

Всех 2
от 25.05.26
С.В.П.

«Дальневосточный филиал
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Всероссийская академия внешней торговли
Министерства экономического развития Российской Федерации»

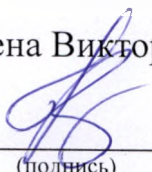
Экономический факультет
Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа
по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика»
направленность (профиль) «Экономика предприятий и организаций»

Управление расчетами с покупателями (дебиторами) в бизнесе

Научный руководитель:
Старший преподаватель кафедры

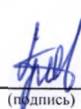
Кан Елена Викторовна


(подпись)


«26» 05 2026 г.

Студент группы БЭ-2022

Бровкина Екатерина Дмитриевна


(подпись)

«26» 05 2026 г.

ПРОВЕРЕНО		
НА УРОВЕНЬ ОРИГИНАЛЬНОСТИ		
Кафедра «Экономика и управление»		
Научный руководитель		
 (подпись) Кан Е. В.		
«26»	05	2026 г.

г. Петропавловск-Камчатский
2026 год

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАСЧЕТАМИ С ПОКУПАТЕЛЯМИ (ДЕБИТОРАМИ).....	6
1.1. Сущность и экономическое значение дебиторской задолженности.....	6
1.2. Факторы, влияющие на дебиторскую задолженность.....	9
1.3. Методы оценки и контроля дебиторской задолженности на предприятиях.....	11
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАСЧЕТАМИ С ПОКУПАТЕЛЯМИ (ДЕБИТОРАМИ) НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ИЛС».....	20
2.1. Социально – экономическая характеристика организации.....	20
2.2. Анализ и оценка существующей системы расчетов с покупателями на предприятии.	45
2.3. Оценка влияния дебиторской и кредиторской задолженностей на показатели выручки и рентабельности продаж на предприятии.....	50
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ РАСЧЕТАМИ С ПОКУПАТЕЛЯМИ (ДЕБИТОРАМИ) НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО ИЛС	56
3.1. Дебиторская и кредиторская задолженность как инструменты антикризисного управления в условиях нестабильности	56
3.2. Мероприятия по совершенствованию системы контроля за дебиторской задолженностью	59
3.3. Направления оптимизации кредитной политики предприятия и оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	66
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ.....	69
ПРИЛОЖЕНИЕ	74

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной экономической нестабильности, сопровождающейся высокими процентными ставками, инфляционными процессами, проблема эффективного управления дебиторской задолженностью приобретает стратегическое значение для российских предприятий. Дебиторская задолженность, с одной стороны, является инструментом стимулирования продаж и увеличения доли рынка, а с другой — создаёт риски отвлечения оборотных средств, снижения ликвидности и возникновения кассовых разрывов, что особенно остро проявляется в оптовой торговле.

Актуальность данной работы обусловлена необходимостью повышения эффективности управления дебиторской задолженностью на предприятиях оптовой торговли в условиях экономической нестабильности, высокой волатильности процентных ставок и ужесточения условий банковского кредитования.

Цель исследования — провести углубленное изучение теоретических основ анализа, оценки и оптимизации управления дебиторской задолженностью, с последующим практическим применением полученных знаний в деятельности ООО «Ист Лоджистикал Системс», для повышения эффективности деятельности предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы управления дебиторской задолженностью, включая её сущность, экономическое значение, методы оценки и контроля и методы управления.

2. Провести социально-экономическую характеристику ООО «Ист Лоджистикал Системс», включая анализ его финансового состояния, структуры активов и пассивов, показателей ликвидности и платёжеспособности.

3. Сделать комплексный анализ текущей системы управления расчетами с клиентами на предприятии, оценить ее результативность, а также выявить проблемные области в управлении дебиторской и кредиторской задолженностью.

4. Разработать комплекс мероприятий для совершенствования контроля дебиторской задолженности и предложить направления оптимизации кредитной политики предприятия, оценив при этом их экономическую эффективность.

Объект исследования — методология оценки влияния дебиторской задолженностей на финансовые результаты деятельности предприятий.

Предмет исследования — эффективное управление дебиторской задолженностей на предприятии ООО «Ист Лоджистикал Системс».

Степень изученности и разработанности проблемы достаточно высока, поскольку вопросам управления дебиторской задолженностью и финансового анализа посвящены многочисленные научные публикации известных авторов как зарубежной, так и отечественной школы. Следует отметить вклад И.А. Бланка, В.В. Ковалёва, Сутягин, В. Ю., Болотских В. В., Бондарева Г.А., Зуй Н. П., Израева Е. А., Кулешова А. И., Нешатаева Н. И., Низамова, А. И., Постюшков А. В.

Теоретико-методологическая основа исследования основывается на фундаментальных принципах финансового менеджмента, анализа финансовой отчётности и управления дебиторской задолженностью, а также на эмпирическом материале, собранном на основе бухгалтерской (финансовой) отчётности исследуемого предприятия.

Теоретическая значимость проведённого исследования выражается в систематизации теоретических подходов к управлению дебиторской задолженностью, выявлении ключевых факторов, влияющих на её уровень, а также в обобщении методов оценки и контроля, применимых в условиях экономической нестабильности.

Практическая значимость заключается в разработанном комплексе рекомендаций по совершенствованию управления расчётами с покупателями для ООО «Ист Лоджистикал Системс», который может быть применим не только для самого предприятия, но и для аналогичных организаций оптовой торговли, сталкивающихся с проблемами управления дебиторской задолженностью.

Методы исследования разнообразны и включают использование методов финансового анализа, статистической обработки данных, сравнительного анализа, расчётно-аналитического и графического методов, а также анализа бухгалтерской (финансовой) отчётности.

Структура работы включает в себя введение, основную часть, заключение и список использованных источников.

- В первой главе рассматриваются теоретические основы управления дебиторской задолженностью, включая её сущность, экономическое значение, факторы влияния, методы оценки и контроля, а также типы кредитной политики предприятия;

- Во второй главе проводится социально-экономическая характеристика ООО «Ист Лоджистикал Системс», анализируется структура и динамика активов, дебиторской и кредиторской задолженности, показатели ликвидности и платёжеспособности, эффективность использования ресурсов, а также даётся оценка существующей системы управления расчётами с покупателями;

- В третьей главе разрабатываются рекомендации по совершенствованию управления расчётами с покупателями, включая мероприятия по усилению контроля за дебиторской задолженностью, оптимизацию кредитной политики и оценку экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объём выпускной квалификационной работы составил 76 страниц, 9 рисунков и 15 таблиц.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАСЧЕТАМИ С ПОКУПАТЕЛЯМИ (ДЕБИТОРАМИ)

1.1. Сущность и экономическое значение дебиторской задолженности.

Одним из основных элементов оборотных активов является дебиторская задолженность, под которой понимается сумма долгов, причитающихся предприятию от юридических или физических лиц в итоге хозяйственных взаимоотношений с ними. Следует понимать, что сегодня ни одно предприятие не обходится без возникновения дебиторской задолженности. Это связано с тем, что для предприятия кредитора возникновение дебиторской задолженности является расширением рынка сбыта товаров, работ и услуг. А для предприятия дебитора возникновение задолженности позволяет использовать дополнительные оборотные средства [12].

Для наилучшего усвоения данного понятия стоит разобраться в чём конкретно заключается его смысл. Понятие дебиторской задолженности базируется на 4 частях, каждую из которых мы подробнее рассмотрим:

Во-первых, стоит вычленить в какой момент времени образовывается сама дебиторская задолженность. К образованию дебиторской задолженности ведут договорные отношения между контрагентами, когда момент перехода права собственности на товары (работы, услуги) и их оплата не совпадают по времени [8]. Это и есть коммерческий кредит, предоставленный компанией своему покупателю. Юридически данная часть подкрепляется Статьёй 823 Гражданского кодекса [3].

Во-вторых, из понятия дебиторской задолженности стоит выделить то, что она подкрепляется правом требования, обозначающим что у компании есть законное основание требовать возврата денег [4]. Это не просто пожелание, а юридически закреплённое обязательство должника по законодательству.

В-третьих, с точки зрения бухгалтерского баланса, дебиторская задолженность отражается в составе оборотных активов компании. Это «вложенные» денежные средства, которые ожидают своего возврата. Средства, составляющие дебиторскую задолженность организации, отвлекаются из участия в хозяйственном обороте, что, конечно же, не является положительным моментом для финансового состояния организации. Рост дебиторской задолженности может привести к финансовому краху хозяйствующего субъекта, поэтому бухгалтерской службе организации необходимо поддерживать постоянный контроль над состоянием дебиторской задолженности, что позволит обеспечить своевременное взыскание средств, составляющих дебиторскую задолженность [8].

В-четвертых, заключительной частью понятия и эффективным инструментом является само предоставление отсрочки платежа. Благодаря ей происходит стимулирование продаж, привлечения новых клиентов и удержания существующих.

Данные элементы понятия дебиторская задолженность помогают разобраться, откуда она появляется, на чём базируется, какими нормативно-правовыми актами подкрепляется и какими преимуществами обладает.

Формы реализации продукции в кредит товарный (коммерческий кредит) и потребительский кредит.

- Товарный (коммерческий) кредит представляет собой форму оптовой реализации продукции её продавцом, на условиях отсрочки платежа, если такая отсрочка превышает обычные сроки банковских расчетов. Обычно данная форма реализации в кредит предоставляет оптовому покупателю продукцию на срок от одного до шести месяцев

- Потребительский кредит (в товарной форме) представляет собой разновидность реализации товаров покупателям (физическим лицам) с отсрочкой платежа. Он предоставляется на срок от шести месяцев до двух лет [6].

Экономическую природу дебиторской задолженности мы можем определить, как форму временного отвлечения оборотных средств, но при этом стимулирующую продажи и расширяющую клиентскую базу.

Экономическое значение дебиторской задолженности можно назвать многогранным и затрагивает различные аспекты финансового состояния и операционной деятельности компании. Оно заключается в возможности стимулировать продажи через отсрочки платежа, однако высокая или просроченная ДЗ замораживает средства, снижает ликвидность, рентабельность и создает риск кассовых разрывов. На этом этапе мы и можем выделить положительный и отрицательные черты дебиторской задолженности.

I. К положительным будут относиться:

1. Увеличение объема продаж: предоставление отсрочки привлекает больше клиентов и повышает их лояльность.
2. Конкурентное преимущество: возможность закупать товары сейчас, а платить позже — важный инструмент в конкурентной борьбе.
3. Рост выручки: выше скорость реализации продукции за счет «кредитования» покупателей.

II. К отрицательным чертам относятся:

1. Возможное появление кассовые разрывы: ситуация, когда обязательства перед поставщиками есть, а денег на счете нет, так как дебиторы не вернули долги вовремя.
2. Риск невозврата (безнадежные долги): вероятность, что покупатель обанкротится или откажется платить, что ведет к прямым убыткам.
3. «Замораживание» оборотных средств: деньги, застрявшие в дебиторке, не работают на бизнес (на них нельзя купить сырье, выплатить зарплату).
4. Расходы на управление: необходимость содержать штат юристов или привлекать коллекторов для взыскания просрочки.

Ужесточение контроля над размерами задолженности кредитных клиентов позволяет компании снизить долю находящихся в этой форме активов и высвободить средства для использования в других целях. Связывание средств в виде дебиторской задолженности влечет за собою альтернативные затраты, поскольку иначе эти средства можно было бы использовать в деятельности, приносящей прибыль. Важно, однако, взвесить выгоды ужесточения контроля относительно вероятных затрат в виде ухудшения имиджа компании в глазах заказчиков и снижения объема продаж. Чтобы сохранить конкурентоспособность, компания должна учитывать потребности клиентов и кредитную политику конкурентов.

Резюмируя вышеизложенное, мы можем сказать, что Дебиторская задолженность — это долги, причитающиеся предприятию, являющиеся основной частью оборотных активов. Она возникает вследствие отсрочки платежа за товары или услуги, что является формой коммерческого кредитования и закреплено законодательством.

1.2. Факторы, влияющие на дебиторскую задолженность.

Дебиторская задолженность, как уже было отмечено, является неотъемлемой частью хозяйственной деятельности большинства предприятий. На степень и величину суммы дебиторской задолженности влияют различные внутренние и внешние факторы, причем внешние можно только прогнозировать и невозможно полностью устранить. Так же внешние и внутренние факторы разделяются по степени регулируемости на Р - регулируемые, НР – нерегулируемые и по характеру информации С - статистические, Д - детерминированный. Понимание этих факторов критически важно для эффективного управления дебиторской задолженностью, минимизации рисков и оптимизации финансовых потоков. Каждый из факторов рассмотрим в таблице 1.

Факторы, влияющие на величину дебиторской задолженности

	Фактор	Прогнозируемость	Степень регулируемости	Характер информации
Внутренние	Отраслевая принадлежность предприятия	П	НР	Д
	Платежеспособность клиента	П	НР	С
	Кредитная политика в отношении покупателей	П	Р	С
	Факторинг	П	Р	Д
Внешние	Состояние экономики в стране	НП	НР	Д
	Уровень инфляции	НП	НР	Д
	Насыщенность рынка сбыта	НП	НР	Д
	Банковская система	НП	НР	Д
	Денежно-кредитная политика ЦБ РФ	НП	НР	Д
	Спад производства	НП	НР	Д

Источник: [13]

Дебиторская задолженность не является статичной величиной и находится под воздействием комплексного набора факторов. Успешное управление ею требует глубокого понимания и учета как внутренних, так и внешних причин, влияющих на ее размер и структуру.

Ключевыми внутренними факторами являются кредитная политика компании, условия договоров, эффективность финансового управления и организации учета. Эти факторы дают предприятию возможность активно влиять на уровень дебиторской задолженности, балансируя между стимулированием продаж и минимизацией рисков.

Внешние факторы, такие как состояние экономики, законодательство и действия конкурентов, создают определенные рамки и вызовы. Предприятие не может их контролировать, но должно адаптировать свою стратегию к меняющимся условиям.

Таким образом, понимание и целенаправленное управление перечисленными факторами позволяет не только снизить негативное влияние дебиторской задолженности, но и использовать ее как инструмент для

достижения стратегических целей компании, таких как увеличение доли рынка и рост выручки.

1.3. Методы оценки и контроля дебиторской задолженности на предприятиях

Эффективное управление дебиторской задолженностью невозможно без регулярной оценки ее состояния и внедрения действенной системы контроля. Это позволяет своевременно выявлять риски, принимать корректирующие меры и оптимизировать использование оборотных средств. Рассмотрим основные методы, используемые на предприятиях.

В современной практике рыночных отношений дебиторская задолженность или в юридической трактовке права требования все чаще становятся самостоятельным активом и объектом купли-продажи. Однако это — не единственное применение оценки данного актива [8].

Выделяют три типовых ситуации, когда возникает необходимость оценки дебиторской задолженности:

1. Для принятия управленческого решения.
2. Для купли-продажи или иной сделки уступки права требования.
3. Оценка – как составная часть оценки бизнеса.

Оценка дебиторской задолженности предполагает анализ ее возникновения. На возникновение и увеличение дебиторской задолженности влияет тип принятой кредитной политики на предприятии.

Тип кредитной политики характеризует принципиальные подходы к её существованию с позиции соотношения уровней доходности и риска кредитной деятельности предприятия. Можно выделить три вида кредитной политики по отношению к покупателям продукции:

1. Консервативный (жесткий) направлен на минимизацию кредитного риска. Осуществляя этот тип кредитной политики предприятие не стремится к получению высокой дополнительной прибыли за счет расширения

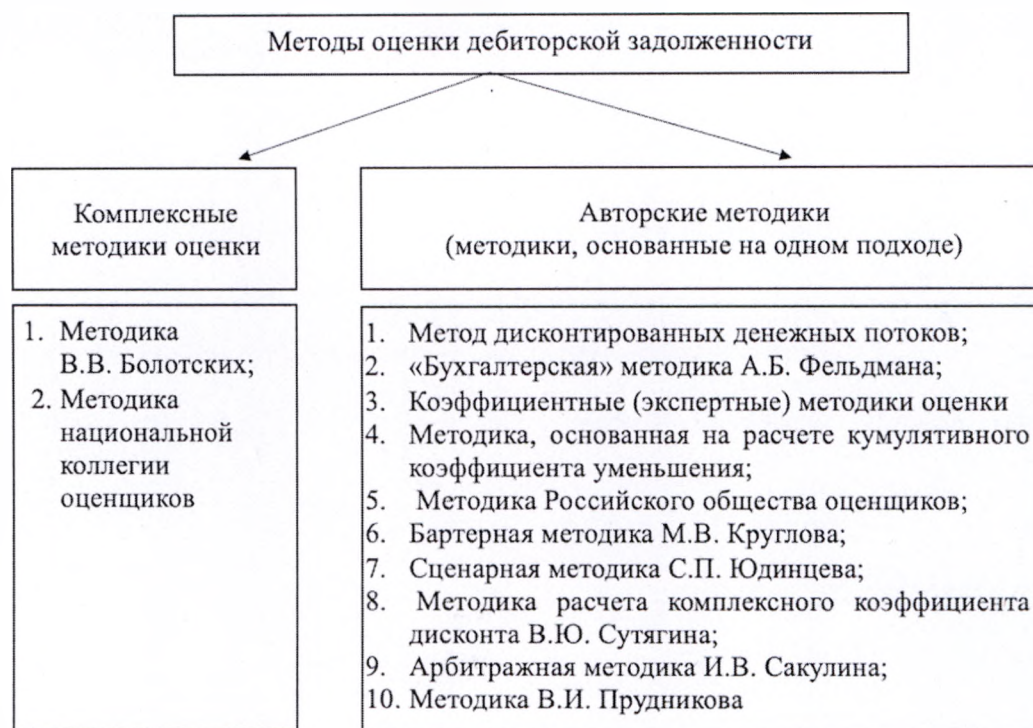
объема реализации продукции. Принцип данной политики заключается в существенном сокращении круга покупателей продукции в кредит за счет групп повышенного риска, минимизации сроков предоставления кредита и его размера, ужесточение условий кредита и повышение его стоимости, использование жестких процедур инкассации дебиторской задолженности.

