

ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ОАО»

УТВЕРЖДАЮ

Вице – президент по
стратегическому и
корпоративному управлению

ПОЛОЖЕНИЕ

**ОБ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ И
КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЯМИ ОАО «ОАО»**

Дата введения _____

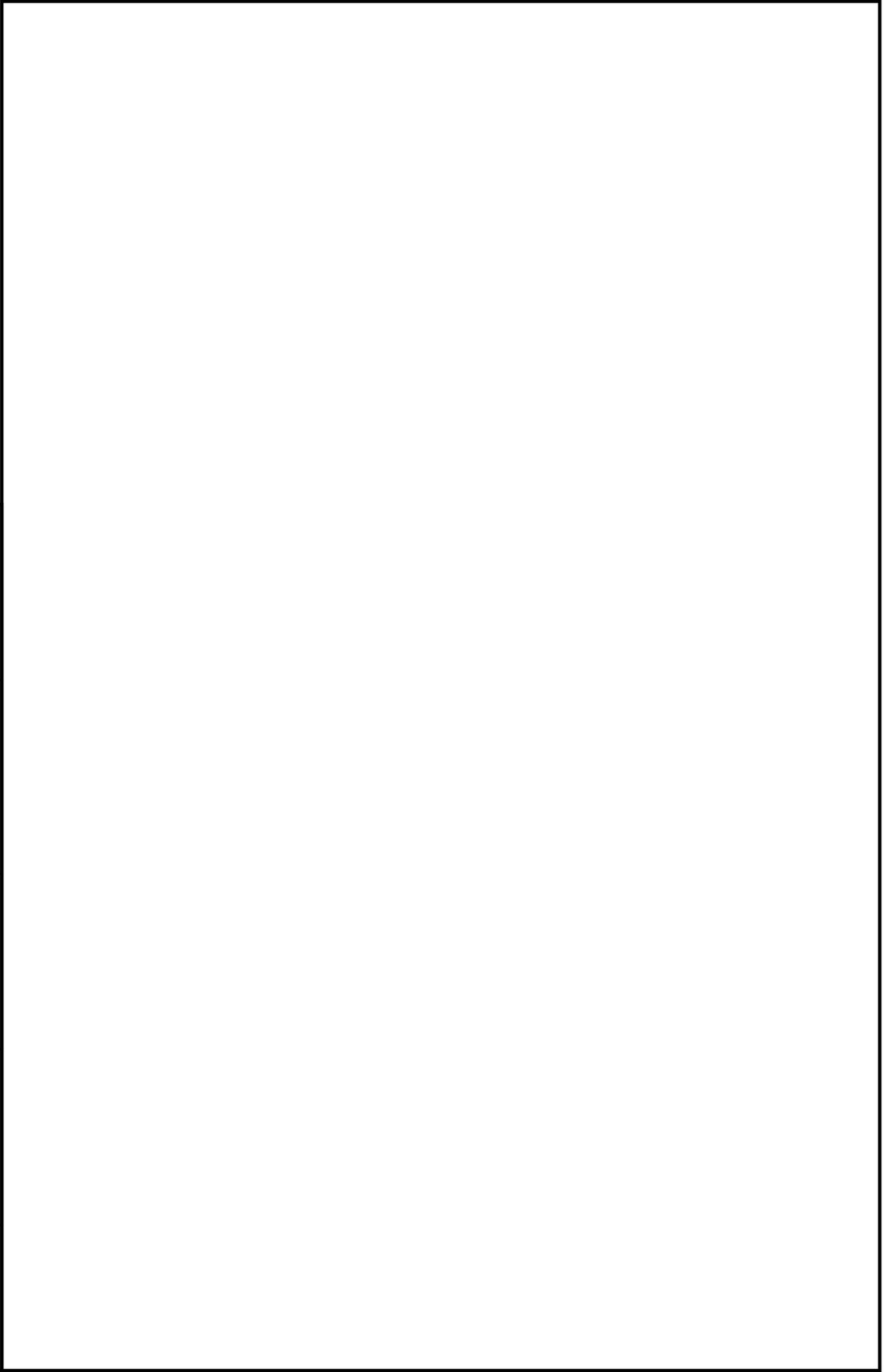
РАЗРАБОТАНО

Финансовый директор –
Управляющий Казначейства

Согласовано

Иnv. № подл.	Подпись и дата
Взам. инв. №	Иnv. № дубл.
Подпись и дата	
Иnv. № подл.	

Инв. № подл.	Подпись и дата	Взам. инв. №	Инв. № дубл.	Подпись и дата



3.3 Основные составляющие процесса управления дебиторской и кредиторской задолженностями на ОАО «ОАО»:

- управление в рамках формирования, контроля и анализа соблюдения целевых и контрольных показателей деятельности:
 - а) формирование целевых и контрольных показателей;
 - б) контроль и анализ соблюдения целевых и контрольных показателей, анализ отклонений (факторный анализ);
 - в) воздействие на причины отклонений;
- оперативный учет и контроль оплаты задолженности:
 - а) заключение договоров в пределах установленных лимитов и нормативов;
 - б) управленческий учет задолженности;
 - в) контроль своевременной оплаты задолженности и соблюдения договорных отношений;
 - г) работа с просроченной задолженностью;
- оперативный анализ задолженности:
 - а) анализ по срокам возникновения;
 - б) анализ вероятности возникновения безнадежной задолженности;
 - в) расчет коэффициентов инкассации;
- разработка Кредитной политики (Политики привлечения средств в оборот):
 - а) оценка эффективности коммерческого кредитования и привлечения средств в оборот (по данным управленческого учета);
 - б) финансовый анализ корпоративной отчетности.

