



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
филиал ФГБОУ ВО «РГГМУ» в г. Туапсе

Кафедра Экономики и управления на предприятии природопользования

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
(квалификация – бакалавр)

На тему «Анализ дебиторской задолженности предприятия»

Исполнитель Селезнева Регина Андреевна

Руководитель к.э.н., Майборода Евгений Викторович

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

кандидат экономических наук

Майборода Евгений Викторович

«____» _____ 2026 г.

Туапсе
2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы управления дебиторской задолженностью современного предприятия	5
1.1 Понятие, сущность и структура дебиторской задолженности.....	5
1.2 Современные методы управления дебиторской задолженности коммерческой организации.....	11
2 Анализ и оценка системы управления дебиторской задолженностью ООО «Спецмонтажавтоматика».....	18
2.1 Общая характеристика предприятия и оценка основных экономических показателей деятельности	18
2.2 Анализ системы управления дебиторской задолженностью.....	26
3 Совершенствование политики управления дебиторской задолженностью ООО «Спецмонтажавтоматика».....	36
3.1 Мероприятия по повышению эффективности управления дебиторской задолженностью	36
3.2 Определение экономического эффекта от предложенных мероприятий	43
Заключение	49
Список литературы	52

Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы можно определить прежде всего тем, что невозможно обеспечить экономическую стабильность организации без эффективно построенной работы с дебиторской задолженностью.

В современных рыночных условиях, характеризующихся высокой конкуренцией, множество компаний для привлечения и удержания клиентов вынуждены использовать в своей практике коммерческий кредит, то есть предоставлять отсрочку платежа. Это закономерно приводит к формированию дебиторской задолженности. Особенностью текущего этапа развития российской экономики является насыщение рынков и замедление платёжного оборота, что повсеместно провоцирует рост неплатежей со стороны контрагентов и, как следствие, увеличение объёма просроченной дебиторской задолженности. Учитывая, что доля данной задолженности в общей структуре активов организаций зачастую достигает 80–90%, задача её оптимизации и эффективного управления становится одной из наиболее актуальных для финансового менеджмента.

Объектом выпускной квалификационной работы является общество с ограниченной ответственностью «Спецмонтажавтоматика».

Предмет исследования – система управления дебиторской задолженностью ООО «Спецмонтажавтоматика».

Цель выпускной квалификационной работы – анализ и оценка системы управления дебиторской задолженностью ООО «Спецмонтажавтоматика» и поиск решений для её совершенствования.

Достижению поставленной цели способствует последовательное решение следующих задач:

1. Рассмотреть теоретические основы управления дебиторской задолженностью предприятия.
2. Дать общую характеристику организационно-экономической

деятельности ООО «Спецмонтажавтоматика».

3. Провести анализ системы управления дебиторской задолженностью объекта исследования.
4. Разработать рекомендации по совершенствованию политики управления дебиторской задолженностью ООО «Спецмонтажавтоматика».
5. Провести оценку экономической эффективности предложенных мероприятий.

Логика и структура работы обусловлены поставленными целью и задачами.

Во введении обосновывается актуальность темы, определяются объект, предмет, цель и задачи исследования.

В первой главе проводится теоретический обзор научных подходов, концепций и методов управления дебиторской задолженностью.

Во второй главе представлен анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Спецмонтажавтоматика» и даётся оценка эффективности сложившейся практики управления дебиторской задолженностью.

В третьей главе предлагается проект конкретных мероприятий по повышению эффективности управления дебиторской задолженностью и проводится расчёт их экономического эффекта.

В заключении формулируются основные выводы, полученные в результате проведённого исследования.

Теоретической основой работы послужили научные труды и публикации отечественных и зарубежных экономистов, посвящённые проблематике управления оборотным капиталом и дебиторской задолженностью. Информационной базой исследования выступили данные официальной статистики, специализированные источники, а также внутренняя отчётность и документация ООО «Спецмонтажавтоматика».

Общий объем работы составляет 53 страницы, в том числе 26 таблиц и 7 рисунков.

1 Теоретические основы управления дебиторской задолженностью современного предприятия

1.1 Понятие, сущность и структура дебиторской задолженности

В условиях динамично развивающейся рыночной экономики, где доминирующую роль играют отношения купли-продажи с отсрочкой платежа, дебиторская задолженность трансформируется из второстепенного элемента бухгалтерского учёта в стратегически важный актив, требующий скрупулёзного управления. Её возникновение – это не просто технический атрибут бухгалтерских проводок, а закономерный и неизбежный итог коммерческой активности любой организации, стремящейся к расширению рынков сбыта и укреплению конкурентных позиций. По своей природе она является финансовым отражением тех доверительных (кредитных) отношений, которые компания выстраивает со своими контрагентами: покупателями, заказчиками, поставщиками и даже собственными сотрудниками. Таким образом, дебиторская задолженность представляет собой сложный синтез экономических, юридических и управленческих аспектов, оказывающих прямое влияние на финансовое здоровье и операционную гибкость предприятия.

Феномен дебиторской задолженности привлекает внимание широкого круга исследователей, каждый из которых акцентирует внимание на различных гранях этого понятия. С позиции финансового анализа, это, прежде всего, сумма долговых обязательств, причитающихся организации от третьих лиц, которая формирует часть её оборотных активов [5, с. 73]. Данные средства временно выведены из непосредственного хозяйственного оборота, что создаёт двоякую ситуацию. С одной стороны, это отвлечение ресурсов, которое может привести к дефициту ликвидности и необходимости привлечения дорогостоящих заёмных средств для финансирования текущей деятельности. С другой – как справедливо отмечает К.А. Поддубный, грамотно управляемая дебиторская задолженность выступает мощным инструментом коммерческого

кредитования, позволяющим стимулировать спрос, привлекать новых клиентов и, в конечном счёте, наращивать объём продаж и рыночную долю [8, с. 46]. В этом контексте её рост может быть не симптомом проблем, а индикатором успешной агрессивной маркетинговой стратегии.

Юридическая сущность дебиторской задолженности заключается в праве требования, закреплённом гражданским законодательством. Это имущественное право, вытекающее из договоров (поставки, подряда, оказания услуг), из внедоговорных обязательств (вследствие причинения вреда) или из иных оснований, предусмотренных законом. Она олицетворяет собой потенциальный будущий приток экономических выгод – денежных средств или иных активов, что полностью соответствует определению актива в концептуальных основах финансового учёта [22, с. 13-14]. Следовательно, с управленческой точки зрения, это не пассивный долг, а актив, требующий активных действий по взысканию и конвертации в ликвидные ресурсы.

Эволюция подходов к осмыслению дебиторской задолженности ярко прослеживается в контексте глобализации экономических стандартов. Согласно Международным стандартам финансовой отчётности (МСФО), она классифицируется как финансовый актив, а её учёт регламентируется комплексом стандартов, прежде всего МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты». Этот стандарт вводит жёсткие требования к оценке ожидаемых кредитных убытков (ECL) даже по активам, по которым ещё не наступила просрочка, что принципиально меняет подход к формированию резервов и делает финансовую отчётность более консервативной и соответствующей принципу осмотрительности.

В отличие от этого, российские стандарты бухгалтерского учёта (РСБУ) традиционно фокусируются на документальном подтверждении и юридической обоснованности задолженности, а создание резерва по сомнительным долгам носит более формализованный характер.

1. Классификация по сроку погашения и ликвидности является фундаментальной:

- краткосрочная (текущая) задолженность – ожидаемые к получению средства в течение 12 месяцев или одного операционного цикла. Она составляет основу расчётных операций и напрямую влияет на коэффициент текущей ликвидности;
- долгосрочная задолженность – платежи, ожидаемые по истечении года. Её наличие требует отдельного анализа причин возникновения (долгосрочные контракты, инвестиции в дочерние общества) и оценки дисконтированной стоимости, поскольку временная стоимость денег снижает её реальную ценность.

2. Структуризация по экономическим источникам возникновения раскрывает природу требований компании (рисунок 1.1) [14, с. 72]. Помимо основных статей, таких как долги покупателей (35%) и выданные авансы (30%), важно учитывать специфические виды, например, задолженность по выданным процентным займам или требования по возмещению ущерба (таблица 1.1) [19, с. 83]. Динамика этой структуры может указывать на смену бизнес-модели: рост доли авансов выданных может говорить об усилении зависимости от ключевых поставщиков, а увеличение задолженности дочерних фирм – о перераспределении финансовых потоков внутри холдинга.



Рисунок 1.1 –Источники формирования дебиторской задолженности

Таблица 1.1 – Соотношение источников формирования дебиторской задолженности

Источник формирования дебиторской задолженности	Доля по организации
Долги покупателей и заказчиков	35%
Авансы выданные	30%
Задолженности дочерних компаний	20%
Долги учредителей по взносам в уставной капитал	10%
Векселя	5%
ИТОГО	100%

3. Качественная классификация, основанная на оценке риска непогашения, является краеугольным камнем финансового менеджмента:

- нормальная задолженность – срок исполнения обязательств не истёк, контрагент имеет положительную кредитную историю;
- просроченная задолженность – требует немедленного вмешательства службы финансового контроля и подразделяется на:
 - а) сомнительную – непогашенную в срок и не обеспеченную залогом, поручительством или банковской гарантией. По ней в обязательном порядке формируется резерв;
 - б) безнадежную (нереальную ко взысканию) – долг, по которому истёк срок исковой давности (3 года), или должник ликвидирован, или имеется акт судебного пристава о невозможности взыскания. Такая задолженность подлежит списанию за счёт резерва или на финансовые результаты, но продолжает отслеживаться на забалансовых счетах в течение 5 лет [3, с. 190-191].

Величина, структура и качество дебиторской задолженности формируются под воздействием разветвлённой системы факторов, которые можно условно разделить на внешние и внутренние, а также на факторы прямого и косвенного воздействия (рисунок 1.2) [18, с. 77].

- внешние (неконтролируемые) факторы создают общий фон для деятельности компании. К ним относятся макроэкономическая стабильность (уровень инфляции, ключевая ставка ЦБ), платёжеспособность и финансовая дисциплина в отрасли, сезонные

колебания спроса, изменения в валютном и налоговом законодательстве, а также общая ситуация с исполнением судебных решений. Например, в период экономического спада закономерно растёт уровень просроченной и безнадежной задолженности по всем секторам экономики;

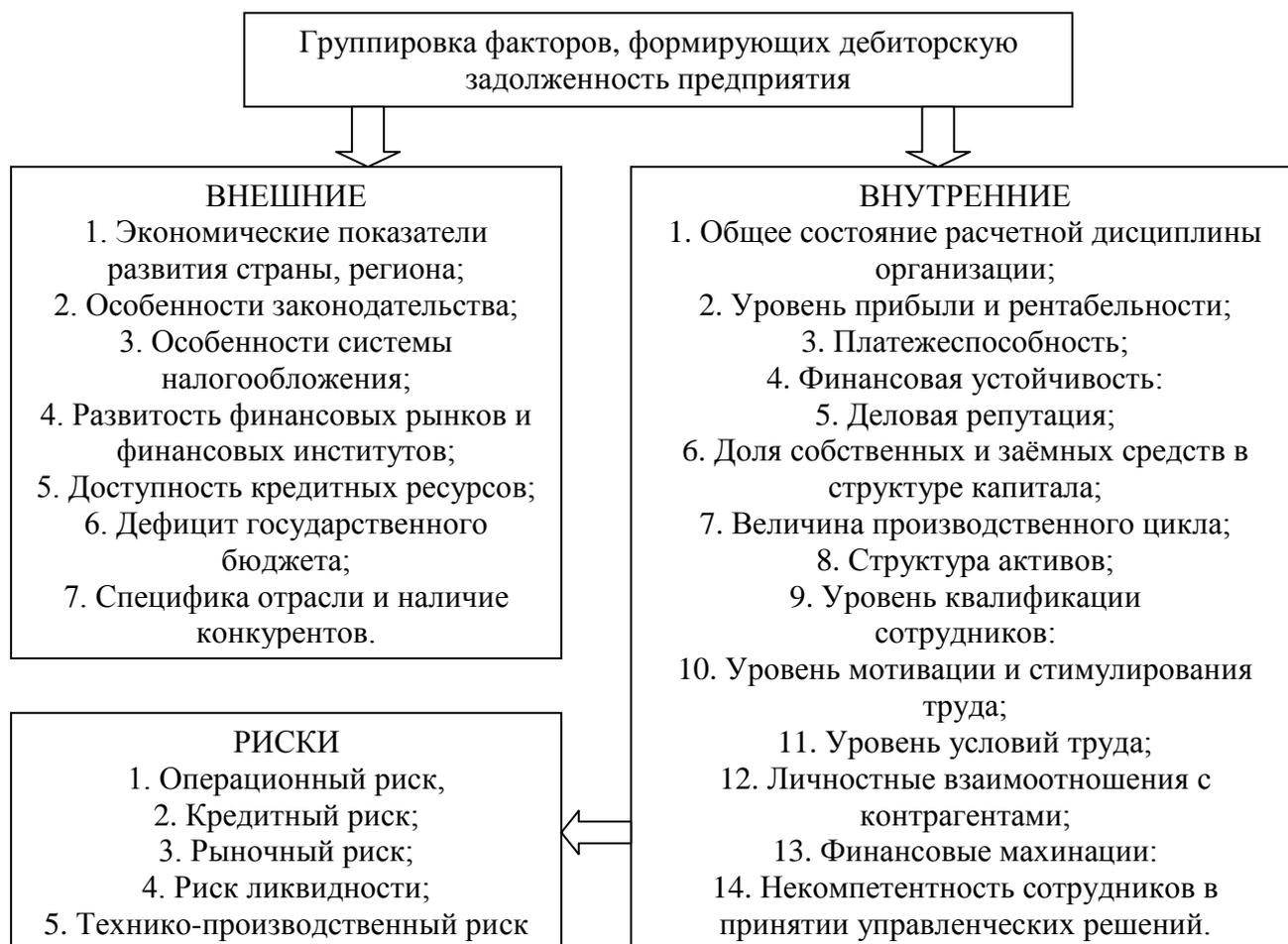


Рисунок 1.2 – Факторы, оказывающие влияние на величину дебиторской задолженности [18, с. 77]

– внутренние (управляемые) факторы полностью находятся в зоне ответственности менеджмента компании. Это, прежде всего, кредитная политика – документ, регламентирующий условия предоставления отсрочки, лимиты кредитования, систему оценки новых клиентов и процедуры работы с просрочкой. Немаловажную роль играет эффективность договорной работы (наличие чётких штрафных санкций,

условий об удержании, права собственности), организация претензионно-исковой деятельности, а также уровень автоматизации учёта и мониторинга (внедрение CRM-систем, интеграция с бухгалтерскими программами).

Таким образом, управление дебиторской задолженностью – это не эпизодическая работа по взысканию долгов, а сквозной стратегический процесс, интегрированный во все бизнес-процессы компании. Он включает в себя:

1) Планирование и нормирование: установление оптимального уровня задолженности, соотносящегося с выручкой и возможностями компании по её финансированию.

2) Кредитный анализ контрагентов: использование скоринговых моделей, запрос финансовой отчётности, анализ деловой репутации.

3) Операционный мониторинг и отчётность: регулярный анализ оборачиваемости (коэффициент оборачиваемости, период инкассации), aging-отчёт (распределение задолженности по срокам возникновения), контроль за соблюдением лимитов.

4) Мотивацию персонала: увязка KPI менеджеров по продажам не только с объёмом выручки, но и с качеством дебиторской задолженности, которую они формируют.

5) Применение современных финансовых инструментов: использование факторинга для ускорения оборота средств, страхования кредитных рисков или рефинансирования портфеля долгов.

Дебиторская задолженность в современном бизнесе – это сложный, многомерный актив, обладающий двойственной природой. Она является одновременно и источником риска (потери ликвидности, убытки от безнадёжных долгов), и потенциальным драйвером роста. Ключ к превращению этого актива из проблемы в конкурентное преимущество лежит в области выстраивания комплексной, продуманной системы управления, основанной на данных, чётких регламентах и глубоком понимании взаимосвязи между

кредитной политикой, денежными потоками и общей стратегией развития компании. Только такой целостный подход позволяет балансировать между необходимостью стимулировать продажи и сохранением финансовой устойчивости в условиях неопределённости рыночной среды.

1.2 Современные методы управления дебиторской задолженности коммерческой организации

В системе комплексного финансового менеджмента управление дебиторской задолженностью занимает центральное место, являясь критически важным элементом стратегии по оптимизации оборотного капитала и обеспечению устойчивой ликвидности. Эффективная работа с долгами контрагентов выходит за рамки бухгалтерского учёта и претензионной деятельности, трансформируясь в самостоятельное направление финансовой политики, непосредственно влияющее на рентабельность, денежный поток и конкурентоспособность компании. В современных условиях высокой волатильности рынков и ужесточения требований к финансовой дисциплине разработка и внедрение передовых методов контроля и рефинансирования дебиторской задолженности становятся не просто желательными, а обязательными для сохранения бизнеса.

Традиционно управление дебиторской задолженностью ассоциировалось с разработкой внутренней кредитной политики, ужесточением условий отсрочки и ручным мониторингом сроков оплаты. Однако классические подходы, подробно описанные в научной литературе, зачастую оказываются недостаточными для оперативного реагирования на динамичные рыночные вызовы. Современная парадигма требует комбинирования проверенных методов с прогрессивными финансовыми технологиями и инструментами, что позволяет не только минимизировать риски, но и трансформировать дебиторскую задолженность из обузы в источник финансирования и точку роста.

Всю совокупность современных методов можно условно разделить на две крупные категории: традиционные (классические) методы внутреннего администрирования и прогрессивные (внешние и технологические) методы рефинансирования и автоматизации (рисунок 1.3) [1, с. 91]. К первым относятся методы, реализуемые силами самой компании: нормирование и лимитирование, анализ платёжеспособности контрагентов, ранжирование дебиторов по группам риска, разработка системы скидок и штрафных санкций. Их эффективность напрямую зависит от качества внутренних регламентов и дисциплины исполнения. Вторые же предполагают привлечение внешних институтов (банков, факторинговых и форфейтинговых компаний) или использование цифровых платформ для переуступки прав требования, страхования рисков и автоматизации процессов.

Основные (классические) методы управления дебиторской задолженностью

- наблюдение за соотношением дебиторской и кредиторской задолженностью
- применение гибкой и эффективной политики оплаты реализуемой продукции
- администрирование расчетов с покупателями по отсроченным и просроченным платежам
- страхование рисков, связанных с существованием дебиторской задолженности
- ориентация на большое число покупателей (диверсификация) с целью снижения риска неуплаты за товары и услуги одним или несколькими крупными покупателями
- установление вознаграждения персонала отдела сбыта за повышение эффективности продаж и оперативное получение платежей за отгруженную продукцию и др.

Прогрессивные методы управления дебиторской задолженностью

- внедрение экспертных (информационных) систем
- реструктуризация существующей дебиторской задолженности (факторинг, форфейтинг)
- клиринг
- снижение объема денежных средств, находящихся в пути, посредством использования прогрессивных форм расчетов (интернет-банк, клиент-банк)
- аккредитив
- SMART-онтракт

Рисунок 1.3 – Методы управления дебиторской задолженностью организации

Прогрессивные методы управления дебиторской задолженностью

1. Факторинг и его модификации. Факторинг давно перестал быть экзотическим инструментом и превратился в стандартный механизм рефинансирования товарных кредитов. Его суть заключается в переуступке

компанией-поставщиком (кредитором) прав требования по дебиторской задолженности специализированной финансовой организации (фактору) с немедленным получением значительной части средств (до 95%) [10, с. 77].

Современный рынок предлагает разнообразные форматы:

- регрессный и безрегрессный факторинг (с правом и без права обратного требования к поставщику при неплатежеспособности дебитора);
- закрытый и открытый факторинг (с уведомлением или без уведомления дебитора о переуступке);
- реверсивный факторинг (закупочный), иницируемый не поставщиком, а покупателем, желающим продлить отсрочку платежа за счёт привлечения финансирования от фактора для своевременной оплаты поставщику.

Экономический эффект заключается не только в ликвидации кассовых разрывов, но и в передаче фактору функций по администрированию долга, оценке рисков и взысканию, что позволяет компании сосредоточиться на основной деятельности [20, с. 103].

2. Форфейтинг как инструмент долгосрочного финансирования экспорта. В отличие от факторинга, форфейтинг применяется преимущественно для рефинансирования среднесрочной и долгосрочной дебиторской задолженности по внешнеторговым контрактам. Форфейтер (чаще всего специализированное подразделение крупного банка) приобретает у экспортёра без права регресса пакет долговых обязательств (обычно векселей), гарантированных банком импортёра [25, с. 55-56]. Экспортёр получает полную сумму за вычетом учётного процента досрочно, полностью снимая с себя валютные, кредитные и политические риски. Это сложный и дорогой инструмент, но незаменимый для безопасного проведения крупных международных сделок.

3. Цессия (простая уступка права требования). В отличие от факторинга, цессия может осуществляться не только в пользу профессионального финансового агента, но и любой третьей стороны (например, другого контрагента в рамках взаимозачёта). Это более гибкий, но и более рискованный

инструмент, требующий тщательного юридического оформления для избежания оспаривания сделки.

4. Использование аккредитивной формы расчётов. Аккредитив, хотя и является инструментом обеспечения платежа, а не управления уже возникшей задолженностью, служит мощным превентивным методом. Он кардинально снижает риск возникновения просроченной или безнадежной дебиторской задолженности, особенно в работе с новыми или ненадежными контрагентами. Банк-эмитент гарантирует платёж поставщику только после предоставления им строго оговорённых документов, подтверждающих исполнение обязательств (отгрузочных, таможенных и пр.) [2, с. 94]. Основные виды – отзывные и безотзывные, покрытые (депонированные) и непокрытые (гарантированные). Несмотря на сложность документооборота и дополнительные издержки, аккредитив обеспечивает беспрецедентную безопасность сделки для обеих сторон.

Основные преимущества и недостатки использования аккредитива в качестве метода управления дебиторской задолженностью представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Преимущества и недостатки применения аккредитива, как метода управления дебиторской задолженностью коммерческой организации [2, с. 94]

Инструмент	Преимущества	Недостатки
Аккредитив	<ol style="list-style-type: none">1. Существенно снижаются риски получателя (неполучения денег или задержки платежа, а также получения средств не в полном объеме);2. Плательщик получает уверенность в том, что банк перечислит все средства только в том случае, если получатель средств четко выполнит все свои обязательства;3. Сделка совершается на законодательном уровне и получает юридическое сопровождение;4. Процентные ставки по аккредитиву значительно ниже, чем ставки по обычному коммерческому кредиту;5. Возможность отсрочки платежа по аккредитиву за определенный процент.	<ol style="list-style-type: none">1. Некорректно оформленные документы снижают вероятность получения полной суммы по аккредитиву или полностью исключают данную возможность;2. Процедура приема, проверки, контроля и отправки документов увеличивается, а оформление сделки занимает длительное время;3. Законодательные ограничения (ст. 867 ГК РФ);4. Финансовое состояние плательщика не всегда позволяет заключить аккредитив с банком.

Продолжение таблицы 1.2

покрытый	1. Осуществление покрытия по аккредитиву за счет собственных средств плательщика и с возможностью добавления кредитных средств банка к общему капиталу плательщика.	1. Банк берет процент за использование кредитных средств (процент зависит от суммы и срока аккредитива);
непокрытый	1. С клиентом заключается особое соглашение (Генеральное соглашение) на определенных условиях с присвоением категории качества и нормы резерва.	1. Сложность документооборота; 2. Дополнительные комиссии, которые взимаются банком-эмитентом.
отзывной	1. Возможность изменить условия аккредитива или отозвать его без согласия второй стороны.	1. Изменение условий аккредитива или отзыв его без согласия второй стороны.
безотзывный	1. Изменение или отзыв аккредитива осуществляется только с согласия второй стороны; 2. Данный вид аккредитива полностью исключает возможность управления счетом и находящимися на нем денежными средствами как плательщика, так и получателем до момента окончания сделки.	1. Время на изменение или отзыв аккредитива существенно увеличивается по сравнению с отзывным аккредитивом.

5. Клиринговые взаимозачёты. В условиях сложной сети взаимных обязательств внутри холдингов или между постоянными контрагентами клиринг позволяет эффективно сократить объём реальных денежных платежей. Путем зачёта встречных требований и обязательств компании экономят на оборотных средствах и банковских комиссиях, ускоряя расчёты [15, с. 284]. Развитие цифровых платформ делает организацию многостороннего клиринга более доступной даже для среднего бизнеса.

Цифровая трансформация управления дебиторской задолженностью. Современный этап характеризуется глубокой интеграцией информационных технологий во все бизнес-процессы, и управление долгами не исключение.

1. Специализированное программное обеспечение (CRM, ERP-модули). Современные системы позволяют не просто вести журнал долгов, а:

- Автоматически рассчитывать кредитные лимиты и персональные рейтинги дебиторов на основе анализа их платёжной истории, финансовой отчётности и внешних данных.
- Генерировать Aging-отчёты с детализацией задолженности по срокам

возникновения.

- Автоматизировать процесс напоминаний (E-mail, SMS, интеграция с мессенджерами) и претензионную работу.
- Моделировать последствия изменения кредитной политики для денежных потоков.

2. Технологии распределённых реестров (Blockchain) и смарт-контракты.

Это инновационное направление, обещающее революцию в управлении расчётами. Смарт-контракт – это самоисполняемый алгоритм, запрограммированный на блокчейне [24, с. 166-167]. Его можно настроить так, что право собственности на товар или оплата будут передаваться автоматически при наступлении оговорённых условий (подтверждение получения, наступление даты). Это теоретически может полностью исключить как просрочку платежа, так и необходимость в посредниках для обеспечения доверия. Однако широкое внедрение сдерживается неразвитостью нормативной базы, высокими технологическими барьерами и вопросами конфиденциальности.

В современном бизнесе информационные технологии играют ключевую роль, автоматизируя большинство процессов. С появлением технологии блокчейн оптимизация сделок привела к возникновению концепции SMART-контрактов (умных контрактов). В перспективе они могут интегрировать многие прогрессивные методы управления дебиторской задолженностью.

SMART-контракт основан на блокчейне – децентрализованном распределённом реестре, который позволяет осуществлять транзакции без посредников. Преимущества и недостатки использования SMART-контрактов в будущем представлены в таблице 1.3 [24, с. 166-167].

3. Платформы онлайн-факторинга и электронного документооборота (ЭДО).

Появление цифровых маркетплейсов для факторинговых сделок упрощает и удешевляет доступ к этому инструменту для малого и среднего бизнеса. Интеграция же с системами ЭДО позволяет факторам в режиме реального времени проверять легитимность уступаемой задолженности

(наличие электронных счетов-фактур, актов), что резко снижает операционные издержки и риски мошенничества.

Таблица 1.3 – Преимущества и недостатки использования SMART-контракта

Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Данный вид контрактов позволит расширить базу клиентов, которые раньше не имели возможности участвовать в крупных сделках; 2. Уменьшение документооборота расчетных операций: личные данные, параметры сделки - находится в SMART-контракте; 3. Законность и безопасность расчетных операций; 4. Все расчетные операции проводятся онлайн без физического участия сторон; 5. Однозначность контрактов; 6. Использование данной системы контрактов полностью исключит появление дебиторской задолженности. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Количество пользователей данной системы контрактов незначительно; 2. Данный вид контрактов не регулируется на законодательном уровне; 3. SMART-контракты не обладают гибкостью; 4. Сложность в технической обеспеченности; 5. Незащищенность личных данных пользователей.

Выбор конкретных методов и их комбинации зависит от масштаба бизнеса, отраслевой специфики, географии работы и общей стратегии компании. Эффективная система управления дебиторской задолженностью сегодня – это гибридная модель, сочетающая строгую внутреннюю кредитную политику с гибким использованием внешних инструментов рефинансирования и мощной цифровой платформой для анализа и контроля. Такая система позволяет не просто реагировать на проблемы, а прогнозировать их, трансформируя дебиторскую задолженность из статьи риска в управляемый актив, генерирующий стоимость и обеспечивающий конкурентное преимущество.

2 Анализ и оценка системы управления дебиторской задолженностью ООО «Спецмонтажавтоматика»

2.1 Общая характеристика предприятия и оценка основных экономических показателей деятельности

Объектом настоящего анализа выступает компания ООО «Спецмонтажавтоматика», которая была основана 3 мая 2000 года и расположена по адресу: 352800, Краснодарский край, Туапсинский район, город Туапсе, улица Морская, дом 1.

Полное официальное наименование организации – Общество с ограниченной ответственностью «Спецмонтажавтоматика».

Текущее руководство деятельностью компании осуществляет Генеральный директор – Мاستинская Татьяна Владимировна.

Основным видом экономической деятельности ООО «Спецмонтажавтоматика» является «Производство прочих строительномонтажных работ».

В основе имущества организации лежит уставный капитал, который на сегодняшний день составляет 30 000 (тридцать тысяч) рублей. Он сформирован за счет вкладов двух учредителей:

Мастинская Татьяна Владимировна – доля 66,67% (20 000 руб.);

Стародубцев Владимир Матвеевич – доля 33,33% (10 000 руб.).

Компания работает на рынке уже 25 лет и специализируется на производстве строительномонтажных работ, в том числе на монтаже и обслуживании систем пожарной безопасности.

Для успешной деятельности в строительной сфере в современных условиях необходим целый комплекс составляющих, среди которых:

- наличие допусков СРО на выполнение особо опасных видов работ;
- квалифицированный кадровый состав;
- наличие специализированной техники для производства СМР;
- значительный практический опыт работы в отрасли.

ООО «Спецмонтажавтоматика» обладает всеми перечисленными условиями для работы в сфере строительства на территории города Туапсе и Краснодарского края.

Среднесписочная численность работников организации составляет 30 человек.

Настоящее исследование включает оценку ключевых экономических показателей ООО «Спецмонтажавтоматика» на протяжении трёхлетнего горизонта – с 2022 по 2024 год, что позволяет получить репрезентативную картину динамики развития предприятия.

Начнем исследование с анализа объема, состава, структуры и динамики внеоборотных и оборотных активов (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Аналитическая характеристика имущества в разрезе внеоборотных и оборотных активов

Показатели	2022		2023		Изменение		Темп роста, %	Темп пр-та, %
	Сумма, тыс.руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс.руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс.руб.	Уд. вес, %		
Внеоборотные активы	796	10,48	245	1,84	-551	-8,64	30,78	-69,22
Оборотные активы	6802	89,52	13079	98,16	6277	8,64	192,28	92,28
Стоимость имущества организации, всего	7598	100	13324	100	5726	х	175,36	75,36
Показатели	2023		2024		Изменение		Темп роста, %	Темп пр-та, %
	Сумма, тыс.руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс.руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс.руб.	Уд. вес, %		
Внеоборотные активы	245	1,84	108	0,62	-137	-1,22	44,08	-55,92
Оборотные активы	13079	98,16	17226	99,38	4147	1,22	131,36	31,71
Стоимость имущества организации, всего	13324	100	17334	100	4010	х	130,10	30,10

На основе представленных данных можно сформулировать следующие ключевые выводы:

Общая стоимость активов предприятия демонстрирует уверенный рост на протяжении всего периода: за два года она увеличилась на 12 736 тыс. рублей (с 7 598 до 17 334 тыс. рублей), что соответствует росту на 75,4% в 2023 году и на

30,1% в 2024 году. Это свидетельствует о расширении масштабов деятельности компании.

Доля внеоборотных активов резко сократилась: с 10,48% в 2022 году до 0,62% в 2024 году. В абсолютном выражении их стоимость упала на 86,4% (на 688 тыс. рублей). Это может указывать на активную политику продажи или списания основных средств без существенного обновления материальной базы.

Доля оборотных активов, напротив, стала практически абсолютной, выросла с 89,52% до 99,38%. Весь прирост имущества (12 736 тыс. руб.) был обеспечен исключительно увеличением оборотных средств, которые выросли в 2,5 раза.

Далее проведем анализ капитала компании в разрезе источников его формирования (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Анализ капитала в разрезе его основных составляющих

Показатели	2022		2023		Изменение		Темп роста, %	Темп пр-та, %
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %		
Собственный капитал	3572	47,01	4714	35,38	1142	-11,63	131,97	31,97
Заемный капитал	4026	52,99	8610	64,62	4584	11,63	213,86	113,86
Капитал всего	7598	100	13324	100	5726	0,0	175,36	75,36
Показатель	2023		2024		Изменение		Темп роста, %	Темп пр-та, %
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %		
Собственный капитал	4714	35,38	7150	41,25	2436	5,87	151,68	51,68
Заемный капитал	8610	64,62	10184	58,75	1574	-5,87	118,28	18,28
Капитал всего	13324	100	17334	100	4010	0,0	130,10	30,10

На основе представленных данных можно сделать следующие выводы:

Совокупный капитал компании за анализируемый период значительно увеличился: на 75,4% (5 726 тыс. руб.) в 2023 году и на 30,1% (4 010 тыс. руб.) в 2024 году. Это свидетельствует о постоянном наращивании финансовых ресурсов и расширении базы для деятельности.

На протяжении всего периода в структуре источников финансирования устойчиво преобладают заёмные средства. Их доля достигла пика в 2023 году

(64,62%) и хотя несколько снизилась к 2024 году (58,75%), остаётся доминирующей. Это указывает на высокую зависимость компании от внешних кредиторов и поставщиков.

Доля собственного капитала, напротив, снизилась с 47% в 2022 году до 35% в 2023 году. К концу 2024 года наблюдается позитивная коррекция – удельный вес собственных средств вырос до 41,25%, однако этого недостаточно для достижения финансовой устойчивости. Значение коэффициента автономии (доля собственного капитала) ниже 50% считается рискованным.

Далее проанализируем показатели финансовой устойчивости ООО «Спецмонтажавтоматика» (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Основные финансовые коэффициенты финансовой устойчивости

Наименование финансовых коэффициентов	Рекомендуемое значение	2022	2023	2024	Изменение 2024/2023
Коэффициент финансовой независимости	>0,5	0,47	0,35	0,41	0,06
Коэффициент финансовой зависимости	<2,0	2,13	2,83	2,42	-0,41
Коэффициент концентрации заемного капитала	<0,5	0,53	0,65	0,60	-0,05
Коэффициент задолженности	<1,0	1,13	1,83	1,42	-0,41
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	>0,1	0,52	0,36	0,42	0,06
Доля покрытия собственными оборотными средствами запасов	>0,6-0,8	0,92	1,08	1,03	-0,05
Доля покрытия собственными оборотными средствами и долгосрочными заемными средствами запасов	>1,0	0,92	1,08	1,03	-0,05
Коэффициент мобильности собственного капитала	>0,3-0,5	1	1	1	0
Доля краткосрочных обязательств в заемном капитале	-	1	1	1	0
Доля кредиторской задолженности в краткосрочных обязательствах	-	0,80	0,95	1	0,05

Все ключевые коэффициенты, характеризующие структуру капитала, находятся в неудовлетворительном состоянии:

- коэффициент финансовой независимости (0,41 в 2024 г.) стабильно ниже нормы (>0,5);

- коэффициенты финансовой зависимости (2,42) и концентрации заёмного капитала (0,60) превышают рекомендуемые значения;
- наметилась тенденция к улучшению в 2024 году (рост автономии на 0,06 и снижение зависимости), однако показатели всё ещё далеки от безопасных значений.

Доля краткосрочных обязательств в заёмном капитале равна 1 (100%), что указывает на полное отсутствие долгосрочных займов. Это создаёт постоянный риск давления со стороны кредиторов и потенциальных кассовых разрывов.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (0,42) соответствует норме. Показатели покрытия запасов (1,03) существенно превышают норматив (0.6-0.8). Коэффициент мобильности собственного капитала равен 1, что означает весь собственный капитал вложен в оборотные активы.

В таблице 2.4 представлен анализ показателей платежеспособности организации.

Таблица 2.4 – Основные финансовые коэффициенты оценки платежеспособности организации

Наименование финансовых коэффициентов	Рекомендуемое значение	2022	2023	Изменение
Коэффициент общей платежеспособности (вариант 1)	>2	1,89	1,55	-0,34
Коэффициент общей платежеспособности (вариант 2)	>1	0,06	0,02	-0,04
Коэффициент общей платежеспособности (вариант 3)	>1	1,02	0,53	-0,49
Коэффициент инвестирования	>1	4,49	19,24	14,75
Наименование финансовых коэффициентов	Рекомендуемое значение	2023	2024	Изменение
Коэффициент общей платежеспособности (вариант 1)	>2	1,55	1,70	0,15
Коэффициент общей платежеспособности (вариант 2)	>1	0,02	0,01	-0,01
Коэффициент общей платежеспособности (вариант 3)	>1	0,53	0,69	0,16
Коэффициент инвестирования	>1	19,24	66,20	46,96

Анализ показывает устойчивые проблемы с платёжеспособностью – все

три варианта коэффициента остаются ниже нормативных значений на протяжении всего периода. Хотя в 2024 году по двум из них наметилось небольшое улучшение, ситуация в целом остаётся неудовлетворительной.

При этом коэффициент инвестирования демонстрирует экстремальный и нарастающий перекосяк: его значение в десятки раз превышает норму (66,2 при норме >1). Это указывает на крайне нерациональную структуру капитала, при которой собственный капитал многократно превышает стоимость внеоборотных активов.

В таблица 2.5 рассмотрим показатели ликвидности организации.

Таблица 2.5 – Основные показатели оценки ликвидности организации

Наименование финансовых коэффициентов	Рекомендуемое значение	2022	2023	Изменение
Коэффициент абсолютной ликвидности	$>0,2$	0,09	0,001	-0,089
Коэффициент быстрой ликвидности (уточненный вариант)	$>0,8$	0,70	1,01	0,31
Коэффициент быстрой ликвидности (упрощенный вариант)	$>1,0$	0,70	1,01	0,31
Коэффициент текущей ликвидности	$>2,0$	1,69	1,52	-0,17
Наименование финансовых коэффициентов	Рекомендуемое значение	2023	2024	Изменение
Коэффициент абсолютной ликвидности	$>0,2$	0,001	0,16	0,159
Коэффициент быстрой ликвидности (уточненный вариант)	$>0,8$	1,01	1,00	-0,01
Коэффициент быстрой ликвидности (упрощенный вариант)	$>1,0$	1,01	1,00	-0,01
Коэффициент текущей ликвидности	$>2,0$	1,52	1,69	0,17

Абсолютная ликвидность в 2023 году была критически низкой (0,001), что означало острый дефицит денежных средств. В 2024 году ситуация значительно улучшилась (0,16), но показатель всё ещё не достиг нормы ($>0,2$).

Быстрая (срочная) ликвидность – это единственная сильная сторона. Оба варианта коэффициента в 2023-2024 гг. соответствуют или превышают норматив, что свидетельствует о способности компании погасить срочные обязательства за счёт высоколиквидных активов (деньги, дебиторская задолженность).

Текущая ликвидность на протяжении всего периода остаётся ниже рекомендуемого уровня (2,0). Это указывает на общий недостаток оборотных

средств для покрытия всех краткосрочных обязательств. Однако в 2024 году наметился положительный сдвиг (рост с 1,52 до 1,69).

В таблице 2.6 рассмотрим коэффициенты оборачиваемости ООО «Спецмонтажавтоматика».

Таблица 2.6 – Коэффициенты оборачиваемости активов, собственного капитала, заемного капитала, инвестированного капитала и внеоборотных фондов организации

Наименование финансовых коэффициентов	2022	2023	Изменение
Коэффициент оборачиваемости активов	3,55	8,63	5,08
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	8,78	21,37	12,59
Коэффициент оборачиваемости заемного капитала	5,95	14,48	8,53
Коэффициент оборачиваемости инвестированного капитала	8,78	21,37	12,59
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных фондов	117,92	287,08	169,16
Наименование финансовых коэффициентов	2023	2024	Изменение
Коэффициент оборачиваемости активов	8,63	15,77	7,14
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	21,37	39,08	17,71
Коэффициент оборачиваемости заемного капитала	14,48	26,43	11,95
Коэффициент оборачиваемости инвестированного капитала	21,37	39,08	17,71
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных фондов	287,08	524,92	237,84

Все коэффициенты оборачиваемости демонстрируют кратное увеличение. Например, оборачиваемость активов выросла с 3,55 до 15,77, что означает, что компания генерирует выручку с каждого рубля активов почти в 4.5 раза быстрее.

Компания достигла максимальной операционной эффективности и демонстрирует выдающуюся способность генерировать доход на каждый вложенный рубль – будь то собственный, заёмный или инвестированный капитал. Это сильный позитивный сигнал о качественном менеджменте и отлаженных бизнес-процессах.

Далее рассмотрим коэффициенты рентабельности ООО

«Спецмонтажавтоматика» (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Основные коэффициенты рентабельности, характеризующие эффективность использования ресурсов организации, %

Наименование финансовых коэффициентов	Рекомендуемое значение	2022	2023	2024	Изменение 2024/2023
Рентабельность активов	>0	0,001	0,001	0,02	0,199
Рентабельность собственного капитала	>0	0,003	0,002	0,05	0,048
Рентабельность заемного капитала	>0	0,002	0,001	0,04	0,039
Рентабельность инвестированного капитала	>0	0,003	0,002	0,05	0,048
Рентабельность оборотных активов	>0	0,002	0,002	0,03	0,028
Рентабельность внеоборотных активов	>0	0,04	0,02	0,61	0,59

Анализ показывает качественный перелом в эффективности компании к 2024 году после двух лет работы на грани безубыточности.

Все показатели рентабельности в 2024 году стали положительными и выросли на порядок. Это указывает на переход компании от стагнации к фазе роста доходности.

Наиболее впечатляющий рост демонстрирует рентабельность внеоборотных активов (с 0,02 до 0,61). Такой скачок часто связан либо с резким увеличением прибыли, либо с существенным сокращением балансовой стоимости самих активов (например, из-за продажи или списания), что делает данную эффективность в значительной степени "бумажной".

Несмотря на существенный рост, абсолютные значения ключевых показателей (ROA – 0,02, ROE – 0,05) остаются очень низкими. Это означает, что компания генерирует лишь несколько копеек прибыли на каждый рубль вложенных средств, что свидетельствует о недостаточно высокой отдаче на капитал.

Таким образом, положение компании нельзя признать устойчивым, поскольку основные коэффициенты, характеризующие структуру капитала и

долгосрочную стабильность, не соответствуют нормативным значениям. Наиболее существенным риском является неоптимальная структура финансирования, где на конец 2024 года преобладают заёмные средства (58,75%). Такая высокая зависимость от внешних источников, особенно при их краткосрочном характере, создаёт постоянную угрозу платёжеспособности в случае ухудшения условий кредитования или возникновения кассовых разрывов. В качестве стратегического направления необходимо целенаправленное наращивание собственного капитала и реструктуризация обязательств для снижения финансовых рисков.

Ситуация с ликвидностью неоднозначна. Несмотря на то, что рассчитанные коэффициенты не достигают рекомендуемых уровней, анализ показывает, что компания в целом способна обслуживать свои текущие обязательства за счёт оборотных активов. При этом наблюдается положительная динамика в 2024 году по ключевым показателям, что свидетельствует о принимаемых мерах по улучшению платёжеспособности.

Важным достижением является выход компании в зону стабильной прибыльности по итогам 2024 года. Рост чистой прибыли и улучшение всех показателей рентабельности – это уверенный сигнал о повышении эффективности операционной деятельности и способности генерировать доход.

2.2 Анализ системы управления дебиторской задолженностью

Дебиторская задолженность является неизбежным следствием действующей в ООО «Спецмонтажавтоматика» системы расчетов, для которой характерен временной разрыв между моментом оказания услуг и моментом их оплаты контрагентами.

Формирование эффективной политики управления дебиторской задолженностью в компании осуществляется в соответствии с определенными этапами, представленными на рисунке 2.1.

Образование дебиторской задолженности в компании – это следствие

влияния двух групп обстоятельств, имеющих разную природу и степень управляемости.



Рисунок 2.1 – Основные этапы формирования политики управления дебиторской задолженностью ООО «Спецмонтажавтоматика»

С одной стороны, на организацию воздействуют объективные внешние обстоятельства, лежащие вне зоны её прямого влияния. К ним можно отнести обострение конкурентной борьбы на рынке, общие экономические тенденции (такие как колебания курсов валют или введение ограничительных торговых мер), изменения в социальной среде и демографии, а также скорость технологического развития, влекущего за собой появление нового оборудования и методов работы. Руководство компании не в силах изменить эти макрофакторы, но может и должно выстраивать свою деятельность с их учётом, разрабатывая адаптационные механизмы для смягчения возможных негативных последствий.

С другой стороны, значительная часть причин имеет сугубо внутреннее происхождение и полностью зависит от качества менеджмента. Эта группа

включает в себя результаты финансовой деятельности (динамику ключевых показателей), изменения в структуре имущества, а также колебания показателей рентабельности и платёжеспособности. Не менее важны факторы организационного и кадрового характера: эффективность построения бизнес-процессов, общая атмосфера в коллективе, профессиональный уровень сотрудников и общая грамотность управленческих решений. В отличие от внешних вызовов, эти элементы напрямую подконтрольны администрации предприятия и могут быть скорректированы для оптимизации объёма и качества дебиторской задолженности.

На рисунке 2.2 изображены ключевые факторы образования дебиторской задолженности ООО «Спецмонтажавтоматика».

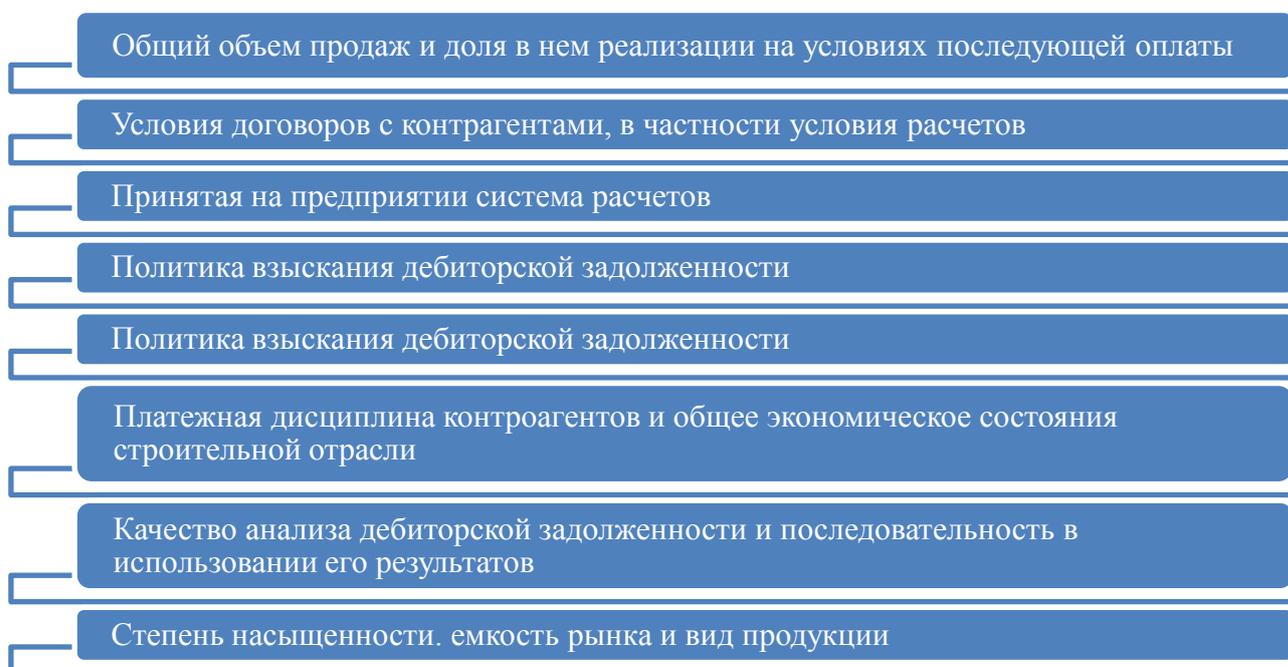


Рисунок 2.2 – Основные факторы, влияющие на дебиторскую задолженность ООО «Спецмонтажавтоматика»

Средства, заключенные в дебиторской задолженности ООО «Спецмонтажавтоматика», относятся к категории ненормируемых оборотных средств, которые функционируют в сфере обращения. В связи со спецификой их форм, скорости оборота и закономерностей формирования, данные средства не могут быть заранее учтены и нормированы, в отличие от, например,

производственных запасов. Однако организация обладает определенными инструментами для управления этими активами и воздействия на их объем посредством грамотной системы кредитования и расчетов с контрагентами.

Высокий уровень дебиторской задолженности может свидетельствовать как о финансовой устойчивости и активной рыночной экспансии компании, так и о неосмотрительной кредитной политике или проблемах во взаимоотношениях с покупателями и поставщиками.

К положительным аспектам наличия дебиторской задолженности можно отнести:

- 1) Расширение клиентской базы и увеличение объемов продаж за счет предоставления коммерческого кредита (отсрочки платежа).
- 2) Положительное влияние на формальные показатели ликвидности баланса, что может улучшить восприятие компании внешними контрагентами, поставщиками и кредитными организациями.

К отрицательным последствиям возникновения значительной дебиторской задолженности относятся:

- 1) Отвлечение собственных оборотных средств из хозяйственного оборота, ведущее к их нехватке.
- 2) Прямой риск невозврата денежных средств и возникновения безнадежных долгов.
- 3) Необходимость уплаты налогов (например, НДС, налога на прибыль) с сумм выручки, фактически еще не полученных от дебиторов.
- 4) Вынужденное привлечение заемных средств для финансирования текущей деятельности и связанные с этим дополнительные финансовые расходы.
- 5) Снижение реальной платежеспособности компании.
- 6) Возникновение дополнительных административных издержек на управление задолженностью: контроль сроков погашения, претензионно-исковую работу, возможное привлечение коллекторских или юридических служб.

Важно подчеркнуть, что положительные эффекты дебиторской задолженности реализуются только при условии, что она является текущей и своевременно погашается. При переходе задолженности в категорию просроченной ее качество резко ухудшается, а ликвидность такого актива значительно снижается в зависимости от перспектив взыскания.

Состояние и структура дебиторской задолженности в ООО «Спецмонтажавтоматика» за период 2022-2024 гг. детализированы в таблицах 2.8-2.9.

Таблица 2.8 – Анализ наличия, состава, объема и структуры дебиторской задолженности на 2022-2023гг.

Показатель	2022		2023		Изменения	
	сумма, тыс. руб.	удель- ный вес, %	сумма, тыс. руб.	удель- ный вес, %	сумма, тыс. руб.	удель- ный вес, %
1. Долгосрочная дебиторская задолженность - всего	-	-	-	-	-	-
2. Краткосрочная дебиторская задолженность - всего в том числе	2 480	100	8 678	100	6 198	249,92
Расчеты с поставщиками и подрядчиками	68	2,74	-	-	-68	-100
Расчеты с покупателями и заказчиками	2 314	93,31	8 482	97,74	6 168	266,55
Расчеты по налогам и сборам	18	0,73	97	1,12	79	438,88
Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	42	1,69	61	0,70	19	45,24
Расчеты с подотчетными лицами	-	-	-	-	-	-
Расчеты с учредителями	-	-	-	-	-	-
Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	38	1,53	38	0,44	-	-
3. Дебиторская задолженность - итог (стр.1 + стр.2)	2 480	100	8 678	100	6 198	

Согласно данным таблицы 2.8, в компании отсутствует долгосрочная дебиторская задолженность. Анализ краткосрочной ДЗ показывает, что в 2022

году ее объем составлял 2 480 000 руб.

По состоянию на 2023 год отмечается стремительный рост объема обязательств, который составил 6 198 000 рублей, что соответствует увеличению на 249,92%. В результате общая величина достигла 8 678 000 рублей.

Увеличение произошло практически по всем статьям, за исключением расчётов с поставщиками и подрядчиками. По данной статье задолженность была полностью погашена, сократившись на 100% (или 68 000 рублей).

Основным драйвером негативной динамики стал резкий рост задолженности со стороны покупателей и заказчиков. Её прирост составил 6 168 000 рублей (266,55%), что является наиболее значимым негативным фактором в структуре обязательств.

Таблица 2.9 – Анализ наличия, состава, объема и структуры дебиторской задолженности на 2023-2024гг.

Показатель	2023		2024		Изменения	
	сумма, тыс. руб.	удель- ный вес, %	сумма, тыс. руб.	удель- ный вес, %	сумма, тыс. руб.	удель- ный вес, %
1. Долгосрочная дебиторская задолженность - всего в том числе	-	-	-	-	-	-
2. Краткосрочная дебиторская задолженность - всего в том числе:	8 678	100	8 541	100	-137	1,58
Расчеты с поставщиками и подрядчиками	-	-	151	1,77	151	100
Расчеты с покупателями и заказчиками	8 482	97,74	8 284	96,99	-198	2,33
Расчеты по налогам и сборам	97	1,12	36	0,42	-61	62,89
Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	61	0,70	70	0,82	9	14,75
Расчеты с подотчетными лицами	-	-	-	-	-	-
Расчеты с учредителями	-	-	-	-	-	-
Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	38	0,44	-	-	-38	100
3. Дебиторская задолженность - итога (стр.1 + стр.2)	8 678	100	8 541	100	-137	1,58

При анализе динамики за 2023-2024 гг. видно, что в 2024 году общая сумма краткосрочной ДЗ снизилась на 137 000 руб. (1,58%), составив 8 541 000 руб. Снижение произошло по большинству статей, за исключением расчетов с поставщиками (рост на 151 000 руб.) и расчетов по социальному страхованию (рост на 9 000 руб.).

Таким образом, на протяжении всего анализируемого периода наибольший удельный вес в структуре дебиторской задолженности неизменно занимала задолженность покупателей и заказчиков: 93,31% на конец 2022 г., 97,74% на конец 2023 г. и 96,99% на конец 2024 г. Доля прочих составляющих незначительна.

Следовательно, именно на контроль и управление задолженностью покупателей необходимо направлять основные усилия.

Общая динамика дебиторской задолженности отражена в таблице 2.10. За 2022 год задолженность увеличилась на 6 198 000 руб. В 2024 году, после роста в предыдущем периоде, наметилась положительная тенденция к снижению на 137 000 руб.

Таблица 2.10 – Анализ общего наличия, объема, состава и структуры дебиторской задолженности за 2022-2024гг.

Показатель	2022		2023		2024	
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %
Всего долгосрочная дебиторская задолженность	-	-	-	-	-	-
Всего краткосрочная дебиторская задолженность	2 480	100	8 678	100	8 541	100
Итого	2 480	100	8 678	100	8 541	100

Состояние просроченной дебиторской задолженности за каждый год представлено в таблицах 2.11, 2.12 и 2.13.

В 2022 году сумма просроченной ДЗ увеличилась с 337 071 руб. (14,02% от общей ДЗ) до 460 043 руб. (18,55%), что составило прирост на 122 972 руб. (36,48%). Данная динамика оценивается негативно.

Таблица 2.11 – Анализ просроченной дебиторской задолженности (учтенной по условиям договора и по балансовой стоимости) за 2022 г.

Контрагенты	На начало года, тыс. руб.	На конец года, тыс. руб.	Изменение	
			абсолютное, тыс. руб.	относительное, %
ООО «Гидросервис»	0,568	123,54	122,972	21650
ООО «МЕТРИКС ДЕВЕЛОПМЕНТ»	273,223	273,223	-	-
ООО «КОХ»	9	9	-	-
ООО «Стройград»	54,28	54,28	-	-
Всего:	337,071	460,043	122,972	36,48
Доля просроченной дебиторской задолженности в общей сумме дебиторской задолженности, %	14,02	18,55	4,53	32,3

Таблица 2.12 – Анализ просроченной дебиторской задолженности (учтенной по условиям договора и по балансовой стоимости) за 2023 г.

Контрагенты	На начало года, тыс. руб.	На конец года, тыс. руб.	Изменение	
			абсолютные, тыс. руб.	относительные, %
ООО «Гидросервис»	123,54	25,76	-97,78	79,15
ООО «МЕТРИКС ДЕВЕЛОПМЕНТ»	273,223	0	-273,223	100
ООО «КОХ»	9	0	-9	100
ООО «Стройград»	54,28	0	-54,28	100
ООО «СК Масштаб»	0	125,42	125,42	100
Всего:	460,043	151,18	-308,863	67,14
Доля просроченной дебиторской задолженности в общей сумме дебиторской задолженности, %	18,55	1,74	-16,81	-90,6

Таблица 2.13 – Анализ просроченной дебиторской задолженности (учтенной по условиям договора и по балансовой стоимости) за 2024 г.

Контрагенты	На начало года, тыс. руб.	На конец года, тыс. руб.	Изменение	
			абсолютные, тыс. руб.	относительные, %
ООО «Гидросервис»	25,76	0	-25,76	100
ООО «СК Масштаб»	125,42	80	-45,42	36,21
Всего:	151,18	80	-71,18	47,08
Доля просроченной дебиторской задолженности в общей сумме дебиторской задолженности, %	1,74	0,94	-0,8	-46

В 2023 году наблюдается существенное улучшение: сумма просроченной ДЗ сократилась до 151 180 руб. (1,74% от общей суммы), уменьшившись на 308 863 руб. (67,14%). Это положительная тенденция.

В 2024 году положительная динамика сохранилась: просроченная задолженность снизилась до 80 000 руб. (0,94%), уменьшившись еще на 71 180 руб. (47,08%).

Динамика просроченной дебиторской задолженности наглядно представлена на рисунке 2.3.

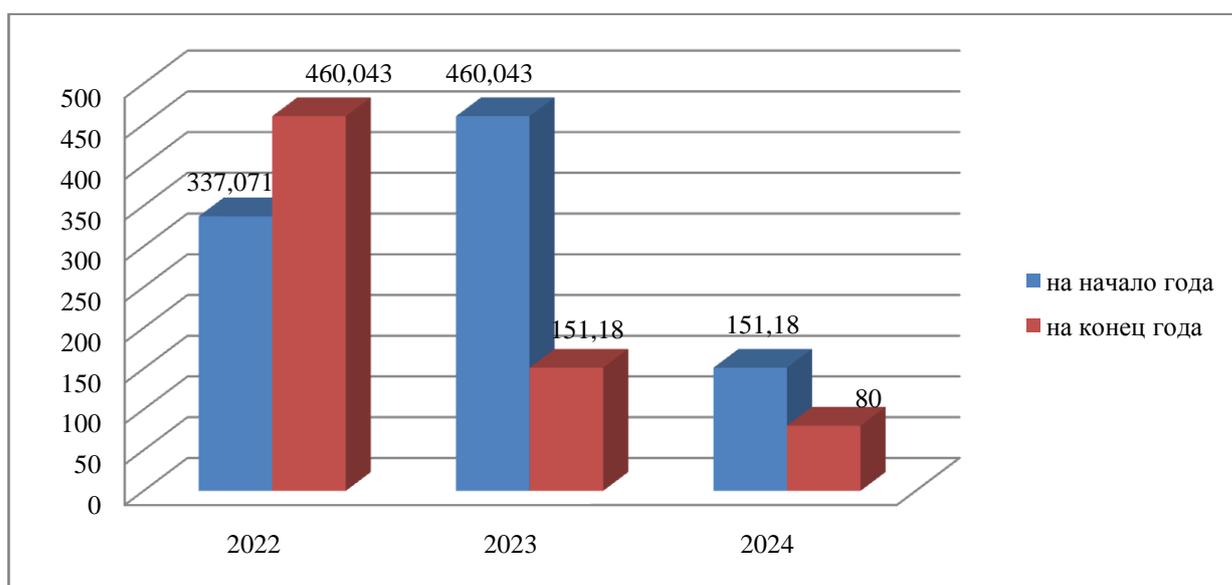


Рисунок 2.3 – Динамика просроченной дебиторской задолженности на 2022-2024 гг., тыс. руб.

Как видно из графика, после значительного роста в 2022 году, в последующие периоды произошло резкое и устойчивое снижение объема просроченных долгов, что положительно характеризует работу компании по взысканию задолженности.

Для оценки эффективности контроля за дебиторской задолженностью в компании был проведён анализ её оборачиваемости. В качестве ключевого метрика использовался показатель периода оборота в днях, который демонстрирует, сколько в среднем дней проходит с момента отгрузки товара или оказания услуги до момента поступления оплаты от контрагента. Данный показатель находится по формуле (1):

$$\text{Тдз} = \text{ДЗср} * \text{Д} / \text{ВР} \quad (1)$$

где, ДЗср – средние остатки дебиторской задолженности за период;

Д – число дней в периоде;

ВР – выручка от продаж.

Динамика показателя за 2022-2024 годы:

2022 год: $((2\,404\,000 + 2\,480\,000) / 2) * 360 / 45\,162\,000 = 19,47$ – средний срок возврата средств составлял около 19 дней.

2023 год: $((2\,480\,000 + 8\,678\,000) / 2) * 360 / 109\,953\,000 = 18,27$ – период оборота сократился до примерно 18 дней.

2024 год: $((8\,678\,000 + 8\,541\,000) / 2) * 360 / 201\,045\,000 = 15,42$ – время инкассации уменьшилось до около 15 дней.

Наблюдается устойчивая положительная динамика – за три года срок оборота дебиторской задолженности сократился на 4 дня. Это указывает на повышение эффективности кредитной политики и системы инкассации.

Особенно значимо, что ускорение оборачиваемости произошло на фоне существенного роста выручки компании (с 45 млн. руб. в 2022 г. до 201 млн. руб. в 2024 г.). Такое сочетание (рост продаж и сокращение сроков оплаты) является крайне благоприятным признаком. Оно свидетельствует о том, что компания не просто наращивает объёмы, но и делает это качественно, минимизируя финансовые риски и ускоряя возврат денежных средств в оборот. Ускорение оборачиваемости снижает потребность в заёмном финансировании и повышает общую финансовую устойчивость бизнеса.

3 Совершенствование политики управления дебиторской задолженностью ООО «Спецмонтажавтоматика»

3.1 Мероприятия по повышению эффективности управления дебиторской задолженностью

Проведённая диагностика состояния расчётных операций в ООО «Спецмонтажавтоматика» позволила идентифицировать системную проблему, лежащую в основе многих финансовых рисков, – отсутствие целостной и формализованной политики управления дебиторской задолженностью. В текущих условиях работа с долгами контрагентов носит несистемный, реактивный характер. Это проявляется в нескольких ключевых дисфункциях:

1. Выборочный подход к контролю: Внимание фокусируется лишь на крупнейших должниках с максимальной просрочкой, в то время как остальной массив задолженности остаётся без регулярного мониторинга.
2. Отсутствие регламентированных процедур: В компании не создано единой системы для отслеживания просроченных платежей, что ведёт к запаздыванию реакции и росту безнадёжных долгов.
3. Слабая предварительная оценка партнёров: Решение о предоставлении коммерческого кредита (отсрочки платежа) часто принимается без комплексного анализа финансовой надёжности и платёжной дисциплины контрагента.
4. Неэффективный процесс взыскания: Отсутствует чёткий регламент и контроль за действиями, направленными на возврат средств, что делает этот процесс хаотичным и малорезультативным.

Для перехода от хаотичного управления к стратегическому контролю предложен комплекс мер, включающий:

1. Внедрение автоматизированной информационной системы, специализированной на управлении дебиторской задолженностью.
2. Ужесточение договорной дисциплины через введение автоматически начисляемых штрафных санкций за нарушение сроков оплаты.

3. Использование современных финансовых инструментов, таких как факторинг, для рефинансирования товарных кредитов.

В настоящее время учёт ведётся в таблицах MS Excel, что при значительном и растущем количестве операций, заказчиков и ежедневно выставляемых счетов становится источником серьёзных операционных рисков. Проблема заключается не столько в трудозатратах на ручной ввод, сколько в неизбежных ошибках при обработке данных, их несвоевременном обновлении и, как следствие, в получении недостоверной аналитической картины для принятия решений. Ручной учёт в Excel экономически неэффективен и не обеспечивает необходимой скорости, точности и целостности информации.

Оптимальным решением для компании является интеграция модуля управления дебиторской задолженностью в уже используемую корпоративную информационную систему. Поскольку в ООО «Спецмонтажавтоматика» для бухгалтерского и налогового учёта применяется платформа «1С: Бухгалтерия», логичным и экономически обоснованным шагом станет приобретение и настройка соответствующих дополнительных конфигураций. Платформа «1С» позволяет создавать связанные между собой программные объекты, обеспечивающие единое информационное пространство (рисунок 3.1).

Для автоматизации процессов предлагается разработать и внедрить специализированный программный модуль, ключевыми элементами которого станут:

- «Карточка должника» – централизованный документ, аккумулирующий всю историю и текущее состояние расчётов с контрагентом.
- «Финансовые показатели контрагента» – документ для ввода и автоматического расчёта оценочных метрик, на основе которых будет приниматься решение о кредитовании.

Согласно предварительным расчётам (таблица 3.1), общие затраты на внедрение такой автоматизированной системы составят 147,3 тыс. рублей, из которых 45,5 тыс. рублей – это единовременные инвестиции в приобретение необходимого программного обеспечения.



Рисунок 3.1 – Иерархия объектов конфигурации 1С для работа с дебиторской задолженностью

Таблица 3.1 – Затраты по внедрению специализированной учетно-аналитической системы управления дебиторской задолженностью от 1С

Статьи расходов за год	Сумма, тыс. руб.
Техническое сопровождение системы	36,8
Лицензия	110,5
Итого расходов за год:	147,3

Ожидаемый экономический и управленческий эффект от автоматизации выразится в следующем:

1. Повышение качества и глубины анализа контрагентов за счёт введения дополнительных расчётных показателей, что позволит принимать более взвешенные решения об отсрочке платежа.
2. Минимизация субъективных ошибок за счёт снижения влияния человеческого фактора на этапе оценки клиентов.
3. Проактивное снижение риска возникновения просроченной и безнадежной дебиторской задолженности.

4. Повышение общей эффективности кредитной политики компании.
5. Усиление контроля над процессом работы по сокращению существующей задолженности, обеспечение его прозрачности и управляемости.

В рамках реализации проекта по совершенствованию управления расчётами в ООО «Спецмонтажавтоматика» планируется внедрение специализированного программного решения. Это позволит перевести ключевые процессы из ручного режима в автоматизированный, обеспечив более высокий уровень контроля и оперативности.

Основные функциональные возможности будущей системы включают:

1. Автоматический мониторинг и актуализация данных: Информация о состоянии расчётов и поступающих платежах будет обновляться в реальном времени, исключая задержки и ошибки, присущие ручному учёту.
2. Интеграция договорных условий: Система позволит вносить и учитывать все существенные условия контрактов: сроки отсрочки, моменты признания выручки и возникновения задолженности, что обеспечит автоматический контроль за их соблюдением.
3. Формирование аналитической отчётности: Будет автоматически генерироваться отчёт о «старении» задолженности (aging report), классифицирующий долги по периодам просрочки. Это даст наглядную картину для приоритезации усилий по взысканию.
4. Введение автоматических ограничительных мер: Система сможет автоматически блокировать отгрузку товаров или оказание услуг контрагенту, если его просроченная задолженность по предыдущим договорам превысит установленный лимит.
5. Автоматизация коммуникаций: Запланирована настройка автоматической рассылки предупредительных и претензионных писем контрагентам, что стандартизирует процесс взаимодействия и экономит рабочее время сотрудников.

Перечисленные функции напрямую направлены на достижение экономического эффекта. Его основу составят:

1. Снижение операционных издержек на анализ платёжеспособности клиентов и администрирование просроченных долгов.
2. Сокращение времени на принятие управленческих решений благодаря мгновенному доступу к структурированной информации.
3. Высвобождение рабочего времени сотрудников финансовой и коммерческой служб для решения стратегических задач без ущерба для качества контроля за оборотным капиталом.

По экспертным оценкам, комплексная автоматизация управления дебиторской задолженностью позволяет в среднем сократить её общий объём на 5-7% за счёт ускорения инкассации и минимизации безнадёжных долгов.

В качестве подготовительного этапа для последующего внедрения системы и оценки потенциального эффекта в компании была проведена детальная инвентаризация расчётов с покупателями и заказчиками. Её результаты, систематизированные в таблице 3.2, стали фактической основой для формирования требований к системе и отправной точкой для мониторинга будущих улучшений.

Анализ данных, представленных в таблице 3.2, свидетельствует о том, что величина дебиторской задолженности со стороны заказчиков по итогам 2024 года достигла 8 284 тыс. рублей. При этом в структуре данной задолженности наблюдается существенная доля долгов с высокой степенью просрочки – 1 043 тыс. рублей составляют обязательства, срок исполнения которых превышает 90 дней. Это указывает на наличие значительных рисков, связанных с возможным обесценением данных активов.

Для системного воздействия на данную негативную тенденцию и предотвращения дальнейшего роста просроченных платежей предлагается усилить договорную работу. Ключевой мерой является обязательное включение в договоры с контрагентами пункта о финансовой ответственности. В нём должны быть детально прописаны штрафные санкции, автоматически

применяемые в случае нарушения клиентом условий соглашения, включая срыв согласованных сроков оплаты.

Таблица 3.2 – Состав задолженности покупателей и заказчиков ООО «Спецмонтажавтоматика» за 2024 год

Заказчики	Сумма, тыс. руб.	В том числе по срокам образования, тыс. руб.		
		0-45 дней	45-90 дней	свыше 90 дней
ООО «Гидросервис»	546	546	-	-
ООО «Аквамарин»	436	-	436	-
ООО «Статус»	442	-	-	442
АО «Рамо-М»	994	994	-	-
ООО «Джубга»	510	-	-	510
ООО «Стройград»	959	-	959	-
ООО «Платина»	235	-	235	-
ООО «Небуг»	877	877		
ООО «Торгмортранс»	1425	1425	-	-
ООО ОК «Прометей»	954	-	954	-
ООО б/о «Торнадо»	91	-	-	91
ООО «Молния Ямал»	815	815	-	-
Итого:	8284	4657	2584	1043

Для обеспечения прозрачности и единообразия подхода разработана дифференцированная шкала начисления штрафов, которая напрямую зависит от продолжительности задержки платежа. Данная шкала представлена в таблице 3.3. Расчётный финансовый эффект от потенциального применения указанных санкций к текущему портфелю просроченной задолженности приведён в таблице 3.4.

По представленным данным в таблице 3.4 можно сделать вывод, если бы ООО «Спецмонтажавтоматика» применяло данный инструмент в текущих договорах, организация либо снизила дебиторскую задолженность на сумму до 8284 тыс. руб. (за счет своевременного ее погашения контрагентами, не желающими платить пени), либо увеличила прочие доходы на сумму неустойки 95,3 тыс. руб., которая могла бы ещё увеличиться в зависимости от сроков погашения долгов.

Таблица 3.3 – Предлагаемая шкала штрафных санкций, %

Категория клиентов	1-10 дней	11-30 дней	31-45 дней	46-60 дней	> 60 дней
Сумма задолженности (> 1 млн.)	0,1	0,5	0,8	1	1,3
Сумма задолженности (> 500 тыс. до 1 млн.)	0,2	1	1,2	1,5	1,8
Сумма задолженности (< 500 тыс.)	0,5	1,2	1,4	1,8	2

Таблица 3.4 – Применение штрафных санкций, тыс. руб., %

Заказчик	Просрочка платежа, дней	Размер пени, %	Сумма задолженности, тыс. руб.	Сумма неустойки, тыс. руб.
ООО «Гидросервис»	35	1,4	546	7,6
ООО «Акварин»	45	1,4	436	6,1
ООО «Статус»	93	2,0	442	8,8
АО «Рамо-М»	45	1,2	994	11,9
ООО «Джубга»	101	1,8	510	9,2
ООО «Стройград»	49	1,5	959	14,4
ООО «Платина»	51	1,8	235	4,2
ООО «Небуг»	15	1,0	877	8,8
ООО «Торгмортранс»	7	0,0	1425	1,4
ООО ОК «Прометей»	58	1,5	954	14,3
ООО б/о «Торнадо»	91	2,0	91	1,8
ООО «Молния Ямал»	11	1,0	815	8,2
ИТОГО	-	-	8284	96,7

Следующим предложением по управлению дебиторской задолженностью ООО «Спецмонтажавтоматика» является применение такого инструмента, как факторинг.

Реализация данного подхода позволит компании повысить ликвидность текущих активов, устранить кассовые разрывы и обеспечить своевременное выполнение обязательств перед поставщиками и бюджетом. Планируется использовать факторинг в отношении долгов, соответствующих двум критериям: срок возникновения более 90 дней и сумма задолженности свыше 100 тыс. рублей. Перечень контрагентов, подходящих под эти условия, содержится в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Контрагенты с задолженностью свыше 90 дней

Дебитор	Сумма, тыс. руб.	Положение дебитора	Решение	Сумма ДЗ после взыскания, тыс. руб.
ООО «Статус»	442	неустойчивое	продажа долга (факторинг)	0
ООО «Джубга»	510	устойчивое	продажа долга (факторинг)	0
Итого	952	-	-	0

Услуги факторинга предоставляют различные специализированные организации, в том числе большинство крупных коммерческих банков.

В рамках соглашения факторинговая компания выкупит у ООО «Спецмонтажавтоматика» права требования на общую сумму 952 тыс. рублей. Услуга будет оказана по модели факторинга без регресса, что означает принятие фактором риска неплатежа со стороны дебитора. Ставка комиссии за операцию составит 5% от суммы уступаемой задолженности, или 47,6 тыс. рублей.

В результате проведения данной операции компания немедленно получит денежные средства (за вычетом комиссии), а её балансовая дебиторская задолженность перед заказчиками сократится на 952 тыс. рублей. Это улучшит показатели оборачиваемости и снизит риски, связанные с долгосрочной просрочкой.

3.2 Определение экономического эффекта от предложенных мероприятий

После разработки мероприятий по совершенствованию работы с дебиторской задолженностью ООО «Спецмонтажавтоматика» нам необходимо провести расчет экономической эффективности данных предложений.

Первое предложение заключалось в покупке дополнительных конфигураций программы 1С: Бухгалтерия для более эффективного управления дебиторской задолженностью.

Затраты на данное мероприятие составят 147,3 тыс. руб.

Как было указано ранее, внедрение системы приведет к снижению дебиторской задолженности на 5-7%. Таким образом экономический эффект составит:

$$8284 * 5\% = 414,2 \text{ тыс. руб.}$$

Эффективность мероприятия для ООО «Спецмонтажавтоматика»:

$$414,2 / 147,3 * 100\% = 281\%$$

Период окупаемости вложений составит:

$$147,3 / 414,2 * 12 \approx 5 \text{ мес.}$$

Сведем полученные данные в виде таблицы 3.6.

Таблица 3.6 – Прогноз экономической эффективности мероприятия по покупке дополнительных конфигураций программы 1С: Бухгалтерия

Показатель	Значение
Затраты, тыс. руб.	147,3
Экономический эффект, тыс. руб.	414,2
Коэффициент эффективности, %	281
Период окупаемости вложений, мес.	5

Данные, представленные в таблице 3.6 подтверждают экономическую эффективность предложенного мероприятия и целесообразность его применения для ООО «Спецмонтажавтоматика».

Следующим мероприятием по улучшению политики управления дебиторской задолженностью ООО «Спецмонтажавтоматика» является введение штрафных санкций за несвоевременное исполнение обязательств по оплате оказываемых предприятием услуг, закрепленное в договорах с контрагентами.

По оценкам юристов и экспертов в области договорных отношений, добавление подобных условия в договоры поставок или оказания услуг повышает платежную дисциплину клиентов, которые позволяют себе «затягивать» оплату на период до 30 к.д. (срок досудебного урегулирования).

Исходя из данных, представленных в таблице 3.4, можно с большой долей вероятности предположить, что клиенты со сроком задолженности менее

30 к.д. (ООО «Небуг», ООО «Торгмортранс» и ООО «Молния Ямал») погасили бы свою задолженность в отведенные договором сроки в случае наличия пункта договора о штрафных санкциях.

В таблице 3.7 проведем расчет задолженности по клиентом с учетом применения предлагаемой системы штрафов.

Таблица 3.7 – Состав задолженности покупателей и заказчиков ООО «Спецмонтажавтоматика» с учетом применения штрафных санкций

Заказчик	Сумма задолженности фактическая, тыс. руб.	Сумма задолженности планируемая, тыс. руб.	Сумма неустойки, тыс. руб.
ООО «Гидросервис»	546	546	7,6
ООО «Аквамарин»	436	436	6,1
ООО «Статус»	442	442	8,8
АО «Рамо-М»	994	994	11,9
ООО «Джубга»	510	510	9,2
ООО «Стройград»	959	959	14,4
ООО «Платина»	235	235	4,2
ООО «Небуг»	877	0	0,0
ООО «Торгмортранс»	1425	0	0,0
ООО ОК «Прометей»	954	954	14,3
ООО б/о «Торнадо»	91	91	1,8
ООО «Молния Ямал»	815	0	0,0
ИТОГО	8284	5167	78,3

Таким образом эффективность разработанной системы штрафных санкций заключается в сокращении дебиторской задолженности ООО «Спецмонтажавтоматика» на сумму 3117 тыс. руб., а также получении дополнительной прибыли от уплаты пени в размере 78,3 тыс. руб.

Третьим предложением для повышения эффективности политики управления дебиторской задолженностью ООО «Спецмонтажавтоматика» является привлечение факторинговых компаний для выкупа просроченной более 90 к.д. задолженности контрагентов.

В рамках данного мероприятия будет погашена задолженность двух клиентов (ООО «Статус» и ООО «Джубга») на сумму 952 тыс. руб. (11,5% от общей суммы дебиторской задолженности на конец 2024 года).

Затраты (комиссия факторинговой компании) на данное предложение составят 5% от суммы передаваемой дебиторской задолженности:

$$952 * 5\% = 47,6 \text{ тыс. руб.}$$

Прибыль ООО «Спецмонтажавтоматика» составит:

$$952 - 47,6 = 904,4 \text{ тыс. руб.}$$

Результаты данного предложения можно представить в виде таблицы 3.8.

Таблица 3.8 – Финансовые результаты проведения процедуры факторинга для ООО «Спецмонтажавтоматика»

Статья баланса	Изменения показателя
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	-952
Денежные средства, тыс. руб.	+904,4
Прочие расходы, тыс. руб.	+47,6

Таким образом, реализация данного предложения позволит сократить дебиторскую задолженность на 11,5%, увеличить свободные денежные средства компании на 904,4 тыс. руб. для их более эффективного применения, и все это при незначительных затратах в размере 47,6 тыс. руб.

В результате предложенных мероприятий можно сделать вывод, что суммарный результат от внедрения мероприятий значительно снизит дебиторскую задолженность и за счет этого увеличит денежные средства.

Мероприятия по совершенствованию управления дебиторской задолженностью ООО «Спецмонтажавтоматика» и их экономический результат представлен в таблице 3.9.

Совокупный экономический результат от реализации мероприятий заключается в снижении дебиторской задолженности ООО «Спецмонтажавтоматика» на 4483,2 тыс. руб. С учетом затрат на реализацию данных предложений в сумме 194,9 тыс. руб. приток денежных средств составит 4366,6 тыс. руб.

Изменение ключевых показателей деятельности ООО «Спецмонтажавтоматика» после внедрения всех предложенных мероприятий представлено в таблице 3.10.

Таблица 3.9 – Мероприятия по совершенствованию управления дебиторской задолженностью ООО «Спецмонтажавтоматика»

Мероприятие	Достижимый экономический результат
1. Внедрение учетно-аналитической системы на базе 1С: Бухгалтерия	Внедрение учетно-аналитической системы позволит предприятию перегруппировать рабочее время сотрудников с целью оптимизации и повышения эффективности работы с дебиторской задолженностью. Экономический эффект мероприятия: - снижение дебиторской задолженности на 414,2 тыс. руб. - затраты на реализацию 147,3 тыс. руб.
2. Включение в договор штрафных санкций, предусматривающих начисление штрафов в случае нарушения клиентом условий договора	В результате применения в договорах с контрагентами системы штрафных санкций будут достигнуты следующие экономические результаты: - снижение дебиторской задолженности на 3117 тыс. руб. - получение дополнительного дохода от пени в сумме 78,3 тыс. руб.
3. Применение факторинга	В результате проведенных мероприятий по продаже части дебиторской задолженности ООО «Спецмонтажавтоматика» факторинговой компании будут достигнуты следующие экономические результаты: - снижение дебиторской задолженности на 952 тыс. руб. - затраты на реализацию 47,6 тыс. руб.
ИТОГО	Общий экономический результат: - снижение дебиторской задолженности на 4483,2 тыс. руб.

Таблица 3.10 – Общая эффективность мероприятий по снижению дебиторской задолженности ООО «Спецмонтажавтоматика»

Наименование показателя	2024	Прогнозный период	Отклонение	Темп роста, %
Выручка от реализации выполненных работ, тыс. руб.	201045	201045	0	0%
Себестоимость продаж, тыс. руб.	177846	177846	0	0%
Дебиторская задолженность	8284	3800,8	-4483,2	-54%
Коммерческие расходы	12456	12650,9	194,9	2%
Управленческие расходы	10419	10419	0	0%
Прочие доходы, тыс. руб.	0	78,3	78,3	-
Прочие расходы, тыс. руб.	31	31	0	0%
Прибыль (убыток) до налогообложения	293	176,4	-116,6	-40%
Денежные средства	1674	6040,6	4366,6	261%
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	24,27	52,90	28,63	118%
Период одного оборота оборотных средств, дн.	15,04	6,90	-8,14	-54%

Представленные в таблице 3.10 данные свидетельствуют о значительных положительных изменениях:

- снижение дебиторской задолженности на 54%;
- рост коэффициента оборачиваемости оборотных средств на 118% и снижение периода одного оборота оборотных средств на 54%;
- не смотря на снижение валовой прибыли из-за дополнительных затрат на 40%, увеличение свободных денежных средств на 261% позволит эффективно использовать данный капитал для увеличения выручки компании и роста прибыли в будущем.

Таким образом, реализация рассмотренного комплекса мероприятий, является экономически эффективным и обоснованным решением для совершенствования политики управления дебиторской задолженностью ООО «Спецмонтажавтоматика».

Заключение

В выпускной квалификационной работе был проведен комплексный анализ системы управления дебиторской задолженностью на примере ООО «Спецмонтажавтоматика». Исследование базировалось на теоретическом обзоре современных методов управления задолженностью и детальной оценке финансово-хозяйственной деятельности предприятия за 2022-2024 гг.

Теоретическая часть позволила систематизировать подходы к управлению дебиторской задолженностью, выделив как классические, так и прогрессивные методы (факторинг, форфейтинг, клиринг, аккредитивы, SMART-контракты). Было установлено, что эффективное управление дебиторской задолженностью является критически важным элементом обеспечения финансовой устойчивости и ликвидности современного предприятия.

Анализ ООО «Спецмонтажавтоматика» выявил ряд значительных проблем в финансовом состоянии и системе управления дебиторской задолженностью:

1) Проблемы финансового состояния:

- недостаточная финансовая устойчивость, о чем свидетельствует низкий коэффициент автономии (0,41 при норме $>0,5$) и высокая доля заемного капитала (58,75%);
- неудовлетворительные показатели ликвидности, в частности коэффициенты абсолютной и текущей ликвидности ниже нормативных значений, что указывает на риски неплатежеспособности.

2) Проблемы в системе управления дебиторской задолженностью:

- отсутствие целостной политики и системного подхода к управлению дебиторской задолженностью;
- значительный объем дебиторской задолженности (8,54 млн. руб. на конец 2024 г.), основную долю которой (97%) составляет задолженность покупателей и заказчиков;

- наличие просроченной задолженности, особенно в части долгов свыше 90 дней;
- отсутствие автоматизированной системы контроля и анализа задолженности, использование неэффективных инструментов (учет в Excel);
- неиспользование в договорах с контрагентами механизмов финансовой дисциплины (штрафы, пени).

Для решения выявленных проблем был разработан комплекс взаимосвязанных мероприятий:

1) Внедрение специализированной учетно-аналитической системы на базе «1С:Бухгалтерия» для автоматизации контроля, учета и анализа дебиторской задолженности в режиме реального времени.

2) Включение в договоры с контрагентами шкалы штрафных санкций за просрочку платежа, дифференцированной в зависимости от суммы долга и срока просрочки.

3) Применение факторинга для рефинансирования наиболее проблемной (просроченной свыше 90 дней) части дебиторской задолженности с целью немедленного получения денежных средств.

Расчеты подтвердили высокую экономическую целесообразность предложенных мер:

- ожидается снижение дебиторской задолженности на 4 483,2 тыс. руб. (54% от уровня 2024 г.);
- автоматизация учета (1С) с затратами 147,3 тыс. руб. обеспечит снижение задолженности на 414,2 тыс. руб. с периодом окупаемости около 5 месяцев;
- введение штрафных санкций позволит не только стимулировать своевременную оплату (снижение задолженности на 3 117 тыс. руб.), но и получить дополнительный доход от пеней в размере 78,3 тыс. руб.;
- факторинг задолженности на 952 тыс. руб. (с комиссией 5%) немедленно увеличит денежные средства на 904,4 тыс. руб., повысив ликвидность.

- реализация комплекса мероприятий приведет к значительному улучшению ключевых показателей: рост денежных средств на 261%, ускорение оборачиваемости оборотных средств на 118%, сокращение периода оборота на 54%. Это создаст основу для укрепления финансовой устойчивости и повышения эффективности деятельности предприятия в целом.

Таким образом, представленные в работе выводы и разработанные практические рекомендации носят комплексный характер и могут быть успешно применены в ООО «Спецмонтажавтоматика» для минимизации финансовых рисков, оптимизации оборотного капитала и повышения общей эффективности управления.

Список литературы

1. Абалкин Л.И. Экономическая энциклопедия. – М.: Экономика, 2021. – 428 с.
2. Алексеева А.И., Васильев Ю.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник. – М.: КноРус, 2022. – 563 с.
3. Артеменко В.Г., Беллендир М.В. Финансовый анализ: Учебное пособие. – М.: ДиС, 2020. – 447 с.
4. Бабаев Ю.А., Петров А.М. Бухгалтерский учет и анализ: Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2023. – 329 с.
5. Бернштейн Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация. – М.: Финансы и статистика, 2021. – 365 с.
6. Бланк И.А. Управление финансовыми ресурсами. – М.: Омега-Л, 2021. – 242 с.
7. Бочаров В.В. Современный финансовый менеджмент. – СПб.: Питер, 2022. – 325 с.
8. Быков А.А., Демин И.В. Факторинг как инструмент управления дебиторской задолженностью // Финансовый бизнес. – 2021. – № 5. – С. 45-52.
9. Васильева Л.С. Финансовый анализ: Учебник. – М.: КноРус, 2022. – 431 с.
10. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 184 с.
11. Гаврилова А.Н., Попов А.А. Финансы организаций (предприятий): Учебник. – М.: КноРус, 2023. – 366 с.
12. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности: Учебник. – М.: Дело и Сервис, 2023. – 359 с.
13. Ефимова О.В. Финансовый анализ. Современный инструментарий для принятия экономических решений: Учебник. – М.: Омега-Л, 2022. – 274 с.
14. Жилкина А.Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия:

- Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 370 с.
15. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 323 с.
 16. Ивашковская И.В., Сергеев А.С. Анализ и управление денежными потоками предприятия // Экономический анализ: теория и практика. – 2022. – № 3 (498). – С. 34-48.
 17. Канке А.А., Кошечая И.П. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2021. – 409 с.
 18. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2021. – 164 с.
 19. Когденко В.Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика предприятия: Учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2020. – 205 с.
 20. Любушин Н.П. Экономический анализ: Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2023. – 365 с.
 21. Мельник М.В., Бердников В.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: Эксмо, 2021. – 388 с.
 22. Пятов М.Л. Бухгалтерский учет и анализ дебиторской и кредиторской задолженности // Бухгалтерский учет. – 2021. – № 8. – С. 12-19.
 23. Саблин М.Т. Управление оборотным капиталом организации: стратегия и тактика. – М.: Дашков и К, 2020. – 249 с.
 24. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 335 с.
 25. Смирнов А.Л., Карпова Т.П. Аккредитив и форфейтинг в международных расчетах // Деньги и кредит. – 2019. – № 7. – С. 54-59.
 26. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 461 с.
 27. Шеремет, А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. / А.Д. Шеремет. – 2-е изд., доп. –

Москва: ИНФРА-М, 2024. – 374 с. – (Высшее образование). –
– Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/2067389>. (дата обращения: 16.12.25)

28. Экономический анализ: Учебник. / Под ред. Н.В. Войтоловского, А.П. Калининой, И.И. Мазуровой. – М.: Юрайт, 2023. – 463 с.
29. Экономика и анализ деятельности промышленного предприятия: учеб. пособие / Н.Е. Калинина, Н.А. Кузнецова, О.С. Норкина, М.А. Прилуцкая, Л.М. Типнер, Е.В. Черепанова. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2022. – 124 с. – ISBN 978-5-7996-1828-5.
30. Яковлева А.В. Управление дебиторской задолженностью как элемент повышения эффективности оборотного капитала // Российское предпринимательство. 2022. – № 4. – С. 112-125.