2. Умеренный тип характеризуется типичными условиями её существования в соответствие с принятой коммерческой и финансовой практикой и ориентируется на средний уровень кредитного риска при продаже продукции с отсрочкой платежа.

3. Агрессивный (мягкий) тип направлен на максимизацию дополнительной прибыли за счет расширения объёма реализации продукции в кредит, соответственно сопровождается высоким уровнем кредитного риска [6].

Подводя промежуточный итог, мы можем говорить о том, что типы кредитной политики предприятия можно представить пирамидой уровней риска. В которой наиболее рисковый тип – агрессивный будет находиться на верху, по середине будет располагаться умеренный тип со средней рискованностью, а наиболее безопасным типом будет является консервативный с расположением внизу пирамиды.

Методы оценки позволяют понять текущее состояние задолженности, ее структуру, выявить риски просрочки и сформировать резервы под возможные потери. Они делятся на две разновидности: комплексные и авторские (методики, основанные на одном подходе). Наглядно продемонстрируем на Рисунке 1.



Источник: [4]

Рис.1 Методы оценки дебиторской задолженности

Основное достоинство комплексных методик заключается в том, что они автоматически решают проблему обоснования выбора методологии оценки. На основе анализа указанных факторов обосновывается выбор подходов, используемых оценщиком». Именно это представляет собой отдельную проблему для оценщика так, как, прежде чем приступить к расчетам, необходимо произвести корректный выбор методологии.

Комплексный характер приведенных ниже методик обосновывается тем, что они реализованы в стандарте с действующем законодательством об оценочной деятельности, согласно которому оценка любого актива (в том числе и дебиторской задолженности) должна быть произведена с использованием трех подходов (затратного, доходного и сравнительного) [9].

Основные методы оценки дебиторской задолженности, используемые предприятиями.

I. Методики оценки через абсолютные и относительные показатели:

1) Оценка уровня дебиторской задолженности предприятия и его динамики в предшествующем периоде на основе определения коэффициента

отвлечения оборотных активов в дебиторскую задолженность, который рассчитывается по следующей формуле 1:

$$КОА_{дз} = ДЗ / ОА \quad (1)$$

где $КАО_{дз}$ — коэффициент отвлечения оборотных активов в дебиторскую задолженность;

ДЗ — общая сумма дебиторской задолженности предприятия (или сумма задолженности отдельно по товарному и потребительскому кредиту);

ОА — общая сумма оборотных активов предприятия.

При данной оценке можно выявить какую часть всех оборотных средств предприятия составляет дебиторская задолженность. Иными словами, насколько предприятие зависимо от отсроченных платежей [32].

2) Оценка уровня дебиторской задолженности за счет определения период оборота дебиторской задолженности и количество ее оборотов в рассматриваемом периоде. Именно средний период инкассации дебиторской задолженности характеризует ее роль в фактической продолжительности финансового и общего операционного цикла предприятия. Этот показатель рассчитывается по следующей формуле 2:

$$ПО_{дз} = \frac{СрДЗ * 365}{Оп} \quad (2)$$

где $ПО_{дз}$ — средний период оборота дебиторской задолженности предприятия;

Ср.ДЗ — средний остаток дебиторской задолженности предприятия (в целом или отдельных ее видов) в рассматриваемом периоде;

$Оп$ — сумма однодневного оборота по реализации продукции в рассматриваемом периоде.

Изменение периода оборота дебиторской задолженности говорит нам о том, что:

1. Оплата ранее договорного срока — данному клиенту можно стимулировать скидки и увеличивать отгрузки;

2. Клиенты оплачивает ДЗ в срок – соблюдение условий;
3. Клиенты оплачивает позже срока – усиление контроля на дебиторской задолженностью;
4. Период оплаты клиентов постоянно меняется – негативная тенденция, обозначающая замедление оплаты дебиторской задолженности;
5. Снижение периода оплаты – позитивная оборачиваемость, указывающая на то, что оборачиваемость ускоряется.

Важно заметить, что период оборота не должен превышать кредиторскую задолженность перед поставщиками. Иначе предприятие будет платить своим поставщикам раньше, чем получать деньги от своих покупателей, что создаст кассовый разрыв.

- 3) Оценка уровня дебиторской задолженности за счет определения доли дебиторской задолженности в оборотных активах. Данный показатель рассчитывается по формуле 3:

$$\text{Доля ДЗ в ОА} = \frac{\text{ДЗ}}{\text{ОА}} * 100\% \quad (3)$$

Где ДЗ – дебиторская задолженность;

ОА – сумма всех оборотных средств.

Данный показатель указывает на степень ликвидности оборотных активов, зависимость от платежной дисциплины клиентов и структуру оборотного актива.

II. Метод рейтинговой оценки (скоринг) контрагентов. В современных условиях становление рыночной экономики зависит от эффективности реализации экономических реформ в регионах и на конкретных предприятиях. В процессе реформирования предприятий на региональном уровне возникают многочисленные задачи, решение которых требует соответствующего учетно-аналитического и методического обеспечения. В условиях рынка все субъекты рыночных отношений заинтересованы в оценке конкурентоспособности и надежности своих партнеров.

Применение «Методики рейтинговой оценки организаций» позволит в наиболее обобщенном виде представить деятельность предприятий на рынке, определить наиболее эффективные способы инвестирования капитала и тем повысить эффективность производства. Методика носит системный комплексный характер и основана на различных аналитических подходах к ранжированию организаций. Несмотря на то, что Методика носит универсальный характер, она может учитывать отраслевые особенности исследуемых предприятий. Рейтинговая оценка предприятий может быть произведена как по каждому из рассматриваемых методов в отдельности, так и с использованием всех методов одновременно [17].

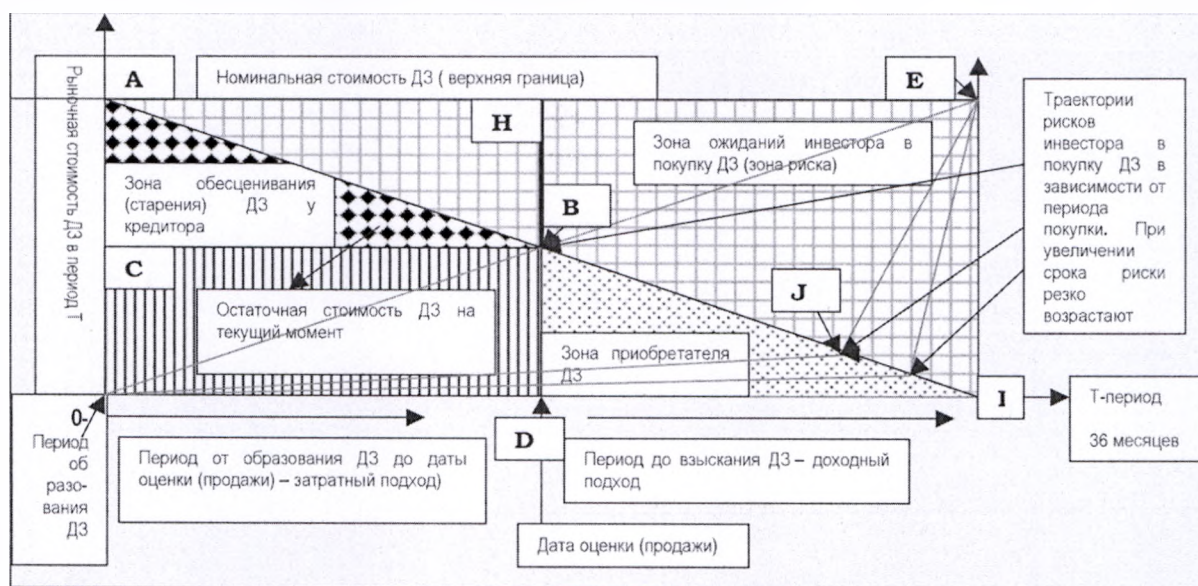
Скоринг - то анализ платежеспособности и финансовой устойчивости организации. Параметры оценки контрагента зависят от задач компании и масштаба бизнеса. Крупные компании, несущие значимые финансовые риски с каждым партнером, а также профильные и межотраслевые организации, давно уже выстраивают собственную систему скоринга и автоматизируют его — своими силами или с помощью привлеченных профессионалов. Однако потребность в эффективном анализе партнеров есть у бизнеса любого масштаба — оценка благонадежности контрагента не менее важна для средних и даже малых компаний [29].

III. Метод старения дебиторской задолженности. Старение дебиторской задолженности — это метод управления денежными средствами, используемый бухгалтерами для оценки дебиторской задолженности компании и выявления существующих нарушений. Метод старения дебиторской задолженности классифицирует ее по срокам оплаты счетов, чтобы определить, каких клиентов следует направить в коллекторские агентства, кому выставить повторные счета, а какие счета могут оказаться полностью безнадежными, что приведет к их списанию [30].

Создание отчета о сроках погашения дебиторской задолженности сортирует неоплаченных клиентов и кредитные авизо по диапазонам дат, например, подлежащие оплате в течение 30 дней, просроченные от 31 до 60

дней и просроченные от 61 до 90 дней. В отчете о сроках давности каждый счет-фактура детализируется по дате и номеру. Руководство использует эту информацию, чтобы определить финансовое состояние компании и понять, не берет ли она на себя больше кредитных рисков, чем может выдержать [14].

IV. Методика В.В. Болотских. Алгоритм данной методики описан ее автором в статье В.В. Болотских «Методика расчета рыночной стоимости прав требования дебиторской задолженности». Автор методологии сравнительные подходы распределяет на затратный и доходный Рис.2.



Источник: [17]

Рис. 2 Графическая схема методики оценки дебиторской задолженности с использованием затратного и доходного подходов

В.В. Болотских указывает, что дебиторская задолженность является специфическим активом с так называемой «убывающей полезностью», т.е. ее ценность как актива падает в течение всего срока исковой давности (срока для взыскания). Оценка дебиторской задолженности основывается на следующих предположениях:

1. Общий срок исковой давности составляет три года со дня, когда лицо узнало или должно было узнать о нарушении своего права и о том, кто является надлежащим ответчиком по иску о защите этого права [1;2]. Именно за этот период дебиторская задолженность должна быть либо

взыскана в установленном порядке, либо продана, за исключением особых случаев (мораторная задолженность);

2. За период взыскания дебиторской задолженности обесценивается от номинальной стоимости до нуля по причине практической невозможности её взыскания;

3. И продавец, и покупатель дебиторской задолженности в общем случае будут стремиться к приемлемому уровню цены, верхним пределом которой можно считать номинальное значение, поскольку получение штрафных санкций с должника если и будет иметь место, то по истечению шестимесячного срока с даты оценки из-за срока проведения судебной проверки [9].

Основная идея данной методики заключается в том, что рыночная стоимость права требования определяется как дисконтированная сумма будущих платежей, которые ожидается получить от должника, скорректированная на риск невозврата.

В первой главе работы нами были рассмотрены теоретические основы управления расчетами с покупателями (дебиторами). На основе анализа экономической литературы и нормативно-правовых актов сформулированы следующие основные положения. Подытожив данный раздел, мы можем прийти к тому, что целью всех вышеперечисленным и рассмотренным нами методов является минимизирование рисков, связанных с невозвратом долгов, оптимизирование использования оборотных средств, обеспечение стабильности денежных потоков компании и, как следствие, повышение ее финансовую устойчивость и рентабельность.

Проведенное теоретическое исследование выше позволяет сформулировать следующие положения:

1. Дебиторская задолженность определена как сумма долгов, причитающихся предприятию, возникающая из-за несовпадения момента перехода права собственности и оплаты. Она представляет собой форму коммерческого кредита, закреплённую статьёй 823 ГК РФ [3]. Экономическое

значение дебиторской задолженности двойственно: с одной стороны, она стимулирует продажи и расширяет клиентскую базу; с другой — отвлекает средства из оборота, снижая ликвидность и создавая риски кассовых разрывов и невозврата долгов.

2. Величина и состояние дебиторской задолженности подвержены влиянию внутренних (кредитная политика, платежеспособность клиента) и внешних (экономика страны, уровень инфляции, политика ЦБ) факторов. Внешние факторы являются нерегулируемыми, и предприятие может только адаптироваться к ним. Ключевым управляемым фактором признан тип выбранной кредитной политики: консервативный (минимизация риска), умеренный (средний уровень риска) или агрессивный (максимизация прибыли за счёт высокого риска).

3. Основные методы оценки и контроля дебиторской задолженности должна расчет абсолютных и относительных показателей, рейтинговую оценку (скоринг) контрагентов, регулярное составление реестра «старения» задолженности, а также при необходимости — применение специализированных методик (например, В.В. Болотских) [10].

Дебиторская задолженность является объективным и неотъемлемым элементом хозяйственной деятельности, требующим взвешенного подхода. Цель управления ею — не полное устранение, а оптимизация: поддержание баланса между приростом продаж и минимизацией финансовых рисков. Выбор конкретных методов оценки и контроля должен определяться принятой кредитной политикой и учитывать как внутренние, так и внешние факторы.

Практическая применение рассмотренных теоретических положений будет проведена во второй главе данной курсовой работы на примере конкретного предприятия.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАСЧЕТАМИ С ПОКУПАТЕЛЯМИ (ДЕБИТОРАМИ) НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ИЛС»

2.1. Социально – экономическая характеристика организации

2.1.1. Общие сведения по организации ООО «Ист Лоджистикал Системс»

Для проведения практического анализа управления дебиторской задолженностью и разработки рекомендаций по ее оптимизации необходимо всестороннее изучение объекта исследования — общества с ограниченной ответственностью «Ист Лоджистикал Системс» (ООО «ИЛС»). Социально-экономическая характеристика предприятия позволяет оценить его место на рынке, организационную структуру, основные финансово-экономические показатели и выявить проблемы, требующие решения. Компания «Ист Лоджистикал системс» (ООО «ИЛС») — одна из ключевых компаний неформализованной группы «Эй-Пи Трейд», занимающейся преимущественно оптовой дистрибьюцией товаров повседневного спроса (FMCG). На компании сосредоточено направление группы по дистрибьюции продуктов питания и кормов для животных [26].

ООО «Ист Лоджистикал Системс» зарегистрировано 26 октября 2007 года. Юридический адрес организации: 680030, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Павловича, д. 13Т. Организационно-правовая форма — общество с ограниченной ответственностью. Форма собственности — частная. Основной государственный регистрационный номер (ОГРН) — 1072723008896, идентификационный номер налогоплательщика (ИНН) — 2723098376 [20].

Управляющим — индивидуальным предпринимателем ООО «ИЛС» является Владимир Юрий Михайлович. Уставный капитал общества составляет 15 000 рублей [28]. Численность персонала Общества по состоянию

на 30.06.2025 составила 993 человека, на 31.12.2024 - 988 человек, на 31.12.2023 - 987 человек [20].

Учредители владеют долями в уставном капитале в соотношении:

- ООО «Эй-Пи Трейд», юридическое лицо, учрежденное и действующее по законодательству РФ, владеющее 69% доли в уставном капитале Общества;
- Владимиров Юрий Михайлович, физическое лицо, гражданство РФ, владеющее 18% доли в уставном капитале Общества;
- Брезденюк Павел Борисович, физическое лицо, гражданство РФ, владеющее 13% доли в уставном капитале Общества.

У данного предприятия имеются филиалы и обособленные подразделения Таблица 3. Все обособленные подразделения и филиалы не имеют статуса юридических лиц, не имеют самостоятельного баланса, действуют от имени Общества на основании, утвержденного им положения. Текущее руководство деятельностью филиалов и обособленных подразделений осуществляют Управляющие филиалами – индивидуальные предприниматели.