3.4 Информационные потоки, имеющие отношение к управлению задолженностями, аккумулируются в СП... для проведения дальнейших аналитических процедур с целью подготовки данных о различных показателях, а также разработки рекомендаций по их оптимизации. Полученную информацию СП... доводит до лиц, заинтересованных в подобной информации и авторизованных для ее получения, а также до лиц, принимающих управленческие решения.

Инв. № подл..	Подпись и дата	Взам. инв. №	Инв. № дубл.	Подпись и дата						Лист
										7
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата						

4 Формирование целевых и контрольных показателей для управления дебиторской и кредиторской задолженностями

4.1 Целевые показатели деятельности предприятия для управления дебиторской и кредиторской задолженностями формируются на основании стратегического плана ОАО «ОАО», нацеленного на достижение долгосрочных стратегических целей и максимизацию стоимости бизнеса предприятия.

4.2 Контрольные показатели деятельности предприятия для управления дебиторской и кредиторской задолженностями формируются на основании целевых показателей деятельности и используются для планирования, контроля, анализа и стимулирования подразделений и бюджетодержателей ОАО «ОАО».

4.3 Документом, регулирующим цели и принципы формирования целевых и контрольных показателей, а также процесс разработки, утверждения и корректировки, являются Основные принципы «Формирование целевых и контрольных показателей ОАО «ОАО».

4.4 К целевым показателям для целей управления дебиторской и кредиторской задолженностями относятся (Таблица 1):

Таблица 1– Целевые показатели для целей управления дебиторской и кредиторской задолженностями¹

Наименование целевого показателя	Единица измерения	Периодичность контроля
Период оборота дебиторской задолженности	Дн.	Год, квартал
Период оборота кредиторской задолженности	Дн.	Год, квартал

4.5 Подразделениями, отвечающими за формирование целевых показателей для управления дебиторской и кредиторской задолженностями, контроль и анализ их исполнения, являются СП... и ... Финансовой дирекции.

4.6 Для целей управления дебиторской и кредиторской задолженностями к контрольным показателям относятся (Таблица 2)²:

Таблица 2– Контрольные показатели для целей управления дебиторской и кредиторской задолженностями

Наименование контрольного показателя	Единица измерения	Периодичность контроля
Период оборота дебиторской задолженности (с детализацией по видам рынка, бюджетодержателям и их службам, статьям доходов)	Дн.	Квартал
Лимит изменения дебиторской задолженности (с детализацией по видам рынка и бюджетодержателям)	Руб.	Квартал

¹ При необходимости список целевых и контрольных показателей деятельности может уточняться.

² Подробно о формировании контрольных показателей в целях управления дебиторской и кредиторской задолженностями изложено в разделе «Анализ соблюдения норматива оборота и лимита изменения задолженности при планировании и исполнении бюджета доходов и расходов и платежного бюджета» настоящего Положения.

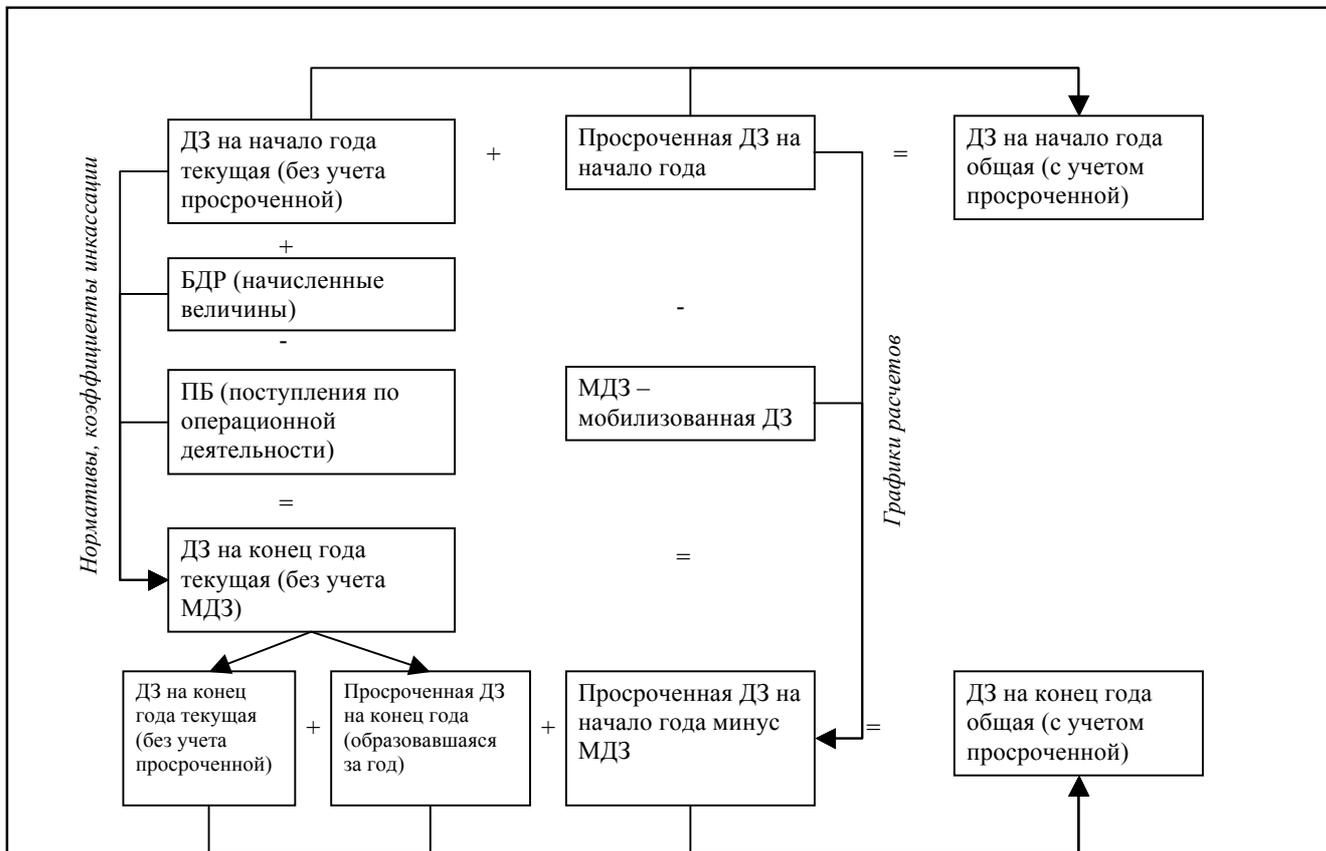
Подпись и дата	
Инв. № дубл.	
Взам. инв. №	
Подпись и дата	
Инв. № подл.	

