

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ</b> .....	6
1.1 Экономическая сущность и роль дебиторской задолженности в управлении финансами.....	6
1.2 Анализ предпосылок возникновения дебиторской задолженности в современных условиях.....	13
1.3 Пути повышения эффективности управления дебиторской задолженностью.....	17
<b>2 АНАЛИЗ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ В ОАО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ УФА»</b> .....	27
2.1 Организационно–экономическая характеристика предприятия.....	27
2.2 Анализ финансового состояния и начисления дебиторской задолженности.....	35
2.3 Анализ дебиторской задолженности на предприятии.....	45
<b>3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ</b> .....	54
3.1 Разработка политики управления дебиторской задолженностью.....	54
3.2 Мероприятия по уменьшению дебиторской задолженности.....	57
3.3 Экономический эффект от внедрения мероприятий.....	61
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	63
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</b> .....	64

## ВВЕДЕНИЕ

Дебиторская задолженность является важной частью активов хозяйствующих субъектов и одной из самых актуальных тем хозяйствующих субъектов рыночной экономики.

Многообразие расчетных взаимоотношений обусловило существование различных мер по управлению расчетами на предприятии. Улучшение состояния расчетов путем своевременного и точного учета обязательств контрагентов предприятия с целью улучшения финансовой устойчивости предприятия является необходимым для каждого хозяйствующего субъекта.

Ведение современного бизнеса сопровождается необходимостью решения задач различной сложности. Все чаще организации и индивидуальные предприниматели сталкиваются с проблемой невозврата долгов со стороны недобросовестных контрагентов. Возникающие при этом конфликты интересов уже стали неотъемлемой частью жизни общества.

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

Дебиторская задолженность является неотъемлемым элементом сбытовой деятельности любого предприятия. Слишком высокая доля дебиторской задолженности в общей структуре активов снижает ликвидность и финансовую устойчивость предприятия и повышает риск финансовых потерь предприятия. Разумное же использование коммерческого кредита способствует росту продаж, увеличению доли рынка и, как следствие, положительно влияет на финансовые результаты предприятия.

Современная система управления дебиторской задолженностью должна включать всю совокупность методов анализа, контроля и оценки дебиторской задолженности. Вместе с тем, управление дебиторской задолженностью – это работа с источниками возникновения просроченной задолженности – постоянная работа с контрагентами, включающая не только формирование кредитной политики предприятия и организацию договорной работы, но и управление долговыми обязательствами.

Актуальность работы состоит в том, что одной из ключевых проблем хозяйствующих субъектов в современных условиях функционирования является рост дебиторской задолженности, обусловленный как объективными, так и субъективными факторами. В целях предотвращения связанных с этим нежелательных последствий для любой организации необходима эффективная система контроля и управления дебиторской задолженностью, зависящая от совокупности ряда мероприятий.

Цель работы – проанализировать систему управления дебиторской задолженностью в ОАО «Газпром газораспределение Уфа».

Задачами работы являются:

- изучить экономическую сущность и роль дебиторской задолженности в управлении финансами;
- провести анализ предпосылок возникновения дебиторской задолженности в современных условиях;
- рассмотреть пути повышения эффективности управления дебиторской задолженностью;
- рассмотреть организационно–экономическая характеристика предприятия;
- проанализировать финансовое состояние и начисление дебиторской задолженности;
- провести анализ дебиторской задолженности на предприятии;
- разработать политику управления дебиторской задолженностью;
- разработать мероприятия по уменьшению дебиторской задолженности;

– рассчитать экономический эффект от внедрения мероприятий.

Объект работы – ОАО «Газпром газораспределение Уфа».

Предмет работы – система управления дебиторской задолженности.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ**

## **1.1 Экономическая сущность и роль дебиторской задолженности в управлении финансами**

В отечественной и зарубежной литературе приняты разные определения сущности дебиторской задолженности. Одни авторы считают, что она представляет собой задолженность перед организацией различных юридических и физических лиц, возникающую в ходе хозяйственной деятельности. Другие подразумевают под ней обязательства перед данным предприятием, возникающие у других организаций и (или) физических лиц в связи с предоставлением им продукции, выполнением работ и оказанием услуг. Определение обязательства дано в статье 307 ГК РФ: «В силу обязательства одно лицо (должник) обязано совершить в пользу другого лица (кредитора) определенное действие, как-то: передать имущество, выполнить работу, уплатить деньги и т. п., либо воздержаться от определенного действия, а кредитор имеет право требовать от должника исполнения его обязанности» [1].

В бухгалтерском учете под дебиторской задолженностью, как правило, понимают имущественные права, представляющие собой один из объектов гражданских прав. Статья 128 ГК РФ гласит: «К объектам гражданских прав относятся вещи, включая наличные деньги и документарные ценные бумаги, иное имущество, в том числе безналичные денежные средства, бездокументарные ценные бумаги, имущественные права; результаты работ и оказание услуг; охраняемые результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации (интеллектуальная собственность); нематериальные блага» [1]. Следовательно, право на получение дебиторской задолженности является имущественным, сама она входит в состав активов предприятия, а значит, как актив должна отвечать следующим условиям: приносить хозяйственную выгоду в будущем; находиться в распоряжении хозяйствующего

субъекта, который мог бы беспрепятственно использовать ее по собственному усмотрению или продать; быть результатом ранее свершившихся сделок.

В рамках другого подхода дебиторскую задолженность трактуют как товарный кредит, предоставляемый предприятием своим дебиторам. Величина дебиторской задолженности показывает объем средств, отвлеченных из оборота предприятия и находящихся в обороте у дебитора. В статье 823 ГК РФ записано: «Договорами, исполнение которых связано с передачей в собственность другой стороне денежных сумм или других вещей, определяемых родовыми признаками, может предусматриваться предоставление кредита, в том числе в виде аванса, предварительной оплаты, отсрочки и рассрочки оплаты товаров, работ или услуг (коммерческий кредит), если иное не установлено законом» [1].

Дебиторская задолженность, в соответствии с МСФО 32 «Финансовые инструменты: представление информации», является финансовым активом, который представляет собой финансовые требования, дающие их владельцу право на получение платежа, т. е. договорным правом требования денежных средств или другого финансового актива от другой компании.

Известна также трактовка дебиторской задолженности как формы инвестирования: предприятия, предоставляя отсрочку (рассрочку) платежа за реализованную продукцию (работы, услуги), кредитуют своих контрагентов, рассчитывая на получение дополнительной выручки, и тем самым формируют рисковую среду невозвратных товарных кредитов при длительных сроках расчета [3, с.27].

Многообразие подходов к определению дебиторской задолженности свидетельствует об ее влиянии на различные аспекты деятельности предприятия. Поэтому предложим следующее понятие дебиторской задолженности:

«дебиторская задолженность предприятия – это материальные средства, которые контрагенты предприятия должны уплатить за покупку товаров или оказание услуг».

В научной литературе нет и однозначной трактовки понятия «управление дебиторской задолженностью». Современные авторы сходятся в понимании цели

этого процесса: таковой признается оптимизация уровня дебиторской задолженности. Однако ее рост не всегда представляет собой проблему для предприятия. Если оно расширяет деятельность, наращивает объем продаж, то увеличивается число покупателей и соответственно может возрасти дебиторская задолженность. В этом случае нежелательными будут наличие и рост лишь просроченной дебиторской задолженности, так как это повышает финансовые риски предприятия, связанные с непогашением основного долга, а также с отвлечением и замораживанием оборотного капитала [27, с.112].

Представители американской экономической школы Ю. Бригхем и Л. Гапенски считают, что оптимизация величины дебиторской задолженности должна обеспечивать достижение баланса между желанием предприятия максимизировать свои чистые денежные поступления за определенный период и минимизировать затраты, связанные с поддержанием величины дебиторской задолженности на некотором уровне. Они же предлагают механизмы, позволяющие влиять на ее величину через кредитную политику.

Экономической сущностью дебиторской задолженности являются средства, которые были отвлечены из оборота организации. Таким образом, это имеющиеся у предприятия деньги, однако не в прямом смысле в виде валюты, а в виде имущественных требований и обязательств физических и юридических лиц, являющихся должниками данной организации [9, с.37].

Дебиторская задолженность может быть трактована следующими способами:

– Как продукция, уже проданная, но еще не оплаченная заказчиками. То есть дебиторская задолженность образуется в связи с несовпадением моментов оплаты и отправки товара, выполнения работ или оказания услуг.

– Как один из элементов оборотных активов, финансируемых за счет заемных или собственных средств организации.

– Как средство погашения кредиторской задолженности [23, с.78].

Таким образом, дебиторскую задолженность можно определить как одну из важнейших частей оборотного капитала предприятия, и, более того, один из

важнейших элементов, которые определяют финансовое положение организации. Неконтролируемый рост дебиторской задолженности ведет к ухудшению финансового состояния предприятия в связи с тем, что денежные средства перестают приносить доход, так как не участвуют в хозяйственном обороте, следовательно, предприятие может оказаться в затруднительном положении при расчетах с другими организациями. Это может привести к непредвиденным расходам, таким как неустойки за нарушения договорных обязательств, различные штрафы и пени.

Очевидно, что любая организация заинтересована в том, чтобы продавать свою продукцию тем предприятиям, которые в состоянии своевременно оплачивать свои счета.

В разделах баланса актива дебиторская задолженность включается в себя две группы статей:

- Дебиторская задолженность, оплата которой ожидается в течение 12 месяцев после отчетной даты
- Дебиторская задолженность, оплата которой ожидается более, чем через 12 месяцев после отчетной даты [18, с.37].

В сущности можно выделить несколько видов дебиторов: покупатели и заказчики, задолженность участников общества по взносам в уставный капитал, задолженности дочерних и зависимых от организации обществ, векселя к получению, авансы и прочие дебиторы (например, задолженность поставщиков по недостачам, обнаруженных при приемке, налоговых органов, задолженность работников по займам, различные штрафы и пени). Самой большой частью является задолженность покупателей и заказчиков, по статистике она составляет более 90% всей дебиторской задолженности.

По характеру образования дебиторскую задолженность можно разделить на неоправданную и нормальную. Нормальной задолженностью является та, которая входит в производственную программу предприятия и обусловлена существующими формами расчетов, например задолженность за отгруженные товары, срок оплаты которых еще не наступил, задолженность по предъявленным



претензиям). Как правило, сроком погашения данной дебиторской задолженности составляет меньше одного месяца. Дебиторская задолженность также бывает допустимой. К ней можно отнести, например, авансы за покупку сельскохозяйственной продукции, претензии к поставщикам, субподрядчикам за недоставку материалов, невыполнение работ в пределах срока их рассмотрения, задолженность по квартплате за месяц, авансы на командировочные расходы, в том случае, если не истек срок сдачи авансового отчета.

В свою очередь к неоправданной дебиторской задолженности относится задолженность, возникшая в следствии нарушения расчетной и финансовой дисциплины, недостатков ведения учета, возникновения недостач, хищений.

Дебиторскую задолженность можно также подразделить на реальную, спорную и безнадежную.

Реальная дебиторская задолженность представляет собой сумму, которая в перспективе может быть своевременно погашена.

Спорной дебиторской задолженностью называют ту, которая может быть погашена в результате разбирательств в суде, т.е. ту, по которой предъявлены претензии в соответствующие органы власти и по которой идет разбирательство.

Безнадежной дебиторской задолженностью является та, по которой не наблюдается никаких перспектив, и которую по истечению сроков исковой давности следует списать в убыток.

Дебиторская задолженность в организации представляет из себя весьма гибкий и динамичный элемент оборотных средств, размер и влияние которого в большинстве своем определяется организационной политикой по отношению к покупателям продукции, в отличие, например, от производственных запасов и незавершенного производства, которые весьма статичны, не могут быть резко изменены, так как зависят в большей степени от технологического процесса. Дебиторская задолженность по сути своей представляет иммобилизацию собственных оборотных средств, таким образом, теоретически следует достичь её максимального сокращения, так как она не выгодна предприятию. В теории её

можно свести до нуля, однако, организации этого не делают по многим причинам, в том числе и по причинам конкуренции [25, с.132].

В основе возникновения дебиторской задолженности лежат расчетные операции организации. В ходе данных операций организация выступает как реципиентом, так и финансовым донором одновременно: в первом случае она получает средства во временное пользование от других предприятий– контрагентов (поставщиков материалов, сырья услуг), во втором– кредитует других контрагентов(покупателей собственной продукции). Руководствуясь здравым смыслом и логикой понятно, что отвлечение собственных средств куда менее предпочтительно, чем привлечение во временное пользование, тем более бесплатно, то есть кредиторская задолженность предпочтительнее дебиторской [21, с.69].

Тем не менее, практически невозможно избежать появления дебиторской задолженности, так как в этом случае пришлось бы продавать всю свою продукцию исключительно за наличный расчет или на условиях предоплаты за продукцию, однако это возможно лишь в исключительных случаях, например, если товар пользуется исключительно большим спросом, и в условиях рыночной конкуренции данная политика вряд ли приведет к успешным результатам деятельности предприятия; кроме того, бесконечное и неконтролируемое увеличение кредиторской задолженности также проблематично в связи с естественными ограничениями на объемы потребления сырья, наличие штрафов за неисполнение обязательств, потерей доверия со стороны контрагентов и нарушением правил делового оборота, в конце концов в связи с потерей репутации организации. Поэтому в любой организации существует определенная система контроля и регулирования отношений с контрагентами по товарным операциям [38, с.67].

Продажа продукции предприятием может быть осуществлена несколькими методами, такими как предоплата, оплата за наличный расчет и оплата с отсрочкой платежа. Последняя обычно осуществляется путем безналичных расчетов, основными формами которых являются расчетный чек или расчеты по

инкассо, платежное поручение и аккредитив. Наиболее невыгодная для организации является оплата с отсрочкой платежа, однако именно этот метод наиболее популярен в экономической среде и является основой системы расчетов. При данном методе оплаты и возникает дебиторская задолженность по товарным операциям, которая является естественным элементом в общепринятой системе расчетов.

В настоящее время в общепринятой системе денежных расчетов дебиторская задолженность остается явлением неизбежным, так как всегда имеется разница между моментом перехода права собственности на товар и временем платежа, между предъявлением документов по оплате товара или услуги и их фактической оплатой.

Продажа товара в кредит всегда ведет к различиям в бухгалтерских (учетных) показателях и реально–денежных. До момента оплаты товара или услуги процесс реализации, с точки зрения движения денежного потока, продолжается, таким образом, возникает дебиторская задолженность, и, как следствие, кредиторская задолженность. До наступления срока оплаты за товар или услугу дебиторская задолженность всегда должна поддерживаться и финансироваться, но не стоит забывать, что в любом случае остается риск опоздания оплаты счета за товар или услугу или, что еще хуже, неоплаты по счетам [41, с.94].

Следовательно, предприятие в своей сбытовой политике должно принимать во внимание не только тот факт, что кредитование покупателей несет в себе такие положительные моменты, как увеличение объемов продаж и прибыли, но и не забывать, что данная политика всегда сопровождается рисками и часто – увеличением расходов(процентов, выплачиваемых поставщикам по кредитам, взятым для покрытия кассовых разрывов). Вследствие сказанного напрашивается вывод, что допустимым уровнем дебиторской задолженности – это такой, при котором выгода от данной политики превышает все возможные расходы и риски, только в данном случае предприятие сможет нормально функционировать в дальнейшем [29, с.146].

Дебиторская задолженность является фактором, определяющим:

- Источники денежных средств предприятия;
- Размер и структуру выручки от продаж;
- Размер и структуру оборотных активов предприятия;
- Ликвидность и платежеспособность предприятия;
- Оборачиваемость оборотных активов и активов в целом;
- Длительность финансового цикла предприятия [31, с.88].

Таким образом, многообразие понятий дебиторской задолженности применимо в различных областях деятельности предприятия. Поэтому предложим следующее понятие дебиторской задолженности: «дебиторская задолженность предприятия – это материальные средства, которые контрагенты предприятия должны уплатить за покупку товаров или оказание услуг».