2.1.2. Основные виды деятельности

Основным видом деятельности компании ООО «ИЛС» является Торговля оптовая неспециализированная (код ОКВЭД 46.90) [28]. Организации, использующие данный вид деятельности, могут заниматься оптовой продажей самого разного ассортимента — от продуктов питания и бытовой электроники до строительных материалов и химических веществ. Важно отметить, что в рамках кода 46.90 не допускаются розничные продажи конечным потребителям, услуги по доставке товаров, а также строго специализированная оптовая торговля, например, с узким перечнем продукции [5].

Помимо основного вида деятельности, организация имеет право на осуществление 13 дополнительных видов деятельности Таблица 4.

Дополнительные виды деятельности ООО «ИЛС»

Код ОКВЭД	Наименование	Дата, получение права на реализацию деят-ти, год
38.11	Сбор неопасных отходов	2014
38.12	Сбор опасных отходов	2014
46.10	Торговля оптовая за вознаграждение или на договорной основе	2014
46.20	Торговля оптовая сельскохозяйственным сырьем и живыми животными	2014
46.30	Торговля оптовая пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями	2014
46.40	Торговля оптовая непродовольственными потребительскими товарами	2014
46.60	Торговля оптовая прочими машинами, оборудованием и принадлежностями	2014
46.70	Торговля оптовая специализированная прочая	2014
47.10	Торговля розничная в неспециализированных магазинах	2014
52.10	Деятельность по складированию и хранению	2014
52.10.9	Хранение и складирование прочих грузов	2014
52.29	Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками	2014
68.20	Аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом	2014

Источник: [28]

Деятельность компании относится к оптовой торговле – одной из ключевых сфер экономики, обеспечивающей движение товаров от производителей к конечным потребителям (розничным сетям, предприятиям общественного питания, другим оптовым покупателям). Помимо этого, предприятие осуществляет деятельность по складированию и хранению (код ОКВЭД 52.10), что указывает на наличие собственных или арендованных складских мощностей и развитие логистической составляющей бизнеса.

Таким образом, отраслевая принадлежность ООО «ИЛС» — оптовая торговля потребительскими товарами (преимущественно продовольственными) с развитой логистической инфраструктурой.

География деятельности предприятия охватывает значительную часть территории Российской Федерации, включая:

- Дальневосточный федеральный округ — Хабаровский край (головной офис в г. Хабаровске), Республика Саха (Якутия); Камчатский край, Приморский край, Еврейская автономная область
- Сибирский федеральный округ — через сеть филиалов и логистических центров;
- Другие регионы присутствия — через 20 филиалов по всей стране.

Основными рынками сбыта являются крупные розничные сети, мелкооптовые покупатели. Широкая филиальная сеть обеспечивает близость к конечным покупателям в различных регионах, что является конкурентным преимуществом предприятия [23].

ООО «ИЛС» входит в группу компаний «Эй-Пи Трейд» и является официальным дистрибьютором крупных международных брендов в России таких, как Nestle (продукты питания), Purina (корма для животных), Jacobs (кофе), New Food (продукты питания) и Монд'элис (кондитерские изделия). Важной особенностью деятельности ООО «ИЛС» является высокая судебная активность: предприятие является истцом в 686 судебных делах. Данный факт свидетельствует о системной работе по взысканию дебиторской задолженности, что подтверждает значительный объём расчётов с контрагентами и необходимость юридического сопровождения договорной работы [24].

ООО «Ист Лоджистикал Системс» позиционирует себя как крупный региональный дистрибьютор на рынке продуктов питания и товаров народного потребления. Данное позиционирование подтверждается значительной долей рынка, которую занимает данная компания. Об этом нам свидетельствуют вышеперечисленные факторы:

- Объём выручки за 2024 год составил 18 083 698 тыс. рублей;
- Численность сотрудников на 30.06.2025 993 человека;

- Статус официального дистрибьютора крупнейших международных брендов
- Группа компаний «Эй-Пи Трейд», в которую входит ООО «ИЛС», является одним из лидеров дистрибуции на Дальнем Востоке [33].

ООО «Ист Лоджистикал Системс» является крупным игроком на российском рынке оптовой торговли продуктами питания (ОКВЭД 46.90). Предприятие обладает статусом официального дистрибьютора международных брендов Nestle, Purina, Jacobs и входит в группу компаний «Эй-Пи Трейд». Организация имеет разветвлённую филиальную сеть (38 филиалов) и ориентирована на внутренний российский рынок (Дальний Восток, Сибирь). Конкурентная позиция оценивается как устойчивая за счёт эксклюзивных партнёрских соглашений, однако требуется повышение финансовой эффективности и снижение долговой нагрузки для сохранения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

2.1.3. Организационная структура управления

ООО «Ист Лоджистикал Системс» как крупный игрок на рынке FMCG-дистрибуции использует сложную многоуровневую организационную структуру, сочетающую элементы нескольких типов.

Основной тип — дивизиональная (территориальная) структура с элементами функциональной. Данный вывод основывается на следующих фактах:

- Компания имеет 20 филиалов в различных регионах России (Дальний Восток, Сибирь, Урал) с разными часовыми поясами, каждый из которых обладает определённой операционной самостоятельностью.
- В 2019–2020 годах произошли интеграции с компанией ДМС в Сибири и присоединение Урала по контракту P&G, что потребовало построения единой организационной структуры.
- Компания входит в группу AP Trade, которая является полноценным 3PL-оператором, предоставляющим комплекс услуг: от доставки и адресного хранения до управления заказами [21].

Признаки данной структуры:

1. Территориальная децентрализация (в филиалах самостоятельное управление на местах).
2. Функциональное разделение.
3. Единое стратегическое управление (головной офис в г. Хабаровск).
4. Матричные элементы.
5. Иерархичность.

Ранее нами было упомянуто, что структура является дивизиональная с элементами функциональной. Для рассматриваемой нами компании данный тип является оптимальным в связи с тем, что это позволяет адаптировать стратегию под особенности каждого региона, обеспечить оперативность принятия решений на местах и создаёт условия для роста и масштабирования бизнеса [19]. На Рисунке 3 мы наглядно проиллюстрировали внутреннюю структуру предприятия ООО «ИЛС».



Источник: составлено автором по корпоративной информации

Рис. 3 Структура ООО «Ист Лоджистикал Системс»

Данная структура позволяет компании эффективно управлять бизнесом в масштабах 20 филиалов, 647 сотрудников и 245 единиц автотранспорта, обеспечивая выполнение ключевых функций: продажи, логистика, управление запасами и контроль дебиторской задолженности.

2.1.4. Анализ основных экономических показателей

Ниже представлен анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Ист Лоджистикал Системс» за период 2022–2024 гг. и первого полугодия 2025 года на основе данных бухгалтерской отчётности по данным Центра раскрытия корпоративной информации Таблица 5.

Таблица 5

Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «ИЛС»

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год	I полугодие 2024 года	I полугодие 2025 года	Темп прироста 2024/2023, %	Темп прироста I п/г 2025/I п/г 2024, %
Выручка, тыс. руб.	14 674 306	15 384 357	18 083 698	8 303 975	9 513 888	17,5	14,57
Себестоимость продаж, тыс. руб.	-11 875 162	-12 331 253	-14 328 164	- 6 560 182	- 7 226 830	16,19	10,16
Валовая прибыль, тыс. руб.	2 799 144	3 053 104	3 755 534	1 743 793	2 287 058	23	31,15
Прибыль от продаж, тыс. руб.	579 416	543 754	885 840	445 405	550 331	62,91	23,55
Чистая прибыль, тыс. руб.	84 793	74 181	211 376	118 968	128 863	184,94	8,31
Рентабельность чистой прибыли, %	0,57	0,48	1,16	1,43	1,35	141,66	- 5,59

Источник: [34]

На основе анализа динамики основных финансовых показателей ООО «ИЛС» за 2022–2025 гг. можно сделать следующие обобщающие выводы:

- Выручка предприятия демонстрирует устойчивый рост (14–18% в год), что свидетельствует о расширении деятельности и увеличении доли рынка.
- Валовая прибыль и прибыль от продаж растут опережающими темпами по сравнению с выручкой, что говорит о повышении эффективности

закупочной деятельности и успешном контроле над операционными расходами.

- Основной проблемой является низкая рентабельность чистой прибыли (1,16–1,35%) и её снижение в 1 полугодии 2025 года, что связано, вероятно, с высокими процентными расходами по обслуживанию долга.

- Негативным фактором является резкое замедление роста чистой прибыли до 8,3% в 1 полугодии 2025 года при росте прибыли от продаж 23,6% указывает на рост финансовых расходов (процентов по кредитам).

Рекомендациями в данной ситуации могут послужить:

- Провести анализ структуры процентных расходов и рассмотреть возможность рефинансирования долга на более выгодных условиях;

- Продолжить работу по оптимизации коммерческих и управленческих расходов;

- Усилить контроль за дебиторской задолженностью для ускорения оборачиваемости средств и снижения потребности в заёмном финансировании.

2.1.5. Анализ структуры и динамики активов (бухгалтерский баланс)

Ниже представлен анализ структуры и динамики активов ООО «Ист Лоджистикал Системс» на основе данных бухгалтерского баланса по данным бухгалтерской отчётности Центра раскрытия корпоративной информации за 2022–2024 гг. Таблица 6.

Изменение баланса совокупных активов в 2023 году составил 761 903 тыс. рублей, что составляет 15,51% прироста к 2022 году, а изменение активов в 2024 году составил 416 438 тыс. рублей, что составляет 7,33% прироста к 2023 году. Активы предприятия ежегодно увеличиваются. Положительная динамика свидетельствует о расширении хозяйственной деятельности, однако темпы роста замедляются, что может быть связано с насыщением рынка или оптимизацией структуры активов.

Проведённый анализ структуры и динамики активов ООО «ИЛС» за 2022–2024 гг. позволяет сделать следующие выводы:

- Предприятие имеет типичную для оптовой торговли «лёгкую» структуру активов с преобладанием оборотных средств (91– 93%). Валюта баланса выросла на 24% за два года, что свидетельствует о расширении деятельности.
- Можно выявить следующие сильные стороны: значительный рост высоколиквидных активов (ДС + КФВ) — с 94,9 млн руб. до 532,7 млн руб., увеличение финансовых вложений (долгосрочных и краткосрочных), что говорит о грамотном управлении свободными денежными средствами, рост запасов, соответствующий расширению бизнеса.
- Зонами риска можем выделить: опережающий рост дебиторской задолженности (+20,5% за 2 года), особенно ускорение в 2024 году (+16,2%), снижение основных средств (-26,2%) без обновления, что может привести к износу материально-технической базы, низкая доля денежных средств (0,8% в 2024 году) при значительных объёмах краткосрочных обязательств.

2.1.6. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности

Анализ дебиторской и кредиторской задолженности является ключевым элементом оценки финансового состояния предприятия, поскольку эти показатели непосредственно влияют на ликвидность, платежеспособность и эффективность использования оборотного капитала. Дебиторская задолженность относится к активам организации и учитывается в составе оборотных средств, а кредиторская задолженность входит в состав пассивов и отражает объем финансовых обязательств перед контрагентами [11].

Проанализировав динамику дебиторской и кредиторской задолженности по Таблице 6. Мы можем говорить о том, что дебиторская задолженность за период с 2022г по 2024г. она увеличилась на 359 957 тыс. руб. (20,5%). Рост неравномерный: в 2023 году произошёл резкий скачок +47,5%, а в 2024 году последовало снижение на 18,2%. Это может свидетельствовать о временном разовом факторе 2023 года (например,

крупная отгрузка с длительной отсрочкой) и последующем возврате долгов. Кредиторская задолженность за три года выросла на 70,84%, что указывает на активное использование предприятием заёмных средств в виде отсрочек от поставщиков. Темп роста КЗ существенно опережает темп роста ДЗ, что свидетельствует о том, что обязательства перед кредиторами растут быстрее, чем ожидаемые поступления от дебиторов.

Таблица 6

Динамика роста дебиторской и кредиторской задолженностей

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год	Темпы прироста 2024/2022, %
Дебиторская задолженность (ДЗ), тыс. руб.	1 755 789	2 587 788	2 115 746	20,5
Доля ДЗ в оборотных активах, %	39,14	34,51	37,86	- 3,27
Доля ДЗ в общих активах, %	35,75	32,11	34,75	- 2,79
Кредитная задолженность (КЗ), тыс. руб.	2 172 643	2 987 745	3 711 796	70,84
Доля КЗ в краткосрочных обязательствах, %	52,37	65,14	76,11	45,33
Превышение КЗ над ДЗ	416 854	399 957	1 596 050	282,87

Источник: [34]

Проведённый анализ динамики дебиторской и кредиторской задолженности ООО «ИЛС» за 2022–2024 гг. позволяет сделать следующие обобщающие выводы. За трёхлетний период дебиторская задолженность возросла на 20,5% (до 2 115,7 млн руб.), однако её доля в оборотных активах сократилась на 1,28 единицы (до 37,86%), что свидетельствует о некотором улучшении структуры оборотного капитала. В то же время кредиторская задолженность увеличилась на 70,8% (до 3 711,8 млн руб.), а её доля в краткосрочных обязательствах достигла критических 76,1% (рост на 23,74 единицы). Наиболее тревожным сигналом является резкое ухудшение соотношения задолженностей: коэффициент ДЗ/КЗ снизился с 0,87 в 2023 году до 0,57 в 2024 году, а превышение кредиторской задолженности над дебиторской выросло почти в 4 раза (с 416,9 млн руб. до 1 596,1 млн руб.). Сложившаяся ситуация означает, что предприятие финансирует свою

деятельность преимущественно за счёт отсрочек от поставщиков, не обеспечивая эти обязательства адекватными поступлениями от покупателей. Это создаёт высокий риск потери ликвидности, кассовых разрывов и ухудшения отношений с кредиторами. Как нами ранее упоминалось, для нормализации положения рекомендуется усилить работу по взысканию дебиторской задолженности, пересмотреть кредитную политику в сторону сокращения сроков отсрочки, а также провести реструктуризацию наиболее срочной части кредиторской задолженности.

2.1.7. Анализ показателей ликвидности и платёжеспособности

В рамках социально-экономического ООО «Ист Лоджистикал Системс» необходимо оценить его ликвидность и платёжеспособность. Эти характеристики являются ключевыми индикаторами, определяющими способность организации своевременно и в полном объёме исполнять свои краткосрочные и долгосрочные обязательства за счёт имеющихся активов. В условиях экономической нестабильности, высокого уровня инфляции и кризисов неплатежей в российской экономике проблема эффективного управления денежными средствами и поддержания платёжеспособности предприятия выходит на первый план. Актуальность анализа особенно возрастает в периоды нестабильности, когда необходимость принятия обоснованных управленческих решений в сжатые сроки становится критически важной для выживания бизнеса.

Отметим, что платёжеспособность и ликвидность — взаимосвязанные, но не тождественные понятия. Ликвидность характеризует скорость, с которой активы могут быть превращены в деньги. Платёжеспособность — это возможность рассчитаться по обязательствам в срок [16]. Для изменения данных показателей рассчитывается система коэффициентов, каждый из которых представляет собой отношение определённой группы статей оборотных активов к величине текущих (краткосрочных) обязательств предприятия Рисунок 4.

№	Коэффициент	Способ расчета		Допустимое ограничение	Комментарии
		Текстовый вид	По строкам БО		
1	Общий показатель платёжеспособности (L_1)	$L_1 = \frac{A1 + 0.5 \cdot A2 + 0.3 \cdot A3}{P1 + 0.5 \cdot P2 + 0.3 \cdot P3}$		$L_1 \geq 1$	-
2	Коэффициент абсолютной ликвидности (L_2)	$L_2 = \frac{\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные финансовые вложения}}{\text{Текущие обязательства}}$	$L_2 = \frac{с.250 + с.260}{с.610 + с.620 + с.630 + с.660}$	$0.2 \leq L_2 \leq 0.5$ в зависимости от отрасли	Показывает, какую часть текущей краткосрочной задолженности компания может погасить в ближайшее время за счёт денежных средств и иных наиболее ликвидных активов
3	Коэффициент «критической оценки» (L_2)	$L_2 = \frac{\text{Денежные средства} + \text{Текущие финансовые вложения} + \text{Краткосрочная дебиторская задолженность}}{\text{Текущие обязательства}}$	$L_2 = \frac{с.250 + с.260 + с.240}{с.610 + с.620 + с.630 + с.660}$	$\text{Min } L_2 \geq 0.7$ Опт. $L_2 \approx 1$	Показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть немедленно погашена за счёт денежных средств, средств в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам
4	Коэффициент текущей ликвидности (L_3)	$L_3 = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Текущие обязательства}}$	$L_3 = \frac{с.290}{с.610 + с.620 + с.630 + с.660}$	$\text{Min } L_3 \geq 1.5$ Опт. $L_3 \approx 2.0 - 3.5$	Показывает, какую часть по кредитам и расчетам можно погасить, мобилизовав все оборотные средства
5	Коэффициент маневренности функционирующего капитала (L_4)	$L_4 = \frac{\text{Медленно реализуемые активы}}{\text{Оборотные активы} - \text{Текущие обязательства}}$	$L_4 = \frac{с.210 + с.220 + с.230 + с.270}{с.290 - с.610 - с.620 - с.630 - с.660}$	Уменьшение показателя в динамике – положительный факт	Показывает, какая часть функционирующего капитала обездвижена в производственных запасах и долгосрочной дебиторской задолженности
6	Доля оборотных средств в активах (L_5)	$L_5 = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Балюта баланса}}$	$L_5 = \frac{с.290}{с.300}$	$L_5 \geq 0.5$	Показывает удельный вес оборотных средств в общей массе активов
7	Коэффициент обеспеченности собственными средствами (L_6)	$L_6 = \frac{\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Оборотные активы}}$	$L_6 = \frac{с.490 - с.190}{с.290}$	$L_6 \geq 0.1$ (чем больше, тем лучше)	Характеризует наличие у организации собственных оборотных средств, необходимых для ее текущей деятельности

Источник: [34]

Рис.4 Коэффициенты ликвидности и платёжеспособности

На основе данных бухгалтерского баланса за 2022–2024 гг. (Таблица 6) проведём расчёт ключевых коэффициентов ликвидности. Анализ требует использования данных из бухгалтерского баланса и других форм отчётности. Изменение показателей в динамике будет характеризовать тенденции развития платёжеспособности организации.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая доля текущих долговых обязательств (кредиторская задолженность, краткосрочные банковские кредиты) может быть немедленно погашена за счёт денежных средств и их эквивалентов [25].

Таблица 7

Расчет коэффициента абсолютной ликвидности ООО «ИЛС»

Год	ДС + КФВ, тыс. руб.	КО, тыс. руб.	КАЛ	Норматив
2022	94 893	4 148 573	0,023	0,2 – 0,5
2023	861 398	4 586 293	0,188	0,2 – 0,5
2024	532 731	4 876 282	0,109	0,2 – 0,5

Источник: [34]

По таблице мы сделали вывод, что значения коэффициента абсолютной ликвидности на протяжении всего анализируемого периода находятся значительно ниже нормативного диапазона 0,2–0,5. В 2022 году показатель составлял всего 0,023, что означает способность предприятия погасить лишь 2,3% текущих обязательств за счёт наиболее ликвидных активов. В 2023 году показатель вырос до 0,188, приблизившись к нижней границе норматива, однако в 2024 году вновь снизился до 0,109. Такие низкие значения свидетельствуют о критическом недостатке высоколиквидных активов для покрытия срочных обязательств. Предприятие не способно оперативно реагировать на требования кредиторов о немедленном погашении задолженности, что создаёт высокие риски возникновения кассовых разрывов.

Коэффициент срочной ликвидности (критической оценки) показывает отношение наиболее ликвидной части оборотных средств (денежных средств, дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений) к краткосрочным обязательствам.

Таблица 8

Расчет коэффициента срочной ликвидности ООО «ИЛС»

Год	ДС + КФВ + ДЗ, тыс. руб.	КО, тыс. руб.	КСЛ	Норматив
2022	1 850 682	4 148 573	0,446	0,7 – 1,0
2023	2 683 004	4 586 293	0,585	0,7 – 1,0
2024	2 648 477	4 876 282	0,543	0,7 – 1,0

Источник: [34]

Значения коэффициента критической ликвидности также ниже нормативных значений на протяжении всего анализируемого периода. Максимальное значение было достигнуто в 2023 году (0,585), после чего последовало снижение до 0,543 в 2024 году. Нижняя граница нормативного диапазона составляет 0,7, что говорит о недостаточности ликвидных активов для покрытия текущих обязательств. Предприятие должно несколько месяцев накапливать средства за счёт поступлений от дебиторов и использовать имеющиеся денежные средства, чтобы полностью погасить все текущие

долги, что повышает риск нарушения платёжеспособности при ухудшении конъюнктуры рынка или задержках оплат от покупателей.

Коэффициент текущей ликвидности показывает, какая доля текущих долговых обязательств может быть погашена в короткие сроки за счет ликвидных оборотных активов

Таблица 9

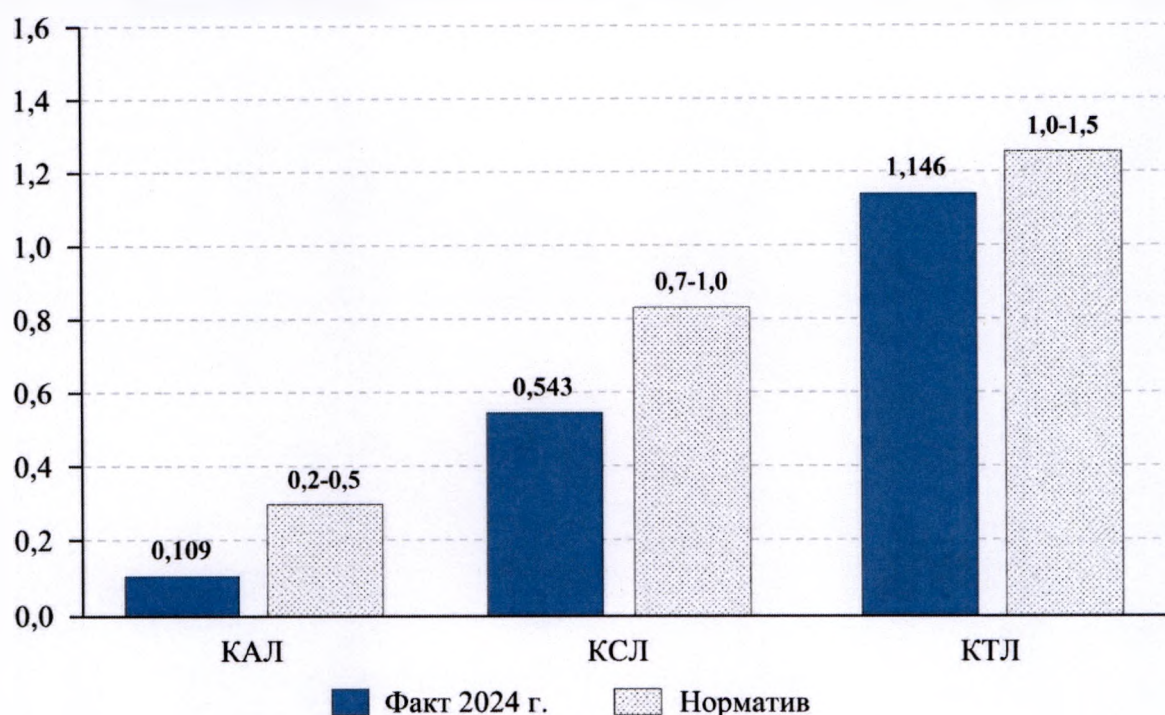
Расчет коэффициента текущей ликвидности ООО «ИЛС»

Год	ОА, тыс. руб.	КО, тыс. руб.	КТЛ	Норматив
2022	4 485 696	4 148 573	1,081	1,5 – 2,5
2023	5 278 977	4 586 293	1,151	1,5 – 2,5
2024	5 588 127	4 876 282	1,146	1,5 – 2,5

Источник: [34]

Коэффициент текущей ликвидности, характеризующий общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения обязательств, на протяжении анализируемого периода находится ниже нормативных значений. В 2022 году показатель составлял 1,081, увеличился до 1,151 в 2023 году, а в 2024 году немного снизился до 1,146. Это означает, что при сохранении текущего объёма оборотных средств вся сумма краткосрочных обязательств может быть погашена лишь на 108–115%. Если все кредиторы одновременно потребуют погашения текущей задолженности, у предприятия возникнут проблемы, так как имеющихся оборотных средств недостаточно для их полного покрытия. Текущие показатели практически вплотную приближаются к критической границе 1, и дальнейшее снижение коэффициента может сделать структуру баланса неудовлетворительной с точки зрения критериев платёжеспособности. При анализе следует оценивать показатели в динамике, и в рассматриваемом случае наблюдается стабильно низкий уровень текущей ликвидности, не соответствующий рекомендуемым значениям.

Сравнение коэффициентов ликвидности с нормативами (2024 г.)



Источник: составлено автором на основе выше изученных данных

Рис. 5 Сравнение коэффициентов ликвидности за 2024 год с нормативами

Рассмотрим коэффициент общей платёжеспособности характеризует способность компании покрыть все свои обязательства (как краткосрочные, так и долгосрочные) имеющимися активами. Оптимальное значение — от 1 до 2. В периоды экономической неопределённости — от 1,5 до 2,5. Если коэффициент ниже — вероятно, компания закредитована и не обладает достаточным капиталом, чтобы покрыть долги. Это может грозить банкротством в будущем [27].

Таблица 10

Расчет коэффициента общей платёжеспособности ООО «ИЛС»

Год	Активы, тыс. руб.	ДО + КО, тыс. руб.	КОП
2022	4 911 768	4 321 464	1,136
2023	5 673 671	5 009 337	1,132
2024	6 090 109	5 214 399	1,168

Источник: [34]

Коэффициент общей платёжеспособности ООО «ИЛС» в 2022–2024гг. находился в диапазоне 1,132–1,168, что формально соответствует

минимальному требованию ($\geq 1,0$), однако не достигает оптимальных значений (1,0–2,0) и тем более рекомендуемого периода экономической неопределённости уровня 1,5–2,5.

Такое значение коэффициента указывает на:

- Высокую закредитованность предприятия — собственного капитала недостаточно для комфортного покрытия всех долгов;
- Минимальный запас финансовой прочности — малейшее обесценивание активов (списание сомнительной дебиторской задолженности, уценка запасов) может сделать предприятие неплатёжеспособным;
- Потенциальную угрозу банкротства в будущем при сохранении текущей структуры финансирования и отсутствии мер по наращиванию собственного капитала.

Вышеприведённые анализы расчетов показателей ликвидности и платёжеспособности ООО «Ист Лоджистикал Системс» за 2022–2024 гг. позволяет сделать следующие обобщающие выводы.

Критический уровень краткосрочной ликвидности. Все три ключевых коэффициента ликвидности (абсолютной, срочной и текущей) на протяжении всего анализируемого периода находятся ниже нормативных значений. Коэффициент абсолютной ликвидности в 2024 году составил 0,109 при нормативе 0,2–0,5, что означает способность предприятия немедленно погасить лишь 10,9% текущих обязательств за счёт наиболее ликвидных активов. Коэффициент срочной ликвидности (0,543) также не достигает нижней границы норматива (0,7). Коэффициент текущей ликвидности (1,146) находится ниже рекомендуемого диапазона 1,5–2,5 и вплотную приближается к критической отметке 1,0.

Формальная достаточность общей платёжеспособности при отсутствии запаса прочности. Коэффициент общей платёжеспособности в 2024 году составил 1,168, что формально превышает минимальный порог ($\geq 1,0$), однако не достигает оптимальных значений (1,0–2,0) и тем более рекомендуемого уровня 1,5–2,5 для периодов экономической неопределённости. Это указывает

на высокую закредитованность предприятия, минимальный запас финансовой прочности и потенциальную угрозу банкротства в будущем.

Высокая зависимость от заёмного финансирования. Низкие значения коэффициентов ликвидности в сочетании с ранее выявленной высокой долговой нагрузкой (соотношение заёмного и собственного капитала превышает 6,4) свидетельствуют о том, что предприятие финансирует свою деятельность преимущественно за счёт краткосрочных обязательств. Такая структура делает ООО «ИЛС» крайне уязвимым к росту процентных ставок, снижению доступности кредитования и задержкам платежей от дебиторов.

Реальные риски потери платёжеспособности. Несмотря на формальное соблюдение коэффициента общей платёжеспособности, низкие показатели ликвидности в сочетании с высоким уровнем дебиторской задолженности и недостатком собственных оборотных средств создают реальные риски возникновения кассовых разрывов и потери платёжеспособности в краткосрочной перспективе.

Необходимость принятия срочных мер. Для повышения ликвидности и платёжеспособности предприятию рекомендуется: увеличить долю собственных оборотных средств за счёт реинвестирования прибыли; ускорить работу по взысканию дебиторской задолженности; снизить зависимость от краткосрочного заёмного финансирования; пересмотреть кредитную политику в сторону ужесточения условий для клиентов с низкой платёжеспособностью.

Таким образом, финансовое состояние ООО «Ист Лоджистикал Системс» с позиции ликвидности и платёжеспособности оценивается как кризисное, требующее незамедлительного принятия управленческих решений, направленных на восстановление финансовой устойчивости и снижение долговой нагрузки.

2.1.8. Анализ эффективности использования ресурсов

Эффективность использования ресурсов является одним из ключевых индикаторов финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Для

оценки эффективности рассчитываются показатели оборачиваемости (деловой активности) и отдачи различных видов ресурсов. В данном разделе проведён анализ основных показателей эффективности ООО «Ист Лоджистикал Системс» за 2022–2024 гг.

Фондоотдача показывает, сколько рублей выручки приносит каждый рубль, вложенный в основные средства предприятия. Данный показатель характеризует эффективность использования основных производственных фондов и рассчитывается по формуле 4.

$$\text{Фондоотдача} = \frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Среднегодовая стоимость ОС}} \quad (4)$$

Таблица 11

Расчет фондоотдачи ООО «ИЛС»

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	14 674 306	15 384 357	18 083 698	23,23
Среднегодовая стоимость ОС, тыс. руб.	372 512	341 850	282 500	- 24,16
Фондоотдача, руб.	39,39	46,31	64,01	62,50

Источник: [34]

Для оценки скорости превращения запасов и дебиторской задолженности в денежные средства, а также для определения эффективности управления ресурсами применяется коэффициент оборачиваемости оборотных активов. И рассчитывается он по формуле 5.

$$КО = \frac{\text{Выручка}}{\text{ОА}} \quad (5)$$

Таблица 12

Расчет коэффициент оборачиваемости оборотных активов ООО «ИЛС»

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	14 674 306	15 384 357	18 083 698	23,23
Оборотные активы, тыс. руб.	4 340 596	4 882 337	5 433 552	25,18
Коэффициент оборачиваемости ОА, кол-во оборотов	3,38	3,15	3,33	- 1,48
Период оборота ОА, дни	108	116	110	1,85

Источник: [34]

Финансовый показатель, определяющий скорость реализации запасов компании и количество раз, когда средний остаток запасов был продан и восполнен за определенный период, называется коэффициент оборачиваемости запасов. Он является важнейшим показателем для торговой компании, так как запасы составляют значительную долю оборотных активов ООО «ИЛС», и рассчитывается по формуле 6.

$$КОЗ = \frac{\text{Выручка}}{\text{Среднегодовая стоимость запасов}} \quad (6)$$

Таблица 12

Расчет коэффициент оборачиваемости оборотных активов ООО «ИЛС»

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	14 674 306	15 384 357	18 083 698	23,23
Запасы, тыс. руб.	2 543 654	2 605 121	2 964 622	16,55
Коэффициент оборачиваемости запасов, кол-во оборотов	5,77	5,90	6,10	5,72
Период оборота запасов, дни	63	61	59	- 6,35

Источник: [34]

Проведя анализ показателей эффективности использования ресурсов ООО «Ист Лоджистикал Системс» за 2022–2024 гг. мы подвели следующие обобщающие итоги:

- За анализируемый период фондоотдача увеличилась на 62,5% — с 39,39 руб. до 64,01 руб. Это обусловлено опережающим ростом выручки (+23,23%) на фоне снижения среднегодовой стоимости основных средств (-24,16%). Высокие значения показателя характерны для торговых компаний и свидетельствуют о повышении эффективности использования материально-технической базы. Однако снижение стоимости основных средств может быть связано с их износом и отсутствием своевременного обновления, что в долгосрочной перспективе создаёт риск ухудшения качества логистической инфраструктуры.

- Коэффициент оборачиваемости оборотных активов остаётся на уровне 3,15–3,38 оборотов в год, что соответствует периоду оборота 108–116 дней. Незначительное замедление оборачиваемости (-1,48%) при росте выручки и оборотных активов указывает на то, что увеличение дебиторской задолженности и запасов происходит темпами, сопоставимыми с ростом выручки. Существенных улучшений в данной сфере не наблюдается.

- Ускорение оборачиваемости запасов. Коэффициент оборачиваемости запасов вырос на 5,72% (с 5,77 до 6,10 оборотов), а период оборота сократился на 6,35% (с 63 до 59 дней). Это положительная тенденция, свидетельствующая о повышении эффективности управления товарными запасами. Рост запасов (+16,55%) отстаёт от роста выручки (+23,23%), что говорит об отсутствии затоваривания и накопления неликвидов.

Предприятие демонстрирует уверенный рост ключевых показателей деловой активности: ускоряется оборачиваемость запасов, растёт фондоотдача. В то же время оборачиваемость оборотных активов остаётся стабильной без существенного ускорения, что связано с высоким уровнем дебиторской задолженности. Для дальнейшего повышения эффективности использования ресурсов предприятию рекомендуется уделить особое внимание ускорению оборачиваемости дебиторской задолженности и оптимизации структуры оборотных активов.

2.1.9. Социальная характеристика предприятия

Социальная характеристика предприятия является неотъемлемой частью комплексного анализа деятельности организации, позволяющей оценить кадровый потенциал, уровень социальной защищённости работников и эффективность управления персоналом. В данном разделе проведён анализ основных социальных показателей ООО «Ист Лоджистикал Системс» таких, как среднесписочная численность работников, средний уровень заработной платы, социальные гарантии и льготы для сотрудников, условия и охрана труда.

Численность сотрудников ООО «ИЛС» по состоянию на 31.12.2024 составила 988 человек, на 31.12.2023 - 987 человек, на 31.12.2022 - 1 030 человек. Это демонстрирует тенденцию спада: за период с 2022 по 2024 год количество работников уменьшилось на 42 человека, что является темпом снижения 4,07. В то же время в 2023 году произошло снижение численности на 43 человек по сравнению с 2022 годом, что может быть связано с оптимизацией штата, внедрением автоматизированных систем управления или сезонными колебаниями в оптовой торговле.

На основе анализа вакансий ООО «ИЛС» на одном из популярных сервисов по подбору персонала. В среднем заработная плата мерчендайзера составляет 35000-65000 рублей в зависимости от региона работы и канала продаж, у торгового агента варьируется от 74 000 до 115 000 рублей, территориальный менеджера по продажам от 85 000 до 135 000 рублей, зарплата регионального менеджера может достигать до 200 000 рублей, супервайзер мерчендайзеров получает в среднем 105 000 рублей [18].

Представленные данные носят фрагментарный характер и отражают уровень оплаты труда по отдельным вакансиям. Для получения полной картины по средней заработной плате по предприятию в целом требуются данные из внутренней отчётности организации. Однако можно предположить, что уровень оплаты труда в ООО «ИЛС» соответствует среднерыночным значениям для дистрибьюторских компаний в соответствующих регионах.

Согласно данным об отчислениях на социальное страхование 198 млн руб. в 2024 году, можно косвенно оценить фонд оплаты труда предприятия, который составляет значительную величину, что подтверждает масштаб деятельности и наличие большого штата сотрудников.

На основе анализа доступной информации о деятельности ООО «ИЛС» и типовой практики для крупных дистрибьюторских компаний можно выделить обязательные гарантии в соответствии с ТК РФ (оплачиваемый ежегодный отпуск, оплата листков нетрудоспособности, отчисления во внебюджетные фонды, компенсации при увольнении).

Так же данное предприятие выплачивает компенсации и бенефиты сотрудникам такие, как:

- подарки детям на новый год (от 3 до 13 лет включительно);
- подарки первоклассникам;
- фирменные значки за стаж работы в компании (3, 5, 10, 15, 20 и 30 лет);
- оплата командировочных расходов (суточные, расходы на проезд, расходы на найм жилого помещения, иные расходы);
- обучение внутреннее/внешнее;
- корпоративные мероприятия;
- компенсация гсм;
- компенсация амортизации личного транспорта;
- корпоративные скидки на страхование от вск и альфа-страхование;
- материальная помощь в сложной сложившейся ситуации;
- единовременное поощрение за добросовестный труд и лояльность к организации: увольняющемуся сотруднику со стажем работы в компании более 10 лет; сотруднику, увольняющемуся в связи с уходом на пенсию, со стажем работы в компании более 10 лет;
- компенсация сотовой связи (для должностей согласно положению);

- компенсация проезда к месту отдыха и обратно работникам, работающим в районах крайнего севера и приравненных к ним местностях (согласно положению);

- скидки на приобретения товаров компании;

- корпоративная столовая (Артём, Барнаул, Новосибирск, Хабаровск)

ООО «ИЛС» как крупное предприятие с разветвлённой филиальной сетью и штатом сотрудников около 1000 человек обязано соблюдать требования законодательства в области охраны труда.

Основные направления работы по охране труда на:

- Специфика условий труда по категориям персонала: офисные сотрудники (работа в стационарных офисах в г. Хабаровске и филиалах), торговые представители и мерчендайзеры — разъездной характер работы, что предъявляет дополнительные требования к обеспечению безопасности.

- Регистрация в контролирующих органах: компания зарегистрирована в Отделении Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации по Хабаровскому краю и Еврейской автономной области (рег. номер 037003076409 от 12.11.2007) и в ФСС (рег. номер 270730713027071 от 13.11.2007), что подтверждает выполнение обязательств по социальному страхованию работников.

Социальная характеристика ООО «Ист Лоджистикал Системс» свидетельствует о том, что предприятие является крупным работодателем с численностью персонала около 1000 человек, предоставляющим сотрудникам как обязательные, так и расширенные социальные гарантии. Широкий перечень дополнительных льгот и бенефитов способствует повышению лояльности персонала, снижению текучести кадров и формированию положительного имиджа компании на рынке труда. Вместе с тем отмеченное сокращение численности персонала в 2022–2024 годах требует дополнительного анализа причин и оценки влияния на эффективность деятельности предприятия.

Проведённый анализ социально-экономической характеристики ООО «Ист Лоджистикал Системс» позволяет сформировать целостное представление о деятельности предприятия, его масштабах, финансовом состоянии и кадровой политике.

ООО «ИЛС» является крупным игроком на рынке оптовой дистрибуции продуктов питания и товаров повседневного спроса (FMCG), входящим в группу компаний «Эй-Пи Трейд» и обладающим статусом официального дистрибьютора таких международных брендов, как Nestle, Purina, Jacobs. Предприятие имеет разветвлённую филиальную сеть, насчитывающую 20 филиалов и 18 обособленных подразделений, охватывающих Дальний Восток, Сибирь, Урал и другие регионы России. Организационная структура построена по дивизиональному (территориальному) типу с элементами функционального управления, что обеспечивает оперативность принятия решений на местах при сохранении стратегического контроля со стороны головного офиса в Хабаровске.

Анализ основных экономических показателей выявил устойчивый рост выручки (на 17–18% в год) и опережающий рост валовой прибыли и прибыли от продаж, что свидетельствует о повышении операционной эффективности. Однако ключевой проблемой является низкая рентабельность чистой прибыли (1,16–1,35%), а также резкое замедление её роста в первом полугодии 2025 года, что, вероятно, связано с высокими процентными расходами по обслуживанию значительного объёма заёмных средств.

Структура активов предприятия характерна для торговой компании: преобладают оборотные активы (91–93%), среди которых основную долю занимают запасы и дебиторская задолженность. При этом выявлены тревожные тенденции: опережающий рост дебиторской задолженности (+20,5% за три года) при одновременном снижении доли денежных средств (менее 1% в отдельные периоды), а также существенное сокращение основных средств без их адекватного обновления, что создаёт риск износа материально-технической базы.

Наиболее критическая ситуация сложилась в сфере дебиторской и кредиторской задолженности. За три года кредиторская задолженность выросла почти на 71%, достигнув 3,7 млрд рублей, а её доля в краткосрочных обязательствах достигла 76%. Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности резко ухудшилось: коэффициент ДЗ/КЗ снизился с 0,87 до 0,57, а превышение кредиторской задолженности над дебиторской выросло почти в четыре раза — до 1,6 млрд рублей. Это означает, что предприятие финансирует свою деятельность преимущественно за счёт отсрочек от поставщиков, не обеспечивая эти обязательства адекватными поступлениями от покупателей, что создаёт высокий риск кассовых разрывов и потери ликвидности.

Анализ ликвидности и платёжеспособности подтверждает кризисный характер финансового состояния. Все три ключевых коэффициента ликвидности (абсолютной, срочной и текущей) на протяжении всего периода находятся ниже нормативных значений. Коэффициент абсолютной ликвидности в 2024 году составил лишь 0,109 при нормативе 0,2–0,5, а коэффициент текущей ликвидности (1,146) вплотную приблизился к критической отметке 1,0. Коэффициент общей платёжеспособности, хотя формально превышает минимальный порог (1,168), не достигает оптимальных значений и указывает на высокую закредитованность предприятия и отсутствие запаса финансовой прочности.

В то же время анализ эффективности использования ресурсов демонстрирует ряд позитивных тенденций. Фондоотдача выросла на 62,5% за счёт опережающего роста выручки на фоне снижения стоимости основных средств. Оборачиваемость запасов ускорилась: период оборота сократился с 63 до 59 дней, а коэффициент вырос с 5,77 до 6,10 оборотов, что свидетельствует о повышении эффективности управления товарными запасами. Однако оборачиваемость оборотных активов остаётся стабильной без существенного улучшения, что связано с высоким уровнем дебиторской задолженности.

Социальная характеристика предприятия показывает, что ООО «ИЛС» является крупным работодателем с численностью персонала около 1000 человек, предоставляющим сотрудникам широкий спектр социальных гарантий и дополнительных бенефитов, включая корпоративные награды за стаж, обучение, компенсации транспортных расходов и сотовой связи, подарки детям, корпоративные скидки и столовые в ряде городов. При этом отмечается тенденция к сокращению численности персонала (на 4% за три года).

В целом, финансовое состояние ООО «Ист Лоджистикал Системс» оценивается как нестабильное с признаками кризиса ликвидности и высокой долговой нагрузки. Предприятие демонстрирует операционную эффективность и рост выручки, однако низкая рентабельность, критическое превышение кредиторской задолженности над дебиторской и недостаток высоколиквидных активов создают реальные риски потери платёжеспособности. Для нормализации ситуации требуется принятие срочных мер: усиление работы по взысканию дебиторской задолженности, пересмотр кредитной политики, снижение зависимости от краткосрочного заёмного финансирования и реструктуризация наиболее срочной части обязательств.

2.2. Анализ и оценка существующей системы расчетов с покупателями на предприятии.

Для эффективного управления дебиторской задолженностью недостаточно только количественной оценки её объёма и структуры. Необходимо проанализировать, как именно на предприятии организован процесс управления расчётами с покупателями, какие методы и инструменты применяются, а также оценить эффективность существующей системы и выявить её проблемные зоны.

Основанием для возникновения дебиторской задолженности являются договоры поставки, заключаемые ООО «ИЛС» с покупателями. Анализ практики договорной работы предприятия позволяет выделить следующие особенности.

Договоры поставки, заключаемые ООО «ИЛС» с контрагентами, содержат порядок расчета за товар. Расчет осуществляется в форме 100% предоплаты за товар наличным или безналичным способом. Поставщик вправе предоставлять Покупателю отсрочку платежа. По соглашению сторон могут быть использованы иные формы взаиморасчетов. При предоставлении Покупателю отсрочки платежа Поставщик устанавливает кредитный лимит для Покупателя, который может быть изменен Поставщиком в одностороннем порядке по собственному усмотрению. Поставщик вправе не исполнять заказ Покупателя на поставку товара с отсрочкой платежа, если его исполнение приведет к превышению установленного для Покупателя кредитного лимита. Установление кредитного лимита не порождает обязательства Поставщика осуществлять все поставки в пределах его суммы с отсрочкой платежа.

Важно отметить, что предприятие проявляет высокую судебную активность в качестве истца. Согласно открытым данным, ООО «ИЛС» является истцом в 686 судебных делах, что свидетельствует о системной работе по взысканию дебиторской задолженности в судебном порядке. Это подтверждает значительный объём расчётов с контрагентами и необходимость юридического сопровождения договорной работы. В одном из дел, рассмотренных Верховным Судом РФ, ООО «ИЛС» выступало в качестве заявителя по спору о корректировке таможенной стоимости товаров, что также характеризует предприятие как активного участника судебных разбирательств, связанных с внешнеэкономической деятельностью.

Договорная работа включает следующие этапы: согласование условий с контрагентом, заключение договора, контроль исполнения обязательств (сроков оплаты, объёмов поставок), претензионную работу при нарушении условий, а при необходимости — судебное взыскание задолженности.

Кредитная политика определяет подходы предприятия к предоставлению отсрочек платежа покупателям. На основе анализа деятельности ООО «ИЛС» можно сделать вывод, что предприятие придерживается умеренного типа кредитной политики, который характеризуется средним уровнем кредитного риска при продаже продукции с отсрочкой платежа.

Ключевые элементы кредитной политики ООО «ИЛС» включают:

1. Стандарты кредитоспособности покупателей. Предприятие оценивает финансовое состояние контрагентов перед заключением договора. В случае выявления признаков ненадёжности (наличие судебных процессов, низкие финансовые показатели, отсутствие положительной кредитной истории) условия поставки ужесточаются.

2. Лимиты кредитования. На основе анализа платёжеспособности каждому покупателю устанавливается максимальная сумма отгрузки с отсрочкой платежа.

3. Сроки отсрочки. Стандартный срок отсрочки для большинства покупателей составляет от 14 до 40 дней в зависимости от категории клиента и объёмов закупок.

4. Система контроля. Контроль за состоянием дебиторской задолженности осуществляется финансовым отделом и юридической службой [31].

Согласно данным анализа дебиторской задолженности (Таблица 6 раздела 2.1), доля ДЗ в оборотных активах выросла с 34,51% в 2023 году до 37,86% в 2024 году, что может указывать на некоторое смягчение кредитной политики в условиях конкурентной борьбы. Однако коэффициент оборачиваемости ДЗ в 2024 году составил 9,19 оборота, что соответствует периоду оборота 39,7 дней — это свидетельствует о достаточно эффективной работе по взысканию задолженности, несмотря на её абсолютный рост.

На основе анализа деятельности ООО «ИЛС» можно выделить следующие этапы работы по взысканию просроченной дебиторской задолженности:

I. 1-7 дней нужно оповестить о просрочке телефонным звонком и электронным письмом-напоминанием вместе с эти контрагент попадает в черный список и список стоп-отгрузок по бизнесу, по которому есть задолженность;

II. При ПДЗ более 14 дней контрагенту начислением неустойки в размере 0,2% от суммы задолженности на основании выставленной претензии за каждый день просрочки платежа в течение 5 банковских дней с даты ее предъявления;

III. Передача документов в Службу Внутреннего Контроля компании при ПДЗ более 30 дней, а также блокировка отгрузок по всем бизнес-портфелям;

IV. ПДЗ свыше 60 дней решается в судебном порядке.

Более 90% дел, по которым предприятие выступает истцом, связаны со спорами о взыскании задолженности за поставленные товары. Активная судебная позиция ООО «ИЛС» подтверждает серьёзность подхода к защите своих прав как кредитора.

В качестве обобщающего показателя эффективности работы с дебиторами можно рассматривать коэффициент инкассации дебиторской задолженности — долю поступивших денежных средств от покупателей в общем объёме выручки, приходящейся на расчёты с отсрочкой платежа.

Проведённый анализ позволяет сделать следующие выводы об эффективности существующей системы управления расчётами с покупателями в ООО «ИЛС»:

❖ Позитивные аспекты:

➤ Ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности (период оборота снизился с 42,4 дней в 2022 году до 39,7 дней в 2024 году);

➤ Увеличение коэффициента оборачиваемости ДЗ с 8,60 до 9,19 оборотов;

➤ Снижение доли дебиторской задолженности в оборотных активах (с 39,14% до 37,86%);

➤ Активная претензионно-исковая работа, подтверждаемая значительным количеством судебных разбирательств в качестве истца.

❖ Негативные аспекты и проблемы:

➤ Опережающий рост дебиторской задолженности (+20,5% за три года) по сравнению с ростом выручки (+17,5% в 2024 году);

➤ Превышение кредиторской задолженности над дебиторской в 2024 году достигло 1 596 млн рублей;

➤ Доля просроченной дебиторской задолженности (по данным регистра «старения» составляет 7,1% по долгам со сроком 91–180 дней);

➤ Несовершенство использования современных инструментов управления ДЗ (скоринг контрагентов находится в стадии внедрения).

Проведённый анализ и оценка существующей системы расчётов с покупателями в ООО «Ист Лоджистикал Системс» позволяет сделать следующие выводы:

- Договорная работа организована на должном уровне: предприятие использует стандартные формы договоров с чёткими условиями оплаты, штрафными санкциями и переходом права собственности. Это создаёт правовую основу для взыскания задолженности при её возникновении.

- Кредитная политика предприятия относится к умеренному типу: отгрузки с отсрочкой — это инструмент удержания клиентов, но существуют механизмы минимизации рисков (оценка контрагентов, лимиты, юридическое сопровождение).

- Система контроля дебиторской задолженности включает регулярный анализ и реестр «старения», расчёт коэффициентов оборачиваемости, мониторинг соотношения ДЗ и КЗ. Эти методы позволяют своевременно выявлять проблемные зоны.

- Взыскание просроченной задолженности осуществляется с использованием полного арсенала инструментов — от досудебных претензий до активного судебного взыскания (предприятие является истцом в 686 делах).

- Эффективность системы подтверждается положительной динамикой показателей оборачиваемости ДЗ: период оборота сократился с 42,4 до 39,7 дней, а коэффициент вырос с 8,60 до 9,19 оборотов.

- Проблемными зонами остаются высокий абсолютный рост дебиторской задолженности, значительное превышение кредиторской задолженности над дебиторской, а также недостаточное использование современных инструментов управления дебиторской задолженностью (факторинга, автоматизированного скоринга контрагентов).

Таким образом, существующая система управления расчётами с покупателями в ООО «ИЛС» позволяет поддерживать финансовую дисциплину и контролировать уровень задолженности, однако имеются резервы для её совершенствования. В следующем разделе будут предложены конкретные мероприятия по оптимизации системы управления дебиторской задолженностью.

2.3. Оценка влияния дебиторской и кредиторской задолженностей на показатели выручки и рентабельности продаж на предприятии.

Дебиторская и кредиторская задолженности оказывают непосредственное влияние на ключевые финансовые показатели деятельности предприятия — выручку и рентабельность продаж. Характер этого влияния может быть как положительным, так и отрицательным. В данном разделе мы проведём оценку влияния указанных факторов на показатели ООО «Ист Лоджистикал Системс».

Дебиторская задолженность, возникающая вследствие предоставления покупателям отсрочек платежа, является инструментом стимулирования

продаж. Предоставляя отсрочку, предприятие расширяет круг потенциальных покупателей и увеличивает объёмы реализации, в следствии чего должна увеличиваться выручка компании. Рассмотрим динамику дебиторской задолженности и выручки за период с 2022 по 2024 года Таблица 13.

Таблица 13

Анализ динамики дебиторской задолженности и выручки ООО «ИЛС» 2022-2024гг.

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год	Темпы прироста, %
Выручка, тыс. руб.	14 674 306	15 384 357	18 083 698	23,23
ДЗ, тыс. руб.	1 755 789	1 821 606	2 115 746	20,50
Коэффициент соотношения ДЗ/Выручка	0,119	0,118	0,117	- 1,68

Источник: [34]

По данным Таблице 13, мы можем говорить о том, что ежегодное увеличение дебиторской задолженности сопровождается ростом выручки. Это подтверждает тезис о том, что предоставление отсрочек платежа является действенным инструментом стимулирования продаж. Снижения коэффициента соотношения ДЗ свидетельствует о том, что рост выручки происходит более быстрыми темпами, чем рост дебиторской задолженности.

Рассмотрим влияние дебиторской задолженности на рентабельность продаж, которая отражает эффективность операционной деятельности предприятия.

Существует два типа влияния дебиторской задолженности:

1. Прямое влияние – увеличение выручки.
2. Косвенное влияние – рост расходов, связанных с обслуживанием дебиторской задолженности.

Динамика показателей рентабельности и дебиторской задолженности в организации ООО «ИЛС» за период с 2022 по 2024 годы отражены в Таблице 14.

Динамика показателей рентабельности и дебиторской задолженности ООО
«ИЛС»

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год
Выручка, тыс. руб.	14 674 306	15 384 357	18 083 698
Прибыль от продаж, тыс. руб.	579 416	543 754	885 840
Чистая прибыль, тыс. руб.	84 793	74 181	211 376
ДЗ, тыс. руб.	1 755 789	1 821 606	2 115 746
Операционная маржинальность, %	3,95	3,54	4,90
Рентабельность чистой прибыли, %	0,58	0,48	1,17
Коэффициент оборачиваемости ДЗ, оборотов	8,36	8,60	9,19

Источник: [34]

Проведя анализ, мы можем сделать следующие выводы:

1. В 2023 году при росте дебиторской задолженности на 3,8% (с 1 755,8 до 1 821,6 млн руб.) произошло снижение рентабельности продаж по прибыли от продаж с 3,95% до 3,54%. Это может быть связано с тем, что дополнительные продажи, обеспеченные ростом дебиторской задолженности, сопровождались ростом операционных расходов.

2. В 2024 году при более существенном росте дебиторской задолженности (+16,2%) рентабельность продаж по прибыли от продаж выросла до 4,90%, а рентабельность чистой прибыли — до 1,17% (рост в 2,4 раза). Это свидетельствует об успешной оптимизации коммерческих и управленческих расходов.

3. Разрыв между операционной и чистой рентабельностью в 2024 году составил 3,73 (4,90% — 1,17%). Это указывает на значительную долю процентных и прочих расходов, которые «съедают» более 75% операционной прибыли.

4. Рост коэффициента оборачиваемости ДЗ с 8,36 до 9,19 оборотов и сокращение периода оборота на 4 дня являются позитивными сигналами, свидетельствующими о повышении качества управления расчётами с покупателями.

Дебиторская задолженность предприятия оказывает прямое положительное влияние на динамику выручки. Ежегодное увеличение дебиторской задолженности сопровождается ростом выручки: за три года дебиторская задолженность увеличилась на 20,5%, а выручка — на 23,2%. Коэффициент соотношения дебиторской задолженности к выручке снизился с 0,119 до 0,117, что свидетельствует о том, что рост выручки происходит более быстрыми темпами, чем рост дебиторской задолженности. Это подтверждает эффективность предоставления отсрочек платежа как инструмента стимулирования продаж.

Проведённый во второй главе анализ системы управления расчётами с покупателями на ООО «Ист Лоджистикал Системс» позволил нам сформировать комплексное представление о финансовом состоянии предприятия, эффективности его расчётной дисциплины и существующих проблемах в сфере управления дебиторской задолженностью.

Социально-экономическая характеристика предприятия показала, что ООО «ИЛС» является крупным игроком на рынке оптовой дистрибуции FMCG-товаров, входящим в группу «Эй-Пи Трейд» и обладающим статусом официального дистрибьютора международных брендов Nestle, Purina, Jacobs. Предприятие имеет разветвлённую филиальную сеть (20 филиалов и 18 обособленных подразделений), организационная структура построена по дивизионально-территориальному типу. Анализ экономических показателей выявил устойчивый рост выручки (17–18% в год) и опережающий рост прибыли от продаж, однако ключевой проблемой остаётся низкая рентабельность чистой прибыли (1,16–1,35%) и её замедление в 2025 году из-за высоких процентных расходов.

Анализ структуры активов подтвердил типичную для торговой компании «лёгкую» структуру с преобладанием оборотных средств (91–93%). При этом выявлены тревожные тенденции: опережающий рост дебиторской задолженности (+20,5% за три года), снижение доли денежных средств (менее

1% в отдельные периоды) и существенное сокращение основных средств без обновления.

Наиболее критическая ситуация сложилась в сфере дебиторской и кредиторской задолженности. Кредиторская задолженность выросла на 71% до 3,7 млрд рублей, её доля в краткосрочных обязательствах достигла 76%. Коэффициент соотношения ДЗ/КЗ резко снизился с 0,87 до 0,57, а превышение кредиторской задолженности над дебиторской выросло почти в четыре раза — до 1,6 млрд рублей. Это означает, что предприятие финансирует свою деятельность преимущественно за счёт отсрочек поставщиков, не обеспечивая эти обязательства адекватными поступлениями от покупателей.

Анализ ликвидности и платёжеспособности подтвердил кризисный характер финансового состояния. Все три ключевых коэффициента ликвидности находятся ниже нормативных значений: коэффициент абсолютной ликвидности составил 0,109 при нормативе 0,2–0,5, коэффициент текущей ликвидности (1,146) вплотную приблизился к критической отметке 1,0. Коэффициент общей платёжеспособности (1,168) формально превышает минимальный порог, но не достигает оптимальных значений, что указывает на высокую закредитованность и отсутствие запаса финансовой прочности.

В то же время анализ эффективности использования ресурсов продемонстрировал ряд позитивных тенденций: фондоотдача выросла на 62,5%, оборачиваемость запасов ускорилась (период оборота сократился с 63 до 59 дней). Однако оборачиваемость оборотных активов остаётся стабильной без существенного улучшения, что связано с высоким уровнем дебиторской задолженности.

Оценка существующей системы расчётов с покупателями показала, что договорная работа организована на должном уровне, кредитная политика относится к умеренному типу, взыскание просроченной задолженности ведётся активно. Эффективность системы подтверждается ускорением оборачиваемости ДЗ (период оборота сократился с 42,4 до 39,7 дней). Однако проблемными зонами остаются высокий абсолютный рост дебиторской

задолженности, значительное превышение кредиторской задолженности над дебиторской и недостаточное использование современных инструментов управления.

Анализ влияния задолженностей на выручку и рентабельность показал, что дебиторская задолженность оказывает прямое положительное влияние на выручку (рост ДЗ на 20,5% сопровождался ростом выручки на 23,2%). Влияние на рентабельность оказалось неоднозначным: в 2023 году рост ДЗ сопровождался снижением рентабельности, а в 2024 году — ростом. Разрыв между операционной и чистой рентабельностью (3,73) указывает на высокую долю процентных расходов, сдерживающих рост чистой прибыли.

Таким образом, финансовое состояние ООО «ИЛС» оценивается как нестабильное с признаками кризиса ликвидности и высокой долговой нагрузки. Предприятие демонстрирует операционную эффективность и рост выручки, однако критическое превышение кредиторской задолженности над дебиторской, низкая рентабельность чистых активов и недостаток высоколиквидных средств создают реальные риски потери платёжеспособности. Система управления расчётами с покупателями в целом позволяет контролировать уровень задолженности, однако имеет резервы для совершенствования. Для нормализации ситуации требуется принятие срочных мер.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ РАСЧЕТАМИ С ПОКУПАТЕЛЯМИ (ДЕБИТОРАМИ) НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО ИЛС

3.1. Дебиторская и кредиторская задолженность как инструменты антикризисного управления в условиях нестабильности

В условиях современной экономической нестабильности, характеризующейся высоким уровнем инфляции, волатильностью процентных ставок, нарушением логистических цепочек и ужесточением условий кредитования, эффективное управление дебиторской и кредиторской задолженностью приобретает стратегическое значение. Для таких предприятий, как ООО «Ист Лоджистикал Системс», где разрыв между дебиторской и кредиторской задолженностью достиг критических 1,6 млрд рублей, а доля заёмного капитала превышает собственный в 6,4 раза, грамотное использование этих инструментов становится вопросом финансового выживания.

Дебиторская задолженность в антикризисном управлении рассматривается не просто как актив, а как ресурс, которым можно управлять для высвобождения денежных средств. В период экономической неопределённости ключевыми принципами управления дебиторской задолженностью становятся:

1. Ускорение оборачиваемости. Каждый день сокращения периода оборота высвобождает дополнительные денежные средства. Для ООО «ИЛС» сокращение периода оборота ДЗ на 4 дня в 2024 году уже дало положительный эффект, однако резерв для дальнейшего ускорения сохраняется;

2. Минимизация просроченной задолженности. Доля долгов со сроком 91–180 дней (7,1% от общей ДЗ) представляет собой зону прямого

риска. В кризисных условиях вероятность возврата таких долгов резко снижается, что требует создания адекватных резервов;

3. Использование инструментов рефинансирования ДЗ. Факторинг, форфейтинг, дисконтирование векселей позволяют превратить дебиторскую задолженность в реальные деньги без ожидания сроков оплаты.

Кредиторская задолженность в антикризисном управлении выступает источником краткосрочного финансирования, но её использование требует особой осторожности. Для ООО «ИЛС», где период оборота кредиторской задолженности достиг 52,5 дней, а доля КЗ в краткосрочных обязательствах — 76,1%, возникают следующие риски:

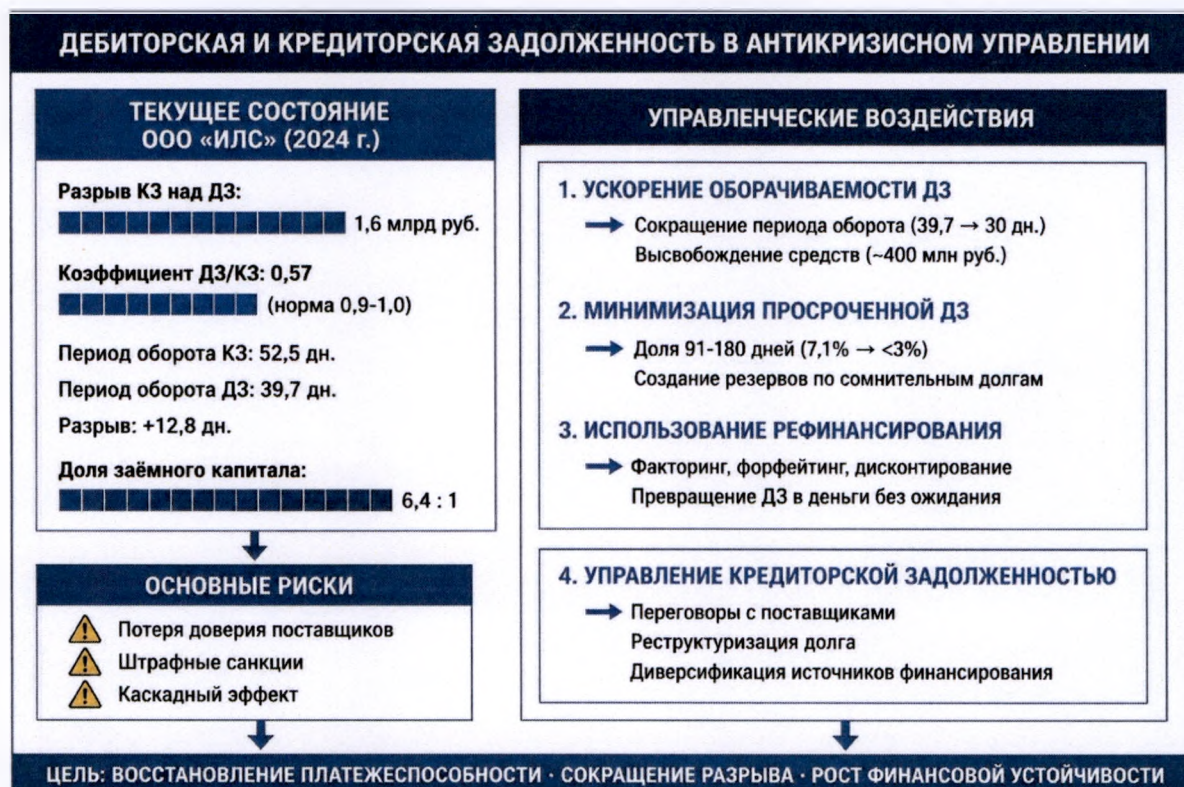
1. Риск потери доверия поставщиков. Увеличение сроков оплаты может привести к переходу на условия предоплаты или сокращению товарного кредита.

2. Риск штрафных санкций. Начисление пеней и неустоек за просрочку платежей дополнительно увеличивает финансовую нагрузку.

3. Риск каскадного эффекта. Задержка платежей одному поставщику может спровоцировать цепную реакцию и проблемы со всеми контрагентами.

Для наглядного представления текущего состояния расчётов с дебиторами и кредиторами, а также для систематизации ключевых принципов антикризисного управления задолженностями на Рисунке 6 приведена блок-схема, отражающая взаимосвязь основных показателей ООО «ИЛС». В левой части схемы показаны фактические значения, характеризующие сложившийся дисбаланс: превышение кредиторской задолженности над дебиторской (1,6 млрд руб.), низкий коэффициент ДЗ/КЗ (0,57) и разрыв между периодами оборота (12,8 дня). Центральная часть схемы визуализирует основные риски, возникающие при такой структуре задолженностей: потеря доверия со стороны поставщиков, штрафные санкции и каскадный эффект распространения неплатежей. В правой части представлены управленческие воздействия, направленные на стабилизацию ситуации: ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности, минимизация просроченной

задолженности, использование инструментов рефинансирования, а также мероприятия по оптимизации кредиторской задолженности. Таким образом, схема наглядно демонстрирует логическую взаимосвязь между текущим финансовым состоянием, возникающими рисками и необходимыми шагами по их нейтрализации.



Источник: составлено по выше изученным данным автором

Рис. 6 Дебиторская и кредиторская задолженность в антикризисном управлении

Основной задачей антикризисного управления является достижение баланса между дебиторской и кредиторской задолженностью. Оптимальным считается соотношение, при котором период оборота дебиторской задолженности не превышает период оборота кредиторской задолженности, а абсолютные значения ДЗ и КЗ находятся в пропорции 0,9–1,0. В ООО «ИЛС» в 2024 году коэффициент ДЗ/КЗ составил 0,57, что значительно ниже рекомендуемого значения, а разрыв между периодами оборота достиг 12,8 дней в пользу кредиторской задолженности. Такая ситуация требует незамедлительной корректировки.

Таким образом, в условиях экономической нестабильности для ООО «ИЛС» приоритетными направлениями антикризисного управления задолженностями должны стать: сокращение разрыва между ДЗ и КЗ, ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности, диверсификация источников финансирования и внедрение современных инструментов управления расчётами. Разработке конкретных мероприятий по реализации этих направлений посвящены следующие разделы.

3.2. Мероприятия по совершенствованию системы контроля за дебиторской задолженностью

На основе анализа существующей системы управления расчётами с покупателями в ООО «ИЛС» и выявленных проблемных зон (опережающий рост ДЗ, низкая доля денежных средств, значительное превышение КЗ над ДЗ, недостаточное использование современных инструментов) мы можем сформировать комплекс мероприятий по совершенствованию системы контроля за дебиторской задолженностью.

Таблица 15

План мероприятий по совершенствованию системы контроля за дебиторской задолженностью

№	Мероприятие	Цель – (коротко для чего)	Экономический эффект
1	Внедрение автоматизированной системы скоринга контрагентов	Риски работы с ненадёжными покупателями и сократить долю просроченной дебиторской задолженности	Проявляется в снижении доли просроченной ДЗ на 10-15% в течение года, минимизация рисков работы с ненадёжными контрагентами и повышение оборачиваемости ДЗ
2	Внедрение системы скидок за раннюю оплату	Стимулирование покупателей к досрочному погашению задолженности	Ускорение поступления денежных средств, снижение зависимости от банковского финансирования, повышение лояльности покупателей
3	Использование факторинга для рефинансирования дебиторской задолженности.	Покрытие кассового разрыва	Превращение дебиторской задолженности в денежные средства, улучшение показателей ликвидности, снижение зависимости от банковского кредитования

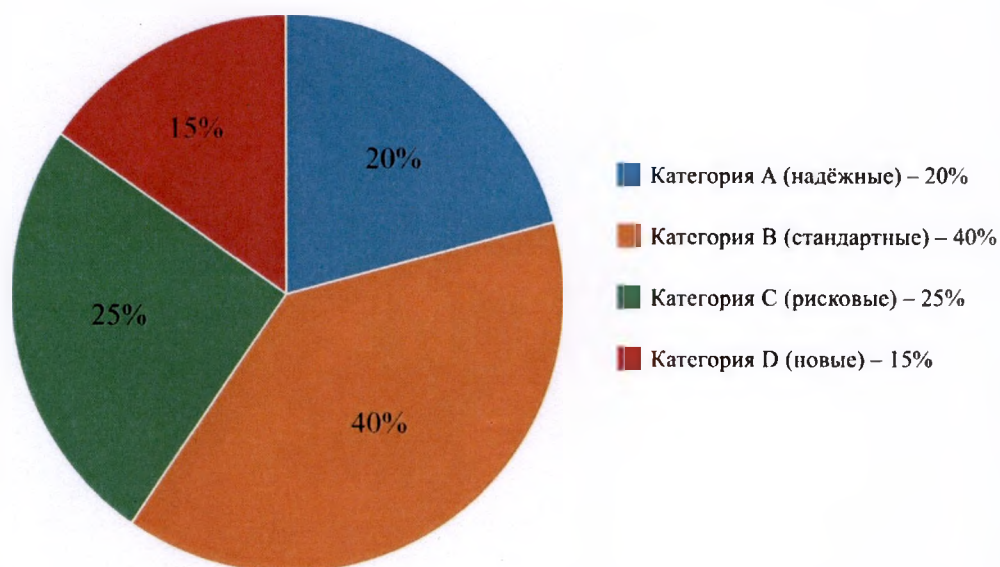
Источник: составлено по выше изученным данным автором

Мероприятие 1. Внедрение автоматизированной системы скоринга контрагентов.

В настоящее время оценка кредитоспособности покупателей в ООО «ИЛС» осуществляется на основе ограниченного набора критериев и не в полной мере автоматизирована. Внедрение системы скоринга поможет снизить риски работы с ненадёжными покупателями и сократить долю просроченной дебиторской задолженности. Данное мероприятие можно разделить на 7 конкретных шагов:

1. Определить перечень критериев оценки контрагентов (финансовые показатели, наличие судебных процессов, кредитная история, срок работы на рынке);
2. Разработать балльную шкалу для каждого критерия;
3. Настроить автоматическую выгрузку данных из открытых источников (ФНС, ЕФРСБ, Картотека арбитражных дел) через API;
4. Интегрировать скоринговый модуль в CRM-систему (Битрикс24);
5. Утвердить пороговые значения для присвоения кредитных рейтингов (А, В, С, D);

Распределение покупателей по категориям (прогноз)

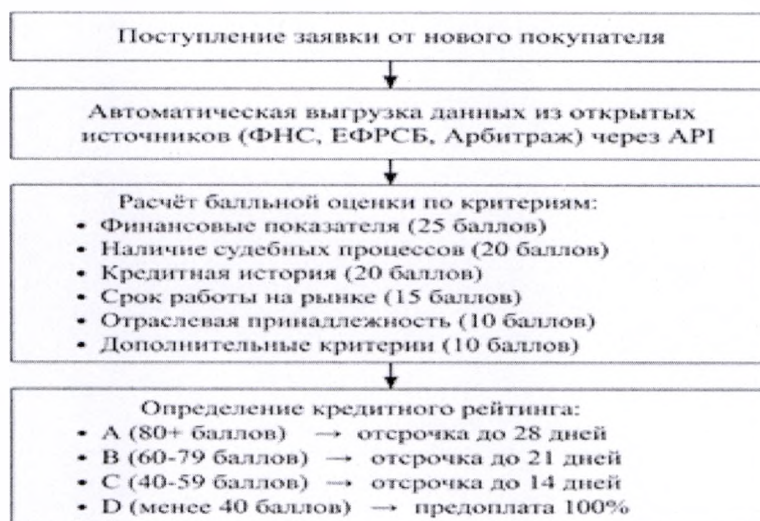


Источник: составлено автором на основе выше изученных данных

Рис. 7 Прогнозируемые доли покупателей по категориям

6. Провести обучение менеджеров по работе с системой скоринга;

7. Ввести обязательную проверку всех новых и повторных контрагентов (раз в полгода).



Источник: составлено автором на основе выше изученных данных

Рис. 8 Схема скоринга новых агентов

На проведение данного мероприятия потребуются затраты на разработку интеграцию скорингового модуля в CRM-систему 300-500 тыс. рублей единовременно и регулярные затраты на поддержку системы 50 тыс. руб. ежемесячно.

Ожидаемый эффект мероприятия проявляется в снижении доли просроченной ДЗ на 10-15% в течение года, минимизация рисков работы с ненадёжными контрагентами и повышение оборачиваемости ДЗ.

Мероприятие 2. Внедрение системы скидок за раннюю оплату (динамический дисконт).

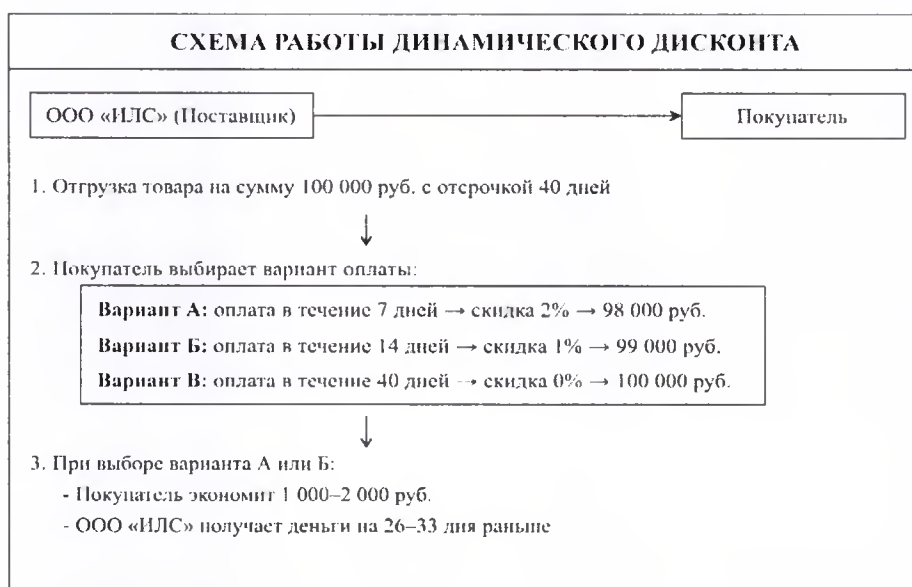
Целью данного мероприятия является стимулирование покупателей к досрочному погашению задолженности. Можно разделить на шесть четких шагов:

1. Разработка шкалы скидок коммерческим директором и финансовым отделом при предоплате, оплате в течении 3 дней и 7 дней.

2. Провести расчёт порога рентабельности: скидка не должна превышать маржинальность сделки (маржинальность по группам товаров 5–15%).

3. Внести изменения в типовой договор поставки (добавить пункт о скидках за раннюю оплату).
4. Проинформировать всех действующих клиентов о новой системе скидок (рассылка + звонки).
5. Внедрить в CRM автоматический расчёт скидки при проведении оплаты.
6. Провести мониторинг через 3 месяца: доля клиентов, воспользовавшихся скидкой.

Внедрение системы скидок за раннюю оплату в ООО «Ист Лоджистикал Системс» является экономически целесообразным и рекомендуется к реализации в рамках комплекса мер по совершенствованию управления дебиторской задолженностью.



Источник: составлено автором на основе выше изученных данных

Рис. 9 Схема работы динамического дисконта

Ключевые преимущества мероприятия:

- Сокращение периода оборота дебиторской задолженности на 7–10 дней;
- Высвобождение около 400 млн рублей из оборота;
- Снижение процентных расходов на 70–75 млн рублей в год;
- Улучшение показателей ликвидности и платёжеспособности;

- Снижение риска безнадёжных долгов;
- Повышение лояльности клиентов за счёт предоставления дополнительной выгоды.

При успешной реализации мероприятия в течение 3–6 месяцев система может быть масштабирована на всех клиентов с возможным увеличением размера скидок при подтверждении экономической эффективности.

Мероприятие 3. Использование факторинга для рефинансирования дебиторской задолженности.

Для покрытия кассового разрыва между дебиторской и кредиторской задолженностью, который в 2024 году достиг 1,6 млрд рублей, предлагается использовать факторинг.

Рассчитаем экономическую эффективность факторинга для ООО «ИЛС». Допустим, объём дебиторской задолженности, переданной в факторинг, составляет 500 млн. рублей, комиссия фактора — 4%, плата за финансирование (средневзвешенная ставка) — 15% годовых на срок 40 дней. Стоимость факторинга составит 28 млн. рублей.

Ожидаемый эффект от данного мероприятия: превращение дебиторской задолженности в денежные средства, улучшение показателей ликвидности, снижение зависимости от банковского кредитования.

Таким образом, предложенный комплекс мероприятий носит взаимодополняющий характер. Совокупный эффект от внедрения всех трёх мероприятий позволит ООО «ИЛС» значительно улучшить качество управления дебиторской задолженностью, сократить период её оборота, высвободить значительные денежные средства и повысить финансовую устойчивость предприятия в условиях экономической нестабильности. Рекомендуются начать внедрение с пилотных проектов по каждому мероприятию с последующим масштабированием на всю клиентскую базу.

3.3. Направления оптимизации кредитной политики предприятия и оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Кредитная политика предприятия определяет подходы к предоставлению отсрочек платежа покупателям, установлению кредитных лимитов и управлению дебиторской задолженностью. На основе вышеизложенной нами информации, мы можем предположить следующие направления оптимизации кредитной политики ООО «ИЛС»:

1. Переход от унифицированной кредитной политики к дифференцированной, обозначающий распределение покупателей на категории на основе скоринг оценки. Это позволит снизить риски невозврата долгов, повысить оборачиваемость ДЗ за счёт более жёстких условий для ненадёжных клиентов;

2. Сокращение максимального срока отсрочки платежа с учетом ухудшения макроэкономической ситуации;

3. Внедрение системы с регулярным пересмотром кредитного лимита для каждого покупателя, поможет предотвратить накопление избыточной задолженности по отдельным покупателям и диверсифицировать риски.

Для оценки эффективности оптимизации кредитной политики рассчитаем прогнозируемые изменения ключевых показателей при условии внедрения всех предложенных мероприятий.

Таблица 15

Прогнозируемые изменения ключевых показателей

Показатель	Факт 2024 года	Прогноз	Изменение
Период оборота ДЗ, дней	39,7	31	- 8,7
Среднегодовая ДЗ, тыс. руб. (при сохранении выручки)	1 968 676	1 486 000	-382 676
Коэффициент оборачиваемости ДЗ, оборотов	9,19	11,4	2,21
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,109	0,18–0,23	0,71

Источник: составлено автором по вышевычисленным данным

При сокращении периода оборота дебиторская задолженность составит 1 535 млн. рублей, что позволит высвободить 433 676 тыс. рублей. Данные средства могут быть направлены на погашение краткосрочных кредитов.

Экономическая эффективность подтверждается следующими расчётами: чистый положительный эффект от внедрения мероприятий составит около 77 млн рублей дополнительной чистой прибыли в год при единовременных затратах на внедрение в размере 500 тыс. рублей и ежегодных операционных затратах 600 тыс. рублей на обслуживание системы скоринга. При этом высвобождение 434 млн рублей из дебиторской задолженности является разовым эффектом, который может быть направлен на погашение наиболее срочной части кредиторской задолженности и улучшение структуры баланса.

Таким образом, разработанные рекомендации носят комплексный и взаимодополняющий характер: скоринг минимизирует риски на этапе выбора контрагентов, система скидок стимулирует ускорение оплаты, а факторинг обеспечивает экстренное покрытие кассовых разрывов. Внедрение предложенных мероприятий позволит ООО «Ист Лоджистикал Системс» значительно улучшить качество управления дебиторской задолженностью, сократить период её оборота, высвободить значительные денежные средства, повысить ликвидность и финансовую устойчивость предприятия в условиях экономической нестабильности. Рекомендуется начать внедрение с пилотных проектов по каждому мероприятию с последующим масштабированием на всю клиентскую базу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях современной экономической нестабильности, характеризующейся высокими ставками банковского кредитования, инфляцией и нарушением логистических цепочек, проблема эффективного управления расчётами с покупателями приобретает для российских предприятий оптовой торговли критическое значение. Проведённое в рамках выпускной квалификационной работы исследование теоретических аспектов и практических механизмов управления дебиторской задолженностью на примере ООО «Ист Лоджистикал Системс» позволило сформулировать следующие основные выводы и предложения.

По итогам теоретического исследования установлено, что дебиторская задолженность является объективным элементом хозяйственной деятельности, представляющим собой форму коммерческого кредита. Её экономическое значение носит двойственный характер: с одной стороны, отсрочки платежа стимулируют продажи и расширяют клиентскую базу, с другой — отвлекают средства из оборота, снижают ликвидность и создают риски кассовых разрывов. Эффективное управление дебиторской задолженностью базируется на выборе адекватной кредитной политики (консервативной, умеренной или агрессивной) и применении комплекса методов оценки и контроля: расчёта абсолютных и относительных показателей, скоринга контрагентов, метода старения задолженности, а также специализированных подходов (например, методики В.В. Болотских). Ключевым выводом теоретической части является положение о том, что цель управления — не устранение дебиторской задолженности, а её оптимизация: поддержание баланса между приростом продаж и минимизацией финансовых рисков.

Анализ системы управления расчётами с покупателями в ООО «ИЛС» позволил выявить как позитивные, так и кризисные аспекты. Предприятие является крупным дистрибьютором международных брендов (Nestle, Purina,

Jacobs) с разветвлённой филиальной сетью и демонстрирует устойчивый рост выручки (на 17–18% ежегодно). Однако финансовое состояние оценивается как нестабильное с признаками кризиса ликвидности. За три года (2022–2024) кредиторская задолженность выросла на 70,8% и достигла 3,7 млрд рублей, превысив дебиторскую задолженность в 1,6 млрд рублей. Коэффициент ДЗ/КЗ снизился до 0,57, а период оборота кредиторской задолженности (52,5 дня) превысил период оборота дебиторской задолженности (39,7 дня) на 12,8 дня. Все ключевые коэффициенты ликвидности находятся ниже нормативных значений (коэффициент абсолютной ликвидности — 0,109 при нормативе 0,2–0,5), что свидетельствует о реальном риске кассовых разрывов и потери платёжеспособности. В то же время предприятие демонстрирует операционную эффективность: ускоряется оборачиваемость запасов, растёт фондоотдача, а система договорной и претензионно-исковой работы (686 судебных дел в качестве истца) позволяет поддерживать платёжную дисциплину.

Разработанный комплекс рекомендаций направлен на устранение выявленных диспропорций и включает три взаимодополняющих мероприятия.

Внедрение автоматизированной системы скоринга контрагентов, позволяющей на основе балльной оценки финансовой надёжности покупателей дифференцировать условия кредитования и снизить долю просроченной задолженности на 10–15%.

Применение системы скидок за раннюю оплату (динамический дисконт) — стимулирование покупателей к досрочному погашению обязательств. При использовании скидки в размере 2–3% за оплату в течение 7–10 дней ожидается сокращение периода оборота дебиторской задолженности на 7–10 дней и высвобождение порядка 400 млн рублей из оборота.

Использование факторинга для рефинансирования дебиторской задолженности в объёме до 500 млн рублей, что позволит покрыть кассовый

разрыв между ДЗ и КЗ, улучшить ликвидность и снизить зависимость от банковского кредитования.

Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий показала, что их комплексное внедрение позволит сократить период оборота дебиторской задолженности с 39,7 до 31 дня, высвободить около 434 млн рублей, увеличить коэффициент абсолютной ликвидности до 0,18–0,23 и получить дополнительную чистую прибыль в размере около 77 млн рублей в год при единовременных затратах на внедрение 500 тыс. рублей и ежегодных операционных расходах 600 тыс. рублей.

Таким образом, цель исследования достигнута: изучены теоретические аспекты управления дебиторской задолженностью, проведён всесторонний анализ системы расчётов с покупателями в ООО «ИЛС» и разработаны научно обоснованные практические рекомендации по её совершенствованию. Предложенные мероприятия носят комплексный, взаимодополняющий характер и могут быть адаптированы для применения не только в ООО «Ист Лоджистикал Системс», но и на других предприятиях оптовой торговли, сталкивающихся с проблемой несбалансированности дебиторской и кредиторской задолженности. Их внедрение позволит повысить финансовую устойчивость, ликвидность и эффективность деятельности предприятия в условиях продолжающейся экономической нестабильности.



СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

Нормативно-правовые акты

1. Российская федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): федеральный закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ: принят Государственной Думой 21 октября 1994 года: (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.03.2026) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025). Ст. 196 // Собрание законодательства РФ. — 1994. — № 32. — Ст. 3301. — URL: [consultant.ru](https://www.consultant.ru) (дата обращения: 21.05.2026).

2. Российская федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): федеральный закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ: принят Государственной Думой 21 октября 1994 года: (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.03.2026) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025). Ст. 200 // Собрание законодательства РФ. — 1994. — № 32. — Ст. 3301. — URL: [consultant.ru](https://www.consultant.ru) (дата обращения: 21.05.2026).

3. Российская федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая): федеральный закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ: принят Государственной Думой 22 декабря 1995 года: (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 25.10.2025). Ст. 823 // Собрание законодательства РФ. — 1996. — № 5. — Ст. 410. — URL: [consultant.ru](https://www.consultant.ru) (дата обращения: 21.05.2026).

4. Российская федерация. Законы. Федеральный закон №229-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025) «Об исполнительном производстве»: [принят Государственной Думой 14 сентября 2007 года: одобрен Советом Федерации 19 сентября 2007 года]: Глава 8. Ст. 76 // Собрание законодательства РФ. — 2007. — № 41. — Ст. 4849. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_104505/ (дата обращения: 21.05.2026).

5. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2) : утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14-ст : ред. от 23.01.2026. — URL:

<https://www.consultant.ru/document/> (дата обращения: 21.05.2026). – Текст: электронный.

Учебная и методическая литература

6. **Бланк, И. А.** Финансовый менеджмент: учебное пособие / И. А. Бланк. — Санкт-Петербург: Ника-Центр, 2017. — 199-200 с. — URL: https://www.booksite.ru/localtxt/blanc/fin/nan/sy/fin_menedj.pdf (дата обращения: 21.05.2026).

7. **Ковалев, В. В.** Финансовый менеджмент: теория и практика: [учебник] / В. В. Ковалев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ТК Велби: Издательство Проспект, 2007. — 1024 с. — ISBN 978-5-482-01505-6. — Текст: электронный // Ijevan Central Library: [сайт]. — URL: <http://ijevanlib.ysu.am> (дата обращения: 21.05.2026).

8. **Сутягин В. Ю.** Дебиторская задолженность: учет, анализ, оценка и управление: учебное пособие / В.Ю. Сутягин, М.В. Беспалов. — Москва: ИНФРА-М, 2024 [Электронный ресурс]. — (Высшее образование) — С. 13 — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.ru/read?id=434352&page=13> (дата обращения: 21.05.2026).

9. **Сутягин, В. Ю.** Оценка стоимости прав требования (дебиторской задолженности): теория и практика: учебное пособие / В.Ю. Сутягин. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 253 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/1013696. - ISBN 978-5-16-014969-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1926425> (дата обращения: 21.05.2026).

Научные статьи

10. **Болотских В. В.** Методика расчета рыночной стоимости прав требования дебиторской задолженности // Имущественные отношения в РФ. 2004. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-rascheta-rynochnoy-stoimosti-prav-trebovaniya-debitorskoy-zadolzhennosti> (дата обращения: 21.05.2026).

11. **Бондарева Г.А.** УЧЕТ И КОНТРОЛЬ ЗА СОСТОЯНИЕМ ДЕБИТОРСКОЙ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 7-1. С. 40-46; URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=4220> (дата обращения: 21.05.2026).

12. **Зуй Н. П.** Влияние дебиторской и кредиторской задолженности на финансовые результаты предприятия и методы управления ею // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 4. – С. 133–141. – URL: <http://e-koncept.ru/2017/770324.htm>.

13. **Израева Е. А., Еремеев Д. В.** ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЕЛИЧИНУ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2018. №14. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-factory-vliyayuschie-na-velichinu-debitorskoy-zadolzhennosti> (дата обращения: 19.04.2026).

14. **Кулешова А. И., Вельм М. В.** УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №3-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-debitorskoy-zadolzhennostyu-2> (дата обращения: 21.05.2026).

15. **Нешатаева Н. И.** ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УЧЕТА И АНАЛИЗА РАСЧЕТОВ С ДЕБИТОРАМИ И КРЕДИТОРАМИ // Инновационная наука. 2023. №1-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-ucheta-i-analiza-raschetov-s-debitorami-i-kreditorami> (дата обращения: 21.05.2026).

16. **Низамова, А. И.** Анализ платежеспособности организации / А. И. Низамова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2012. — № 6 (41). — С. 198-200. — URL: <https://moluch.ru/archive/41/4914>.

17. **Постюшков А. В.** Методика рейтинговой оценки предприятий // Имущественные отношения в РФ. 2003. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-reytingovoy-otsenki-predpriyatiy> (дата обращения: 21.05.2026).

Электронные ресурсы

18. Вакансии ООО Эй-Пи Трейд // [Электронный ресурс]. URL: <https://petropavlovsk-kamchatskij.hh.ru/employer/99061?tab=VACANCIES> (дата обращения)
19. Дивизионная структура управления // [Электронный ресурс]. URL: <https://academy-of-capital.ru/blog/divizionnaya-struktura-upravleniya/>
20. Карточка компании ООО «ИЛС» // [Электронный ресурс]. URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=38920>
21. Корпоративный портал для AP Trade // [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bitrix24.ru/partners/case/14469514/>
22. Оборачиваемость оборотных средств // [Электронный ресурс]. URL: https://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/turnover/oborachivaemost_oborotnykh_sredstv.html
23. О компании [Электронный ресурс]. URL: <https://aptrade.ru/ru>
24. ООО «ИЛС» // [Электронный ресурс]. URL: <https://site.birweb.1prime.ru/company-brief/6578122>
25. Основные финансовые коэффициенты для анализа деятельности предприятия // [Электронный ресурс]. URL: <http://www.msfofm.ru/library/111-financial-indexes-for-analysis-of-activity-of-the-company>
26. ООО «ИСТ ЛОДЖИСТИКАЛ СИСТЕМС» // [Электронный ресурс]. URL: <https://dialot.ru/emitters/ist-lodzhistikal-sistems/>
27. Показатели платёжеспособности: что это и как рассчитать // [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sberbank.ru>
28. Проверка контрагента ООО «Илс» // [Электронный ресурс]. URL: <https://star-pro.ru/proverka-kontragenta/organization/1072723008896--ooo-ist-lodzhistikal-sistems>
29. Скоринг контрагентов // [Электронный ресурс]. URL: <https://platforma.id/wiki/skoring-kontragentov/>
30. Старение дебиторской задолженности // [Электронный ресурс]. URL: <https://blog.sf.education/accounts-receivable-aging/>

31. Типы кредитной политики // [Электронный ресурс]. URL: <https://studfile.net/preview/9745526/page:3/>

32. Цель задачи и этапы управления дебиторской задолженностью // [Электронный ресурс]. URL: <https://studfile.net/preview/1757367/page:2/>

33. «Эксперт РА» присвоило компании «Ист Лоджистикал системс» рейтинг на уровне ruBB- со стабильным прогнозом // [Электронный ресурс]. URL: <https://rusbonds.ru/news/20231124125700903297>

Бухгалтерская и финансовая отчетность

34. Аудиторское заключение независимого аудитора о бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2024 год / ООО «ИЛС». – г. Москва, 2025 г. – URL: <https://www.e-disclosure.ru>

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1

Филиалы и обособленные подразделения ООО «ИЛС»

№ п/п	Наименование филиала (обособленного подразделения)	КПП филиала	Местонахождение
1	Филиал г. Южно-Сахалинск	650143001	693012, Россия, Сахалинская область, г Южно-Сахалинск, Проспект Мира, 25/5-А
2	Филиал г. Петропавловск-Камчатский	410143002	683006, Камчатский край, г. Петропавловск-Камчатский, ул. Вулканная, 40
3	Филиал г. Якутск	143544001	677000, Республика Саха (Якутия), г. Якутск, Покровское шоссе, 7 км
4	Филиал г. Дальнереченск	250643001	692135, Приморский край, г. Дальнереченск, ул. Победы д. 5
5	Филиал г. Владивосток	254043001	690078, Россия, Приморский край, г. Владивосток, ул. Мыс Чумака, д. 1-а
6	Филиал г. Находка	250843001	692900, Приморский край, г. Находка, ул. Пирогова 3Д 13, стр. 1
7	Филиал г. Уссурийск	251143002	692500, Приморский край, г. Уссурийск, ул. Механизаторов, 8 а
8	Филиал г. Арсеньев	250143001	692335, Приморский край, г. Арсеньев, ул. Щербакова, 35
9	Филиал г. Артем	250243001	Приморский край, г. Артем, ул. 2-я Рабочая, д. 142а
10	Филиал г. Хабаровск	272443001	680015, Хабаровск г, ул., Донская, дом 2А
11	Филиал г. Благовещенск	280143001	675028, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Промышленная, 31/2
12	Филиал г. Комсомольск-на-Амуре	270343001	681005, Хабаровский край, г. Комсомольск на Амуре, Культурная д. 17
13	Филиал г. Советская Гавань	270443001	682800, Хабаровский край, г. Советская Гавань, ул. Чкалова, 20
14	Филиал г. Новосибирск	540343001	630088, Новосибирская область, г. Новосибирск, ул. Северный пр-д, зд. 50/2
15	Филиал г. Барнаул	222243001	656905, Алтайский край, г. Барнаул, проезд Южный, д. 10 Б
16	Филиал г. Красноярск	246243001	660004, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Солнечная, д. 12, строение 11
17	Филиал г. Иркутск	381243001	644007, Иркутская область, Иркутск г., ул. Розы Люксембург, д. 220
18	Филиал г. Улан-Удэ	032343001	670049, Бурятия Респ., Улан-Удэ г., Медведчиково МКР., 17 А
19	Филиал г. Омск	550443001	644031, 55 ОМСКАЯ, г. Омск, УЛ. 10 ЛЕТ ОКТЯБРЯ, Д. 219
20	Филиал г. Тюмень	720343001	625047, 72 ТЮМЕНСКАЯ, Г. Тюмень, Тракт старый тобольский 5 км, д. 2, стр. 1
21	Обособленное подразделение г. Нерюнгри	143445001	678960, РФ, РС (Я), г. Нерюнгри, Амгинская ул. 3
22	Обособленное подразделение г. Хабаровск	272345001	680015, Хабаровский край, Хабаровск г., Сидоренко ул., 7
23	Обособленное подразделение г. Ачинск	244345001	662150, Красноярский край, Ачинск г., Дзержинского ул., 36
24	Обособленное подразделение г. Чита	753645001	672042, Забайкальский край, Чита г., Строителей ул. 5, 23
25	Обособленное подразделение г. Тулун	381645001	665255, Иркутская обл., Тулун г., Стекольный поселок ул., 65, 9, 1

26	Обособленное подразделение г. Братск	380545001	665730, Иркутская область, Братск г., Энергетик жилрайон, Юбилейная ул., 14
27	Обособленное подразделение г. Рубцовск	220945001	658224, Алтайский край, Рубцовск г., Осипенко ул., 2
28	Обособленное подразделение г. Бийск	223445001	659354, Алтайский край, Бийский р-н, Малоугренево с, Советская ул, 29 В
29	Обособленное подразделение г. Славгород	221045001	658823, Алтайский край, Славгород г., Володарского ул, 113/1
30	Обособленное подразделение г. Кемерово	420545001	650040, Кемеровская область - Кузбасс обл, Кемерово г., Баумана ул. 2 А
31	Обособленное подразделение г. Новокузнецк	421745001	654005, Кемеровская область - Кузбасс обл, Новокузнецк г, Сеченова (Центральный р-н) ул., зд. 28 А
32	Обособленное подразделение г. Ишим	720545001	627755, Тюменская обл., г. Ишим, Республики ул., 15
33	Обособленное подразделение г. Курган	450145001	640020, Курганская обл., г. Курган, Кирова ул., 51-А
34	Обособленное подразделение г. Сургут	860245001	628414, Ханты-Мансийский Автономный округ - Югра АО, г. Сургут, Западная ул. 5, сооружение 10
35	Обособленное подразделение г. Ангарск	380145001	665813, Иркутская обл., г. Ангарк, Чайковского ул. 1 А
36	Обособленное подразделение г. Магнитогорск	745645001	455000, Челябинская обл., г. Магнитогорск, ул. Вокзальная ЗЖ
37	Обособленное подразделение г. Нижний Тагил	662345001	622013, Свердловская обл., г. Нижний Тагил, Кулибина, 64, офис 5
38	Обособленное подразделение г. Биробиджан	790145001	6790000, Еврейская А. обл., Биробиджан г., Пионерская ул. 70 В

Источник: [34]

Приложение 2

Бухгалтерский баланс ООО «ИЛС»

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2024 года	На 31 декабря 2023 года	На 31 декабря 2022 года
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	51	-	-
Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
Основные средства	1150	272 459	346 459	369 315
в том числе:				
Права пользования активами	11501	77 649	146 113	178 937
Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
Финансовые вложения	1170	190 000	-	-
Отложенные налоговые активы	1180	39 432	47 462	56 080
Прочие внеоборотные активы	1190	40	708	677
Итого по разделу I	1100	501 982	394 629	426 072
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	2 921 141	2 587 788	2 622 454
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	17 061	6 367	1 195
Дебиторская задолженность	1230	2 115 746	1 821 606	1 755 789
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	487 879	697 217	65 029
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	44 852	164 181	29 864
Прочие оборотные активы	1260	1 448	1 883	11 365
Итого по разделу II	1200	5 588 127	5 279 042	4 485 696
БАЛАНС	1600	6 090 109	5 673 671	4 911 768
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	15	15	15
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
Резервный капитал	1360	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	875 695	664 319	590 289
Итого по разделу III	1300	875 710	664 334	590 304
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	300 000	300 000	-
Отложенные налоговые обязательства	1420	30 186	39 347	46 477
Оценочные обязательства	1430	-	-	-
Прочие обязательства	1450	7 931	83 697	126 414
Итого по разделу IV	1400	338 117	423 041	172 891
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	1 043 297	1 492 799	1 879 094
Кредиторская задолженность	1520	3 711 796	2 987 745	2 172 643
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
Оценочные обязательства	1540	45 131	34 416	36 646
Прочие обязательства	1550	76 058	71 333	60 190
Итого по разделу V	1500	4 876 282	4 586 293	4 148 573
БАЛАНС	1700	6 090 109	5 673 671	4 911 768

Источник: [34]