									Лист
									8
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата					

Период оборота кредиторской задолженности (с детализацией по видам рынка, бюджетодержателям и их службам, статьям расходов)	Дн.	Квартал
Лимит изменения кредиторской задолженности (с детализацией по видам рынка и бюджетодержателям)	Руб.	Квартал
Величина авансов выданных (с детализацией по видам рынка, бюджетодержателям и их службам, статьям доходов)	%	Квартал
Величина авансов полученных (с детализацией по видам рынка, бюджетодержателям и их службам, статьям расходов)	%	Квартал

4.7 Подразделением, ответственным за разработку контрольных показателей, контроль и анализ их исполнения, является СП... Финансовой дирекции.

Инв. № подл..	Подпись и дата	Взам. инв. №	Инв. № дубл.	Подпись и дата						Лист
										9
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата						



5.5 Последовательность и периодичность проведения анализа следующая:

5.5.1 В процессе разработки годового бюджета предприятия:

5.5.1.1 Разработанные целевые показатели деятельности и проект Бюджета доходов и расходов и Бюджета закупок (в сроки, установленные Бюджетной комиссией) поступают в СП... от СП... На основании полученных целевых показателей деятельности в течение 5 (Пяти) дней СП... разрабатывает контрольные показатели деятельности и доводит их до Начальника СП... (одновременно направляется копия СП...).

5.5.1.2 Данные о состоянии кредиторской и дебиторской задолженностей на начало бюджетного периода, в том числе просроченной, а также данные по оборачиваемости в прошлом периоде формирует СП... на основании данных управленческого учета задолженности.

5.5.1.3 Данные утвержденных Бюджета доходов и расходов, Бюджета закупок и Платежного бюджета поступают в СП... от СП... и в течение 5 (Пяти) календарных дней заносятся в ИС³.

5.5.1.4 По результатам внесения БДР, БЗ и ПБ СП... рассчитывает прогнозное изменение дебиторской и кредиторской задолженностей и плановые периоды их оборота. Далее рассчитанные значения сопоставляются с контрольными и целевыми показателями деятельности, анализируются отклонения.

5.5.1.5 В случае, когда рассчитанные значения изменения задолженности и периодов оборота имеют удовлетворительные значения и соответствуют контрольным и целевым показателям деятельности, СП... направляет пакет документов по расчету показателей на предварительное согласование с Начальником СП... (одновременно направляется копия СП...). Далее пакет документов направляется на согласование Финансовому директору.

³ Под информационной системой имеются ввиду программные средства, используемые СП... для проведения анализа соблюдения нормативов.

Инва. № подл..	Подпись и дата	Взам. инв. №	Инва. № дубл.	Подпись и дата						Лист
										11
	Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата					

5.5.1.6 При наличии существенных отклонений расчетных значений изменения задолженностей и периодов оборота СП... формулирует соответствующие предложения и рекомендации. По решению Начальника СП... и/или Финансового директора предложения и рекомендации могут быть приняты, пересмотрены или отклонены (с соответствующей аргументацией).

5.5.1.7 План изменения дебиторской и кредиторской задолженностей и нормативы оборачиваемости (по году в разрезе месяцев и кварталов по горизонтали и в разрезе бюджетодержателей и служб по вертикали) утверждается Вице-президентом по стратегическому и корпоративному планированию.

5.5.2 По окончании месяца

5.5.2.1 В срок до 3-го числа следующего месяца в СП... от СП... предоставляется информация по исполнению БДР, БЗ и ПБ на анализируемый месяц.

5.5.2.2 В случае наличия каких-либо корректировок, их предоставление также обязательно. В течение 2 (Двух) рабочих дней СП... обрабатывает полученную информацию и формирует отчеты о динамике кредиторской и дебиторской задолженностей за месяц, периодах оборота задолженности, отклонениях и их причинах. Отчеты предоставляются Начальнику СП... как в детализированном (стандартном), так и в аналитическом форматах. Под аналитическим форматом понимается отчет с выделением факторов, повлекших за собой отклонение фактических показателей от их нормативных значений (Рисунок 4,5,6).