Дебиторская задолженность предприятия, ее вид и размеры определяются многими факторами, и в наибольшей степени кредитной политикой предприятия. Дебиторская задолженность всегда несет в себе риски и возможности непредвиденных расходов, а также привести к убыткам. Важным элементом её исследования является всесторонний анализ, методика его проведения и показатели, которые применяются при данном анализе.

## **1.2 Анализ предпосылок возникновения дебиторской задолженности в современных условиях**

Предоставление компаниям–покупателям отсрочки оплаты является в России общепринятым стандартом делового оборота и важным условием для развития каналов сбыта. Как правило, отсрочка составляет от 30 до 90 дней. В России в 2009–2013 годах наблюдалась тенденция к постепенному снижению периода сбора дебиторской задолженности покупателей и заказчиков в днях, что свидетельствовало о том, что российские компании достаточно эффективно налаживали работу по сбору оплаты за свои поставки. Однако в 2014 году этот показатель вновь начал увеличиваться вслед за нарастанием проблем в российской экономике.

На рисунке 1.1 представлена динамика роста дебиторской задолженности предприятий России.

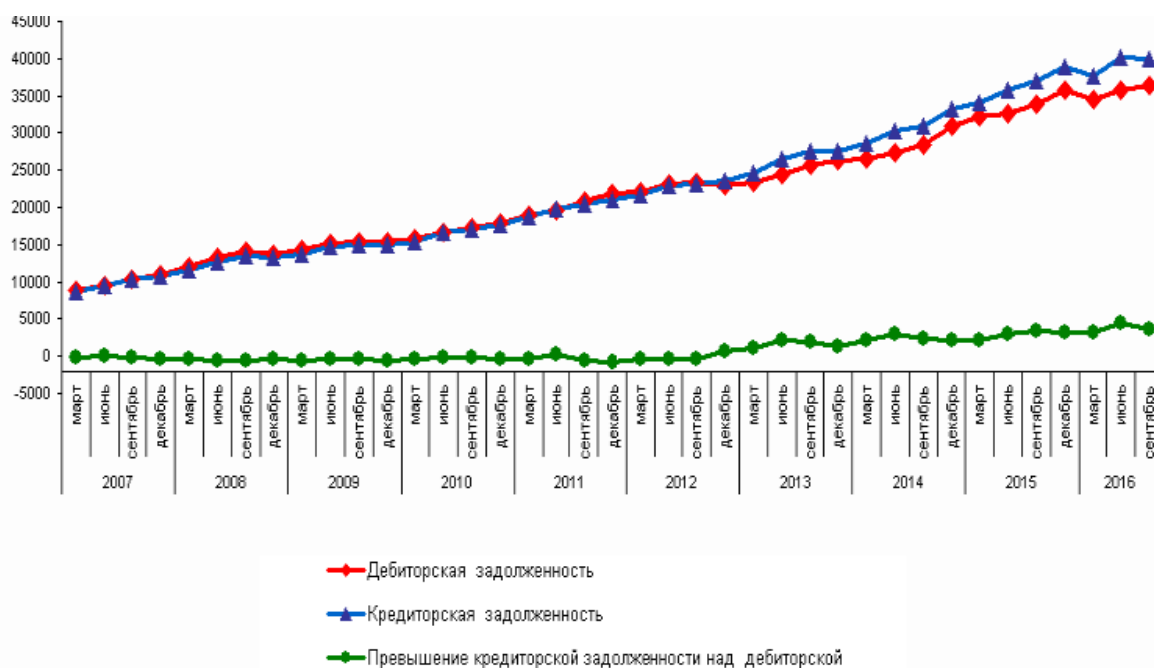


Рисунок 1.1 – Задолженность организаций Российской Федерации [31]

Последние три года в Российской Федерации увеличивается доля убыточных крупных и средних предприятий. Так, в 2015 году, по оперативным данным Росстата, доля таких компаний по сравнению с предыдущим годом выросла на 1,3 процентного пункта и составила 28,1%. Убыточность создает для них риски финансовой несостоятельности.

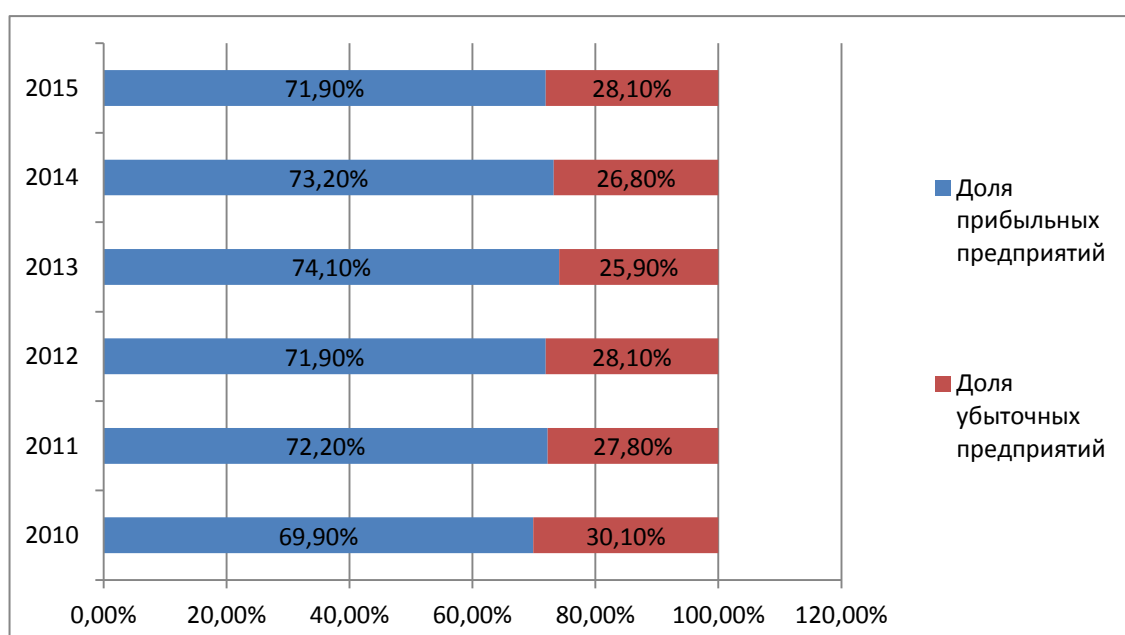


Рисунок 1.2 – Динамика финансового результата предприятий России [31]

Следует отметить, что стандартные модели оценки кредитоспособности контрагента (например, модель Альтмана) основываются на данных бухгалтерской отчетности. В российской же практике к подобным построениям относятся порой скептически, так как распространено мнение о том, что бухгалтерская отчетность по РСБУ может не отражать реального финансового состояния компании из-за схем оптимизации налогообложения, сокрытия прибыли, вывода денежных средств и т.д. То есть, компании зачастую показывают убытки лишь на бумаге.

Основные причины возникновения просроченной дебиторской задолженности можно разделить:

1) на главные:

– слабая работа экономистов отдела сбыта: нет системы организации работы с дебиторами (работа ведется хаотично по мере возникновения просроченной дебиторской задолженности; отсутствие заинтересованности экономистов, которое заключается в боязни потерять клиентов; поощрение недисциплинированности клиентов (скрытое, неосознанное); отсутствие планирования дебиторской задолженности);

– недисциплинированность клиентов;

2) факультативные:

– неплатежеспособность клиентов. Отсутствие у экономистов навыков определять фирмы–однодневки;

– отсутствие спроса, слабый маркетинг.

В наличии дебиторской задолженности на балансе предприятия можно усмотреть положительные и отрицательные моменты, которые приведены в таблице 1.

Таблица 1.1 – «Плюсы» и «минусы» дебиторской задолженности

«Плюсы» дебиторской задолженности	«Минусы» дебиторской задолженности
1	2

## Окончание таблицы 1.1

1	2
<p>1. Позволяет расширять спектр покупателей, предоставляя отсрочку платежа.</p> <p>2. Является ликвидным активом предприятия, положительно влияет на показатели ликвидности, что улучшает «лицо» предприятия при анализе сторонними компаниями–поставщиками, банками</p> <p>3. Снижение налогооблагаемой базы за счет недополученной прибыли</p>	<p>1. Приводит к нехватке собственных средств у предприятия.</p> <p>2. Риск невозврата денежных средств.</p> <p>3. Необходимость уплаты налогов предприятием с неполученных сумм дебиторской задолженности.</p> <p>4. Привлечение заемных источников финансирования производственного процесса и затраты, связанные с их обеспечением.</p> <p>5. Снижение платежеспособности предприятия.</p> <p>6. Необходимость выделения дополнительных средств предприятия на работу с дебиторской задолженностью: напоминание о своевременном погашении долга, претензионная, исковая работа, привлечение к взысканию задолженности коллекторских агентств и т. д.</p>

Необходимо отметить, что положительные качества дебиторской задолженности «срабатывают» при условии, что дебиторская задолженность является текущей. При переходе задолженности в просроченную качество задолженности сразу становится отрицательным, это означает, что мы продали продукцию недобросовестным покупателям, и в зависимости от сложности взыскания, ликвидность актива «дебиторская задолженность» снижается.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что дебиторская задолженность – это далеко не всегда исключительно положительное явление для организации. При анализе финансовых результатов любой коммерческой организации стоит уделять огромное внимание этому виду актива, так как он учитывается в прибыли. Нередко складывается следующая ситуация. Согласно отчету о прибылях и убытках, компания может демонстрировать высокую доходность, то есть успешность на рынке и развитие. Однако дебиторская задолженность имеет большой удельный вес в оборотных активах этой фирмы, а вот денежные средства

на ее счетах или малочисленны, или отсутствуют вовсе. Если деньги не были вложены в дальнейшее развитие производства, то это в целом плохой знак для всей организации. Это означает, что у нее отсутствуют реальные средства, которые идут не только на погашение задолженности перед другими фирмами или банками, но и на оплату труда работников, уплату налогов и сборов, не говоря уже об инвестировании в собственную деятельность.

Подобные ситуации складываются по множеству причин. На состояние дебиторской задолженности влияют внешние и внутренние факторы. К внешним факторам относится состояние экономики в стране в целом, уровень инфляции, колебание валютных курсов и прочее. Например, нередко происходит так, что дебитор задерживает платеж резко выросших цен. К внутренним факторам относится неграмотное управление дебиторской задолженностью, невыгодные для кредитора условия договора, отсутствие мер по воздействию на должника, неправильное ценообразование и т.д. В пример можно привести ситуацию, когда фирма предоставляет многим своим контрагентам, дебиторам, длительные сроки погашения задолженности. Из-за этого может возникнуть ситуация, когда компании срочно понадобятся денежные средства, но они еще не были переведены. В таких случаях приходится обращаться в банки для получения ссуды, что только увеличивает будущие расходы.

### **1.3 Пути повышения эффективности управления дебиторской задолженностью**

Несмотря на общее понимание цели управления дебиторской задолженностью, в научной литературе нет единства взглядов на способы ее достижения.

Так, Е. С. Стоянова рассматривает управление дебиторской задолженностью как часть системы управления оборотным капиталом и предлагает два подхода к этому процессу:



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 сроков дебиторской и кредиторской задолженностей [7, с.91].

По мнению П. Хитрова, к основным этапам управления дебиторской задолженностью относятся планирование ее размера, управление кредитными лимитами покупателей, контроль дебиторской задолженности и мотивация сотрудников.

Наиболее полный перечень управленческих мероприятий представлен Г. М. Колпаковой: в него входят финансовый анализ деятельности предприятия–поставщика, выработка кредитной политики предприятия, принятие решения о предоставлении кредита, страхование дебиторской задолженности, контроль отгрузки продукции, контроль за финансовым состоянием дебиторов и меры по взысканию дебиторской задолженности [8, с.63].

Профессор В. В. Ковалев делает акцент на такой составляющей процесса управления дебиторской задолженностью, как выработка кредитной политики предприятия.

Анализ рассмотренных выше подходов к управлению дебиторской задолженностью свидетельствует об отсутствии системности в их реализации. По нашему мнению, управление дебиторской задолженностью, как и любой процесс управления любым объектом, предполагает осуществление основных функций управления (планирование, контроль и оценка, регулирование и мотивация). Реализация каждой из них требует выполнения расчетно–аналитических процедур, т. е. функция анализа, можно сказать, пронизывает весь процесс управления [15, с.62].

В процессе управления дебиторской задолженностью не обойтись без различных внутренних документов. Формы этих документов станут частью кредитной политики и будут утверждаться вместе с ней. Поможет формализовать процесс контроля дебиторской задолженности, например, отчет по расчетам с

дебиторами, отражающий своевременность погашения дебиторской задолженности в соответствии с условиями договоров. Этот отчет заполняется еженедельно или подекадно.

Используя общепринятую классификацию, дебиторскую задолженность нужно анализировать по срокам давности: текущая (оперативная), долгосрочная; просроченная; безнадежная. Подробное распределение задолженности по срокам и по каждому дебитору можно отследить по реестру старения дебиторской задолженности. Контроль состояния задолженности по этому отчету следует производить один–два раза в месяц. Распределение по срокам платежа осуществляется исходя из политики компании в области кредитования контрагентов. То есть если менеджмент предприятия считает 15–дневную просрочку платежа допустимой, превышающую данный срок задолженность — основанием для активизации работы с контрагентом, а просрочку свыше 60 дней — поводом для обращения в суд, то и форма реестра старения дебиторской задолженности будет отражать именно эту группировку дебиторской задолженности.

Анализ реестра старения позволит контролировать изменение процентов дебиторской задолженности от общего ее объема в рамках разных отчетных периодов, а также оценивать поименный состав дебиторов, что позволит увидеть определенные тенденции. Ведь единичное появление проверенного временем покупателя в группе просроченной дебиторской задолженности может быть следствием банальной ошибки или даже технического сбоя. Постоянное же попадание в эту группу какого–либо контрагента сигнализирует о его «нечистоплотности» или финансовых сложностях. Подобная тенденция предполагает либо прекращение кредитования такого покупателя, либо кардинальный пересмотр условий предоставления кредита.

Формирование политики управления дебиторской задолженностью предприятия должно осуществляться по следующим основным этапам:

- анализ дебиторской задолженности в предшествующем периоде;

- формирование принципов кредитной политики по отношению к покупателям продукции;
- определение возможной суммы финансовых средств, инвестируемых в дебиторскую задолженность по кредиту;
- формирование системы кредитных условий;
- формирование стандартов оценки покупателей и дифференциация предоставления кредитов;
- формирование процедуры инкассации дебиторской задолженности;
- обеспечение использования на предприятии современных форм рефинансирования дебиторской задолженности. Дебиторская задолженность делится на две группы:
  - дебиторская задолженность за товары (работы и услуги), срок оплаты которых не наступил. При приближении срока оплаты необходимо напомнить об этом заказчику;
  - дебиторская задолженность за товары (работы и услуги), не оплаченные в срок, предусмотренный контрактом. Она, в свою очередь, подразделяется на следующие группы:
    - ожидаемая в согласованные с заказчиком сроки;
    - труднореализуемая;
    - сомнительная;
    - безнадежная [16, с.93].

Способы управления каждой из этих групп совершенно разные. Поскольку речь идет о задолженности заказчиков, то принципиальное значение имеет их деление на постоянные и разовые (прочие). Задержка платежей постоянными заказчиками может носить случайный характер, и в данном случае меры по инкассации задолженности могут ограничиться напоминанием о ней контрагенту.

Применительно к остальной задолженности возможна система мер. В отношении задолженности, признаваемой должниками, не имеющими возможности ее погасить вследствие финансовых проблем, необходим поиск

взаимоприемлемых решений. Чаще всего применяется отсрочка или рассрочка платежей.

Являясь средством привлечения покупателей, отсрочка или рассрочка платежей за поставленную продукцию должна быть экономически эффективной, т. е. потери, вызванные отвлечением собственных средств из оборота, должны перекрываться выгодой от увеличения объема продаж. Если само предприятие для финансового обеспечения своей текущей деятельности, приобретения сырья и материалов пользуется краткосрочными ссудами банка, то понятно, что, пользуясь кредитами банка в среднем 40 дней, нецелесообразно предоставлять покупателям отсрочку платежа в среднем на 60 дней [22, с.78].

Средний период предоставления кредита покупателям должен быть меньше среднего периода, на который предприятие получает кредит в банке. Большое значение имеет отраслевая специфика: предприятия легкой и пищевой промышленности могут и не предоставлять покупателям отсрочки платежа, а в машиностроении без них практически не обойтись.

При формировании системы кредитных условий, предприятие должно определиться по следующим вопросам:

– срок предоставления кредита — чаще всего применяются стандартизированные по условиям оплаты, в том числе и по продолжительности кредитования, договоры [11, с.78].

Тем не менее, возможны и отклонения от данной политики; определяя договором максимально допустимый срок оплаты поставленной продукции, следует принимать во внимание как правовые аспекты заключения договоров поставки, так и экономические последствия того или иного варианта (в частности, учет влияния инфляции);

– стандарты кредитоспособности — заключая договор на поставку продукции и определяя в нем условия оплаты, предприятие может придерживаться установленных им критериев финансовой устойчивости в отношении покупателей. В зависимости от того, насколько кредитоспособен и надежен покупатель, условия договора, в том числе в отношении

предоставляемой скидки, размера партии продукции, форм оплаты и другие, могут меняться;

– система создания резервов по сомнительным долгам — при заключении договоров предприятие, естественно, рассчитывает на своевременное поступление платежей, однако, не исключены варианты появления просроченной дебиторской задолженности и полной неспособности покупателя, рассчитаться по своим обязательствам. Поэтому существует практика создания резервов по сомнительным долгам, позволяющая, во–первых, формировать источники для покрытия убытков и, во–вторых, иметь более реальную характеристику собственного финансового состояния;

– система сбора платежей — этот раздел работы с дебиторам предполагает разработку: процедуры взаимодействия с ними в случае нарушения условий оплаты и критериальных значений показателей, а также свидетельствующих о существенности нарушений, и системы наказания недобросовестных контрагентов;

– система предоставляемых скидок — в предыдущем пункте делался акцент на репрессивные методы работы с недобросовестными дебиторами; гораздо больший эффект имеют методы поощрения, к которым в данном случае относятся предоставление покупателям опциона на получение скидки с отпускной цены.

Основными показателями при анализе задолженности являются:

- показатели динамики и структуры задолженности;
- сроки возникновения задолженности;
- возраст задолженности;
- показатели движения задолженности;
- коэффициент инкассации;
- коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;
- период погашения дебиторской задолженности;
- коэффициент погашаемости дебиторской задолженности;
- доля сомнительной задолженности (со сроком погашения более 12 месяцев) в общем объеме дебиторской задолженности;

- доля задолженности в общем объеме активов или пассивов;
- коэффициент соотношения между дебиторской и кредиторской задолженностью за расчетный период [35, с.82].

Процесс исчисления стоимости на рынке такого вида актива, как дебиторская задолженность, включает следующие этапы (рис. 1.3).

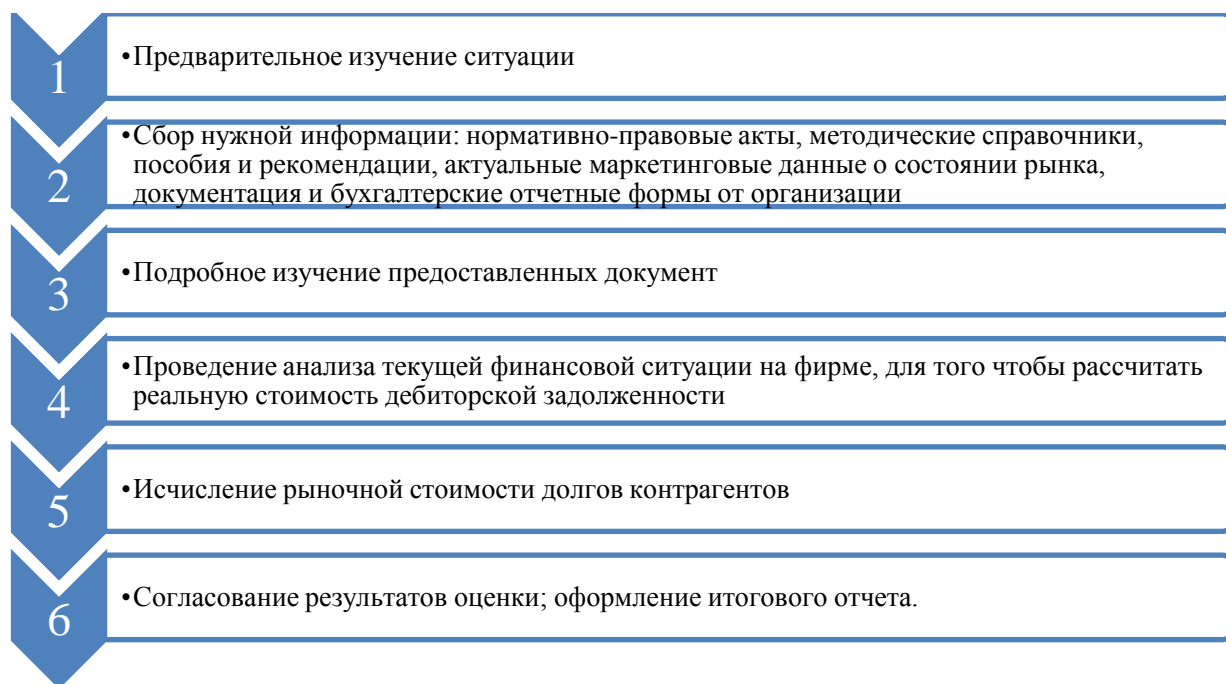


Рисунок 1.3 – Процесс исчисления дебиторской задолженности

Заключительный рекомендательный этап начинается с обобщения и оформления результатов анализа задолженности. Предоставление скидок стимулирует не только увеличение продаж, но и сокращение сроков отвлечения денежных средств в расчетах с покупателями. Ценовая мотивация сейчас является общепринятой практикой. Эффективная ее реализация поставщиком позволяет ему сократить товарные запасы на складах и существенно уменьшить дебиторскую задолженность. Основными формами, обеспечивающими использование на предприятии современных форм рефинансирования дебиторской задолженности, используемыми в настоящее время, являются факторинг.

Факторинг — это комплекс услуг для производителей и поставщиков, ведущих торговую деятельность на условиях отсрочки платежа. На некоторых предприятиях использование факторинга является нецелесообразным, т. к.

дебиторская задолженность является краткосрочной и ее возврат предполагается в течение 12 месяцев [48, с.67].

На рисунке 1.4 представлен механизм факторинга.

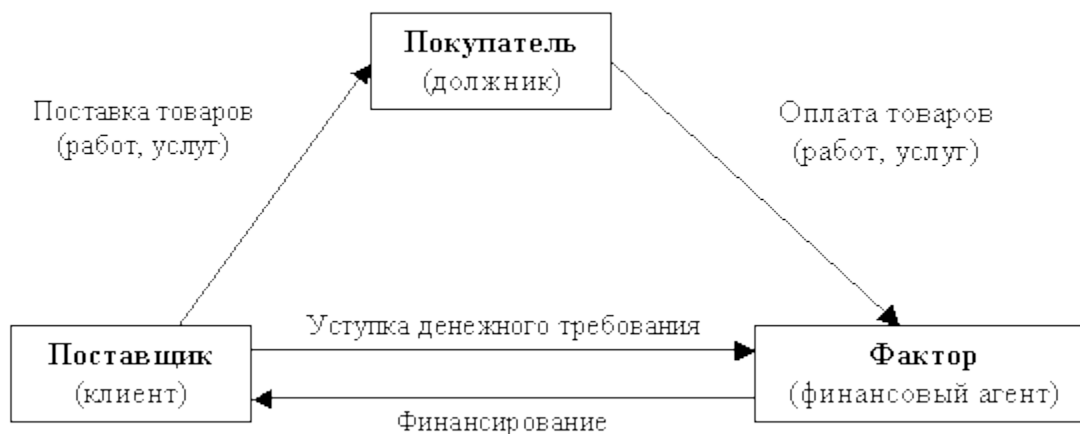


Рисунок 1.4 – Механизм факторинга

Обычные этапы процесса факторинга.

Вот обычные этапы процесса.

– Клиент факторинговой компании оказывает услуги или предоставляет покупателю товары и услуги с отсрочкой платежа.

– Клиент (продавец) передает фактору документы, подтверждающие факт появления дебиторской задолженности.

– Фактор покрывает большую часть задолженности (вплоть до 95%).

– Дебитор проводит оплату за товар или услуги.

– Кредитор и фактор проводят окончательные расчеты между собой: банк получает обратно свои деньги с дополнительной комиссией за услуги, продавец получает остаток полагающихся ему средств (5 – 30%).

Среди проблем управления дебиторской задолженностью можно выделить:

– отсутствие достоверной информации о сроках погашения обязательств компаниями–дебиторами;

–не регламентирована работа с просроченной дебиторской задолженностью;

–отсутствие данных о росте затрат, связанных с увеличением размера дебиторской задолженности и времени ее оборачиваемости;

– не проводится оценка кредитоспособности покупателей и эффективности коммерческого кредитования;

– функции сбора денежных средств, анализа дебиторской задолженности и принятия решения о предоставлении кредита распределены между разными подразделениями. При этом не существует регламентов взаимодействия и, как следствие, отсутствуют ответственные за каждый этап [42, с.69].

Для решения проблем управления дебиторской задолженностью на предприятии можно предложить:

1) для контроля и планирования дебиторской задолженности на предприятии должна быть налажена работа по получению следующей информации:

– данные о выставленных дебиторам счетах, которые не оплачены на настоящий момент;

– время просрочки платежа по каждому из счетов;

– размер безнадежной и сомнительной дебиторской задолженности, оцененной на основании установленных внутрифирменных нормативов;

– кредитная история контрагента (средний период просрочки, средняя сумма кредита) [50, с.103].

2) автоматизировать процесс управления дебиторской задолженностью. Основная причина, по которой предприятие должно отказаться от ведения учета и контроля дебиторской задолженности в таких программах, как Excel, связана с трудностью оперативного обновления данных и настройки, обязательных для исполнения процедур утверждения.

3) Снизить риск несвоевременного возврата денежных средств и возникновения убытков можно, заключив договор страхования дебиторской задолженности [30, с.58].

Страхование дебиторской задолженности предполагает страхование риска убытков от несвоевременного возврата денежных средств покупателем или его банкротства. Безусловно, страхование дебиторской задолженности со временем станет нормой для многих российских компаний. Заключение договора



страхования позволит не только провести обоснованную оценку кредитных рисков компании, но и переложить сами риски на страховую компанию.

Таким образом, рекомендуемые выше положения, которые могли бы лечь в основу политики управления дебиторской задолженностью на предприятии, позволят ему избежать убытков, связанных со списанием безнадежной к взысканию дебиторской задолженности, повысить эффективность расчетов с покупателями.

## **2 АНАЛИЗ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ В ПАО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ УФА»**

### **2.1 Организационно–экономическая характеристика предприятия**

Публичное акционерное общество «Газпром газораспределение Уфа» находится в Республике Башкортостан в городе Уфа.

Полное фирменное наименование Общества Публичное акционерное общество «Газпром газораспределение Уфа».

Общее руководство компании осуществляют:

Генеральный директор Ахметшин Альберт Амирович

Главный инженер Кускильдин Раис Ахметшеевич

Заместитель генерального директора по капитальному строительству Мустафин Ульфат Мансурович

Председатель рескома профсоюзов Азнагулов Венир Галимьянович

Основной целью Общества является надежное и безаварийное газоснабжение потребителей и получение прибыли, обеспечивающей устойчивое и эффективное экономическое благосостояние Общества, создание здоровых и безопасных условий труда и социальную защиту работников Общества.

Основными видами деятельности Общества являются:

1. Транспортировка газа по газораспределительным сетям;
2. Планирование, контроль и учет транспортировки газа по сетям газораспределения;
3. Техническое обслуживание и ремонт сетей газораспределения, газопотребления и газового оборудования на них;
4. Газификация, в том числе строительство объектов газоснабжения населенных пунктов, предприятий и организаций, выполнение строительно–монтажных работ, выполнение функций заказчика–застройщика, выполнение функций генподрядчика (подрядчика), оказание посреднических услуг в строительстве, осуществление строительного контроля и др.;

5. Подключение (технологическое присоединение) объекта капитального строительства к сети газораспределения;

6. Техническое обслуживание и ремонт внутридомового, внутриквартирного газового оборудования;

7. Разработка проектной документации.

Общество является корпоративным юридическим лицом и свою деятельность организует на основании законодательства Российской Федерации и настоящего Устава. Общество создано на неограниченный срок деятельности. Общество является правопреемником всех имущественных прав и обязательств преобразованного производственного объединения «Башгаз» и Открытого акционерного общества «Газ–Сервис» Республики Башкортостан.

Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами. Общество имеет круглую печать, содержащую его фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения. В печати может быть также указано фирменное наименование Общества на любом иностранном языке или языке народов Российской Федерации. Общество вправе иметь штамп и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие разрешенные средства визуальной идентификации.

На протяжении 50 лет ПАО «Газпром газораспределение Уфа» обеспечивает бесперебойное, надежное и безопасное газоснабжение всей Республики Башкортостан.

ПАО «Газпром газораспределение Уфа» сегодня это:

- около 15 млрд. м<sup>3</sup> природного газа ежегодно доставляемого потребителям;
- 1 млн 280 тыс. газифицированных квартир и домовладений;
- более 14 тысяч газифицированных промышленных предприятий, сельхоз– и коммунально–бытовых объектов, котельных;
- 20 филиалов;

- 43 962 км газопроводов;
- 8 489 блочных и шкафных газорегуляторных пунктов;
- 7 419 электрозащитных установок;
- 8 153 сотрудника;
- 1 228 единиц автотранспорта.

С началом масштабной инвестиционной деятельности ОАО «Газпром» в республике реализуется совместно с Правительством РБ «Программа развития газоснабжения и газификации», а ПАО «Газпром газораспределение Уфа» в рамках этого проекта осуществляет контроль и технический надзор за ходом выполнения строительства объектов, обеспечивает соответствие объёмов и качества выполненных работ проектной документации, строительным нормам и правилам.

Уставный капитал общества составляет 3 510 820 рублей. Общество имеет именные акции номинальной стоимостью 5 рублей каждая в количестве 702 164 акции.

Уставный капитал за отчетный период не изменялся. Уставный капитал Общества оплачен полностью. Структура акционерного капитала Общества – 100 % частная собственность.

Владельцами обыкновенных акций по состоянию на 31.12.2015 являются (рис. 2.1).

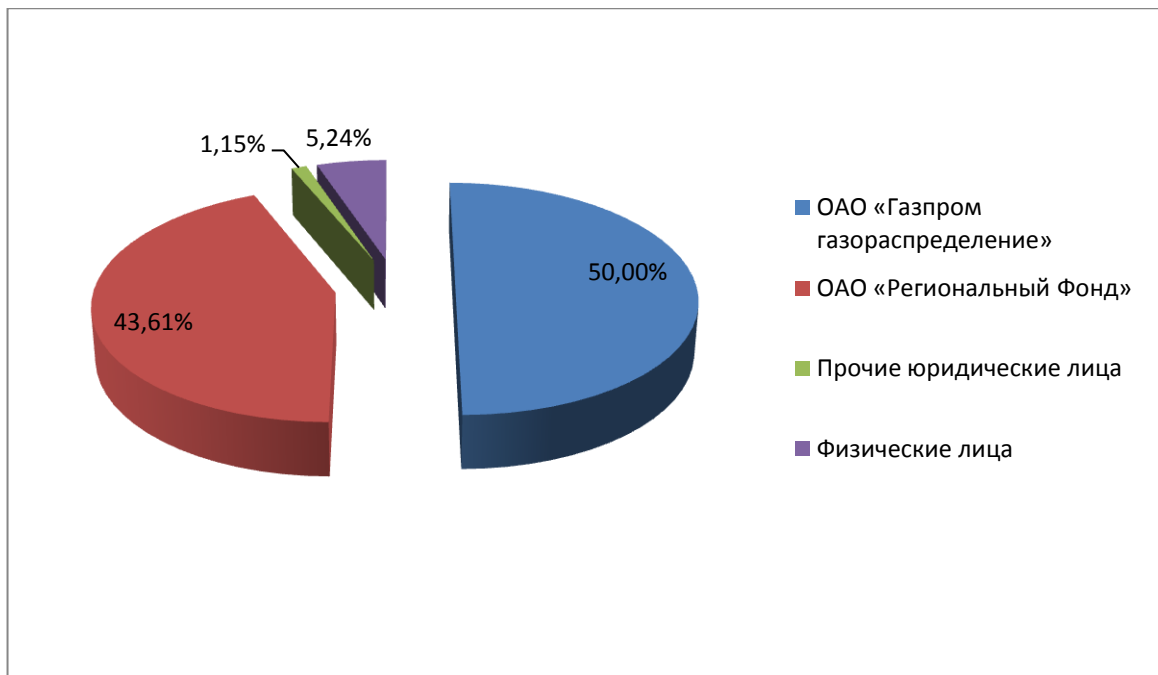


Рисунок 2.1 – Владельцы обыкновенных акций ПАО «Газпром газораспределение Уфа»

В количестве 351 070 штук Открытое Акционерное Общество «Газпром газораспределение» – 49,998 % от уставного капитала;

В количестве 306 227 штук Открытое Акционерное Общество «Региональный Фонд» – 43,612 % от уставного капитала;

В количестве 8 093 штук прочие юридические лица – 1,153 % от уставного капитала;

В количестве 36 774 штук акций физические лица – 5,237 % от уставного капитала

В составе Общества, возглавляемого аппаратом управления, 20 структурных подразделений, из которых – 18 эксплуатационных филиалов, Учебно–экспертный центр и филиал «Газкомплект».

Среднесписочная численность работников Общества за 2015 год составила 7 895 человек, которая распределяется следующим образом:

- ремонтно–эксплуатационная служба – 4 550 человек;
- служба по защите газовых сетей от коррозии – 405 человек;
- аварийно – диспетчерская служба – 1 181 человек;
- проектная группа – 34 человека;
- производственно – монтажный комплекс – 469 человек;

- учебно–методический центр – 32 человека;
- управление – 200 человек;
- общеэксплуатационный персонал – 1 024 человека.

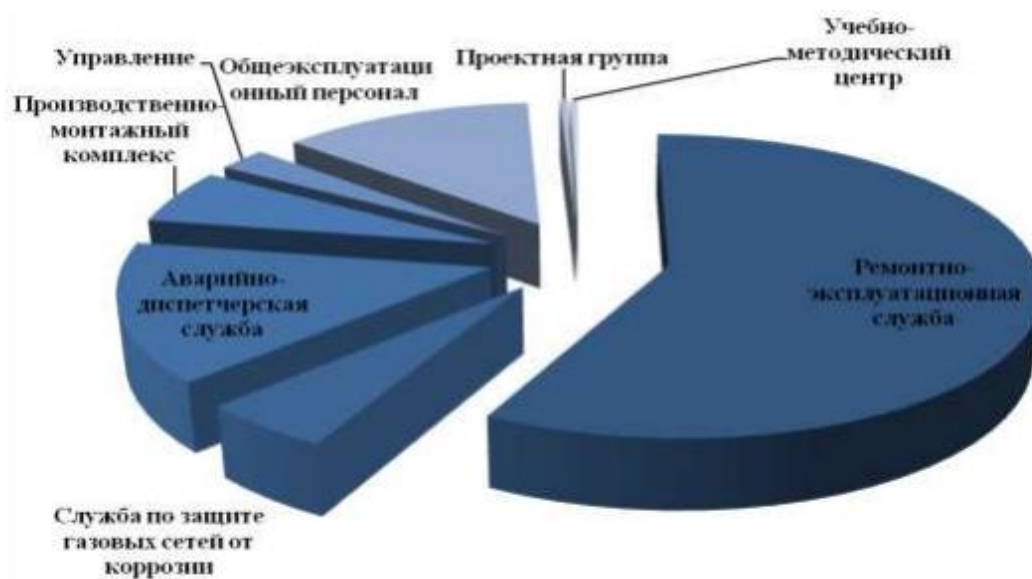


Рисунок 2.2 – Организационная структура ПАО «Газпром газораспределение Уфа»

Списочная численность работников Общества на 31.12.2015 составила 8 072 человека, из них: 5 996 рабочих, 1 177 специалистов и 899 руководителей. Структура работников Общества по категориям персонала

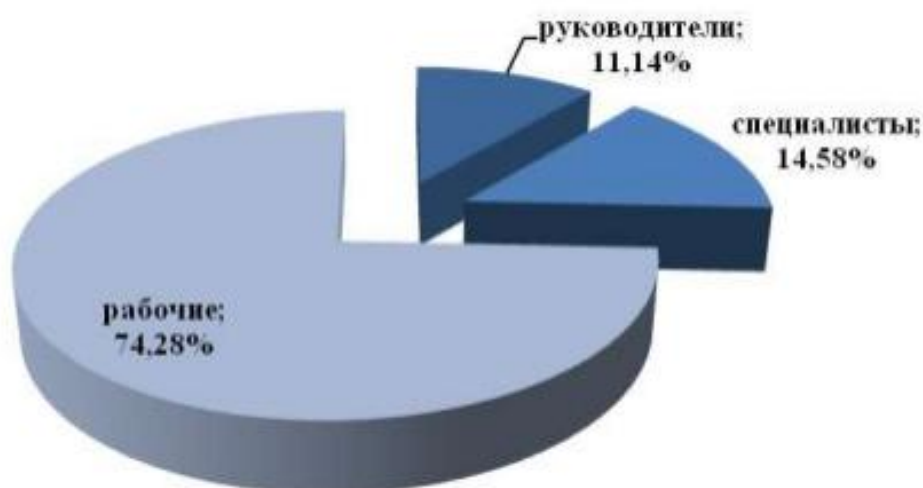


Рисунок 2.3 – Структура работников по категориям персонала

Средний возраст персонала – 41 год. В последние годы идет омоложение коллектива, численность работников до 40 лет – более 45 % от общего состава. В

2015 году в Общество приняты на работу 53 молодых специалиста, окончивших профильные высшие и средние специальные учебные заведения.

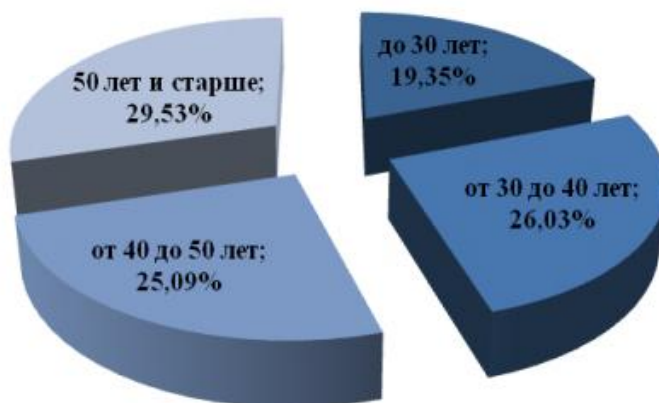


Рисунок 2.4 – Структура работников по возрасту

Образовательный уровень сотрудников Общества продолжает неуклонно повышаться:

Из 2 076 руководителей, специалистов и служащих, работающих в Обществе на сегодняшний день 73,3 % имеют высшее образование, за отчетный год этот показатель увеличился на 0,3 %, а за последние пять лет – на 11,3 %; 11,9 % от общего числа рабочих имеют высшее образование, 33,8 % – среднее специальное, 28 % – начальное профессиональное и 26,3 % – среднее образование.

В составе компании на сегодняшний день 20 филиалов. Четкое взаимодействие между филиалами и головной компанией возможно благодаря новейшим системам обеспечения производственной деятельности. Здесь внедрены геоинформационная система, система телеметрии и корпоративная информационная система. Наряду с использованием традиционных для газовиков технологий, в ПАО «Газпром газораспределение Уфа» внедрены и совершенствуются передовые, такие как: строительство и эксплуатация полиэтиленовых газопроводов, реконструкция подземных переходов методом наклонно–направленного бурения и многие другие.

Для повышения уровня обслуживания, упрощения документооборота и сокращения сроков исполнения всего спектра услуг в компании существует

система «Единого окна». Во всех филиалах действуют магазины газового оборудования. В салонах представлены образцы продукции как мировых лидеров в сфере энергоэффективного оборудования, так и лучших российских производителей. Более того ПАО «Газпром газораспределение Уфа» является авторизованным сервисным центром по обслуживанию котельного оборудования многих марок, поэтому в фирменных магазинах и на складах всегда в наличии большой перечень необходимых запасных частей.

ПАО «Газпром газораспределение Уфа» располагает собственными производственными мощностями, эксплуатируемых филиалом «Газкомплект». Вся продукция филиала имеет Сертификаты соответствия и разрешение федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору. В ассортименте представлены: пункты газорегуляторные блочные с двумя и тремя линиями редуцирования; пункты газорегуляторные шкафные с двумя линиями редуцирования и обогревом; станции катодной защиты оснащенные системой телеметрии; анодные заземлители в коксопечевой оболочке. Кроме того, филиалом «Газкомплект» производится продукция, используемая при проведении монтажных работ, связанных с газификацией объектов: газовое оборудование, запасные части к газовому и газорегулирующему оборудованию, ковера и реперные знаки, катушки сварочные и многое другое оборудование.

Для подготовки новых рабочих, обучения смежным профессиям и повышения квалификации сотрудников в компании в 1998 году был создан филиал «Учебно–экспертный центр». Ежегодно на базе центра повышают квалификацию и проходят переподготовку более 4 тысяч человек, или каждый второй сотрудник компании.

На сегодняшний день в центре реализуются 32 профессиональные программы. В конце 2012 года здесь введен в эксплуатацию учебно–тренировочный полигон, который оснащен самым современным оборудованием, позволяющим проводить практические занятия по всем основным видам работ, которые встречаются в газовом хозяйстве.



Огромное внимание ОАО «Газпром газораспределение Уфа» уделяет пропаганде безопасности при эксплуатации газового оборудования, предупреждению аварий и несчастных случаев. Компания регулярно проводит тематические месячники для населения по всей республики. В детских садах и школах проводятся уроки, лекции и викторины по правилам пользования газом, в игровой и доступной форме учат детей правильно обращаться с бытовыми газовыми приборами.

Как ответственная компания, ОАО «Газпром газораспределение Уфа» заботится об экологии. И в число своих приоритетов ставит стремление минимизировать влияние на окружающую среду во всех аспектах своей деятельности, используя для этого передовые технические решения. Компания, строго следуя природоохранному законодательству, проводит комплексные мероприятия в области охраны окружающей среды.

В перечень первоочередных задач социальной сферы руководство включает популяризацию физкультуры и спорта. За последние годы во всех филиалах акционерного общества получила развитие физкультурно–массовая работа. Систематически проводятся комплексные Спартакиады.

Добиваясь динамичного развития и повышения эффективности производства, компания инвестирует значительные средства в решение социальных задач, принимает участие в реализации государственных и региональных проектов. Не остается в стороне от социальных программ, ежегодно становясь спонсором различных общественных мероприятий.

Своими высокими производственными и финансовыми показателями, своим отношением к обществу, к экологии и к партнерам компания завоевала хорошую репутацию в обществе, и вот уже в течение полувека направляет свою деятельность на поддержание стабильности и укрепление социально–экономического потенциала Республики Башкортостан.

## **2.2 Анализ финансового состояния и начисления дебиторской задолженности**

Для оценки структуры и качества дебиторской задолженности необходимо проанализировать и оценить финансовое состояние предприятия.

Для оценки финансового состояния необходимо проанализировать бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах предприятия.

Проведем вертикально–горизонтальный анализ бухгалтерского баланса за 2013–2015 гг., который покажет структуру баланса и его динамику на протяжении всего периода (табл. 2.1).

Из анализа видно, что большую часть актива баланса на протяжении 3х лет занимают внеоборотные активы, которые кроме того еще и показывают небольшой рост (5% в 2015 году). Это значит, что актив баланса не очень мобилен. Основную часть во внеоборотных активах занимают основные средства (71,1% в 2015 году). Их доля с 2013 года в структуре баланса уменьшается: в 2013 году доля основных средств составляла 74,9%. Но в объеме они растут – в 2014 году на 3%, а в 2015 году на 4%.

Таблица 2.1 – Горизонтально–вертикальный анализ актива баланса

Показатель	2014		2015		2016		Изменение 2015к 2014, тыс. руб.	Прирост 2015 к 2014, %	Изменение 2016 к 2015, тыс. руб.	Прирост 2016 к 2015, %
	Тыс. руб.	Уд. вес	Тыс. руб.	Уд. вес	Тыс. руб.	Уд. вес				
<b>Внеоборотные активы</b>										
Нематериальные активы	12845	0,18%	10293	0,14%	7726	0,1%	-2552	-20%	-2567	-25%
Результаты исследований и разработок	10	0,00%	0	0,00%	0	0,0%	-10	-100%	0	0
Основные средства	5164197	72,13%	5353831	71,29%	5681289	70,2%	189634	4%	327458	6%
Финансовые вложения	17623	0,25%	32504	0,43%	55613	0,7%	14881	84%	23109	71%
Отложенные налоговые активы	4055	0,06%	3733	0,05%	3732	0,0%	-322	-8%	-1	0%
Прочие внеоборотные активы	29069	0,41%	68031	0,91%	62720	0,8%	38962	134%	-5311	-8%
Итого по разделу I	5227799	73,02%	5468392	72,81%	5811080	71,8%	240593	5%	342688	6%
<b>Оборотные активы</b>										
Запасы	289699	4,05%	345361	4,60%	385728	4,8%	55662	19%	40367	12%
НДС по приобретенным ценностям	12675	0,18%	9306	0,12%	120	0,0%	-3369	-27%	-9186	-99%
Дебиторская задолженность	488470	6,82%	434657	5,79%	552908	6,8%	-53813	-11%	118251	27%
Денежные средства и денежные эквиваленты	1139857	15,92%	1248986	16,63%	1340437	16,6%	109129	10%	91451	7%
Прочие оборотные активы	1372	0,02%	3361	0,04%	7262	0,1%	1989	145%	3901	116%
Итого по разделу II	1932073	26,98%	2041671	27,19%	2286455	28,2%	109598	6%	244784	12%
БАЛАНС	7159872	100,00%	7510063	100,00%	8097535	100,0%	350191	5%	587472	8%

Оборотные активы состоят из запасов, дебиторской задолженности, НДС, денежных средств и прочих оборотных активов (рис. 2.5).

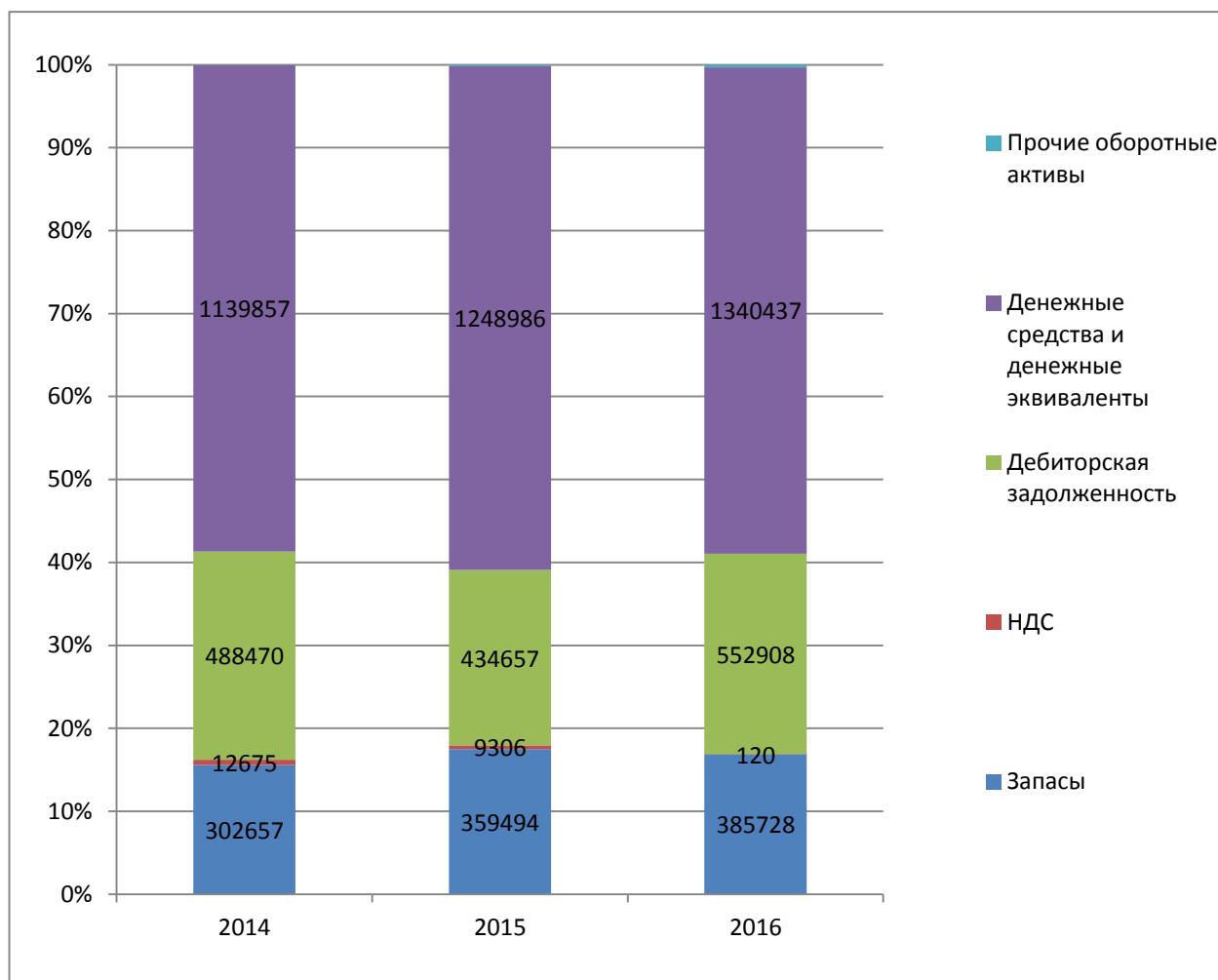


Рисунок 2.5 – Динамика оборотных активов, тыс. руб.

Большую часть в структуре оборотных активов занимают денежные средства и они занимают большую долю в оборотных активах (в 2016 году 16,6%). Но в объеме данный показатель увеличивается в 2015 и 2016 гг. на 10 % и 7% соответственно.

Дебиторская задолженность в 2014 году составляла в структуре 6,8 %, в 2015 году – 5,79 %, а в 2015 году – 6,8 %. В объеме дебиторская задолженность уменьшилась в 2015 году на 11 %, а в 2016 году увеличилась на 27 %.

Запасы составляют в структуре баланса менее 5 % (4,8 %) в 2016 году и показывают рост в 2015 году на 19 %, а в 2016 году на 12 %.

Таблица 2.2 – Горизонтально–вертикальный анализ пассива баланса

Показатель	2014		2015		2016		Изменение 2015 к 2014, тыс. руб.	Прирост 2015 к 2014, %	Изменение 2016 к 2015, тыс. руб.	Прирост 2016 к 2015, %
	Тыс. руб.	Уд. вес	Тыс. руб.	Уд. вес	Тыс. руб.	Уд. вес				
<b>Капитал и резервы</b>										
Уставный капитал	3511	0,05 %	3511	0,05 %	3511	0,0%	0	0 %	0	0 %
Переоценка собственных активов	3272863	45,71 %	3267727	43,51 %	3261530	40,3 %	-5136	0 %	-6197	0 %
Добавочный капитал	15732	0,22 %	15732	0,21 %	15716	0,2 %	0	0 %	-16	0 %
Резервный капитал	694	0,01 %	694	0,01 %	694	0,0 %	0	0 %	0	0 %
Нераспределенная прибыль	2632691	36,77 %	2871791	38,24 %	3120583	38,5 %	239100	9 %	248792	9 %
Итого по разделу III	5925491	82,76 %	6159455	82,02 %	6402034	79,1 %	233964	4 %	242579	4 %
<b>Долгосрочные обязательства</b>										
Отложенные налоговые обязательства	159819	2,23 %	186800	2,49 %	215856	2,7 %	26981	17%	29056	16 %
Итого по разделу IV	159819	2,23 %	186800	2,49 %	215856	2,7 %	26981	17%	29056	16 %
<b>Краткосрочные обязательства</b>										
Кредиторская задолженность	658570	9,20%	708123	9,43%	1013762	12,5 %	49553	8 %	305639	43 %
Доходы будущих периодов	2008	0,03 %	2088	0,03%	2013	0,0 %	80	4 %	-75	-4 %
Оценочные обязательства	413984	5,78 %	453597	6,04%	463870	5,7 %	39613	10 %	10273	2 %
Итого по разделу V	1074562	15,01 %	1163808	15,50%	1479645	18,3 %	89246	8 %	315837	27 %
БАЛАНС	7159872	100,00 %	7510063	100,00%	8097535	100,0%	350191	5 %	587472	8 %

Пассив баланса состоит из собственных средств, долгосрочных и краткосрочных обязательств (рис. 2.6).

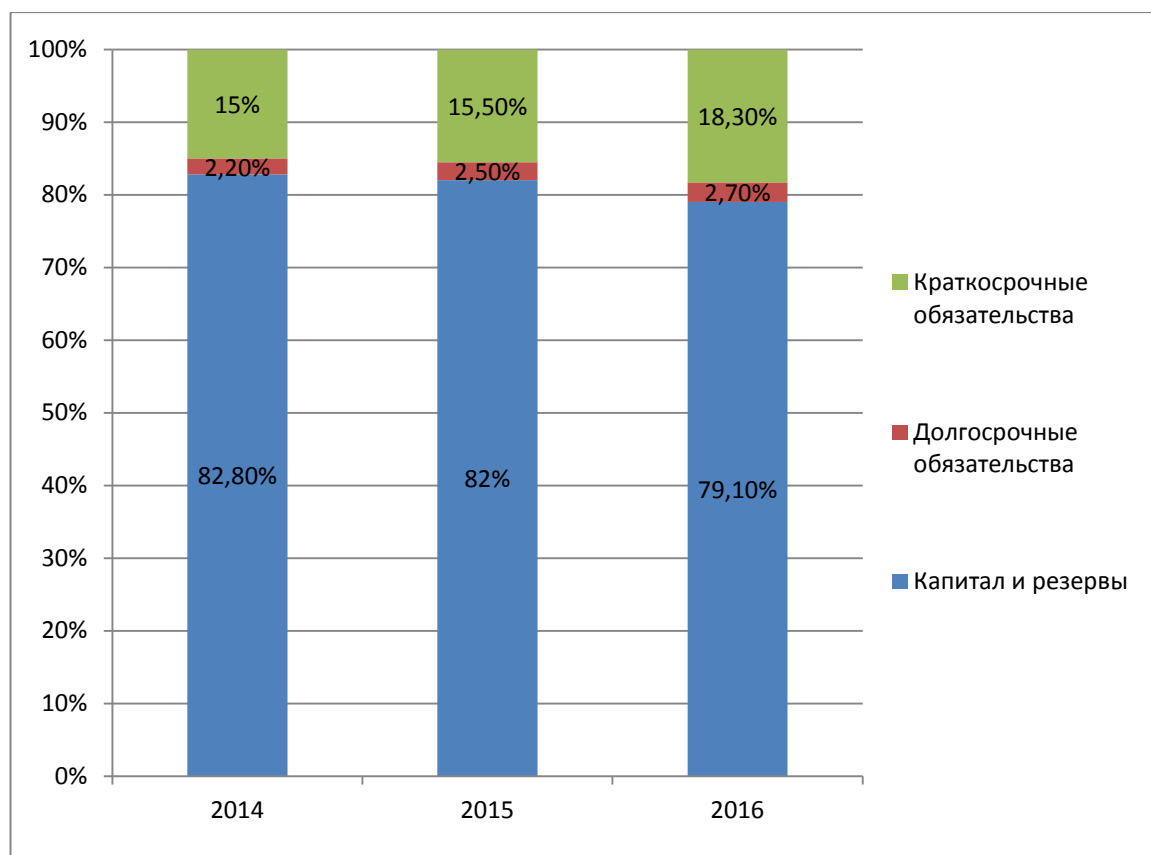


Рисунок 2.6 – Структура пассива баланса в 2013–2015 гг., тыс. руб.

Большую часть пассива баланса составляют собственные средства, которые в 2015 году составляют 82 %, а в 2016 снижаются до 79,1 %. Кроме того, собственные средства растут в 2015 и 2016 году на 4% в каждом году.

Краткосрочные обязательства в структуре растут и составляют в 2015 году 15,5 %, а в 2016 уже 18,3 %. Они также растут в объеме – в 2015 году на 8 %, а в 2016 г. на 27 %.

Таким образом, структура баланса у ОАО «Газпром газораспределение Уфа» носит тяжелый характеры – превышение внеоборотных активов над оборотными говорит о том, что предприятие не мобильно.

Рассмотрим финансовые результаты предприятия за 2014–2016 гг.

Таблица 2.3 – Показатели финансовой деятельности ПАО «Газпром газораспределение Уфа», тыс. руб.

Показатель	2014	2015	2016	Изменение 2016 к 2015
Выручка	6913452	6935842	7500862	8,1 %
Себестоимость продаж	5664251	5786843	6078561	5 %
Валовая прибыль (убыток)	1249201	1148999	1422301	24 %
Коммерческие расходы	5215	4324	4504	4 %
Управленческие расходы	733684	756138	925584	22 %
Прибыль (убыток) от продаж	510302	388537	492213	27 %
Доходы от участия в других организациях	937	128	552	331 %
Проценты к получению	33296	91604	80118	-13 %
Прочие доходы	41444	64607	61071	-5 %
Прочие расходы	176876	164860	162389	-1 %
Прибыль (убыток) до налогообложения	409103	308015	471565	53 %
Текущий налог на прибыль	120666	104102	119557	15 %
Чистая прибыль (убыток)	265948	247021	320515	30 %

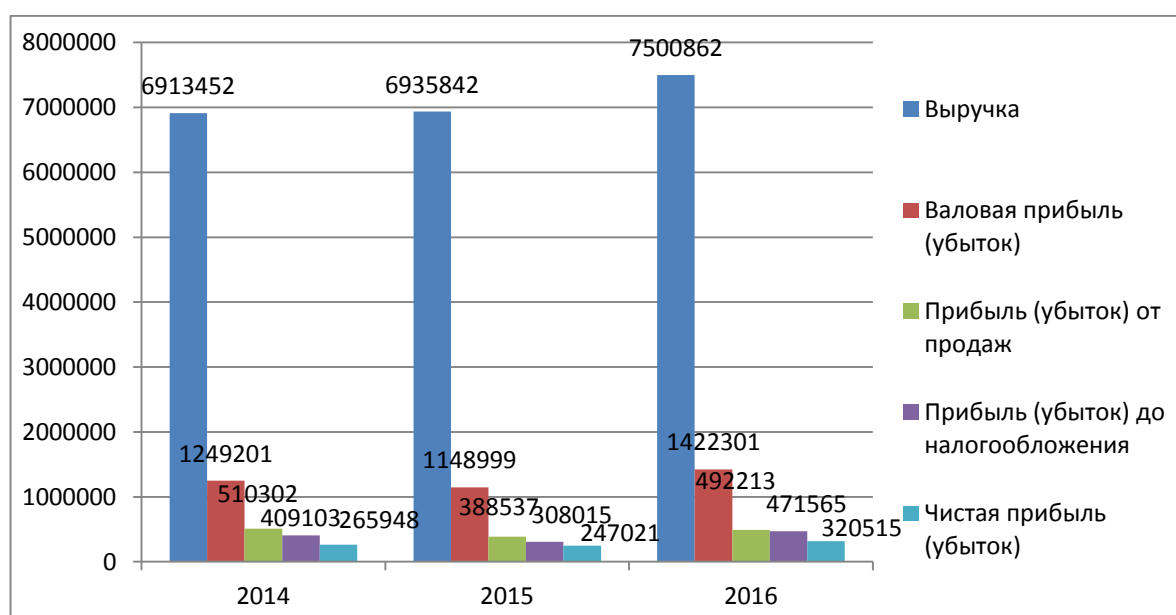


Рисунок 2.7 – Динамика показателей прибыли ПАО «Газпром газораспределение Уфа», тыс. руб.

Таким образом, в 2015 году незначительно растет выручка предприятия – на 0,3 %. Но себестоимость растет быстрее на 2 %. Это приводит к уменьшению валовой прибыли на 8 %, прибыли от продаж на 24 % и снижению чистой прибыли в итоге на 7 %.

В 2016 году выручка растет уже на 8,1 %, а себестоимость на 5 %. Поэтому растет валовая прибыль на 24 %, прибыль от продаж на 27 %, прибыль до налогов на 53 %, а чистая прибыль на 30 %.

Проанализируем ликвидность предприятия.



Таблица 2.3 – Группировка статей баланса для проведения анализа ликвидности

Активы				Пассивы				Сравнение	
Название группы	Обозначение	Состав		Название группы	Обозначение	Состав			
		2015	2016			2015	2016	2015	2016
Наиболее ликвидные активы	A1	1139857	1248986	Наиболее срочные обязательства	П1	658570	708123	481287	540863
Быстро реализуемые активы	A2	488470	434657	Краткосрочные пассивы	П2	413984	453597	74486	-18940
Медленно реализуемые активы	A3	303746	358028	Долгосрочные пассивы	П3	186800	215856	116946	142172
Трудно реализуемые активы	A4	5468392	5811080	Постоянные пассивы	П4	6159455	6402034	-691063	-590954

Баланс считается ликвидным при выполнении следующих условий:

Необходимые условия	Неравенства в 2016 году
$A1 > П1$	$A1 > П1$
$A2 > П2$	$A2 < П2$
$A3 > П3$	$A3 > П3$
$A4 \leq П4$	$A4 < П4$

В 2016 году уже не выполняется одно из условий, что делает баланс не полностью ликвидным.

Рассмотрим коэффициенты ликвидности за 2015–2016 гг.

Таблица 2.4 – Коэффициенты ликвидности ПАО «Газпром газораспределение Уфа», тыс. руб.

Показатель	2015	2016	Изменение
Коэффициент текущей ликвидности	1,80	1,76	–0,04
Коэффициент быстрой ликвидности	1,52	1,45	–0,07
Коэффициент абсолютной ликвидности	1,06	1,08	0,01

Коэффициент текущей ликвидности и в 2015 и в 2016 году входит в норматив (1.5–2.5 пп), но снижается. Коэффициент показывает, что предприятие может покрыть свои краткосрочные обязательства в течение года.

Коэффициент быстрой ликвидности также выше нормы ( $>0,8$ ) и в 2015 и в 2016 гг. Показатель говорит о том, что предприятие может покрыть свои краткосрочные обязательства.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает какую часть задолженности предприятие может погасить немедленно. И тут можно увидеть, что предприятия в 2015 году коэффициент был выше нормы ( $>0.2$ ), а в 2016 году увеличился еще на 0,2 пункта.

Таким образом, анализ ликвидности показал, что предприятие является полностью ликвидным в 2015 году, но в 2016 году показатели снижаются и ликвидность предприятия снижается.

Проанализируем показатели финансовой устойчивости предприятия в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Показатели финансовой устойчивости ПАО «Газпром газораспределение Уфа»

Показатель	Норматив	2014	2015	2016	Измене– ние 2014 к 2013	Измене– ние 2015 к 2014
Коэффициент автономии	0,2–0,7	0,828	0,820	0,791	–0,007	–0,030
Коэффициент финансовой зависимости	<0,8	0,172	0,180	0,209	0,007	0,030
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,5–0,7	0,208	0,219	0,265	0,011	0,046
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	0,2–0,5	0,118	0,112	0,092	–0,006	–0,020

Коэффициент автономии на протяжении всего периода выше нормы, но постепенно снижается. Это говорит о том, что доля собственных средств в общей стоимости всех средств предприятия с каждым годом уменьшается. Превышение количества собственных средств на предприятии говорит о том, что они используются неэффективно.

Коэффициент финансовой зависимости на протяжении всего периода входит в норматив. Это значит, что предприятие независимо от кредиторов.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств показывает, сколько единиц привлеченных средств приходится на каждую единицу собственных средств. Данный показатель с 2014 года ниже значительно нормы, но постепенно растет.

Коэффициент маневренности собственных оборотных средств на всем периоде ниже нормы и продолжает снижаться. Это говорит о том, что предприятие становится менее платежеспособным.

Таким образом, анализ финансовой устойчивости показал, что предприятие в целом устойчиво, но в 2016 году снижает свои позиции. При дальнейшем

снижении показателей, ПАО «Газпром газораспределение Уфа» может потерять свою устойчивость.

Таким образом, финансовое состояние предприятия можно назвать стабильным, но тенденции последних двух лет говорят о снижении эффективности работы предприятия.

### 2.3 Анализ дебиторской задолженности на предприятии

На предприятии существует дебиторская задолженность, которая постепенно растет. На рис. 2.8 отображена динамика дебиторской задолженности.

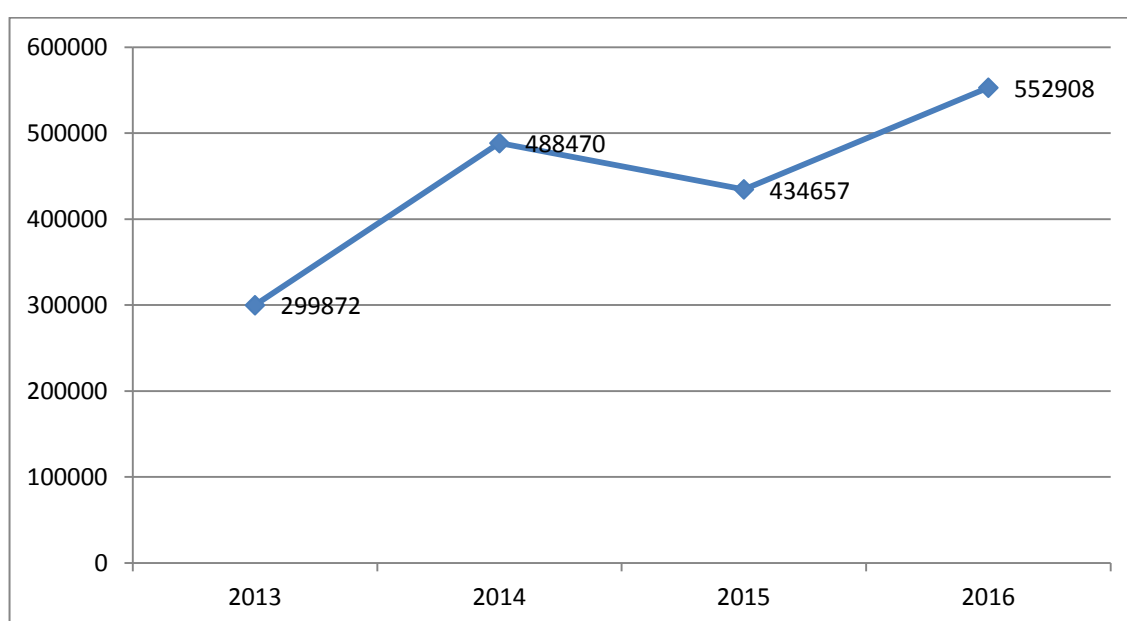


Рисунок 2.8 – Динамика дебиторской задолженности, тыс. руб.

В 2014 году дебиторская задолженность выросла на 63 %, а в 2015 году уменьшилась на 11 %. В 2016 году она снова растет. Чтобы найти причину, необходимо рассмотреть структуру дебиторской задолженности (табл. 2.7).

Таблица 2.7 – Структура дебиторской задолженности, тыс. руб.

Показатель	2014	2015	2016	Уд.вес 2014	Уд.вес 2015	Уд.вес 2016
1	2	3	4	5	6	7
1. покупатели и заказчики в т.ч.	5230	3090	0	1,0%	0,7%	0,0%

Продолжение таблицы 2.7

1	2	3	4	5	6	7
расчеты по прочей деятельности	986	415	0	0,2%	0,1%	0,0%
2. прочая, в т.ч.	6179	4217	3907	1,2%	0,9%	0,7%
прочие расчеты с разными дебиторами и кредиторами	6179	4217	3907	1,2%	0,9%	0,7%
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 мес.)	498799	446316	575116	97,8%	98,4%	99,3%
1. покупатели и заказчики в т.ч.	431092	351748	522018	84,5%	77,5%	90,2%
расчеты с покупателями по транспортировке газа	342914	246270	370522	67,2%	54,3%	64,0%
расчеты по прочей деятельности	88178	105478	151496	17,3%	23,3%	26,2%
2. авансы, выданные за товары, работы, услуги	18594	11978	11896	3,6%	2,6%	2,1%
3. прочая, в т.ч.	49113	82590	41202	9,6%	18,2%	7,1%
уплата налогов в бюджет	7656	37833	3189	1,5%	8,3%	0,6%
прочие расчеты с разными дебиторами и кредиторами	18924	26574	22458	3,7%	5,9%	3,9%
платежи (взносы) по прочим видам страхования	18544	14724	10184	3,6%	3,2%	1,8%
расчеты по претензиям	115	139	306	0,02%	0,03%	0,1%
Расчеты по государственным пошлинам	113	74	278	0,02%	0,02%	0,05%

Окончание таблицы 2.7

1	2	3	4	5	6	7
прочие дебиторы	2321	1032	922	0,5%	0,2%	0,2%
Итого	510208	453623	579023			

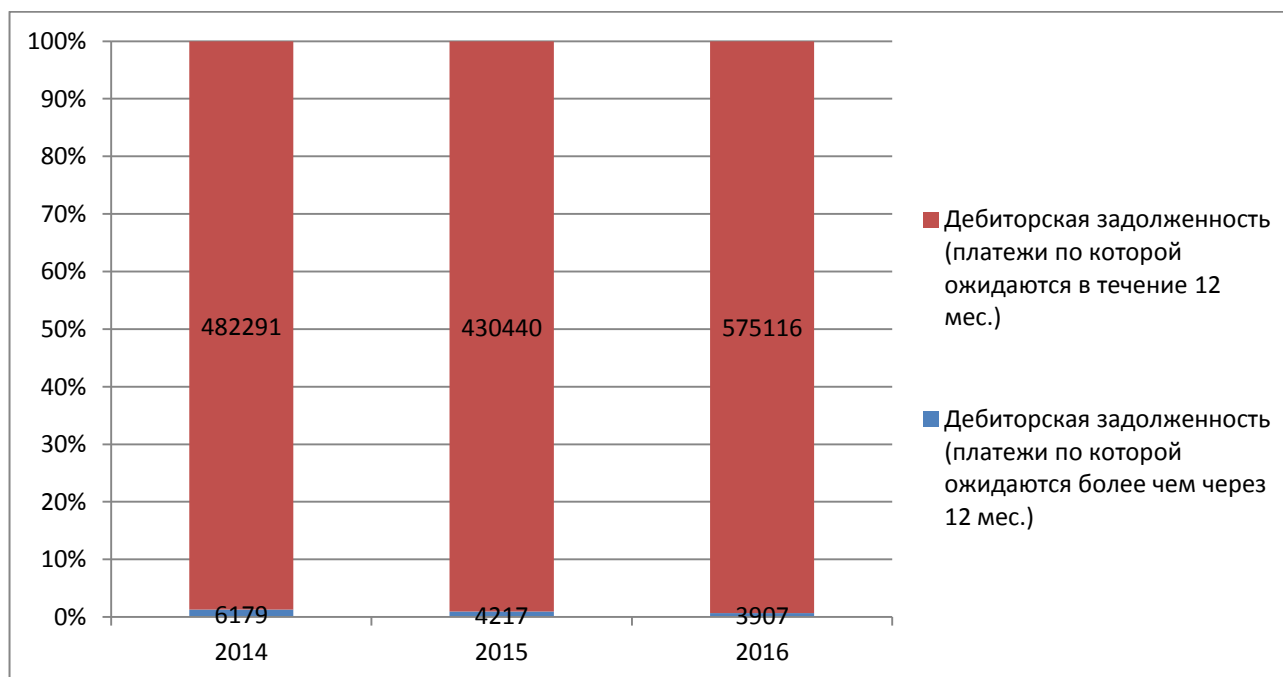


Рисунок 2.9 – Структура дебиторской задолженности, тыс. руб.

Таким образом, большая часть дебиторской задолженности приходится на погашаемую в течение 12 месяцев от отчетной даты. Данная структура говорит о том, что на предприятии вероятность невозврата задолженности невысока.

В структуре долгосрочной дебиторской задолженности большая доля принадлежит прочим расчетам с разными дебиторами и кредиторами (0,7% в 2016 году). В структуре краткосрочной задолженности большая доля принадлежит расчетам с покупателями и заказчиками (90,2 % в 2016 году).

Рассмотрим динамику состава дебиторской задолженности.

Таблица 2.8 – Динамика состава дебиторской задолженности, тыс. руб.

Показатель	2014	2015	2016	Рост 2015 к 2014	Рост 2016 к 2015
1	2	3	4	5	6

Продолжение таблицы 2.8

1	2	3	4	5	6
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 мес.)	6179	4217	3907	-32%	-7%
1. покупатели и заказчики в т.ч.	5230	3090	0	-41%	-100%
расчеты с покупателями по транспортировке газа	4244	2675	0	-37%	-100%
расчеты по прочей деятельности	986	415	0	-58%	-100%
2. прочая, в т.ч.	6179	4217	3907	-32%	-7%
прочие расчеты с разными дебиторами и кредиторами	6179	4217	3907	-32%	-7%
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 мес.)	498799	446316	575116	-11%	29%
1. покупатели и заказчики в т.ч.	431092	351748	522018	-18%	48%
расчеты с покупателями по транспортировке газа	342914	246270	370522	-28%	50%
расчеты по прочей деятельности	88178	105478	151496	20%	44%
2. авансы, выданные за товары, работы, услуги	18594	11978	11896	-36%	-1%
3. прочая, в т.ч.	49113	82590	41202	68%	-50%
уплата налогов в бюджет	7656	37833	3189	394%	-92%
уплата внебюджетных фондов	1440	2214	3865	54%	75%
прочие расчеты с разными дебиторами и кредиторами	18924	26574	22458	40%	-15%

Окончание таблицы 2.8

1	2	3	4	5	6
платежи (взносы) по прочим видам страхования	18544	14724	10184	-21%	-31%
расчеты по претензиям	115	139	306	21%	120%
Расчеты по государственным пошлинам	113	74	278	-35%	276%
прочие дебиторы	2321	1032	922	-56%	-11%
Итого	510208	453623	579023		

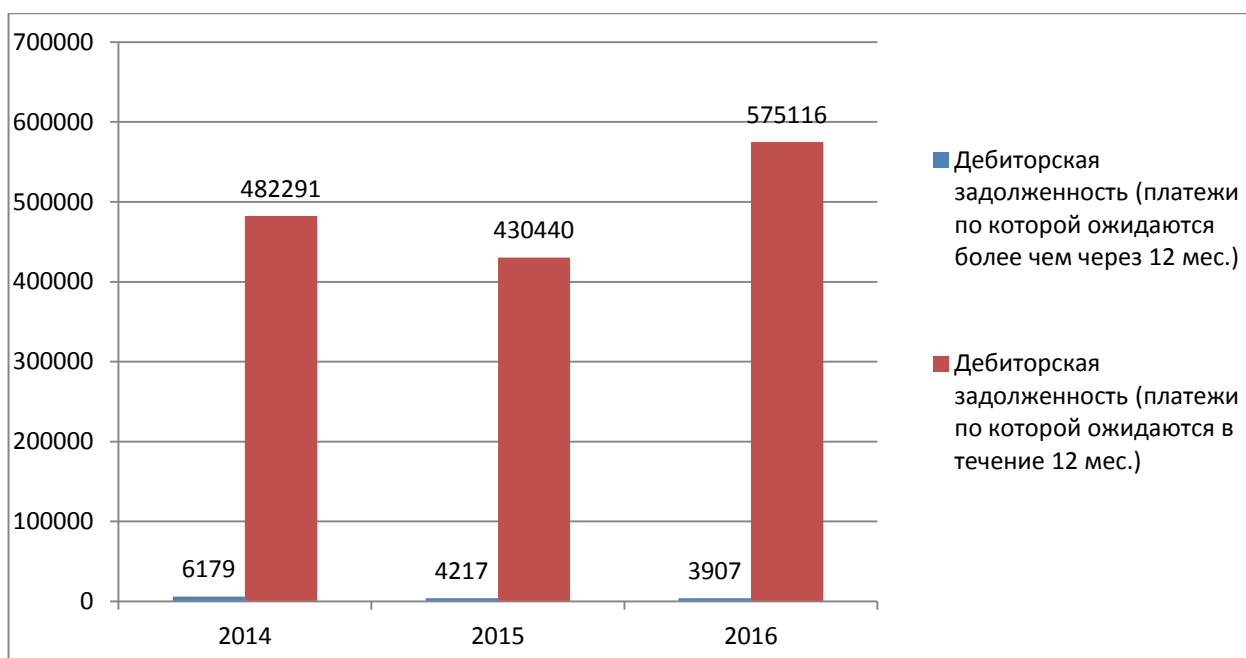


Рисунок 2.10 – Динамика дебиторской задолженности по времени возврата, тыс. руб.

С 2013 года растет краткосрочная дебиторская задолженность – в 2014 году на 66%, а в 2015 году снижается на 11%, в 2016 году на 29% увеличивается. Долгосрочная дебиторская задолженность снижается с 2013 года – на 39% в 2014 году и на 32% в 2015 году и в 2016 году также снижается на 7%.

В таблице 2.9 представлены крупнейшие дебиторы в составе долгосрочной дебиторской задолженности.



Таблица 2.9 – Крупнейшие дебиторы в составе долгосрочной дебиторской задолженности

Наименование дебитора	2014	2015	2016	Характер задолженности
МУП «Теплосервис» г.Белорецк	4244	2675	–	За сетевой газ
	4244	2675		

Только одно предприятие входит в состав долгосрочной дебиторской задолженности.

В таблице 2.10 представлены крупнейшие дебиторы в составе краткосрочной дебиторской задолженности.

Таблица 2.10 – Крупнейшие дебиторы в составе краткосрочной дебиторской задолженности

Наименование дебитор	2015	2016	Характер задолженности
ООО «Инком»	11943	12662	СМР, работы по прочей деятельности, реализация ТМЦ
ООО «Газпром межрегионгаз Уфа»	166371	288848	За транспортировку газа
ООО «Газпром межрегионгаз Уфа»	46255	37103	За транспортировку газа
ООО «Башкирская генерирующая компания»	10624	22879	За транспортировку газа
5000 «Белорецкий металлургический комбинат»	14331	15921	За транспортировку газа
ОАО «Единая электронная торговая площадка»	4904	4899	Обеспечение заявки для участия в открытых аукционах в электронной форме
ООО «Газпром межрегионгаз Уфа»	9541	4191	Услуги по сбору денег за проведение ТО ВДГО
ООО «Газпром инвестгазификация»	468	3416	Услуги по агентским договорам

Проанализируем дебиторов в составе краткосрочной дебиторской задолженности.

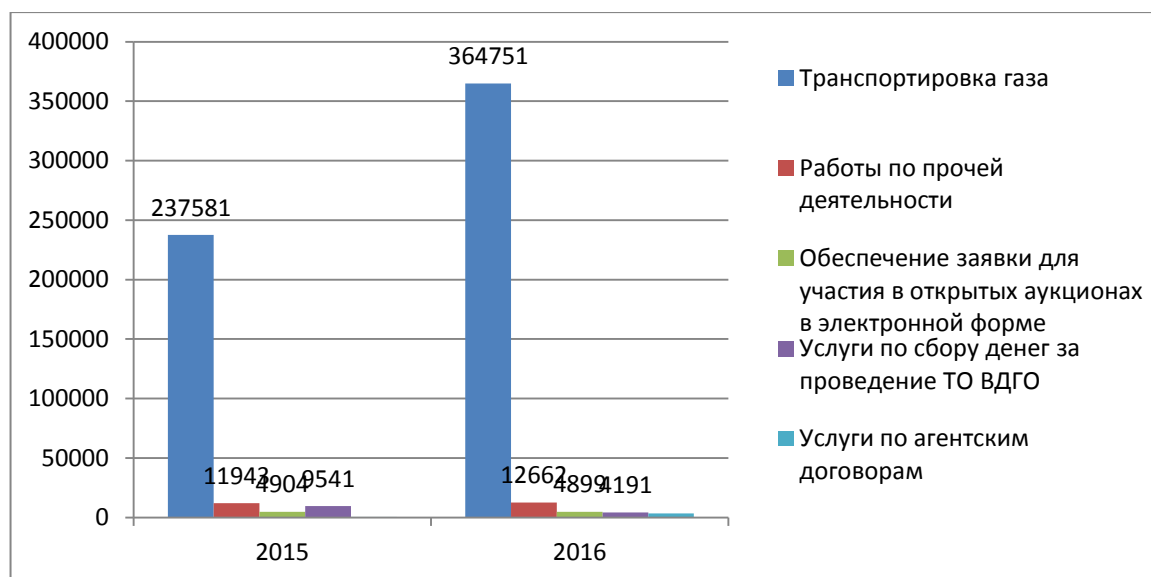


Рисунок 2.11 Анализ характера задолженности крупнейших дебиторов в составе краткосрочной дебиторской задолженности

Четыре компании должны ОАО «Газпром газораспределение Уфа» за транспортировку газа в 2016 году 364751 тыс. руб., что больше уровня 2015 года на 127170 тыс. руб. Остальные компании должны предприятию за прочие работы, обеспечение заявки для участия в открытых аукционах в электронной форме, услуги по сбору денег за проведение ТО ВДГО, услуги по агентским договорам.

Таким образом, в ходе анализа дебиторской задолженности можно сказать, что долгосрочная дебиторская задолженность сокращается и состоит в основном в долге прочих дебиторов. Краткосрочная дебиторская задолженность выросла в 2014 году на 66%, но уже в 2015 году сократилась на 11% в основном за счет снижения долгов за газ и транспортировку. Но в 2015 году растут долги по прочим расчетам и по расчетам с бюджетом. Поэтому необходимо разработать пути снижения дебиторской задолженности.

## **3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ**

### **3.1 Разработка политики управления дебиторской задолженностью**

Цель кредитной политики ПАО «Газпром газораспределение УФА» – снижение дебиторской задолженности.

Задачи кредитной политики:

- ограничение приемлемого уровня дебиторской задолженности;
- выбор условий продаж, обеспечивающих гарантированное поступление денежных средств;
- определение скидок или надбавок для различных групп покупателей с точки зрения соблюдения ими платежной дисциплины;
- ускорение востребования долга; уменьшение бюджетных долгов; оценка возможных издержек, связанных с дебиторской задолженностью, то есть упущенной выгоды от неиспользования средств, замороженных в дебиторской задолженности.

Мероприятия в рамках кредитной политики:

- 1) Необходимо регулярно контролировать состояние расчетов с покупателями, особенно по отсроченным платежам.
- 2) Ставить определенные условия кредитования дебиторов, например:
  - покупатель получает скидку в случае оплаты оказанной услуги в течение 10 дней с момента её оказания;
  - покупатель вносить полную стоимость, если оплата совершается в период с 11-го по 30-й день кредитного периода;
  - в случае неуплаты в течение месяца покупатель будет вынужден дополнительно оплатить штраф, величина которого зависит от момента оплаты.
- 3) Нужно ориентироваться на наибольшее число покупателей, чтобы понизить риск неуплаты одним или несколькими покупателями.
- 4) Исключение из числа партнеров предприятий с высокой степенью риска;

- 5) Периодический пересмотр предельной суммы кредита;
- 6) Формирование принципов расчетов предприятия с контрагентами на предстоящий период;
- 7) Выявление финансовых возможностей предоставления предприятием товарного (коммерческого кредита);
- 8) Определение возможной суммы оборотных активов, отвлекаемых в дебиторскую задолженность по товарному кредиту, а также по выданным авансам;
- 9) Формирование условий обеспечения взыскания задолженности; формирование системы штрафных санкций за просрочку исполнения обязательств контрагентами;
- 10) Диверсификация клиентов с целью уменьшения риска неуплаты монопольным заказчиком.

На предварительном этапе разработки кредитной политики оценивается рыночная конъюнктура и определяется, насколько выгодно организации придерживаться либеральной политики. На следующих этапах проводят:

- определение лимита дебиторской задолженности в целом по предприятию;
- оценку надежности и выгоды покупателей;
- определение лимита дебиторской задолженности и срока платежей по отдельным покупателям;
- оценку эффективности кредитной политики.

Оценка надежности и выгоды покупателей включает тщательные проверки контрагентов на стадии заключения договоров, а также мониторинг их финансового состояния в течение срока договора. Анализ покупателей, которым предоставляется отсрочка, включает оценку двух характеристик контрагентов: их надежности и выгоды для организации. Оценка надежности покупателей основывается на анализе их юридических, финансовых, производственных и рыночных характеристик:

– юридические — период существования юридического лица и период сотрудничества с организацией. Чем дольше эти периоды, тем более надежен покупатель, тем выше его кредитный рейтинг, кредитный лимит и срок предоставляемой отсрочки;

– финансовые — уровень просроченной покупателем задолженности за предыдущий период (чем он выше, тем менее надежен клиент);

динамика кредиторской задолженности покупателя (при ее существенном увеличении надежность покупателя снижается);

текущая ликвидность покупателя, т.е. соотношение его ликвидных активов и краткосрочных обязательств (чем она выше, тем выше надежность клиента);

– производственные — наличие основных средств, других активов, численность работающих; чем больше производственных ресурсов у покупателя и чем позитивнее их динамика, тем он надежнее;

– рыночные — перспективы рынка, на котором работает контрагент; продолжительность работы организации на рынке; устойчивость рыночного положения покупателя; контролируемая покупателем доля рынка. Чем лучше эти характеристики, тем надежнее клиент.

Оценка выгодности покупателя основывается на анализе его параметров: рентабельности продаж; удельного веса в объеме продаж, а также динамики объема продаж. Чем лучше эти характеристики, тем выгоднее покупатель, тем больше лимит, который может быть ему предоставлен. Для определения агрегированной оценки покупателя необходимо разработать критерии оценки перечисленных параметров.

По обобщении этих характеристик покупателей ранжируют следующим образом:

– выгодный и надежный: максимальный лимит задолженности (высокий ранг);

– выгодный, но ненадежный: средний лимит задолженности (средний ранг);

– невыгодный, но надежный: средний лимит задолженности (средний ранг);

– невыгодный и ненадежный: минимальный лимит задолженности (прекращение отгрузки в кредит) (низкий ранг).

При установлении лимита задолженности по отдельному покупателю необходимо учитывать то, что его доля в дебиторской задолженности должна приблизительно соответствовать его доле в суммарной выручке организации. Для установления лимита задолженности по покупателям рассчитывается коэффициент надежности и выгоды каждого покупателя.

Этот показатель отражает соотношение между долей покупателя в задолженности и его долей в выручке. У выгодных и надежных доля в дебиторской задолженности должна быть больше их доли в выручке, а у невыгодных и ненадежных покупателей — значительно меньше. Новым покупателям лимит, как правило, устанавливается в объеме, не превышающем выручку, полученную организацией от этого покупателя за месяц. Рассчитанный лимит по организации распределяется по покупателям в соответствии с их рейтингом надежности и выгоды для организации.

### **3.2 Мероприятия по уменьшению дебиторской задолженности**

Во избежание накопления безнадежной дебиторской задолженности, организация должна разработать четкий план и стратегию по уменьшению показателей долгов дебиторов.

План мероприятий может содержать следующие пункты:

– Ежедневный или еженедельный мониторинг недисциплинированных клиентов. Потребуется систематический сбор и анализ информации по контрагентам, что допускают просрочки на короткие сроки. Лучше всего закрепить ответственного сотрудника или организовать отдел (в зависимости от размеров компании) для оперативного предупреждения должника о нужной сумме возврата денег.

– Компания обязана иметь максимальное количество информации о покупателе: контакты, адреса, данные руководителей, банковские реквизиты, информацию о возможных партнерах организации–покупателя. Это в дальнейшем упростит процесс взыскания задолженности дебиторов.

– При заключении договора о сотрудничестве внимательно работайте над соответствующими пунктами: о сроках оплаты, штрафные санкции при просрочках на определенное количество дней, судебные иски и т. д. При составлении договора лучше воспользоваться юридической консультацией.

– Еженедельная отчетность о проделанной работе по взысканию долгов руководству. Это значительно упростит процедуру контроля над текущей ситуацией с дебиторами и поможет избежать потери финансовых активов.

Мероприятия по снижению показателя дебиторской задолженности:

- Обзвон должников компании.
- Направление уведомительных писем.
- Ограничение в поставке товаров и услуг или полное приостановление поставки.

- Начисление штрафов.

- Подача претензий и исков.

- Занесение партнера в «черный список».

Этапы процесса востребования дебиторской задолженности в соответствии. Весь процесс по управлению дебиторской задолженностью можно разделить на следующие этапы:

1. Начало работы с контрагентом. Начинать работу с контрагентами необходимо с того момента, как был заключен договор с условиями об отсрочке платежа, даже если нет первичной информации о том, что этот контрагент может ненадлежащим образом исполнить свои обязательства в сроки, определенные договором.

На этом этапе специалисту, ответственному за работу с контрагентами, необходимо владеть информацией относительно «параметров» задолженности (наименование контрагента, обязательство, из которого возникла задолженность,

предмет договора, срок его исполнения), которые непосредственно используются при оформлении сопутствующих документов. Работа на данном этапе заключается в следующем.

2. Переговоры с контрагентом. Данный этап открывает процесс работы по взысканию дебиторской задолженности, который подразумевает текущую работу по этой задолженности, переходящую от одного этапа к другому, и начинается он со дня наступления сроков погашения задолженности и не оплаты этого долга со стороны дебитора.

3. Досудебный порядок востребования дебиторской задолженности. Если должник не соблюдает условия по оплате, то необходимо перейти к другому этапу работы с просроченной дебиторской задолженностью, так называемому, досудебному порядку урегулирования спора, который заключается в урегулировании спорных вопросов между кредитором и должником до фактической передачи спора на рассмотрение в арбитражный суд. Досудебный порядок урегулирования спора применяется в случаях, когда он установлен федеральным законом для определенной категории споров, либо такой порядок предусмотрен договором, заключенным между кредитором и должником. В остальных случаях спор может быть передан на рассмотрение арбитражного суда и без соблюдения данного порядка. Досудебный порядок урегулирования спора начинается после того, как должник отказался от погашения задолженности в сроки, установленные сторонами в рамках 2 этапа или должник вообще не принимает никаких мер по погашению этой задолженности (в том числе, не выходит на контакт и т.д.). Данный этап состоит из следующих взаимосвязанных действий: подготовка и направление должнику требования об оплате долга; подписание с должником соглашения о порядке погашения задолженности, использование иных механизмов, направление на погашение просроченной задолженности (отступное, новация, зачет, уступка прав требования); подготовка и направление должнику повторного требования об оплате долга, вытекающего из неисполнения соглашения о порядке погашения задолженности. Претензионная же стадия востребования дебиторской задолженности включает в себя:



- подготовку документальной базы для взыскания долга;
- составление и направление претензии должнику;
- ведение переговоров с должником.

4. Подготовка иска. В случае отказа дебитора от погашения задолженности в рамках досудебного порядка урегулирования споров, а также в случае отсутствия с его стороны ответов на предложения кредитора то необходимо перейти к следующему этапу востребования дебиторской задолженности – подготовка и направление в суд искового заявления и сопровождающих процессуальных документов.

Иск – предъявленное в суд для рассмотрения и разрешения в определенном процессуальном порядке материально–правовое требование одного лица к другому, вытекающее из спорного материально–правового отношения и основанное на определенных юридических фактах. Иск является процессуальным средством защиты нарушенного или оспоренного права, присущим исковой форме судопроизводства. В свою очередь, исковое заявление – это форма выражения иска, письменный документ, соответствующий предмету, основанию и содержанию иска, включающий сведения, предусмотренные законом.

Подготовка и направление в суд искового заявления и процессуальных документов достаточно сложный этап. Он состоит из следующих взаимосвязанных действий:

- подготовка проекта искового заявления;
- расчет штрафных санкций;
- расчет цены иска;
- расчет государственной пошлины;
- формирование пакета документов и направление копий искового заявления, и приложенных документов участникам судебного процесса;
- подача иска в суд.

Таким образом, посредством работы с организациями–дебиторами и образовавшейся дебиторской задолженностью сводится к переводу ее из одного состояния в другое в соответствии с циклом ее управления.

Для продолжения деятельности по востребованию задолженности с должника требуется всего лишь перейти на следующий этап.

Таким образом, в настоящий момент у компании есть дебиторская задолженность в размере 434657 тыс. руб., из которой долгосрочная дебиторская задолженность составляет 4217 тыс. руб.

Мероприятия по снижению показателя дебиторской задолженности:

- Направление уведомительных писем.
- Ограничение в поставке товаров и услуг или полное приостановление поставки.
- Начисление штрафов.
- Подача претензий и исков.
- Занесение партнера в «черный список».

Предлагается для снижения долгосрочной дебиторской задолженности подать иски в суд, поскольку большая часть мероприятий по снижению размера дебиторской задолженности плохо применяется для долгосрочной.

Для краткосрочной дебиторской задолженности необходимо постепенно применять все мероприятия и она будет постепенно сокращаться.

### 3.3 Экономический эффект от внедрения мероприятий

Рассчитаем экономическую эффективность от внедренных мероприятий.

В таблице 3.1 представлен размер дебиторской задолженности до и после мероприятий.

Таблица 3.1 – Размер дебиторской задолженности до и после мероприятий.

Наименование	До	После	Изменение
Дебиторская задолженность (более чем через 12 мес.)	4217	0	–100%
Дебиторская задолженность (в течение 12 мес.)	430440	344352	–20%
Итого	434657	344352	–21%

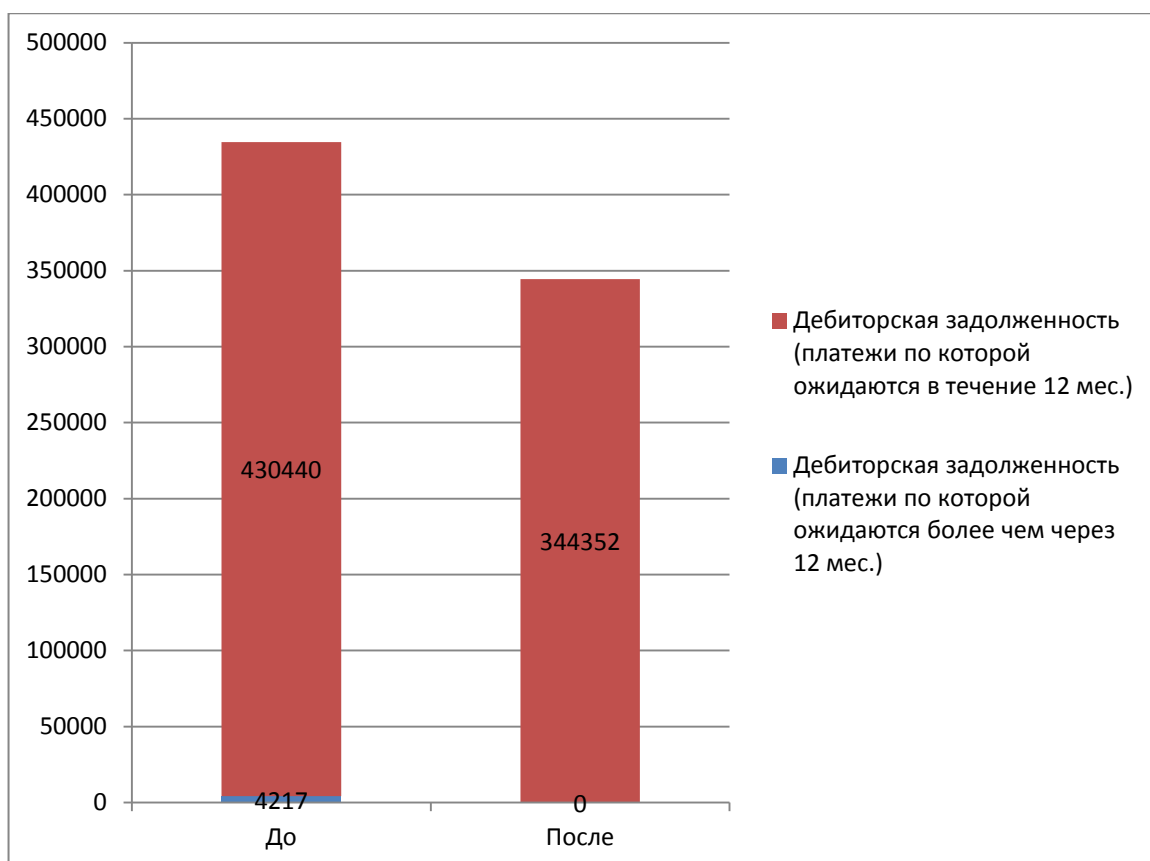


Рисунок 3.1 – Размер дебиторской задолженности до и после мероприятий

Таким образом, после внедрения мероприятий долгосрочная дебиторская задолженность исчезнет, а краткосрочная снизится на 20 %. Это говорит о том, что предложенные мероприятия эффективны.

Если средства, высвобожденные в ходе мероприятия по уменьшению дебиторской задолженности, направить на погашение кредиторской задолженности, то эффективность предприятия повысится. Рассмотрим, как изменится ликвидность после внедрения мероприятий.

Таблица 3.2 Изменение коэффициентов ликвидности в ходе мероприятий

Показатель	До	После	Изменение
Коэффициент текущей ликвидности	1,76	1,83	0,07
Коэффициент быстрой ликвидности	1,45	1,49	0,04
Коэффициент абсолютной ликвидности	1,08	1,17	0,09

Таким образом, в настоящий момент у компании есть дебиторская задолженность в размере 434657 тыс. руб., из которой долгосрочная дебиторская задолженность составляет 4217 тыс. руб.

Мероприятия по снижению показателя дебиторской задолженности:

- Обзвон должников компании.
- Направление уведомительных писем.
- Ограничение в поставке товаров и услуг или полное приостановление поставки.
- Начисление штрафов.
- Подача претензий и исков.
- Занесение партнера в «черный список».

Предлагается для снижения долгосрочной дебиторской задолженности подать иски в суд, поскольку большая часть мероприятий по снижению размера дебиторской задолженности плохо применяется для долгосрочной.

Для краткосрочной дебиторской задолженности необходимо постепенно применять все мероприятия и она будет постепенно сокращаться.

После внедрения мероприятий долгосрочная дебиторская задолженность исчезнет, а краткосрочная снизится на 20%. Если направить высвобожденные средства на погашение кредиторской задолженности, то показатели ликвидности предприятия увеличатся. Это говорит о том, что предложенные мероприятия повысят эффективность деятельности и увеличат ее ликвидность.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в ходе исследования, проведенного в выпускной квалификационной работы была поставлена цель анализу системы управления дебиторской задолженностью в ПАО «Газпром газораспределение Уфа».

В ходе изучения теоретических основ управления дебиторской задолженности можно сделать следующие выводы.

Дебиторская задолженность предприятия, ее вид и размеры определяются многими факторами, и в наибольшей степени кредитной политикой предприятия. Дебиторская задолженность всегда несет в себе риски и возможности непредвиденных расходов, а также привести к убыткам. Важным элементом её исследования является всесторонний анализ, методика его проведения и показатели, которые применяются при данном анализе.

Рекомендуемые выше положения, которые могли бы лечь в основу политики управления дебиторской задолженностью на предприятии, позволят ему избежать убытков, связанных со списанием безнадежной к взысканию дебиторской задолженности, повысить эффективность расчетов с покупателями.

Финансовое состояние ОАО «Газпром газораспределение Уфа» можно назвать стабильным, но тенденции последних двух лет говорят о снижении эффективности работы предприятия.

В ходе анализа дебиторской задолженности можно сказать, что долгосрочная дебиторская задолженность сокращается и состоит в основном в долге прочих дебиторов. Краткосрочная дебиторская задолженность выросла в 2014 году на 66%, но уже в 2015 году сократилась на 11% в основном за счет снижения долгов за газ и транспортировку. Но в 2015 году растут долги по прочим расчетам и по расчетам с бюджетом. Поэтому необходимо разработать пути снижения дебиторской задолженности.

Посредством работы с организациями–дебиторами и образовавшейся дебиторской задолженностью сводится к переводу ее из одного состояния в

другое в соответствии с циклом ее управления, предложенным в описании к данной системе.

Для продолжения деятельности по востребованию задолженности с должника требуется всего лишь перейти на следующий этап.

В настоящий момент у компании есть дебиторская задолженность в размере 434657 тыс. руб., из которой долгосрочная дебиторская задолженность составляет 4217 тыс. руб.

Мероприятия по снижению показателя дебиторской задолженности:

- Обзвон должников компании.
- Направление уведомительных писем.
- Ограничение в поставке товаров и услуг или полное приостановление поставки.
- Начисление штрафов.
- Подача претензий и исков.
- Занесение партнера в «черный список».

Предлагается для снижения долгосрочной дебиторской задолженности подать иски в суд, поскольку большая часть мероприятий по снижению размера дебиторской задолженности плохо применяется для долгосрочной.

Для краткосрочной дебиторской задолженности необходимо постепенно применять все мероприятия и она будет постепенно сокращаться.

После внедрения мероприятий долгосрочная дебиторская задолженность исчезнет, а краткосрочная снизится на 20%. Если направить высвобожденные средства на погашение кредиторской задолженности, то показатели ликвидности предприятия увеличатся. Это говорит о том, что предложенные мероприятия повысят эффективность деятельности и увеличат ее ликвидность.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 07.02.2017) // Российская газета, N 238–239, 08.12.1994.
2. Алексеева, Г.И., Парагульгов, А.М. Актуальные аспекты учета и управления дебиторской задолженностью в современных условиях / Г.И. Алексеева, А.М. Парагульгов // Международный бухгалтерский учет. 2014. – №20. – С.46–55.
3. Артюшин, В.В. Финансовый анализ. Инструментарий практика: Учебное пособие / В.В. Артюшин. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 120 с.
4. Банк, В.Р. Финансовый анализ / В.Р. Банк, А.В. Тараскина. – М.: Проспект, 2015. – 344 с.
5. Бердникова, Л.Ф., Одарич, В.В. Сущность и структура дебиторской и кредиторской задолженностей / Л.Ф. Бердникова, В.В. Одарич // Молодой ученый. – 2016. – №9.2. – С. 5–8.
6. Вахрушина, Н. Создание системы управления дебиторской задолженностью/ Н. Вахрушина // Я – финансовый директор. Секреты профессии. – М., 2015. – С. 21–26.
7. Веретенникова, И.И. Экономика организации (предприятия): учеб. пособие для бакалавров / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова; под ред. И.В. Сергеев. – М.: Юрайт, 2015. – 671 с.
8. Виноградская, Н.А. Диагностика и оптимизация финансово-экономического состояния предприятия: финансовый анализ: Практикум / Н.А. Виноградская. – М.: МИСиС, 2014. – 118 с.
9. Гаврилов, А.М. Управление дебиторской задолженностью: учебник/ А.М. Гаврилов. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 239 с.
10. Гелета, И.В. Экономика организации (предприятия): учеб. пособие / И.В. Гелета, Е.С. Калининская, А.А. Кофанов. – М.: Магистр, 2016. – 303 с.

11. Гордеев, М.А. Высоколиквидные активы как элементы оборотного капитала предприятия / М.А. Гордеев // Вестник Саратовского государственного социально–экономического университета. 2014. – №2. – С.110–113.
12. Ермолович, Л.Л. Практикум по анализу хозяйственной деятельности организации: учеб. пособие для высших учебных заведений. 2–е изд., доп. и перераб. / Л.Л. Ермолович. Мн.:Изд–во: «Современная школа», 2015. – 383 с.
13. Железнова, Т. Как обосновать кредитный лимит для покупателя/ Т. Железнова // Я – финансовый директор. Секреты профессии. – М., 2014. – С. 34–38.
14. Залманова, М.Е. Управление дебиторской задолженностью: учебник/ М.Е. Залманова. – Саратов: СПИ, 2015. – 64 с.
15. Зимин, Н.Е. Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности предприятия/ Н.Е. Зимин, В.Н. Солопова. – М.:Колос, 2015. – 383 с.
16. Кахриманова, Д.Г. Управление дебиторской задолженностью с применением экономико–математического метода кластерного анализа / Д.Г. Кахриманова, М.А. Кирпичева // ТДР. 2015. – №5. – С.33–38.
17. Коровина, Л.Н. К вопросу о дебиторской и кредиторской задолженности / Л.Н. Коровина, С.Н. Кобякова // Социально–экономические явления и процессы. – 2013. – №7 (053). – С.78–82.
18. Коршунов, В.В. Экономика организации (предприятия): учебник для бакалавров / В.В. Коршунов. – М.: Юрайт, 2013. – 433 с.
19. Кравчук, Д.И. Проблемы и пути решения управления дебиторской задолженностью на предприятии / Д.И. Кравчук, В.И. Кравчук // Молодой ученый. – 2015. – №2. – С. 272–274.
20. Куприянова, Л.М. Оценка эффективности управления дебиторской задолженностью/ Л.М. Куприянова, А.Н. Болдырев // Мир новой экономики. 2015. – №2. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-upravleniya-debitorskoj-zadolzhennostyu> (дата обращения: 02.03.2017).
21. Литовченко, В.П. Финансовый анализ: учеб. пособие / В.П. Литовченко. – М.: Дашков и К, 2016. – 214 с.



22. Лопарева, А.М. Экономика организации (предприятия): учеб.–методический комплекс / А.М. Лопарева. – М.: Форум, НИЦ ИНФРА–М, 2015. – 400 с.
23. Лысенко, Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для вузов / Д.В. Лысенко. – М.: ИНФРА–М, 2013. – 320 с.
24. Любушин, Н.П. Экономика организации: Учебник / Н.П. Любушин. – М.: КноРус, 2015. – 304 с.
25. Маркарьян, Э.А. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. – М.: КноРус, 2013. – 536 с.
26. Малка, Е.В. Внутренний контроль дебиторской задолженности коммерческой организации: теория и практика / Е.В. Малка // Международный бухгалтерский учет. 2016. – №6. – С.29–36.
27. Мельник, М.В. Анализ финансово–хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / М.В. Мельник. – М.: Форум, 2016. – 192 с.
28. Михайлов, Е.Е. Проблемы учетно–аналитического обеспечения дебиторской задолженности и возможные пути их решения / Е.Е. Михайлов // Актуальные проблемы экономики и права. 2014. – №1 (29). – С.173–180.
29. Мормуль, Н.Ф. Системный подход к управлению дебиторской задолженностью / Н.Ф. Мормуль, С.А. Еникеева // ЭСГИ. 2015. – №2 (6). –С.85–89.
30. Нефедова, Т.А. Управление дебиторской задолженностью/ Т.А. Нефедова // Ресурсы Информация Снабжение Конкуренция. – 2014. – №III. – С. 30–33.
31. Официальный сайт Федеральной службы статистики РФ. URL: <http://www.gks.ru/> (дата доступа 13.03.2017)
32. Парушина, Н.В. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности / Н.В. Парушина // Бухгалтерский учет. – 2011. – № 2. – С.75-78

33. Пястолов, С.М. Анализ финансово–хозяйственной деятельности: Учебник для студентов среднего профессионального образования / С.М. Пястолов. – М.: ИЦ Академия, 2015. – 384 с.
34. Рожков, И.М. Финансовый менеджмент: анализ финансово–экономического состояния и расчет денежных потоков предприятия: Практикум. № 1352 / И.М. Рожков. – М.: МИСиС, 2014. – 38 с.
35. Ронова, Г.Н. Особенности управления дебиторской задолженностью как элементом актива / Г.Н. Ронова, А.С. Попов // Социально–экономические явления и процессы. 2016. – №5. – С.47–53.
36. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / Г.В. Савицкая. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2015. – 284 с.
37. Самойлова, С.С., Зобова, Е.В. Современные формы регулирования дебиторской задолженности/ С.С. Самойлова, Е.В. Зобова// Социально–экономические явления и процессы. 2014. – №11. – С.205–208.
38. Сафронов, Н.А. Экономика организации (предприятия): Учебник для ср. спец. учебных заведений / Н.А. Сафронов. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА–М, 2016. – 256 с.
39. Сергеев, И.В. Экономика организации (предприятия) / И.В. Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 576 с.
40. Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ: учеб. пособие / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 639 с.
41. Тепляков А.Б. Взаиморасчеты коммерческих организаций / А.Б. Тепляков. – М.: «ГроссМедиа: РОСБУХ», 2013. – 215 с.
42. Тесля, А.А. Совершенствование механизма управления оборотными активами организации/ А.А. Тесля // Kant. 2015. – №1 (7). – С.18–22.
43. Управление финансами (Финансы предприятий): учебник/ под ред. А.А. Володина [и др.] – М.: ИНФРА–М, 2015. – 504 с.
44. Управление финансовыми потоками: учебник/ под ред. Л.Б. Миротина. – М.: Юристъ, 2013. – 414 с.

45. Чалдаева, Л.А. Экономика организации: учебник и практикум для СПО / Л.А. Чалдаева. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 435 с.
46. Черкашнев, Р.Ю. Пути оптимизации финансирования оборотных средств на предприятии / Р.Ю. Черкашнев, О.Н. Чернышова, Н.Н. Пахомов // Социально–экономические явления и процессы. 2015. – №9. – С.167–173.
47. Чечевицына, Л.Н. Экономика организации: учеб. пособие / Л.Н. Чечевицына, Е.В. Чечевицына.. – Рн/Д: Феникс, 2015. – 382 с
48. Чечевицына, Л.Н. Анализ финансово–хозяйственной деятельности: Учебник / Л.Н. Чечевицына. – Рн/Д: Феникс, 2013. – 368 с.
49. Чуев, И.Н. Комплексный экономический анализ финансово–хозяйственной деятельности: Учебник для вузов / И.Н. Чуев. – М.: Дашков и К, 2015. – 384 с.
50. Чуева, Л.Н. Анализ финансово–хозяйственной деятельности: учебник / Л.Н. Чуева. – М.: Дашков и К, 2016. – 348 с.
51. Шаркова, А.В. Экономика организации: практикум для бакалавров / А.В. Шаркова, Л.Г. Ахметшина. – М.: Дашков и К, 2016. – 120 с.
52. Шеремет, А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / А.Д. Шеремет. – М.: ИЦ РИОР, 2015. – 255 с.
53. Шилова, Л.Ф. Причины возникновения просроченной дебиторской задолженности и ее профилактика / Л.Ф. Шилова, Е.Е. Михайлов // Вестник Тюменского государственного университета. Социально–экономические и правовые исследования. 2014. – №11. – С.153–158.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ**