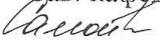


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

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

«02» 02 2021 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Управление дебиторской и кредиторской задолженностью на примере ООО «Спортмастер»

Исполнитель  
студентка группы 771-узб1

  
(подпись, дата)

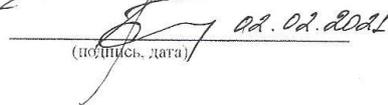
П.Н. Опарина

Руководитель  
доцент, канд. экон. наук

  
(подпись, дата)

О.А. Цепелев

Нормоконтроль  
ассистент

  
(подпись, дата)

С.Ю. Колупаева

Благовещенск 2021

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

Факультет Информационный  
Кафедра Финансов

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

Самойлова Е.А. Самойлова

подпись

И.О. Фамилия

« 16 » 11 2020 г.

**ЗАДАНИЕ**

К бакалаврской работе студента Зурова ИИ-УдГУ

Ольгиной Елены Викторовны

1. Тема бакалаврской работы Управление дебиторской и кредиторской задолженностью на примере ООО «Спортистер»

(утверждено приказом от 06.11.2020 № 2435-У2)

2. Срок сдачи студентом законченной работы 02.02.2021

3. Исходные данные к бакалаврской работе  
Учредительные документы предприятия, годовая отчетность.

4. Содержание бакалаврской работе (перечень подлежащих к разработке вопросов):  
1. Теоретические основы управления дебиторской и кредиторской задолженностью;  
2. Анализ и оценка эффективности деятельности ООО «Спортистер»;  
3. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью ООО «Спортистер».

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программный продуктов, иллюстративного материала и т.п.)  
бухгалтерская (финансовая) отчетность 2017-2018 гг.

6. Консультанты по бакалаврской работе

нет

7. Дата выдачи задания 16.11.2020

Руководитель бакалаврской работы

Цепелев Олег Анатольевич, кандидат наук, доцент.

Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, ученое звание

Задание принял к исполнению (дата): 16.11.2020

(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 74 с., 18 таблиц, 10 рисунков, 51 источник, 2 приложения.

### ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ, КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ, ДЕБИТОР, КРЕДИТОР, ПОКУПАТЕЛЬ, ПОСТАВЩИК, КРЕДИТНАЯ ПОЛИТИКА

Цель бакалаврской работы – разработка мероприятий по совершенствованию управления дебиторской и кредиторской задолженностью ООО «Спортмастер».

Объектом исследования выступает ООО «Спортмастер».

Предметом исследования является процесс управления дебиторской и кредиторской задолженностью на предприятии.

В первой главе бакалаврской работы были раскрыты теоретические аспекты управления дебиторской и кредиторской задолженностью компании, рассмотрены понятия и виды, цель, задачи и методика управления данными видами задолженности.

Во второй главе бакалаврской работы была дана организационно-экономическая характеристика ООО «Спортмастер», проведен анализ основных экономических показателей организации, а также оценка ее финансовой устойчивости.

В третьей главе проведен анализ состава, динамики и структуры дебиторской и кредиторской задолженности, предложены мероприятия по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью и проведена оценка их эффективности.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты управления дебиторской и кредиторской задолженностью	7
1.1 Дебиторская задолженность: сущность, виды, основные концепции управления	7
1.2 Кредиторская задолженность: сущность, задачи управления	14
1.3 Методы управления дебиторской и кредиторской задолженностью компании	18
2 Анализ и оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Спортмастер»	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Спортмастер»	28
2.2 Анализ имущества ООО «Спортмастер» и источников его формирования	34
2.3 Анализ финансовой устойчивости ООО «Спортмастер»	39
3 Управление дебиторской и кредиторской задолженностью ООО «Спортмастер»	45
3.1 Анализ состава, динамики и структуры дебиторской и кредиторской задолженности ООО «Спортмастер»	45
3.2 Мероприятия по совершенствованию управления кредиторской и дебиторской задолженностью ООО «Спортмастер» и оценка их эффективности	52
Заключение	65
Библиографический список	70
Приложение А Бухгалтерская (финансовая) отчётность 2017 -2019 гг.	75
Приложение Б Справка о результатах проверки тестового документа на наличие заимствований	77

## ВВЕДЕНИЕ

Кредиторская и дебиторская задолженность являются двумя важными факторами оборотного капитала. Каждая коммерческая организация обычно имеет дело с множеством кредитных операций в своей повседневной деятельности.

Актуальность темы данного исследования обусловлена тем, что в результате кредитных операций возникают кредиторская и дебиторская задолженности, которые имеют высокое влияние на финансовое состояние организации.

Необходимость управления дебиторской и кредиторской задолженностью обусловлена тем, что правильное управление ими обеспечивает не только выживание фирмы, но и ее устойчивое развитие, позволяет повысить эффективность управления предприятием в целом.

Цель бакалаврской работы – разработка мероприятий по совершенствованию управления дебиторской и кредиторской задолженностью ООО «Спортмастер».

Для достижения данной цели в работе определены следующие задачи:

- определить теоретические основы управления дебиторской и кредиторской задолженностью на предприятии;
- проанализировать финансово-экономическое положение ООО «Спортмастер»;
- изучить состав, динамику и структуру дебиторской и кредиторской задолженности ООО «Спортмастер»;
- оценить эффективность управления дебиторской и кредиторской задолженностью в ООО «Спортмастер»;
- предложить мероприятия по совершенствованию управления дебиторской и кредиторской задолженностью ООО «Спортмастер» и оценить их эффективность.

Объектом исследования выступает ООО «Спортмастер».

Предметом исследования процесс управления дебиторской и кредиторской задолженностью на предприятии.

Для решения поставленных задач в работе использовались методы сравнительного анализа, табличного представления данных, абсолютные и относительные величины.

Теоретической базой исследования послужили учебные пособия, труды отечественных и зарубежных исследователей, а также периодические издания

Период исследования: 2017-2019 гг.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ

## 1.1 Дебиторская задолженность: сущность, виды, основные концепции управления

Важность изучения дебиторской задолженности на предприятии заключается в ее влиянии на платежеспособность компании. Так, например задержка платежа может привести к нереализованным инвестиционным проектам, необходимости брать кредит у банка и может привести к банкротству.

Существуют различные определения дебиторской задолженности.

Дебиторская задолженность - обязательства покупателей или заказчиков перед хозяйствующим субъектом по оплате проданных товаров (работ, услуг).

Дебиторская задолженность - размер задолженности предприятия (организации, учреждения) в результате экономических отношений с физическими или юридическими лицами.

Дебиторская задолженность - это суммы, причитающиеся фирме покупателями, которые заимствуют у фирмы определенные продукты или услуги. Дебиторская задолженность является важной частью оборотных активов, и напрямую влияет на денежные средства и платежи.<sup>1</sup>

Дебиторская задолженность - это требования организации в отношении денежных средств, товаров и услуг и других неденежных активов другой компании. Дебиторская задолженность других юридических и физических лиц является дебиторской задолженностью предприятия.<sup>2</sup>

В. А. Белов говорит, что дебиторская задолженность, такая как основной капитал, фонды, кредит, считается для организации статьей регулярного использования, и это мотивирует клиентов для покупки товаров у предприятия, что повышает его конкурентоспособность.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Николаева, Т. П. Финансы и кредит : учебно-методический комплекс. – М. 2016. С.58.

<sup>2</sup> Глов С.Ф. Экономический анализ : учеб. пособие. - М. 2017. С.106

<sup>3</sup> Белов, В.А. Финансовый анализ предприятия : учеб. пособие. – М. 2016. С.220.

Как известно, денежные средства в дебиторской задолженности не участвуют в хозяйственном обороте предприятия, поэтому наличие значительной суммы задолженности влияет на его финансовое состояние, поэтому необходимо принять меры по сокращению срока ее взыскания. Своевременное взыскание дебиторской задолженности - один из важнейших инструментов улучшения финансового состояния предприятия.

Дебиторская задолженность включается в сумму оборотного капитала предприятия. Однако, экономистами принято делить задолженность по срокам ее образования – на краткосрочную и на долгосрочную. Поэтому дебиторскую задолженность, особенно краткосрочную задолженность экономисты включают в источник погашения задолженности возникших у предприятия обязательств. Кроме того в экономической литературе, можно найти невероятное количество признаков по которым классифицируется задолженность. Если рассматривать дебиторскую задолженность как источник погашения обязательств, то возможно ее деление по степени ликвидности на три составляющие: высоколиквидную, среднеликвидную и неликвидную.

Если краткосрочная дебиторская задолженность имеет высокую степень оборачиваемости, и в течении небольшого срока может быть зачислена на счета предприятия, ее целесообразно отнести к высоколиквидной дебиторской задолженности. Если же данная задолженность имеет очень большой срок оборачиваемости, или эта задолженность относится к долгосрочной задолженности, ее относят обычно к неликвидной задолженности. Оставшиеся виды задолженности относят к среднеликвидным.

К дебиторской задолженности относятся: требования по денежным средствам, товарам, услугам, неденежным активам юридических лиц. В зависимости от срока погашения дебиторской задолженности или даты погашения дебиторская задолженность подразделяется на текущую и долгосрочную.

В зависимости от срока или даты погашения дебиторская задолженность подразделяется на краткосрочную (текущую) и долгосрочную (рисунок 1)



Рисунок 1 – Виды дебиторской задолженности

Так, краткосрочные займы - это займы организации на срок до одного года, а долгосрочные займы - на срок более одного года.<sup>4</sup>

Обычный срок погашения дебиторской задолженности составляет 5-90 дней, сверх которых график считается просроченной дебиторской задолженностью.

Рассмотрим виды дебиторской задолженности по срокам образования:

- срочная (легальная) дебиторская задолженность - вывод денежных средств из оборота кредитора (покупателя) в срок, указанный в договоре;
- просроченная дебиторская задолженность - получение оборотных средств с нарушением установленного договором порядка просрочки платежа.

<sup>4</sup> Николаева, Т. П. Финансы и кредит : учебно-методический комплекс. – М. 2016. С.58.

Просроченная дебиторская задолженность считается неоплаченной. Это вызвано нарушениями в бухгалтерском учете и финансовой дисциплине, недостатками в организации и бухгалтерском учете, а также слабым контролем за перемещением материально-производственных запасов;

- безнадежная дебиторская задолженность - задолженность, признанная судом невозможной в взыскании или неплатежеспособностью должника. В случае безнадежной дебиторской задолженности сумма долга и документы должны быть отражены в балансе для контроля в течение 3 лет (срок исковой давности) и на забалансовом счете в течение 5 лет.

После истечения срока действия дебиторская задолженность признается убытками; дебиторская задолженность в связи с поставкой товаров, материалов, услуг или рассрочкой в кредит.

Распространенные дополнительные виды дебиторской задолженности: задолженность покупателей и заказчиков за предоставленные им товары, материалы, услуги; задолженность за выполненную, но не оплаченную в срок работу; сумма кредита, предоставленного организацией своим сотрудникам, превышает кредит, полученный на эти цели; векселя полученные и т.д.

Дебиторская задолженность нарушает оборотный капитал организации и ухудшает ее финансовое состояние. Своевременный сбор - важнейшая задача организации. После истечения срока претензии дебиторская задолженность признается убытками и списывается.

Также существуют еще подвиды дебиторской задолженности:

Торговая дебиторская задолженность - это сумма обязательств покупателей за товары и услуги, проданные в результате основной деятельности.

Неторговая дебиторская задолженность возникает в результате прочей деятельности (например, авансы за услуги, дивиденды по депозитам и проценты).<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Аминова, З. Ф. Финансовая стратегия предприятия: формирование, развитие, обеспечение устойчивости. – М. 2016. С.103.

Дебиторская задолженность подтверждается торговым счетом. Полученная позиция векселя подтверждена официальными долговыми обязательствами.

Дебиторская задолженность подразделяется на обычную и непогашенную в зависимости от характера возникновения. Появление юридического лица в процессе производственно-хозяйственной деятельности, а также в существующих формах расчетов является нормальным явлением. Просроченная дебиторская задолженность считается неполной. К ним относятся нарушения в бухгалтерском учете и финансовой дисциплине, недостатки в организации и бухгалтерского учета.

Это означает, что оборотный капитал одного предприятия используется другой организацией или физическим лицом.<sup>6</sup>

Рост дебиторской задолженности ухудшает финансовое состояние предприятия. В связи с этим в расчетах используется порядок кредитных отношений, которые позволяют следить за тем, чтобы дебиторская задолженность не увеличивалась. Дебиторская задолженность должна быть взыскана своевременно. Если срок взыскания просрочен и дебиторская задолженность списана, те, кто пропустил этот период, могут быть привлечены к ответственности.

Дебиторская задолженность отражается в балансе за вычетом резерва по сомнительным долгам.

Помимо денежных средств и их эквивалентов, одним из наиболее важных видов ликвидных активов является дебиторская задолженность и полученные переводные векселя. Они появляются при продаже товаров в кредит.

Дебиторская задолженность подтверждается счетом-фактурой или официальным долговым обязательством (векселем).

В соответствии с российскими и международными стандартами дебиторская задолженность признается только в составе соответствующих

---

<sup>6</sup> Ковалев, В. В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности : учеб. пособие. - М. 2016. С.44.

доходов. В этом случае дебиторская задолженность оценивается по первоначальной стоимости, сумма дебиторской задолженности вычитается из суммы сомнительных требований, денежных выплат, суммы скидок с продаж и суммы возвращенных товаров. В результате определяется чистая приведенная стоимость дебиторской задолженности.

Дебиторская задолженность - важная часть денежных средств хозяйствующих субъектов. Кроме того, согласно действующей российской структуре баланса любого предприятия он может быть в первом и втором разделах.

При осуществлении хозяйственной деятельности участники оборота имущества исходят из предположения, что они смогут получать прибыль при возмещении затрат на ведение хозяйственной деятельности. Однако на практике, особенно с переходом к рыночным отношениям, спад производства часто приводит к следующим ситуациям: по каким-то причинам компания не может брать в долг у подрядчиков. Дебиторская задолженность длится многие месяцы, в некоторых случаях годы.

Если же задолженность, которая возникла в результате отгрузки покупателям своей продукции, обеспечена и признана контрагентами к погашению, ее называют надежной или еще обеспеченной гарантиями, если она еще обеспечена залоговым имуществом или залогом. Если же дебиторская задолженность, числящаяся на балансе предприятия просрочена, не подтверждена гарантиями, и не подтвержденная контрагентами, ее относят к просроченной. Безнадежной называют задолженность, которая невозможна к взысканию, и учитывается предприятием на забалансовых счетах. Относительно порядка взыскания, дебиторская задолженность классифицируется на задолженность, которая оформлена надлежащим образом истребованную и неистребованную. Если задолженность отнесена к задолженностям надлежаще истребованной, когда она правильно оформлена, и третьей стороной направлена на рассмотрение в суд. Во всех иных случаях эта задолженность считается неистребованной.

Для целей планирования, дебиторская задолженность делится на планируемую и непланируемую задолженность. С целью осуществления контроля за порядком ведения учета дебиторской задолженности, принято делить на контролируруемую дебиторскую задолженность и не контролируемую задолженность.

На размер дебиторской задолженности влияют нескольких факторов:

– объем продаж продукции, работ и услуг, если предусмотрена их последующая оплата, то есть, заложена сумма дебиторской задолженности в остатках дебиторской задолженности. Чем больше будет сумма выручки, преодоленная по методу начисления, тем больше в сумме остатков денежных средств будет отражена дебиторская задолженность;

– наличие в условиях заключённых с покупателями каких-либо льгот при реализации им продукции, в частности увеличение сроков продаж, предусматривает увеличение и остатков непогашенной задолженности при расчетах с дебиторами;

– действующая платежная дисциплина. Наличие лояльной платежной дисциплины, отражающая возможность отсрочки платежа, либо оплатить частями за полученную продукцию, предусматривает, что предприятие своевременно не получит свою выручку от реализации продукции на свои счета; – анализ дебиторской задолженности и возможность использования результатов в деятельности предприятия, предусматривает его возможность изменить подход к определению путей при снижении данной задолженности.

Возможность возврата дебиторской задолженности определена основными направлениями по реструктуризации долговых обязательств предприятия. Как кредитор с одной стороны, так и дебитор может обменять свои обязательства на другие виды долговых обязательств. В частности если кредитор не может получить возмещение своего долга, он вправе потребовать взамен другой актив, те же материальные или финансовые ценности. Другим направлением по взысканию дебиторской задолженности, это предъявление претензии или подача искового заявления в суд, и на законных основаниях

взыскать с должника требуемую сумму для ее возврата.

Таким образом, дебиторская задолженность - задолженность другого юридического или физического лица в результате экономических отношений с предприятием (организацией, учреждением). Рост дебиторской задолженности ухудшает финансовое состояние предприятий и иногда приводит к банкротству. Анализ дебиторской задолженности должен быть направлен на выявление средств для устранения «застойной» невыплаченной задолженности и снижения ее роста, а также на выявление факторов, влияющих на рост дебиторской задолженности.<sup>7</sup>

## **1.2 Кредиторская задолженность: сущность, задачи управления**

Коммерческое предприятие, осуществляющее финансово-хозяйственную деятельность, связано со многими другими предприятиями. Так с одной стороны предприятие связано с кредиторами при осуществлении своей деятельности, то есть с поставщиками товаров, материалов, услуг, но с другой стороны с покупателями продукции, работ и услуг. Таким образом, у предприятия формируется одновременно и дебиторская и кредиторская задолженность. Сформированные виды задолженности, как результат финансово-хозяйственной деятельности коммерческого предприятия, предусматривает, что предприятие отражает в своих формах отчетности с одной стороны в составе актива баланса возникшую дебиторскую задолженность, но с другой стороны в составе источников образования средств отражены все виды кредиторской задолженности, формируя, таким образом, состав привлеченных средств предприятия.<sup>8</sup>

Обратимся к понятию кредиторской задолженности.

В общем понимании кредиторская задолженность представляет собой обязательства (задолженность) организации перед другими юридическими или физическими лицами.

Также кредиторская задолженность - это сумма обязательства (долга),

---

<sup>7</sup> Лигоненко, Л.О.. Финансы предприятия. – М. 2017. С.290.

<sup>8</sup> Мазурина, Т.Ю. Финансы организаций (предприятий). - М. 2017. С.29.

которую организация должна выплатить юридическим или физическим лицам, гражданам.<sup>9</sup>

По характеру возникновения кредиторская задолженность делится на правильную и неполную.

Правильная кредиторская задолженность представляет собой часть бизнеса, определяемую ходом выполнения бизнес-плана, а также существующими формами расчетов. Это включает, например, просроченную задолженность по расчетным документам, принятым просроченными поставщиками.

Неполная кредиторская задолженность представляет собой несвоевременную оплату, которая существенно влияет на отношения с поставщиками, покупателями и кредиторами

В состав кредиторской задолженности предприятия включаются следующие виды задолженности:

- задолженность перед поставщиками и подрядчиками за приобретенные товарно-материальные ценности;
- задолженность перед организациями оказывающие услуги по транспортировке товарно-материальных ценностей, и иных услуг;
- задолженность перед персоналом по оплате труда и по иным выплатам персоналу;
- задолженность перед бюджетом по начисленным налоговым платежам;
- задолженность перед внебюджетными фондами по начисленным платежам и сборам во внебюджетные фонды государства;
- задолженность перед другими организациями, в том числе перед таможенными органами по платежам за ввоз товарно-материальных ценностей;
- задолженность перед банком и другими парабанковскими учреждениями за оказанные услуги и прочие виды задолженности.

Большое значение для ведения учета кредиторской задолженности, имеет

---

<sup>9</sup> Билык, М.Д. Финансы предприятий. – М. 2018. С.189.

ее классификация по составляющие ее элементам, к которым относятся следующие ее виды:

- задолженность перед покупателями и заказчиками, которая возникает вследствие отгрузки им товаров, работ и услуг;

- задолженность по авансам полученным, которая предусматривает, что поставщикам согласно договорам, перечислены авансовые платежи, а поставщики должны выполнить обязательства по поставке товарноматериальных ценностей;

- расчеты по векселям полученным, предусматривают что задолженность, возникшая у покупателей и заказчиков за отгруженные им изделия, оформлена векселями;

- задолженность прочих дебиторов, предусматривает возникновение прочей задолженности подотчетных лиц, а также задолженность прочих дебиторов предприятия за оказанные им услуги и выполненные работы.

Другим немаловажным фактором, по которому подразделяется задолженность, это ее деление на оправданную и неоправданную. Если рассматривать определение оправданной задолженности, то однозначно можно сказать, что это задолженность, которая возникла, но сроки ее погашения не наступили, но согласно документам и наличием денежных средств на счетах она будет погашена в установленные сроки. В финансовом анализе хозяйственной деятельности предприятия в кредиторскую задолженность включают не только вышеперечисленные краткосрочные обязательства, но и непогашенные суммы полученных кредитов и займов, подлежащие погашению в соответствии с договорами более чем через 12 месяцев после отчетной даты. Обязательства, отраженные в бухгалтерском балансе как долгосрочные и предполагаемые к погашению в отчетном году, могут быть представлены на начало этого года как краткосрочные.

Если же все сроки погашения задолженности прошли, и у предприятия нет средств для ее погашения, чаще всего эта кредиторская задолженность будет отнесена к просроченной, или ее относят к неоправданной. Кроме того, ее

принято делить, на кредиторская задолженность обеспеченную гарантиями, и не обеспеченную никакими гарантиями.<sup>10</sup>

Если кредиторская задолженность обеспечена, какими либо видами банковских гарантий, или банковским залогом, налоговыми закладными, такая задолженность чаще всего и будет отнесена к задолженности обеспеченной гарантиями. Если же не будет никаких гарантий обеспечивающих выполнение обязательств, такая задолженность и будет называться необеспеченной гарантиями.

Кроме того, кредиторскую задолженность можно разделить на надежную задолженность, на безнадежную деб задолженность и на сомнительную задолженность. Цикличность движения оборотных активов и этапы возникновения кредиторской задолженности представлены на рисунке 2.

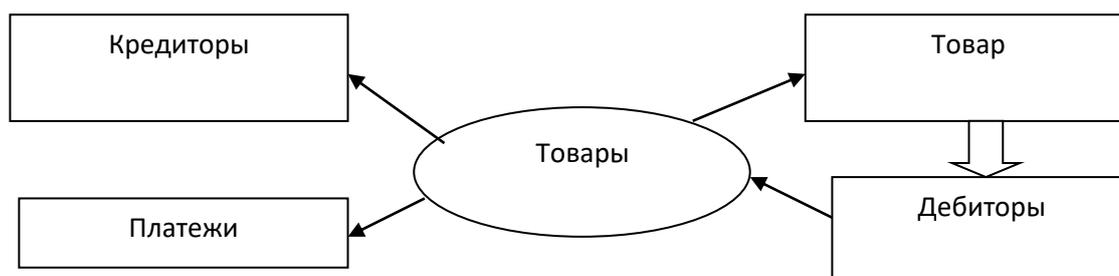


Рисунок 2 – Цикл оборотных активов<sup>11</sup>

Отечественные экономисты трактуют кредиторскую задолженность как основной инструмент, благодаря которому предприятие может управлять оборотным капиталом. Конечно не без доли риска, но как форма краткосрочного кредитования предприятия, является очень эффективной.

Для того чтобы возникшие обязательства относились к краткосрочной задолженности, необходимо соблюдение нескольких требований:

– данное обязательство в обязательном порядке должны были бы произойти в отчетном периоде, но предусматривается, что они являются результатом прошлых событий, за которые предприятие несет обязательство по

<sup>10</sup> Перекрестова, Л.В. Финансы и кредит: Практикум. - М. 2018. С.33.

<sup>11</sup> Зарецкая В. Г. Учет и анализ дебиторской и кредиторской задолженностей с учетом фактора времени // Международный бухгалтерский учет. 2017. № 29. С. 44–53.

оплате;

– каждый вид задолженности является результатом определенных действий утвержденных заключенными договорами, и основанных на действии законодательных и иных нормативных актов; – также, по этим обязательствам, предприятие должно перечислить определенную сумму денежных средств, что согласно нормативным актам, приведет к уменьшению экономических выгод;

– рассматриваемая величина задолженности может быть надежна измерена и определена, учитывая при этом, что установлен определенный срок выполнения обязательств, хотя точного дня или точной даты погашения задолженности нет;

– физическое или юридическое лицо, в отношении которого возникло задолженности, должно быть точно идентифицировано.

Таким образом, кредиторская задолженность - средства, временно привлеченные юридическим или физическим лицом, которые должны быть возвращены соответствующим юридическим лицам или гражданам по истечении срока кредита. Кредиторская задолженность считается нормальной в рамках текущих лимитов оплаты счетов и обязательств.

### **1.3 Методы управления дебиторской и кредиторской задолженностью компании**

Все фирмы стремятся продавать товары, принимая наличные платежи, но условия конкуренции вынуждают их соглашаться на отсрочку платежей, в результате чего возникает дебиторская задолженность.

И дебиторская, и кредиторская задолженность представляют собой статьи баланса, начисленные на определенную дату, а не на определенный период. Основное различие между дебиторской задолженностью и кредиторской задолженностью заключается в наличии дебиторской задолженности в результате кредиторской задолженности и общей суммы, которую потребители должны бизнесу. Наоборот, Кредиторская задолженность возникает в результате получения кредита и общей суммы организации перед внешними поставщиками. Дебиторская и кредиторская задолженность связаны

с денежными потоками предприятия, таким образом, они считаются важными показателями при принятии решений об оборотном капитале предприятия.

Анализ дебиторской задолженности показывает платежеспособность и финансовую устойчивость организации как один из методов управления долгом. Эти показатели тесно связаны с показателями ликвидности баланса.

Система управления дебиторской задолженностью состоит из набора кредитных политик и мер по предотвращению возникновения просроченной или сомнительной дебиторской задолженности.

Информационная система управления дебиторской и кредиторской задолженностью объясняется наличием документальной информации о состоянии дебиторской и кредиторской задолженности и изменениях в ней.

Методы - важный компонент системы управления дебиторской и кредиторской задолженностью фирмы.<sup>12</sup>

Только финансовые методы включают: метод Альтмана, урегулирование дебиторской задолженности по срокам погашения, создание реестра «устаревания» дебиторской задолженности, прогнозирование вероятной суммы просроченной дебиторской задолженности, определение разумного «устаревания» дебиторской задолженности, расчет и оценка финансовых коэффициентов.

К методам управления относятся: «дерево решений», анализ кредитоспособности, матрица стратегии кредитной политики фирмы, формирование информационной базы, использование процентных ставок, «продление» погашения кредита.

Текущий цикл активов. Проблема ликвидации дебиторской задолженности (возможность превращения в денежные средства без значительных потерь в стоимости актива) стала серьезной проблемой практически для каждой организации. Это, в свою очередь, делится на несколько вопросов: рациональный объем, оборачиваемость, качество

---

<sup>12</sup> Учаева, Л.В. Особенности управления кредиторской задолженностью на предприятиях агропромышленного комплекса // Вестник Тверского государственного университета. 2017. № 4. С. 158–165

дебиторской задолженности.

Решение этих проблем требует хорошего управления дебиторской задолженностью, что является способом укрепления финансового положения фирмы. Опыт реформирования предприятий показал, что меры по погашению дебиторской задолженности являются одними из наиболее эффективных мер по повышению эффективности за счет внутренних резервов компании и могут быстро принести положительный результат. Погашение краткосрочной задолженности - реальная возможность пополнить оборотные средства. Управление дебиторской задолженностью можно отождествить с любым другим типом управления, таким как планирование, организация, мотивация и контроль, как процесс выполнения определенных функций управления.<sup>13</sup>

Планирование - это предварительное финансовое решение. Чтобы он был эффективным, необходимо определить долгосрочные цели организации, разработать стратегию организации, определить политику работы, выбрать наиболее эффективные процедуры.

Организация управления подразумевает согласование действий в следующем порядке: все направления деятельности должны быть сгруппированы по выбранным функциям; Лица, ответственные за свою деятельность, должны иметь равные права.

Мотивация - это совокупность психологических моментов, определяющих поведение человека в целом.

Управляющие воздействия: разработка стандартов действий, сравнение фактических результатов со стандартными результатами.

Таким образом, управление дебиторской задолженностью является частью общего управления маркетинговой политикой компании, которое включает оптимизацию общей суммы этих кредитов, обеспечение их своевременного получения, направленное на увеличение оборотных активов и продаж компании.

---

<sup>13</sup> Партин Г.А. Управленческий учет: учеб. пособие. – М. 2016. С. 210.

Грамотное управление дебиторской задолженностью фирмы основывается на финансовых решениях по следующим фундаментальным вопросам:

- расчет дебиторской задолженности за каждый отчетный день;
- диагностический анализ обстоятельств и причин возникновения неблагоприятных событий, связанных с ликвидацией дебиторской задолженности в фирме;
- разработка адекватной политики и внедрение современных методов управления дебиторской задолженностью в практику компании;
- контроль текущего состояния дебиторской задолженности.

Негативным фактором в экономике является необоснованный рост дебиторской задолженности, который приводит к росту кредиторской задолженности. Это проблема, которая требует незамедлительного решения на многих предприятиях. От того, какие методы предприятие использует для осуществления эффективного управления кредиторской задолженностью, зависит в дальнейшем и платежеспособность экономического субъекта.

Менеджеры, совместно с экономистами предприятия находятся в постоянном поиске современных методов эффективного управления не только кредиторской задолженностью, но и дебиторской задолженностью. Так как использование только одних методов регламентирующих порядок эффективного управления кредиторской задолженностью, не дадут эффективного результата, не имея при этом четких представлений и методов управления дебиторской задолженностью.<sup>14</sup>

При рассмотрении дебиторской и кредиторской задолженности со стороны законодательных органов, большое значение имеет ее сопоставимость. Превышение дебиторской задолженности над кредиторской, является именно тем благодатным фактором, который оказывает благоприятное влияние на

---

<sup>14</sup> Богомолов, А. М. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью как элемент системы внутреннего контроля в организации // Современный бухучет. 2016. № 5. С. 46–51

пользователей финансовой отчетности.<sup>15</sup>

Такое явление объясняется еще и тем фактом, что дебиторская задолженность это во-первых задолженность предприятию, за отгруженную продукцию и все-таки предусматривает получение денежных средств за нее на расчетный или валютный счет, или как минимум получение возможности получить иной актив в обмен на переданный. Кроме того, это и позволит осуществить расчеты за приобретенные товарно-материальные ценности с поставщиками. Однако, как считают экономисты, не каждое превышение дебиторской задолженности над кредиторской считается правильным, или предельно допустимым.

Значительное превышение установленного лимита для дебиторской задолженности, предусматривает, что каждое предприятие уже не получит ту возможность погашать свои обязательства так, как бы оно имело право на предоставление возможности ее погашения, и выполнения обязательств перед поставщиками в полном объеме. Кроме того, большое значение имеет и возможность сопоставить и показатели оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности.<sup>16</sup>

Согласно установленным правилам и методике расчета оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности, если показатель дебиторской задолженности превышает показатель оборачиваемости кредиторской задолженности, то поступившая быстрее сумма дебиторской задолженности позволит предприятию погасить возможную кредиторскую задолженность, срок которой уже наступил.<sup>17</sup>

Таким образом, своевременно поступившая сумма дебиторской задолженности позволит предприятию своевременно погасить сумму задолженности перед поставщиками и прочими кредиторами предприятия. Если при расчетах показателей оборачиваемости дебиторской, для расчетов

---

<sup>15</sup> Борисов, Е. Ф. Экономика. — М. С.49.

<sup>16</sup> Голов, С.Ф. Бухгалтерский учет и финансовая отчетность по международным стандартам: практическое пособие. — М, 2016. С.394

<sup>17</sup> Емелин, В. Н. Управление кредиторской задолженностью организации // Молодой ученый. 2017. № 8. С. 467.

применяется показатель выручка от реализации продукции, значит, как результат оборачиваемости, показатель оборачиваемости кредиторской задолженности будет больше. Связано это с тем что в расчетах показателя оборачиваемости кредиторской задолженности включается сумма материальных затрат, прямых затрат, и в целом всей себестоимости.<sup>18</sup>

С целью контроля за состоянием дебиторской и кредиторской задолженности, предприятия, в отчете о движении денежных средств могут анализировать информацию о суммах поступивших средств за реализованную продукцию (при сравнении данных с учетными регистрами, отражающими стоимость отгруженной продукции), а также сравнить данные из отчета о движении денежных средств по перечисленным задолженностям, чтобы судить о размерах погашенной задолженности.

Увеличение по статьям текущей дебиторской задолженности означает, что организация получила меньше денег, чем было начислено к получению в течение отчетного периода, и поэтому такое увеличение (прирост дебиторской задолженности) отражается в отчете о движении денежных средств по графе «Выбытие» (убыль денежных средств). Увеличение по статьям текущей кредиторской задолженности означает, что не все начисленные в течение отчетного периода расходы оплачены, т. е. эти деньги пока остаются на счетах организации, и поэтому такое увеличение (прирост кредиторской задолженности) отражается в отчете о движении денежных средств по графе «Поступление» (прирост денежных средств).<sup>19</sup>

Уменьшение по статьям текущей дебиторской задолженности означает, что организация получила больше денег, чем было начислено к получению в течение отчетного периода, и поэтому такое уменьшение отражается в отчете о движении денежных средств по графе «Поступление» (прирост денежных средств). Уменьшение по статьям текущей кредиторской задолженности означает, что организация выплатила своим кредиторам больше денег, чем

---

<sup>18</sup> Шульга Н.П. Финансы предприятий. – М. 2017. С.89.

<sup>19</sup> Учаева, Л.В. Особенности управления кредиторской задолженностью на предприятиях агропромышленного комплекса // Вестник Тверского государственного университета. 2017. № 4. С. 158–165

было начислено расходов, относящихся к отчетному периоду, и поэтому такое уменьшение отражается в отчете о движении денежных средств по графе «Выбытие» (убыль денежных средств).

Увеличение по статьям запасов означает, что в течение отчетного периода денег на их приобретение было уплачено больше, чем этих запасов израсходовано на реализованную продукцию, и потому такое увеличение (прирост остатков запасов) отражается в отчете о движении денежных средств по графе «Выбытие» (убыль денежных средств). Уменьшение по статьям запасов означает, что в течение отчетного периода запасов на реализованную продукцию было израсходовано больше, чем уплачено денег за их приобретение, и поэтому такое уменьшение остатков запасов отражается в отчете о движении денежных средств по графе «Поступление» (прирост денежных средств).

Основными приемами и методами управления дебиторской и кредиторской задолженностью являются:

- своевременное и правильное оформление заказов на продукцию, работы или услуги, а также непосредственный и постоянный контроль за заказами;

- правильное отражение данных при оформлении счетов предъявленных покупателям за проданные им товары, работы и услуги;

- поиск основных путей сокращения оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженности;

- правильный подсчет всех возможных затрат связанных с возникновением и дальнейшим погашением кредиторской и дебиторской задолженности;

- расчет упущенной выгоды предприятия, при неиспользовании средств, которые должны были быть получены от покупателей в установленные сроки.

Кредитные условия. Установление сроков действия дебиторской задолженности, которые предусмотрены заключенным договором, должны

учитывать, какого рода товар предприятие отпускает на сторону. В частности, если предприятие-продавец реализует на сторону товар, который имеет ограниченный срок действия, то по этому договору должны быть установлены кратчайшие сроки ее погашения. Немаловажное значение, при заключении договора на реализацию продукции, должно быть определено финансовое состояние покупателя, а также его платежеспособность и ликвидность, которое позволит оплатить в будущем задолженность предприятию.<sup>20</sup>

Большое значение для предприятия имеет установление приемов и методов контроля за возникшей дебиторской задолженностью. На практике существуют несколько самых распространенных методов осуществления контроля, формирующих в целом эффективный механизм контроля дебиторской задолженности, к которым и относятся:

- выставление счетов должникам за реализованные им товары, работы и услуги;
- проведение всеобщей оценки и анализ финансового состояния потенциального покупателя;
- передачу задолженности третьим лицам за определенную плату, либо ее перепродажу третьим лицам.

В целом, все методы управления дебиторской задолженностью можно сгруппировать следующим образом:

- проведение детализированного анализа всех дебиторов предприятия;
- осуществление анализа дебиторской задолженности, с целью определения реальной стоимости возникшей дебиторской задолженности;
- постоянный контроль за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности предприятия;
- рассмотрение возможности заключать договора с покупателями или дебиторами, особенно с теми, кто вызывает сомнение в их платежеспособности, и предусмотреть систему оплаты авансовых платежей;

---

<sup>20</sup> Глов С.Ф. Экономический анализ : учеб. пособие. - М. 2017. С.106

– предусмотрение возможности использования кредита для покупателей и дебиторов, которые своевременно не могут погасить свою задолженность, и требуют отсрочки платежа;

– рассмотреть возможность использования такой формы расчетов с покупателями и заказчиками, а также и с дебиторами как факторинг.<sup>21</sup>

Таким образом, управление дебиторской и кредиторской задолженностью включает три этапа:

а) проведение анализа финансового состояния организации;

б) оценка изменения дебиторской и кредиторской задолженности в динамике и оценка их структуры;

в) оценка показателей оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности.<sup>22</sup>

Для эффективного управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия необходимо применение таких инструментов и механизмов управления, как кредитные условия, контроль дебиторской задолженности, выставление счетов, оценка покупателя, страхование, факторинг, кредитная политика, скидки.<sup>23</sup>

Таким образом дебиторская и кредиторская задолженность влияют на финансовое состояние предприятия.

Дебиторская задолженность - это суммы, причитающиеся фирме покупателями, которые заимствуют у фирмы определенные продукты или услуги, кредиторская же задолженность – это суммы, взятые компанией с целью вложения в производство своей компании. Правильное соотношение дебиторской и кредиторской задолженности может увеличить прибыль предприятия.

Так, неэффективное управление кредиторской и дебиторской задолженностью может привести к банкротству предприятия. Поэтому

---

<sup>21</sup> Учаева, Л.В. Особенности управления кредиторской задолженностью на предприятиях агропромышленного комплекса // Вестник Тверского государственного университета. 2017. № 4. С. 158–165

<sup>22</sup> Аминова, З. Ф. Финансовая стратегия предприятия: формирование, развитие, обеспечение устойчивости. – М. 2016. С.103.

<sup>23</sup> Соколова, О.В. Финансы и кредит. - М.: Магистр, 2017. С.29.

своевременный анализ этих двух показателей может позволить улучшить финансовое положение предприятия, за счет вовремя взятого кредита или изъятой просроченной дебиторской задолженности.

## 2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «СПОРТМАСТЕР»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Спортмастер»

ООО «Спортмастер» - международная многоцелевая группа компаний, специализирующаяся на оптовой и розничной торговле товаров для спорта, туризма и активного отдыха категорий: спортивная одежда, обувь, инвентарь.

ООО «Спортмастер» является официальным дистрибьютором всемирно известных брендов Columbia, Skechers, CAT, Merrell, Molten, O'Neill, Protest, Roces, Speedo, UVEX, Volkl, и других.

Неуклонно расширяя свою международную деятельность, SPORTMASTER, как розничный оператор и оператор мультимедийных продаж, работает в странах Европы и Азии, является дистрибьютором ведущих мировых спортивных брендов США, стран Европы, размещает заказ для производства товаров более чем на 500 фабриках по всему миру, имеет филиалы в Китае, Бангладеш и Вьетнаме.

Корпоративный центр по принятию финансовых, инвестиционных и стратегических решений, управляемый международным советом директоров, расположен в Сингапуре.

Будучи международной компанией, ООО «Спортмастер» придерживается принципов аполитичности, свободного ведения бизнеса и конкурентоспособности, создавая гибкую бизнес-структуру, адаптированную к глобальной неопределенности и внешним вызовам.

Стремясь быть ближе к покупателям, ООО «Спортмастер» постоянно развивает и расширяет свою сеть: первый магазин в России был открыт в 2001 г., сегодня в сети около 30 магазинов в 15 городах страны.

Начиная с 2019 г. компания приняла стратегию активного развития, открывает новые магазины, в более современном формате. Ежегодно магазины компании в РФ посещают более 10 млн. человек.

ООО «Спортмастер» является уполномоченным представителем компании в г. Благовещенске, представляющим интересы головного офиса компании в Москве.

Компания ООО «Спортмастер» - это самостоятельная, эффективная, динамично растущая и конкурентоспособная (в международном масштабе), инновационная и технологическая компания. Имеет богатую историю работы на рынке России.

Новый старт деятельности компании в РФ был дан в 2012 г., когда компания ООО «Спортмастер» вошла в состав международной компании SPORT & FASHION MANAGEMENT PTE.LTD, со штаб-квартирой в Сингапуре.

На сегодня ООО «Спортмастер» является признанным лидером на спортивном рынке России и стремительно интегрируется с рынками Европы, Азии и Америки. Компания развивается, стимулирует и привлекает к сотрудничеству отечественных производителей.

ООО «Спортмастер» входит в топ-10 мировых розничных спортивных сетей. Лидирующие позиции компания занимает и на спортивном рынке России.

Магазины занимают около 50 тыс. кв. метров торговых площадей по всей России. Супермаркеты розничной сети расположены во всех региональных центрах страны: Москве, Екатеринбурге, Владивостоке, Благовещенске и т.д. Гипермаркеты - магазины с наиболее широким ассортиментом, находятся практически во всех городах России. Все эти товары можно заказать и на сайте компании [www.sportmaster.ru](http://www.sportmaster.ru). Это позволяет покупателям оформлять доставку по всей России и получать товар в самых отдаленных уголках страны.

Компания ООО «Спортмастер» заботится об интересах своих клиентов, поэтому была разработана система привилегий - долгосрочная Клубная программа «Sportmaster», что позволяет получать бонусы за каждую покупку и расплачиваться ими в дальнейшем. Кроме того, участники программ регулярно получают специальные предложения и скидки на сервисные услуги.

Также компания активно развивает оптовое направление бизнеса и имеет широкую дилерскую и франчайзинговую сеть по всей России. Общая сеть дилерских и франчайзинговых магазинов на территории России составляет более 150 магазинов, общей площадью более 16 тыс. кв. метров в более чем 30 городах по всей стране.

Компания ООО «Спортмастер» является одним из ведущих экспертов в области франчайзинга и предоставляет профессиональное сопровождение как на этапе запуска проекта, так и на протяжении его работы. Портфель франшиз включает в себя 4 проекта, охватывающих различные сегменты спортивного и обувного рынка: COLUMBIA, SPORTLANDIA, WEEKENDER, B2G.

Транспортные системы ООО «Спортмастер» являются одними из наиболее эффективных среди крупнейших игроков на рынке. Заказ и распределение товаров управляется централизованной системой цепей поставок, которые работают с помощью стандартизированного решения WMS.

Компания создала на территории России более 1000 рабочих мест. У компании ООО «Спортмастер» - одна из самых низких в отрасли текучесть кадров.

Кроме того, компания ООО «Спортмастер» уделяет большое внимание поддержке социально незащищенных слоев населения России, оказывает благотворительную помощь сиротам, малообеспеченным, людям с инвалидностью и пожилым людям. Более 10 лет компания официально поддерживает паралимпийский движение в России, сотни интернатов, школ, детских учреждений получили поддержку от коллектива компании, а в 2018 г. в зимней Параолимпиаде в Южной Корее выступили спонсором и партнером Национального параолимпийского комитета России и национальной параолимпийской сборной команды.

На рисунке 3 представлена организационная структура управления на уровне магазина ООО «Спортмастер» .

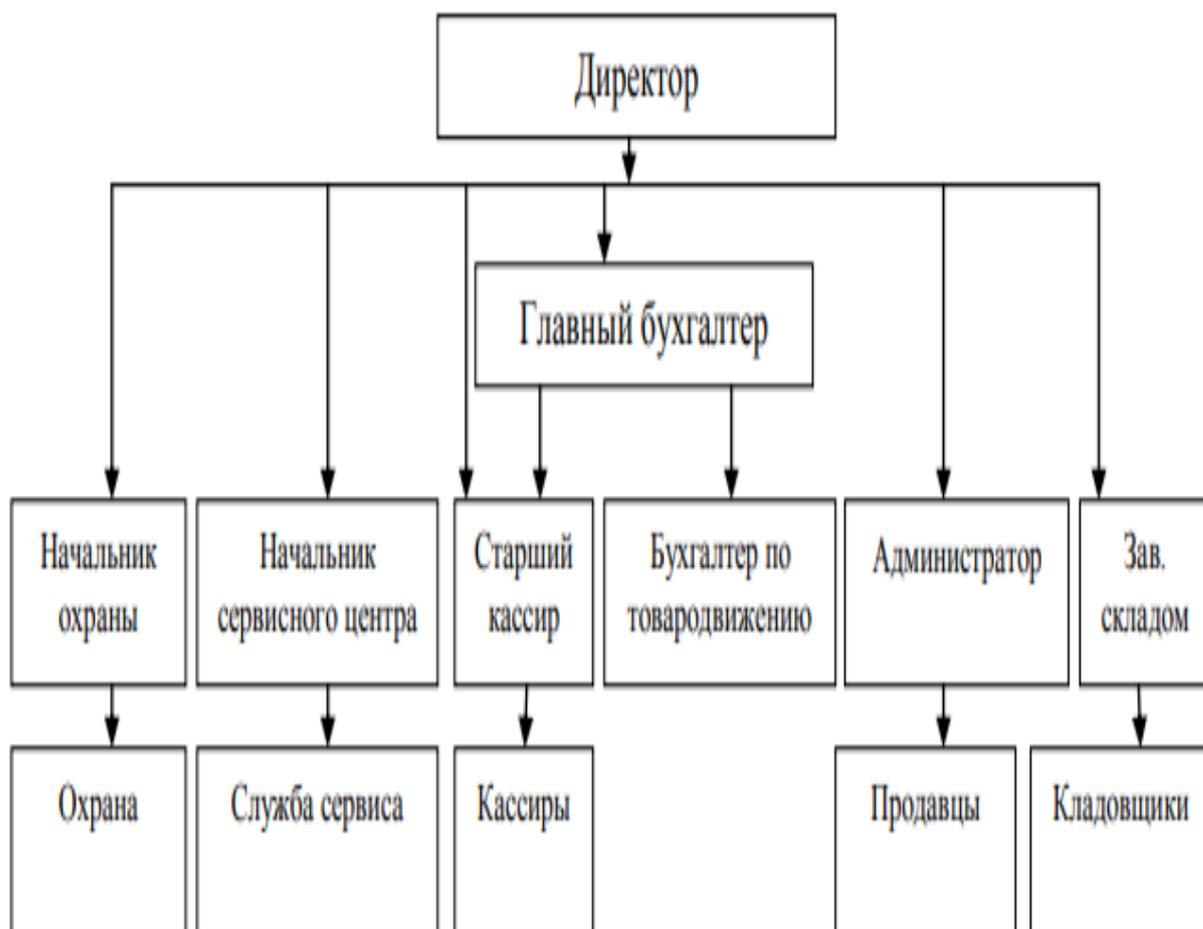


Рисунок 3 – Организационная структура управления ООО «Спортмастер»

На основании рисунка 3 видно, что организационная структура управления ООО «Спортмастер» относится к линейно-функциональной структуре управления.

Преимуществом данной структуры является качественное разделение труда в управлении, при котором линейные руководители сохранили за собой право отдавать распоряжение и принимать решения при участии и помощи функциональных работников.

Главным управляющим магазина является директор. В его подчинении находится весь персонал магазина.

Основные экономические показатели деятельности организации ООО «Спортмастер» за 3 года представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Спортмастер» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютные изменения показателя		Темп роста, %	
				2018 г.- 2017 г.	2019 г.- 2017 г.	2018 г.- 2017 г.	2019 г.- 2017 г.
Выручка, млн. руб.	96263	107408	112421	11145	5013	111,58	104,67
Себестоимость продаж, млн. руб.	44962	50472	55488	5510	5016	112,25	109,94
Коммерческие расходы, млн. руб.	32628	37016	41590	4388	4574	113,45	112,36
Прибыль от продаж, млн. руб.	18673	19920	15343	1247	-4577	106,68	77,02
Чистая прибыль, млн. руб.	14774	15652	8455	878	-7197	105,94	54,02
Средняя величина активов, млн. руб.	41484	50419	61712	8935	11293	121,54	122,40
Средняя величина оборотных активов, млн. руб.	34350	43587	54207	9237	10620	126,89	124,37
Средняя величина ОС, млн. руб.	7133	6833	7505	-300	672	95,79	109,83
Численность работников, чел.	10964	10991	11125	27	134	100,25	101,22
Фондоотдача, руб.	13,50	15,72	14,98	2,22	-0,74	116,48	95,30
Рентабельность продаж, %	19,40	18,55	13,65	-0,85	-4,90	95,61	73,59
Выручка на одного работника, млн. руб./чел.	8,78	9,77	10,11	0,99	0,33	111,30	103,41

Из представленной таблицы 1 видно, что деятельность ООО «Спортмастер» является прибыльной и рентабельной, при этом наблюдается положительная динамика практически по всем экономическим показателям.

На протяжении анализируемого периода происходит рост выручки на 11145 млн. руб. и на 5013 млн. руб. Рост выручки вызван как увеличением продаж в стоимостном выражении, так и ростом объема в количественном выражении.

Вместе с выручкой увеличивается себестоимость. Ее рост составил 5510 млн. руб. и 5016 млн. руб. в 2018 и 2019 гг. соответственно. Рост себестоимости обусловлен увеличением затрат приобретенных товаров для перепродажи, а

также из-за роста количества реализованных товаров.

Представим основные экономические показатели деятельности ООО «Спортмастер» за 2017 – 2019 гг. на рисунке 4.



Рисунок 4 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Спортмастер» за 2017 – 2019 гг.

Прибыль от продаж не имеет однозначной тенденции и на конец анализируемого периода стоит отметить ее негативную тенденцию - она сокращается на 4577 млн. руб. сокращение прибыли от продаж обусловлено опережающим ростом себестоимости реализованных товаров над выручкой.

Аналогичную динамику можно наблюдать и по чистой прибыли, только на конец отчетного периода ее снижение происходит более ускоренно, чем снижение прибыли от продаж. Сложившаяся тенденция связана с тем, что в 2019 г. предприятием был получен убыток от прочей деятельности, который в свою очередь негативно повлиял на формирование чистой прибыли.

За весь анализируемый период наблюдается рост активов предприятия. рост средней величины активов обозначился за счет роста основных средств, запасов и денежных средств.

Так, средняя величина оборотных активов увеличилась на 26,89 % в 2018 г. и на 24,37 % в 2019 г., а рост средней величины основных средств составил 9,83 % в 2019 г.

Численность работников ежегодно увеличивается за счет увеличения

штата, которое обусловлено открытием новых торговых точек.

Из-за ускоренного роста средней величины основных средств в 2019 г. снижается фондоотдача на 0,74 руб., что свидетельствует об их менее эффективном использовании. Рентабельность продаж снижается ежегодно, что является отрицательной тенденцией, которая вызвана ускоренным темпом роста выручки в 2018 г. над темпом роста прибыли от продаж и снижением объема полученной прибыли от продаж в 2019 г.

Выручка на одного работника увеличивается из года в год, что стоит расценивать положительно. Данная тенденция вызвана тем, что на предприятии разработана эффективная мотивационная политика.

Таким образом, компания на рынке работает давно и занимает одно из лидирующих позиций на рынке спортивных товаров. Показатели компании с каждым годом растут, что говорит о эффективном руководстве данной компанией.

## **2.2 Анализ имущества ООО «Спортмастер» и источников его формирования**

Анализ динамики состава и структуры активов и пассивов баланса - позволяет определить абсолютное и относительное увеличение или уменьшение всех активов и пассивов предприятия и отдельных его видов.

Анализ активов и пассивов, которые являются важным элементом финансовой отчетности, исследует фактическое наличие, состав, структуру и изменения в этих активах и пассивах. Анализ общей структуры активов и пассивов и отдельных ее групп позволяет говорить об их рациональном распределении.

Поскольку рост (увеличение) активов и пассивов отражает будущее развитие предприятия, он характеризует положительные результаты деятельности предприятия.

Однако при анализе причин увеличения стоимости активов и пассивов компании необходимо учитывать влияние инфляции, высокий уровень которой приводит к значительным отклонениям от номинальных показателей баланса. В

отечественной практике инфляция учитывается только при формировании балансовой стоимости основных средств.

В отечественной бухгалтерско-аналитической практике переоценка запасов, готовой продукции и товаров не проводится. Поэтому нет никаких сомнений в том, что увеличение их стоимости связано с инфляцией.

Следующая аналитическая таблица 2 создана для анализа состава активов и пассивов и их распределения в балансе.

Таблица 2 – Анализ динамики имущества и источников его формирования ООО «Спортмастер» за 2017 – 2019 гг.

Наименование	Показатели баланса млн. руб.			Абсолютное изменение, млн. руб.		Темп роста, %	
	2017 г.	2019 г.	2017 г.	2018 к 2017	2019 к 2018	2018 к 2017	2019 к 2018
Нематериальные активы	194	212	159	18	-53	109,28	75,00
Основные средства	5894	5867	7169	-27	1302	99,54	122,19
Доходные вложения в материальные ценности	1	1	1	0	0	100,00	100,00
Финансовые вложения	537	537	537	0	0	100,00	100,00
Прочие внеоборотные активы	202	220	307	18	87	108,91	139,55
<b>ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ I</b>	<b>6828</b>	<b>6837</b>	<b>8173</b>	<b>9</b>	<b>1336</b>	<b>100,13</b>	<b>119,54</b>
Запасы	28855	31366	35584	2511	4218	108,70	113,45
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	118	207	180	89	-27	175,42	86,96
Дебиторская задолженность	4192	6035	5365	1843	-670	143,96	88,90
Финансовые вложения	49	256	258	207	2	522,45	100,78
Денежные средства и денежные эквиваленты	1969	14112	15024	12143	912	716,71	106,46
Прочие оборотные активы	3	11	14	8	3	366,67	127,27
<b>ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ II</b>	<b>35186</b>	<b>51987</b>	<b>56426</b>	<b>16801</b>	<b>4439</b>	<b>147,75</b>	<b>108,54</b>
Уставный капитал	262	262	262	0	0	100,00	100,00
Нераспределенная прибыль	27671	43323	51778	15652	8455	156,56	119,52
<b>Итого по разделу III</b>	<b>27933</b>	<b>43585</b>	<b>52040</b>	<b>15652</b>	<b>8455</b>	<b>156,03</b>	<b>119,40</b>
Заемные средства	1638	399	130	-1239	-269	24,36	32,58
Кредиторская задолженность	12444	14840	12425	2396	-2415	119,25	83,73
Прочие обязательства	0	0	4	0	4	-	-
<b>ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ IV</b>	<b>14082</b>	<b>15239</b>	<b>12559</b>	<b>1157</b>	<b>-2680</b>	<b>108,22</b>	<b>82,41</b>
<b>ВАЛЮТА БАЛАНСА</b>	<b>42014</b>	<b>58824</b>	<b>64599</b>	<b>16810</b>	<b>5775</b>	<b>140,01</b>	<b>109,82</b>

Из таблицы видно, что валюта баланса, отражающая реальную стоимость активов и пассивов, в отчетном году увеличилась на 5775 млн.руб. или 9,82 %. Это характеризует положительные результаты его работы, так как отражает дальнейшее развитие предприятия. Однако при анализе активов и пассивов необходимо определить, как они распределены и почему в отчетном году уделяется больше внимания, а также производственной мощности предприятия и его основным фондам и мобильности активов компании (уровень вовлеченности).

На рисунке ниже рассмотрим динамику валюты баланса на три года.

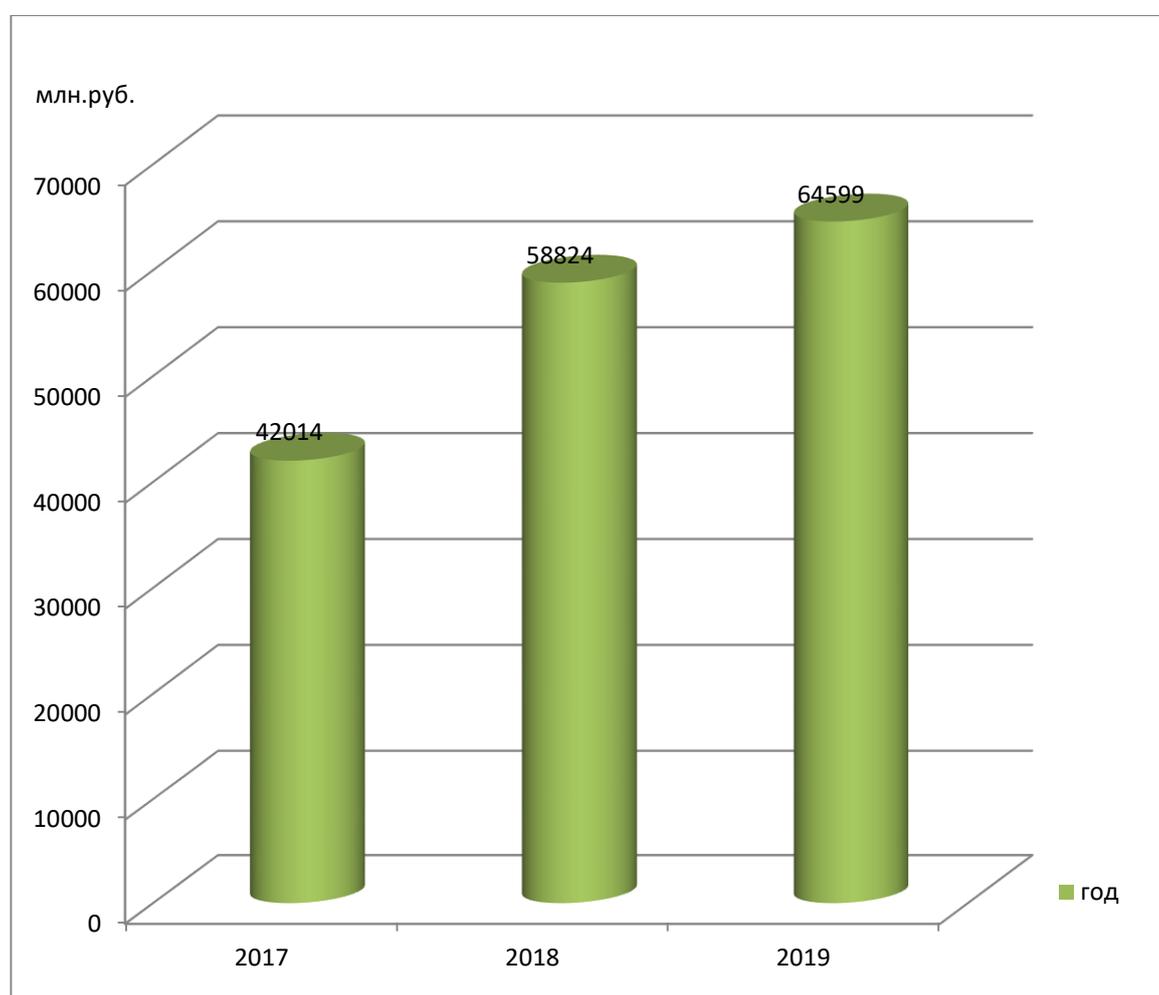


Рисунок 5 – Динамика валюты баланса ООО «Спортмастер»

Имущество предприятия и источники его формирования имеют ежегодную тенденцию роста. В 2018 г. абсолютный рост составил 16810 млн. руб., а в 2019 г. 5775 млн. руб.

В составе имущества рост происходит как по внеоборотным активам, так и по оборотным активам. Внеоборотные активы в 2018 г. выросли на 9 млн. руб.

В составе внеоборотных активов за данный год произошло увеличение по нематериальным активам и прочим внеоборотным средствам. Основные средства сократились на 27 млн. руб. за счет списания непригодных к использованию основных средств. В 2019 г. внеоборотные активы увеличились еще на 1336 млн. руб. При этом, снижение произошло по нематериальным активам за счет реализации прав интеллектуальной собственности. Основные средства увеличились на 1302 млн. руб., увеличение произошло за счет модернизации торгового процесса.

В составе оборотных активов предприятия наблюдается рост в 2019 г. по всем показателям. Наибольший рост происходит по денежным средствам – 12143 млн. руб., что можно охарактеризовать положительно с точки зрения текущей платежеспособности предприятия. За 2019 г. по 2 показателям происходит снижение.

Наибольшее снижение наблюдается по дебиторской задолженности, которое составило 670 млн. руб. Наибольший рост за отчетный период происходит по запасам – они увеличились на 4218 млн. руб.

Собственные источники предприятия представлены уставным капиталом и нераспределенной прибылью. На протяжении всего периода происходит рост собственных источников, который вызван увеличением нераспределенной прибыли.

В составе краткосрочных пассивов ООО «Спортмастер» в 2018 г. происходит рост на 1157 млн. руб., который вызван увеличением размера кредиторской задолженности. В 2019 г. краткосрочные обязательства сократились на 2680 млн. руб., на что также повлияло изменение кредиторской задолженности.

В таблице 3 представим структурный анализ бухгалтерского баланса ООО «Спортмастер» за 2017 – 2019 гг.

Таблица 3 – Анализ структуры имущества и источников его формирования ООО «Спортмастер» за 2017 – 2019 гг.

Статья баланса	Удельный вес показателя, %			Абсолютное изменение, %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 к 2017	2019 к 2018
Нематериальные активы	0,46	0,36	0,25	-0,10	-0,11
Основные средства	14,03	9,97	11,10	-4,05	1,12
Доходные вложения в материальные ценности	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Финансовые вложения	1,28	0,91	0,83	-0,37	-0,08
Прочие внеоборотные активы	0,48	0,37	0,48	-0,11	0,10
<b>ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ I</b>	<b>16,25</b>	<b>11,62</b>	<b>12,65</b>	<b>-4,63</b>	<b>1,03</b>
Запасы	68,68	53,32	55,08	-15,36	1,76
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0,28	0,35	0,28	0,07	-0,07
Дебиторская задолженность	9,98	10,26	8,31	0,28	-1,95
Финансовые вложения	0,12	0,44	0,40	0,32	-0,04
Денежные средства и денежные эквиваленты	4,69	23,99	23,26	19,30	-0,73
Прочие оборотные активы	0,01	0,02	0,02	0,01	0,00
<b>ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ II</b>	<b>83,75</b>	<b>88,38</b>	<b>87,35</b>	<b>4,63</b>	<b>-1,03</b>
Уставный капитал	0,62	0,45	0,41	-0,18	-0,04
Нераспределенная прибыль	65,86	73,65	80,15	7,79	6,50
<b>Итого по разделу III</b>	<b>66,48</b>	<b>74,09</b>	<b>80,56</b>	<b>7,61</b>	<b>6,46</b>
Заемные средства	3,90	0,68	0,20	-3,22	-0,48
Кредиторская задолженность	29,62	25,23	19,23	-4,39	-5,99
Прочие обязательства	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01
<b>ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ IV</b>	<b>33,52</b>	<b>25,91</b>	<b>19,44</b>	<b>-7,61</b>	<b>-6,46</b>
<b>ВАЛЮТА БАЛАНСА</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>-</b>	

В составе имущества исследуемого предприятия наибольший удельный вес занимают оборотные активы, их максимальная доля достигает 88,38 % в 2018 году. Внеоборотные активы в структуре актива баланса занимают от 11,62 до 16,25 %, при этом в составе внеоборотных активов преобладание приходится на основные средства.

В составе оборотных активов предприятия наибольшую долю занимают запасы, но на 2019 год их доля сокращается с 68,68 % до 55,08 %. Сокращение их удельного веса вызвано увеличением размера денежных средств в распоряжении предприятия, что повлекло увеличение их доли в структуре.

В составе пассива наибольшую долю занимает собственный капитал. При этом стоит отметить его положительную динамику – его удельный вес ежегодно растет. В составе собственного капитала преобладает нераспределенная прибыль, удельный вес которой на конец периода выросла до 80,15 %. В составе краткосрочных обязательств наибольшую долю занимает кредиторская задолженность с ежегодной динамикой снижения.

Таким образом, видим, что имущество и источников его формирования в ООО «Спортмастер» неуклонно растут. При этом дебиторская и кредиторская задолженность имеет тенденцию снижения, что благоприятно сказывается на имущественном положении компании.

### 2.3 Анализ финансовой устойчивости ООО «Спортмастер»

Анализ дебиторской задолженности показывает платежеспособность и финансовую устойчивость организации как один из методов управления долгом. Эти показатели тесно связаны с показателями ликвидности баланса.

Представим в таблице 4 анализ ликвидности ООО «Спортмастер».

Таблица 4 – Анализ ликвидности ООО «Спортмастер» за 2017 – 2019 гг.

2017 год			2018 год			2019 год		
2018	<	12444	14368	<	14840	15282	>	12425
4192	>	1638	6035	>	399	5365	>	134
28976	>	0	31584	>	0	35778	>	0
6828	<	27933	6837	<	43585	8173	<	52040

Анализ ликвидности позволяет сделать следующие выводы.

В 2017 и 2018 гг. выполняются не все неравенства, т.е. баланс организации не является абсолютно ликвидным и платежеспособность компании находится на среднем уровне. В 2019 г. ООО «Спортмастер» является абсолютно ликвидным предприятием, так как все соотношения выполнены.

Невыполнение первого неравенства свидетельствует о том, что предприятие не в состоянии оплатить задолженность кредиторам из собственных денежных средств.

Выполнение второго говорит о наличии возможности предприятием оплатить все текущие обязательства посредством преобразования быстро реализуемых активов в денежные средства.

Выполнение третьего неравенства свидетельствует о том, что при реализации активов группы А3, фирма сможет рассчитаться по долгосрочным обязательствам посредством преобразования медленно реализуемых активов в денежные средства. А соотношение четвертого неравенства показывает, что внеоборотные активы ООО «Спортмастер» полностью финансируются за счет собственных источников.

В таблице 5 представим коэффициентный анализ ликвидности ОАО «Спортмастер»

Таблица 5 – Коэффициентный анализ ликвидности ООО «Спортмастер» за 2017 – 2019 гг.

Наименования коэффициентов ликвидности	Показатели коэффициентов ликвидности			Абсолютное изменение	
	2017	2018	2019	2018 от 2017	2019 от 2018
1. Коэффициент текущей ликвидности	2,50	3,41	4,49	0,91	1,08
2. Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	0,44	1,34	1,64	0,90	0,31
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,14	0,94	1,217	0,80	0,27

На рисунке представим динамику коэффициентов ликвидности.

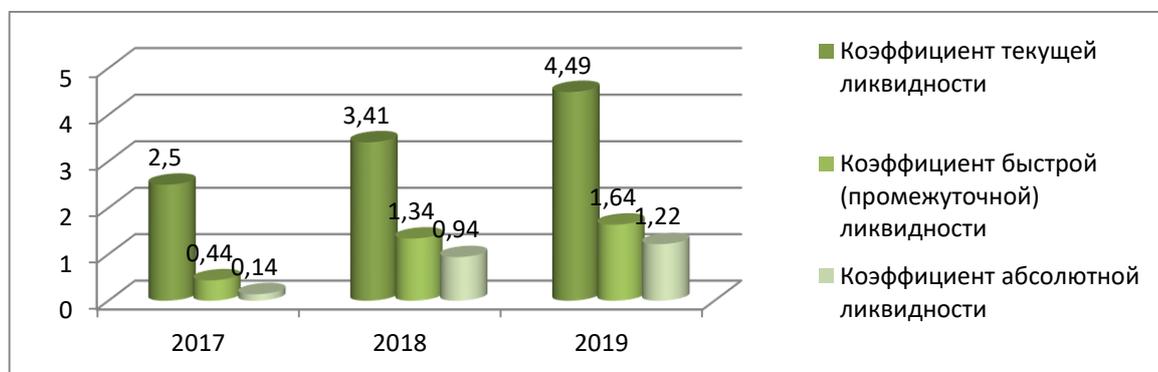


Рисунок 6 – Динамика анализ ликвидности ООО «Спортмастер» за 2017 – 2019 гг.

В 2017 и 2018 гг. выявлено нарушение ликвидности компании, так как часть коэффициентов не достигают установленной нормы.

Коэффициент текущей ликвидности на протяжении 2017 – 2019 гг. находится выше установленной нормы, это говорит о том, что ООО «Спортмастер» за счет оборотных активов может погасить текущие обязательства.

Коэффициент абсолютной ликвидности имеет значение, соответствующее норме в 2018 и 2019 гг. так, на конец анализируемого периода коэффициент увеличился до 1,64, что означает наличие возможности погасить краткосрочные заемные средства и кредиторскую задолженность за счет активов группы А1 и А2. Коэффициент быстрой ликвидности меньше установленного норматива только в 2017 году, это говорит о том, что ликвидные активы не покрывают текущие обязательства в данный период времени. В 2018 и 2019 гг. коэффициент значительно превышает норму, что является положительной тенденцией.

В таблице 6 представим определение типа финансовой устойчивости ООО «Спортмастер».

Таблица 6 – Определение типа финансовой устойчивости ООО «Спортмастер» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	Значение показателя		
	2017	2018	2019
1. Внеоборотные активы	6828	6837	8173
2. Собственный капитал	27933	43585	52040
3. Собственные оборотные средства (п. 2 – п. 1)	21105	36748	43867
4. Долгосрочные обязательства	0	0	0
5. Наличие собственных оборотных средств и долгосрочных обязательств (п. 3 + п. 4)	21105	36748	43867
6. Краткосрочные обязательства	14082	15239	12559
7. Наличие общей величины источников (п. 5 + п. 6)	35187	51987	56426
8. Запасы	28855	31366	35584
9.(+) или (-) собственных оборотных средств или запасов (п. 3 – п. 8)	-7750	5382	8283
10. (+) или (-) собственных оборотных средств и долгосрочных обязательств для формирования запасов (п. 5 – п. 8)	-7750	5382	8283
11.(+) или (-) общей величины формирования запасов (п. 7 – п. 8)	6332	20621	20842

В 2017 году ООО «Спортмастер» имеет неустойчивое финансовое состояние. Неустойчивое финансовое состояние характеризуется в необходимости привлечения дополнительных источников финансирования. В 2018 и 2019 гг. трехмерный показатель составил  $M=1; 1; 1$ , что свидетельствует об абсолютной финансовой устойчивости.

Представим коэффициентный анализ финансовой устойчивости в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ финансовой устойчивости ООО «Спортмастер» за 2017 – 2019 гг.

Показатель	2017	2018	2019	Абсолютное изменение	
				2018 от 2017	2019 от 2018
1	2	3	4	5	6
Коэффициент автономии	0,66	0,74	0,81	0,08	0,06
Коэффициент финансового левериджа	0,50	0,35	0,24	-0,15	-0,11
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,60	0,71	0,78	0,11	0,07
Коэффициент покрытия инвестиций	0,66	0,74	0,81	0,08	0,06
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,76	0,84	0,84	0,09	0,00
Коэффициент мобильности имущества	0,84	0,88	0,87	0,05	-0,01
Коэффициент мобильности оборотных средств	0,06	0,28	0,27	0,22	-0,01
Коэффициент обеспеченности запасов	0,49	0,95	1,00	0,46	0,05
Коэффициент краткосрочной задолженности	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00

Данные, представленные в таблице 7, свидетельствуют о том, что в целом, финансовая устойчивость ООО «Спортмастер» является высокой.

Коэффициент автономии выше установленного норматива, это значит, что заемный капитал в полной мере может быть компенсирован собственностью ООО «Спортмастер».

Коэффициент финансового левериджа ежегодно снижается, это свидетельствует о том, что финансовая зависимость предприятия от внешних инвесторов снижается и организация преимущественно финансирует свою деятельность за счет собственных средств.

За анализируемый период коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами увеличился с 0,6 до 0,78. Стоит отметить, что коэффициент имеет положительное значение, это свидетельствует о том, что организация обеспечена собственными средствами.

Коэффициент маневренности собственного капитала увеличивается в 2019 году до 0,84, что говорит о возможности предприятия поддерживать уровень собственного капитала и в случае необходимости финансировать оборотные активы за счет собственных источников.

Коэффициент мобильности оборотных средств на 2019 год по сравнению с 2017 годом выросла нас 0,21, это является положительным моментом и говорит, что для погашения долгов можно направить большую часть имущества.

Коэффициента обеспеченности запасов по состоянию на 2019 год составило 1. Значение коэффициента обеспеченности материальных запасов находится в пределах нормы, что свидетельствует о финансировании запасов за счет собственных средств.

Таблица 8 – Анализ рентабельности ООО «Спортмастер» за 2017 – 2019 гг.

Показатель рентабельности	2017	2018	2019	Абсолютное изменение	
				2018 от 2017	2019 от 2018
Рентабельность собственного капитала	68,61	43,77	17,68	-24,84	-26,09
Чистая рентабельность продаж	15,35	14,57	7,52	-0,78	-7,05
Рентабельность активов	35,61	31,04	13,70	-4,57	-17,34

По данным, представленным в таблице 10 видно, что на протяжении всего периода происходит снижение по всем показателям рентабельности.

Уменьшение рентабельности собственного капитала в 2018 году на 24,84 % и в 2019 году на 26,09 % свидетельствует, что на каждый рубль, вложенный учредителями, компания сгенерировала на 25 и 26 руб. чистой прибыли меньше, чем за предыдущие аналогичные периоды.

Ежегодное снижение чистой рентабельности продаж свидетельствует о снижении эффективности деятельности компании и о том, что организация на

один рубль выручки получает все меньше чистой прибыли.

Снижение рентабельности активов говорит о менее эффективном использовании активов компанией и вызвана тем, что за период происходит рост активов компании, а чистая прибыль сокращается.

По итогам проведенного в главе 2 исследования были сформулированы следующие выводы:

- компания на рынке работает давно и занимает одно из лидирующих позиций на рынке спортивных товаров. Показатели компании с каждым годом растут, что говорит о эффективном руководстве данной компанией. При этом деятельность компании распространяется по всему миру и всей России;

- имущественное положение ООО «Спортмастер» с каждым годом увеличивается. В составе собственного капитала преобладает нераспределенная прибыль, удельный вес которой на конец периода выросла до 80,15 %.

В составе оборотных активов предприятия наибольшую долю занимают запасы, но на 2019 год их доля сокращается с 68,68 % до 55,08 %. Снижение дебиторской и кредиторской задолженности является положительным результатом деятельности компании ООО «Спортмастер»;

- проведенный анализ финансового положения позволяет сделать вывод о том, что эффективность деятельности ООО «Спортмастер» за анализируемый период снижается.

### 3 УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ООО «СПОРТМАСТЕР»

#### 3.1 Анализ состава, динамики и структуры дебиторской и кредиторской задолженности ООО «Спортмастер»

Для анализа состава, динамики и структуры дебиторской и кредиторской задолженности ООО «Спортмастер» необходимо согласовать отчетные показатели каждой статьи заемных средств с групповыми выводами, определить их отклонения от основных показателей и показать изменения соответствующих критериев.

Представим на рисунке 7 динамику дебиторской задолженности ООО «Спортмастер».

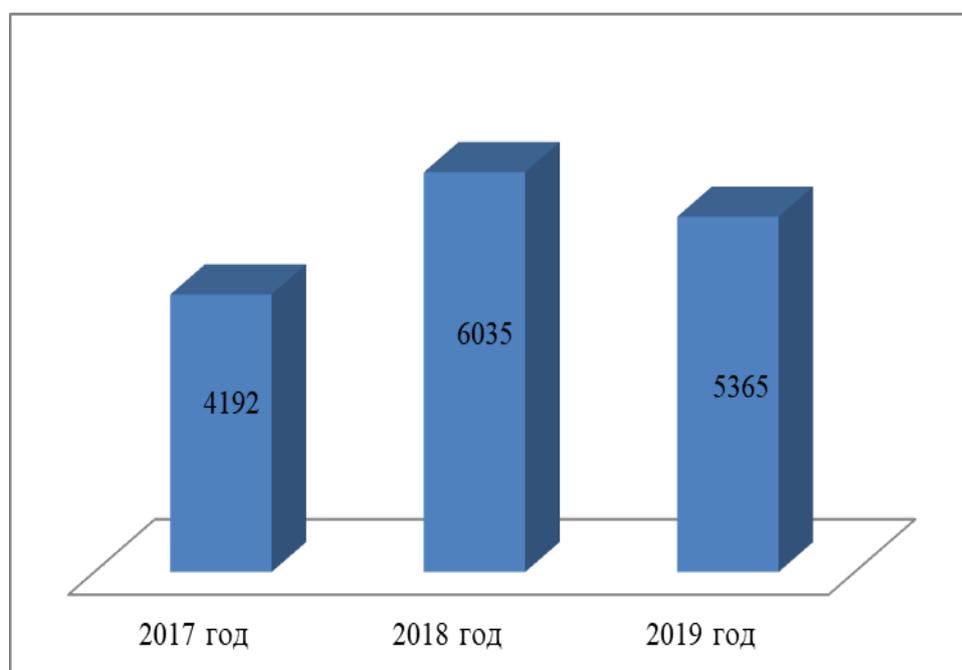


Рисунок 7 – Динамика дебиторской задолженности, млн. руб.

Динамика дебиторской задолженности не имеет однозначной тенденции. Так, на 2018 г. она сокращается, но к 2019 г. вновь увеличивается и в отчетном периоде ее значение составило 5365 млн. руб. В целом, уровень дебиторской задолженности находится на высоком уровне.

Проанализируем состав дебиторской задолженности ООО «Спортмастер» за 2017 – 2019 гг.

Таблица 9 – Анализ состава дебиторской задолженности ООО «Спортмастер» за 2017 – 2019 гг.

Показатель	2017		2018		2019		Абсолютное изменение, млн. руб.		Темп роста, %	
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	2018 от 2017	2019 от 2018	2018 от 2017	2019 от 2018
Дебиторская задолженность, всего	4192	100,00	6035	100,00	5365	100,00	1843	-670	143,96	88,90
Расчеты с покупателями	1094	26,10	1971	32,66	1478	27,55	877	-493	180,16	74,99
Авансы выданные	2016	48,09	2616	43,35	2352	43,84	600	-264	129,76	89,91
Прочая	1082	25,81	1448	23,99	1535	28,61	366	87	133,83	106,01

С 2017 по 2018 гг. в составе дебиторской задолженности ООО «Спортмастер» наибольшую долю составляет задолженность поставщиков по авансам выданным. Это связано с тем, что большинство поставщиков работают по предоплате за поставку товаров. От 26,10 % до 32,66 % приходится на задолженность покупателей. ООО «Спортмастер» осуществляет не только розничную торговлю, но и оптовую.

Авансы покупателей и заказчиков быстро упали. Если на начало года они составляли 2616 млн. руб., то на конец года - 2352 млн. руб., снизившись на 493 тыс.руб. или на 11 %, в результате чего в отчетном году доля данной статьи в балансе увеличилась с 43,45 % до 43,84 %.

Прочая дебиторская задолженность, которая включает в себя задолженность персонала, подотчетных лиц, прочих кредиторов увеличивается с 25,81 % в 2017 г. до 28,61 % в 2019 г.

ООО «Спортмастер» в отчетном имеет не только дебиторскую задолженность, но и привлекала кредиты. Иными словами, привлеченный (заемный) капитал состоит из кредиторской задолженности, т.е. текущие обязательства приравниваются к кредиторской задолженности, и его размер на конец года составлял 12425 млн.руб., на начало года – 14840 млн.руб., снизившись на 2415 млн.руб. или на 17 %.

Представим на рисунке 8 динамику кредиторской задолженности.



Рисунок 8 – Динамика кредиторской задолженности, млн. руб.

Из рисунка 8 видно, что наибольший размер кредиторской задолженности организация имеет в 2017 г., который составил 14840 млн. руб., но на 2019 г. наблюдается положительная тенденция снижения до 12425 млн. руб., что меньше величины базисного года на 19 млн. руб.

Далее проведем анализ состава кредиторской задолженности ООО «Спортмастер» за 2017 – 2019 гг. (таблица 10).

Таблица 10 – Анализ динамики и структуры кредиторской задолженности ООО «Спортмастер» за 2017 – 2019 гг.

Показатель	2017		2018		2019		Абсолютное изменение, млн.руб.		Темп роста, %	
	млн.руб.	%	млн.руб.	%	млн.руб.	%	2018 от 2017	2019 от 2018	2018 от 2017	2019 от 2018
Кредиторская задолженность, всего	12444	100,00	14840	100,00	12425	100,00	2396	-2415	119,25	83,73
расчеты с поставщиками и подрядчиками	3846	30,91	6325	42,62	5518	44,41	2479	-807	164,46	87,24
расчеты с персоналом по оплате труда	1814	14,58	2674	18,02	2100	16,90	860	-574	147,41	78,53
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	947	7,61	1515	10,21	914	7,36	568	-601	159,98	60,33
задолженность по налогам	1061	8,53	1304	8,79	969	7,80	243	-335	122,90	74,31
прочие кредиторы	4776	38,38	3022	20,36	2924	23,53	-1754	-98	63,27	96,76

В составе кредиторской задолженности компании за 2018 год происходит рост практически по всем видам кредиторской задолженности. Наибольший рост происходит в составе расчетов с поставщиками и подрядчиками – 2479 млн. руб. Единственным видом кредиторской задолженности, по которому произошло снижение – прочие кредиторы. Сокращение составило 1754 млн. руб. и вызвано тем, что большинство транспортных компаний, которые осуществляют доставку товаров и входят в состав данной категории кредиторов, перешли на предоплату.

В 2019 г. в составе кредиторской задолженности наблюдается снижение по всем видам. Наибольшее сокращение происходит по расчетам с поставщиками и подрядчиками – 807 млн. руб. и перед государственными внебюджетными фондами – 601 млн. руб.

Наибольшая доля в составе кредиторской задолженности приходится на поставщиков и подрядчиков, а наименьшая на задолженность по налогам и сборам и перед внебюджетными фондами.

Затем необходимо сравнить кредиторскую задолженность с дебиторской задолженностью.

Предполагается, что соотношение дебиторской и кредиторской задолженности обычно должно составлять 2:1. Если кредиторская задолженность не обеспечена дебиторской задолженностью, то такая ситуация неблагоприятна, поскольку может замедлить конвертацию некоторой ликвидной части собственных средств в наличные. Если коммерческий кредит компании будет развит, дебиторская задолженность может значительно увеличиться.

Кредиторская задолженность ООО «Спортмастер» в 2,46 раза больше дебиторской задолженности на начало года (14840:6035) и в 2,32 раза на конец года (12425:5365). Очень низкий уровень такой кредиторской задолженности и неэффективные отношения как с дебиторами, так и с кредиторами объясняются невыплатой ими взаимных долгов. Увеличение кредиторской задолженности не ухудшает финансового положения, так как можно сказать, что компания

использует эту задолженность в качестве источника средств, участвующих в работе организации. Однако наличие крупной кредиторской задолженности не только за товары, работы и услуги, но и при расчете бюджета и заработной платы неэффективно характеризует работу предприятия и его финансовое состояние в целом.

Представим наглядно соотношение абсолютного размера дебиторской и кредиторской задолженности на рисунке 9.



Рисунок 9 – Соотношение абсолютного размера дебиторской и кредиторской задолженности ООО «Спортмастер» за 2017 – 2019 гг., млн. руб.

Соотношение объема кредиторской и дебиторской задолженностей, представленное на рисунке 9 показывает, что на протяжении всего периода кредиторская задолженность превышает дебиторскую более чем в 2 раза. Данную тенденцию следует расценивать как негативную, так как для нормального функционирования предприятия необходимо, чтобы дебиторская задолженность в полной мере покрывала кредиторскую.

Эффективность управления дебиторской и кредиторской задолженностями можно оценить при помощи сопоставления их оборачиваемости. Поэтому представим в таблице 11 расчет оборачиваемости дебиторской задолженности.

Таблица 11 – Показатели оборачиваемости дебиторской задолженности ООО «Спортмастер» за 2017 – 2019 гг.

Показатель	2017	2018	2019	Абсолютное изменение	
				2018 от 2017	2019 от 2018
Выручка, млн. руб.	96263	107408	112421	11145	5013
Средний размер дебиторской задолженности, млн. руб.	4108	5114	5700	1006	586
Активы всего, млн. руб.	42014	58824	64599	16810	5775
Оборачиваемость дебиторской задолженности, обороты	23,43	21,00	19,72	-2,43	-1,28
Период погашения дебиторской задолженности, дни	16	17	19	1	2
Доля дебиторской задолженности в общем объеме текущих активов, %	9,98	10,26	8,31	0,28	-1,95

Из данных таблицы 11 видно, что период погашения дебиторской задолженности составляет небольшую величину – меньше месяца. Однако стоит отметить негативную тенденцию – период оборачиваемости дебиторской задолженности на конец периода увеличивается до 19 дней.

Представим показатели оборачиваемости кредиторской задолженности в таблице 12.

Таблица 12 – Анализ оборачиваемости кредиторской задолженности ООО «Спортмастер» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	2017	2018	2019	Абсолютное изменение	
				2018 от 2017	2019 от 2018
Выручка, млн. руб.	96263	107408	112421	11145	5013
Средний размер кредиторской задолженности, млн. руб.	12200	13642	13633	1442	-9
Источники финансирования всего, млн. руб.	42014	58824	64599	16810	5775
Оборачиваемость кредиторской задолженности, обороты	7,89	7,87	8,25	-0,02	0,37
Период погашения кредиторской задолженности, дни	46	46	44	0	-2
Доля кредиторской задолженности в источниках финансирования имущества	29,62	25,23	19,23	-4,39	-5,99

Оборачиваемость кредиторской задолженности в 2019 г. увеличивается на 0,37 оборота, что говорит о снижении периода погашения кредиторской задолженности на 2 дней. Данная тенденция обусловлена тем, что в 2019 г. произошло снижение кредиторской задолженности на 9 млн. руб. с одновременным ростом выручки на 5013 млн. руб.

Далее в таблице 13 проведем сравнительный анализ оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженностей.

Таблица 13– Сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженности ООО «Спортмастер» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	Оборачиваемость, обороты			Период погашения, дни		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Дебиторская задолженность	23,43	21,00	19,72	16	17	19
Кредиторская задолженность	7,89	7,87	8,25	46	46	44

Сравнение показателей оборачиваемости показывает негативную тенденцию в части управления дебиторской и кредиторской задолженностями. Так, мы видим, что период погашения кредиторской задолженности более чем в 2 раза выше периода погашения дебиторской задолженности. Сложившаяся тенденция увеличивает риски непогашения кредиторской задолженности из-за недостатка дебиторской задолженности.

В настоящее время на предприятии отсутствует единая система управления дебиторской и кредиторской задолженностями. Планирование и анализ кредиторской задолженности не проводится. Проводится только контроль за ее состоянием.

Представим на рисунке 10 действующую систему управления кредиторской задолженностью.

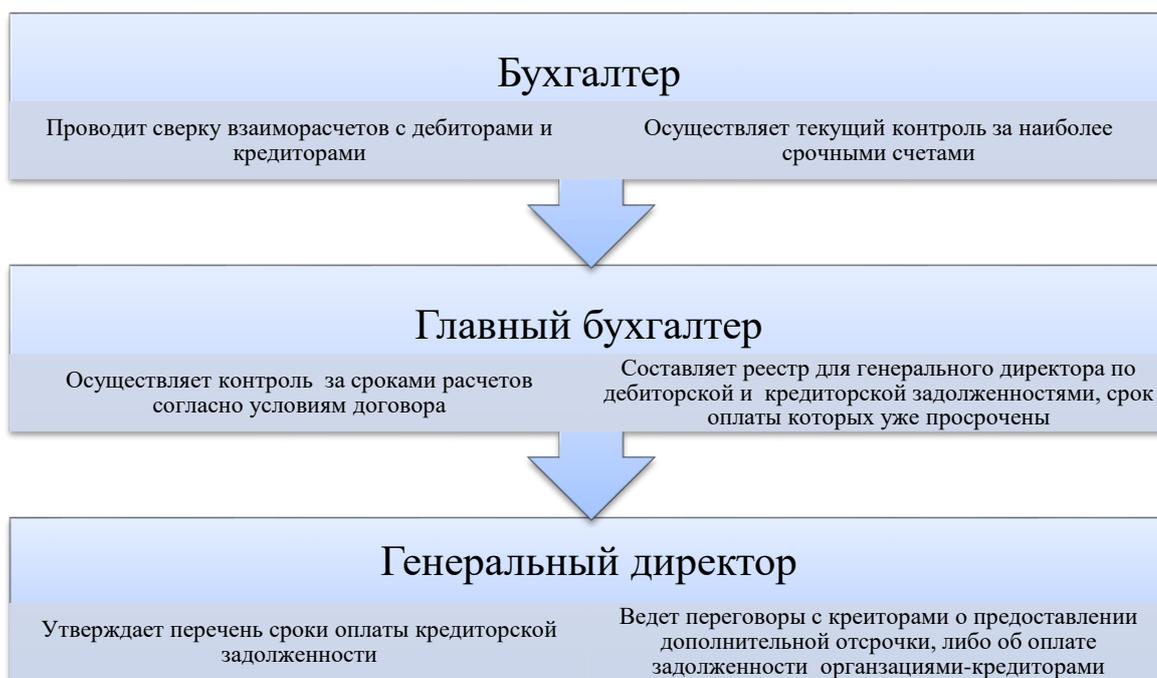


Рисунок 10 – Управление кредиторской задолженностью в ООО «Спортмастер»

На наш взгляд, существующая система управления дебиторской и кредиторской задолженностью несовершенна. Для эффективного управления, исключения начисления штрафов, просрочек, неустоек необходимо проводить как планирование расчетов с кредиторами, так и анализ кредиторской задолженности. А для своевременного поступления причитающихся организации средств важно организовать эффективную систему сбора дебиторской задолженности.

### **3.2 Мероприятия по совершенствованию управления кредиторской и дебиторской задолженностью ООО «Спортмастер» и оценка их эффективности**

С учетом выявленных проблем для определения возможностей оптимизации финансового цикла в ООО «Спортмастер» необходимо выявить возможности ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности и сокращения периода ее оборота. Для этого предприятию необходимо сократить сформировавшийся на отчетную дату остаток дебиторской задолженности и предотвратить формирование избытка дебиторской задолженности в будущем, что требует совершенствования системы управления дебиторской

задолженностью.

Для этого организации рекомендуется прежде всего внести изменения в систему управления дебиторской задолженностью. В настоящее время управление дебиторской задолженностью не выделено в самостоятельную функцию в системе финансового менеджмента организации. Они возложены на бухгалтера организации, который осуществляет общее управление расчетами, т.е. как дебиторской, так и кредиторской задолженностью.

В связи с этим ООО «Спортмастер» рекомендуется ввести штатную единицу менеджера по управлению дебиторской задолженностью, что позволит разграничить функции управления дебиторской и кредиторской задолженностью организации.

Введение данной должности позволит ООО «Спортмастер» решить следующие задачи:

- подробно описать процесс управления дебиторской задолженностью с соответствующей формой документа;
- производить инвентаризацию дебиторской задолженности в режиме реального времени;
- экономить денежные средства в случаях, если необходимо привлечь внешних специалистов;
- принимать грамотные решения по управлению компанией на основании внутренней структуры и формируемым отчетам;
- осуществлять контроль над сотрудниками компании посредством проведения планерок и выдачи заданий для каждого подчиненного лица и выводом результатов;
- поочередная работа со всеми видами задолженностей, которая сопровождается проверкой качества, сроков исполнения и историей сотрудничества;
- профессионально и оперативно осуществлять поддержку, которая позволит аргументировано доказать и обосновать свои действия: примененные образцы, тексты и процессуальные договоры, которые оптимизируют процесс

подготовки все документов;

- своевременно напоминать и информировать клиентов компании о том, что сроки по тем или иным платежам истекает.

Рекомендуемая заработная плата данного сотрудника составляет 32000 руб. в месяц. При определении годовых затрат по оплате труда необходимо вычесть сумму НДС, рассчитываемую по ставке 13 %, а также учесть выплаты организации по отчислениям в соц. фонды, которые в сумме составляют 30 %.

Таким образом, годовые затраты по оплате труда составят:

$$(32000 - 32000 \times 0,13 + 32000 \times 0,3) \times 12 = 449280 \text{ руб.}$$

Помимо этого результаты исследования, проведенного в предыдущих главах работы показали, что в системе управления дебиторской и кредиторской задолженностью ООО «Спортмастер» существует ряд недостатков.

По результатам проведенного исследования в работе были выявлены следующие проблемы:

- замедление оборачиваемости дебиторской задолженности;
- недостаточный объем дебиторской задолженности для погашения краткосрочных обязательств со сроком погашения до 45 дней. В то же время расчеты показали, что данный недостаток может быть компенсирован за счет более высокой скорости оборота кредиторской задолженности;
- снижение общего уровня ликвидности и текущей платежеспособности вследствие превышения непогашенных остатков кредиторской задолженности над общей суммой оборотных активов предприятия;
- существенное снижение коэффициента абсолютной ликвидности, что указывает на недостаток денежных средств для погашения краткосрочной кредиторской задолженности и делает необходимым ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности;
- структура кредиторской задолженности, не соответствующая структуре имущества предприятия, использование для финансирования внеоборотных активов средств краткосрочной кредиторской задолженности.

Представим предложенные мероприятия по выявленным проблемам в таблице 14.

Таблица 14 – Предложения по повышению эффективности управления дебиторской и кредиторской задолженностью в ООО «Спортмастер»

Недостаток	Мероприятие
Замедление оборачиваемости дебиторской задолженности	Скидки покупателям в размере 2 %
Недостаточный объем дебиторской задолженности для погашения краткосрочных обязательств со сроком погашения до 45 дней. В то же время расчеты показали, что данный недостаток может быть компенсирован за счет более высокой скорости оборота кредиторской задолженности	Предоставление услуги факторинга
Структура кредиторской задолженности, не соответствующая структуре имущества предприятия, использование для финансирования внеоборотных активов средств краткосрочной кредиторской задолженности	Взаимозачет

Рассмотрим данные предложения подробнее

Для того чтобы стимулировать покупателей погашать задолженность до истечения максимальной отсрочки платежа, т.е. 30 дней, ООО «Спортмастер» рекомендуется применение системы скидок в зависимости от срока оплаты счетов.

При привлечении кредитных средств для покрытия кассовых разрывов ставка по кредиту составит 26 % в соответствии с чем произведем расчет приемлемых скидок и штрафов в случае несвоевременной оплаты счетов.

Данный процент взят с сайта СБЕР бизнес, где представлено, что ставка кредита для бизнеса до 3 млн.руб. от 15,5 %. После обращения к данной компании, выявили что для суммы от 5 млн.руб. со всеми страховыми услугами для компании ООО «Спортмастер» кредит без залога на данную сумму составит – 26 %.

При расчете покупателем за товар по факту отгрузки товара величины скидки составит:

$$26 / 365 \times (60-0) = 4,3 \%$$

При расчете покупателем за товар в течение 40 дней со дня отгрузки скидка составит:

$$26/365 \times (60-40) = 1,4 \%$$

При расчете покупателем за товар в течение 30 дней со дня отгрузки скидка составит:

$$26/365 \times (60-30) = 2,1 \%$$

При расчете покупателем за товар в течение 20 дней со дня отгрузки скидка составит:

$$26/365 \times (60-20) = 2,8 \%$$

При расчете покупателем за товар в течение 10 дней со дня отгрузки скидка составит:

$$26/365 \times (60-10) = 3,6 \%$$

Если клиент не оплачивает товар по истечению 60 дней, то величина штрафных санкций за каждый день просрочки составит:

$$(26/365) = 0,07 \%$$

Рассчитаем эффективность предоставления скидки в 2 % при расчете покупателем за товар в течение 30 дней со дня отгрузки (таблица 15)

Таблица 15 – Экономический эффект от введение скидки за ускорение оплаты, что направлено на сокращение общей величины дебиторской задолженности

Наименование	Формула	Расчет	Итого
1	2	3	4
Дебиторская задолженность, млн.руб.	-	-	5365
Потери компании от предоставления скидки (П), млн.руб.	-	$5365 \times 0,02$	107,3
стоимость коммерческого кредита 26 % , с учетом того, что покупатели не будет пользоваться скидкой и оплата будет в течение 60 дней, %	-	$(2/100-2) \times (365/(60-10))$	14,5
дебиторская задолженность при условии коммерческого кредита 14,5 %, млн.руб.	-	$60 \times 5365/365$	882

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4
дебиторская задолженность в условиях использования скидки, млн.руб.	$D_{31} = N \times B1 / 360$ N – число покупателей B1 – период скидки	$D_{31} = 0,7 \times 5365 \times 10/365 = 103$ $D_{32} = 0,3 \times 5365 \times 60/365 = 265$ $D_{3н} = 265 + 103$	368
Экономический эффект, млн.руб.	$\Delta = (D_{3о} - D_{31}) \times Bпр \%$ , % - ставка депозитного вклада или банковский процент. Bпр – банковский процент по краткосрочным кредитам до 6 месяцев, 26 %.	$(882-368) \times 0,26-107,3$	26,34

Так, при предоставлении скидки дебиторам ООО «Спортмастер» в 2 % экономический эффект будет 26,34 млн.руб., т.е. ускорение оплаты высвободит дополнительно 26,34 млн.руб.

Сумма же дебиторской задолженности уменьшится на 368 млн.руб.

Высвобожденные средства могут быть направлены на погашение кредиторской задолженности предприятия, формирующейся в течение года.

Также следует отметить, что рациональному управлению дебиторской задолженности в ООО «Спортмастер» будет способствовать использование современных форм реинвестирования дебиторской задолженности. Современные формы управления дебиторской задолженностью обеспечивают ее ускоренный перевод в денежные средства. Основными формами реинвестирования дебиторской задолженности являются факторинг, вексельная форма и форфейтинг.

Так как почти все банки и организации специализируются на предоставлении услуги факторинга для ООО «Спортмастер» данная услуга более выгодна, так как при условии конкуренции процент по услуги факторинга в банках и организациях разный, что позволяет выбрать более выгодные условия для предприятия.

С учетом рассмотренных выше форм реинвестирования дебиторской задолженности для ООО «Спортмастер» наиболее целесообразным будет осуществление факторинговых операций.

Факторинг описывает доступность коммерческого кредита в форме товара и открытого счета, который позволяет продавцам платить покупателям за товары, проданные с опозданием.

Факторинг - это вид торгово-комиссионных операций, совмещенный с кредитованием оборотных средств клиента. Здесь факторинговая компания покупает счет клиента с условием оплаты до 90 %.

Целью факторинга является возмещение риска, который является неотъемлемой частью любой кредитной операции. В странах с развитой рыночной экономикой основное внимание уделяется сроку удержания платежей. Поэтому деятельность факторинговых компаний и факторинговых отделений банков направлена на решение вопросов, связанных с рисками и сроками проведения платежей во взаимоотношениях между поставщиками и покупателями.

Банк, как держатель неоплаченного требования, несет риск неплатежа, даже если кредитоспособность должника проверяется.

Согласно договору, контрагенты поставщиков банка обязаны выплатить требуемую сумму независимо от того, выплатили ли они свои долги. В этом разница между факторингом и банковской гарантией. То есть по банковской гарантии банк обязан произвести оплату за свой счет, если клиент не уплатит соответствующую сумму. Целью факторинговых услуг является своевременное получение денежных средств в срок, указанный в договоре факторинга, независимо от платежеспособности плательщика.

Был проведен опрос банков по более выгодным условиям для использования услуги факторинга. ПАО «Сбербанк» и ПАО «ВТБ» имеет жёсткие условия для предоставления услуги факторинга, в том числе, установлен лимит на покупателя до 500 тыс.руб., необходимо заполнить большой пакет документов, что не выгодно ООО «Спортмастер»

После анализа предложений факторинговых услуг была выбрана «Национальная Факторинговая Компания» (АО «НФК»), которая специализируется на оказании услуг факторинга и финансовой логистики и нет лимита на одного покупателя в 500 тыс.руб.

Предложения АО «НФК» следующие:

1. Возможность получения услуг безрегрессного факторинга, который полностью позволяет исключить риск неполучения выручки по торговым операциям с отсрочкой платежа. Кроме того, при безрегрессном факторинге списание дебиторской задолженности с баланса поставщика происходит в момент выплаты финансирования факторинговой компании, что позволит ООО «Спортмастер» улучшить финансовые показатели. При этом риск неоплаты поставок покупателем перейдет непосредственно к факторинговой компании.

2. Период ожидания после наступления даты платежа по договору — 120 дней, т.е. при средней отсрочке платежа по договорам 30 дней ООО «Спортмастер» сможет пользоваться средствами факторинговой компании до 180 дней. Определение комиссионного вознаграждения АО «НФК» осуществляется индивидуально для каждого клиента. Однако средний размер комиссионного вознаграждения по безрегрессному факторингу составляет 20 % от суммы переданной в финансирование дебиторской задолженности.

Наиболее целесообразной для ООО «Спортмастер» является осуществление факторинговой операции с дебиторской задолженностью со сроком погашения более 90 дней, которая на конец 2019 г. составила 2810 тыс. руб.

При такой сумме дебиторской задолженности расходы по факторинговой операции составят 506 тыс. руб. ( $2529 \times 0,2$ ). При этом при подписании с покупателями писем – уведомлений об уступке размер финансирования дебиторской задолженности составит 90 %, а период получения денежных средств – 15 дней.

Расчет комиссии представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Расчет комиссии

Показатель	Значение
Процентная ставка, %	20
Сумма денежного требования, млн.руб.	2810
Объем финансирования, %	90
Сумма финансирования, млн.руб.	2529
Итоговая величина комиссии, млн.руб.	506
Высвобожденные денежные средства, млн.руб.	2023

Таблица 15 - Условия предоставления факторинговых услуг

Условия	АО «НФК»	ПАО «Сбербанк»	ПАО «ВТБ»
Отсрочка задолженности, дни	до 200	до 120	до 180
лимит на покупателя	не более 3 млн. руб.	не более 500 тыс. руб.	не более 500 тыс. руб.
Выплата финансирования	90 %	85 %	85 %
Ставка факторинга	20 %	20 %	20 %
Срок осуществления деятельности компании	не менее 1 года	не менее 1,5 года	не менее 1 года
Обеспечение	нет	нет	нет
Срок получения первоначального финансирования	до 2 дней	до 3 дней	до 2 дней

Так экономическая эффективность от использования услуги факторинга от компании АО «НФК» составит 2023 тыс.руб. при изъятии комиссии 506 тыс.руб.

Благодаря факторинговой операции ООО «Спортмастер» сможет получить 90 % от общей суммы дебиторской задолженности. За вычетом расходов по факторинговой операции сумма, поступившая на расчетный счет предприятия составит 2023 тыс. руб. Данная сумма поступит на расчетный счет предприятия и будет учитываться в составе денежных средств.

В целях оптимизации кредиторской задолженности ООО «Спортмастер» рекомендуется отказаться от практики финансирования внеоборотных активов предприятия за счет краткосрочных заемных средств. В анализируемом периоде организация также может осуществить реструктуризацию долга по кредиту путем пролонгации обязательств.

В частности ООО «Спортмастер» был краткосрочный кредит в ОТП Банке, непогашенный остаток по которому составил 6000 тыс.руб. Рекомендуется осуществить пролонгацию непогашенных обязательств на срок до 24 месяцев. При проведении пролонгации обязательств изменится структура кредиторской задолженности предприятия.

Так, остаток краткосрочной кредиторской задолженности сократится на 6000 млн.руб., но одновременно на эту же сумму увеличится непогашенный остаток долгосрочной кредиторской задолженности.

Также ООО «Спортмастер» может осуществить взаимозачет дебиторской и кредиторской задолженности.

Некоторые покупатели продукции ООО «Спортмастер» являются одновременно и его кредиторами.

Это организации ООО «Раман», АО «Группа компаний «Август», ООО «Анис».

Общая сумма кредиторской задолженности данным компаниям составила 1192 млн.руб. При этом сумма дебиторская задолженности данных компания составила 1478 млн.руб.. Сопоставление данных показателей позволяет сделать вывод о том, что организация может осуществить взаимозачет требований в отношении данных компаний, что позволит ей сократить кредиторскую задолженность на 1192 млн.руб.

Экономическую эффективность от проведения взаимозачета для АО «Спортмастер» рассмотрим в таблице 17.

Таблица 17 – Экономическая эффективность от проведения взаимозачета

Наименование	Расчет	Сумма, млн.руб.
Сумма кредиторской задолженности		1192
Сумма дебиторской задолженности		1324
Остаток дебиторской задолженности после взаимозачета	$1324 - 1192$	132
Прогнозируемое снижение кредиторской задолженности	$12425 - 1192$	11233

Таким образом, прогнозируемое снижение кредиторской задолженности

составит 1192 млн. руб.

С учетом выявленных возможностей снижения дебиторской и кредиторской задолженности далее необходимо определить оборачиваемости кредиторской задолженности и дебиторской задолженности после проведенных мероприятий. Для этого необходимо рассчитать продолжительность одного оборота дебиторской и кредиторской задолженности.

Представим показатели оборачиваемости кредиторской задолженности и дебиторской задолженности после проведенных мероприятий в таблице 18.

Таблица 18 – Анализ оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженности ООО «Спортмастер» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	2019	Прогноз	Изменение показателей
Выручка, млн. руб.	112421	112421	0
Средний размер дебиторской задолженности, млн. руб.	5700	4667	-1033
Активы всего, млн. руб.	64599	64599	0
Оборачиваемость дебиторской задолженности, обороты	19,72	24,1	4,38
Продолжительность 1 оборота дебиторской задолженности, в днях	1	1,2	0,2
Период погашения дебиторской задолженности, дни	19	15	-4
Доля дебиторской задолженности в общем объеме текущих активов, %	8,31	7,2	-1,11
Средний размер кредиторской задолженности, млн. руб.	13633	11836	-1797
Пассивы всего, млн. руб.	64599	64599	0
Оборачиваемость кредиторской задолженности, обороты	8,25	9,5	1,25
Период погашения кредиторской задолженности, дни	44	38	-6,00
Доля кредиторской задолженности в источниках финансирования имущества	19,23	18,3	-0,93
Период оборачиваемости запасов, дни	109,28	109,28	0
Операционный цикл, дни	128	124	-4
Финансовый цикл, дни	84	86	4

Расчеты показали, что в результате реализации предложенных мер, период погашения дебиторской задолженности снизилась на 4 дня, и кредиторской задолженности на 6 дней, т.к. продолжительность оборачиваемости кредиторской задолженности вырастет на 1,25 оборотов, что позволит организации высвободить дополнительные средства для ее погашения.

Снижение операционного цикла говорит, что в ООО «Спортмастер» сокращается потребность в оборотных средствах.

Выводы по 3 главе:

Динамика дебиторской задолженности не имеет однозначной тенденции. Так, на 2018 год она сокращается, но к 2019 году вновь увеличивается и в отчетном периоде ее значение составило 5365 млн. руб. В целом, уровень дебиторской задолженности находится на высоком уровне.

С 2017 по 2018 гг. в составе дебиторской задолженности ООО «Спортмастер» наибольшую долю составляет задолженность поставщиков по авансам выданным.

Наибольший размер кредиторской задолженности организация имеет в 2017 г., который составил 14840 млн. руб., но на 2019 г. наблюдается положительная тенденция снижения до 12425 млн. руб., что меньше величины базисного года на 19 млн. руб.

Соотношение объема кредиторской и дебиторской задолженностей, показало, что на протяжении всего периода кредиторская задолженность превышает дебиторскую более чем в 2 раза. Данную тенденцию следует расценивать как негативную, так как для нормального функционирования предприятия необходимо, чтобы дебиторская задолженность в полной мере покрывала кредиторскую.

Для повышения эффективности управления дебиторской и кредиторской задолженностью ООО «Спортмастер» были даны следующие рекомендации:

- провести факторинговую операцию с дебиторской задолженностью со сроком погашения более 90 дней.

- ввести должность менеджера по управлению дебиторской задолженностью;

- установить период отсрочки платежа на уровне оптимального (30 дней).  
Для стимулирования покупателей погашать задолженность до истечения максимальной отсрочки платежа была предложена система скидок в зависимости от срока погашения задолженности, а также определена величина штрафных санкций за каждый день просрочки платежа.

- отказаться от практики финансирования внеоборотных активов за счет краткосрочных заемных средств, провести реструктуризации задолженности по краткосрочному банковскому кредиту путем пролонгирования выплат по основному долгу.

- осуществить взаимозачет требований в отношении тех покупателей, которые одновременно являются дебиторами и кредиторами предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из инструментов обеспечения конкурентоспособности организации является система управления ею, в том числе управление оборотными активами предприятия. Оборотные активы есть часть всех активов компании, которая отличается большей ликвидностью, в состав которой входят запасы, дебиторская задолженность, финансовые вложения, денежные средства и прочие активы.

Дебиторская задолженность представляет собой вложение и способ расширения продажи в кредит с целью увеличения объема реализации и собственного капитала.

Классификация дебиторской задолженности актуальный и важный процесс, позволяющий рассматривать задолженность с различных точек зрения, что способствует наиболее эффективному управлению

По источникам возникновения дебиторская задолженность делится на группы, которые составляют ее структуру, что определяет основные характеристики задолженности в целом.

Признак своевременность погашения актуален при анализе уровня ликвидности и платежеспособности организации, а также в рамках обеспечения контроля над погашением и возвратом дебиторской задолженности. Задолженность, срок исполнения по договору которой не истек, считается срочной, если срок исполнения же наступил — просроченной.

Систему управления дебиторской задолженностью условно можно разделить на два крупных блока: кредитную политику, позволяющую максимально эффективно использовать дебиторскую задолженность как инструмент увеличения продаж, и комплекс мер, направленных на снижение риска возникновения просроченной или безнадежной дебиторской задолженности.

В современных условиях для поддержания платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия необходима постоянная диагностика

финансового состояния. Допустимый уровень кредиторской задолженности является одним из факторов внешней среды, оказывающих значительное влияние на результаты финансовой деятельности организации, что позволяет избежать кризиса, приняв необходимые меры предосторожности.

Кредиторская задолженность - задолженность организации другим организациям, индивидуальным предпринимателям, физическим лицам, в том числе собственным работникам, образовавшаяся при расчетах за приобретаемые материально-производственные запасы, работы и услуги, при расчетах с бюджетом, а также при расчетах по оплате труда.

В условиях благоприятного макроэкономического окружения управление дебиторской и кредиторской задолженностью ставит целью увеличение притока денежных средств предприятия на основе временной стоимости денег, т.к. временная стоимость денег предполагает, что средства, имеющиеся в настоящий момент, более предпочтительны по отношению к полученным в будущем.

Общество с ограниченной ответственностью «Спортмастер» зарегистрировано 27 июня 2005 г.

ООО «Спортмастер» - это крупнейшая в России сеть универсальных спортивных магазинов, в которых представлены высококачественные товары для спорта и активного отдыха ведущих фирм мира.

Группа «Спортмастер» берет свое начало с образования компании ILION в 1992 году. Её развитие шло следующим образом: закупив в 1993 году первые импортные тренажеры KETTLER для продажи их в России, уже в 1994 году ILION подписала первый эксклюзивный договор о дистрибуции KETTLER в России и странах СНГ. Дилерская сеть была развернута в более чем 20-ти крупнейших городах России.

Деятельность ООО «Спортмастер» является прибыльной и рентабельной, при этом наблюдается положительная динамика практически по всем экономическим показателям.

Рентабельность продаж снижается ежегодно, что является отрицательной тенденцией, которая вызвана ускоренным темпом роста выручки в 2018 году над темпом роста прибыли от продаж и снижением объема полученной прибыли от продаж в 2019 году.

Динамика дебиторской задолженности не имеет однозначной тенденции. Так, на 2018 год она сокращается, но к 2019 году вновь увеличивается и в отчетном периоде ее значение составило 5365 млн. руб. В целом, уровень дебиторской задолженности находится на высоком уровне.

С 2017 по 2018 гг. в составе дебиторской задолженности ООО «Спортмастер» наибольшую долю составляет задолженность поставщиков по авансам выданным.

Наибольший размер кредиторской задолженности организация имеет в 2017 году, который составил 14840 млн. руб., но на 2019 год наблюдается положительная тенденция снижения до 12425 млн. руб., что меньше величины базисного года на 19 млн. руб.

Соотношение объема кредиторской и дебиторской задолженностей, показало, что на протяжении всего периода кредиторская задолженность превышает дебиторскую более чем в 2 раза. Данную тенденцию следует расценивать как негативную, так как для нормального функционирования предприятия необходимо, чтобы дебиторская задолженность в полной мере покрывала кредиторскую.

Сравнение показателей оборачиваемости показало негативную тенденцию в части управления дебиторской и кредиторской задолженностями. Так, мы видим, что период погашения кредиторской задолженности более чем в 2 раза выше периода погашения дебиторской задолженности. Сложившаяся тенденция увеличивает риски непогашения кредиторской задолженности из-за недостатка дебиторской задолженности.

По результатам анализа в системе управления дебиторской и кредиторской задолженностью ООО «Спортмастер» были выявлены следующие проблемы:

1. Замедление оборачиваемости дебиторской задолженности;
2. Недостаточный объем дебиторской задолженности для погашения краткосрочных обязательств со сроком погашения до 45 дней. В то же время расчеты показали, что данный недостаток может быть компенсирован за счет более высокой скорости оборота кредиторской задолженности;
3. Снижение общего уровня ликвидности и текущей платежеспособности вследствие превышения непогашенных остатков кредиторской задолженности над общей суммой оборотных активов предприятия.
4. Существенное снижение коэффициента абсолютной ликвидности, что указывает на недостаток денежных средств для погашения краткосрочной кредиторской задолженности и делает необходимым ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности.
5. Структура кредиторской задолженности, не соответствующая структуре имущества предприятия, использование для финансирования внеоборотных активов средств краткосрочной кредиторской задолженности.

Для устранения выявленных проблем предприятию были даны следующие рекомендации:

1. Провести факторинговую операцию с дебиторской задолженностью со сроком погашения более 90 дней.
2. Ввести должность менеджера по управлению дебиторской задолженностью;
3. Установить период отсрочки платежа на уровне оптимального (30 дней). Для стимулирования покупателей погашать задолженность до истечения максимальной отсрочки платежа была предложена система скидок в зависимости от срока погашения задолженности, а также определена величина штрафных санкций за каждый день просрочки платежа.
4. Отказаться от практики финансирования внеоборотных активов за счет краткосрочных заемных средств, провести реструктуризации задолженности по краткосрочному банковскому кредиту путем пролонгирования выплат по основному долгу.

5. Осуществить взаимозачет требований в отношении тех покупателей, которые одновременно являются дебиторами и кредиторами предприятия.

Расчеты показали, что в результате реализации предложенных мер, период погашения дебиторской задолженности снизилась на 4 дня, и кредиторской задолженности на 6 дней, т.к. продолжительность оборачиваемости кредиторской задолженности вырастет на 1,25 оборотов, что позволит организации высвободить дополнительные средства для ее погашения.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аминова, З. Ф. Финансовая стратегия предприятия: формирование, развитие, обеспечение устойчивости / З. Ф. Аминова. – М. : Компания Спутник, 2016. - 318 с.
- 2 Аникина, Е. С. Теоретические аспекты кредиторской задолженности, ее специфика и особенности / Е.С. Аникина // Молодой ученый. — 2019. — №2. — С. 191-193.
- 3 Белов, В.А. Финансовый анализ предприятия / В.А. Белов. – М.: Изд-во «Экзамен», 2016. С.220.
- 4 Бардовский, В.П. Экономика / В.П. Бардовский. - М.: Изд-во Форум. - Инфра-М. - 2016. - 672 с.
- 5 Бланк, И. А.: Словарь-справочник финансового менеджера / И. А. Бланк. – М.: Ника-Центр, 2016. – 480 с.
- 6 Бланк, И. А. Управление использованием капитала : учеб. пособие / И. А. Бланк. – Киев: Эльга, 2016.- 656 с.
- 7 Бланк, И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия : учеб. пособие / И. А. Бланк. – Киев : Ника-Центр, Эльга, 2018. - 496с.
- 8 Богомолов, А. М. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью как элемент системы внутреннего контроля в организации / А.М. Богомолов // Современный бухгалтер. — 2016. — № 5. — С. 46–51.
- 9 Борисов А. Б. Экономика / А. Б. Борисов. – М.: Кн. мир, 2016. – 895 с.
- 10 Бороненко, С. А. Финансовый анализ предприятий : учеб. пособие / С. А. Бороненко, Л. И. Маслова, С. И. Крылов. – Екатеринбург : Изд. Урал. гос. университета, 2016. – 340 с.
- 11 Бригхем, Ю. Финансовый менеджмент : полный курс: в 2 т. / Ю. Бригхем, Л. Гапенски; пер. с англ.; под ред. В. В. Ковалева. - СПб. : Экономическая школа, 2017. - 497с.
- 12 Бутинец Ф.Ф. Бухгалтерский учет в зарубежных странах: учебное /

Ф.Ф. Бутинец, Л. Л. Горецкая. – М.: Финансы, 2018. – 544 с.

13 Бутинец, Ф.Ф. Бухгалтерский финансовый учет / Ф.Ф. Бутинец. – М.: Финансы, 2019. – 912 с.

14 Веретенникова, О. Б. Финансы предприятий : учеб. пособие / О. Б. Веретенникова; под ред. А. Ю. Казака. – Екатеринбург : Изд-во АМБ, 2018. – 257 с.

15 Гиляровская, Л. Т. Экономический анализ : учеб. пособие / Л. Т. Гиляровская. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 615с.

16 Голов, С.Ф. Бухгалтерский учет и финансовая отчетность по международным стандартам: практическое пособие / С. Ф. Голов, В. М. Костюченко. – М.: Финансы, 2016. – 880 с.

17 Гомола, А.И., Кириллов В.Е. Экономика / А.И., Гомола, В.Е. Кириллов, П.А. Жаннин - М.: Академия. - 2017. - 336с.

18 Емелин, В. Н. Управление кредиторской задолженностью организации / В.Н. Емелин, Е.И. Пивкина // Молодой ученый. — 2017. — № 8. — С. 467.

19 Ермолович, Л. Л. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Л. Л. Ермолович, Л. Г. Сивчик, Г. В. Толкач, И. В. Щитникова. – Минск : Интерсервис; Экоперспектива, 2017. – 576 с.

20 Захаров, В. Я. Антикризисное управление. Теория и практика : учеб. пособие / В. Я. Захаров и др.; под ред. В. Я. Захарова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 319 с.

21 Ковалев, В. В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности : учеб. пособие / В. В.Ковалев. - М. : Финансы и статистика, 2016. – 462 с.

22 Ковалев, В. В. Финансы предприятий: учеб. пособие. / В. В. Ковалев. – М. : ВИТРЭМ, 2017. – 352 с.

23 Ковалева, А. М. Финансы фирмы : учебник. /А. М. Ковалева, М. Г. Лапуста, Л. Г. Скамай. - 2-изд., испр., доп. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 493 с.

24 Кокин, А.С. Корпоративные финансы: Учебное пособие / Кокин

А.С., Яшин Н.И., Яшин С.Н. и др. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 369 с.

25 Колчина, Н. В. Финансовый менеджмент / Н. В. Колчина. – М. : Юнити, 2016. – 512 с.

26 Лиференко, Г. Н. Финансовый анализ предприятия : учеб. пособие / Г. Н. Лиференко. – М. : Изд-во «Экзамен», 2016. – 160 с.

27 Любушкин, Н. П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / Н. П. Любушкин, В. Б. Лещева, В. Г. Дъякова. – М. : ЮНИТИДАНА, 2017. – 471 с.

28 Мазурина, Т.Ю. Финансы организаций (предприятий): Учебник / Т.Ю. Мазурина, Л.Г. Скамай, В.С. Гроссу. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 528 с.

29 Матанцева, О.Ю. Финансы, денежное обращение и кредит: Учебное пособие / О.Ю. Матанцева. - М.: Академия, 2018. - 240 с.

30 Моляков, Д. С. Теория финансов предприятия : учеб. пособие. /Д. С. Моляков, Е. И. Шохин. – М. : Финансы и статистика, 2017. – 112 с.

31 Нешиной, А.С. Финансы и кредит: Учебник / А.С. Нешиной. - М.: Дашков и К, 2018. - 576 с.

32 Нешиной, А.С. Финансы, денежное обращение и кредит: Учебник для бакалавров / А.С. Нешиной. - М.: Дашков и К, 2017. - 640 с.

33 Никитина, Н. В. Финансы организаций / Н.В. Никитина, С.С. Старикова. - М.: Флинта, НОУ ВПО МПСИ, 2017. - 368 с

34 Николаева, Т. П. Финансы и кредит : учебно-методический комплекс / Т. П. Николаева. – М. : Изд. Центр ЕАОИ, 2016. – 371 с.

35 Никулина, Н. Н. Управление дебиторской задолженностью в страховом предпринимательстве / Н.Н. Никулина, Н.Н. Мамыкина // Страховые организации: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2017. – № 6. – С. 22–36.

36 Перекрестова, Л.В. Финансы и кредит: Учебник / Л.В. Перекрестова. - М.: Академия, 2016. - 416 с.

37 Поляк, Г. Б. Финансы. Денежное обращение. Кредит / Г. Б. Поляк. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 512 с.

- 38 Романовский, М.В. Финансы и кредит. В 2 т.: Учебник для академического бакалавриата / М.В. Романовский, Г.Н. Белоглазова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 627 с.
- 39 Рубцова, Л.Н. Финансы, денежное обращение и кредит / Л.Н. Рубцова, Ю.А. Чернявская. - М.: Русайнс, 2018. - 352 с.
- 40 Самойлова, Л.Б. Факторинг в управлении кредиторской задолженностью / Л.Б. Самойлова, Р.М. Магомедова // Транспорт и сервис. – 2016. – № 4. – С. 133–143.
- 41 Самылин, А.И. Корпоративные финансы: учебник / А.И. Самылин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 472 с.
- 42 Сергеев, И. В. Оперативное финансовое планирование на предприятии / И. В. Сергеев, А. В. Шипицын. - М. : Финансы и статистика, 2016. - 288 с.
- 43 Соколова, О.В. Финансы и кредит: Уч. / О.В. Соколова. - М.: Магистр, 2017. - 224 с.
- 44 Трошин, А.Н. Финансы и кредит: Учебник / А.Н. Трошин, Т.Ю. Мазурина, В.И. Фомкина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 332 с.
- 45 Учаева, Л.В. Особенности управления кредиторской задолженностью на предприятиях агропромышленного комплекса / Л.В. Учаева, К.А. Белякова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2017. – № 4. – С. 158–165.
- 46 Шохина, Е.И. Финансовый менеджмент : учебник / Е. И. Шохина. – М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2016. – 408 с.
- 47 Шульга, Н.П. Финансы предприятий / Н.П. Шульга. – М.: Норма, 2017. – 518 с.
- 48 Фирсова, А.А. Шпаргалка по финансам организаций (предприятий) / А.А. Фирсова. - М.: Эколит, 2017. - 216 с
- 49 Чабанова, Н. В. Бухгалтерский финансовый учет: пособие / Н.В. Чабанова, Ю. А. Василенко. – М.: Академия, 2016. – 672 с.

50 Чернецов, С.А. Финансы, денежное обращение и кредит: Учебное пособие / С.А. Чернецов. - М.: Магистр, 2018. - 352 с.

51 Янин, О.Е. Финансы, денежное обращение и кредит: Учебник / О.Е. Янин. - М.: Академия, 2018. - 304 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Бухгалтерская (финансовая) отчетность 2017 -2019 гг.

ООО "СПОРТМАСТЕР": бухгалтерская отчетность и финансовый анализ

Полное наименование: ООО "СПОРТМАСТЕР"

ИНН: 7728551528

Вид деятельности (по ОКВЭД): 47.71.1 - Торговля розничная мужской, женской и детской одеждой в специализированных магазинах

Отчетность составлена в тысячах рублей

Формат отчетности: полная

### Бухгалтерская отчетность за 2017-2019 гг.

Наименование показателя	Код	31.12.19	31.12.18	31.12.17
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	1110	159 180	212 373	193 919
Основные средства	1150	7 169 525*	5 866 887*	5 893 789
Доходные вложения в материальные ценности	1160	581	581	1 146
Финансовые вложения	1170	537 372	537 372	537 372
Прочие внеоборотные активы	1190	306 550	220 237	201 535
Итого по разделу I	1100	8 173 208	6 837 450	6 827 761
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1210	35 584 386	31 366 449	28 855 365*
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	180 128	206 287	118 494
Дебиторская задолженность	1230	5 365 200	6 035 034	4 191 658
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	258 361	256 449	48 620
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	15 023 742	14 111 144	1 969 172
Прочие оборотные активы	1260	14 015	11 253	3 139
Итого по разделу II	1200	56 425 832	51 986 616*	35 186 448
БАЛАНС	1600	64 599 040	58 824 066	42 014 209
<b>ПАССИВ</b>				
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	261 642	261 642	261 642
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	94	94	94
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	51 778 590	43 323 289*	27 670 879
Итого по разделу III	1300	52 040 326	43 585 025*	27 932 615
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1510	129 434	398 398	1 638 001
Кредиторская задолженность	1520	12 424 889	14 840 384*	12 443 561*
Доходы будущих периодов	1530	412	259	32
Прочие обязательства	1550	3 979	0	0
Итого по разделу V	1500	12 558 714	15 239 041	14 081 594
БАЛАНС	1700	64 599 040	58 824 066	42 014 209

Отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках)

Наименование показателя	Код	2019	2018	2017
Выручка	2110	112 421 194	107 408 076	96 263 027
Себестоимость продаж	2120	(55 488 079)	(50 472 499)	(44 961 777)
Валовая прибыль (убыток)	2100	56 933 115	56 935 577	51 301 250
Коммерческие расходы	2210	(41 589 977)	(37 015 909)	(32 628 349)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	15 343 138	19 919 668	18 672 901
Проценты к получению	2320	417 903	307 365	153 571
Проценты к уплате	2330	(56 162)	(85 164)	(223 807)
Прочие доходы	2340	5 765 013	5 422 775	4 939 437
Прочие расходы	2350	(5 307 148)	(4 864 449)	(3 937 910)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	16 162 744	20 700 195	19 604 192
Налог на прибыль	2410	(3 232 549)	(4 140 039)	(3 920 838)
текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	(3 232 549)	(4 140 039)	(3 920 838)*
Прочее	2460	(4 474 893)	(907 747)	(909 617)
Чистая прибыль (убыток)	2400	8 455 302	15 652 409	14 773 737



**АНТИПЛАГИАТ**  
ТВОРИТЕ СОБСТВЕННЫМ УМОМ

**Амурский государственный  
университет**

## СПРАВКА

### о результатах проверки текстового документа на наличие заимствований

**Проверка выполнена в системе  
Антиплагиат.ВУЗ**

Автор работы	<b>Опарина Полина Николаевна</b>
Подразделение	Кафедра Финансы
Тип работы	Выпускная квалификационная работа
Название работы	ВКР_Опарина П.Н._771-узб1
Название файла	ВКР_Опарина П.Н._771-узб1 .pdf
Процент заимствования	<b>29.07 %</b>
Процент самоцитирования	<b>0.00 %</b>
Процент цитирования	<b>15.62 %</b>
Процент оригинальности	<b>55.31 %</b>
Дата проверки	<b>17:13:16 04 февраля 2021г.</b>
Модули поиска	Модуль поиска ИПС "Адилет"; Модуль поиска "АмГУ"; Модуль выделения библиографических записей; Сводная коллекция ЭБС; Модуль поиска "Интернет Плюс"; Коллекция РГБ; Цитирование; Переводные заимствования (RuEn); 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; Переводные заимствования
Работу проверил	Колесникова Ольга Сергеевна ФИО проверяющего
Дата подписи	04.02.2021г.  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. Предоставленная информация не подлежит использованию в коммерческих целях.