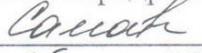


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра финансов
Направление подготовки 38.03.01 – Экономика
Направленность (профиль) образовательной программы Финансы и кредит

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

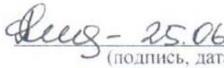
 Е.А. Самойлова
«25» 06 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Управление дебиторской задолженностью предприятия (на примере
Общества с ограниченной ответственностью «Клин»)

Исполнитель

студент группы

 25.06.2020г. А.О. Чмут
(подпись, дата)

Руководитель

канд. экон. наук,
доцент

 25.06.2020 О.А. Цепелев
(подпись, дата)

Нормоконтроль

 25.06.2020 С.Ю. Колупаева
(подпись, дата)

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет экономический
Кафедра финансов

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

Самойлова Е.А. Самойлова
«10» 04 2020 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Чмут Анастасии Олеговны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Управление дебиторской задолженностью предприятия (на примере Общества с ограниченной ответственностью «Клин»)

(утверждена приказом от 30.04.2020 № 810-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы 25.06.2020 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: учебная литература, научно-периодические издания, законодательные и нормативные акты РФ, локально-нормативные акты предприятия

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): 1. Теоретические основы управления дебиторской задолженностью на предприятии; 2. Оценка деятельности ООО «Клин»; 3. Совершенствование управления дебиторской задолженностью на предприятии

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) 9 рисунков, 20 таблиц, 4 приложения: Бухгалтерский баланс ООО «Клин» за 2017 - 2019 гг.; Отчет о финансовых результатах ООО «Клин» за 2017 - 2019 гг.; Основные дебиторы ООО «Клин»; Справка о результатах проверки текстового документа на наличие заимствований

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов) нет

7. Дата выдачи задания 10.04.2020 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы О.А. Цепелев, декан, канд. экон. наук, доцент

(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата): 10.04.2020 г.

Чмут Анастасия Олеговна
(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 76 с., 9 рисунков, 20 таблиц, 50 источников, 4 приложения.

ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ, ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ, ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ, КОНТРОЛЬ ЗА ПРОСРОЧЕННОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ

Цель бакалаврской работы заключается в изучении теоретических аспектов управления дебиторской задолженностью на примере ООО «Клин» с последующей разработкой рекомендаций по их совершенствованию.

Объектом исследования является ООО «Клин». Предмет исследования – экономические отношения, возникающие в процессе управления дебиторской задолженностью на предприятии.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты управления дебиторской задолженностью. Раскрыта ее экономическая сущность, приведены методы управления дебиторской задолженностью и приемы оценки эффективности управления дебиторской задолженностью на предприятии.

Во второй главе рассмотрена организационно-экономическая характеристика ООО «Клин», проведена оценка имущественного положения и финансового состояния исследуемого предприятия.

В третьей главе проведена оценка дебиторской задолженности в ООО «Клин», выявлены основные проблемы в управлении дебиторской задолженностью на предприятии. По результатам анализа разработан комплекс мероприятий, направленный на повышение эффективности управления дебиторской задолженностью предприятия, внедрение которых может способствовать росту прибыли, усилению конкурентоспособности и улучшению финансового состояния ООО «Клин».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы управления дебиторской задолженностью на предприятии	8
1.1 Экономическая сущность дебиторской задолженности	8
1.2 Методы управления дебиторской задолженностью	14
1.3 Оценка эффективности управления дебиторской задолженностью	20
2 Оценка деятельности ООО «Клин»	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Клин»	27
2.2 Оценка имущественного положения ООО «Клин»	32
2.3 Оценка финансового состояния ООО «Клин»	41
3 Совершенствование управления дебиторской задолженностью предприятия	48
3.1 Оценка важнейших показателей, характеризующих динамику дебиторской задолженности и эффективности управления ею в ООО «Клин»	48
3.2 Мероприятия по совершенствованию системы управления дебиторской задолженностью в ООО «Клин»	56
3.3 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий	64
Заключение	68
Библиографический список	72
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Клин» за 2017 - 2019 гг.	77
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «Клин» за 2017 - 2019 гг.	82
Приложение В Основные дебиторы ООО «Клин»	85
Приложение Г Справка о результатах проверки текстового документа на наличие заимствований	87

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время этап экономического развития в России характеризуется насыщенностью рынка и замедлением платежного оборота, следовательно, организации сталкиваются с различными проблемами, такими как рост неплатежей контрагентов, и как следствие, увеличение просроченной дебиторской задолженности. Проблема оптимизации дебиторской задолженности является одной из главных для многих предприятий, так как доля дебиторской задолженности от реализации товаров и услуг, как правило, является значительной.

Для того, чтобы у организации не было проблем с управлением дебиторской задолженностью, она должна постоянно следить за ее динамикой, контролировать необоснованный рост и оперативно предпринимать соответствующие действия если был замечен рост просроченной задолженности, так как это может привести к существенным проблемам на предприятии.

Процесс управления дебиторской задолженностью достаточно сложный, так как одновременно преследует две разнонаправленные задачи: по увеличению объемов продаж и по снижению рисков неоплаты дебиторами своих финансовых обязательств. Поэтому эффективное управление дебиторской задолженностью является важным и необходимым условием успешной работы предприятия, т. к. оказывает большое влияние на ликвидность организации, создает предпосылки для роста бизнеса и увеличения финансовых возможностей компании, и, как следствие, на укрепление ее финансового положения в целом.

Таким образом, актуальность данного исследования обусловлена тем, что проблема поиска эффективных решений и методов по управлению дебиторской задолженностью не имеет однозначного решения и зависит, в том числе, и от специфики деятельности предприятия.

Цель бакалаврской работы заключается в изучение теоретических аспектов и анализ эффективности методов управления дебиторской задолженностью на примере ООО «Клин» с последующей разработкой рекомендаций по их совершенствованию.

Для достижения данной цели был сформулирован ряд задач:

- раскрыть теоретические аспекты управления дебиторской задолженностью на предприятии;
- дать общую характеристику деятельности исследуемому предприятию;
- оценить имущественное положение и финансовое состояние ООО «Клин»;
- оценить динамику дебиторской задолженности и эффективность управления ею в ООО «Клин»;
- предложить мероприятия по совершенствованию системы управления дебиторской задолженностью в ООО «Клин», рассчитать их эффективность.

Объектом исследования является ООО «Клин».

Предмет исследования – экономические отношения, возникающие в процессе управления дебиторской задолженностью на предприятии.

Для того, чтобы решить поставленные задачи в работе применяются такие методы исследования, как теоретический, сравнительный, финансово-экономический анализы, метод наблюдения, коэффициентный, графический методы и метод анализа документов.

Теоретическая значимость работы заключается в том, что выводы, полученные в ходе проведенного исследования, могут быть использованы для дальнейшего развития теоретических концепций организации эффективных механизмов по управлению дебиторской задолженностью на предприятии.

Практическая значимость исследования заключается в разработке мер, направленных на повышение эффективности управления дебиторской задолженностью, внедрение которых может способствовать росту прибыли, повышению конкурентоспособности и улучшению финансового состояния рассматриваемой организации.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили ключевые тезисы, которые содержатся в работах ученых по таким научным дисциплинам, как экономика, финансовый менеджмент, маркетинг, управление и коммерция, концептуальные подходы, реализуемые в законодательных и

нормативных актах Российской Федерации, в методических документах органов государственного управления, локально-нормативные акты компании, сведения из научных периодических изданий, материалов научно-практических конференций.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Экономическая сущность дебиторской задолженности

На основании существующих определений дебиторской задолженности, можно сделать обобщающий вывод, что она представляет собой определенную экономическую категорию, которые влекут за собой ряд обстоятельств, при которых возникают финансовые обязательства контрагентов предприятия, как внешних, так и внутренних, с которыми оно связано договорными отношениями.

Сама сущность дебиторской задолженности проявляется в существовании договорных отношений в процессе которых происходит передача в собственность различных материальных ресурсов. Этот процесс выражается в передаче предприятием товаров или услуг, которые имеют материальную ценность оборудования или другого имущества компании, за которым должна последовать оплата – передача денежных средств¹.

В ряде случаев оплата производится не сразу, и плательщик оставляет за собой право отсроченного расчёта (платежа). Порядок таких расчетов может быть оговорен при определении порядка расчетов в договоре, либо обоснован стечением различных обстоятельств (задержки в платежной системе, задержка передачи ценностей (время пути), задержка в процессе оценки полученного имущества, его качественного или количественного состава, или просто не грамотное составление договоров)².

Размер дебиторской задолженности находится в прямой зависимости от размета предоставленных дебитору товаров или услуг либо собственности, конечной стоимости предоставленных ценностей и принятой на предприятии маркетинговой политике по отношению к контрагентам. Имеет значение и порядок, сроки расчета потребителей с предприятием, суммы пени или неустойки за нарушение сроков оплаты предоставляемых товаров или услуг, различной

¹ Экономика / под ред. С.С. Носовой. М., 2017. С. 107.

² Хрусталева А. Управление коммерческими кредитами предприятия // Справочник экономиста. 2018. № 7. С. 52 - 58.

материальной собственности.

Объем дебиторской задолженности, ее структура могут находиться под влиянием ряда субъективных и объективных факторов (инфляция, процент погашения, длительность сроков погашения, рост цен на тот или иной ресурс) (рисунок 1)³.

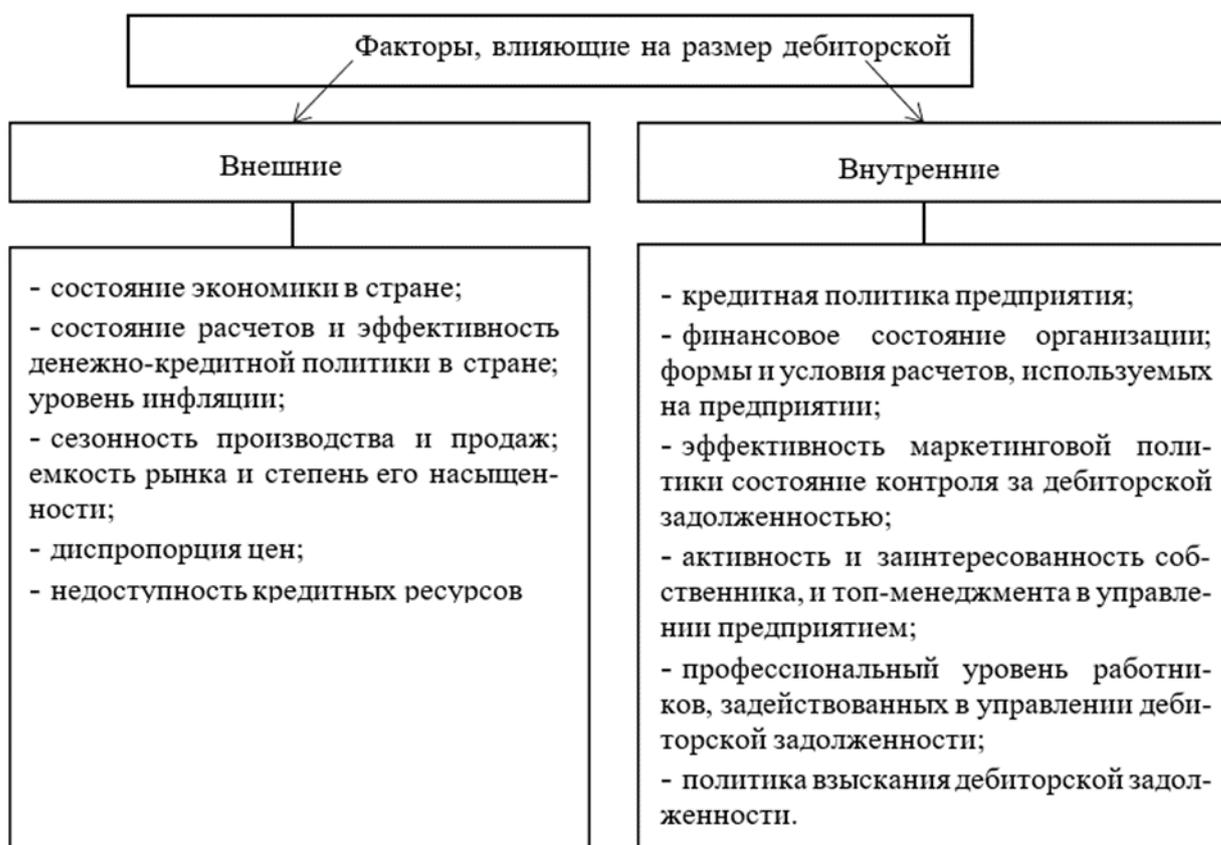


Рисунок 1 – Факторы, влияющие на уровень дебиторской задолженности

Предприятие не может оказывать влияние на внешние факторы, ограничить или усилить их. При этом внутренние факторы должны быть под постоянным контролем и изменяться в соответствии с целями и стратегическими задачами, решаемыми в процессе деятельности предприятия. Управление дебиторской задолженностью входит в ряд задач, которые обусловлены внутренними факторами и могут быть отрегулированы внутренней политикой компании.

Если рассматривать дебиторскую задолженность с позиции финансового

³ Финансы организаций (предприятий) / под ред. Т.Ю. Мазуриной, Л.Г. Скамай, В.С Гроссу. М., 2017. С. 247.

менеджмента, то можно отметить ее двоякое влияние на развитие компании. С одной стороны – рост дебиторской задолженности связан с увеличением объемов деятельности предприятия, данный фактор является положительным, но если предприятие не наращивало объемы производства и не расширило свое влияние на рынке, то рост размеров дебиторской задолженности говорит об ошибках в процессе управления финансовыми потоками.

Необоснованный рост дебиторской задолженности снижает ликвидность компании, а отсутствие необходимых средств производства, которые она аккумулировала, и которые не находятся в свободном доступе могут повлечь за собой остановку производственной деятельности.

Причинами излишнего наращивания размера дебиторской задолженности могут стать:

- банкротство контрагентов, которые являются дебиторами, либо их временная неплатежеспособность;
- неотрегулированная, и в ряде случаев, экономически не эффективная политика кредитования, сложившаяся на данный момент в компании;
- ошибки при выборе контрагентов, которые приводят к сотрудничеству с неблагонадежными компаниями;
- различные сбои в процессе платежей.

Дебиторская задолженность, как экономическая категория, имеет определенное значение и выполняет ряд функций, обусловленных различными факторами. В число функций дебиторской задолженности входит – перераспределение экономических обязательств, так же она учитывается в процессе формирования общего уровня доходности компании и учитывается при составлении бухгалтерской отчетности, как для внутренних целей предприятия (статистика, аналитика), так и для внешних пользователей (налоговые и другие фискальные органы, банковские системы, статистические организации).

Функция перераспределения заключается в организации потоков денежных средств от одной финансовой структуры в другую. Средства могут находиться как во временном пользовании, так и становиться частью собственности

субъекта бизнеса, переходя в материальные ресурсы, товары и т.д.

Инвестиционная функция заключается в предоставлении денежных средств только во временное пользования, для дальнейшего извлечения выгоды и получения дополнительной прибыли. В данном случае, средства должны быть использованы в процессе хозяйственной деятельности предприятия и имеют под собой четкие финансовые обязательства.

Дебиторская задолженность на каждом предприятии имеет свою тактическую специфику, которая выражается в процессе ее формирования, ее образование может быть использовано в процессе аккумулирования денежных средств, для дальнейшего освоения после полного погашения.

Дебиторская задолженность рассматривается как одна из составляющих оборотного капитала компании и чувствует в процессе основной хозяйственной деятельности, что влечет за собой реализацию следующей ее функции – формирование денежных потоков, регулирование которых происходит по средством договоров в которых раскрываются все элементы процесса формирования данной категории товарно-денежных отношений⁴.

Для раскрытия экономической сущности экономического явления – дебиторская задолженность следует рассмотреть классификацию.

- 1) по объектам дебиторская задолженность делится на следующие виды:
 - за товары, работы и услуги, срок оплаты которых не наступил;
 - за товары, работы и услуги, не оплаченные в срок;
 - по векселям полученным;
 - переплата по платежам в бюджет и внебюджетные фонды;
 - задолженность по расчетам с персоналом;
 - задолженность участников по взносам в уставный капитал;
 - задолженность филиалов, дочерних фирм, зависимых компаний;
 - уплаченные поставщикам авансы;

⁴ Белоглазова М. С. Анализ и проблемы строительной отрасли // Молодой ученый. 2018. № 4. С. 104 - 107.

- прочие виды дебиторской задолженности⁵.

2) по источнику возникновения:

- задолженность, связанная с реализацией товаров, работ, услуг;
- задолженность, не связанная с реализацией товаров, работ, услуг.

3) по срокам предоставления:

- текущая (краткосрочная), погашение которой ожидается в течение 12 месяцев с момента ее возникновения;

- долгосрочная, погашение которой ожидается более чем через 12 месяцев с момента ее возникновения.

4) по времени возврата:

- нормальная (срочная) – задолженность, по которой еще не истек срок исполнения обязательств;

- отсроченная – задолженность, по которой срок оплаты продлен по соглашению сторон сделки;

- просроченная – не погашенная в установленный срок. Просроченная задолженность в свою очередь подразделяется на:

а) истребованную – задолженность, по осуществлению взыскания которой предприятие-кредитор предприняло все предусмотренные законом меры (переговоры, претензионные письма, подача исковых заявлений);

б) неистребованную – задолженность, для взыскания которой предприятие-кредитор не предприняло всех необходимых действий⁶.

5) по степени обеспеченности:

- обеспеченная гарантиями;
- необеспеченная гарантиями.

Согласно п. 1 ст. 329 Гражданского кодекса РФ исполнение обязательств может обеспечиваться неустойкой, залогом, удержанием вещи должника, поручительством, независимой гарантией, задатком, обеспечительным платежом и

⁵ Комплексный финансовый анализ в управлении предприятием / под ред. С.А. Бороненковой, М.В. Мельника. М., 2017. С. 167.

⁶ Корпоративные финансы / под ред. А.И. Самылина. М., 2017. С. 170.

другими способами, предусмотренными законом или договором⁷. Чем большими способами обеспечивается дебиторская задолженность, тем ниже риск ее невозврата в установленные сроки.

б) по возможности взыскания:

- надежная;
- сомнительная;
- безнадежная.

Надежность дебиторской задолженности определяется двумя условиями – обеспеченностью дебиторской задолженности до истечения сроков ее погашения.

Сомнительная дебиторская задолженность может определяться такими условиями как, ее непогашение в установленные сроки. При такой оценке не берется во внимание способ образования дебиторской задолженности, она может возникнуть, как в результате предоставления контрагенту товаров/услуг, собственности, так и при непосредственной передаче денежных средств во временное пользование. Критерии оценки сомнительности дебиторской задолженности приведены в пункте 1 статьи 266 Налогового Кодекса Российской Федерации⁸.

Есть обстоятельства, при которой задолженность может быть признана безнадежной и даже нереальной к взысканию. Порядок возникновения такой задолженности описан в пункте 2 вышеуказанной статьи Налогового Кодекса. При этом, что бы попасть в данную категорию она должна отвечать только одному из факторов: либо истек срок исковой давности - 3 года согласно (установлено статьей 196 Гражданского кодекса Российской Федерации), либо прекращение обязательств, в следствии невозможности из фактического исполнения. Второе условие может наступить при возникновении обстоятельств, не зависящим от плательщика – смерть, пожары, наводнения и т.д.

⁷ Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) [Электронный ресурс] : федеральный закон от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 16.12.2019). Доступ из справочно-правовой системы «Гарант».

⁸ Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) [Электронный ресурс] : федеральный закон от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ (ред. от 01.04.2020). Доступ из справочно-правовой системы «Гарант».

Так же одним из обстоятельств прекращения претензий по задолженности может быть невозможность места нахождения плательщика или полного отсутствия у него имущества, которое может быть зачтено в счет оплаты обязательств по обстоятельствам задолженности.

Порядок взыскания сомнительной задолженности описан в вышеуказанных статьях Налогового Кодекса. Сомнительная задолженность может быть взыскана как в судебном, так и в досудебном порядке, безнадежная задолженность может быть погашена за счет внутренних резервов предприятия, после списания денежных средств со счетов резервного фонда, при его наличии⁹.

Для осуществления контроля над размером дебиторской задолженности на предприятии прописывается порядок, такую задолженность считают контролируемой. В данном случае предприятие само контролирует ее размер, для формирования денежных потоков, и аккумуляирования денежных средств¹⁰. Такое предприятие отличается высокой платежеспособностью и инвестиционной привлекательностью.

1.2 Методы управления дебиторской задолженностью

Оптимальные для управления дебиторской задолженностью подходы предлагает Стоянова Е.С.:

- сопоставление дополнительной прибыли, полученной предприятием, которая связана со схемами спонтанного финансирования процессов изменения реализации продукции предприятия, с затратами и финансовыми потерями;
- сопоставление и оптимизация размера дебиторской задолженности и сроков ее погашения с плановыми.

Сопоставления производятся в соответствии с уровнем кредитоспособности контрагента и уровнем его доходов¹¹.

В соответствии с данными анализа производится разработка кредитной линии, включающей в себя скидки за своевременное погашение кредита,

⁹ Дебиторская задолженность: учет, анализ, оценка и управление / под ред. В.Ю. Сулягина, М.В. Беспалова. М., 2017. С. 15.

¹⁰ Корпоративные финансы / под ред. А.И. Самылина. М., 2017. С.171.

¹¹ Финансовый менеджмент / под ред. Е.С. Стояновой. М., 2018. С. 352.

начисляются бонусы, определяется период отсрочки по кредитным обязательствам.

Процесс управления дебиторской задолженностью предприятия, является одной из функций финансового менеджмента. Целью процесса управления является оптимизация величины кредиторской задолженности и периода ее обрачиваемости. Дебиторская задолженность при высоком проценте ее управляемости может быть использована, как финансовый инструмент в процессе развития компании для повышения ее инвестиционной привлекательности и накопления инвестиционных ресурсов.

Основными задачами при организации процесса управления дебиторской задолженностью являются:

- разработка схемы расчетов с потребителями;
 - определение лимита оборотных средств, которые отвлекаются из общего денежного оборота предприятия на формирование дебиторской задолженности;
 - мониторинг уровня дебиторской задолженности на всех этапах ее формирования;
 - разработка и утверждение четких алгоритмов управления дебиторской задолженностью;
 - создание схем мотивации работников, принимающих участие в процессе создания и регулирования размера дебиторской задолженности;
- формирование системы штрафов и поощрения для партнеров (контрагентов) предприятия¹².

Совокупность методов и инструментов, с помощью которых можно поднять уровень управляемости дебиторской задолженностью, можно разделить на три основных блока¹³:

- формирование кредитной политики в целях максимально эффективного

¹² Бердникова Л.Ф. Сущность и структура дебиторской и кредиторской задолженностей // Молодой ученый. 2018. № 9. С. 5 - 8.

¹³ Бакулина А.А. Организация учета и контроля дебиторской задолженности на предприятии сферы информационных технологий // Инновационная экономика: материалы IV Международной научной конференции (г. Казань, октябрь 2017 г.). Казань. 2018. С. 45 - 48.

использования дебиторской задолженности как инструмента увеличения продаж;

- разработка комплекса мер, направленных на снижение риска возникновения просроченной или безнадежной дебиторской задолженности и ее результативной инкассации в случае возникновения;

- разработка комплекса мер по рефинансированию дебиторской задолженности.

К методам и инструментам первого блока относятся:

- проведение полного анализа дебиторской задолженности и выбор по его результатам типа кредитной политики компании по отношению к покупателям и заказчикам услуг и продукции;

- определение максимально допустимой величины оборотного капитала, который предприятие может «инвестировать» в дебиторскую задолженность, как в целом, так и по каждому покупателю (кредитный лимит).

В процессе анализа дебиторской задолженности должны быть рассмотрены такие параметры как, эффективность, определяемая методом расчета специфических показателей и коэффициентов.

Кредитная политика на предприятия может быть трех видов: консервативной, агрессивной или умеренной¹⁴.

К консервативному типу кредитной политики относится политика минимизации рисков по предоставляемым кредитам коммерческим организациям. Такая политика снижает риск невозврата денежных средств. При данном типе политика кредитования отсрочки по платежам минимальны или отсутствуют совсем. Постоянная инкассация задолженности отличилась жесткостью и имеет высокую стоимость.

Если предприятие использует агрессивную политику при формировании дебиторской задолженности, то оно ориентируется на получение максимальной прибыли и готово к определенным издержкам и рискам, связанным с ее внед-

¹⁴ Верст С.В. Комплексный подход к управлению дебиторской задолженностью предприятия на современном этапе // Концепт. 2018. № 6. С. 16 - 20.

рением. Такая политика привлекает контрагентов и число покупателей растет, увеличивается объем оборотного капитала в целом, размер выручки в частности. Для агрессивной политики формирования дебиторской задолженности характерно отсутствие гарантий по предоставленным кредитам, но высок процент штрафных санкций за нарушение обязательств.

При умеренном типе кредитной политики, предприятие, при формировании дебиторской задолженности допускает минимальный кредитный риск в отношениях с контрагентами, устанавливает минимальные сроки отсрочек по исполнению кредитных обязательств и производит постоянный мониторинг оборачиваемости кредиторской задолженности с внесением корректив в кредитную линию каждого контрагента при необходимости.

Выбор кредитной политики на предприятии происходит в зависимости от нескольких факторов: направлением деятельности (принадлежности к той или иной отрасли), финансовых возможностей покупателей, наличием возможности предоставления кредитов (наличием свободных средств в обращении)¹⁵.

Для повышения эффективности системы мотивации, ориентированной на снижение объема просроченной дебиторской задолженности, каждый сотрудник должен быть в этом заинтересован, т.е. необходима система премий и штрафов¹⁶.

Ко второму блоку относятся методы работы с каждым конкретным покупателем, начиная от анализа его платежеспособности, выгоды этого покупателя для предприятия, присвоения и изменения кредитного рейтинга и заканчивая процедурами взыскания задолженности.

Определение системы характеристик для оценки надежности покупателей осуществляется, как правило, по следующим критериям:

- деловая репутация;
- уровень платежеспособности и финансовой устойчивости;

¹⁵ Комплексный финансовый анализ в управлении предприятием / под ред. С.А. Бороненковой, М.В. Мельника. М., 2017. С. 538.

¹⁶ Курганова О.А. Основы управления дебиторской задолженностью предприятия // Концепт. 2018. № 5. С. 36 - 40.

- показатели собственного капитала и ликвидности;
- результативность хозяйственной деятельности;
- объем и состав активов, которые могут выступать в качестве обеспечения кредита при возникновении неплатежеспособности.

Для текущих дебиторов также необходим регулярный мониторинг, оценка объема, стабильности проведения хозяйственных операций и их платежной дисциплины¹⁷.

Целью всех методов рефинансирования задолженности является ускорение перевода дебиторской задолженности в наиболее ликвидные активы: денежные средства и высоколиквидные краткосрочные ценные бумаги. Наиболее распространенными методами и инструментами рефинансирования дебиторской задолженности в настоящее время являются цессия, страхование от непоступления или несвоевременного поступления платежей, дисконтирование счетов, факторинг, форфейтинг, учет векселей, выданных покупателями продукции, секьюритизация. Рассмотрим некоторые из них более подробно.

Факторингом, согласно ст. 824 ГК РФ, является договор финансирования под уступку денежного требования. Согласно договору факторинга, поставщик обязуется передать факторинговой компании денежные требования к покупателю и оплатить оказанные ему услуги. Факторинговая компания передает поставщику денежные средства в счет его денежных требований к покупателю, в результате чего покупатель становится обязанным факторинговой компании.

Дисконтированием счетов является продажа третьему лицу с дисконтом права требования по одному или нескольким счетам. Дисконтирование счетов является обычно разовой операцией, осуществляется выборочно и не охватывает всего платежного оборота поставщика. Банк (фактор) покупает у своего клиента право на получение денег от его дебиторов, при этом сразу же зачисляет на счет предприятия-поставщика примерно 80 % от стоимости отгруженного товара, а остальную сумму перечисляет ему в строго установленный срок независимо от получения денег от дебитора.

¹⁷ Финансовый анализ деятельности организации / под ред. Н.С. Пласковой. М., 2019. С. 141.

Страхование от непоступления или от несвоевременного поступления платежей от дебиторов представляет собой особый вид страхования коммерческого риска. В качестве контрагента предприятия-поставщика выступает страховая компания, которая берет на себя обязательство перечислить страхователю оговоренную сумму платежей при наступлении страховых случаев, перечень и описание которых также приводятся в договоре страхования. Существует также вариант, когда страховая компания по договору со страхователем берет на себя обязательство по компенсации только убытков, понесенных предприятием-поставщиком от несвоевременных платежей дебиторов, не возмещая при этом саму сумму платежей.

Учет векселей в банке – финансовая операция по продаже поставщиком банку векселей, выданных покупателями, с целью получения по ним денежных средств до наступления срока оплаты за вычетом дисконта, который является платой за услуги банка и зависит от номинала векселя, срока, оставшегося до его погашения, и величины учетной ставки, применяемой банком: чем выше номинальная стоимость векселя, тем большая сумма будет удержана банком в виде дисконта, чем меньшее количество дней осталось до срока платежа по векселю, тем меньший дисконт причитается банку.

В таблице 1 представлены плюсы и минусы различных методов управления.

Таблица 1 – Плюсы и минусы методов управления дебиторской задолженностью

Методы управления	Плюсы	Минусы
1	2	3
Регулярный анализ и контроль за дебиторской задолженностью	<p>Позволяет определить состав и качество дебиторской задолженности, отслеживать ее динамику, своевременно выявлять просроченную задолженность и задолженность, по которой подходит срок оплаты.</p> <p>Также возможно проводить сравнительный анализ с другими предприятиями строительной отрасли на основании публикуемых ими финансовых и бухгалтерских данных. Способствует принятию своевременных и обоснованных управленческих решений.</p>	<p>Может понадобиться увеличение штата сотрудников, в связи с чем, возникают дополнительные расходы.</p> <p>Эффективность метода зависит от грамотности задействованных в процессе специалистов и их ответственности.</p>

Продолжение таблицы 1

1	2	3
Система штрафов и скидок	Применение системы скидок за ускорение расчетов и штрафных санкций за задержку платежа дает возможность организации сократить расходы по контролю и взысканию дебиторской задолженности, а также потери, связанные с упущенной выгодой от возможного использования временно свободных денежных средств.	Применение штрафных санкций увеличивает налоговую нагрузку на предприятие. Кроме того, применение штрафов может негативно сказаться на взаимоотношениях с покупателями.
Разработка кредитной политики	Грамотная кредитная политика позволяет: -оптимизировать производительность продаж (баланс между отгрузками с отсрочкой и рисками невозврата) -управлять уровнем риска, -ускорить возврат дебиторской задолженности, увеличив тем самым оборотный капитал; -получить конкурентные преимущества.	Эффективность проводимой политики зависит от грамотности персонала и достоверности анализируемой информации о клиентах. Неверные расчеты и управленческие решения могут привести к обратным результатам, а именно к убыткам и росту задолженности.
Оценка и ранжирование клиентов	Обеспечивает возможность эффективно управлять кредитными рисками, минимизировать вероятность возникновения просроченной и безнадежной дебиторской задолженности	При большом количестве клиентов, сложном характере коммерческих взаимоотношений, недостаточности трудовых ресурсов такой механизм может быть сложно реализуемым и не всегда отражать реальную картину.
Работа с дебиторами по оплате ими дебиторской задолженности	Позволяет снизить риски возникновения просроченной дебиторской задолженности, сохранить хорошие отношения с покупателем.	Может сработать психологический фактор - нежелание работника звонить, напоминать или требовать оплаты, в связи с чем, данный этап может оказаться невыполненным. Необходимо обучение сотрудников навыкам конструктивных переговоров.
Цессия Факторинг Форфейтинг Страхование от непоступления платежа Учет векселей Секьютизация	Ускорение и гарантия возврата дебиторской задолженности	Данные методы являются достаточно дорогими и, в связи с этим не всегда целесообразными.

Из представленных в таблице данных, можно сделать вывод, что размер дебиторской задолженности в большой степени зависит как от степени ее контролируемости, так и от квалификации персонала, занимающегося данным вопросом, в частности от топ-менеджера (руководителя) компании.

1.3 Оценка эффективности управления дебиторской задолженностью

Для оценки эффективности управления дебиторской задолженностью рассчитывается ряд абсолютных и относительных показателей, таких как:

- абсолютный показатель просроченных долгов дебиторов – его можно найти в прилагаемых к балансу и отчету о финансовых результатах пояснениях;
- коэффициент оборачиваемости задолженностей, который указывает на

число оборотов каждой из них в год;

- период погашения долгов, рассчитываемый в днях и др.

Коэффициент отвлечения оборотного капитала в дебиторскую задолженность рассчитывается по формуле (1)¹⁸:

$$\text{КОА}_{\text{дз}} = \text{ДЗ} : \text{ОА}, \quad (1)$$

где $\text{КОА}_{\text{дз}}$ – коэффициент отвлечения оборотных активов в дебиторскую задолженность;

ДЗ – общая сумма дебиторской задолженности организации (или отдельно сумма задолженности по товарному и потребительскому кредиту);

ОА – общая сумма оборотных активов организации.

Средний период инкассации дебиторской задолженности вычисляется по следующей формуле (2):

$$\text{ПИ}_{\text{дз}} = \text{ДЗ}_{\text{ср}} : \text{О}_0, \quad (2)$$

где $\text{ПИ}_{\text{дз}}$ – средний период инкассации дебиторской задолженности;

$\text{ДЗ}_{\text{ср}}$ – средний остаток дебиторской задолженности организации (в целом или отдельных ее видов) в анализируемом периоде;

О_0 – сумма однодневного оборота по реализации продукции в анализируемом периоде.

Количество оборотов дебиторской задолженности характеризует скорость обращения инвестированных в нее средств в течение определенного периода.

Количество оборотов дебиторской задолженности рассчитывается по формуле (3)¹⁹:

$$\text{КО}_{\text{дз}} = \text{ОР} : \text{ДЗ}_{\text{ср}}, \quad (3)$$

¹⁸ Корпоративные финансы / под ред. А.И. Самылина. М., 2017. С. 174.

¹⁹ Экономика предприятия / под ред. А.С. Паламарчук. М., 2017. С. 270.

где $КО_{дз}$ – количество оборотов дебиторской задолженности организации в анализируемом периоде;

$ОР$ – общая сумма оборота по реализации продукции в анализируемом периоде;

$ДЗ_{ср}$ – средний остаток дебиторской задолженности организации (в целом или отдельных ее видов) в анализируемом периоде.

Еще одним важным показателем является коэффициент просроченности дебиторской задолженности, который вычисляется по формуле (4)²⁰:

$$КП_{дз} = ДЗ_{пр} : ДЗ, \quad (4)$$

где $КП_{дз}$ – коэффициент просроченности дебиторской задолженности;

$ДЗ_{пр}$ – сумма дебиторской задолженности, неоплаченной в установленные сроки;

$ДЗ$ – общая сумма дебиторской задолженности.

Для расчета среднего «возраста» просроченной дебиторской задолженности используется формула (5)²¹:

$$ВП_{дз} = ДЗ_{пр} : О_{о}, \quad (5)$$

где $ВП_{дз}$ – средний «возраст» просроченной дебиторской задолженности;

$ДЗ_{пр}$ – средний остаток дебиторской задолженности, неоплаченной в срок в анализируемом периоде;

$О_{о}$ – сумма однодневного оборота по реализации в рассматриваемом периоде.

Расчет эффекта, полученного от инвестирования средств в дебиторскую задолженность, осуществляется по формуле (6)²²:

²⁰ Комплексный финансовый анализ в управлении предприятием / под ред. С.А. Бороненковой, М.В. Мельника. М., 2017. С. 172.

²¹ Там же. С. 172.

²² Корпоративные финансы / под ред. А.И. Самылина. М., 2017. С. 176.

$$\text{Эдз} = \text{Пдз} - \text{ТЗдз} - \text{ФПдз}, \quad (6)$$

где Эдз – сумма эффекта, полученного от инвестирования средств в дебиторскую задолженность по расчетам с покупателями;

Пдз – дополнительная прибыль организации, полученная от увеличения объема реализации продукции за счет предоставления кредита;

ТЗдз – текущие затраты организации, связанные с организацией кредитования покупателей и инкассацией долга;

ФПдз – сумма прямых финансовых потерь от невозврата долга покупателями.

Расчет коэффициента эффективности инвестирования средств в дебиторскую задолженность осуществляется по формуле ⁷²³:

$$\text{КЭдз} = \text{Эдз} : \text{ДЗрп} \quad (7)$$

где КЭдз – коэффициент эффективности инвестирования средств в дебиторскую задолженность по расчетам с покупателями;

Эдз – сумма эффекта, полученного от инвестирования средств в дебиторскую задолженность по расчетам с покупателями в определенном периоде;

ДЗрп – средний остаток дебиторской задолженности по расчетам с покупателями в анализируемом периоде.

Необходимо также рассмотреть понятие «кредитного лимита», которое подразумевается, как максимально допустимая величина оборотного капитала, которую организация может инвестировать в дебиторскую задолженность. Кредитный лимит рассчитывается по следующей формуле (8)²⁴:

$$\text{КЛ}_n = \overline{\text{ОЗ}}_n : \text{T}_n \times \text{ОП}_n, \quad (8)$$

²³ Финансовый менеджмент / под ред. К.В. Екимовой, Е.В. Лисицыной, Т.В. Ващенко, М.В. Забродиной. М., 2018. С. 108.

²⁴ Сергиенко О.В. Организация внутреннего контроля дебиторской задолженности // Молодой ученый. 2019. № 15. С. 464 - 467.

где $КЛ_n$ – величина кредитного лимита для конкретного покупателя;

$\overline{ОЗ}_n$ – среднемесячный объем закупок рассматриваемого покупателя;

T_n – периодичность закупок по рассматриваемому покупателю, в мес.;

$ОП_n$ – предоставляемый данному покупателю период отсрочки платежа.

Кредитные лимиты необходимо периодически пересматривать.

Для определения нормы дебиторской задолженности в целом по предприятию используется формула (9)²⁵:

$$ОК_{ДЗ} = \frac{ОР_k \times K_{с/ц} \times (\overline{ПК} \times \overline{ПР})}{360}, \quad (9)$$

где $ОК_{ДЗ}$ – планируемая дебиторская задолженность;

$ОР_k$ – планируемый объем продаж с отсрочкой платежа;

$K_{с/ц}$ – коэффициент соотношения себестоимости и цены продукции;

$\overline{ПК}$ – средний период предоставления кредита покупателям, в днях;

$\overline{ПР}$ – средний период просрочки платежей по кредиту, в днях.

Расчет коэффициента инкассации производится по следующей формуле (10)²⁶:

$$K_{ит} = ДЗ_t : V_t, \quad (10)$$

где $K_{ит}$ – коэффициент инкассации дебиторской задолженности;

$ДЗ_t$ – сумма дебиторской задолженности, возникшая в периоде t ;

V_t – объем реализации с отсрочкой оплаты в периоде t .

Система скидок и штрафных санкций выступает как эффективный инструмент по снижению дебиторской задолженности и риска появления просроченной дебиторской задолженности.

Одним из эффективных инструментов по снижению дебиторской задол-

²⁵ Кучеров А.В. Планирование оборотного капитала, авансированного в дебиторскую задолженность // Молодой ученый. 2019. № 2. С. 128 - 130.

²⁶ Корпоративные финансы / под ред. А.И. Самылина. М., 2017. С. 178.

женности и риска возникновения просроченной задолженности является разработка системы скидок и штрафных санкций.

Далее, после определения ставки кредитования покупателей, можно рассчитать максимальный размер скидки по следующей формуле (11)²⁷:

$$S = R_k \times (O - O_{\max}) : 365 \quad (11)$$

где R_k – принятая предприятием ставка коммерческого кредита (% годовых);

O – период, в течение которого покупателю необходимо оплатить товар, чтобы получить скидку (в днях);

O_{\max} – максимальная отсрочка платежа (в днях).

Для расчета эффекта, полученного от снижения дебиторской задолженности при использовании скидок за досрочную оплату, используется формула (12)²⁸:

$$\mathcal{E}_{\text{СДЗ}} = \Pi_{\text{СДЗ}} - \mathcal{Z}_{\text{СК}} \quad (12)$$

где $\mathcal{E}_{\text{СДЗ}}$ – сумма эффекта, полученного от снижения задолженности;

$\Pi_{\text{СДЗ}}$ – дополнительная прибыль, полученная от использования инкассированных денежных средств;

$\mathcal{Z}_{\text{СК}}$ – потери от применения скидок за досрочную оплату.

Таким образом, в настоящее время существует множество эффективных методов и инструментов управления дебиторской задолженностью.

Эффективность управления дебиторской задолженностью оценивается в степени ее управляемости и воздействию на платежеспособность компании. При правильном распределении денежных заимствований предприятие само регулирует размер дебиторской задолженности, что позволяет создать резерв

²⁷ Вахрушина Н. Как определить размер скидок и оценить их эффективность // Финансовый директор. 2018. № 1. С. 20.

²⁸ Финансовый менеджмент / под ред. К.В. Екимовой, Е.В. Лисицыной, Т.В. Ващенко, М.В. Забродиной. М., 2018. С. 108.

для инвестиционных процессов.

При планировании дебиторской задолженности важным фактором является выбор контрагента. При выборе коммерческих партнеров предприятие должно проводить оценку их надежности и, следовательно, регулировать размеры и периодичность поставок в зависимости от результатов проведенной оценки. При изменении степени надежности контрагента в части расчетов по кредиторской задолженности должен быть изменен порядок и размер предоставляемых заимствований. Все изменения должны быть оформлены документально в дополнительном соглашении к договору поставок.

Важным фактором управляемости дебиторской задолженностью часто выступают человеческие ресурсы – качество образованности персонала, связанного с формированием дебиторской задолженности, непосредственно влияет на ее размер.

В научной литературе представлены доказательства, что дебиторская задолженность влияет на общее финансовое состояние предприятия, ее финансовую устойчивость, ликвидность, платежеспособность, и инвестиционную привлекательность (как следствие).

Правильно отрегулированные отношения с дебиторами гарантируют своевременное поступление денежных средств. При разработке кредитной линии требуется научно обоснованный подход к каждому клиенту (контрагенту) компании.

2 ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «КЛИН»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Клин»

Полное фирменное наименование организации - Общество с ограниченной ответственностью «Клин». Юридический адрес 675028, Амурская область, город Благовещенск, шоссе Игнатьевское, дом 24, офис 305.

Реквизиты ООО «Клин»:

- ИНН – 2801091363;
- ОГРН – 1032800061293;
- КПП – 280101001;
- ОКАТО – 10401000000;
- ОКПО – 57615589;
- ОКТМО – 10701000001.

Основной документ, регламентирующий деятельность ООО «Клин» - это Устав, который не противоречит законам РФ. Уставный капитал ООО «Клин»: 600 000,00 руб.

Общество создано для осуществления коммерческой деятельности в целях извлечения прибыли в качестве основной цели своей деятельности. Для реализации поставленных целей Общество осуществляет любые виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством РФ.

Предприятие закупает электроды с Китая и занимается их продажей в России, также закупает биологические препараты для выращивания сои, осуществляет работу с фермерскими хозяйствами, торгуя биодобавками для крупного рогатого скота.

Основная деятельность ООО «Клин» - торговля оптовая неспециализированная.

Дополнительные виды деятельности:

- выращивание зерновых культур;
- выращивание зернобобовых культур;
- лесозаготовки;

- печатание газет;
- строительство жилых и нежилых зданий;
- разборка и снос зданий;
- производство земляных работ;
- производство электромонтажных работ;
- производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха;
- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- торговля оптовая машинами, оборудованием и инструментами для сельского хозяйства;
- торговля оптовая черными металлами в первичных формах;
- торговля оптовая цветными металлами в первичных формах, кроме драгоценных;
- торговля оптовая древесным сырьем и необработанными лесоматериалами;
- торговля оптовая пиломатериалами;
- торговля оптовая удобрениями и агрохимическими продуктами;
- деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам;
- перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами;
- аренда грузового автомобильного транспорта с водителем;
- издание газет;
- вложения в ценные бумаги;
- капиталовложения в уставные капиталы, венчурное инвестирование, в том числе посредством инвестиционных компаний.

Проведем анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Клин», используя данные финансовой отчетности предприятия. Сведем основные экономические показатели в таблицу 2.

Таблица 2 - Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «Клин» за 2017 - 2019 гг.

Показатель	Значение показателя по годам			Абсолютные изменения		Темп прироста, в процентах	
	2017	2018	2019	2018 к 2017	2019 к 2018	2018 к 2017	2019 к 2018
Выручка, тыс. руб.	54 143	40 270	28 086	-13 873	-12 184	-25,62	-30,26
Себестоимость продаж, тыс. руб.	51 274	35 067	25 088	-16 207	-9 979	-31,61	-28,46
Прибыль от продаж, тыс. руб.	472	234	337	-238	103	-50,42	44,02
Чистая прибыль, тыс. руб.	566	155	46	-411	-109	-72,61	-70,32
Средняя величина активов, тыс. руб.	15 852,5	17 681,5	25 151,5	1 829	7 470	11,54	42,25
Средняя величина основных средств, тыс. руб.	1 865	4 173,5	3 977,5	2 308,5	-196	123,78	-4,7
Средняя величина оборотных активов, тыс. руб.	13 987,5	13 507,5	21 174	-480	7 666,5	-3,43	56,76
Среднесписочная численность персонала, чел.	12	12	12	0	0	0	0
Рентабельность продаж, в процентах	0,87	0,58	1,2	-0,29	0,62	-33,33	106,7
Выручка на одного работника, тыс. руб./чел.	4 511,92	3 355,83	2 340,5	-1 156,09	-1 015,33	-25,62	-30,26
Фондоотдача, коэффициент	29,03	9,65	7,06	-19,38	-2,59	-66,76	-26,84
Затраты на 1 руб. выручки, руб.	0,95	0,87	0,89	-0,08	0,02	-8,42	2,3

Выручка компании за исследуемый период времени имеет отрицательную динамику. В 2018 г. снижение показателя составило 25,62 % (-13 873 тыс. руб.) в 2019 году тенденция сохранилась, при этом выручка уменьшилась еще на 12 184 тыс. руб. (30,26 %). Общее снижение за исследуемый период составило 26 057 тыс. руб.

Себестоимость продаж также уменьшается за весь период. В 2018 г. снизилась на 31,61 %, в 2019 г. на 28,46 %.

Причиной данных тенденций является сокращение объемов продаж исследуемого предприятия. Этому в большей мере послужили повышение конку-

ренции на рынке.

Соответственно, со снижением выручи и произошло снижение прибыли от продаж. В 2018 г. по сравнению с 2017 г. на снижение произошло на 238 тыс. руб. или на 50,42 %. Однако в отчетном году увеличилась на 103 тыс. руб. или на 44,02 %, что является положительным явлением и связано с существенным уменьшением коммерческих и управленческих расходов предприятия.

Чистая прибыль уменьшается за рассматриваемый период. Так, в 2018 г. она снизилась на 411 тыс. руб. или на 72,61 %, а в 2019 г. на 109 тыс. руб. или на 70,32 %. Данное снижение связано со снижением выручки в этом же периоде, причиной является сокращение объема продаж продукции.

Средняя величина активов увеличивается на протяжении исследуемого периода. В 2018 г. рост составил 11,54 %, а в 2019 г. – 42,25 %, что свидетельствует о росте экономического потенциала организации.

Средняя величина основных средств существенно увеличилась в 2018 г., рост составил 2 308,5 тыс. руб. или 123,78 %, т.к. исследуемой организацией был приобретен автомобиль. Но в отчетном году средняя величина основных средств уменьшилась на 196 тыс. руб. или на 4,7 %. Причиной данного снижения является продажа части основных средств предприятием.

Средняя величина оборотных активов незначительно уменьшилась в 2018 г. (на 3,43 %), однако в 2019 г. резко возросла на 7 666,5 тыс. руб. или на 56,76 %. Это связано с существенным увеличением дебиторской задолженности и запасов в этом же году.

Количество сотрудников за исследуемый период остается неизменным. Это является позитивным явлением.

Рентабельность отражает конечные результаты деятельности предприятия, показывая процентное выражение доли прибыли от каждого заработанного рубля. Уровень рентабельности уменьшился в 2018 г., что говорит о снижении спроса на продукцию предприятия. Однако в 2019 г. рентабельность выросла в 2 раза по сравнению с прошлым годом, причиной чего является рост прибыли от продаж, что является положительной тенденцией.

Выручка на одного работника уменьшается за 2017 - 2019 гг. Причиной является снижение выручки предприятия.

За рассматриваемый период наблюдается снижение фондоотдачи. Причиной данной тенденции является ввод новой техники на предприятие и уменьшение выручки.

Изменение затрат на 1 рубль выручки показывает, сколько затрат приходится на 1 рубль выручки. В 2018 г. отрицательный прирост составил 0,08 руб. или 8,42 %. Снижение данного показателя является положительной тенденцией. В отчетном году затраты на 1 рубль выручки выросли на 2,3 % и составили 0,89 руб., что является отрицательным явлением.

В ООО «Клин» присутствует линейно-функциональная организационная структура управления, которая представлена на рисунке 2.

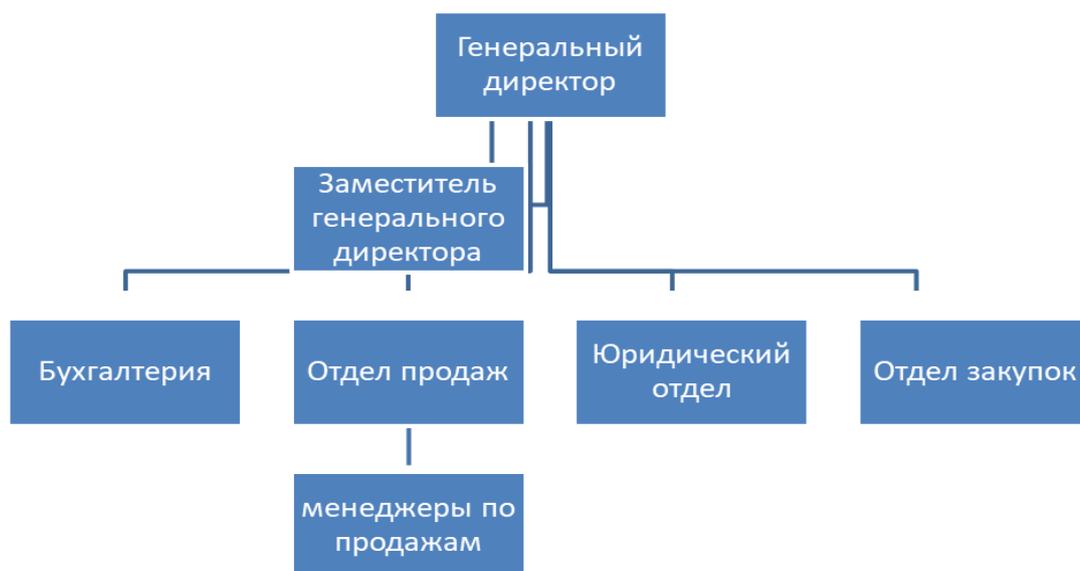


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Клин»

Самой высокой должностью в организации является генеральный директор, который решает вопросы деятельности компании самостоятельно, распоряжается имуществом и заключает различные договора. Он издает приказы и распоряжения, которые должны выполнять все сотрудники предприятия. Гене-

ральный директор несет полную ответственность за деятельность компании, обеспечивает сохранность имущества компании и денежных средств.

Заместитель генерального директора осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью организации, принимает меры по своевременному заключению хозяйственных и финансовых договоров, обеспечивает выполнение договорных обязательств. Непосредственно при отсутствии генерального директора или по его поручению ведет переговоры с заказчиками, подрядчиками, потенциальными партнерами и другими организациями. Также информирует генерального директора об имеющихся недостатках в работе предприятия и принимаемых мерах по их ликвидации.

Бухгалтерия осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности компании, ведет налоговый учет. Организует отчет поступающих денежных средств, учет издержек производства и обращения, выполнения работ, а также финансовых, расчетных и кредитных операций.

Отдел продаж осуществляет клиентскую работу с заказчиками, контроль прохождения заказа, ведет клиентскую базу, осуществляет прием и обработку заказов клиентов и оформляет необходимые документы. В свою очередь, менеджеры по продажам занимаются поиском потенциальных клиентов, ведут коммерческие переговоры с клиентами, выясняют потребности клиентов в продукции, реализуемой компанией, и согласовывает заказы с клиентом в соответствии с его потребностями и наличием ассортимента.

Юридический отдел должен соблюдать законность оформления сделок, заключать различные договора, выставять претензии, составлять юридические документы.

Отдел закупок принимает решения о приобретении товаров, заключает контракты на поставку продукции, решает вопросы выбора поставщиков, устанавливает требования к качеству продукции.

2.2 Оценка имущественного положения ООО «Клин»

Для оценки имущественного положения ООО «Клин» необходимо прове-

сти горизонтальный и вертикальный анализ активов и пассивов исследуемого предприятия.

Проведем горизонтальный анализ активов ООО «Клин» (таблица 3).

Таблица 3 – Горизонтальный анализ активов ООО «Клин» за 2017 - 2019 гг.

Актив	Остатки по балансу, руб.			Абсолютное изменение, руб.		Темп прироста, в процентах	
	2017	2018	2019	2018 к 2017	2019 к 2018	2018 к 2017	2019 к 2018
I Внеоборотные активы, в т.ч.:	3 708	4 639	3 316	931	-1 323	25,11	-28,52
Основные средства	3 708	4 639	3 316	931	-1 323	25,11	-28,52
II Оборотные активы, в т.ч.:	9 940	17 075	25 273	7 135	8 198	71,78	48,01
Запасы	750	4 453	5 826	3 703	1 373	В 5,94 раза	30,83
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	-	-	73	-	73	-	-
Дебиторская задолженность	8 631	10 700	17 196	2 069	6 496	23,97	60,71
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	290	290	1 690	0	1 400	0	В 5,83 раза
Денежные средства и денежные эквиваленты	259	1 608	484	1 349	-1 124	В 6,21 раза	-69,9
Прочие оборотные активы	10	24	3	14	-21	В 2,4	-87,5
БАЛАНС	13 649	21 714	28 589	8 065	6 875	59,09	31,66

Общая стоимость имущества увеличивается на протяжении рассматриваемого периода. Так, в 2018 г. рост составил 8 065 тыс. руб. или 59,09 %. В большей степени это произошло за счет увеличения оборотных активов. В 2019 г. рост составил 6 875 тыс. руб. или 31,66 %, на что также повлияло увеличение оборотных активов предприятия.

Внеоборотные активы в 2018 г. увеличились на 931 тыс. руб. или на 25,11 %, т.к. увеличились основные средства, что говорит о повышении инвестиционной активности предприятия. Однако в отчетном году внеоборотные активы уменьшились на 1 323 тыс. руб. или на 28,52 %, причиной чего является продажа части основных средств организацией.

Оборотные активы имеют тенденцию увеличения за 2017 - 2019 гг. в большей степени за счет увеличения запасов и дебиторской задолженности. Так, в 2018 г. они увеличились на 71,78 %, а в 2019 г. на 48,01 %.

Запасы увеличиваются за весь исследуемый период. В 2018 г. они увеличились почти в 6 раз и составили 4 453 тыс. руб., а в 2019 г. на 30,83 % и составили 5 826 тыс. руб. Данная тенденция свидетельствует о затоваривании. Также можно сказать, что снижается эффективность работы компании, т.к. параллельно снижаются объемы продаж.

Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям отсутствовал в 2017 и 2018 гг., но появился в 2019 г. в размере 73 тыс. руб., т.к. это отложенный НДС, который не взяли к возмещению и оставили на данный налоговый период.

Дебиторская задолженность увеличивается на протяжении рассматриваемого периода. Так, в 2018 г. рост составил 2 069 тыс. руб. или 23,97 %, а в 2019 г. – 6 496 тыс. руб. или 60,71 %. Данная тенденция связана с несвоевременностью оплаты поставляемого товара покупателями, также это приводит к отвлечению оборотных средств из оборота компании и увеличению кредиторского долга, что является отрицательным явлением. Доля дебиторской задолженности велика, что является негативной тенденцией и предприятию необходимо пересмотреть условия предоставления кредитов сторонним организациям и поставщикам, а также пересмотреть условия отсрочек платежей.

Финансовые вложения в 2018 г. остались неизменны по сравнению с 2017 г. и составили 290 тыс. руб., а в 2019 г. они увеличились почти в 6 раз и составили 1 690 тыс. руб., что является положительным явлением и говорит о наличии свободных средств, доступных для инвестиций на небольшой срок.

Денежные средства существенно увеличились в 2018 г. на 1 349 тыс. руб. или в 6,21 раза, что говорит об укреплении финансового состояния предприятия. Однако в 2019 г. они уменьшились на 1 124 тыс. руб. или на 69,9 %, что свидетельствует об ухудшении платежеспособности предприятия.

Прочие оборотные активы в 2018 г. значительно увеличились на 14 тыс. руб. или в 2,4 раза, но в 2019 г. они снизились на 21 тыс. руб. или на 87,5 %, что является отрицательной тенденцией.

Проведем вертикальный анализ активов ООО «Клин». Вертикальный анализ показывает структуру средств предприятия и источников их формирования (таблица 4).

Таблица 4 – Вертикальный анализ активов ООО «Клин» за 2017 - 2019 гг.

Актив	Остатки по балансу, руб.			Удельный вес, в процентах			Изменение до- ли, п.п.	
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2018 к 2017	2019 к 2018
I Внеоборотные активы, в т.ч.:	3 708	4 639	3 316	27,17	21,36	11,6	-5,81	-9,76
Основные средства	3 708	4 639	3 316	27,17	21,36	11,6	-5,81	-9,76
II Оборотные активы, в т.ч.:	9 940	17 075	25 273	72,83	78,64	88,4	5,81	9,76
Запасы	750	4 453	5 826	5,49	20,51	20,34	15,02	-0,17
Налог на добавленную стои- мость по приобретенным цен- ностям	-	-	73	-	-	0,26	-	0,26
Дебиторская задолженность	8 631	10 700	17 196	63,24	49,28	60,15	-13,96	10,87
Финансовые вложения (за ис- ключением денежных эквива- лентов)	290	290	1 690	2,12	1,34	5,91	-0,78	4,57
Денежные средства и денеж- ные эквиваленты	259	1 608	484	1,90	7,41	1,69	5,51	-5,72
Прочие оборотные активы	10	24	3	0,07	0,11	0,01	0,04	-0,1
БАЛАНС	13 649	21 714	28 589	100	100	100	-	-

Для наглядного представления на рисунке 3 представлено соотношение доли внеоборотных и оборотных активов в ООО «Клин» за 2017 - 2019 гг.

За 2017 - 2019 гг. наибольшую долю в составе активов организации занимают оборотные активы: в 2017 г. – 72,83 %, в 2018 г. – 78,64 %, в 2019 г. – 88,4 %, наименьшую – внеоборотные активы: в 2017 г. – 27,17 %, в 2018 г. – 21,36 %, в 2019 г. – 11,6 %.

Высокая доля оборотных активов характерна для торговых предприятий, таких как ООО «Клин». Чем выше доля оборотных активов, тем больше организация может привлекать краткосрочное финансирование без ущерба для своей финансовой устойчивости.

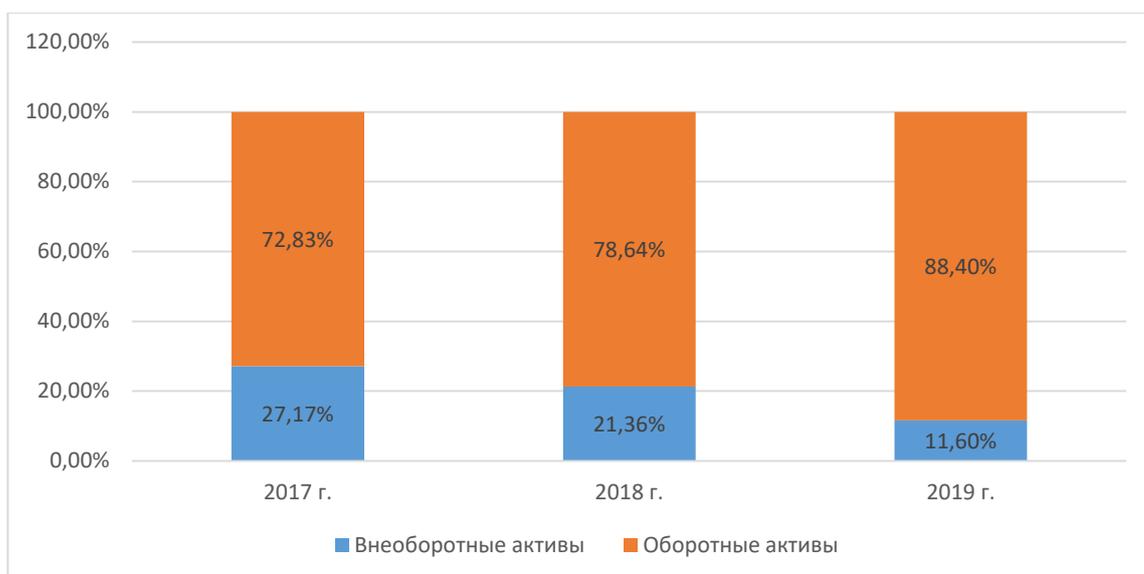


Рисунок 3 – Соотношение доли внеоборотных и оборотных активов в ООО «Клин» за 2017 - 2019 гг.

На протяжении рассматриваемого периода доля внеоборотных активов уменьшается, а доля оборотных активов увеличивается. Это способствует ускорению оборачиваемости средств предприятия, т.е. предприятие использует умеренную политику управления активами.

Оборотные активы предприятия формируются в основном за счет дебиторской задолженности. Данную тенденцию можно считать неудовлетворительной, т.к. это может говорить о таком негативном факторе, как несвоевременное погашение клиентами оплаты продукции предприятия.

В 2018 г. произошло резкое увеличение доли запасов в составе оборотных активов на 15,02 п.п. Это связано с существенным увеличением запасов в данном периоде. В 2019 г. доля запасов незначительно уменьшилась (на 0,17 п.п.), поэтому они продолжают существенно формировать оборотные активы.

Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям отсутствовал в 2017 и 2018 гг., а в 2019 г. его доля составила 0,26 % в общей величине активов.

Доля дебиторской задолженности уменьшилась в 2018 г. на 13,96 п.п., но в 2019 г. увеличилась на 10,87 п.п., что является негативным изменением и мо-

жет свидетельствовать об ухудшении ситуации с оплатой продукции предприятия.

Доля финансовых вложений, т.е. наиболее ликвидных активов в 2018 г. уменьшилась на 0,78 п.п., что является отрицательным фактором. Однако в отчетном периоде доля финансовых вложений увеличилась на 4,57 п.п. Данную тенденцию можно признать положительной, так как она может указывать на увеличение ликвидности баланса предприятия.

Доля денежных средств в 2018 г. увеличилась на 5,51 п.п., однако в отчетном году уменьшилась на 5,72 п.п., что является отрицательным явлением и свидетельствует о снижении ликвидности оборотного капитала и его оборачиваемости.

Доля прочих оборотных активов увеличилась в 2018 г. на 0,04 п.п., но в 2019 г. уменьшилась на 0,1 п.п., что является негативным явлением.

Источники формирования имущества отражаются в пассиве баланса, состоят из собственного капитала и заемного капитала. Проведем горизонтальный анализ пассивов ООО «Клин» за 2017 - 2019 гг. (таблица 5).

Таблица 5 – Горизонтальный анализ пассивов ООО «Клин» за 2017 - 2019 гг.

Пассив	Остатки по балансу, руб.			Абсолютное изменение, руб.		Темп прироста, в процентах	
	2017	2018	2019	2018 к 2017	2019 к 2018	2018 к 2017	2019 к 2018
III Капитал и резервы, в т.ч.:	2 806	2 960	2 912	154	-48	5,49	-1,62
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	600	600	600	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	2 206	2 360	2 312	154	-48	6,98	-2,03
IV. Долгосрочные обязательства	-	-	1 800	-	1 800	-	0
Заемные средства	-	-	1 800	-	1 800	-	0
V. Краткосрочные обязательства, в т.ч.:	10 843	18 754	23 877	7 911	5 123	72,96	27,32
Кредиторская задолженность	10 843	18 754	23 877	7 911	5 123	72,96	27,32
БАЛАНС	13 649	21 714	28 589	8 065	6 875	59,09	31,66

Общая стоимость источников формирования имущества увеличилась в 2018 г. за счет увеличения краткосрочных обязательств, а в 2019 г. увеличилась также за счет увеличения краткосрочных обязательств и появления заемных средств в данном периоде.

Капитал и резервы увеличились в 2018 г. на 154 тыс. руб. или на 5,49 % за счет увеличения нераспределенной прибыли, что является положительной тенденцией, однако в 2019 г. имеется спад на 48 тыс. руб. также за счет уменьшения нераспределенной прибыли, что отрицательно характеризует динамику изменения имущественного положения организации.

Уставный капитал на протяжении рассматриваемого периода остается неизменным и составляет 600 тыс. руб.

Нераспределенная прибыль увеличилась в 2018 г. на 154 тыс. руб. или на 6,98 %, что является позитивным явлением, но в отчетном году она снизилась на 48 тыс. руб. или на 2,03 % и составила 2 312 тыс. руб. Данная тенденция свидетельствует о сужении возможностей пополнения оборотных средств для ведения соответствующей хозяйственной деятельности.

У организации в 2018 г. появились долгосрочные обязательства в виде заемных средств, которые составили 1 800 тыс. руб., что свидетельствует с одной стороны об успешности функционирования предприятия и говорит о доверии кредиторов, с другой стороны организация берет на себя риск невозможности расчетов по финансовым обязательствам.

Краткосрочные обязательства увеличиваются на протяжении исследуемого периода за счет роста кредиторской задолженности.

Кредиторская задолженность за 2017 - 2019 гг. увеличивается. Так, в 2018 г. рост составил 7 911 тыс. руб. или 72,96 %, а в 2019 г. 5 123 тыс. руб. или 27,32 %. Такая тенденция увеличения свидетельствует о повышении активов фирмы за счет возникновения новых обязательств и ее зависимости от заемных средств.

Кроме того, рассматривая кредиторскую задолженность, следует отметить, что предприятие в отчетном году имеет пассивное сальдо (кредиторская

задолженность больше дебиторской). Таким образом, предприятие финансирует свою текущую деятельность за счет кредиторов.

Проведем вертикальный анализ пассивов ООО «Клин» (таблица 6).

Таблица 6 – Вертикальный анализ пассивов ООО «Клин» за 2017 - 2019 гг.

Пассив	Остатки по балансу, руб.			Удельный вес, в процентах			Изменение доли, п.п.	
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2018 к 2017	2019 к 2018
III Капитал и резервы, в т.ч.:	2 806	2 960	2 912	20,56	13,63	10,19	-6,93	-3,44
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	600	600	600	4,40	2,76	2,1	-1,64	-0,66
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	2 206	2 360	2 312	16,16	10,87	8,09	-5,29	-2,78
IV. Долгосрочные обязательства	-	-	1 800	-	-	6,3	-	6,3
Заемные средства	-	-	1 800	-	-	6,3	-	6,3
V Краткосрочные обязательства, в т.ч.:	10 843	18 754	23 877	79,44	86,37	83,52	6,93	-2,85
Кредиторская задолженность	10 843	18 754	23 877	79,44	86,37	83,52	6,93	-2,85
БАЛАНС	13 649	21 714	28 589	100	100	100	0	0

Для наглядного представления структуры пассивов исследуемого предприятия на рисунке 4 представлено соотношение доли собственного капитала, долгосрочных обязательств и краткосрочных обязательств в ООО «Клин» за 2017 - 2019 гг.

За 2017 - 2019 гг. наибольшую долю в составе пассивов занимают краткосрочные обязательства и составляют в 2017 г. – 79,44 %, в 2018 г. – 86,37 %, в 2019 г. – 83,52 %, наименьшую в 2017-2018 гг. – капитал и резервы: 2017 г. – 20,56 %, 2018 г. – 13,63 %, а в 2019 г. наименьшую долю стали занимать долгосрочные обязательства, которые составляют 6,3 %.

Высокая доля краткосрочных обязательств свидетельствует о большом количестве долговых обязательств и нехватке собственных средств у предприятия.

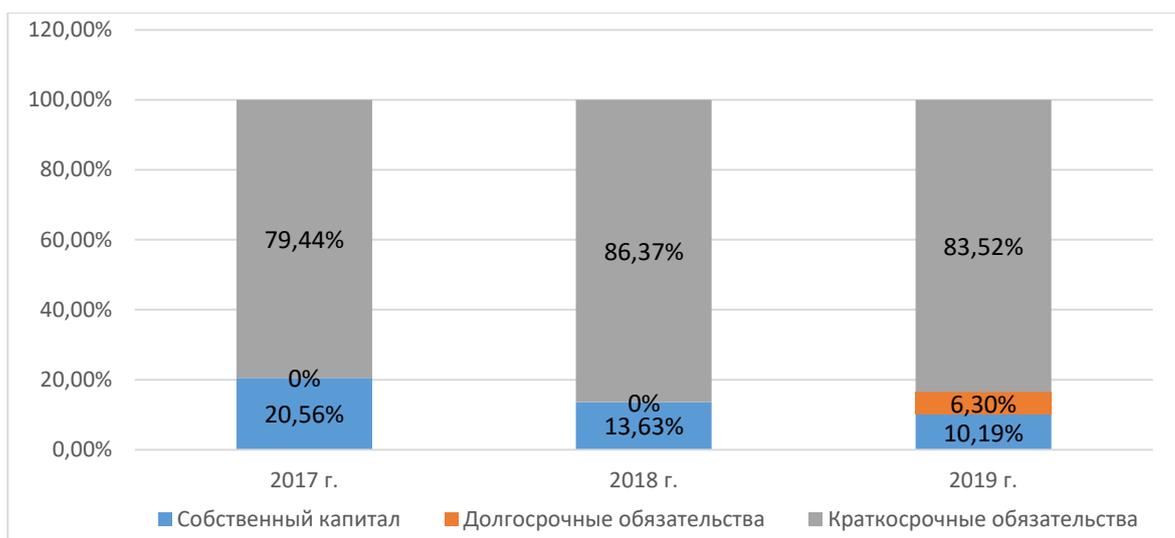


Рисунок 4 – Соотношение доли собственного капитала, долгосрочных и краткосрочных обязательств в ООО «Клин» за 2017 - 2019 гг.

Доля собственного капитала в структуре пассивов уменьшается на протяжении рассматриваемого периода. В 2018 г. спад составил 6,93 п.п., в 2019 г. – 3,44 п.п. Данная тенденция отрицательно характеризует динамику изменения имущественного положения организации.

В структуре собственного капитала основное место занимает нераспределенная прибыль. Однако ее доля уменьшается за 2017 - 2019 гг., что является негативным явлением, однако она осталась преобладающей в структуре собственного капитала.

В 2019 г. ООО «Клин» привлекла заемные средства, они стали занимать наименьшую долю в структуре пассивов и составили 6,3 %.

В составе краткосрочных обязательств находится только кредиторская задолженность. В 2018 г. ее доля увеличилась на 6,93 п.п., что свидетельствует о зависимости предприятия от заемных средств. Однако в 2019 г. доля кредиторской задолженности уменьшилась на 2,85 п.п., что говорит об оттоке денежных средств.

Для наглядного представления динамики валюты баланса построим график (рисунок 5).



Рисунок 5 – Динамика валюты баланса в ООО «Клин» за 2017 - 2019 гг.

Валюта баланса в ООО «Клин» увеличивается на протяжении рассматриваемого периода, что свидетельствует о расширении объема хозяйственной деятельности предприятия, однако, необходим более точный анализ финансового состояния организации, который проведен в следующем подпункте.

2.3 Оценка финансового состояния ООО «Клин»

Помимо горизонтального и вертикального анализа активов и пассивов предприятия, который был проведен в предыдущем пункте, для оценки финансового состояния можно провести анализ ликвидности бухгалтерского баланса и коэффициентный анализ ликвидности и платежеспособности организации.

Следует провести анализ ликвидности бухгалтерского баланса с помощью имущественного и функционального подходов.

Имущественный подход ориентирован на кредиторов – соотношение активов, сгруппированных по степени ликвидности с пассивами, сгруппированными по степени востребованности.

Если $A4 < П4$, $A3 > П3$, $A2 > П2$ и $A1 > П1$, то баланс является абсолютно ликвидным.

Функциональный подход отражает интересы менеджмента, а также объясняет функциональное равновесие между активами и пассивами в финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Должны выполняться следующие неравенства: $A4 < П4 + П3$, $A3 > П1$ и $A1 + A2 > П2$.

Проводя анализ ликвидности баланс ООО «Клин», необходимо агрегировать его статьи в 8 групп: активы группируются по степени ликвидности – от наиболее быстрых к наименее быстрым, а пассивы группируются по срочности оплаты обязательств – от наиболее срочных до бессрочных (таблица 7).

Таблица 7 – Группы активов и пассивов ООО «Клин» за 2017 - 2019 гг.

Группы активов и пассивов	Значение на конец года, тыс. руб.		
	2017	2018	2019
A4	3 708	4 639	3 316
A3	760	4 477	5 902
A2	8 631	10 700	17 196
A1	549	1 898	2 174
Итого баланс	13 649	21 714	28 589
П4	2 806	2 960	2 912
П3	0	0	1 800
П2	0	0	0
П1	10 843	18 754	23 877
Итого баланс	13 649	21 714	28 589

Проведем анализ ликвидности баланса исследуемого предприятия с помощью имущественного подхода (таблица 8).

Таблица 8 – Анализ ликвидности баланса ООО «Клин» с помощью имущественного подхода

Требуемое соотношение	Расчет излишка или дефицита	Величина излишка или дефицита на конец года, тыс. руб.			Абсолютное изменение, тыс. руб.	
		2017	2018	2019	2018 к 2017	2019 к 2018
$A4 < П4$	$П4 - A4$	-902	-1 679	-404	-777	1 275
$A3 > П3$	$A3 - П3$	760	4 477	4 102	3 717	-375
$A2 > П2$	$A2 - П2$	8 631	10 700	17 196	2 069	6 496
$A1 > П1$	$A1 - П1$	-10 294	-16 856	-21 703	-6 562	-4 847

Исходя из данных таблицы 8 можно сделать вывод о том, что ликвидность бухгалтерского баланса ООО «Клин» не является абсолютной, т.к. не все неравенства выполняются.

Наблюдается невыполнение первого неравенства за весь период исследования, причем дефицит имеет тенденцию к увеличению в 2018 г., однако в 2019 г. ситуация меняется и дефицит уменьшается. Так, в отчетном году дефицит снизился на 1 275 тыс. руб. и составил 404 тыс. руб. Данное явление является положительным, но за счет сохранения дефицита говорит о том, что предприятие привлекает заемные средства для финансирования своих активов, т.е. ведет рискованную финансовую политику.

Однако выполняются второе и третье неравенства за весь рассматриваемый период, что свидетельствует о том, что медленно реализуемые активы покрывают долгосрочные пассивы и быстрореализуемые активы покрывают краткосрочные пассивы. Тенденции по данным неравенствам можно назвать положительными, причиной роста показателей по второму и третьему неравенству является значительное увеличение запасов и дебиторской задолженности.

У ООО «Клин» имеется дефицит по наиболее ликвидным активам для покрытия наиболее срочных обязательств, величина которого в отчетном году значительно возросла и составила 21 703 тыс. руб. Данный рост объясняет чрезмерное увеличение кредиторской задолженности.

Далее проведем анализ бухгалтерского баланса исследуемого предприятия с помощью функционального подхода (таблица 9).

Таблица 9 – Анализ ликвидности баланса ООО «Клин» с помощью функционального подхода

Требуемое соотношение	Расчет излишка или дефицита	Величина излишка или дефицита на конец года, тыс. руб.			Абсолютное изменение, тыс. руб.	
		2017	2018	2019	2018 к 2017	2019 к 2018
$A4 < П4+ПЗ$	$П4+ПЗ-A4$	-902	-1 679	1 396	-777	3 075
$A3 > П1$	$A3-П1$	-10 083	-14 277	-17 975	-4 194	-3 698
$A2+A1 > П2$	$A1+A2-П2$	9 180	12 598	19 370	3 418	6 772

Исходя из данных таблицы 9, можно сделать вывод о том, что ликвидность бухгалтерского баланса ООО «Клин» не является абсолютной, т.к. неравенства выполняются не полностью.

Невыполнение первого неравенства происходит в 2017 г. и в 2018 г., однако в отчетном году ситуация изменилась в лучшую сторону и наблюдается излишек, который сформирован из собственного капитала и долгосрочных обязательств для покрытия внеоборотных активов.

У организации имеется дефицит медленно реализуемых активов для покрытия наиболее срочных обязательств – кредиторской задолженности, что является отрицательным явлением. Так, дефицит имеет тенденцию роста на протяжении исследуемого периода и в отчетном году он составил 17 975 тыс. руб. Причиной данной тенденции служит значительное увеличение кредиторской задолженности в 2019 г., т.к. предприятию не хватало собственных средств для реализации своей деятельности.

По третьей группе наблюдается платежный излишек, который значительно увеличивается с каждым годом. Так, в 2018 г. платежный излишек увеличился на 3 418 тыс. руб. и составил 12 598 тыс. руб., а в 2019 г. увеличился на 6 772 тыс. руб. и составил 19 370 тыс. руб. Данная тенденция свидетельствует о том, что денежные средства и дебиторская задолженность полностью покрывают кредиторскую задолженность.

Следующим этапом проведем коэффициентный анализ, который предполагает проведение расчетов коэффициентов по следующим основным группам:

- коэффициенты ликвидности и платежеспособности;
- коэффициенты финансовой устойчивости.

Для оценки ликвидности и платежеспособности ООО «Клин» рассчитаем и проанализируем коэффициенты ликвидности (таблица 10).

Таблица 10 - Оценка ликвидности и платежеспособности ООО «Клин»

Наименование коэффициента	Формула расчета и нормальное ограничение	Значение коэффициента			Абсолютное изменение	
		2017	2018	2019	2018 к 2017	2019 к 2018
1	2	3	4	5	6	7
Коэффициент общей ликвидности	$(A1+0,5A2+0,3A3)/(П1+0,5П2+0,3П3)$ (>1)	0,47	0,46	0,51	-0,01	0,05

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5	6	7
Коэффициент абсолютной ликвидности	Денежные средства + финансовые вложения/кредиторская задолженность + краткосрочные заемные средства + прочие краткосрочные обязательства ($A1/(П1+П2)$) ($>0,1-0,2$)	0,05	0,10	0,11	0,05	0,01
Коэффициент промежуточной (срочной) ликвидности	Денежные средства + финансовые вложения + дебиторская задолженность/кредиторская задолженность + краткосрочные заемные средства + прочие краткосрочные обязательства ($(A1+A2)/(П1+П2)$) ($>0,7-1$)	0,85	0,67	0,81	-0,18	0,14
Коэффициент текущей ликвидности	Оборотные активы/краткосрочные обязательства ($(A1+A2+A3)/(П1+П2)$) ($>1-2$)	0,92	0,91	1,10	-0,01	0,19

Коэффициент общей ликвидности незначительно снизился в 2018 г., однако в 2019 г. наблюдается тенденция увеличения. Т.к. в течение исследуемого периода значения ниже заданного, то увеличение этого показателя является позитивным явлением. Однако значение не входит в норматив, следовательно, организация все еще не способна в короткие сроки погашать краткосрочные обязательства, а это является одним из условий платежеспособности предприятия, следовательно, это негативное явление, свидетельствующее о риске платежеспособности предприятия.

Коэффициент абсолютной ликвидности за рассматриваемый период увеличивается, что говорит о том, что предприятие с каждым годом наращивает свои возможности по погашению своих задолженностей в краткосрочной перспективе. Следовательно, можно сделать вывод, что предприятие в состоянии своими наиболее ликвидными активами покрыть задолженность в короткие сроки.

Коэффициент промежуточной ликвидности в 2018 г. снизился и вышел за пределы нормы, но в отчетном году увеличился и стал входить в норматив.

Данное явление свидетельствует о том, что организация способна быстро погасить краткосрочные обязательства оборотными активами.

Коэффициент текущей ликвидности в 2017 - 2018 гг. близок к норме, а в отчетном году и вовсе стал входить в норматив, что является положительной тенденцией и говорит о способности предприятия погашать краткосрочные обязательства за счет только оборотных активов.

Таким образом, у ООО «Клин» улучшается платежеспособность, что является положительным фактором. Можно сделать вывод, что предприятие способно расплачиваться по собственным обязательствам в полном объеме в установленные сроки.

Для оценки финансовой устойчивости ООО «Клин» рассчитаем и проанализируем коэффициенты, указанные в таблице 11.

Таблица 11 – Оценка финансовой устойчивости ООО «Клин»

Наименование коэффициента	Формула расчета и нормальное ограничение	Значение коэффициента на конец года			Абсолютное изменение	
		2017	2018	2019	2018 к 2017	2019 к 2018
Коэффициент автономии	Собственный капитал/валюта баланса (>0,5)	0,21	0,14	0,10	-0,07	-0,04
Коэффициент финансовой устойчивости	Собственный капитал + долгосрочные обязательства/валюта баланса (>0,75)	0,21	0,14	0,16	-0,07	0,02
Коэффициент финансовой активности	Заемный капитал/собственный капитал (<=1)	3,86	6,34	8,82	2,48	2,48
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами	Собственный капитал - внеоборотные активы/оборотные активы (>0,1)	-0,09	-0,10	-0,02	-0,01	0,08
Коэффициент маневренности собственного капитала	Собственный капитал - внеоборотные активы/собственный капитал (>0,1)	-0,32	-0,57	-0,43	-0,25	0,14

Коэффициент автономии на протяжении исследуемого периода меньше нормативного общепринятого значения и также наблюдается уменьшение данного показателя за весь период, что говорит о возможности прироста активов, приобретенных в долг, т.е. организация все меньше полагается на собственные источники финансирования и, следовательно, финансовая устойчивость организации падает.

Коэффициент финансовой устойчивости за рассматриваемый период не соответствует нормативному значению и, несмотря на его увеличение в отчетном году, данное явление говорит о зависимости предприятия от внешних источников финансирования, поэтому существует риск хронической неплатежеспособности.

Коэффициент финансовой активности не совпадает с нормой величины коэффициента. Это значит, что организация имеет высокую долю заемного капитала в собственном капитале, что является отрицательным фактором.

Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами за весь исследуемый период имеет отрицательное значение, что свидетельствует о том, что все оборотные средства организации и, возможно, часть внеоборотных активов, сформированы за счет заемных источников, т.е. у предприятия недостаточно собственных оборотных средств.

Коэффициент маневренности собственного капитала на протяжении исследуемого периода имеет отрицательное значение, что свидетельствует о низкой финансовой устойчивости в сочетании с тем, что средства вложены в медленно реализуемые активы (основные средства), а оборотный капитал формируется за счет заемных средств.

Таким образом, можно сказать, что у ООО «Клин» ухудшается финансовая устойчивость, что является отрицательным явлением. Для улучшения показателей финансовой устойчивости предприятию необходимо увеличить долю собственных источников финансирования в составе пассива.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Оценка важнейших показателей, характеризующих динамику дебиторской задолженности и эффективности управления ею в ООО «Клин»

Анализ дебиторской задолженности является информационной базой для принятия управленческих решений. Главная цель этого анализа – определение состояния и структуры дебиторской задолженности, выявление факторов, оказывающих влияние, с целью повышения эффективности ее управления. Знание методик анализа и умений их использования повышает эффективность управления обязательствами предприятия²⁹.

Для того чтобы расширить анализ, следует показать движение задолженности по годам. Динамику дебиторской задолженности следует сравнивать с динамикой кредиторской задолженности, т.к. кредиторская задолженность является источником финансирования дебиторской задолженности (таблица 12).

Теория экономического анализа считает идеальным соотношением, когда краткосрочная дебиторская задолженность полностью покрывает кредиторскую задолженность. К такому состоянию необходимо стремиться. Стратегически можно установить индикатор – соотношение дебиторской задолженности к кредиторской как целевой. Его значение должно быть больше или равно единице³⁰.

Таблица 12 – Анализ соотношения дебиторской и кредиторской задолженности ООО «Клин»

Показатель	Год		
	2017	2018	2019
	Значение		
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	8 631	10 700	17 196
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	10 843	18 754	23 877
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	0,80	0,57	0,72

²⁹ Вахрушина М.А. Анализ финансовой отчетности. М., 2017. С. 83.

³⁰ Верст С.В. Комплексный подход к управлению дебиторской задолженностью предприятия на современном этапе // Концепт. 2018. № 6. С. 16.

Из данных, приведенных в таблице, следует, что за весь анализируемый период коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности незначительно уменьшился (на 0,8 %), однако в 2019 году по отношению к 2018 г. данный показатель увеличился на 0,15 п.п. Коэффициент соотношения за весь исследуемый период не соответствует нормативному значению.

Для анализа влияния дебиторской и кредиторской задолженности на финансовое состояние предприятия целесообразно рассмотреть динамику задолженности, выраженную в процентах к итогу баланса.

На рисунке 6 представлена динамика задолженности, на основании расчетов, приведенных в таблицах 4 и 6, где рассчитан удельный вес дебиторской и кредиторской задолженностей по отношению к итогу баланса.

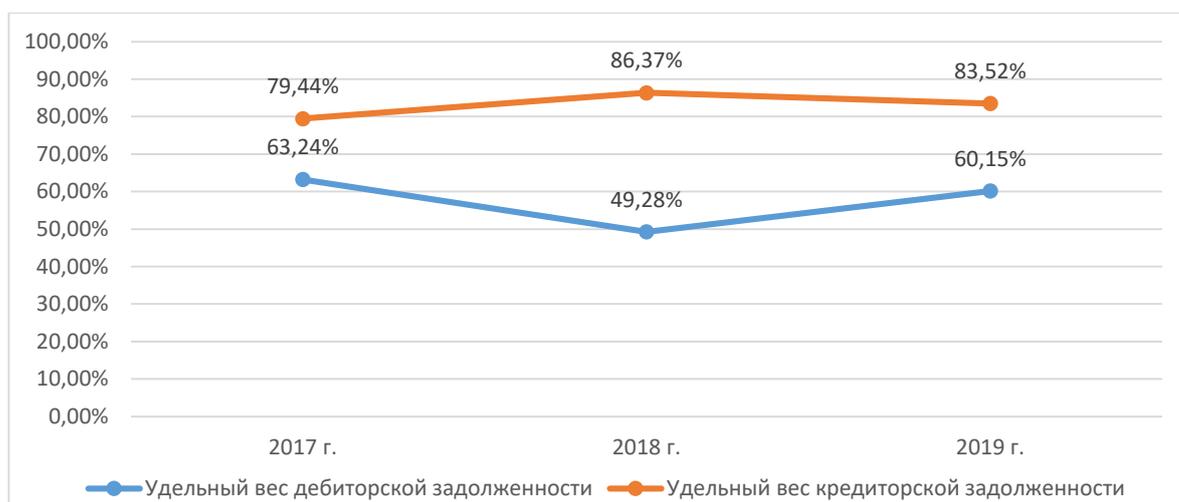


Рисунок 6 – Динамика отношения дебиторской и кредиторской задолженности ООО «Клин» к итогу баланса

За весь анализируемый период доля дебиторской задолженности в активе баланса снизилась на 3,09 %. В 2018 году по отношению к предыдущему 2017 году ее доля снижалась на 13,96 %, а затем в 2019 г. увеличилась на 10,87 % по сравнению с 2018 г. Данное увеличение является причиной снижения ликвидности и финансовой устойчивости организации, т.к. увеличивается риск финансовых потерь. Рост дебиторской задолженности оценивается положительно, только если связан с увеличением продаж при сохранении осмотрительной кре-

дитной политики.

Доля кредиторской задолженности в пассиве баланса за весь исследуемый период увеличилась на 4,08 %. В 2018 году ее рост составил 6,93 %, а затем наблюдалось незначительное снижение на 2,85 %. Общее увеличение кредиторской задолженности в пассиве баланса за данный период в основном связано с привлечением займов, которые в 2018 - 2019 гг. составляют более 80 % пассива баланса. Можно предположить, что в 2019 году на фоне роста дебиторской задолженности, предприятию потребовалось привлекать заемные средства, в качестве финансирования оборотного капитала.

Эффективное управление дебиторской задолженностью подразумевает под собой оптимизацию объема и обеспечение контроля задолженности покупателей. Эффективность функционирования организации характеризует оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности.

В таблице 13 приведен анализ оборачиваемости дебиторской задолженности ООО «Клин».

Таблица 13 – Анализ оборачиваемости дебиторской задолженности ООО «Клин»

Показатель	Условное обозначение	2017	2018	2019	Отклонение, +/-		Темп роста, %	
					2018 от 2017	2019 от 2018	2018	2019
Выручка от продаж, тыс. руб.	В	54 143	40 270	28 086	-13 873	-12 184	74,38	69,74
Среднегодовая дебиторская задолженность, тыс. руб.	ДЗ	8 631	9 665,5	13 948	1 034,5	4 282,5	111,99	144,31
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	КО _{ДЗ}	6,27	4,17	2,01	-2,11	-2,15	66,42	48,33
Период оборота дебиторской задолженности, дни	ПО _{ДЗ}	58	88	181	30	94	150,56	206,91

Анализируя данные, приведенные в таблице 13, наблюдаем, что на протяжении всего периода размер дебиторской задолженности увеличивается, при снижении выручки от продаж. На протяжении всего исследуемого периода темп роста дебиторской задолженности выше темпа роста выручки, что свиде-

тельствует о неэффективной работе с возмещением дебиторской задолженности.

Снижение коэффициента оборачиваемости и соответствующий рост периода оборота дебиторской задолженности свидетельствует о том, что покупатели нарушают сроки оплаты.

Динамику оборачиваемости дебиторской задолженности следует сравнивать с оборачиваемостью кредиторской задолженности. Данные анализа оборачиваемости кредиторской задолженности представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Анализ оборачиваемости кредиторской задолженности ООО «Клин»

Показатель	Условное обозначение	2017	2018	2019	Отклонение, +/-		темп роста, %	
					2018 от 2017	2019 от 2018	2018	2019
Выручка от продаж, тыс. руб.	В	54 143	40 270	28 086	-13 873	-12 184	74,38	69,74
Среднегодовая кредиторская задолженность, тыс. руб.	КЗ	10 843	14 798,5	21 315,5	3 955,5	6 517	136,48	144,04
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	КО _{кз}	4,99	2,72	1,32	-2,27	-1,40	54,50	48,42
Период оборота кредиторской задолженности, дни	ПО _{кз}	73	134	277	61	143	183,50	206,52

Средний срок возврата коммерческого кредита увеличивается с каждым годом. Так, в 2018 году по сравнению с 2017 г. он увеличился на 61 день, в 2019 г. – на 143 дня. Увеличение данного показателя отрицательно сказывается на репутации компании.

Период оборота дебиторской задолженности целесообразно сопоставлять с периодом оборота кредиторской задолженности. Для наглядности представим динамику этих показателей по отношению друг к другу, как показано на рисунке 7.

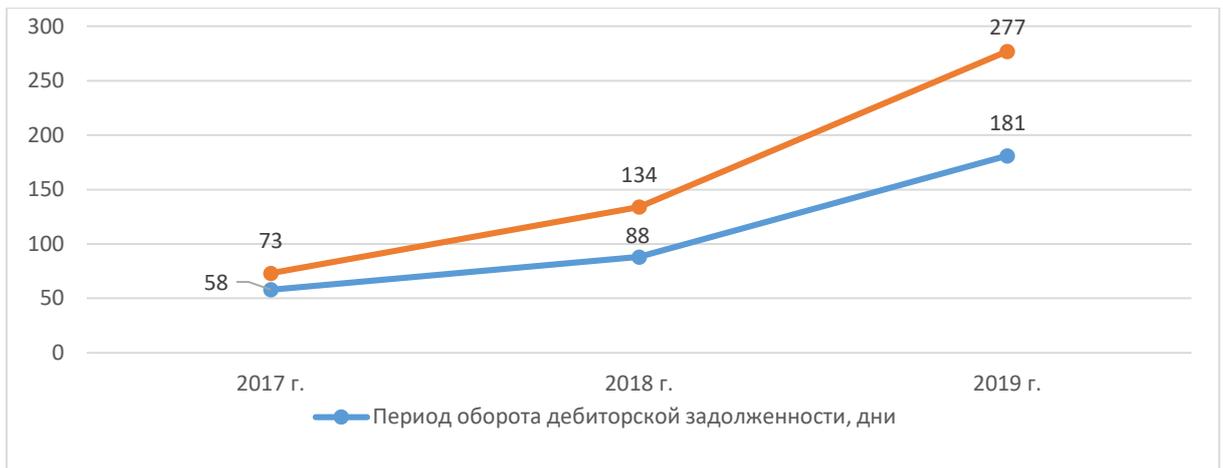


Рисунок 7 – Период оборота дебиторской и кредиторской задолженности ООО «Клин»

В 2017 году период оборота кредиторской задолженности превышает период оборота дебиторской задолженности на 15 дней. В отчетном году кредиторская задолженности стала оборачиваться на 96 дней медленнее дебиторской. Это свидетельствует о том, что темп роста дебиторской задолженности ниже темпа роста кредиторской задолженности, т.е. не происходит отвлечения оборотных средств на расчеты с дебиторами.

Помимо сопоставления периодов оборачиваемости, в ходе анализа целесообразно сопоставлять темпы роста средней дебиторской задолженности с темпами роста выручки. Графически данное соотношение представлено на рисунке 8.

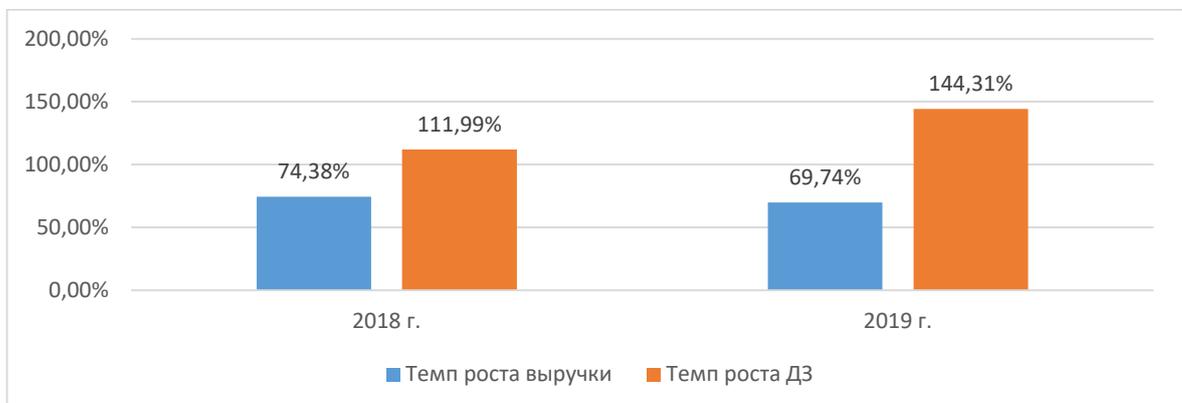


Рисунок 8 – Динамика темпов роста дебиторской задолженности и выручки от продаж в ООО «Клин»

На протяжении всего исследуемого периода темп роста выручки ниже темпа роста дебиторской задолженности, что характеризуется отрицательно, так как это свидетельствует о неэффективной организации расчетов на предприятии.

Далее следует проанализировать долю просроченной дебиторской задолженности в составе общей дебиторской задолженности (таблица 15).

Таблица 15 – Оценка просроченной дебиторской задолженности ООО «Клин»

Показатель	Значение показателя по годам, тыс. руб.			Абсолютное изменение, тыс. руб.	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 к 2017	2019 к 2018
Текущая дебиторская задолженность	5 594,2	5 926,5	5 896	332,3	-30,5
Просроченная дебиторская задолженность (свыше 90 дней)	3 036,8	4 773,5	11 300,0	1 736,7	6 526,5
Всего	8 631	10 700	17 196	2 069	6 496

На основании данных таблицы 15 построим график доли просроченной дебиторской задолженности в составе общей дебиторской задолженности (рисунок 9).

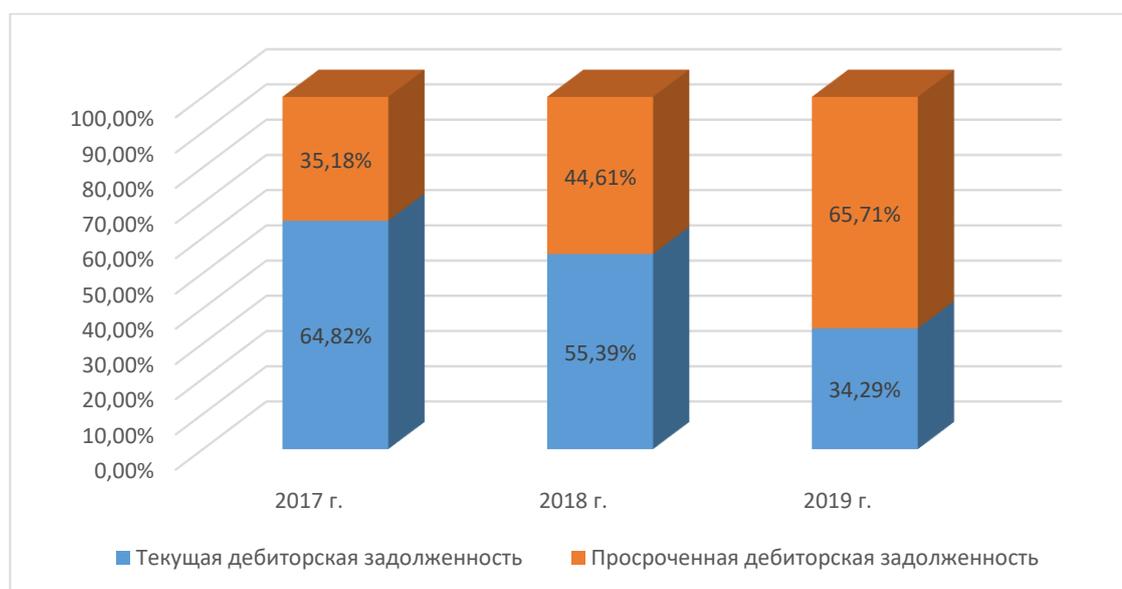


Рисунок 9 – Структура дебиторской задолженности ООО «Клин»

Исходя из полученных данных можно сделать вывод, о том, что с каждым годом ситуация ухудшается, так как доля просроченной дебиторской задолженности в общем объеме дебиторской задолженности растет. Так, в 2017 г. просроченная дебиторская задолженность составила 35,18 %, однако в отчетном году она стала преобладать над текущей и составила 65,71 %, что является неблагоприятной ситуацией и свидетельствует о том, что предприятию необходимо пересмотреть организацию управления дебиторской задолженностью.

Организация стремится к поддержанию своей достаточной ликвидности, учитывает кредитный риск (риск полной или частичной утраты выданных средств). Оценка кредитного риска осуществляется финансовой службой. В течение 3-х дней после поступления заявки, финансовая служба должна предоставить отчет о платежеспособности контрагента и оценить кредитный риск организации.

Максимальный лимит кредитования может составлять не более месячной выручки контрагента. Конечное решение о размере кредитного лимита принимает генеральный директор.

Процессы возмещения дебиторской задолженности в ООО «Клин» определены в регламенте по работе с дебиторской задолженностью. Основная цель регламента – персонализация ответственности каждого участника процесса. Участниками процесса являются – генеральный директор, зам. директора, менеджер отдела продаж и юрист. Для контроля используют сводный отчет о дебиторской задолженности по срокам возникновения, причем датой возникновения является не дата приемки товара покупателем, а дата получения корректных отгрузочных документов. Задолженность распределена по контрагентам и ответственным менеджерам.

Несмотря на то, что ответственность за контроль над поступлением денежных средств распределена между сотрудниками коммерческого отдела, их вознаграждение не зависит от объема просроченной дебиторской задолженности. Мотивация сотрудников заключается только в увеличении объемов продаж, что, зачастую, приводит к наращиванию просроченной дебиторской за-

долженности по причине отгрузки продукции клиентам с плохой платежной репутацией. Специалисты других отделов (финансовая служба, юридический отдел) не являются активными соучастниками процесса по возмещению, а скорее формальные исполнители, работающие по заявке коммерческой службы.

Для регулирования процессов контроля по размерам кредиторской задолженности необходимо производить постоянный мониторинг ключевых показателей объемов кредитования и сроков возврата денежных средств. По результатам анализа применяют меры по снижению выявленных отклонений от нормативных (плановых) значений.

К основным мероприятиям по оперативному управлению относят:

- внесение информации о новых отгрузках;
- анализ состояния дебиторской задолженности (кроме безнадежной);
- актуализация графиков поступления;
- актуализация графиков оплат;
- анализ состояния просроченной и безнадежной задолженности;
- подписание актов сверок взаиморасчетов и актов премий;
- актуализация условий работы.

Данные мероприятия направлены на сокращение количества проблемной дебиторской задолженности. Для решения этих задач необходимо спрогнозировать статусы задолженности по суммам и партнерам, сформировать и актуализировать реестры фактической задолженности, а также инициировать необходимые действия:

- реструктуризация или пролонгация долга партнерам по объективным причинам;
- блокировка отгрузки;
- снижение размеров линии или отказ в предоставлении отсрочки;
- требование погасить задолженность досрочно или вернуть аванс;
- рефинансирование задолженности;
- применение штрафных санкций;
- передача дела в судебное производство;

- уступка задолженности специализированным организациям.

Главная цель оперативного управления дебиторской задолженности – обеспечить исполнение контрагентами условий договоров и поддержание ликвидности предприятия.

В ООО «Клин» мероприятия по оперативному управлению распределены между различными подразделениями. Специалист по документообороту регистрирует в учетной системе отгрузки продукции и выставляют покупателям первичные документы; менеджеры отдела продаж взаимодействуют с дебиторами и актуализируют информацию о планируемых оплатах; главный бухгалтер и заместитель директора анализируют реестр старения дебиторской задолженности для контроля и принятия управленческих решений. В организации не существует четких утвержденных регламентов взаимодействия различных структур, и, как следствие, отсутствует системность и персональная ответственность за каждый этап процесса, направленного на взыскание долга.

Итак, при анализе системы управления дебиторской задолженностью в ООО «Клин» были выявлены следующие недостатки:

- одной из основных причин необоснованного увеличения периода оборота дебиторской задолженности является неавтоматизированная система внешнего документооборота, что приводит к увеличению сроков оплаты за поставку;

- в организации не закреплена четко построенная система мероприятий по оперативному управлению дебиторской задолженностью с момента поставки продукции до поступления оплаты от покупателя. Действия по управлению задолженностью регламентированы только в части работы с просроченной задолженностью;

- отсутствует система мотивации участников процесса работы с дебиторской задолженностью, что приводит к формальному выполнению обязанностей без нацеленности на результат.

3.2 Мероприятия по совершенствованию системы управления дебиторской задолженностью в ООО «Клин»

Исходя из данных, полученных в результате проведенного анализа, для

совершенствования управления дебиторской задолженностью в ООО «Клин» предлагается реализовать следующий комплекс мероприятий:

- переход на электронную EDI-систему документооборота;
- формирование в организации рабочей группы, занимающейся проблемами оперативного контроля дебиторской задолженностью;
- внедрение системы мотивации для сотрудников, участвующих в управлении дебиторской задолженностью.

Далее необходимо рассмотреть предложенный комплекс мероприятий подробно по каждому направлению.

Основным недостатком в ООО «Клин» был признан неавтоматизированный процесс замены первичных документов. Однако, еще с 2012 года появилась возможность легитимного электронного документооборота полным пакетом документов по торговым операциям:

- договорами и ценовыми листами;
- накладными ТОРГ-12 и актами приемки-сдачи работ;
- счетами-фактурами.

Для ООО «Клин» переход на EDI-систему документооборота является актуальной, т.к. около 80 % дебиторской задолженности данной организации приходится на долю предприятий, уже перешедших на EDI-систему.

EDI-технология исключает ошибки, вызванные человеческим фактором и ручным вводом информации, благодаря формированию электронных сообщений о заказе, отгрузке и приемке товаров. Система EDI также может осуществлять электронный документооборот. Такие документы имеют юридическую значимость и не нуждаются в дублировании на бумаге.

В России технологию EDI в своей работе используют более 4 тыс. компаний. Минимум семь дебиторов, являющихся основными клиентами ООО «Клин», также уже используют EDI -технологию документооборота.

Основные достоинства EDI -технологии документооборота:

- оперативный, прозрачный и контролируемый документооборот;
- значительное уменьшение затрат на оформление и хранение докумен-

тов;

- экономия времени и сил сотрудников;
- сокращение времени получения оплаты поставок.

Чтобы перейти на EDI-технологии документооборота ООО «Клин» необходимо произвести следующие операции:

- заключить договор с организацией, предоставляющей услуги по электронному документообороту;
- произвести установку и настройку программно-аппаратных средств;
- осуществить интеграцию EDI -системы с уже действующей в организации системой «1С»;
- оформить соглашение с дебитором о переходе на EDI -систему документооборота.

Одним из лидеров российского рынка EDI-систем электронного документооборота является компания «СКБ Контур». Наиболее удобным вариантом для ООО «Клин» будет являться онлайн-сервис – «Контур. EDI».

Возможности «Контур.EDI»:

1) электронный документооборот между покупателями и поставщиками. Передача заказа через Контур.EDI и выгрузка в учетную систему поставщика. Формирование электронной первичной документации на основе EDI-сообщений;

2) интеграция с любыми учетными системами. Клиентам Контур.EDI доступна удобная и функциональная веб-версия, которая работает с любыми учетными системами (SAP, MS Dynamics, Oracle) через API. Для пользователей 1С разработано специальное коробочное решение, которое позволит получать заказы и оформлять поставки непосредственно внутри учетной записи;

3) электронные договоры и прайс-листы. Помимо коммерческих документов, таких как счета-фактуры, заказы и накладные, в Контур.EDI дополнительно можно передавать любые неформализованные документы, подписываемые квалифицированной электронной подписью.

Заказ формируется в учетной системе, направляется EDI-сообщением и

автоматически выгружается в учетную систему поставщика. В сообщении передается номер заказа, дата и время желаемой поставки, идентификаторы участников (получателя, отправителя, места доставки, заказчика, перевозчика, грузополучателя) и фактурная часть.

В ответ на заказ поставщик может направить EDI-сообщение о подтверждении заказа, в котором уточнить фактурную часть и время поставки. Если покупатель согласен с внесенными изменениями, то он подтверждает заказ.

Аналог товаросопроводительных документов передается в момент отгрузки и содержит актуальную информацию о фактической отгрузке товара со склада поставщика. В результате сеть еще до прихода машины получает точную информацию о содержании поставки и приблизительном времени прибытия, которая автоматически загружается в учетную систему сети и может быть использована для ускорения приемки.

Уведомление о приемке содержит информацию о фактически принятом товаре (с указанием причины неприемки) и позволяет поставщику сразу же после приемки сформировать корректный счет-фактуру (при необходимости откорректировать электронные товаросопроводительные документы).

На основании этого сообщения автоматически формируются электронные первичные документы (счет-фактура, ТОРГ-12), которые полностью заменяют бумажные документы и не нуждаются в распечатывании, транспортировке и архивном складировании. Представить в налоговый орган такие документы можно в электронном виде.

Самым выгодным тарифом в условия ООО «Клин» тариф будет являться - тариф «безлимитный». За электронный документооборот с одной организацией ООО «Клин» необходимо будет оплачивать 25 000 руб. в год. Общие затраты при переходе на данный тип документооборота с семью компаниями, соответственно составят 175 000 руб. Стоимость затрат на интеграцию EDI-системы с системой «1С» (включая обучение персонала) – 30 000 руб. Также важным моментом является тот факт, что происходит экономия на почтовых и канцелярских расходах. В ООО «Клин» затраты по данной статье расходов в 2019

году составляли 580 000 руб., а учитывая их прогнозируемое сокращение на 60 %, данные затраты в будущем будут составлять около 232 000 руб.

Еще одно важное преимущество при переходе на EDI-систему – отсутствие необходимости обрабатывать большое количество бумажных документов.

Менеджеру отдела продаж для формирования заказа в среднем требуется 20 минут (набор, отправка по электронной почте, подтверждение получения), используя электронный аналог, специалист может сформировать его за пять минут, экономя 15 минут рабочего времени с каждого заказа. В 2019 году в ООО «Клин» было обработано порядка 12 000 заказов. Используя EDI-систему, будет сэкономлено 3 000 часов рабочего времени, т.е. трудозатраты сократятся на 75 %.

В результате анализа, проведенного во второй главе работы, было выяснено, что в ООО «Клин» существуют значительные проблемы с управлением дебиторской задолженностью. На исследуемом предприятии отсутствует должное оперативное управление, так как нет четко закрепленных обязанностей за сотрудниками, следовательно, это приводит к затруднению эффективной работы с дебиторской задолженностью.

Исходя из данных обстоятельств, следующим мероприятием по совершенствованию дебиторской задолженности будет создание рабочей группы по работе с дебиторской задолженностью в ООО «Клин».

Деятельность рабочей группы должна решать три основных задачи:

- контроль за приемлемым объемом просроченной дебиторской задолженности;
- снижение количества невозвратной и просроченной дебиторской задолженности;
- контроль эффективности сбытовой политики.

Целесообразным будет внести в рабочую группу таких сотрудников ООО «Клин» как:

- генеральный директор;

- заместитель директора;
- менеджеры отдела продаж;
- специалист по документообороту;
- бухгалтера.

В таблице 16 представлено распределение ответственности за мероприятия, связанные с созданием и оперативной деятельностью рабочей группы.

Таблица 16 – Распределение ответственности за мероприятия по оперативному управлению дебиторской задолженностью в ООО «Клин»

Мероприятие	Срок исполнения	Ответственное лицо
1	2	3
Инициация заявки на предоставление отсрочки платежа новому покупателю	3 рабочих дня	Заместитель директора
Оценка рискованности потенциального покупателя	3 рабочих дня	Главный бухгалтер
Принятие решения о предоставлении отсрочки платежа	3 рабочих дня	Генеральный директор, заместитель директора
Внесение информации о новом дебиторе в учетную систему	1 рабочий день	Специалист по документообороту
Внесение информации о новых отгрузках	1 рабочий день	Бухгалтер по работе с ДЗ
Корректировка реализации в учетной системе и отправка корректных счетов-фактур покупателям	1 рабочий день при работе с СЭД; 2 рабочих дня при работе с документами на бумажном носителе	Специалист по документообороту
Внесение в учетную систему информацию об оплатах от покупателей	Ежедневно	Бухгалтер по работе с ДЗ
Подготовка и предоставление аналитической информации о состоянии дебиторской задолженности	Ежедневно	Бухгалтер по работе с ДЗ
Подписание актов сверок взаиморасчетов, актов премий, актов взаимозачетов	Ежемесячно	Бухгалтер по работе с ДЗ
Взаимодействие с дебиторами на предмет оплаты просроченной задолженности в рамках утвержденного регламента	Ежедневно	Менеджер отдела продаж
Предоставление отчета о предпринятых действиях для возмещения просроченной ДЗ	Еженедельно	Менеджер отдела продаж
Анализ состояния дебиторской задолженности	Ежедневно	Менеджер отдела продаж, заместитель директора
Анализ состояния просроченной задолженности	Ежедневно	Менеджер отдела продаж, заместитель директора

1	2	3
Оценка рискованности дебиторов	Ежеквартально	Генеральный директор
Инициирование действий по возмещению просроченной задолженности	Еженедельно	Заместитель директора
Актуализация графика поступления	Еженедельно	Заместитель директора, бухгалтер
Мониторинг финансового состояния дебиторов	Ежегодно	Главный бухгалтер

У каждого сотрудника появится своя зона ответственности, которую он четко будет соблюдать, тем самым, это приведет к более эффективному управлению дебиторской задолженностью.

Следующим предлагаемым мероприятием является создание системы мотивации для специалистов, участвующих в управлении дебиторской задолженностью. Поскольку одним из ведущих мотивационных факторов является материальное вознаграждение, то данные мероприятия будут основаны на введении системы премий и штрафов. В таблице 17 представлена подобная для работников ООО «Клин», связанных с управлением дебиторской задолженностью.

Таблица 17 – Система премий и штрафов для участников процесса управления дебиторской задолженностью в ООО «Клин»

Должность сотрудника	Результат деятельности	Коэффициент, корректирующий премию за объем продаж	Коэффициент, корректирующий оклад
1	2	3	4
Менеджер отдела продаж	Объем просроченной дебиторской задолженности менее 20 %	1,3	-
	Объем просроченной дебиторской задолженности менее 30 %	1,2	-
	Объем просроченной дебиторской задолженности менее 40 %	1,1	-
	Нарушение регламента по управлению дебиторской задолженностью	0,8	-
Бухгалтер по работе с дебиторской задолженностью	Качественное и оперативное выполнение должностных обязанностей в рамках регламента по работе с дебиторской задолженностью	-	1,2

1	2	3	4
Специалист по документообороту	Качественное и оперативное выполнение должностных обязанностей в рамках регламента по работе с дебиторской задолженностью	-	1,2

Менеджеры отдела продаж получают заработную плату в зависимости от объемов продаж, то есть чем выше проданного товара, тем выше заработная плата, но для более эффективного управления дебиторской задолженностью стоит ввести премирование сотрудников данного отдела за несение ответственности за платежную дисциплину отдельных дебиторов, которые закреплены за каждым менеджером. Суть данного премирования заключается в следующем: чем меньше объем просроченной дебиторской задолженности, тем выше корректирующий коэффициент премии.

Помимо премии должны существовать и система штрафов. Однако следует штрафовать сотрудников отдела продаж не за существование просроченной задолженности, а за нарушение регламентированной процедуры управления дебиторской задолженности. Нецелесообразно штрафовать сотрудников за неуплату долгов покупателями, так как причины неуплаты могут быть разными и независимыми от их работы, например, банкротство дебитора.

Материальная система премирования бухгалтера по работе с дебиторской задолженностью и специалиста по документообороту должна быть связана с качеством и оперативностью выполнения должностных обязанностей в соответствии с регламентом по оперативной работе с дебиторской задолженностью, начисление премии ежемесячно.

Дополнительное материальное премирование руководителям коммерческой и финансовой службы не предусмотрено, т.к. предполагается, что их заинтересованность в достижении поставленных организацией целей выше, нежели заинтересованность специалистов.

Подводя итог, можно отметить, что данная система мотивации, являясь справедливой и эффективной, приведет к достижению оптимальных объемов

дебиторской задолженности в ООО «Клин» и сокращению сроков ее оборачиваемости.

3.3 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Рассмотрим экономическую эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию управления дебиторской задолженностью, а именно, сокращение расходов на финансирование оборотных активов в связи со снижением периода оборачиваемости дебиторской задолженности, и как следствие, высвобождению оборотных средств.

Факторы, обеспечивающие экономическую эффективность предлагаемых мероприятий представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Факторы, обеспечивающие экономическую эффективность предлагаемых мероприятий в ООО «Клин»

Фактор экономической эффективности	Корректируемые технико-экономические показатели
Совершенствование внешнего документооборота	Сокращение размера дебиторской задолженности; сокращение периода оборота дебиторской задолженности; увеличение производительности труда в коммерческом и финансовом аппарате из-за снижения трудоемкости обработки данных.
Повышение контроля за состоянием расчетов с покупателями	Сокращение размера дебиторской задолженности; сокращение периода оборота дебиторской задолженности.
Повышение уровня контроля платежеспособности дебиторов	Сокращение размера просроченной дебиторской задолженности; сокращение периода оборота дебиторской задолженности.
Повышение заинтересованности сотрудников в конечном результате	Сокращение размера дебиторской задолженности; сокращение периода оборота дебиторской задолженности; увеличение производительности труда в коммерческом и финансовом аппарате
Повышение уровня коммуникаций между подразделениями	Сокращение размера дебиторской задолженности; сокращение периода оборота дебиторской задолженности; увеличение производительности труда в коммерческом и финансовом аппарате
Повышение финансовой дисциплины	Сокращение периода оборота дебиторской задолженности и, как следствие, сокращение периода оборота кредиторской задолженности; рост показателей финансовой устойчивости

Применение данных мероприятий приведет к уменьшению сроков дебиторской задолженности. Методом экспертной оценки определено предполагаемое сокращение периода оборота дебиторской задолженности на 50 %, т.е. око-

до 90 дней (соответствует показателю предыдущего периода = 88 дням).

Эффект от реализации предложенных мероприятий представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Оценка эффекта от реализации предложенных мероприятий по совершенствованию управления дебиторской задолженностью в ООО «Клин»

Показатели	Отчетный период	Проект
Выручка, тыс. руб.	28 086	28 086
Средняя величина дебиторской задолженности, тыс. руб.	13 948	6 925
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	2,01	4,06
Средний период оборота дебиторской задолженности, дни	181	90
Высвобождение оборотных средств, тыс. руб.		7 023
Доходы от реализации предложенных мероприятий		
Сокращение расходов на проценты по кредитной линии, тыс. руб.		702
Сокращение почтовых и канцелярских расходов, тыс. руб.		348
Итого доходов, тыс. руб.:		1 050
Расходы на проведение предложенных мероприятий		
Внедрение EDI-системы, тыс. руб.		30
Услуги по предоставлению EDI-системы, тыс. руб.		175
Заработная плата, тыс. руб.		322
Страховые взносы, тыс. руб.		97
Итого расходов, тыс. руб.:		624
Эффект от реализации предложенных мероприятий, тыс. руб.		427

Проанализируем результаты практического применения предложенных мероприятий более подробно.

Предположим, что в 2019 году организация практически применила предложенные мероприятия. За счет сокращения периода оборачиваемости дебиторской задолженности на 91 день, абсолютное высвобождение оборотных средств составит 7 023 тыс. руб. В результате данного высвобождения, у организации сократится потребность в финансировании оборотных средств за счет кредитной линии.

Учитывая, что процентная ставка по кредитной линии составляет в среднем 10 %, экономия от сокращения расходов на проценты к уплате составит 702 тыс. руб. ($7\ 023 \times 0,10$).

Затраты на внедрение EDI-системы (интеграция и обучение персонала) составят 55 тыс. руб. Годовая стоимость данной услуги – 175 тыс. руб. Следует отметить, что организация сможет сократить почтовые и канцелярские расходы на 60 %. Данные расходы в 2019 г. составили 580 тыс. руб., то есть расходы уменьшатся на 348 тыс. руб., что является благоприятной ситуацией для организации.

Дополнительным положительным фактором является снижение трудозатрат и затрат на обработку внешнего документооборота. Свободные трудозатраты будут направлены на оптимизацию процесса управления дебиторской задолженностью в соответствии с предложенными мероприятиями.

Предложенная система премирования предполагает увеличение оклада 2 специалистов на 20 % и увеличение премиальной части в среднем на 20 % у 6 специалистов. Средний размер оклада в 2019 году составил 22 тыс. руб., средний размер премии 15 тыс. руб., определим расходы на увеличение фонда заработной платы за год:

$$2 \times 22 \times 0,2 \times 12 + 6 \times 15 \times 0,2 \times 12 = 322 \text{ тыс. руб.}$$

Страховые взносы составят:

$$322 \times 0,3 = 97 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект в результате ускорения оборачиваемости выражается в относительном высвобождении средств из оборота, а также в эффекте от использования этих средств.

Итого совокупный эффект от предложенных мероприятий:

$$1\ 050 - 624 = 427 \text{ тыс. руб.}$$

С учетом того, что высвобожденные оборотные средства составили 7 023 тыс. руб., среднее значение оборотных активов после проведения предложенных мероприятий составит:

$$25\ 273 - 7\ 023 = 18\ 250 \text{ тыс. руб.}$$

В результате оценки эффекта от предложенных мероприятий, при прочих равных условиях, наблюдается увеличение прибыли до налогообложения на 427 тыс. руб., следовательно, произойдет увеличение чистой прибыли на:

$$427 - (427 \times 0,2) = 341,26 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем рентабельность оборотных активов в проектном периоде:

$$387,26 : 18\,250 \times 100 = 2,12 \%$$

Экономическая эффективность предложенных мероприятий представлена в таблице 20.

Таблица 20 – Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Показатель	Отчетный период	Проект	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	28 086	28 086	-
Чистая прибыль, тыс. руб.	46	387,26	В 8,4 раза
Среднее значение оборотных активов, тыс. руб.	25 273	18 250	72
Рентабельность оборотных активов, %	0,18	2,12	В 11,8 раза

Таким образом, можно сделать следующий вывод. При введении предложенных мероприятий дебиторская задолженность снизится на 7 023 тыс. руб., чистая прибыль увеличится на 341,26 тыс. руб. Рентабельность оборотных активов увеличится в 11,8 раза и составит 2,12 %. Следовательно, введение данных мероприятий можно считать целесообразным и эффективным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог данной выпускной квалификационной работе, согласно поставленной цели и исходящим из нее задачам, можно определить следующие результаты исследования.

В первой главе была рассмотрена теоретическая часть управления дебиторской задолженностью на предприятии. На основании существующих определений дебиторской задолженности, можно сделать обобщающий вывод, что она представляет собой определенную экономическую категорию, которые влекут за собой ряд обстоятельств, при которых возникают финансовые обязательства контрагентов предприятия, как внешних, так и внутренних, с которыми оно связано договорными отношениями.

Эффективность управления дебиторской задолженностью оценивается в степени ее управляемости и воздействию на платежеспособность компании. При правильном распределении денежных заимствований предприятие само регулирует размер дебиторской задолженности, что позволяет создать резерв для инвестиционных процессов.

В научной литературе представлены доказательства, что дебиторская задолженность влияет на общее финансовое состояние предприятия, ее финансовую устойчивость, ликвидность, платежеспособность, и инвестиционную привлекательность (как следствие).

Во второй главе была проведена оценка деятельности ООО «Клин», которая позволяет сделать следующие выводы. Общество с ограниченной ответственностью «Клин» создано для осуществления коммерческой деятельности в целях извлечения прибыли в качестве основной цели своей деятельности. Для реализации поставленных целей Общество осуществляет любые виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством РФ.

Выручка и себестоимость на протяжении 2017 - 2019 гг. уменьшаются. Причиной данных тенденций является сокращение объемов продаж исследуемого предприятия. Этому в большей мере послужили повышение конкуренции

на рынке. Прибыль от продаж в 2019 г. увеличилась на 103 тыс. руб. или на 44,02 %, что является положительным явлением и связано с существенным уменьшением коммерческих и управленческих расходов предприятия. Чистая прибыль уменьшается за рассматриваемый период. Данное снижение связано со снижением выручки в этом же периоде, причиной является сокращение объема продаж продукции.

Также был выполнен горизонтальный и вертикальный анализ активов и пассивов организации. Валюта баланса увеличивается на протяжении рассматриваемого периода. Так, в 2018 г. рост составил 8 065 тыс. руб. или 59,09 %. В 2019 г. рост составил 6 875 тыс. руб. или 31,66 %. Данная тенденция произошла в большей степени за счет значительного увеличения оборотных активов за этот же период.

Наибольшую долю в составе активов организации занимают оборотные активы, наименьшую – внеоборотные активы. За 2017 - 2019 гг. наибольшую долю в составе пассивов занимают краткосрочные обязательства, наименьшую в 2017-2018 гг. – капитал и резервы, а в 2019 г. наименьшую долю стали занимать долгосрочные обязательства.

Был проведен анализ ликвидности бухгалтерского баланса с помощью имущественного и функционального подходов. Можно сделать вывод, что ликвидность бухгалтерского баланса ООО «Клин» не является абсолютной, т.к. не все неравенства выполняются как при анализе с помощью имущественного подхода, так и с помощью функционального подхода.

Далее был проведен коэффициентный анализ финансового состояния ООО «Клин». Анализ коэффициентов ликвидности показал, что у ООО «Клин» улучшается платежеспособность, что является положительным фактором. Предприятие способно расплачиваться по собственным обязательствам в полном объеме в установленные сроки. Коэффициенты финансовой устойчивости показали, что исследуемое предприятие за рассматриваемый период является финансово неустойчивым. Для улучшения показателей финансовой устойчивости предприятию необходимо увеличить долю собственных источников финан-

сирования в составе пассива.

В третьей главе была проведена оценка важнейших показателей, характеризующих динамику дебиторской задолженности и эффективности управления ею в ООО «Клин», также были предложены мероприятия по оптимизации управления дебиторской задолженностью на исследуемом предприятии.

Дебиторская задолженность увеличивается на протяжении 2017 - 2019 гг. Так, в 2018 г. рост составил 2 069 тыс. руб. или 23,97%, а в 2019 г. – 6 496 тыс. руб. или 60,71%. Данная тенденция связана с несвоевременностью оплаты поставляемого товара покупателями, также это приводит к отвлечению оборотных средств из оборота компании и увеличению кредиторского долга, что является отрицательным явлением. Доля дебиторской задолженности велика, что является негативной тенденцией и предприятию необходимо пересмотреть условия предоставления кредитов сторонним организациям и поставщикам, а также пересмотреть условия отсрочек платежей. Также можно сказать, что доля дебиторской задолженности в составе активов в отчетном году увеличилась на 10,87 п.п., что является негативным изменением и может свидетельствовать об ухудшении ситуации с оплатой продукции клиентами организации.

В результате исследования были выявлены следующие недостатки: одной из основных причин необоснованного увеличения периода оборота дебиторской задолженности является неавтоматизированная система внешнего документооборота, которая приводит к увеличению сроков оплаты за поставку товаров; в организации не закреплена четко построенная система мероприятий по оперативному управлению дебиторской задолженности с момента поставки продукции до поступления оплаты от покупателя. Действия по управлению задолженностью регламентированы только в части работы с просроченной задолженностью; отсутствует система мотивации участников процесса работы с дебиторской задолженностью, что приводит к формальному выполнению обязанностей без нацеленности на результат.

Исходя из данных, полученных в результате проведенного анализа, для совершенствования управления дебиторской задолженностью в ООО «Клин»

предлагается реализовать следующий комплекс мероприятий:

- переход на электронную EDI-систему документооборота;
- формирование в организации рабочей группы, занимающейся проблемами оперативного контроля дебиторской задолженностью;
- внедрение системы мотивации для сотрудников, участвующих в управлении дебиторской задолженностью.

При расчете эффективности данных мероприятий дебиторская задолженность снизится на 7 023 тыс. руб., чистая прибыль увеличится на 341,26 тыс. руб. Рентабельность оборотных активов увеличится в 11,8 раза и составит 2,12%. Следовательно, введение данных мероприятий можно считать целесообразным и эффективным.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абдукаримов, И.Т. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций (анализ деловой активности): учебное пособие / И.Т. Абдукаримов, М.В. Беспалов. – М. : Инфра-М, 2019. – 215 с.
- 2 Бакулина, А.А. Организация учета и контроля дебиторской задолженности на предприятии сферы информационных технологий / А.А. Бакулина, З.В. Чеботарева // Инновационная экономика : материалы IV Международной научной конференции (г. Казань, октябрь 2017 г.). – Казань : Бук, 2018. – С. 45 - 48.
- 3 Банкова, К.В. Оценка платежеспособности физического лица – заемщика коммерческого банка / К.В. Банкова // Региональное развитие. – 2018. – № 3, 4. – С. 130 - 133.
- 4 Белоглазова, М.С. Анализ и проблемы строительной отрасли / М.С. Белоглазова // Молодой ученый. – 2018. – № 4. – С. 104 - 107.
- 5 Белоножкова, Е.Ю. Управление дебиторской задолженностью / Е.Ю. Белоножкова, А.А. Игнатенко // Молодой ученый. – 2018. – № 12. – С. 88 - 90.
- 6 Бердникова, Л.Ф. Сущность и структура дебиторской и кредиторской задолженностей /Л.Ф. Бердникова, В.В. Одарич // Молодой ученый. – 2018. – № 9. – С. 5 - 8.
- 7 Быкова, Н.Н. Основные проблемы управления дебиторской задолженностью на российских предприятиях и пути их решения / Н.Н. Быкова // Современные научные исследования и инновации. – 2018. – № 12 (68). – С. 619 - 622.
- 8 Вахрушина, М.А. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / М.А. Вахрушина. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 431 с.
- 9 Вахрушина, Н.С. Как определить размер скидок и оценить их эффективность / Н.С. Вахрушина // Финансовый директор. – 2018. – №1 – С. 19 - 24.
- 10 Верст, С.В. Комплексный подход к управлению дебиторской задолженностью предприятия на современном этапе / С.В. Верст // Концепт. – 2018. – № 6. – С. 16 - 20.

11 Галяутдинова, А.Р. Проблемы управления дебиторской задолженностью на предприятии и пути их решения / А.Р. Галяутдинова // Российское предпринимательство. 2018. – Том 16. – № 20. – С. 3425 - 3440.

12 Герасимова, Е.Б. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие / Е.Б. Герасимова, М.В. Мельник. – М. : Изд-во Форум, 2019. – 285 с.

13 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) [Электронный ресурс] : федеральный закон от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 16.12.2019). Доступ из справочно-правовой системы «Гарант».

14 Дебиторская задолженность: учет, анализ, оценка и управление / под ред. Сулягина В. Ю., Беспалова М. В. – М. : ИНФРА-М, – 2017. – 216 с.

15 Дербичева, А.А. Анализ состояния дебиторской и кредиторской задолженности и направления их оптимизации / А.А. Дербичева // Калужский экономический вестник. – 2018. – № 3. – С. 24 - 27.

16 Дербичева, А.А. Актуализация функциональной роли дебиторской задолженности в достижении устойчивого финансового положения организации / А.А. Дербичева, Е.Л. Белова // Теоретические и практические вопросы развития бухгалтерского учета, анализа и аудита в современных условиях. – 2019. – № 9. – С. 127 - 133.

17 Донцова, Л.В. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности: практикум / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М. : Дело и сервис, 2019. – 160 с.

18 Дружиловская, Э.С. Совершенствование правил оценки дебиторской и кредиторской задолженности в бухгалтерском учете / Э.С. Дружиловская // Бухгалтер и закон. – 2018. – № 4 (184). – С. 2 - 9.

19 Евграфова, А.А. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности / А.А. Евграфова // Наука через призму времени. – 2018. – № 6 (6). – С. 26 - 30.

20 Замятина, Т. В. Регламентирование процедуры контроля задолженности контрагентов / Т. В. Замятина // Российский экономический журнал. – 2018. – № 4. – С. 34 - 39.

21 Канке, А.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприя-

тия : учебное пособие / А.А. Канке, И.П. Кошевой. – М. : ИНФРА-М, – 2017. – 288 с.

22 Комплексный финансовый анализ в управлении предприятием : учебное пособие / под ред. С.А. Бороненковой, М.В. Мельника. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 336 с.

23 Корпоративные финансы / под ред. М.В. Романовского, А.И. Вострокнутовой. – СПб. : Питер, 2017. – 592 с.

24 Корпоративные финансы : учебное пособие / под ред. А.И. Самылина. – М. : ИНФРА-М, – 2017. – 472 с.

25 Кондраков, Н.П. Бухгалтерский (финансовый, управленческий) учет : учебное пособие / Н.П. Кондраков. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 487 с.

26 Коровина, Л.Н. К вопросу о дебиторской и кредиторской задолженности / Л.Н. Коровина, С.Н. Кобякова // Социально-экономические явления и процессы. – 2018. – №7 (053) – С. 78 - 82.

27 Кравчук, Д.И. Проблемы и пути решения управления дебиторской задолженностью на предприятии / Д.И. Кравчук, В.И. Кравчук // Молодой ученый. – 2018. – № 2. – С. 272 - 274.

28 Круглова, Л. Методы управления дебиторской задолженностью предприятия / Л. Круглова // Финансовый директор – 2018. – № 4. – С. 14 - 18.

29 Курганова, О.А. Основы управления дебиторской задолженностью предприятия / О.А. Курганова // Концепт. – 2018. – № 5. – С. 36 - 40.

30 Кучеров, А.В. Планирование оборотного капитала, авансированного в дебиторскую задолженность / А.В. Кучеров // Молодой ученый. – 2019. – № 2. – С. 128 - 130.

31 Лафишева, А.А. Учет расчетов с покупателями: проблемы и пути их решения / А.А. Лафишева // Научный альманах. – 2018. – № 7-1 (33). – С. 27 - 29.

32 Макарова, О. В. Направления внутреннего контроля дебиторской и кредиторской задолженности / О. В. Макарова // Финансы и кредит. – 2019. – № 7. – С. 89 - 103.

33 Молдован, А.А. Комплексное управление дебиторской и кредиторской задолженностями предприятия / А.А. Молдован // Стратегии развития предпринимательства в современных условиях : сборник научных трудов I международной научно-практической конференции / ред. Е. А. Горбашко, В. Г. Шубаева. – 2018. – С. 304 - 306.

34 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) [Электронный ресурс] : федеральный закон от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ (ред. от 01.04.2020). Доступ из справочно-правовой системы «Гарант».

35 Неведрова, Р.В. Оценка состояния и движения дебиторской и кредиторской задолженности организации / Р.В. Неведрова // Политика, экономика и инновации. – 2019. – № 7 (17). – С. 5.

36 Павлова, А.Н. Понятие дебиторской и кредиторской задолженности: учетный аспект / А.Н. Павлова // Аллея науки. – 2018. – № 9. – С. 174 - 177.

37 Подгайнова, К.С. Ключевые аспекты анализа дебиторской и кредиторской задолженности: механизм и оценка результатов / К.С. Подгайнова // Синергия Наук. – 2018. – № 20. – С. 44 - 50.

38 Попова, Д.Н. Учет расчетов с поставщиками и подрядчиками / Д.Н. Попова // Молодежь и наука. – 2018. – № 4. – С. 42.

39 Попова, Л.А. Совершенствование учета расчетов с покупателями и заказчиками в коммерческой организации / Л.А. Попова // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2018. – Т. 5. – № 3 (29). – С. 197 - 202.

40 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие / Г.В. Савицкая. – М. : ИНФРА-М, – 2018. – 378 с.

41 Сергиенко, О.В. Организация внутреннего контроля дебиторской задолженности / О.В. Сергиенко, В.А. Грекова // Молодой ученый. – 2019. – № 15. – С. 464 - 467.

42 Степанова, Ю.Н. Управление дебиторской задолженностью / Ю.Н. Степанова // Международный студенческий научный вестник. – 2018. – № 1. – С. 46.

43 Фархутдинова, Д.В. Развитие системы финансового контроля дебиторской и кредиторской задолженности коммерческой организации / Д.В. Фархутдинова // Синергия Наук. – 2018. – Т. 1. – № 18. – С. 52 - 57.

44 Финансовый анализ деятельности организации : учебное пособие / под ред. Н.С. Пласковой. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 536 с.

45 Финансовый менеджмент : теория и практика / под ред. Е.С. Стояновой. – М. : Перспектива, 2018. – 656 с.

46 Финансовый менеджмент : учебное пособие / под ред. К.В. Екимовой, Е.В. Лисицыной, Т.В. Ващенко, М.В. Забродиной. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 184 с.

47 Финансы организаций (предприятий) / под ред. Т.Ю. Мазуриной, Л.Г. Скамай, В.С Гроссу. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 575 с.

48 Хрусталева, А. Управление коммерческими кредитами предприятия / А. Хрусталева // Справочник экономиста. – 2018. – № 7. – С. 52 - 58.

49 Экономика предприятия : учебное пособие / под ред. А.С. Паламарчук. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 458 с.

50 Экономика: Энциклопедический словарь / под ред. С.С. Носовой. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 512 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс ООО «Клин» за 2017 – 2019 гг.



ИНН 2801091363
КПП 280101001 Стр. 001



Форма по КНД 0710099

Бухгалтерская (финансовая) отчетность

Номер корректировки 0

Отчетный период (код)* 34

Отчетный год 2019

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "КЛИН"

(наименование организации)

Код вида экономической деятельности по классификатору ОКВЭД 2 46.90

Код по ОКНО 57615589

Организационно-правовая форма (по ОКОПФ) 12300

Форма собственности (по ОКФС) 16

Единица измерения: (тыс. руб. – код по ОКЕИ) 384

Местонахождение (адрес)

675028, АМУРСКАЯ ОБЛ, БЛАГОВЕЩЕНСК Г, ИГНАТЬЕВСКОЕ Ш, Д. № 24, ОФ. 305

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту 1 – да
 0 – нет

Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество** индивидуального аудитора

ИНН _____

ОГРН/ОГРНИП _____

На 11 страницах

с приложением документов или их копий на _____ листах

Достоверность и полноту сведений, указанных в настоящем документе, подтверждаю:

1 1 – руководитель
2 – уполномоченный представитель

ЧМУТ
ОЛЕГ
КОНСТАНТИНОВИЧ

(фамилия, имя, отчество** руководителя (уполномоченного представителя) полностью)

Подпись _____ Дата _____
Наименование и реквизиты документа, подтверждающего полномочия представителя

Заполняется работником налогового органа
Сведения о представлении документа

Данный документ представлен (код) _____
на _____ страницах
в составе (отметить знаком V)

0710001	0710002
0710003	0710004
0710005	

Дата представления документа _____
Зарегистрирован за № _____

Фамилия, И. О.**

Подпись

* Принимает значение: 34 – год, 94 – первый отчетный год, отличный по продолжительности от календарного.
** Отчество при наличии





ИНН 2801091363
КПП 280101001 стр 002



Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

АКТИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	3 3 1 6	4 6 3 9	3 7 0 8
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170			
	Отложенные налоговые активы	1180			
	Прочие внеоборотные активы	1190			
	Итого по разделу I	1100	3 3 1 6	4 6 3 9	3 7 0 8
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Запасы	1210	5 8 2 6	4 4 5 3	7 5 0
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	7 3		
	Дебиторская задолженность	1230	1 7 1 9 6	1 0 7 0 0	8 5 9 2
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	1 6 9 0	2 9 0	2 9 0
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	4 8 4	1 6 0 8	2 5 9
	Прочие оборотные активы	1260	3	2 4	1 0
	Итого по разделу II	1200	2 5 2 7 3	1 7 0 7 5	9 9 0 2
	БАЛАНС	1600	2 8 5 8 9	2 1 7 1 4	1 3 6 1 0





ИНН 2801091363
КПП 280101001 Стр 003



+

ПАССИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
—	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	6 000	6 000	6 000
—	Собственные акции, выкупленные у акционеров ²	1320	—	—	—
—	Переоценка внеоборотных активов	1340	—	—	—
—	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	—	—	—
—	Резервный капитал	1360	—	—	—
—	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2 312	2 360	2 206
—	Итого по разделу III	1300	2 912	2 960	2 806
III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ³					
—	Паевой фонд	1310	—	—	—
—	Целевой капитал	1320	—	—	—
—	Целевые средства	1350	—	—	—
—	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360	—	—	—
—	Резервный и иные целевые фонды	1370	—	—	—
—	Итого по разделу III	1300	—	—	—
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
—	Заемные средства	1410	1 800	—	—
—	Отложенные налоговые обязательства	1420	—	—	—
—	Оценочные обязательства	1430	—	—	—
—	Прочие обязательства	1450	—	—	—
—	Итого по разделу IV	1400	1 800	0	0

+

+



+



ИНН 2801091363
КПП 280101001 стр. 004



+

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1510			
	Кредиторская задолженность	1520	23877	18754	10804
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	23877	18754	10804
	БАЛАНС	1700	28589	21714	13610

+

Примечания

- 1 Указывается номер соответствующего пояснения.
2 Здесь и в других формах отчетов, а также в расшифровках отдельных показателей вычитаемый или отрицательный показатель указывается в круглых скобках.
3 Заполняется некоммерческими организациями вместо раздела «Капитал и резервы».

+



+

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах ООО «Клин» за 2017 – 2019 гг.



ИНН 2801091363
КПП 280101001 Стр. 005



Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
	Выручка ²	2110	2 8 0 8 6	4 0 2 7 0
	Себестоимость продаж	2120	(2 5 0 8 8)	(3 5 0 6 7)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	2 9 9 8	5 2 0 3
	Коммерческие расходы	2210	(3)	(3 4 5)
	Управленческие расходы	2220	(3 3 2 6)	(5 0 9 2)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(3 3 7)	(2 3 4)
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320		
	Проценты к уплате	2330		
	Прочие доходы	2340	8 5 2	9 5 7
	Прочие расходы	2350	(3 7 2)	(3 9 4)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 4 3	3 2 9
	Налог на прибыль ³	2410		
	в т.ч.			
	текущий налог на прибыль	2411	(9 7)	(1 9 3)
	отложенный налог на прибыль ⁴	2412		
	Прочее	2460		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	4 6	1 3 6
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530		
	Совокупный финансовый результат периода⁵	2500	4 6	1 3 6
	СПРАВОЧНО			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

Примечания

- 1 Указываются номер соответствующего пояснения.
- 2 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
- 3 Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.
- 4 Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.
- 5 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода», «Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода».





ИНН 2801091363
КПП 280101001 стр. 006



Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
	Выручка ²	2110	4 027 0	5 414 3
	Себестоимость продаж	2120	(3 506 7)	(5 127 4)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	5 20 3	2 86 9
	Коммерческие расходы	2210	(3 4 5)	
	Управленческие расходы	2220	(5 0 9 2)	(2 3 9 7)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(2 3 4)	4 7 2
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320		
	Проценты к уплате	2330		
	Прочие доходы	2340	9 5 7	8 5 8
	Прочие расходы	2350	(3 9 4)	(6 2 2)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	3 2 9	7 0 8
	Текущий налог на прибыль	2410	(1 7 4)	(1 4 2)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 5 5	5 6 6
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
	Совокупный финансовый результат периода³	2500	1 5 5	5 6 6
СПРАВОЧНО				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

Применения

- Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
- Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
- Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода».



ПРИЛОЖЕНИЕ В
Основные дебиторы ООО «Клин»

Таблица А.1 – Основные дебиторы ООО «Клин»

Наименование контрагента	Сумма дебиторской задолженности на 31.12.2019 г., руб.
Альфа-Комплекс	2 075 852,00
ДИМСКОЕ АО	424 060,00
ДВ Снабрегион	1 186 848,71
Санлит	1 404 439,00
Стимул	941 264,00
ИМЕНИ НЕГРУНА ООО	1 576 300,00
Приамурье ООО	521 400,00
ДВ Снабрегион	1 786 848,71
ЭЛЕКТРОСНАБ ООО	956 140,00

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Справка о результатах проверки текстового документа на наличие заимствований

СПРАВКА

о результатах проверки текстового документа на наличие заимствований

Проверка выполнена в системе
Антиплагиат.ВУЗ

Автор работы	Чмут Анастасия Олеговна
Подразделение	671-об
Тип работы	Выпускная квалификационная работа
Название работы	ВКР-Чмут А.О.
Название файла	ВКР-Чмут А.О..docx
Процент заимствования	29.55 %
Процент самоцитирования	0.00 %
Процент цитирования	14.35 %
Процент оригинальности	56.10 %
Дата проверки	06:37:33 05 июля 2020г.
Модули поиска	Модуль поиска ИПС "Адилет"; Модуль поиска "АмГУ"; Модуль выделения библиографических записей; Сводная коллекция ЭБС; Модуль поиска "Интернет Плюс"; Коллекция РГБ; Цитирование; Модуль поиска переводных заимствований; Модуль поиска переводных заимствований по eLibrary (EnRu); Модуль поиска переводных заимствований по интернет (EnRu); Коллекция eLIBRARY.RU; Коллекция ГАРАНТ; Коллекция Медицина; Диссертации и авторефераты НББ; Модуль поиска перефразирований eLIBRARY.RU; Модуль поиска перефразирований Интернет; Коллекция Патенты; Модуль поиска общеупотребительных выражений; Кольцо вузов
Работу проверил	Цепелев Олег Анатольевич ФИО проверяющего
Дата подписи	 Подпись проверяющего

Чтобы убедиться
в подлинности справки,
используйте QR-код, который
содержит ссылку на отчет.



Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование
корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего.
Представленная информация не подлежит использованию
в коммерческих целях.