Рисунок 4 - Анализ отклонения фактического периода оборота⁴ от норматива оборачиваемости задолженности (на примере дебиторской задолженности)

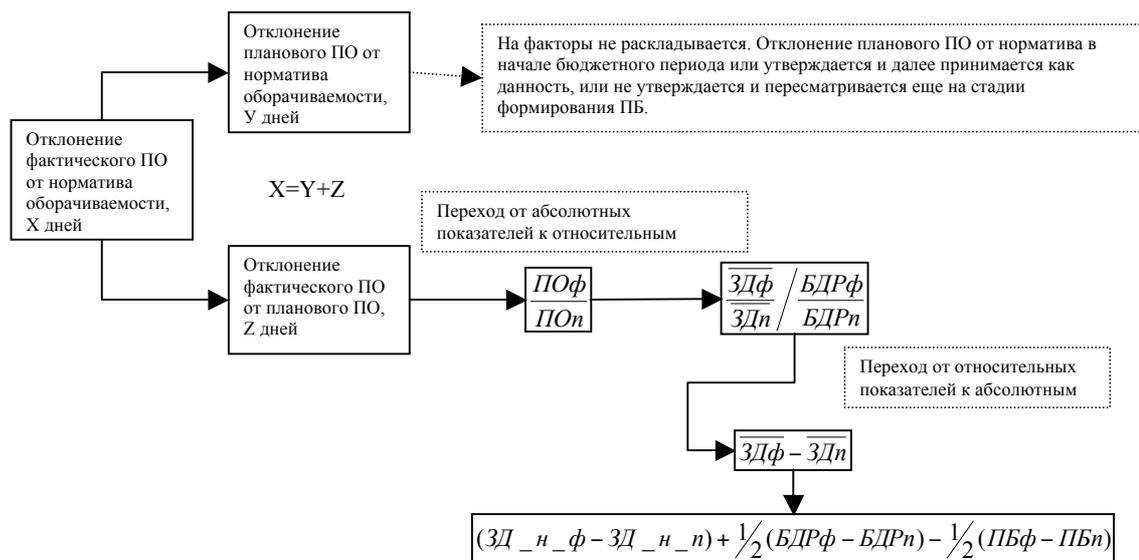


Рисунок 5 - Анализ отклонения изменения задолженности от лимита её изменения (на примере дебиторской задолженности)

⁴ Для целей проведения план-факт анализа период оборота считается по следующей формуле (на примере дебиторской задолженности):

$$ПО = \frac{\overline{ДЗ} * \text{Число_дней_в_периоде}}{\text{Доходы_за_период}}$$

Дебиторская задолженность берется как средняя арифметическая задолженностей на начало и конец

$$\text{периода, а именно: } \overline{ДЗ} = \frac{(ДЗ_{н} + ДЗ_{к})}{2}$$

Подпись и дата	
Инд. № дубл.	
Взам. инв. №	
Подпись и дата	
Инд. № подл.	

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	Лист
					12

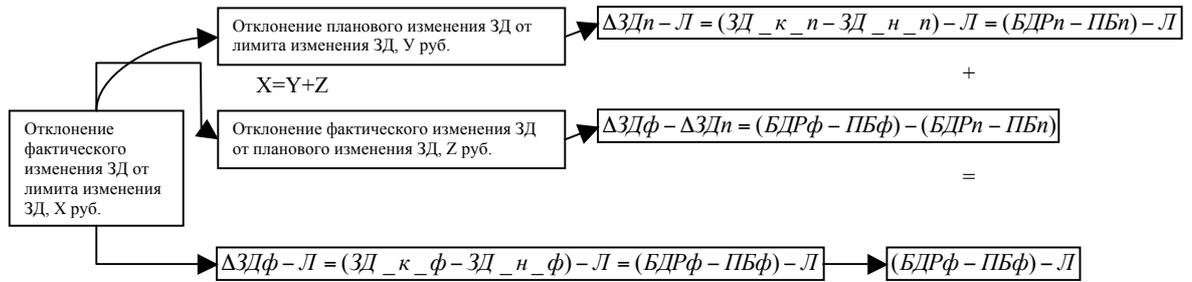
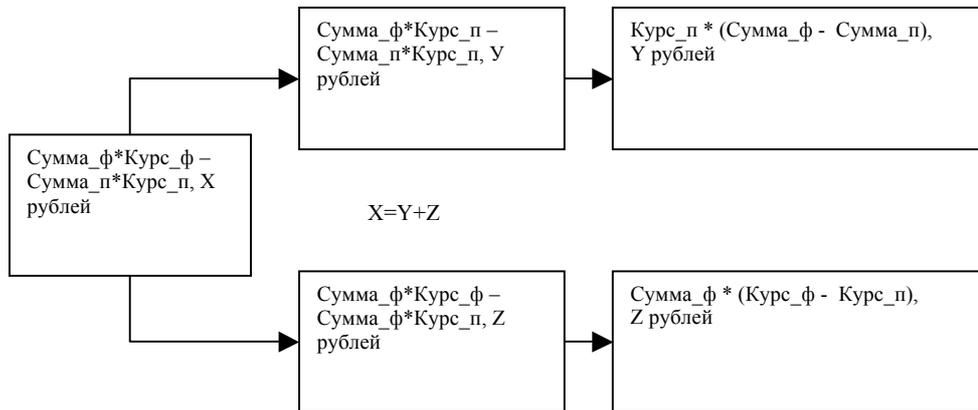


Рисунок 6 - Анализ отклонения фактического значения величины от ее планового значения в зависимости от разницы курса валют фактического и планового



5.5.2.3 После формирования СП... направляет отчеты Начальнику СП... (одновременно направляется копия СП...).

5.5.2.4 В процессе формирования месячных отчетов может возникать противоречие между срочностью принятия управленческих решений и надежностью информации (см. п. «Качественные характеристики входящей и исходящей информации в процессе анализа»). В случае если до 3-го числа месяца, следующего за анализируемым, информация по исполнению БДР, БЗ и ПБ не представляется точной, следует по предоставлению уточненной информации вносить изменения и пересчитывать результаты (до 10-го числа месяца, следующего за анализируемым).

5.5.3 По окончании квартала

5.5.3.1 Отчеты по окончании квартала формируются после формирования уточненных отчетов за месяц. Форматы квартальных отчетов аналогичны форматам отчетов за месяц.

5.5.4 По окончании года

5.5.4.1 Форматы годовых отчетов аналогичны форматам отчетов за месяц.

5.6 По результатам проведения анализа соблюдения норматива оборота и лимита изменения задолженностей СП... проводит следующий ряд мероприятий, направленных на достижение целевых и контрольных показателей:

5.6.1 При существенном влиянии отклонения фактического значения какой-либо статьи БДР (БЗ) от планового, СП... запрашивает у соответствующего бюджетодержателя причины произошедшего отклонения.

К причинам отклонений по статьям БДР (БЗ) относятся:

- увеличение/уменьшение объема продаж (производства, закупок);
- увеличение/уменьшение продажных (закупочных) цен;
- и т.п.

5.6.2 При существенном влиянии отклонения фактического значения какой-либо статьи ПБ от планового, СП... проводит подробный анализ причин произошедшего отклонения.

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата

		Итого по Службе 1		Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ
		...					Σ				Σ				Σ				Σ	Σ
	Итого по Бюджетодержателю 1			Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ
				Σ				Σ				Σ				Σ	Σ
Итого БДР по внешнему рынку				Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ
Итого БДР				Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ

Форматы утвержденных БЗ и ПБ на год, передаваемых в СП... (отдельно по внутреннему и внешнему рынку, в разрезе бюджетодержателей и служб), аналогичны формату БДР.

5.7.2 Формат месячного отчета об исполнении БДР, передаваемого в СП...

Таблица 4 – Формат месячного отчета об исполнении БДР, передаваемого в СП...

Рынки	Бюджетодержатели	Службы	Статьи	Месяц
Внутренний	Бюджетодержатель 1	Служба 1	Статья 1	
		
		...	Статья m	
		Итого по Службе 1		Σ
	Итого по Бюджетодержателю 1			Σ
	
Итого БДР по внутреннему рынку				Σ
Внешний	Бюджетодержатель 1	Служба 1	Статья 1	
		
		...	Статья m	
		Итого по Службе 1		Σ
	Итого по Бюджетодержателю 1			Σ
	
Итого БДР по внешнему рынку				Σ
Итого БДР				Σ

Форматы месячных отчетов об исполнении БЗ и ПБ, передаваемых в СП..., аналогичны формату БДР.

Формат ПБ приведен в «Методике формирования, контроля и анализа исполнения платежного бюджета ОАО «ОАО».

5.7.3 Расчет прогнозного изменения дебиторской и кредиторской задолженностей за год, плановых периодов их оборота, соответствия полученных показателей целевым и контрольным показателям деятельности⁶.

⁶ В аналитических (исходящих для СП...) отчетах группировка по видам рынков, бюджетодержателям, службам и статьям аналогична группировке в первичных (входящих для СП...) отчетах.

Подпись и дата	
Инв. № дубл.	
Взам. инв. №	
Подпись и дата	
Инв. № подл.	

						Лист
						15
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		

Таблица 5 – Расчет прогнозного изменения задолженности за период, плановых ПО, соответствия полученных показателей целевым и контрольным показателям деятельности (на примере дебиторской задолженности)

Статья	Норматив, дн.	ЗД на начало года (план), руб.	БДР на год (план), руб.	ПБ на год (план), руб.	ЗД на конец года (план), руб.	Изменение ЗД за год (план), руб.	ЗД средняя за год (план) ⁷ , руб.	Период оборота (план), дн.	Соответствие планового периода оборота нормативу, %
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]

5.7.4 Отчет об изменении задолженности и расчет периода оборота за месяц. Детализированный формат.

Таблица 6 – Отчет об изменении задолженности и расчет ПО (на примере дебиторской задолженности). Детализированный формат.

Статья	Норматив, дн.	ЗД на начало месяца (план), руб.	ЗД на начало месяца (факт), руб.	Ф-П ⁸ , руб.	БДР на месяц (план), руб.	БДР на месяц (факт), руб.	Ф-П, руб.	Ф/П, %	ПБ на месяц (план), руб.	ПБ на месяц (факт), руб.	Ф-П, руб.	Ф/П, %	ЗД на конце месяца (план), руб.	ЗД на конце месяца (факт), руб.	ЗД средняя за месяц (план), руб.	ЗД средняя за месяц (факт), руб.	Ф-П, руб.	Период оборота (план), дн.	Период оборота (факт), дн.	Ф-П, дн.	Ф/П, %
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	[12]	[13]	[14]	[15]	[16]	[17]	[18]	[19]	[20]	[21]	[22]

5.7.5 Отчет об изменении задолженности и расчет периода оборота за месяц. Аналитический формат.

Таблица 7– Отчет об изменении задолженности и расчет ПО (на примере дебиторской задолженности). Аналитический формат.

Статья	Период оборота (факт) минус Норматив, дн.	Период оборота (план) минус Норматив, дн.	Период оборота (факт) минус Период оборота (план), дн.	Период оборота (факт) делить на Период оборота (план), %	ЗД сред. за месяц (факт) делить на ЗД сред. за месяц (план), %	БДР на месяц (факт) делить на БДР на месяц (план), %	ЗД сред. за месяц (факт) минус ЗД сред. за месяц (план), руб.	ЗД на начало мес. (факт) минус ЗД на начало мес. (план), руб.	БДР на месяц (факт) минус БДР на месяц (план), руб.	ПБ на месяц (факт) минус ПБ на месяц (план), руб.	Норматив, дн.	Период оборота (факт), дн.	(ПО(факт) минус Норматив) делить на Норматив, %	ЗД на конце месяца (факт), руб.	ЗД на конце мес. (факт) минус ЗД на начало мес. (факт), руб.
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	[12]	[13]	[14]	[15]	[16]

5.8 Качественные характеристики входящей и исходящей информации в процессе анализа

Входящая (первичная) и исходящая (аналитические отчеты) информация должна предоставляться пользователям в соответствии со следующими характеристиками:

⁷ При расчете средней задолженности за год (или за квартал), в зависимости от целей расчета, можно использовать как среднюю арифметическую задолженность, так и среднюю хронологическую.

⁸ Ф-П всегда подразумевает фактические и плановые значения показателей, предшествующих данному столбцу. Обозначает «Факт минус План». За ним может следовать столбец Ф/П, обозначающий «Факт делить на План».

Инвар. № подл..	Подпись и дата	Взам. инв. №	Инвар. № дубл.	Подпись и дата
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата

понятность; уместность; существенность; надежность; правдивое представление; приоритет содержания над формой; нейтральность; осмотрительность; полнота; сопоставимость; своевременность.

Примечание - Для соблюдения принципа сопоставимости форматы отчетов по БДР, БЗ и ПБ в части их структуры и формул расчетов значений обязательно должны совпадать. Если в процессе исполнения Бюджетов появляется необходимость в удалении или пересчете какой-либо статьи (или какой-либо другой корректировке), СП... обязан проинформировать СП... и официально приложить список произошедших изменений к первому же составленному с учетом этих изменений месячному отчету (первичному для СП...). В процессе анализа исполнения Годового бюджета, в случае наличия указанных изменений, СП... или пересчитывает все значения прошедших месяцев, как если бы изменения были с начала года, или пересчитывает всю информацию последующих месяцев, как будто изменений не было. И в том, и в другом варианте СП... прикладывает к исходящим отчетам письмо с объяснениями всех произошедших изменений и отклонений в значениях показателей от тех же значений в первичных отчетах и ранее распространенных аналитических отчетах (как-то: пересчет данных из-за произошедших изменений, наличие математической ошибки в первичном отчете, прочие аргументированные объяснения).

Инд. № подл..	Подпись и дата	Взам. инв. №	Инв. № дубл.	Подпись и дата						Лист
										17
					Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	

- тип договора;
- условия оплаты;
- схема расчетов.

6.8 Подробно о постановке управленческого учета дебиторской и кредиторской задолженностей изложено в Методике.

6.9 Контроль оплаты (взыскания) задолженности осуществляется отделами Казначейства (СП..., СП..., СП..., СП...).

6.10 Контроль оплаты (взыскания) задолженности подразумевает следующие мероприятия:

- контроль своевременности оплаты обязательств и выполнения договорных отношений;
- недопущение преждевременной оплаты задолженности (при покупке) одним контрагентом за счет задержки оплаты другим;
- выявление просроченной задолженности и работа с бюджетодержателями по ее погашению.

6.11 При допущении Бюджетодержателем просроченной задолженности (перед поставщиками) отделы, осуществляющие контроль оплаты задолженности:

- информируют бюджетодержателя о наличии просроченной задолженности с предложением ее погасить;
- в случае дальнейшего непогашения указанной задолженности имеют право списать ее сумму с лицевого счета без акцепта Бюджетодержателя.

6.12 При допущении Бюджетодержателем просроченной задолженности (покупателей) отделы, осуществляющие контроль оплаты задолженности:

- информируют бюджетодержателя о наличии просроченной задолженности с предложением ускорить ее взыскание;
- в случае дальнейшего непогашения указанной задолженности имеют право инициировать переписку с недобросовестным покупателем и осуществлять дальнейшие действия по взысканию просроченной задолженности в соответствии с МУ «Основные принципы организации работы Финансовой дирекции по востребованию задолженностей покупателей на внутреннем рынке» и другими документами, регулирующими взыскание просроченной задолженности.

6.13 В соответствии с настоящим Положением, СП... осуществляет координацию работы по управлению кредиторской и дебиторской задолженностями, посредством управляющих воздействий (оперативного вмешательства на основании анализа) на выявленные отклонения от установленных лимитов и нормативов, а также на условия расчетов по отдельным контрагентам и видам расчетов в целом. Указанное воздействие может осуществляться путем непосредственной работы с отделами Казначейства, бюджетодержателями или контрагентами (служебная переписка, телефонограммы), а также инициацией процедур оплаты (взыскания) задолженности.

6.14 При наличии встречной дебиторской и кредиторской задолженностей у контрагента может быть произведен взаимозачет задолженностей.

6.15 Проведение взаимозачетов осуществляется в соответствии с утвержденными на предприятии документами, регулирующими проведение взаимозачетов, в том числе в

Изн. № подл..	Подпись и дата	Взам. инв. №	Инв. № дубл.	Подпись и дата						Лист
										19
					Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	

соответствии с «Порядок работы в Казначействе по договорам взаимопоставки прочей продукции, предусматривающих проведение взаимозачета», Контрольным поручением «О проведении взаимозачетов, не предусмотренных условиями договоров», Распоряжением Финансового директора «По организации порядка расчетов с предприятиями сервисно - сбытовой сети».

6.16 При проведении взаимозачетов следует руководствоваться принципом максимизации прибыли предприятия, а именно: следует зачитывать задолженности с таким соотношением «качества» (сроков возникновения), чтобы это было максимально выгодно предприятию.

6.17 Подробно об анализе задолженности по срокам возникновения изложено в Методике.

6.18 Целесообразность проведения взаимозачетов определяется СП....

Инв. № подл..	Подпись и дата	Взам. инв. №	Инв. № дубл.	Подпись и дата						Лист
										20
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата						

Формула расчета баланса: $(K1_{н_м} - \text{Превышение}_{н_м} + K2_{н_м} + K3_{н_м}) + \text{Поступило} - \text{Отказ от акцепта} - \text{Оплачено счетов} - \text{Выведено без оплаты} - \text{Выведено под закрытие предоплаты} = (K1_{к_м} - \text{Превышение}_{к_м} + K2_{к_м} + K3_{к_м})^*$

* Разница между левой и правой частью баланса попадает в «Счета на выяснении».

7.4.2 Формат отчета об изменении дебиторской задолженности за месяц (стандартный).

Таблица 10 – Отчет об изменении дебиторской задолженности за месяц¹³

Статья доходов	ДЗ на начало месяца (по сделкам с отсрочкой платежа), руб.	Задолженность покупателей по предоплате на начало месяца, руб.	Задолженность предприятия по отгрузке на начало месяца, руб.	Произведенная отгрузка за месяц (по сделкам с отсрочкой платежа), руб.	Полученная оплата за месяц (по сделкам с отсрочкой платежа), руб.	Произведенная отгрузка за месяц (по полученной предоплате), руб.	Полученная предоплата за месяц, руб.	Выставлено счетов на предоплату за месяц, руб.	ДЗ на конец месяца (по сделкам с отсрочкой платежа), руб.	Задолженность покупателей по предоплате на конец месяца, руб.	Задолженность предприятия по отгрузке на начало месяца, руб.
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10] = [2] + [5] - [6]	[11] = [3] + [9] - [8]	[12] = [4] + [8] - [7]

7.4.3 Формат отчета об изменении кредиторской задолженности за месяц (стандартный) аналогичен формату отчета об изменении дебиторской задолженности за месяц (стандартному).

7.4.4 Формат месячного отчета о соблюдении графика реструктуризации кредиторской задолженности и о вновь сформировавшейся просроченной задолженности.

Таблица 11 – Отчет о выполнении плана РКЗ (по кредиторской задолженности) и о вновь сформировавшейся просроченной кредиторской задолженности¹⁴

Статья расходов	КЗ на начало месяца (без учета РКЗ), руб.	В том числе проср. КЗ на начало месяца, руб.	План РКЗ на год, руб.	Остаток по РКЗ на начало месяца, руб.	Итого КЗ на начало месяца, руб.	План РКЗ на месяц, руб.	Факт РКЗ за месяц, руб.	Факт РКЗ – План РКЗ, руб.	Остаток по РКЗ на конец месяца, руб.	КЗ на конец месяца (без учета РКЗ), руб.	В том числе проср. КЗ на конец месяца, руб.	Итого КЗ на конец месяца, руб.
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	[12]	[13]

7.4.5 Формат отчета о выполнении плана МДЗ (по дебиторской задолженности) и о вновь сформировавшейся просроченной дебиторской задолженности аналогичен формату отчета о выполнении плана РКЗ (по кредиторской задолженности) и о вновь сформировавшейся просроченной задолженности.

Примечание - При предоставлении перечисленных отчетов отделы, отвечающие за управленческий учет задолженности, прикладывают к отчетам пояснительные записки с перечислением наиболее существенных факторов, повлиявших на изменение задолженности в ту или иную сторону.

¹³ С группировкой по рынкам сбыта, службам и бюджетодержателям, с выделением основных контрагентов.

¹⁴ С группировкой по рынкам сбыта, службам и бюджетодержателям.

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата
------	------	----------	-------	------

По степени обеспечения:

- обеспеченная залогом;
- обеспеченная договором поручительства;
- обеспеченная банковской гарантией;
- обеспеченная векселями;
- необеспеченная.

По возможности взыскания:

- надежная;
- сомнительная;
- безнадежная.

По валюте платежа:

- в рублях;
- в иностранной валюте.

9.6 Отчет с расчетом основных финансовых коэффициентов и показателей для целей управления дебиторской и кредиторской задолженностями выглядит следующим образом (Таблица 13):

Таблица 13– Финансовый анализ корпоративной отчетности для целей управления дебиторской и кредиторской задолженностями

Номер строки	Наименование	Формула расчета
1	АКТИВЫ	= 2 + 8 = 9
2	Текущие активы	= 4 + 6 + 7
3	<i>в том числе</i>	
4	Расчеты с покупателями (дебиторская задолженность)	
5	<i>в том числе просрочено</i>	
6	Авансы выданные (в части предоплаты поставщикам)	
7	...	
8	Долгосрочные активы	
9	ПАССИВЫ	= 10 + 16 + 17 = 1
10	Текущие обязательства	= 12 + 14 + 15
11	<i>в том числе</i>	
12	Текущие расчеты с поставщиками (кредиторская задолженность)	
13	<i>в том числе просрочено</i>	
14	Авансы полученные (в части предоплаты от покупателей)	
15	...	
16	Долгосрочные обязательства	
17	Собственный капитал	
18	Выручка от реализации	
19	<i>в том числе от продаж с отсрочкой платежа</i>	
20	Материалы и комплектующие	
21	<i>в том числе купленные с отсрочкой платежа</i>	
22	Количество дней в периоде	
23	Доля дебиторской задолженности в текущих активах, %	= [4] / [2]
24	Доля дебиторской задолженности в активах, %	= [4] / [1]
25	Доля просроченной дебиторской задолженности, %	= [5] / [4]
26	Доля авансов полученных (в части предоплаты от покупателей) в пассивах	= [14] / [9] = [14] / [1]
27	Соотношение дебиторской задолженности и авансов полученных, %	= [4] / [14]
28	Доля продаж с отсрочкой платежа в общей сумме продаж, %	= [4] / ([4] + [14])
29	Средняя дебиторская задолженность за период, руб.	= ([4 (за текущ. пер.)] + [4 (за предшеств. пер.)]) / 2
30	Количество оборотов дебиторской задолженности, раз	= [19] / [29]
31	Средний период инкассации дебиторской задолженности, дн.	= [29] * [22] / [19]
32	Доля кредиторской задолженности в текущих обязательствах, %	= [12] / [10]
33	Доля кредиторской задолженности в пассивах, %	= [12] / [9]
34	Доля просроченной кредиторской задолженности, %	= [13] / [12]

Подпись и дата

Инв. № дубл.

Взам. инв. №

Подпись и дата

Инв. № подл..

Номер строки	Наименование	Формула расчета
35	Доля авансов выданных в активах, %	= [6] / [1] = [6] / [9]
36	Соотношение кредиторской задолженности и авансов выданных, %	= [12] / [14]
37	Доля закупок с отсрочкой платежа в общей сумме закупок, %	= [12] / ([12] + [14])
38	Средняя кредиторская задолженность за период, руб.	= ([12 (за текущ. пер.)] + [12 (за предшеств. пер.)]) / 2
39	Количество оборотов кредиторской задолженности, раз	= [20] / [38]
40	Средний период оборота кредиторской задолженности, дн.	= [38] * [22] / [20]
41	Абсолютная разница между кредиторской и дебиторской задолженностью, руб.	= [12] - [4]
42	Соотношение кредиторской и дебиторской задолженности, раз	= [12] / [4]

9.7 Финансовый анализ (в целях управления дебиторской и кредиторской задолженностями) рекомендуется проводить по мере составления необходимой корпоративной отчетности, но не реже одного раза в квартал.

9.8 О результатах проведения финансового анализа (с предоставлением отчета в приведенном выше формате) СП... информирует СП... в течение 2 (Двух) дней после проведения анализа.

9.9 По результатам проведения оперативного анализа задолженностей, а также финансового анализа корпоративной отчетности СП... оценивает прибыльность инвестирования и привлечения оборотных средств, различных схем оплаты, конкретных сделок и пр., динамику дебиторской и кредиторской задолженностей, сопоставляет сложившуюся ситуацию по структуре, величине и оборачиваемости задолженностей с положениями Кредитной политики (Политики привлечения средств в оборот), выявляет тенденции, формулирует предложения по корректировке Политик.

Изн. № подл..	Подпись и дата	Взам. инв. №	Инв. № дубл.	Подпись и дата						Лист
										27
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата						

10 Источники некоторых данных, необходимых в процессе управления дебиторской и кредиторской задолженностями

10.1 WACC

Расчет средневзвешенной стоимости капитала производится СП... Финансовой дирекции в соответствии с МУ «Методика формирования, контроля и анализа исполнения бюджета финансовой деятельности ОАО «ОАО».

10.2 Альтернативная рентабельность

В качестве величины альтернативной рентабельности (при отсутствии иной информации) можно использовать данные об объявленных ставках по привлечению банками кредитов, публикуемые Центральным банком России – <http://www.cbr.ru>

10.3 Среднерыночные цены

Информация по среднерыночным ценам запрашивается в СП..., Управлении маркетинга, Дирекции по закупкам.

10.4 Себестоимость

Информация по себестоимости запрашивается в СП....

10.5 Инфляция

Официальные данные об индексах потребительских цен на территории России публикует Госкомстат РФ - <http://www.gks.ru>

Инд. № подл..	Подпись и дата	Взам. инв. №	Инд. № дубл.	Подпись и дата						
										Лист
										28
					Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	

11 Принятые сокращения

- ДЗ – дебиторская задолженность
 КЗ – кредиторская задолженность
 ЗД – задолженность
 ПО – период оборота
 СП... - структурное подразделение
 Л – лимит изменения задолженности
 WACC – Средневзвешенная стоимость капитала
 МСФО - Международные стандарты финансовой отчетности
 ИС –информационная система
 КПД – контрольные (ключевые) показатели деятельности
 БДР – Бюджет доходов и расходов
 БЗ – Бюджет закупок
 ПБ – Платежный бюджет
 РКЗ – реструктуризированная кредиторская задолженность
 МДЗ – мобилизованная дебиторская задолженность
 \sum - сумма
 \bar{X} - среднее значение
 X_n (X_п) - плановое значение
 X_ϕ (X_ф) - фактическое значение
 X_n (X_н) - значение на начало периода
 X_k (X_к) - значение на конец периода
- ФД – Финансовая дирекция
 СП... – ...
 СП... – ...
 СП... – ...
 СП... – ...

Инд. № подл..	Подпись и дата	Инд. № дубл.	Взам. инв. №	Подпись и дата		Лист
						29
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

Номер изменения	Номера страниц (листов)				Всего страниц (листов) в документе	Регистрационный номер документа	Подпись	Дата внесения изменения
	Измененных	Замененных	Новых	Исключенных				

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата

Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата

