б., Дъякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия:. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 471 с.
26. Маркарьян Э.А., Герасименко Г.П., Маркарьян С.Э. Финансовый анализ: Учебное пособие. - 3-е изд., перераб. И доп. - М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2012. - 224 с.
27. Мездриков Ю.В., к.э.н., доцент. Аналитическое обеспечение управления дебиторской задолженностью // Экономический анализ: теория и практика. - 2011. - №5. - С. 39 - 45.
28. Миронов М.Г., Замедлина Е.А., Жарикова Е.В. Финансовый менеджмент[Текст]: Учебное пособие/ М.Г. Миронов, Е.А.Замедлина, Е.В. Жарикова. – М.: Издательство «Экзамен», 2012. – 224 с.
29. Нечитайло А.И., Нечитайло И.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельностью [Текст]: Учебник/ А.И. Нечитайло, И.А. Нечитайло. –М: Феникс, 2014. – 363с.
30. Пантелеева И.А. К определению платежеспособности предприятий [Текст]: Учебник для вузов / И.А.Пантелеева —Финансы, №10, 2013.
31. Поляк Г.Б., Финансовый менеджмент[Текст]: Учебник для вузов / Под ред. академика Г.Б. Поляка. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 527 с.
32. Павлова, Л.Н. Финансы предприятий[Текст]: Учеб. пособие / Л.Н. Павлова.- М.: Финансы, Юнити, 2012. – 639 с.
33. Савицкая Г.В., Комплексный экономический анализ: Учебник/ Г.В. Савицкая.– М.: ИНФРА – М,2016.-608с.
34. Савицкая Г.В., Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: Учебное пособие / Г.В., Савицкая.– М.: ИНФРА – М,2014.-512с.
35. Симичаев Ю. Финансовое состояние и финансовая политика производственных предприятий / Российский экономический журнал. –2013. -№8 – с 33-41.

# Фазлиахметов Р.Г. Управления дебиторской задолженностью как конкурентное преимущество коммерческой организации [Текст]: Учебное пособие/ Р.Г.. Фазлиахметов. – М: Синегерия. -2012г.-№6 –с.36

1. Шопенко Д.В., Кныш М.И., Гончарук О.В., Управление финансами предприятия[Текст]: Учебное пособие. - СПб.: Дмитрий Буланин. 2012. -264 с.
2. Шуляк П.Н. Финансы предприятия [Текст]: Учебник – 2-е изд.-М.: Издательский дом «Дашков и К0 «, 2012. – 620 с.
3. Шеремет, А.Д. Финансы предприятий [Текст]: Учебник/ А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин - М.: ИН­ФРА-М, 2014.-343 с.
4. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности [Текст]: Учебник/ А.Д. Шеремет. – М.: Инфра-М, 2014 – 416 с.
5. Чая В.Т., Чупахина Н.И. Управленческий учет. [Текст]: Учебник и практикум/ В.Т. Чая, Н.И. Чупахина. – М: Юрайт, 2016. – 332с.

Приложения

Приложение А

**Бухгалтерский баланс**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **на** | | | **31 декабря** | **20** | **15** | **г.** | | | | | | Коды | | | |
| Форма по ОКУД | | | | | | | | | | | | 0710001 | | | |
| Дата (число, месяц, год) | | | | | | | | | | | | 31 | 12 | | 2015 |
| Организация | ООО «Снабтрейд | | | | | | | | по ОКПО | | | 98450700 | | | |
| Идентификационный номер налогоплательщика | | | | | | | | | ИНН | | | 4345160980 | | | |
| Вид экономической деятельности | | Оптовая торговля | | | | | | | | по ОКВЭД | | 46.90 | | | |
| Организационно-правовая форма/форма собственности | | | | | | |  | | | |  |  | |  | |
|  | | | | | | | | по ОКОПФ/ОКФС | | | | 65 | | 16 | |
| Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) | | | | | | | | | по ОКЕИ | | | 384 (385) | | | |

Местонахождение (адрес) г. Киров ул. Комсомольская, д 63

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | На | 31 декабря | | |  | На 31 декабря | | | На 31 декабря | | |
| Пояснения 1 | Наименование показателя 2 | 20 | | 15 | г.3 | | 20 | 14 | г.4 | 20 | 13 | г.5 |
|  |  |  | |  |  | |  |  |  |  |  |  |
|  | **АКТИВ** |  | | | | |  | | |  | | |
|  | **I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** |  | | | | |  | | |  | | |
|  | Нематериальные активы |  | | | | |  | | |  | | |
|  | Результаты исследований и разработок |  | | | | |  | | |  | | |
|  | Нематериальные поисковые активы |  | | | | |  | | |  | | |
|  | Материальные поисковые активы |  | | | | |  | | |  | | |
|  | Основные средства | 17720 | | | | | 16989 | | | 15990 | | |
|  | Доходные вложения в материальные ценности |  | | | | |  | | |  | | |
|  | Финансовые вложения |  | | | | |  | | |  | | |
|  | Отложенные налоговые активы |  | | | | |  | | |  | | |
|  | Прочие внеоборотные активы |  | | | | |  | | |  | | |
|  | Итого по разделу I | 17720 | | | | | 16989 | | | 15990 | | |
|  | **II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** |  | | | | |  | | |  | | |
|  | Запасы | 3825 | | | | | 29537 | | | 22979 | | |
|  | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям |  | | | | |  | | |  | | |
|  | Дебиторская задолженность | 23460 | | | | | 73934 | | | 12444 | | |
|  | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) |  | | | | | 8159 | | |  | | |
|  | Денежные средства и денежные эквиваленты | 181 | | | | | 10 | | | 50 | | |
|  | Прочие оборотные активы |  | | | | |  | | |  | | |
|  | Итого по разделу II | 27467 | | | | | 111640 | | | 35473 | | |
|  | **БАЛАНС** | **45367** | | | | | **128629** | | | **51463** | | |

Форма 0710001 с. 2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | На | | 31 декабря | | |  | На 31 декабря | | | | | На 31 декабря | | | | |
| Пояснения 1 | Наименование показателя 2 | 20 | | | 15 | г.3 | | 20 | | 14 | г.4 | | 20 | | 13 | г.5 | |
|  |  |  | | |  |  | |  | |  |  | |  | |  |  | |
|  | **ПАССИВ** |  | | | | | |  | | | | |  | | | | |
|  | **III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ 6** |  | | | | | |  | | | | |  | | | | |
|  | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 10 | | | | | | 10 | | | | | 10 | | | | |
|  | Собственные акции, выкупленные у акционеров | ( |  | | | | ( | ( | ( | | | ) | ( |  | | | ) |
|  | Переоценка внеоборотных активов |  | | | | | |  | | | | |  | | | | |
|  | Добавочный капитал (без переоценки) |  | | | | | |  | | | | |  | | | | |
|  | Резервный капитал |  | | | | | |  | | | | |  | | | | |
|  | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 90 | | | | | | 39397 | | | | | 18905 | | | | |
|  | Итого по разделу III | 100 | | | | | | 39407 | | | | | 18915 | | | | |
|  | **IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** |  | | | | | |  | | | | |  | | | | |
|  | Заемные средства |  | | | | | |  | | | | |  | | | | |
|  | Отложенные налоговые обязательства |  | | | | | |  | | | | |  | | | | |
|  | Оценочные обязательства |  | | | | | |  | | | | |  | | | | |
|  | Прочие обязательства |  | | | | | |  | | | | |  | | | | |
|  | Итого по разделу IV |  | | | | | |  | | | | |  | | | | |
|  | **V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** |  | | | | | |  | | | | |  | | | | |
|  | Заемные средства |  | | | | | | 53885 | | | | | 2200 | | | | |
|  | Кредиторская задолженность | 45267 | | | | | | 35337 | | | | | 43067 | | | | |
|  | Доходы будущих периодов |  | | | | | |  | | | | |  | | | | |
|  | Оценочные обязательства |  | | | | | |  | | | | |  | | | | |
|  | Прочие обязательства |  | | | | | |  | | | | |  | | | | |
|  | Итого по разделу V | 45267 | | | | | | 89222 | | | | | 45267 | | | | |
|  | **БАЛАНС** | 45367 | | | | | | **128629** | | | | | **51463** | | | | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Руководитель |  |  |  |
|  | (подпись) |  | (расшифровка подписи) |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| “ | 31 | ” | декабря | 20 | 15 | г. |

**Приложение Б**

**Отчет о финансовых результатах**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **за** | | | **31 декабря** | **20** | **15** | | **г.** | | | | | Коды | | | |
| Форма по ОКУД | | | | | | | | | | | | 0710002 | | | |
| Дата (число, месяц, год) | | | | | | | | | | | | 31 | 12 | | 2015 |
| Организация | ООО «Снабтрейд | | | | | | | | по ОКПО | | | 98450700 | | | |
| Идентификационный номер налогоплательщика | | | | | | | | | ИНН | | | 4345160980 | | | |
| Вид экономической деятельности | | Оптовая торговля | | | | | | | | по ОКВЭД | | 46,90 | | | |
| Организационно-правовая форма/форма собственности | | | | | |  | | | | |  |  | |  | |
|  | | | | | | | | по ОКОПФ/ОКФС | | | | 65 | | 16 | |
| Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) | | | | | | | | | по ОКЕИ | | | 384 (385) | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | За | | 31 декабря | | |  | | За | | 31 декабря | | |  | |
| Пояснения 1 | Наименование показателя 2 | 20 | | | 15 | г.3 | | | 20 | | | 14 | г.4 | | |
|  |  |  | | |  |  | | |  | | |  |  | | |
|  | Выручка 5 | 118249 | | | | | | | 115716 | | | | | | |
|  | Себестоимость продаж | ( | 149914 | | | | | ) | ( | 106723 | | | | | ) |
|  | Валовая прибыль (убыток) | (-31665) | | | | | | | 8993 | | | | | | |
|  | Коммерческие расходы | ( |  | | | | | ) | ( |  | | | | | ) |
|  | Управленческие расходы | ( |  | | | | | ) | ( |  | | | | | ) |
|  | Прибыль (убыток) от продаж | (-31665) | | | | | | | 8993 | | | | | | |
|  | Доходы от участия в других организациях |  | | | | | | |  | | | | | | |
|  | Проценты к получению |  | | | | | | |  | | | | | | |
|  | Проценты к уплате | ( |  | | | | | ) | ( |  | | | | | ) |
|  | Прочие доходы |  | | | | | | |  | | | | | | |
|  | Прочие расходы | ( | 3816 | | | | | ) | ( | 2511 | | | | | ) |
|  | Прибыль (убыток) до налогообложения | (-35481) | | | | | | | 6482 | | | | | | |
|  | Текущий налог на прибыль | ( | 0 | | | | | ) | ( | 1296 | | | | | ) |
|  | в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) |  | | | | | | |  | | | | | | |
|  | Изменение отложенных налоговых обязательств |  | | | | | | |  | | | | | | |
|  | Изменение отложенных налоговых активов |  | | | | | | |  | | | | | | |
|  | Прочее |  | | | | | | |  | | | | | | |
|  | Чистая прибыль (убыток) | (-35481) | | | | | | | 5186 | | | | | | |

Форма 0710002 с. 2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | За | 31 декабря | | |  | За | 31 декабря | | |  |
| Пояснения 1 | Наименование показателя 2 | 20 | | 15 | г.3 | | 20 | | 14 | г.4 | |
|  |  |  | |  |  | |  | |  |  | |
|  | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода |  | | | | |  | | | | |
|  | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода |  | | | | |  | | | | |
|  | Совокупный финансовый результат периода 6 | (-35481) | | | | | 5186 | | | | |
|  | Справочно  Базовая прибыль (убыток) на акцию |  | | | | |  | | | | |
|  | Разводненная прибыль (убыток) на акцию |  | | | | |  | | | | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Руководитель |  |  |  |
|  | (подпись) |  | (расшифровка подписи) |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| “ | 31 | ” | декабря | 20 | 15 | г. |

**Приложение В**

**Отчет о финансовых результатах**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **за** | | | **31 декабря** | **20** | **14** | | **г.** | | | | | Коды | | | |
| Форма по ОКУД | | | | | | | | | | | | 0710002 | | | |
| Дата (число, месяц, год) | | | | | | | | | | | | 31 | 12 | | 2014 |
| Организация | ООО «Снабтрейд» | | | | | | | | по ОКПО | | | 98450700 | | | |
| Идентификационный номер налогоплательщика | | | | | | | | | ИНН | | | 4345160980 | | | |
| Вид экономической деятельности | | Оптовая торговля | | | | | | | | по ОКВЭД | | 46.90 | | | |
| Организационно-правовая форма/форма собственности | | | | | |  | | | | |  |  | | 6 | |
|  | | | | | | | | по ОКОПФ/ОКФС | | | | 65 | | 12 | |
| Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) | | | | | | | | | по ОКЕИ | | | 384 (385) | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | За | | 31 декабря | | |  | | За | | 31 декабря | | |  | |
| Пояснения 1 | Наименование показателя 2 | 20 | | | 14 | г.3 | | | 20 | | | 13 | г.4 | | |
|  |  |  | | |  |  | | |  | | |  |  | | |
|  | Выручка 5 | 115716 | | | | | | | 111997 | | | | | | |
|  | Себестоимость продаж | ( | 106723 | | | | | ) | ( | 89463 | | | | | ) |
|  | Валовая прибыль (убыток) | 8993 | | | | | | | 22534 | | | | | | |
|  | Коммерческие расходы | ( |  | | | | | ) | ( |  | | | | | ) |
|  | Управленческие расходы | ( |  | | | | | ) | ( |  | | | | | ) |
|  | Прибыль (убыток) от продаж | 8993 | | | | | | | 22534 | | | | | | |
|  | Доходы от участия в других организациях |  | | | | | | |  | | | | | | |
|  | Проценты к получению |  | | | | | | |  | | | | | | |
|  | Проценты к уплате | ( |  | | | | | ) | ( |  | | | | | ) |
|  | Прочие доходы |  | | | | | | |  | | | | | | |
|  | Прочие расходы | ( | 2511 | | | | | ) | ( | 3989 | | | | | ) |
|  | Прибыль (убыток) до налогообложения | 6482 | | | | | | | 18545 | | | | | | |
|  | Текущий налог на прибыль | ( | 1296 | | | | | ) | ( | 3709 | | | | | ) |
|  | в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) |  | | | | | | |  | | | | | | |
|  | Изменение отложенных налоговых обязательств |  | | | | | | |  | | | | | | |
|  | Изменение отложенных налоговых активов |  | | | | | | |  | | | | | | |
|  | Прочее |  | | | | | | |  | | | | | | |
|  | Чистая прибыль (убыток) | 5186 | | | | | | | 14836 | | | | | | |

Форма 0710002 с. 2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | За | 31 декабря | | |  | За | 31 декабря | | |  |
| Пояснения 1 | Наименование показателя 2 | 20 | | 14 | г.3 | | 20 | | 13 | г.4 | |
|  |  |  | |  |  | |  | |  |  | |
|  | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода |  | | | | |  | | | | |
|  | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода |  | | | | |  | | | | |
|  | Совокупный финансовый результат периода 6 | 5186 | | | | | 14836 | | | | |
|  | Справочно  Базовая прибыль (убыток) на акцию |  | | | | |  | | | | |
|  | Разводненная прибыль (убыток) на акцию |  | | | | |  | | | | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Руководитель |  |  |  |
|  | (подпись) |  | (расшифровка подписи) |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| “ | 31 | ” | декабря | 20 | 14 | г. |

Приложение Г

Организационная структура ООО «Снабтрейд»

Генеральный

директор

ЦЕХ

Экономическая

служба

Бухгалтерия

Служба

маркетинга

Группа

снабжения

Юридический отдел

Отдел кадров

Планово – экономический отдел

Приложение Г.1

Структура управления ООО «Снабтрейд»

Собрание участников

Коммерческий директор

Директор

по экономике

Главный

бухгалтер

АХЧ

Совет директоров

Генеральный директор

Технологическая служба

Группа

снабжения

Бухгалтерия

Секретарь

Группа менеджеров

Группа продавцов

Бригада 1

Служба

маркетинга

Экономическая служба

Бригада 2

Приложение Д

Аналитический баланс ООО «Снабтрейд»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 01.01.2014 | 01.01.2015 | 01.01.2016 |
| **Активы** | | | |
| 1. Внеоборотные активы - всего | 15 990 | 16 989 | 17 720 |
| в том числе нематериальные активы | 0 | 0 | 0 |
| основные средства | 15 990 | 16 989 | 17 720 |
| 2. Оборотные активы - всего | 35 473 | 111 640 | 27 647 |
| в том числе запасы и затраты (в т.ч. НДС и прочие оборотные активы) | 22 979 | 29 537 | 3 825 |
| дебиторская задолженность | 12 444 | 73 934 | 23 460 |
| краткосроч. финансовые вложения | 0 | 8 159 | 0 |
| денежные средства | 50 | 10 | 362 |
| ИТОГО имущество | 51 463 | 128 629 | 45 367 |
| **Пассивы** | | | |
| 1. Реальный собственный капитал | 18 915 | 39 407 | 100 |
| Краткосрочные кредиты и займы (в т.ч. целевые финансирования и задолженность перед учредителями) | 2 200 | 53 885 | 0 |
| Кредиторская задолженность ( в т.ч. прочие краткосрочные пассивы) | 30 348 | 35 337 | 45267 |
| 3. Итого краткосрочная задолженность | 32 548 | 89 222 | 45267 |
| Всего заемный капитал | 32 548 | 89 222 | 45267 |
| ИТОГО капитал | 51 463 | 128 629 | 45367 |

**Приложение Ж**

**Регламент управления задолженностью в ООО «Снабтрейд»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Этап управления дебиторской задолженностью** | **Процедура** | **Ответственное лицо (подразделение)** |
| Критический срок оплаты не наступил | Заключение договора | Менеджер по продажам |
| Контроль отгрузки | Начальник снабжения |
| Выставление счета | Главный бухгалтер  Финансовый аналитик |
| Уведомления об отгрузке (номера вагонов, машин, даты, вес) |
| Уведомление о сумме и расчетных сроках погашения дебиторской задолженности |
| За 2–3 дня до наступления критического срока оплаты – звонок с напоминанием об окончании периода отсрочки, а при необходимости – сверка сумм |
| Просрочка до 7 дней | При неоплате в срок – звонок с выяснением причин, формирование графика платежей | Финансовый аналитик |
| Прекращение поставок (до оплаты) | Начальник снабжения |
| Направление предупредительного письма о начислении штрафа | Финансовый аналитик |
| Просрочка от 7 до 30 дней | Начисление штрафа | Главный бухгалтер |
| Предарбитражное предупреждение | Юридический отдел |
| Ежедневные звонки с напоминанием | Финансовый аналитик |
| Переговоры с ответственными лицами |
| Просрочка от 30 до 60 дней | Командировка ответственного менеджера, принятие всех возможных мер по досудебному урегулированию | Финансовый аналитик |
| Официальная претензия (заказным письмом) | Юридический отдел |
| Просрочка более 60 дней | Подача иска в арбитражный суд | Юридический отдел |

Приложение К

**Стандарт по управлению дебиторской задолженностью**  
**ООО «Снабтрейд»**

**1. Основные термины и определения**

Договор – это соглашение двух или более лиц (сторон) об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей.

Дополнительное соглашение – соглашение сторон о внесении изменений (дополнений) в условия действующего договора, включая прекращение его действия или иной, имеющий подобный юридический смысл, документ.

Проект договора (дополнительного соглашения) – редакция текста договора (акта, дополнительного соглашения), предложенная ООО «Снабтрейд»(далее – Обществом) или контрагентом для обсуждения, проведения экспертизы и внесения корректив на этапе выработки и согласования взаимоприемлемых условий.

Тип договора – характеристика договора, которая отображает специфику соглашения между сторонами в зависимости от предмета договорных обязательств (например, договор поставки, договор аренды, договор подряда, договор перевозки, договор на подбор персонала и т. п.).

Договорная документация – документы, создаваемые, оформляемые и получаемые в процессе подготовки, согласования, заключения и исполнения договора.

Руководитель Общества (лицо, уполномоченное совершать от имени Общества сделки) –директор, а также лицо, временно исполняющее его обязанности на основании приказа директора, а также иные лица, имеющие право на основании доверенности заключать (подписывать) договоры от имени Общества.

Руководители структурных подразделений Общества – начальники отделов или служб Общества, а также лица, временно исполняющие их обязанности на основании приказа (распоряжения), в компетенцию которых входит подача предложений о заключении договоров, а также их согласование и исполнение.

Инициатор – руководитель структурного подразделения Общества, непосредственно инициирующий процесс согласования сделки, отвечающий за сбор информации о контрагенте и подготовку проекта сделки, ее заключение и исполнение.

Исполнитель – назначенное исполнителем из числа сотрудников своего подразделения лицо, ответственное за согласование, заключение и исполнение договора с выбранным контрагентом

Контрагент – юридическое или физическое лицо, в том числе индивидуальный предприниматель без образования юридического лица, вступающее в договорные отношения с Обществом.

Структурное подразделение Общества – составная часть Общества, предусмотренная его организационной структурой, вместе с относящимися к ней работниками, выполняющими установленный круг обязанностей и отвечающими за выполнение возложенных на них задач.

Согласующая служба – структурное подразделение Общества, осуществляющее проверку проекта договора в части выполнения возложенных на данное подразделение функций и задач.

Ключевое правило при управлении величиной дебиторской задолженности Общества: величина дебиторской задолженности не должна превышать сумму кредиторской задолженности перед поставщиками и объем краткосрочных банковских кредитов, привлекаемых на пополнение оборотных средств Общества.

Стандарт «Управление дебиторской задолженностью» – основополагающий документ в процессе управления дебиторской задолженностью.

**2. Назначение стандарта**

2.1. Управление дебиторской задолженностью Общества.

2.2. Управление информацией о предоставлении отсрочки платежа, кто может на нее претендовать.

2.3. Определение ответственности за возникновение просроченной задолженности.

2.4. Минимизация рисков возникновения просроченных долгов: оценка платежеспособности, установление лимитов на размер и сроки дебиторской задолженности, жесткий контроль за соблюдением разработанных правил.

**3. Цель стандарта**

3.1. Определение порядка работы структурных подразделений и бизнес-направлений с дебиторской задолженностью.

3.2. Определение приемлемого для Общества срока погашения дебиторской задолженности.

3.3. Определение порядка признания срока дебиторской задолженности безнадежным долгом и его списания.

3.4. Противодействие любым мошенническим действиям.

**4. Понятие дебиторской задолженности в Обществе**

Дебиторская задолженность в Обществе рассматривается как:

* коммерческий кредит контрагенту. Коммерческий кредит предоставляется контрагенту с учетом его стоимости (ресурсы Общества предоставляются в пользование на платной основе) и срочности (срок использования предоставленных денежных средств ограничен);
* часть продукции, проданной контрагентам, но еще не оплаченной;
* элемент оборотных активов, финансируемых за счет собственных либо заемных средств Общества.

**5. Кредитная политика и условия коммерческого кредитования**

5.1. Стоимость коммерческого кредита. Отсрочка оплаты контрагентом обязательно оговаривается в договоре. Отсрочка может быть выражена в оплате контрагентом продукции и услуг после их фактического получения в течение определенного договором срока. Минимальная стоимость коммерческого кредита определяется как доход от альтернативного варианта безрискового размещения денежных средств.

5.2. Срок кредитования. Недопустимо предоставление отсрочки платежа контрагентам на сумму, превышающую полученный аванс или кредит.

5.3. Размер дебиторской задолженности. Общество определяет максимально допустимый размер дебиторской задолженности как в целом для Общества, так и по каждому контрагенту (кредитный лимит). При формировании кредитной политики с контрагентом учитываются:

* период работы с контрагентом;
* наличие, значимость (важность) и сумма договора;
* форма собственности контрагента.

Общество в первую очередь ориентируется на свою стратегию (увеличение доли рынка требует большего кредитного лимита, чем удержание своей рыночной доли и аккумулирование свободных денежных средств). Общество стремится к поддержанию своей достаточной ликвидности и учитывает кредитный риск (риск полной или частичной утраты выданных средств).

**6. Предоставление отсрочек платежа и лимитов кредитов контрагентам**

Для принятия решения о сотрудничестве с контрагентом и предоставлении ему отсрочки платежа с лимитом кредита Общество запрашивает и анализирует о контрагенте следующую информацию:

* реквизиты контрагента в печатном виде, подписанные генеральным директором и главным бухгалтером;
* заверенную копию бухгалтерского баланса за последний отчетный период (квартал), заверенную налоговым органом;
* копию отчета о прибылях и убытках за последний отчетный период (квартал), заверенную налоговым органом;
* копию паспорта директора;
* копии устава и учредительных документов, заверенные печатью контрагента;
* копию свидетельства о госрегистрации;
* копию свидетельства о постановке на учет в налоговом органе;
* копии документов, подтверждающих наличие собственности, и (или) договоров аренды на офисные, производственные и складские помещения и технику;
* доверенность на право подписи договора;
* копию решения о назначении директора контрагента;
* копию приказа о назначении директора контрагента;
* информацию о видах деятельности контрагента (Росстат).

Максимальный лимит кредитования может составлять не более среднеквартальной выручки контрагента (средняя выручка за последние три месяца деятельности).

**7. Логика оценки кредитного риска Общества**

7.1. Выручка контрагента: чем выше доля контрагента в общей выручке Общества, тем выше риск по данному контрагенту.

7.2. Отношение дебиторской задолженности к среднемесячной выручке контрагента: чем больше коэффициент, тем выше риск.

7.3. Период существования контрагента на рынке: чем дольше существует, тем меньше риск банкротства.

7.4. Наличие подтвержденной собственности контрагента уменьшает риски Общества.

7.5. Уровень взаимоотношений с контрагентом: если мы знаем только менеджера – риск выше, если руководителя отдела – риск меньше, если знаем руководителей и учредителей – риск минимальный.

**8. Основания принятия решения по лишению контрагента отсрочки (либо ее сокращению) при согласовании условий договора или рассмотрении заявки на отсрочку платежа**

8.1. Наличие информации о плохом финансовом состоянии бизнеса либо его недобросовестности. Наличие непогашенной дебиторской задолженности, в том числе по другим договорам или сделкам.

8.2. При разногласиях в размерах дебиторской задолженности между Обществом и контрагентом ответственный менеджер (далее – исполнитель) обязан провести сверку взаиморасчетов. Исполнитель совместно с ответственным сотрудником бухгалтерии подготавливают акт сверки взаиморасчетов и направляют заказным письмом контрагенту.

8.3. При положительных результатах предварительных переговоров с контрагентом, претендующим на отсрочку платежа, исполнитель представляет комплект документов ([п. 6](https://www.1fd.ru/#/document/174/435/qwert251/)) в службу безопасности Общества и заявку на отсрочку платежа, согласованную руководителем отдела, с указанием срока отсрочки и суммы лимита платежа на отсрочку. Заявкой является сам проект договора с условиями оплаты после отгрузки товара (с отсрочкой платежа), согласованный исполнителем и руководителем отдела. Данный проект договора с приложениями проходит согласование службами Общества согласно Положению о порядке подготовки, согласования, заключения и исполнения договоров.

8.4. После согласования проект договора поступает на подписание директору Общества. Подписанный договор с приложениями передается исполнителем в юридический отдел для учета и хранения в системе электронного документооборота. Подлинник договора со всеми дополнительными соглашениями и приложениями к нему хранится в бухгалтерии Общества.

8.5. Отгрузка продукции (оказание услуг) контрагенту производится только при наличии подписанного договора на поставку товара (готовой продукции, услуг) по указанию исполнителя по договору.

**9. Группы риска и сроки погашения дебиторской задолженности**

9.1. Контрагенты по степени риска делятся на следующие группы в зависимости от суммы сделки и срока погашения дебиторской задолженности:

1 группа – максимальный риск;

2 группа – высокий риск;

3 группа – малый риск.

Таблица 1. Группы контрагентов по степени риска

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сроки погашения дебиторской задолженности | | Объем сделки | |
| Просрочка оплаты, дней | Группа риска | Сумма сделки по основанию, руб. | Группа риска |
| Больше 60 дней | 1 | до 0,3 млн | 3 |
| 30–60 дней | 2 | 0,3 млн–1 млн | 2 |
| 10–30 дней | 3 | от 1 млн | 1 |

9.2. Срок погашения дебиторской задолженности на сумму до 50 000 руб. – до 25 календарных дней с даты возникновения задолженности – устанавливается для задолженности сотрудников компании за выданные подотчетные суммы, ТМЦ, услуги, аванс в счет зарплаты и т. д.

Нормативный срок погашения задолженности ответственными исполнителями (сотрудниками) за полученные командировочные расходы и подотчетные суммы на приобретение материалов, хозяйственных расходов при выполнении работ по ремонту на удаленных объектах Общества – срок командировки плюс 10 дней после прибытия с места командировки.

Срок погашения дебиторской задолженности до 30 календарных дней с даты возникновения задолженности устанавливается для следующих типов задолженности:

* выполненные работы по ремонту автомобилей;
* оказание транспортно-экспедиторских услуг;
* задолженности покупателей, поставщиков, подрядчиков.

Для особо важных контрагентов по решению директора действует максимальная отсрочка – до 60 календарных дней – нормативный срок оборачиваемости дебиторской задолженности или другой период.

Срок погашения дебиторской задолженности подотчетных лиц не может превышать 60 календарных дней. В отношении сотрудников действует правило – не допускать такой задолженности, которая бы превысила размер его зарплаты.

Срок погашения дебиторской задолженности относительно регламентирующих документов может быть сокращен директором Общества. Увеличение срока погашения дебиторской задолженности относительно регламентирующего документа утверждается директором в письменной форме.

**10. Контроль исполнения сроков погашения дебиторской задолженности и распределение ответственности**

10.1. Контроль за соблюдением срока погашения дебиторской задолженности осуществляется руководителями отделов, служб и ответственными исполнителями в текущем режиме.

10.2. Руководители отделов и исполнители по договорам обязаны принимать меры к взысканию дебиторской задолженности.

10.3. Распределение ответственности по видам задолженности представлено в [таблице 2](https://www.1fd.ru/#/document/174/435/qwert300/).

Таблица 2. Распределение ответственности по видам задолженности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид дебиторской задолженности | Ответственный (за сроки дебиторской задолженности) | Осуществляет контроль за формированием дебиторской задолженности и информации | Ответственный распорядитель |
| Продажи имущества Общества | Ответственный менеджер | Руководитель отдела | Руководитель Общества |
| Продажи (приобретение) услуг | Ответственный менеджер | Начальник отдела продаж | Руководитель Общества |
| Продажи товара | Ответственный менеджер | Руководитель отдела | Руководитель Общества |
| Закупки материальных ценностей | Ответственный менеджер | Начальник отдела МТС | Руководитель Общества |

10.4. О каждом случае нарушения сроков погашения дебиторской задолженности ответственный за осуществление контроля за формированием дебиторской задолженности по ее видам информирует в письменной форме директора, руководителя отдела (службы) Общества.

Письменное уведомление должно содержать:

* наименование, адрес, ИНН организации-должника;
* сумму задолженности;
* основание, по которому образовалась дебиторская задолженность;
* дату образования задолженности;
* первичные документы, подтверждающие факт возникновения задолженности, их реквизиты;
* документы, свидетельствующие об истребовании задолженности, их реквизиты;
* предложения по дальнейшей работе с дебитором и дебиторской задолженностью;
* Ф.И.О. ответственного менеджера.

**11. Распределение ответственности за выявление случаев нарушения сроков погашения дебиторской задолженности**

11.1. Распределение ответственности представлено в [таблице 3](https://www.1fd.ru/#/document/174/435/qwert316/).

Таблица 3. Распределение ответственности за выявление случаев нарушения сроков погашения дебиторской задолженности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид дебиторской задолженности | Ответственные | Срок предоставления информации |
| Продажи (приобретение) услуг | Финансовый аналитик | 15-е число месяца, следующего за отчетным периодом |
| Продажи товара | Финансовый аналитик | 15-е число месяца, следующего за отчетным периодом |
| Закупки материальных ценностей | Финансовый аналитик | 15-е число месяца, следующего за отчетным периодом |
| Закупки услуг, работ и прочих активов по выданным подотчетным сумам | Финансовый аналитик | 15-е число месяца, следующего за отчетным периодом |

Дополнительно на усмотрение вышестоящих руководителей может быть введен обязательный порядок их информирования.

11.2. Срок проведения полной инвентаризации дебиторской задолженности – не реже одного раза в год. Результаты инвентаризации оформляются в произвольном виде. Дебиторская задолженность, признанная безнадежным долгом, уменьшает финансовый результат периода признания задолженности безнадежной.

11.3. Ответственность за своевременное информирование директора и юрисконсульта о необходимости списания задолженности в момент поступления информации о невозможности ее востребовать возлагается на главного бухгалтера Общества.

11.4. Ответственность за контроль и погашение дебиторской задолженности возлагается на финансового аналитика.

11.5. В случае когда предусмотрено погашение дебиторской задолженности сотрудников прямым удержанием из зарплаты, ответственность возлагается на главного бухгалтера Общества.

11.6. Ежегодно в Обществе по состоянию на 30 ноября составляется отчет «Дебиторская задолженность по срокам долга на \_\_\_\_\_\_ год» – опись всей дебиторской задолженности по срокам возникновения долга и видам задолженности. Отчет с отражением имеющихся решений по зависшей задолженности представляется директору, который в течение 30 календарных дней должен рассмотреть все случаи зависшей дебиторской задолженности и принять решение по каждому случаю. Итоговая информация о принятых директором решения предоставляется юрисконсульту. Ответственные за составление описи: главный бухгалтер.

11.7. Ответственность за соблюдение сроков принятия решений по зависшей дебиторской задолженности возлагается на директора Общества.

11.8. По истечении 30 календарных дней директору предоставляется информация о зависшей на 31 декабря дебиторской задолженности, решения по которой так и не были приняты. Информация предоставляется в форме служебной записки. Ответственные за своевременное предоставление информации: главный бухгалтер.

11.9. Сроки, установленные в данном стандарте, действуют при отсутствии каких-либо регламентирующих документов, закрепляющих срок погашения дебиторской задолженности.

11.10. При работе с особо ценными и исключительными контрагентами (например: крупные поставщики, заказчики, покупатели) по решению директора отдельным локальным нормативным актом могут устанавливаться эксклюзивные правила работы, превалирующие над данным стандартом.

11.11. Ответственность сотрудников Общества за этапы управления дебиторской задолженностью представлена в [таблице 4](https://www.1fd.ru/#/document/174/435/qwert330/).

Таблица 4. Ответственность сотрудников за этапы управления дебиторской задолженностью

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап управления дебиторской задолженностью | Процедура | Ответственное лицо (подразделение) |
| Критический срок оплаты не наступил | Заключение договора | Исполнитель |
| Контроль отгрузки | Финансовый аналитик |
| Выставление счета | Исполнитель |
| Уведомление об отгрузке (номера вагонов, машин, даты, вес) |
| Уведомление о сумме и расчетных сроках погашения дебиторской задолженности |
| За 2–3 дня до наступления критического срока оплаты – звонок с напоминанием об окончании периода отсрочки, а при необходимости – сверка сумм |
| Просрочка до 10 дней | При неоплате в срок – звонок с выяснением причин, формирование графика платежей | Исполнитель |
| Прекращение поставок и сделок (до момента оплаты) | Финансовый аналитик |
| Направление контрагенту письменного напоминания о просрочке дебиторской задолженности | Исполнитель |
| Передача в юридический отдел для подготовки претензии копий документов, на основании которых возникла задолженность (счет, ТТН, акт или справка о выполненных работах, счет-фактура) |
| Просрочка от 10 до 30 дней | Подготовка предарбитражной претензии с начислением штрафных санкций | Юридический отдел, |
| Предарбитражное письменное предупреждение контрагента | Юридический отдел |
| Ежедневные звонки с напоминанием | Исполнитель, Финансовый аналитик |
| Переговоры с ответственными лицами |
| Просрочка от 30 до 60 дней | Командировка к контрагенту, принятие всех возможных мер по досудебному урегулированию | Юридический отдел, менеджер |
| Официальная претензия (заказным письмом) контрагенту | Юридический отдел |
| Просрочка более 60 дней | Подача иска в арбитражный суд | Юридический отдел |

**12. Порядок списания безнадежных долгов**

12.1. Предостережение: списание дебиторской задолженности может использоваться недобросовестными сотрудниками как источник личных доходов, поэтому порядок шагов по списанию безнадежных долгов должен быть полностью прозрачным.

12.2. По невостребованной дебиторской задолженности по оплаченным и неполученным ценностям (или услугам), отраженным в бухучете, главным бухгалтером Общества ежемесячно формируется отчет «Дебиторская задолженность по срокам долга на \_\_\_\_\_\_ год» – опись всей дебиторской задолженности по срокам возникновения задолженности и видам. Отчет формируется по сроку на конец отчетного месяца и представляется на рассмотрение директору 15-го числа месяца, следующего за отчетным периодом.

12.3. Директор принимает необходимые меры, чтобы истребовать с должника платеж. Если в течение 30 календарных дней с даты истечения срока погашения просроченной задолженности дебиторскую задолженность вернуть не удалось, исполнитель готовит служебную записку, в которой излагает причины, делающие погашение задолженности невозможной. Этот документ согласовывается бухгалтерией, юридическим отделом. На основании полученных предложений и заключений директор формирует окончательное заключение относительно дебиторской задолженности Общества и утверждает его. Решение о списании просроченной дебиторской задолженности с учета и признании ее безнадежной принимает директор Общества.

12.4. Исполнитель по истечении срока погашения просроченной дебиторской задолженности направляет письменное уведомление директору. Письменное уведомление должно содержать:

* наименование, адрес, ИНН организации-должника;
* сумму задолженности;
* основание, по которому образовалась дебиторская задолженность;
* дату образования задолженности;
* первичные документы, подтверждающие факт возникновения задолженности, их реквизиты;
* документы, свидетельствующие об истребовании задолженности, их реквизиты;
* копию решения директора Общества о списании просроченной дебиторской задолженности и признании ее безнадежной (в приложении к записке).

12.5. Финансовый аналитик предпринимает необходимые меры, чтобы истребовать с должника платеж по дебиторской задолженности, признанной безнадежной. Если в течение 30 календарных дней с даты истечения срока погашения безнадежной задолженности дебиторскую задолженность вернуть не удалось, финансовый аналитик готовит служебную записку, в которой излагает причины, делающие погашение задолженности невозможной. Этот документ согласовывается юридическим отделом. На основании полученных предложений формируется окончательное заключение относительно безнадежной дебиторской задолженности и представляется на утверждение директору Общества. Решение о списании безнадежной дебиторской задолженности с учета принимает директор Общества.

12.6. Списание безнадежной задолженности осуществляется в момент поступления информации о невозможности ее истребовать на основании письменного представления главного бухгалтера, утвержденного директором Общества.

Списание безнадежных долгов производится не реже одного раза в год (31 декабря) или по истечении срока давности на основании служебной записки, завизированной уполномоченными лицами, согласно стандарту либо по инициативе ответственных за расчеты исполнителей по факту получения ими информации о невозможности востребования долга (также по служебной записке). Выбор варианта списания безнадежных долгов – единовременно на 31 декабря либо в текущем режиме – осуществляет директор Общества.

Служебная записка составляется в произвольной форме и должна содержать следующие данные:

* наименование контрагента, адрес, ИНН организации-должника;
* сумму задолженности;
* основание, по которому образовалась дебиторская задолженность;
* дату образования задолженности;
* первичные документы, подтверждающие факт возникновения задолженности, их реквизиты;
* документы, свидетельствующие об истребовании задолженности, их реквизиты;
* причину признания долга безнадежным и предложения по учету долга;
* предложения по дальнейшей работе с дебитором и дебиторской задолженностью;
* копию решения директора Общества о списании безнадежной дебиторской задолженности (в приложении к записке);
* Ф.И.О. ответственного менеджера.

**13. Заключительные положения**

Грамотная работа с дебиторской задолженностью является залогом положительного финансового результата Общества, в противном случае коммерческого кредитования допускать нельзя. Улучшение управления дебиторской задолженностью позволит в первую очередь повысить оборачиваемость оборотных средств Общества и будет способствовать дальнейшему укреплению финансовой устойчивости.

Главное – правильно оценить и проанализировать состояние Общества с помощью финансового анализа, методов работы юридического отдела, отдела продаж, и сформировать достоверную информацию, подобрать наиболее подходящие варианты работы с дебиторской задолженностью для конкретной организации.

Эффективное управление задолженностью Общества призвано достоверно оценивать финансовое состояние и планировать конкретные шаги, направленные на решение стратегических задач по усилению доминирующего положения на рынке и снижению себестоимости продукции.

Приложение Л

График  поступления выручки от реализации товаров в соответствии с договорными условиями в 2017 г. (в руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | Планируемый | Оплата | Объем продаж в | Приток денежных средств | | Всего |
|  | объем  реализации | по факту отгрузки | кредит  (Дебиторская задолженность) | По факту отгрузки | По дебиторской задолженности предыдущих периодов | приток  денежных средств |
| Январь | 1820000 | 524000 | 1296000 | 524000 | 24630000 | 25154000 |
| Февраль | 10710000 | 10878000 | 1128000 | 10878000 | 1296000 | 12174000 |
| Март | 10600000 | 9826000 | 1902000 | 9826000 | 1128000 | 10954000 |
| Итого за 1 кв | 23130000 | 21228000 | 4326000 | 21228000 | 27054000 | 48282000 |
| Апрель | 18300000 | 18100000 | 2102000 | 18100000 | 1902000 | 20002000 |
| Май | 17200000 | 18153000 | 1149000 | 18153000 | 2102000 | 20255000 |
| Июнь | 12300000 | 8369000 | 3931000 | 8369000 | 1149000 | 9518000 |
| Итого за 2 кв | 47800000 |  | 7182000 | 47380000 |  | 47767000 |
| Июль | 18400000 | 14570000 | 3830000 | 14570000 | 3931000 | 18501000 |
| Август | 17200000 | 13270000 | 3930000 | 13270000 | 3830000 | 17100000 |
| Сентябрь | 16200000 | 11940000 | 4260000 | 11940000 | 3930000 | 15870000 |
| Итого за 3 кв | 51800000 | 39780000 | 393000 | 39780000 | 11691000 | 51471000 |
| Октябрь | 9900000 | 7722000 | 2178000 | 7722000 | 4260000 | 11982000 |
| Ноябрь | 11200000 | 8998000 | 2202000 | 8998000 | 2178000 | 11176000 |
| Декабрь | 11020000 | 8357000 | 2663000 | 8357000 | 2202000 | 10559000 |
| Итого 4 кв | 32120000 | 25077000 | 7043000 | 25077000 | 8640000 | 33717000 |

Приложение М

План график расчетов с поставщиками, тыс.руб. на планируемый 2017г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | Планируемый | Отток денежных средств | | Всего |
|  | объем  затрат на  ТМЦ | По факту получения | По кредиторской задолженности предыдущих периодов | отток  денежных средств |
| Январь | 7300 | 7276 | 31736 | 39012 |
| Февраль | 7310 | 7287 | 7311 | 14598 |
| Март | 7283 | 7260 | 1210 | 8470 |
| Итого за 1 кв | 21893 | 21823 | 40257 | 62080 |
| Апрель | 8299 | 2275 | 23 | 2298 |
| Май | 8285 | 8262 | 24 | 8286 |
| Июнь | 7320 | 3294 | 23 | 3317 |
| Итого за 2 кв | 23904 | 13831 | 70 | 13901 |
| Июль | 8299 | 8275 | 26 | 8301 |
| Август | 8305 | 8281 | 24 | 8305 |
| Сентябрь | 8300 | 8278 | 24 | 8302 |
| Итого за 3 кв | 24904 | 24834 | 74 | 24908 |
| Октябрь | 8295 | 8271 | 2022 | 10293 |
| Ноябрь | 7311 | 7286 | 24 | 7310 |
| Декабрь | 6093 | 5621 | 25 | 5646 |
| Итого 4 кв | 21699 | 21178 | 2071 | 23249 |

Приложение Н

План график оплаты налогов и сборов на 2017г. по кварталам.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья затрат | 1 кв | 2 кв | 3 кв | 4 кв | Итого | Оплачено | Остаток задолженности |
| НДС | 830 | 880 | 870 | 1020 | 3600 | 3570 | 30 |
| Налог на прибыль | 275 | 275 | 255 | 295 | 1101 | 1101 | 0 |
| НДФЛ | 848 | 849 | 848 | 849 | 3394 | 3394 |  |
| Транспортный налог | 30 | 30 | 30 | 30 | 120 | 120 |  |
| Страховые взносы в ПФР, ФСС, ФФОМС и НС и ПЗ (30,2%) | 1993 | 1993 | 1993 | 1994 | 7973 | 7973 |  |
| Итого | 3976 | 4027 | 3996 | 4188 | 16188 | 16158 | 30 |

План график оплаты труда и прочих расходов на планируемый 2017г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья затрат | 1 кв | 2 кв | 3 кв | 4 кв | Итого | Оплачено | Остаток задолженности |
| Оплата труда | 6600 | 6600 | 6600 | 6600 | 26400 | 1493 | 0 |
| Канцтовары | 320 | 320 | 320 | 320 | 1280 | 1280 | 0 |
| Бумага для офиса | 200 | 200 | 200 | 200 | 800 | 800 | 0 |
| Запчасти для вычислительной техники | 500 | 500 | 500 | 500 | 2000 | 2000 | 0 |
| Спецодежда | 30 | 30 | 0 | 30 | 90 | 90 | 0 |
| Услуги связи | 130 | 130 | 130 | 130 | 520 | 520 | 0 |
| Прочие услуги | 537 | 230 | 180 | 240 | 1187 | 1187 | 0 |

Приложение П

Анализ кредиторской задолженности в разрезе основных поставщиков за 2013 -2015гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Поставщик | Сумма,тыс. руб. | Удельный вес, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|  | 2013г. |  |  |
| 1 | ООО «Альянс» | 18278 | 42,44 |
| 2 | ООО «СтройРемо» | 10379 | 24,10 |
| 3 | ООО «Стемп» | 9918 | 23,03 |
| 4 | ООО «Атлант экспорт» | 2778 | 6,45 |
| 5 | ИП Веретенникова О.В. | 1662 | 3,86 |
|  | Итого кредиторской задолженности | 43067 | 100 |
|  | 2014г. |  |  |
| 1 | ООО «Альянс» | 13004 | 36,8 |
| 2 | ООО «СтройРемо» | 11025 | 31,2 |
| 3 | ООО «Стемп» | 8269 | 23,4 |
| 4 | ООО «Атлант экспорт» | 3039 | 8,6 |
|  | Итого кредиторской задолженности | 35337 | 100 |
|  | 2015г. |  |  |
| 1 | ООО «Альянс» | 18650 | 41,2 |
| 2 | ООО «СтройРемо» | 13942 | 30,8 |
| 3 | ООО «Стемп» | 9597 | 21,2 |
| 4 | ООО «Атлант экспорт» | 3078 | 6,8 |
|  | Итого кредиторской задолженности | 45267 | 100 |

Приложение Р

Реестр старения счетов поставщиков ООО «Снабтрейд» за 2013 -2015гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование дебитора | 0-30 дней | 31-60 дней | | | 61-90 дней | | свыше 91 дня | Всего | Доля, % |
| 1 | 2 | 3 | | | 4 | | 5 | 6 | 7 |
| 2013 г. | | | | | | | | | |
| ООО «Альянс» | - | | 378 | - | | | 17900 | 18278 | 42,44 |
| ООО «СтройРемо» | - | | 360 | - | | | 10019 | 10379 | 24,10 |
| ООО «Стемп» | - | | - | - | | | 9918 | 9918 | 23,03 |
| ООО «Атлант экспорт» | - | | - | - | | | 2778 | 2778 | 6,45 |
| ИП Веретенникова О.В. | - | | - | - | | | 1662 | 1662 | 3,86 |
| Итого | - | | 738 | - | | 42329 | | 43067 | 100 | |
| Доля, % | 0 | | 1,71 | 0 | | 98,29 | | 100 |  | |
| 2014 г. | | | | | | | | | | |
| ООО «Альянс» | - | | - | - | | 13004 | | 13004 | 36,8 | |
| ООО «СтройРемо» | - | | - | - | | 11025 | | 11025 | 31,2 | |
| ООО «Стемп» | - | | - | - | | 8269 | | 8269 | 23,4 | |
| ООО «Атлант экспорт» | - | | - | - | | 3039 | | 3039 | 8,6 | |
| Итого | - | | - | - | | 35337 | | 35337 | 100 | |
| Доля, % | - | | - | - | | 100 | | 100 |  | |
| 2015 г | | | | | | | | | | |
| ООО «Альянс» | - | | - | - | | 18650 | | 18650 | 41,2 | |
| ООО «СтройРемо» | - | | - | - | | 13942 | | 13942 | 30,8 | |
| ООО «Стемп» | - | | - | - | | 9597 | | 9597 | 21,2 | |
| ООО «Атлант экспорт» | - | | - | - | | 3078 | | 3078 | 6,8 | |
| Итого | - | | - | - | | 45267 | | 45267 | 100 |
| Доля, % | - | | - | - | | 100 | | 100 |  |

Приложение С

**Реестр инкассации дебиторской задолженности на 31.01.15 г.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ счета-фактуры** | **Сумма счета-фактуры, тыс. руб.** | **Критический срок оплаты** | **Дата**  **поступления платежа** | Сумма оплаты, поступившая в период, тыс. руб. | | | | | |
| **0 дн.** | **до 7 дн.** | | **до 30 дн.** | **до 60 дн.** | **свыше 60 дн.** |
| **ООО «Союз»** | | | | | | | | | |
| 103 | 1 | 13.01.15 | 18.01.15 |  | 1,60 | |  |  |  |
| 20.01.15 |  | 200 | |  |  |  |
| 22.01.15 |  |  | | 0,500 |  |  |
| 23.01.15 |  |  | | 0,140 |  |  |
| 109 | 65 | 08.01.15 | 06.01.15 | 20 |  | |  |  |  |
|  |  | 13.01.15 | 16.01.15 |  | 20 | |  |  |  |
|  |  | 18.01.15 | 22.01.15 |  | 10 | |  |  |  |
|  |  | 18.01.15 | 23.01.15 |  | 10 | |  |  |  |
|  |  | 23.01.15 | 29.01.15 |  | 2 | |  |  |  |
| **141** | 65 | 20.01.15 | 22.01.15 |  | 2 | |  |  |  |
|  |  | 31.01.15 | 30.01.15 | 15 |  | |  |  |  |
| **Итого** | 131 |  |  | 35 | 95,36 | | 0,64 | 0 | 0 |
| **В%** | 100 |  |  | 26,72 | 72,79 | | 0,49 | 0 | 0 |
| **Итого по всем дебиторам** | **23460** |  |  | 5865 | 2346 | 2114 | | 11652 | 1483 |
| **Структура дебиторской задолженности, % (коэф. инкассациии)** | **100** |  |  | **25** | **10** | | **9** | **50** | **6** |

Приложение Т

Плановый бюджет денежных средств на 2017г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. | за год |
| Остаток денежных средств на начало периода | 181 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| 1. Операционная деятельность |  |  |  |  |  |
| Приток | 23130 | 47800 | 51800 | 32120 | 154850 |
| Поступления от обычных видов деятельности | 23130 | 47800 | 51800 | 32120 | 154850 |
| Отток | 21893 | 23904 | 24904 | 21699 | 92400 |
| Оплата основных материалов | 10100 | 12367 | 13478 | 9991 | 45936 |
| Налог и взносы | 3976 | 4027 | 3996 | 4188 | 16188 |
| Оплата труда работникам | 6600 | 6600 | 6600 | 6600 | 26400 |
| Спец. одежда | 30 | 30 | 0 | 30 | 90 |
| Связь | 130 | 130 | 130 | 130 | 520 |
| Прочие платежи | 1057 | 750 | 700 | 760 | 3267 |
| Сальдо | 1418 | 0 |  |  |  |
| 2. Инвестиционная деятельность |  |  |  |  |  |
| Приток | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Отток | 1398 | 23896 | 26896 | 10421 | 62611 |
| В том числе: |  |  |  |  |  |
| Капитальные вложения | 1398 | 23896 | 26896 | 10421 | 62611 |
| Сальдо от инвестиционной деятельности | -1398 | -23896 | -26896 | -10421 | -62611 |
| Общее сальдо денежного потока | 20 | 0 | 0 | 0 |  |
| Остаток денежных средств на конец периода | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| Минимально необходимый остаток денежных средств | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| Излишек (недостаток) свободных денежных средств | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |