

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(Магистерская диссертация)

на тему **Анализ дебиторской задолженности предприятия природопользования**

Исполнитель **Бланш Бруно Де Тсафак Донбу**  
Руководитель Кандидат экономических наук, доцент  
(ученая степень, ученое звание)  
Петрова Екатерина Евгеньевна

(фамилия, имя, отчество)  
«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой



Доктор Экономических наук, профессор  
(ученая степень, ученое звание)  
Курочкина Анна Александровна  
(фамилия, имя, отчество)  
« 20 » января 2022г.  
Санкт-Петербург  
2022

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
-----------------------	---

## **ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ**

1.1 Понятие, экономическое содержание дебиторской задолженности.....	7
1.2.Задачи, функции и методы управления расчетами в организации.....	11

## **ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО "БАСТИОН СПБ"**

2.1 Организационно–экономическая характеристика предприятия ООО "БАСТИОН СПБ .....	13
2.2 Анализ финансового состояния ООО "БАСТИОН СПБ" за 2018г-2020 г..	20
2.3 Анализ динамики состава и структуры дебиторской и кредиторской задолженности ООО "БАСТИОН СПБ" за 2021-2019гг.....	23
2.4 Анализ эффективности управления дебиторской задолженностью на предприятии ООО "БАСТИОН СПБ".....	29
2.5 Сравнительный анализ оценки эффективности деятельности предприятий ООО "БАСТИОН СПБ" и ООО «АвтоХайд».....	45

## **ГЛАВА 3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО "БАСТИОН СПБ"**

3.1 Пути совершенствования управления дебиторской задолженностью на предприятии ООО "БАСТИОН СПБ" .....	51
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.....	61

<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	68
-------------------------	----

<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	69
---	----

## ***ПРИЛОЖЕНИЕ***

## ВЕДЕНИЕ

В условиях современной экономики, для которой характерен динамизм происходящих процессов, важной отличительной чертой деятельности организаций является их способность оптимизировать управление задолженностью как дебиторской, так и кредиторской. Поэтому в условиях инфляционных процессов для организаций иммобилизация оборотных средств не очень привлекательна.

Хозяйственная деятельность организаций, обеспеченность материальными и финансовыми ресурсами оказывает непосредственное влияние на их финансовое состояние. Достоверная и объективная оценка финансового состояния необходима как внутренним (собственникам и руководителям организаций), так и внешним (налоговым органам, банкам, инвесторам, поставщикам и др.) пользователям. Вместе с тем, неудовлетворительное финансовое состояние приводит к несвоевременным расчетам с работниками организации, бюджетом, банками, поставщиками и подрядчиками, внебюджетными фондами, другими работодателями, что может привести к возникновению кредиторской задолженности и в конечном счете к банкротству организаций. Наличие просроченной дебиторской задолженности – критический фактор для нормальной деятельности организаций.

Управление дебиторской задолженностью, является одной из составляющей системы управления оборотными активами и элементом маркетинговой политики любой коммерческой организации, направленной на увеличение объема продаж, максимизацию прибыли, повышение оборачиваемости и рентабельности оборотных активов. Управлению данного вида активов придают очень большое значение при проведении краткосрочной финансовой политики. Причиной такого пристального внимания является то, что доля дебиторской задолженности занимает треть и более всех оборотных активов организаций, поэтому контроль и поддержание на оптимальном уровне дебиторской задолженности является основным условием устойчивого финансового положения организаций.

Актуальность темы исследования связана с тем, что управление дебиторской задолженностью является составной частью общей системы управления оборотными активами коммерческой организации. Применительно к задолженности заказчиков (покупателей) за поставку товаров, оказанные услуги или выполненные работы оно является одновременно элементом маркетинговой политики организации, направленной на максимизацию объема прибыли, установление взаимовыгодных отношений. От управления дебиторской задолженностью в значительной мере зависит как оборачиваемость, так и

рентабельность оборотных активов предприятия. В то же время управление дебиторской задолженностью – средство увеличения объема продаж, предоставления заказчикам выгодных условий оплаты поставляемых товаров.

Цель магистерской диссертации – на основе анализа эффективности управления средствами в расчетах организации разработать направления его совершенствования.

Задачи исследования:

- определить понятие и сущность управления дебиторской задолженностью;
- изучить нормативно-правовое регулирование управления дебиторской задолженностью;
- дать организационно-экономическую характеристику предприятия ООО «Бастион СПб»;
- провести анализ эффективности управления дебиторской задолженностью на предприятии ООО «Бастион СПб»;
- разработать пути совершенствования управления дебиторской задолженностью на предприятии ООО «Бастион СПб»;
- оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объект исследования – экономические отношения субъектов хозяйствования при осуществлении расчетов между ними.

Предмет исследования – управление средствами в расчетах в ООО «Бастион СПб».

Изучению вопросов расчетов с заказчиками и покупателями посвящены научные исследования многих отечественных и зарубежных ученых. Среди них можно отметить труды Ю.А. Бабаева, А.Г. Грязновой, В.Г. Гетьмана, О.В. Ефимовой, О.П. Зайцевой, Н.П. Кондракова, Г.Т. Корчугановой, М.В. Лычагина, И. Бланка, М. Бреда Ю. Бригхема, Дж. Ван Хорна, Д. Колдуэлла, Л. Лунца, Б. Нидлза, Ж Э. Хендриксена М.Ш. Галлиева, Л.И. Куликовой, В.В. Ковалева, Л.Т. Гиляровской, Н.А. Бреславцевой, М.В. Мельник, В.Б. Ивашкевича, Е.А. Мизиковского и др. авторов. Информационной базой работы является официальная бухгалтерская отчетность и материалы управленческого учета ООО «Бастион СПб».

Практическая часть работы представляет собой анализ системы управления дебиторской задолженностью в условиях компании ООО «Бастион СПб» и разработка предложений по формированию системы управления дебиторской задолженностью в этой компании.

В магистерской диссертации применялись общенаучные методы: а именно, анализ и синтез, индукция и дедукция, сравнения, системный подход; экономико-статистические методы обработки данных и сбора и др.

# ГЛАВА 1

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ

### 1.1 Понятие, сущность управления дебиторской задолженностью

В условиях финансово-экономической нестабильности наблюдается рост неплатежей и взаимных долгов и проблема управления дебиторской задолженностью для любой компании является существенной. На практике, если дебиторская задолженность составляет 30 % от активов баланса компании, то она начинает влиять на показатели экономической деятельности компании, что с одной стороны, требует пересмотра кредитной политики компании, с другой – эффективного управления накопленной дебиторской задолженностью.

Для разработки эффективной, политики управления дебиторской задолженности нужно разобраться с понятием «дебиторская задолженность» (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Определение дебиторской задолженности

Понятие «дебиторская задолженность»	Источник
Сумма, задолженности в пользу предприятия, представленную финансовыми обязательствами юридических и физических лиц.	И. А. Бланк
Дебиторская задолженность – это задолженность юридических и физических лиц данному хозяйствующему субъекту	В.В. Ковалев
Дебиторская задолженность – это отраженные на счетах расчетов, обязательства перед предприятием сторонних лиц – покупателей, работников, займополучателей, бюджета.	В.Ю. Сутягин, М.В. Беспалов
Дебиторская задолженность (accounts receivable) – важный компонент оборотного капитала.	Т.В. Терентьева
Дебиторская задолженность – совокупность долгов, которые причитаются организации от контрагентов дебиторов в результате финансово-хозяйственных отношений с ними.	А.В. Бабушкина
Дебиторская задолженность – это финансовый актив.	М.И. Черутова

Первые два автора рассматривали дебиторскую задолженность с юридической точки зрения, как задолженность третьих лиц причитающиеся

компании. По мнению В.Ю. Сутягина и М.В. Беспалова, дебиторская задолженность рассматривается с бухгалтерской точки зрения, т.е. информация о проделанной операции, должна обязательно отражаться в регистрах бухгалтерского учета. Т.В. Терентьева рассматривает ее, как сумма долгов третьих лиц, которые должны быть возмещены. По мнению А.В. Бабушкиной, дебиторская задолженность – это форма собственности, способная приносить доход компании. Разработка проектной документации требует постоянного пополнения ресурсов (покупка оборудования, информационное обеспечение и т.д.), поэтому дебиторская задолженность для компании – это основной источник дохода и инструмент улучшения финансового состояния компании.

Причиной возникновения дебиторской задолженности может являться: договор, закон, претензии. Основной хозяйственной операцией, в результате которой образуется дебиторская задолженность, является продажа товаров (работ, услуг) на условиях отсрочки платежа.

В соответствии с международными стандартами бухгалтерского учета дебиторская задолженность образуется как суммы, причитающиеся компании от покупателей (дебиторов), и возникает, если услуга (товар) проданы, а денежные средства не получены.

Являясь важной статьей оборотного капитала, дебиторская задолженность имеет стоимость. Дебиторская задолженность, не имеет свойства товара и может продаваться только в форме права требования (уступки денежного требования)]. Поэтому продаваться может только уступка права требования, которая может иметь цену в следующих случаях появления потребительской стоимости у покупателя:

- своевременного погашения кредиторской задолженности покупателя, возникшей по другой сделке, а также предотвращения убытков;
- получения от дебитора выгодных покупателю товаров (услуг);
- установления контроля над дебитором.

В балансе дебиторская задолженность разделяется на задолженность с ожидаемым сроком погашения через год и с ожидаемым сроком погашения до года. Необходимость такого деления заключается в определении специфики источников финансирования дебиторской задолженности (для долгосрочной задолженности – источником финансирования являются собственные средства и долгосрочные пассивы, а для краткосрочной задолженности источником финансирования являются краткосрочные пассивы) и с увеличением срока дебиторской задолженности возрастает риск невозврата, требующая проведения более жесткой политики для ее погашения.

К дебиторской задолженности можно отнести следующие виды обязательств:

- векселя;
- складские свидетельства;

- авансы, по которым не поставлены товары и услуги;
- долги по выполненным договорам (продажам в кредит);
- встречные невыполненные бартерные поставки;
- задолженность учредителей;
- расчеты по претензиям, в том числе расчеты по исполнительным листам и гарантийному обслуживанию.

Данные виды задолженности отражаются по следующим счетам бухгалтерского учета: сч. 61 «Расчеты по авансам выданным», сч. 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками», сч. 76 «Расчеты с прочими дебиторами и кредиторами», сч. 78 «Расчеты с дочерними и зависимыми обществами» а аналитический учет ведется по каждому дебитору. В практике к дебиторской задолженности в основном относят обязательства по выполненным договорам. Реже рассматривается вопрос оценки авансов, т.е. прав требования по договорам, по которым предприятие произвело оплату, но поставка товаров или оказание услуг было не совершено или совершено не полностью. Дебиторской можно считать всякую задолженность, срок исполнения которой превышает один месяц или другой срок (обычно не более года), указанный в договоре между заказчиком и поставщиком товаров, услуг

Дебиторская задолженность чаще всего возникает при неисполнении договора, в котором исполнение обязательств фактически возлагается на третью сторону, не принимающую участия в договоре. Содержание такого договора заключается в том, что деньги за его исполнение были заплачены контрагенту, а товар или услугу поставлял совсем другой субъект по отдельному договору с контрагентом. В результате таких отношений имеет место разрыв в движении товара (услуги) и денег в пространстве и, как правило, во времени. Причем и это тоже правило – поставка товара (услуги) отстает от оплаты. Условием обеспечения финансовой устойчивости организации является превышение суммы дебиторской задолженности над суммой кредиторской задолженности.

Дебиторскую задолженность можно рассматривать в трех смыслах: во-первых, как средство погашения кредиторской задолженности, во-вторых, как часть продукции, проданной покупателям, но еще не оплаченной и, в-третьих, как один из элементов оборотных активов, финансируемых за счет собственных либо заемных средств]. Оборотные средства (капитал) компании – это активы, необходимые для текущей деятельности компании. Оборотные активы состоят из: производственных запасов, денежных средств, краткосрочных финансовых вложений, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов.

По своевременности выполнения обязательств дебиторская задолженность бывает нормальная и просроченная. Необходимость данной классификации

заключается в контроле над погашением и своевременным возвратом, для анализа платежеспособности и ликвидности компании.

Долг за отгруженные товары, работы, услуги, период оплаты которых не наступил, однако право собственности уже перешло к потребителю; либо поставщику (генподрядчику, исполнителю) перечислена предоплата за поставку товаров (выполнение работ, оказание услуг) называется нормальной дебиторской задолженностью. Задолженность за товары, работы, услуги, не оплаченные определенным соглашением период, является просроченной дебиторской задолженностью. Просроченная дебиторская задолженность, в свою очередь, может быть сомнительной и безнадежной. В соответствии с Налоговым кодексом Российской федерация (НК РФ), «сомнительным долгом признается любая задолженность перед налогоплательщиком, возникшая в связи с реализацией товаров, выполнением работ, оказанием услуг, в случае, если эта задолженность не погашена в сроки, установленные договором, и не обеспечена залогом, поручительством, банковской гарантией». По истечении срока исковой давности сомнительная дебиторская задолженность переходит в категорию безнадежной задолженности (не реальной к взысканию). Согласно НК РФ:

«безнадежными долгами (долгами, нереальными к взысканию) признаются те долги перед налогоплательщиком, по которым истек установленный срок исковой давности, а также те долги, по которым в соответствии с гражданским законодательством обязательство прекращено вследствие невозможности его исполнения, на основании акта государственного органа или ликвидации организации»

Разбиение дебиторской задолженности на нормальную и просроченную, производится с целью определения влияния дебиторской задолженности на финансовый результат деятельности компании, т.к.:

- расходы компании увеличиваются на сумму списания дебиторской задолженности;

- по долгам неоплаченным в срок есть возможность создания резерва по сомнительным долгам, которая уменьшает прибыль компании на сумму просроченной дебиторской задолженности до ее списания (в бухгалтерском учете);

- на право создания резерва по сомнительным долгам и тем самым уменьшения налогооблагаемой базы по налогу на прибыль (в налоговом учете).

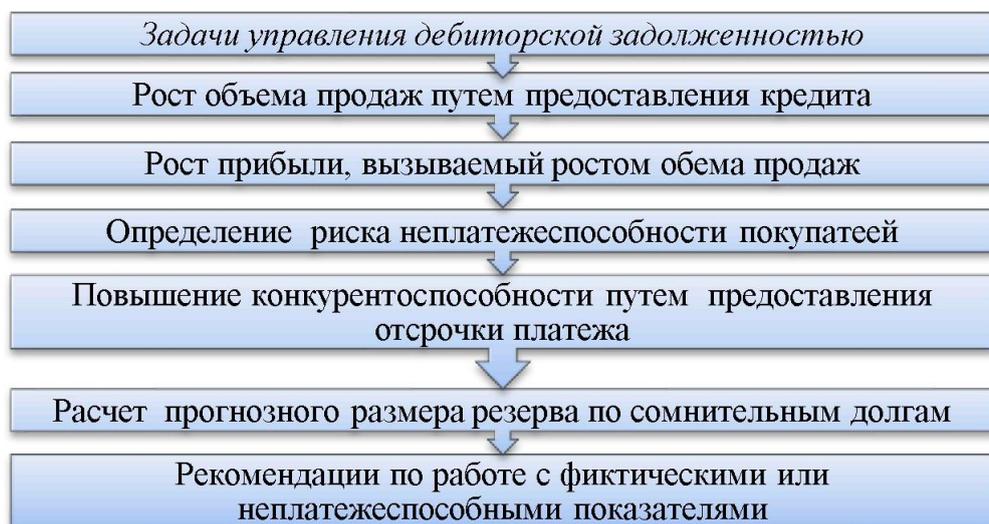
Итак, дебиторская задолженность является оборотным активом предприятия, возникает в сбытовой деятельности компании и характеризует взаимоотношения контрагентов по оплате стоимости товаров (работ, услуг). Цели управления дебиторской задолженностью:

- ограничение приемлемого уровня дебиторской задолженности;
- выбор условий продаж, обеспечивающих гарантированное поступление денежных средств;

- определение скидок или надбавок для различных групп покупателей с точки зрения соблюдения ими платежной дисциплины;
- ускорение востребования долга;
- уменьшение бюджетных долгов;
- оценка возможных издержек, связанных с дебиторской задолженностью, то есть упущенной выгоды от неиспользования средств, замороженных в дебиторской задолженности.

## 1.2. Задачи, функции и методы управления расчетами в организации

Способность такого актива, как дебиторская задолженность быть конвертированным в денежные средства – становится ключевой задачей любого сбытового подразделения каждой компании. Основные задачи управления дебиторской задолженностью представлены на рисунке 1.1.



**Рисунок 1.1 – Основные задачи управления дебиторской задолженностью**

Управлению дебиторской задолженности также характерны не специфические управленческие функции:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль и анализ.

Планирование дебиторской задолженности предполагает производимые заранее расчеты, оценки управленческих решений. Важно определить политику сбыта, выбрав правильный параметр дебиторской задолженности.

Организация управления предполагает текущую работу с дебиторской задолженностью, которая требует повышенного внимания. Мотивация –

комплекс административных, психологических моментов, которые влияют на поведение дебитора, менеджера. Контроль-сбор информации о должниках компании, их финансовом положении, анализ – выявление фактов и их влияния на отклонение фактического состояния дебиторской задолженности от планового.

Для, управления, дебиторской задолженностью, необходима прозрачная, цельная, своевременная и актуальная информация о дебиторах, платежах и задолженности: данные о выставленных дебиторам счетах, которые не оплачены на данный момент; время просрочки платежа по каждому из счетов; размер безнадежной и сомнительной дебиторской задолженности, оцененной на основании установленных фирмой нормативов; кредитная история контрагента (средний период просрочки, средняя сумма кредита). Как правило, такие сведения можно получить при исследовании системы бухгалтерского учета.

Квалифицированное управление дебиторской задолженностью – один из способов повышения устойчивости финансового положения компании. Возврат задолженности в короткие сроки – реальная возможность пополнения дефицитных оборотных средств. Именно нехватка денежных средств заставляет многих производителей изменять условия реализации продукции, требует от предприятий выработку новой кредитной политики. Эффективные методы управления задолженностью позволяют предприятию планировать пути развития на рынке. Управление дебиторской задолженностью предполагает принятие финансовых решений по следующим вопросам:

- учет дебиторской задолженности на каждую отчетную дату;
- анализ состояния и причин, в силу которых у компании сложилось негативное положение с ликвидностью дебиторской задолженности;
- разработка адекватной политики и внедрение в практику компании современных методов управления дебиторской задолженностью;
- контроль над текущим состоянием дебиторской задолженности. Одним из методов учета дебиторской задолженности на отчетную дату является инвентаризация обязательств. Роль инвентаризации в случае с обязательствами заключается в выявлении сомнительных и безнадежных долгов. Результаты инвентаризации – это основа для работы с дебиторской задолженностью, также создания резерва по сомнительным долгам и списанию задолженности не реальной к взысканию. Итак, инвентаризация долгов нужна не только для того, чтобы сверить учетные данные с первичными учетными документами, но и для ее дальнейшего анализа. На рисунке 1.2 представлены методы управления дебиторской задолженностью.



**Рисунок 1.2 – Методы управления дебиторской задолженностью**

Система управления дебиторской задолженностью включает в себя: кредитную политику и комплекс мер, по снижению риска возникновения сомнительной и безнадежной дебиторской задолженности. Политика управления дебиторской задолженности необходима в первую очередь для обеспечения непрерывности текущей деятельности компании.

Необходимыми условиями управления дебиторской задолженностью является: предпочтение тем условиям продаж, которые обеспечивают своевременное и гарантированное поступление денежных средств, уменьшение бюджетных долгов, анализ издержек, непосредственно связанных с дебиторской задолженностью, т.е. упущенной выгоды от неиспользования средств, замороженных в дебиторской задолженности, установление скидок и надбавок для покупателей с точки зрения соблюдения ими платежной дисциплины.

Информационное обеспечение играет важную роль в анализе хозяйственной деятельности. Все информационные источники делятся на: учетные, внеучетные, плановые. Нормативные материалы, сметы, проектные задания т.е. все типы планов, которые разрабатывают в компании-это плановые источники информации. Учетные источники информации – это данные бухгалтерского, статистического, оперативного учета.

Важнейшую роль в информационном обеспечении оказывает бухгалтерский учет, т.к. на его основе формируется полная и достоверная информация о хозяйственных процессах и явлениях, результатах.

Статистический учет и отчетность, содержит количественная характеристика массовых явлений и процессов, используется он для более углубленного изучения процессов и взаимосвязей.

Оперативный учет и отчетность обеспечивает анализ более точными данными (например, о производстве и отгрузке продукции, состоянии производственных запасов) с целью повышения эффективности аналитических исследований.

При анализе расчетов с поставщиками и подрядчиками используются данные Главной книги и бухгалтерского баланса. Источниками информации для расчетов с заказчиками и покупателями являются первичные документы: акты, приемо-сдаточные накладные, ведомости. По расчетам с бюджетом источником информации являются: справки и расчеты по отдельным видам платежей, выписку учреждений банка и т.д.

Внеучетные источники информации – это все, кроме перечисленных выше. В их число входят:

- официальные документы: законы государства, указы президента, постановления правительства, приказы вышестоящих органов управления, акты ревизий и проверок, приказы и распоряжения руководителей предприятия;

- хозяйственно-правовые документы: договора, соглашения, решения арбитража и судебных органов, рекламации;

- научно-техническая информация: публикации, отчеты по результатам научно-исследовательской работы и др.

- данные о работе конкурирующих предприятий, полученные из разных источников информации (Интернет, радио, телевидение, газеты и т.д.);

- техническая и технологическая документация;

- устная информация, которая получена во время деловых встреч с членами трудового коллектива или представителями других предприятий.

Итак, информационная система экономического анализа должна формироваться и совершенствоваться с учетом перечисленных выше требований, что является необходимым условием повышения действенности и эффективности анализа.

Таким образом, дебиторскую задолженность определяют как составляющую оборотного капитала, которая представляет собой требования к физическим или юридическим лицам относительно оплаты товаров, продукции, услуг. В соответствии со стандартами бухгалтерского учета бухгалтерская задолженность – это сумма задолженности дебиторов компании на определенную дату. Дебиторами могут являться и юридические и физические лица, у которых имеется обязательство перед компанией. Признать дебиторскую задолженность активом можно лишь тогда, когда существует вероятность получения компанией будущих экономических выгод и может быть достоверно определена ее сумма. Если невозможно определить сумму, она не может быть признана

## ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО "БАСТИОН СПБ

### 2.1 Организационно–экономическая характеристика предприятия ООО «Бастион СПБ»

Общество с ограниченной ответственностью «Бастион СПБ» организовано 30.06.2010 г. и является дистрибьютором различных видов продукции. Миссия предприятия – сформировать прочные отношения с покупателями и занять лидирующую позицию на рынке.

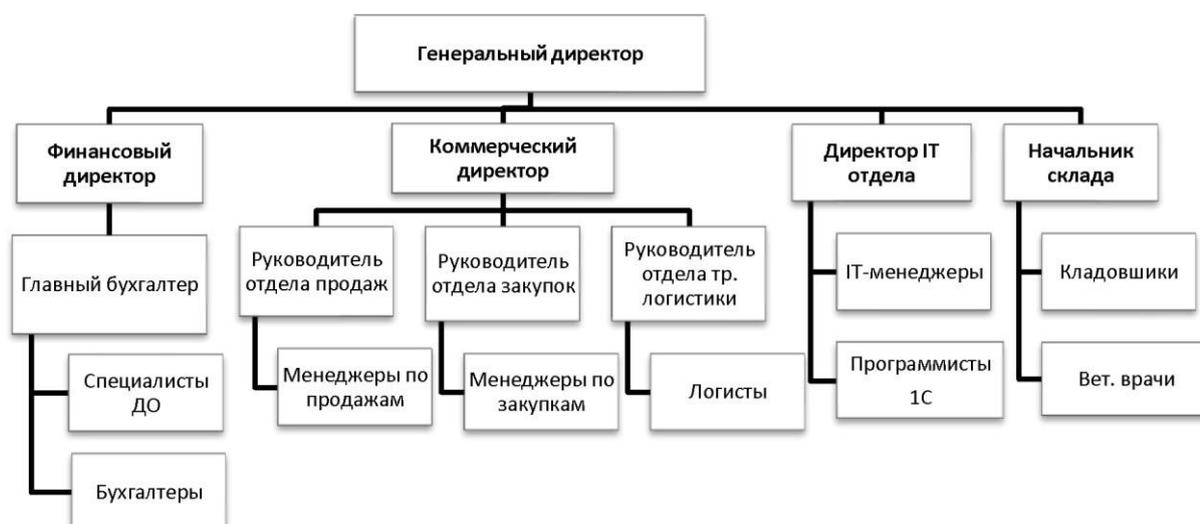
Производственная структура представляет собой совокупность служб предприятия, действия которых направлены на эффективное обеспечение хозяйственной деятельности предприятия. Руководители данных служб находятся в непосредственном подчинении у генерального директора. Производственная структура ООО «Бастион СПБ» приведена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Состав и производственная структура ООО «Бастион СПБ»

Наименование службы	Вид деятельности	Численность работников, чел
Основные подразделения		
Служба складской логистики	Планирование и управление складскими запасами, координирование отпуска сырья в переработку и принятие готовой продукции на склад.	6
Служба Транспортной логистики	Координирование транспортировки сырья на склад и переработчику, доставки готовой продукции покупателям. Составление маршрутов доставки.	5
Другие службы, входящие в состав организации		
Коммерческая служба	Продвижение продукции по всем каналам сбыта, контроль за реализацией продукции, изучение рыночной конъюнктуры, поиск поставщиков, заключение договоров	10

	и контроль их исполнения.	
Финансовая служба	Ведение бухгалтерского учета, составление финансовой и управленческой отчетности, взаимодействие с контрагентами и финансовыми организациями в рамках компетенции, контроль финансовых ресурсов с целью их эффективного использования.	8
IT отдел	Подбор, установка и сопровождение программного обеспечения, обеспечение работоспособности информационных систем, автоматизация бизнес-процессов, оптимизация бумажного документооборота	3

Организационная структура управления предприятием – это разделение предприятия на подразделения в целях упорядочения взаимодействия, установления подчиненности и полномочий. Правильно построенная организационная структура позволяет рационально организовывать управленческий процесс, между участниками которого распределены задачи, права и ответственность за их исполнение. На рисунке 2.1 представлена структура управления предприятием «Бастион СПб».



## **Рисунок 2.1 – Организационная структура управления ООО «Бастион СПб»**

Исходя из схемы организационной структуры, представленной на рисунке 2.1, следует сделать вывод, что в ООО «Бастион СПб» используется линейно-функциональная структура управления. При такой структуре каждый отдел получает указания и распоряжения не только от руководителей отдела, но и от руководителей функциональных служб. В данном примере руководителями функциональных служб являются: финансовый директор, коммерческий директор, директор по автоматизации и директор по административно-хозяйственной части.

К достоинствам такой структуры можно отнести: высокое качество и высокую эффективность принимаемых управленческих решений; компетентных охват всех сфер деятельности организации; улучшение координации деятельности в функциональных областях.

Недостатками линейно-функциональной структуры управления являются: отсутствие тесной взаимосвязи на горизонтальном уровне между подразделениями; трудность принятия согласованных управленческих решений; сложность подбора руководителей высших уровней управления.

Основные технико-экономические показатели дают возможность охарактеризовать эффективность использования предприятием материальных запасов, производственных мощностей и трудовых ресурсов. В таблице 2.1 представлены основные технико-экономические показатели ООО «Бастион СПб» в абсолютных величинах за три отчетных периода.

Таблица 2.2 – Основные технико-экономические показатели ООО «Бастион СПБ»,

Показатель	Значение показателей				
	2018 г.	2019 г.		2020 г.	
	абсолютная величина	абсолютная величина	темпы роста, %	абсолютная величина	темпы роста, %
Уставный капитал	10	10	100	10	100
Валюта баланса	7925	47668	601	182911	384
Внеоборотные активы	-	305	-	3807	1248
Оборотные активы	7925	47363	598	179104	378
Запасы	3581	12697	355	21336	168
Денежные средства	755	762	101	921	121
Краткосрочные финансовые вложения	-	-	-	-	-
Дебиторская задолженность	3589	33904	945	156847	463
Краткосрочные обязательства	7548	45982	609	175531	382
Долгосрочные обязательства	-	-	-	-	-
Собственные средства	377	1686	448	7380	438
Заемные средства	7548	45982	609	175531	382
Среднегодовая величина собственного капитала	377	1686	1031	4533	440
Среднегодовая стоимость активов	7925	27797	351	115290	415
Среднегодовая стоимость оборотных активов	3963	27644	698	113234	410
Среднегодовая стоимость основных средств	-	153	-	2056	1348

Среднесписочная численность работников	12	21	175	33	157
Среднемесячная заработная плата одного работника	17	19	112	22	116
Фондоотдача	-	553	-	160	29
Среднегодовая выработка одного работника (производительность труда)	2112	4014	190	9943	248
Прибыль от продаж на рубль основных средств	-	26	-	9	34
Прибыль от продаж на рубль зарплаты	0,37	0,35	95	2,1	601
Прибыль от продаж на одного работника	75	190	255	549	289

Рассмотрев основные экономические показатели организации, можно отметить, что за весь анализируемый период происходит положительная динамика роста краткосрочных и долгосрочных активов, собственного капитала и валюты баланса в целом, что свидетельствует о расширении объемов хозяйственной деятельности организации.

Прирост долгосрочных активов в 2020 году на 1148 % по сравнению с 2019 годом связан с приобретением основных средств, а именно складского оборудования. Не смотря на высокий рост долгосрочных активов, в структуре актива баланса в 2020 г. их доля составляет всего 2%.

Увеличение краткосрочных активов с 7925 тыс. руб. в 2016 году до 47363 тыс. руб. в 2016 году в основном связано с приростом дебиторской задолженности на 845%, и с приростом запасов на 355%. В 2020 году наблюдается увеличение краткосрочных активов на 131741 тыс. руб., темп роста составил 378 %. Основной причиной увеличения является прирост дебиторской задолженности на 363% и прирост запасов на 68%.

Основную долю краткосрочных активов составляет дебиторская задолженность. В 2019 году ее доля в краткосрочных активах составила 88 %, что на 16% выше, чем в 2019 году. Доля в валюте баланса на конец 2020 года составляла 86%, т.е. увеличилась на 15%. В 2019 году дебиторская задолженность увеличилась на 30315 тыс. руб. по сравнению с 2018 годом, а в 2020 году абсолютный прирост составил 120343 тыс. руб. Рост дебиторской задолженности за анализируемый период может быть связан с ростом продаж с отсрочкой платежа, увеличением авансируемых сумм поставщикам и возможных проблемах с оплатами покупателей. Снижение темпа роста дебиторской задолженности в 2020 году по сравнению с темпом роста в 2019 году на 482 п.п. может быть связано с уменьшением объемов выручки за данный период и более эффективной работе с задолженностью покупателей.

В 2020 году темп роста собственных средств (438%) выше темпа роста заемных средств (382%) на 56 п.п., что свидетельствует о снижении зависимости организации от кредиторов и заемщиков. Однако в течение 2018-2020г.г. собственные средства занимают наименьшую долю в структуре пассивов. В период с 2018- 2020 г. их доля в структуре пассивов колеблется от 3,54% до 4,76%. Прирост собственных средств происходил за счет увеличения нераспределенной прибыли.

Наибольшую долю в структуре пассивов занимает краткосрочные обязательства. В 2020 году краткосрочные обязательства увеличились с 45982 тыс. руб. до 175531 тыс. руб., их рост составил 382%. Данный рост связан с приростом краткосрочных заемных средств на 557% и с приростом кредиторской задолженности на 217%.

Среднесписочная численность значительно росла за анализируемый период, что характеризуется как положительная тенденция в развитии хозяйственной деятельности предприятия.

Фондоотдача снижается на фоне роста стоимости основных средств. По этой же причине произошло снижение прибыли от продаж на рубль основных средств в период с 2018-2020 гг.

Среднегодовая выработка на одного работника является наиболее обобщающим показателем производительности труда. В 2019 году темп роста данного показателя составил 190%, а в 2020 году – 248%. Причиной данного роста является увеличение выручки, причем темп роста выручки выше темпа роста среднесписочной численности сотрудников.

Финансовый результат ООО «Бастион СПб» является основным показателем деятельности и выражается в форме прибыли, которая осуществляет прирост стоимости собственного капитала организации за отчетный период. Данные о финансовых результатах деятельности организации представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3–Основные финансовые результаты деятельности ООО«Бастион СПб», тыс. руб.

Показатели	Значение показателей				
	2018 г.	2019 г.		2020 г.	
	абсолютная величина	абсолютная величина	темп роста, %	абсолютная величина	темп роста, %
Выручка	16894	91029	539	382718	420
Себестоимость продаж	-11002	-59002	536	(254149	431
Валовая прибыль	5892	32027	544	128569	410
Коммерческие расходы	-4998	-28041	549	(110461	394
Управленческие расходы	-	-	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	894	3986	446	18108	454
Сальдо прочих доходов и расходов	-424	-2329	549	-10900	468
Прибыль (убыток) до налогообложения	470	1657	353	7208	435

Текущий налог на прибыль, в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	-103	-348	337	-1514	435
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	367	1309	357	5694	435

За период с 2018 по 2020 год выручка ООО «Бастион СПб» росла существенными темпами. В 2017 году темп роста составил 539%, а в 2018 году – 420%. Данный рост обусловлен активным приростом заключенных контрактов на поставку продукции с крупнейшими торговыми сетями.

Несмотря на снижение темпа роста выручки в 2020 году на 119 п.п. по сравнению с 2019 годом, прирост выручки в абсолютном выражении составил 291689 тыс. руб.

В 2019 году темп роста выручки выше темпа роста себестоимости, что положительно повлияло на динамику прибыли от продаж и чистой прибыли. В 2020 году ситуация изменилась, и темп роста себестоимости оказался выше темпа роста выручки на 11 п.п., что характеризуется негативно.

В 2020 году темпа роста коммерческих расходов ниже темпа роста выручки. Это связано с оптимизацией коммерческих расходов путем увеличения объема продаж в отдаленных регионах, что сократило расходы на логистику. Темп роста чистой прибыли в 2020 году составляет 435%, что выше темпа роста выручки на 15 п.п., данное соотношение характеризуется положительно и связано с сокращением коммерческих расходов и сальдо прочих доходов и расходов.

## **2.2. Анализ финансового состояния ООО «Бастион СПб» за 2018-2020г.**

Анализ финансового состояния ООО «Бастион СПб» проведен по показателям ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности и рентабельности. Анализ динамики указанных показателей позволяет не только получить значение параметров, дающих объективную оценку финансового состояния организации, но и спрогнозировать ее дальнейшее развитие. В таблице

2.4 представлены показатели ликвидности, финансовой устойчивости и деловой активности ООО «Бастион СПб» за 2018-2020 гг.

Таблица 2.4 – Анализ финансового состояния ООО «Бастион СПб» за 2018-2020 г.

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Расчет
1	2	3	4	5
<b>Показатели ликвидности</b>				
Абсолютная ликвидность	0,10	0,02	0,01	921/175531
Текущая ликвидность (коэффициент покрытия)	1,05	1,03	1,02	179104/ 175531
<b>Показатели финансовой устойчивости</b>				
Коэффициент автономии	0,048	0,035	0,040	7380/ 182911
Коэффициент обеспечения собственными оборотными средствами	0,048	0,029	0,020	3573/ 179104

Соотношение собственных и заемных средств (финансовый ливеридж)	0,5	0,037	0,03	
Период оборота оборотных активов, дней		111	0	7380/175531
Период оборота собственного капитала, дней	8	4	4	4533*365/382718
Период оборота дебиторской задолженности, дней		75	91	95376*365/382718

Период оборота кредитной задолженности, дней	63	90	74	$77720 * 365 / 382718$
Период оборота запасов, дней		85	64	$17017 * 365 / 382718$
Рентабельность активов по прибыли до налогообложения, %	6	6	6	$7208 * 100 / 115289$

Коэффициент абсолютной ликвидности, полученный в 2020 году, говорит о том, что на конец года организация способна погасить за счет собственных денежных средств только 1% от общей доли краткосрочных обязательств. Снижение коэффициента абсолютной ликвидности связано с тем, что темп роста наиболее ликвидных активов – денежных средств, значительно ниже темпа роста краткосрочных обязательств организации.

Несмотря на низкий коэффициент ликвидности, коэффициент покрытия находится в пределах среднего значения по отрасли, в 2020 году его значение 1,02. Он отражает способность организации погасить свою краткосрочную задолженность за счет оборотных активов.

Все показатели финансовой устойчивости за анализируемый период принимают критически низкие значения. Организация является не финансово устойчивой, что связано с неправильным соотношением собственных и заемных средств компании.

Доля собственных средств в 2020 году в валюте баланса составляет всего 4% от совокупного объема капитала организации.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает достаточность у организации собственных оборотных средств, необходимых для ее финансовой устойчивости. Данный показатель находится ниже нормативного значения. В 2020 году показатель составил 0,02, что в 2,4 раза

ниже, чем в 2019 году.

Показатели деловой активности позволяют оценить эффективность использования средств организации. Повышение периода оборота оборотных активов организации обусловлено более высоким темпом роста оборотных активов, нежели темп роста выручки, и способствует повышению потребности в финансировании.

Короткий период оборота собственного капитала, связан с тем, что выручка от основного вида деятельности в основном получена благодаря использованию привлеченного и заемного капитала.

Активное снижение периода оборота кредиторской задолженности свидетельствует о том, что организация стала менее активно финансировать свою деятельность за счет привлеченного капитала. В 2020 году данный показатель снизился с 90 до 74 дней. В целом, это скорее связано не с повышением платежной дисциплины в организации, а с ужесточением коммерческих условий со стороны поставщиков. Постепенно организация переходит от закупок у поставщиков, к закупкам от производителя. С хозяйствами заключается договор контрактации. Долгосрочность сделки предусматривает авансирование будущих поставок, что является одним из основных факторов снижения периода оборота кредиторской задолженности.

Рентабельность продаж в период с 2018-2020 год остается примерно на одном уровне, ее значение колеблется между 4-5%, что ниже нормативного значения по отрасли.

Снижение рентабельности расходов по обычным видам деятельности по прибыли от продаж в 2019 году на 1% связано с более высоким темпом роста себестоимости и коммерческих расходов, нежели темп роста выручки. В 2020 году данный показатель не изменился, и составил 5%.

Высокое значение рентабельности собственного капитала связано с высокой долей заемного капитала и малой долей собственного, что сильно снижает финансовую устойчивость предприятия.

На основе проведенного анализа, следует расценивать финансовое состояние ООО «Бастион СПб» как неустойчивое. Для данного состояния характерны регулярные кассовые разрывы, и как следствие регулярные неплатежи своим кредиторам. Размер дебиторской задолженности и запасов не покрывается даже кредиторской задолженностью и краткосрочными займами. Для нормализации финансового состояния организации необходимо сформировать рациональное соотношение собственного и заемного капитала, в основном за счет увеличения прибыли. Оптимизация размера оборотных активов позволит организации направить высвобожденные средства на погашение займов, либо на расширение хозяйственной деятельности, которая судя по рентабельности продаж, способна наращивать прибыль, а, следовательно, и увеличивать собственный капитал.

### **2.3 Анализ динамики состава и структуры дебиторской и кредиторской задолженности ООО «Бастион СПб» за 2018-2020 гг.**

Анализ дебиторской задолженности следует начать с изучения объема, динамики состава и структуры задолженности за анализируемый период. Аналитические расчеты представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Динамика дебиторской задолженности ООО «Бастион СПб» за 2018-2020 гг., тыс. руб.

Показатель	2018 г	2019г	2020.	Отклонение, +/-		Темп роста (снижения) 2020 г. к 2019 г., %
				2019г от 2018г .	2020г От 2019 г.	
Дебиторская Задолженность всего, тыс. руб.	3589	33904	156847	+30315	+122943	+462,62
в т.ч.						
Покупатели заказчики	и 3185	30847	138112	+27662	+107265	+447,73
Поставщики подрядчики	и 284	2557	16733	+2273	+14176	+654,40
Расчеты бюджетом внебюджетн ыми фондами	с и 14	71	112	+57	+41	+157,75
Прочие дебиторы	106	429	1890	+323	+1461	+440,56

Анализируя показатели таблицы 2.5, можно сделать вывод, что за весь период дебиторская задолженность имеет тенденцию к увеличению по каждой группе задолженности. В 2020 году наибольший темп роста показала задолженность поставщиков по авансам. Это может говорить о том, что поставщики ООО «Бастион СПб» ужесточили коммерческие условия, и организация вынуждена отвлекать из оборота денежные средства путем авансирования будущих поставок.

За весь анализируемый период структура дебиторской задолженности

практически не изменялась, наибольшую долю составляет задолженность покупателей и заказчиков, ее значение колеблется от 88,06% до 90,98%. В 2020 г. наблюдается увеличение доли задолженности по авансам на 3,13% по сравнению с 2019 г. Удельный вес всех остальных составляющих незначителен. Таким образом, следует обратить особое внимание на задолженность покупателей и заказчиков.

На рисунке 2.2 приведена структура дебиторской задолженности в динамике за три года.

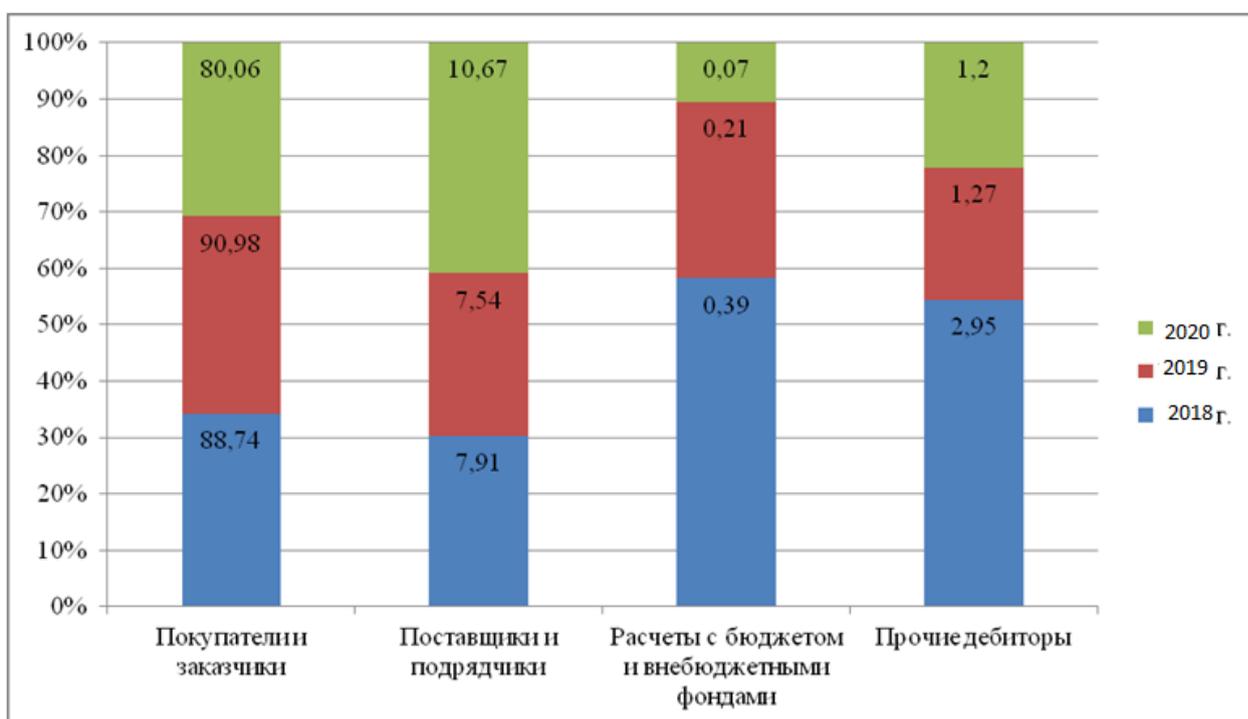


Рисунок 2.2 – Динамика структуры дебиторской задолженности ООО «Бастион»

Для того, чтобы расширить анализ, следует показать движение задолженности по годам. Динамику дебиторской задолженности целесообразно сопоставить с динамикой кредиторской задолженности, т.к. кредиторская задолженность является источником финансирования дебиторской задолженности (таблица 2.6).

Таблица 2.6 –Анализ соотношения дебиторской и кредиторской задолженности

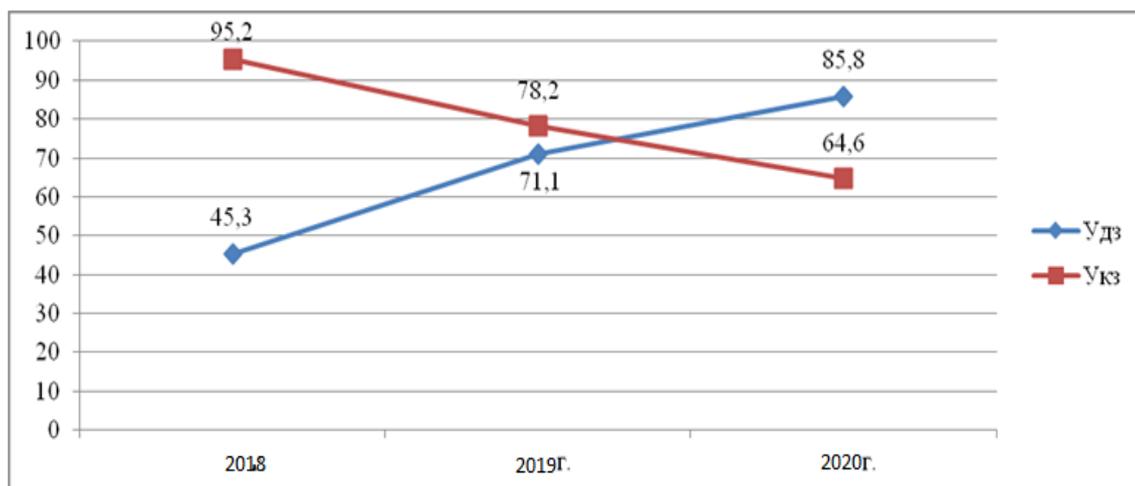
Показатель	2018год	2019 год	2020год
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	3589	33904	156847
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	7548	37257	118183
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	0,48	0,91	1,33

Теория экономического анализа считает идеальным соотношением, когда краткосрочная дебиторская задолженность полностью покрывает кредиторскую задолженность. К такому состоянию необходимо стремиться. Стратегически можно установить индикатор — соотношение дебиторской задолженности к кредиторской как целевой. Его значение должно быть больше или равно 1.

Из данных, приведенных в таблице 2.6, следует, что за анализируемый период коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности увеличивается. В 2020 году сумма дебиторской задолженности стала превышать сумму кредиторской задолженности. Данное превышение свидетельствует о более быстрой оборачиваемости кредиторской задолженности по сравнению с оборачиваемостью дебиторской задолженности. Коэффициент соотношения в 2020 году составил 1,33, что почти соответствует нормативному значению.

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

На рисунке 2.3 представлена динамика задолженности, где  $У_{дз}$  – удельный вес дебиторской задолженности,  $У_{кз}$  – удельный вес кредиторской задолженности, по отношению к итогу баланса.



**Рисунок 2.3 – Динамика отношения дебиторской и кредиторской задолженности к итогу баланса**

На протяжении всего анализируемого периода доля дебиторской задолженности в активе баланса увеличивается. В 2018 году она занимала 45,3%, а в 2020 году стала составлять 85,8%. Данное увеличение является причиной снижения ликвидности и финансовой устойчивости организации, т.о. увеличивается риск финансовых потерь. Рост дебиторской задолженности оценивается положительно, только если связан с увеличением продаж при сохранении осмотрительной кредитной политики.

Доля кредиторской задолженности в пассиве баланса за данный период снижается. В основном это связано с привлечением займов, которые в 2020 году составляют 31,4% пассива баланса. Можно предположить, что в 2020 году на фоне роста дебиторской задолженности, предприятию потребовалось привлекать заемные средства, в качестве финансирования оборотного капитала.

## 2.4. Анализ эффективности управления дебиторской задолженностью на предприятии ООО «Бастион СПб»

Эффективное управление дебиторской задолженностью подразумевает под собой оптимизацию объема и обеспечение контроля задолженности покупателей. Эффективность функционирования организации характеризует оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности. Она оказывает влияние на платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия.

Анализ оборачиваемости дебиторской задолженности ООО «Бастион СПб» проведен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Анализ оборачиваемости дебиторской задолженности

Показатель	Значение показателя			Отклонение, +/-	
	2018г	2019г	2020г.	2019г. От 2018г.	2020г. от 2019 г.
Выручка от продаж, тыс.руб.	16894	91029	38278	+74135	+29169
Среднегодовая дебиторская задолженность, тыс.руб.	3589	18747	95376	+15158	+76629
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	4,71	4,86	4,01	+0,15	-0,76
Период оборота дебиторской задолженности, дни	78	75	91	-3	+16

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности относится к группе показателей деловой активности. Более распространенный на практике вариант – период погашения дебиторской задолженности в днях. Этот показатель

целесообразно сопоставлять со средним периодом отсрочки платежа для покупателей.

Анализируя данные, приведенные в таблице 2.7, наблюдаем, что на протяжении всего периода размер дебиторской задолженности увеличивается, что характерно при увеличении продаж. В 2020 году темп роста дебиторской задолженности (509%) выше темпа роста выручки (420%) на 89 п.п., что свидетельствует о неэффективной работе с возмещением дебиторской задолженности.

Период оборота дебиторской задолженности в 2019 году уменьшился на 3 дня по сравнению с 2018 годом, однако, в 2020 году данный показатель увеличился на 16 дней, что характеризуется негативно. В соответствии с деловой практикой, ООО «Бастион СПб» предоставляет своим покупателям отсрочку платежа 10 календарных дней. Период оборота 91 день свидетельствует о том, что в среднем, покупатели нарушают сроки оплаты на 61 день. Организация нуждается в корректировке кредитной политики и оптимизации бизнес-процессов взаимодействия с покупателями.

Рассмотрим влияние факторов на изменение оборачиваемости дебиторской задолженности

Таблица 2.8 – Данные для определения влияния факторов на оборачиваемость дебиторской задолженности

Показатель	2019г	2020г	Изменение, +/-
Выручка, тыс.руб.	91029	382718	+291689
Средняя дебиторская задолженность, тыс.руб.	18747	95376	+76629
Период оборота дебиторской задолженности, дни	75	91	+16

Факторная модель будет иметь вид

где  $ПО_{дз}$  – период оборота дебиторской задолженности, дни;

$ДЗ$  – средняя дебиторская задолженность, тыс.руб.,

$V$  – выручка от реализации, тыс.руб.

Рассчитаем влияние выручки на период погашения дебиторской задолженности:

$$\Delta ПО_{дз}(V) = \frac{\overline{ДЗ}_0 * 365}{V_1} - \frac{\overline{ДЗ}_0 * 365}{V_0} = \frac{18747 * 365}{382718} - \frac{18747 * 365}{91029} = -57 \text{ дней}$$

Рассчитаем влияние средней дебиторской задолженности на период погашения:

$$\Delta ПО_{дз}(\overline{ДЗ}) = \frac{\overline{ДЗ}_1 * 365}{V_1} - \frac{\overline{ДЗ}_0 * 365}{V_1} = \frac{95376 * 365}{382718} - \frac{18747 * 365}{382718} = 73 \text{ дня}$$

Рассчитаем совокупное влияние факторов:

$$\Delta PO_{\partial_3} = \Delta PO_{\partial_3}(\overline{ДЗ}) + \Delta PO_{\partial_3}(B) = 73 - 57 = 16 \text{ дней}$$

Анализируя полученные данные, можно сделать вывод, что увеличение средней дебиторской задолженности в 2020 году на 76629 тыс. руб. способствует увеличению периода оборачиваемости на 73 дня. А за счет увеличения выручки на 291689 тыс. руб. период оборачиваемости дебиторской задолженности уменьшился на 57 дней.

В результате увеличения периода оборачиваемости дебиторской задолженности дополнительно было отвлечено оборотных средств на сумму 16627 тыс. руб. ( $382718/4,86 - 95376 = -16627$  тыс. руб.)

Динамику оборачиваемости дебиторской задолженности целесообразно сопоставлять с оборачиваемостью фондирующих пассивов, в частности, с периодом оборота кредиторской задолженности. Данные анализа оборачиваемости кредиторской задолженности представлены в таблице 2.9.

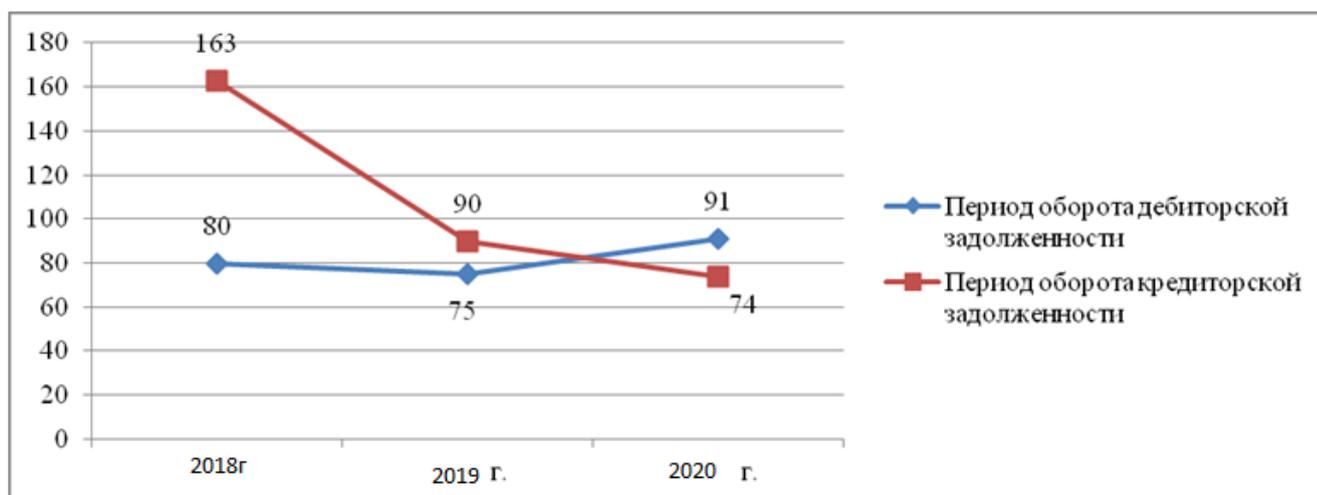
Таблица 2.9 – Анализ оборачиваемости кредиторской задолженности

Показатель	Значение показателя			Отклонение, +/-	
	2018г	2019г	2020г	2019г От 2018 г.	2020 от 2019г.
Выручка от продаж, тыс.руб.	16894	91029	382718	+74135	+291689
Среднегодовая кредиторская задолженность,тыс.руб.	7548	22403	77720	+14855	+55318
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	2,24	4,06	4,92	+1,83	+0,86
Период оборота кредиторской задолженности,дни	163	90	74	-73	-16

Средний срок возврата коммерческого кредита сократился в 2020 году по сравнению с 2018 на 89 дней. Сокращение данного показателя положительно сказывается на репутации компании, однако, можно предположить, поставщики ужесточили коммерческие условия, либо покупатели стали меньше авансировать будущие поставки товаров.

Период оборота дебиторской задолженности целесообразно сопоставлять с периодом оборота кредиторской задолженности. Для наглядности представим динамику этих показателей по отношению друг к другу (рисунок 2.4).

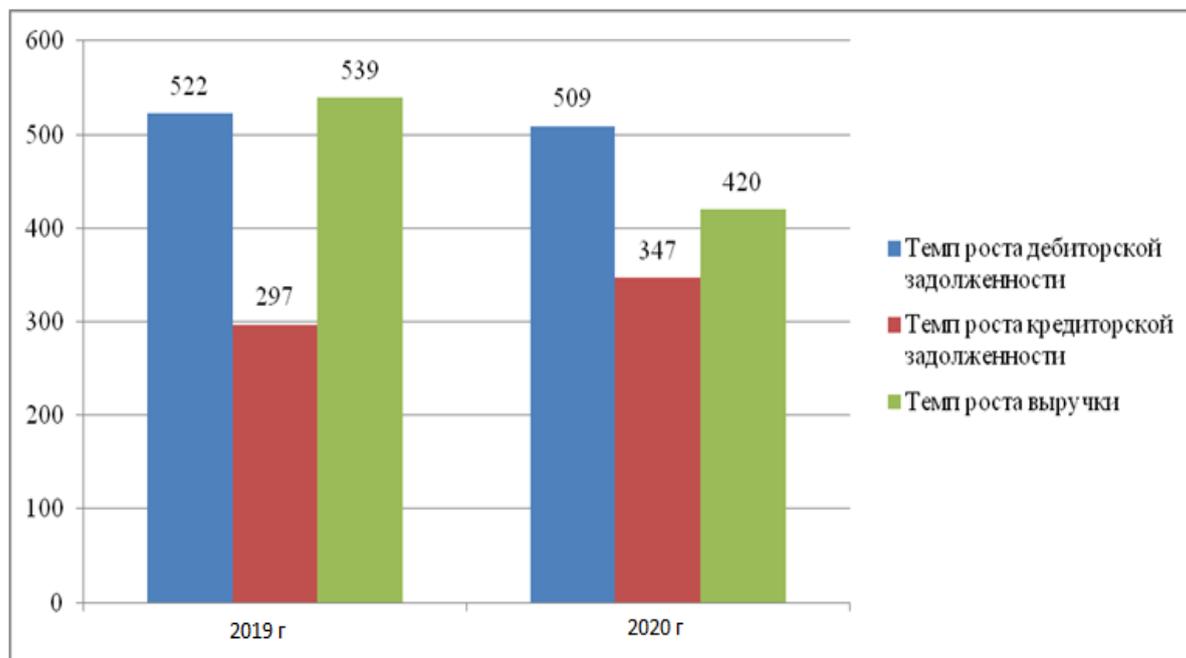
В 2018 год период оборота кредиторской задолженности превышал период оборота дебиторской задолженности на 85 дней. В 2020 году ситуация кардинально изменилась, кредиторская задолженности стала оборачиваться на 17 дней быстрее дебиторской. Это свидетельствует о том, что темп роста дебиторской задолженности выше темпа роста кредиторской задолженности, т.е. происходит отвлечение оборотных средств на расчеты с дебиторами. В итоге организация рано или поздно будет испытывать дефицит финансовых ресурсов, что повлечет за собой необходимость привлечения заемных средств, а это уже



платный источник.

**Рисунок 2.4 – Период оборота дебиторской и кредиторской задолженности, дни**

В ходе анализа целесообразно сопоставлять темпы роста средней дебиторской задолженности с темпами роста выручки и средней кредиторской задолженности в динамике. Графически данное соотношение представлено на рисунке 2.5.



**Рисунок 2.5 – Динамика темпов роста дебиторской и кредиторской задолженности, выручки от продаж.**

В 2019 году темп роста выручки на 17% выше темпа роста ДЗ, что характеризуется положительно. Однако, темп роста КЗ почти в 2 раза ниже темпа роста ДЗ, что говорит о том, что организация более активно финансирует деятельность своих покупателей, нежели получает коммерческие кредиты от поставщиков. В 2020 году темп роста ДЗ стал превышать не только темп роста КЗ (на 162%), но и темп роста выручки (на 89%).

Используя показатели оборачиваемости, можно рассчитать операционный и финансовый цикл (таблица 2.10). Операционный цикл представляет собой период времени, в течение которого финансовые ресурсы мобилизованы в запасах и дебиторской задолженности. Финансовый цикл – это разрыв между сроком платежа по своим обязательствам перед поставщиками и получением денег от покупателей.

Таблица 2.10 – Расчет операционного и финансового циклов за 2020 год

Показатель	За отчетный 2020год
Период погашения дебиторской задолженности, дни	91
Период оборота запасов, дни	64
Период погашения кредиторской задолженности, дни	77
Операционный цикл, дни	155
Финансовый цикл, дни	78

Длительность операционного цикла в 2020 году составила 155 дней, при этом в течение 77 дней деятельность осуществляется за счет привлеченного капитала (капитал поставщиков), а в течение 78 дней за счет собственного капитала и краткосрочных кредитов.

Аналитические процедуры, имеющие отношения к управлению дебиторской задолженностью, входят в систему внутрифирменного финансового анализа и управленческого контроля ООО «Бастион СПб».

Система управления дебиторской задолженностью создается путем регламентации всех процессов, связанных с формированием дебиторской задолженности и взысканием долгов.

Эффективная система управления дебиторской задолженностью должна решать следующие задачи:

- формализовать эффективную торговую и закупочную политику, позволяющую увеличить доходность бизнеса при сохранении приемлемых рисков;
- поддерживать сбалансированность задолженности и фондирующих пассивов;

– формировать и своевременно актуализировать прогнозы поступления денежных средств.

В ходе построения системы важно решить следующие задачи:

– организовать текущий мониторинг дебиторской задолженности и ее анализ в предшествующем периоде;

– сформировать систему кредитных условий для клиентов, в том числе систему скидок и штрафов;

– сформировать стандарты оценки покупателей и дифференциации условий предоставления кредита;

– создать четкие и понятные для сотрудников компании и контрагентов правила работы с дебиторской задолженностью;

– разработать схемы мотивации персонала, занятого возвращением дебиторской задолженности;

– определить возможную сумму оборотного капитала, направляемого в дебиторскую задолженность путем предоставления клиентам отсрочки платежа;

– сформировать процедуры сбора дебиторской задолженности, в том числе связанные с взысканием просроченной задолженности самостоятельно, а также в судебном порядке;

– построить эффективную систему оперативного контроля за движением и своевременной инкассацией дебиторской задолженности.

Далее следует рассмотреть каждый этап управления дебиторской задолженностью в ООО «Бастион СПб».

Первые два этапа являются основополагающими и определяют общие принципы работы с контрагентами. Тактические принципы формирования задолженности должны содействовать достижению прямых целей предприятия на конкретный период.

На первом этапе разрабатывается кредитная политика предприятия, составляются регламенты по предоставлению отсрочки платежа, авансирования закупок и работе с дебиторской задолженностью. Второй этап предполагает операционное планирование показателей – установление лимитов и условий работы для конкретных партнеров.

Кредитная политика предприятия – свод правил, регламентирующих предоставление коммерческого кредита и порядок взыскания задолженности клиентов. Основные цели кредитной политики – повышение эффективности инвестирования средств в дебиторскую задолженность, увеличение объема продаж.

ООО «Бастион СПб» применяет агрессивный тип кредитной политики. Приоритетной целью является максимизация дополнительной прибыли за счет расширения объемов реализации продукции в кредит. Основным каналом сбыта является прямое сотрудничество с сетевой розницей, что является наиболее эффективным при реализации скоропортящейся продукции. Реализация данной кредитной политики позволяет завоевывать большие доли действующего рынка сбыта и как следствие, максимизировать прибыль. Негативные последствия – чрезмерное отвлечение финансовых средств, снижение платежеспособности предприятия, рост расходов по взысканию долгов, а в конечном итоге снижение рентабельности оборотных средств и используемого капитала.

В организации проводят сегментирование коммерческих партнеров, это связано с тем, что не все из них одинаково экономически интересны и значимы для компании, следовательно, предполагаются разные коммерческие условия. Для того чтобы дифференцировать условия предоставления отсрочки платежа в организации осуществляют оценку покупателей.

Основными показателями оценки покупателей являются:

- размер бизнеса контрагента;
- платежная репутация контрагента;
- планируемый объем продаж;
- маржинальный доход планируемых продаж.

Торговые сети являются наиболее приоритетными партнерами организации. Им предоставляется отсрочка платежа, что является базовым условием для сотрудничества. Большинство торговых сетей в контрактах на поставку продукции не предусматривают наличие предельного лимита задолженности перед поставщиком и возможность остановки отгрузок при наличии просроченной задолженности. Таким образом, организация должна удовлетворять закупочный спрос торговой сети в не зависимости от размера ее задолженности, в т.ч. и просроченной. Не смотря на столь рискованные условия для поставщика, даже в период экономической нестабильности, торговые сети являются наиболее платежеспособными и устойчивыми партнерами.

Многие факторинговые компании озвучивают мнение, что работа с крупными сетевыми ритейлерами на условиях отсрочки платежа имеет минимальную рисковую составляющую. Данное мнение можно считать экспертным, т.к. именно эти финансовые организации постоянно работают с дебиторской задолженностью и могут профессионально оценить риски, связанные с ее возвратом.

Помимо расходов на логистику, поставщик осуществляет выплаты бонуса за количество приобретенной продукции. Его размер не должен превышать 10 % от суммы поставленного товара. Оплата данного вознаграждения, в основном, происходит путем подписания акта взаимозачета. Некоторые торговые сети в контракте предусматривают остановку оплат в случае несвоевременного подписания акта.

При работе с оптовыми покупателями и мелкими торговыми сетями, претендующими на отсрочку платежа, в организации устанавливаются максимальные лимиты отсрочки. Т.к. максимальный период отсрочки платежа составляет 14 календарных дней, его размер не корректируется и используется по умолчанию.

Заявку о предоставлении отсрочки платежа текущему или потенциальному клиенту инициирует коммерческий директор.

Заявка содержит следующую информацию:

- наименование контрагента;
- копию свидетельства о госрегистрации;
- копию свидетельства о постановке на учет в налоговом органе;
- местонахождение организации контрагента (юридический и фактический
- заверенную копию бухгалтерского баланса за последний отчетный период;
- заверенную копию отчета о финансовых результатах за последний

отчетный период;

- заявленный порядок реализации и оплаты
- продукции; величина запрашиваемого лимита
- кредитования; планируемые объемы продаж и виды
- продукции; курирующий менеджер отдела продаж.

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

Логика оценки кредитного риска заключается в следующем:

- выручка контрагента: чем выше доля контрагента в общей выручке, тем выше риск по данному контрагенту;
- период существования контрагента: чем дольше существует, тем меньше риск банкротства;
- уровень взаимоотношений с контрагентом: если мы знаем только менеджера – риск выше, если знаем руководителей и учредителей – риск минимальный.

Максимальный лимит кредитования может составлять не более месячной

выручки контрагента. Конечное решение о размере кредитного лимита принимает генеральный директор.

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

В регламенте определены действия сотрудников для возврата просроченной дебиторской задолженности:

- менеджер отдела продаж за два дня до наступления срока оплаты информирует дебитора о сроке и сумме оплаты;

- менеджер отдела продаж в день установленной даты платежа напоминает контрагенту о наступлении срока платежа и получает подтверждение о намерении исполнить договорные обязательства;

в случае если в течение 2-х дней после установленной даты платежа клиент не погасил задолженность, менеджер отдела продаж обязан предпринять меры для возврата дебиторской задолженности: вести переговоры с клиентом, писать официальные письма, согласовывать график платежей;

- если просроченная дебиторская задолженность достигает 30 календарных дней, коммерческий директор информирует генерального директора, и по согласованию с ним принимается решение об остановке отгрузок;

– если просроченная дебиторская задолженность достигает 60 дней, коммерческий директор связывается с дебитором и выясняет причину просрочки, степень его заинтересованности в продолжение коммерческих отношений с компанией, а также текущее состояние платежеспособности контрагента;

– по решению коммерческого директора дебитору передается претензия по оплате товара. Ответственность по подготовке претензии лежит на специалисте юридической службы;

– в случае просрочки оплаты свыше 90 дней и невозможности решить вопрос путем переговоров, коммерческий директор получает разрешение от генерального директора о начале судебного разбирательства с должником, в случае положительного ответа – направляет все имеющиеся документы юристу для подготовки документов в суд и инициирует судопроизводство;

в случае отрицательного решения суда по данному иску и в течение 3-х лет с момента возникновения просроченной дебиторской задолженности, данная задолженность переводится в ранг «Безнадежная дебиторская задолженность» и подлежит списанию согласно законодательным актам РБ по бухгалтерскому учету.

Анализируя данный регламент, следует отметить, что основную работу по возмещению дебиторской задолженности осуществляет коммерческая служба. При работе с дебиторской задолженностью во внимание берется только та задолженность, срок оплаты которой наступил, либо наступит в ближайшее время, причем расчет производится не от даты поставки продукции, а от даты предоставления корректного счета-фактуры покупателю. Это допущение не позволяет оценивать в полном объеме качество текущей задолженности, а, следовательно, и качество работы отдела документооборота, хотя период оборота задолженности увеличивается за счет длительного цикла замены счетов-фактур в среднем на 10 дней. В процессе работы с дебиторской задолженностью не участвует финансовая служба.

Менеджерам отдела продаж не хватает аналитической информации о качестве и размере дебиторской задолженности, о наличии подтвержденных актов-сверок. Несвоевременно, либо неправильно разнесенные оплаты от покупателей в учетной системе существенно искажают рабочий реестр старения дебиторской задолженности.

На практике, действия, определенные в данном регламенте, используются в отношении не всех дебиторов. Более 80 % задолженности приходится на торговые сети, в работе с которыми не предусмотрена остановка отгрузки продукции по причине неоплаты. Данное мероприятие не выгодно и для самой организации, следовательно, приоритетными должны быть «мирные» способы возмещения задолженности.

Не смотря на то, что ответственность за контроль над поступлением денежных средств распределена между сотрудниками коммерческого отдела, их вознаграждение не зависит от объема просроченной дебиторской задолженности. Мотивация сотрудников заключается только в увеличении объемов продаж, что, зачастую, приводит к наращиванию просроченной дебиторской задолженности по причине отгрузки продукции клиентам с плохой платежной репутацией. Специалисты других отделов (финансовая служба, юридический отдел) не являются активными соучастниками процесса по возмещению, а скорее формальные исполнители, работающие по заявке коммерческой службы.

На этапе оперативной работы контролируется исполнение регламентов и договоренностей, проверяются ключевые показатели, оценивается размер текущего и прогнозного объема возмещенных средств. На основе полученных результатов реализуются меры по минимизации отклонений от планов.

К основным мероприятиям по оперативному управлению относят:

- внесение информации о новых отгрузках;
- анализ состояния дебиторской задолженности (кроме безнадежной);
- актуализация графиков поступления;
- актуализация графиков оплат;
- анализ состояния просроченной и безнадежной задолженности;

- подписание актов сверок взаиморасчетов и актов премий;
- актуализация условий работы.

вовремя задолженности. Для решения этих задач необходимо спрогнозировать статусы задолженности по суммам и партнерам, сформировать и актуализировать реестры фактической задолженности, а также инициировать необходимые действия:

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

Главная цель оперативного управления дебиторской задолженности – обеспечить исполнение контрагентами условий договоров и не допустить проблем с ликвидностью.

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

На этапе аудита в организации периодически актуализируют и дополняют регламенты. Практика показывает, что некоторые не описанные изначально в регламентах проблемы и ситуации можно сформулировать только спустя какое-то время.

При анализе системы управления дебиторской задолженностью в ООО

«Бастион СПб» были выявлены следующие недостатки:

1. При анализе надежности потенциального дебитора не проводится оценка его финансового состояния, что повышает риск взаимодействия с неблагонадежным контрагентом, и приводит к росту просроченной дебиторской задолженности.

2. Одной из основных причин необоснованного увеличения периода оборота дебиторской задолженности является длительный цикл замены первичной документации. Неавтоматизированный процесс замены первичных

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

4. Отсутствует система мотивации участников процесса работы с дебиторской задолженностью, что приводит к формальному выполнению

## **2.5. Сравнительный анализ оценки эффективности деятельности предприятий ООО «БАСТИОН СПб » и ООО «АвтоХайд»**

Существует три уровня финансового потенциала предприятия: высокий, средний и низкий.

Для того, чтобы расширить анализ, следует показать движение задолженности по годам. Динамику дебиторской задолженности целесообразно сопоставить с динамикой кредиторской задолженности, т.к. кредиторская

задолженность является источником финансирования дебиторской задолженности (таблица).

Таблица 2.11.–Анализ соотношения дебиторской и кредиторской задолженности

Показатель	БАСТИОН СПБ		ООО «АвтоХайд»	
	2019 г	2020г	2019г	2020г
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	33904	156847	134852	176895
Кредиторская задолженность, тыс. руб	37257	118183	123258	192583
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	0,91	1,33	1,09	0,91

Теория экономического анализа считает идеальным соотношением, когда краткосрочная дебиторская задолженность полностью покрывает кредиторскую задолженность. К такому состоянию необходимо стремиться. Стратегически можно установить индикатор — соотношение дебиторской задолженности к кредиторской как целевой. Его значение должно быть больше или равно 1.

Можно сделать вывод о том ,что в 2019-2020 годах Финансовое положение **ООО «БАСТИОН СПБ »** и ООО «АвтоХайд» стабильное, деятельность предприятий прибыльная, резкие изменения показателей отсутствуют. Большую часть проанализированных коэффициентов можно отнести к высоким и средним уровням.

В 2020 году сумма дебиторской задолженности стала превышать сумму кредиторской задолженности. Данное превышение свидетельствует о более быстрой оборачиваемости кредиторской задолженности по сравнению с оборачиваемостью дебиторской задолженности. Коэффициент соотношения в

2020 году составил 1,33, что почти соответствует нормативному значению.

Таблица 2.12 Анализ оборачиваемости дебиторской задолженности

Показатель	БАСТИОН СПБ			ООО «АвтоХайд»		
	2019г	2020г	2020г. от2019 г.	2019г	2020г	2020г. от2019 г
Выручка от продаж, тыс.руб.	91029	382718	+291689	675484	987657	+312173
Среднегодовая дебиторская задолженность, тыс.руб.	18747	95376	+76629	12564	47897	+35333
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	4,86	4,01	-0,76	3,5	3,8	0,3
Период оборота дебиторской задолженности, дни	75	91	+16	50	100	+50

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности относится к группе показателей деловой активности. Более распространенный на практике вариант – период погашения дебиторской задолженности в днях. Этот показатель целесообразно сопоставлять со средним периодом отсрочки платежа для покупателей.

Таблица 2.13

Данные для определения влияния факторов на оборачиваемость дебиторской задолженности

Показатель	БАСТИОН СПБ			ООО «АвтоХайд»		
	2019г	2020г	+/-	2019г	2020г	+/-
Выручка, тыс.руб.	91029	382718	+291689	154675	198765	+44090
Средняя дебиторская задолженность, тыс.руб.	18747	95376	+76629	12567	25678	+13111
Период оборота дебиторской задолженности, дни	75	91	+16	50	100	+50

Анализируя полученные данные, можно сделать вывод, что увеличение средней дебиторской задолженности в 2020 году на 76629 тыс для ооо БАСТИОН и 13111тыс для ООО «АвтоХайд» . руб. способствует увеличению периода оборачиваемости на 73 дня. А за счет увеличения выручки на 291689 тыс. руб для ооо БАСТИОН и 44090 для ООО «АвтоХайд» . период оборачиваемости дебиторской задолженности уменьшился на 57 дней. Можно сделать вывод о том, что в ООО Бастион более эффективно управляют дебиторской задолженностью, чем в ООО «АвтоХайд».

Динамику оборачиваемости дебиторской задолженности целесообразно сопоставлять с оборачиваемостью фондирующих пассивов, в частности, с периодом оборота кредиторской задолженности.

Исходя из описанного выше, в данной главе можно сделать вывод, что необходимость определения финансового потенциала на уровне каждого предприятия является исходной ступенью в разработке любых программ и прогнозов развития.

Только на основе оценки текущего состояния всех элементов финансового потенциала и их динамики можно строить стратегию его эффективного использования.

### **Выводы по главе:**

1) ООО «Бастион СПб» является дистрибьютором различных видов продукции. ООО «Бастион СПб» используется линейно-функциональная структура управления. При такой структуре каждый отдел получает указания и распоряжения не только от руководителей отдела, но и от руководителей функциональных служб. Анализ основных экономических показателей ООО

«Бастион СПб» показал, что за весь анализируемый период происходит положительная динамика роста оборотных и внеоборотных активов, собственного капитала и валюты баланса в целом, что свидетельствует о расширении объемов хозяйственной деятельности организации. Основную долю оборотных активов составляет дебиторская задолженность. Наибольшую долю в структуре пассивов занимает краткосрочные обязательства. Среднесписочная численность значительно росла за анализируемый период, что характеризуется как положительная тенденция в развитии хозяйственной деятельности предприятия. Фондоотдача снижается на фоне роста стоимости основных средств. За период с 2018 по 2020 год выручка и чистая прибыль ООО «Бастион СПб» росли существенными темпами. Все показатели финансовой устойчивости за анализируемый период принимают критически низкие значения. Организация является не финансово устойчивой, что связано с неправильным соотношением собственных и заемных средств компании. Высокое значение рентабельности собственного капитала связано с высокой долей заемного капитала и малой долей собственного, что значительно снижает финансовую устойчивость предприятия.

2) Анализ управления дебиторской задолженностью показал, что за весь период дебиторская задолженность имеет тенденцию к увеличению по каждой группе задолженности. В 2020 году наибольший темп роста показала задолженность поставщиков по авансам. Это может говорить о том, что поставщики ООО «Бастион СПб» ужесточили коммерческие условия, и организация вынуждена отвлекать из оборота денежные средства путем

авансирования будущих поставок. За весь анализируемый период структура дебиторской задолженности практически не изменялась, наибольшую долю составляет задолженность покупателей и заказчиков. За анализируемый период коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности увеличивается. В 2020 году сумма дебиторской задолженности стала превышать сумму кредиторской задолженности. Также увеличилась доля дебиторской задолженности в активе баланса. На протяжении всего периода размер дебиторской задолженности увеличивается, что характерно при увеличении продаж.

Проанализировав полученную информацию о предприятии, был сделан следующий вывод:

- при анализе надежности потенциального дебитора не проводится оценка его финансового состояния, что повышает риск взаимодействия с неблагонадежным контрагентом, и приводит к росту просроченной дебиторской задолженности;

- неавтоматизированная система внешнего документооборота на предприятии необоснованно увеличивает период оборота дебиторской задолженности;

- отсутствует четко построенная система взаимодействия сотрудников при оперативном управлении дебиторской задолженностью

### ГЛАВА 3

## НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «БАСТИОН СПБ»

### 3.1 Пути совершенствования управления дебиторской задолженностью на предприятии ООО «Бастиян СПБ»

В соответствии с проведенным анализом и выявленной необходимостью совершенствования системы управления дебиторской задолженностью необходима реализация следующих мероприятий:

- внедрение системы электронного обмена данными (EDI-система) с торговыми сетями на предприятии;
- совершенствование методики оценки надежности дебитора;
- создание формальной рабочей группы по оперативному управлению дебиторской задолженностью в организации;
- создание системы мотивации для сотрудников, участвующих в управлении дебиторской задолженностью.

Рассмотрим каждое предложенное мероприятие более подробно.

В анализе системы управления дебиторской задолженностью был выявлен следующий недостаток: более 95 % всех отгрузочных документов корректировались в момент приемки товара (весовые отклонения, отказы от приемки по качеству), в связи с чем появлялась необходимость корректировки и замены отгрузочных документов покупателю. Неавтоматизированный процесс замены первичных документов в среднем увеличивался срок оплаты за поставку на 10 календарных дней, т.к. в рамках коммерческих условий именно с даты предоставления корректных документов наступал период отсрочки платежа.

Целесообразно *внедрение системы электронного обмена данными с торговыми сетями*, на долю которых на конец 2020 года приходится порядка 80 % дебиторской задолженности.

EDI-система – модель взаимодействия, пришедшая на смену традиционному документообороту. Эта технология исключает ошибки, вызванные человеческим фактором и ручным вводом информации, благодаря формированию электронных сообщений о заказе, отгрузке и приемке товаров. Система EDI также может осуществлять электронный документооборот. Такие документы имеют юридическую значимость и не нуждаются в дублировании на бумаге. А EDI-сообщения гарантируют оперативное взаимодействие с контрагентами, сокращение ошибок и издержек. Кроме того, эта технология

позволяет вносить необходимые исправления в EDI-документы в режиме онлайн и передавать их мгновенно.

Порядка 10-ти дебиторов ООО «Бастион СПб» активно используют данную технологию при обмене данными со своими поставщиками.

Преимуществами электронного документооборота являются:

- оперативный, прозрачный и контролируемый документооборот;
- снижение затрат на печать, доставку и хранение документов;
- экономия времени и сил сотрудников;
- сокращение времени получения оплаты поставок.

Для перехода на систему электронного обмена данными ООО «Бастион СПб» необходимо:

- подписать договор с оператором, который будет предоставлять данную услугу;
- подключить программное обеспечение с интеграцией с учетной системой «1С.Предприятие»;
- заключить дополнительное соглашение с дебитором о переходе на электронный обмен данными.

Следует отметить, что у организации есть сертификат электронной подписи, который потребуется для успешного функционирования данной системы.

В качестве оператора EDI-системы выбран один из лидеров на данном рынке – СКБ Контур. В качестве наиболее оптимального продукта выбран онлайн-сервис – «Контур.EDI».

Возможности «Контур.EDI»:

1) ЭДО между торговыми сетями и поставщиками. Передача заказа через Контур.EDI и выгрузка в учетную систему поставщика. Формирование электронной первичной документации на основе EDI-сообщений.

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

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

После согласования розничной сетью ассортимента и цен, информация о товарах может быть автоматически загружена как в учетную систему сети, так и в учетную систему поставщика.

Заказ формируется в учетной системе торговой сети, направляется EDI-сообщением и автоматически выгружается в учетную систему поставщика. В сообщении передается номер заказа, дата и время желаемой поставки,

идентификаторы участников (получателя, отправителя, места доставки, заказчика, перевозчика, грузополучателя) и фактурная часть.

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

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

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

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

Стоимость услуг электронного обмена данными зависит от объемов заказов и первичной документации. Наиболее оптимальный тариф для ООО «Бастион СПб» - «Безлимитный», стоимость которого составляет 35000 руб. в год с одной торговой сетью. Единоразовые расходы на интеграцию с типовыми конфигурациями 1С и обучением персонала составят 29700 руб. Учитывая, что на электронный обмен данными планируется перевести работу с девятью торговыми сетями, совокупные расходы за пользование услугой составят 315000 руб. При этом организация экономит на почтовых, канцелярских расходах и обслуживании оргтехники. В 2020 году их составил порядка 580 тыс.руб., предполагается, что они сократятся на 60 %.

Помимо экономии на почтовых и канцелярских расходах после внедрения предложенной системы, произойдет оптимизация рабочего времени специалистов отдела продаж и отдела документооборота.

Специалисту отдела продаж для формирования заказа в среднем требуется 20 минут (набор, отправка по электронной почте, подтверждение получения), используя электронный аналог, специалист может сформировать его за пять минут, экономя 15 минут рабочего времени с каждого заказа.

В 2020 году в организации было обработано порядка 12000 заказов от торговых сетей. Используя EDI-систему будет сэкономлено 3000 (12000\*15/60) часов рабочего времени, т.е. сократить трудозатраты на 75%. Однако будет

целесообразнее не сокращать двух специалистов, а высвободить это время для решения наиболее важных задач (контроль и координация работ по продаже товара и его оплате).

Используя EDI-систему, торговая сеть отправляет поставщику информацию о фактически принятом товаре, на основании которого поставщик может выставить счет-фактуру в соответствии с фактически принятым розничной сетью товаром еще до возврата машины с первичными документами.

Специалисту отдела документооборота не потребуется исправлять и отправлять первичные документы на бумажном носителе по многочисленным адресам магазинов торговых сетей. Если ранее на подготовку и отправку 50 корректных первичных документов специалист документооборота вынужден был тратить до 8 часов, то используя EDI-систему, такое же количество документов можно обработать и отправить за 2 часа, что в итоге не 75% уменьшает время, на данную операцию, избавляя персонал от необходимости обрабатывать бумажные горы документов.

В 2020 году было исправлено и отправлено покупателю порядка 11000 комплектов документов, что требовало 1834 ( $11000 \cdot 10 / 60$ ) часов рабочего времени, при использовании электронного документооборота данная процедура потребует 459 ( $1834 \cdot 0,25$ ) часов рабочего времени, что позволит сэкономить 1375 часов рабочего времени специалистов документооборота в год. Учитывая, что в организации на конец 2020 года работает 2 сотрудника отдела документооборота, целесообразно одному из специалистов, имеющему высшее экономическое образование, сменить должностные обязанности и назначить его бухгалтером по работе с дебиторской задолженностью.

В ходе анализа системы управления дебиторской задолженностью был выявлен следующий недостаток: в организации не закреплена четко построенная система оперативного управления дебиторской задолженностью. Действия по оперативной работе распределены между подразделениями, при этом каждая служба отвечает только за свой участок в процессе управления дебиторской задолженностью, что приводило к возникновению конфликта интересов. Низкая координация действий этих подразделений способствует неэффективному управлению, и как следствие, замедлению оборачиваемости дебиторской задолженности.

Таким образом, будет целесообразно ***создание постоянной рабочей группы по работе с дебиторской задолженностью.***

Постоянная рабочая группа – это группа внутри организации, имеющая конкретную цель, постоянно возникающие задачи.

Основная цель рабочей группы по оперативному управлению дебиторской задолженностью - обеспечить исполнение контрагентами условий договоров и не допустить проблем с ликвидностью.

В процессе оперативной работы должны параллельно решаться три задачи:

- недопущение необоснованного появления просроченной задолженности;
- недопущения старения не погашенной вовремя задолженности;
- контроль эффективности политики продаж.

Система оперативного управления дебиторской задолженностью не может создаваться обособленно. Она требует системного подхода, взаимосвязанных мер и процедур, интегрированных в остальные процессы компании. В состав рабочей группы по оперативной работе должны входить сотрудники, задействованные в работе с дебиторской задолженностью от момента отгрузки товара до поступления оплат от покупателя.

Сотрудники, входящие в рабочую группу:

- коммерческий директор;
- финансовый директор;
- менеджеры отдела продаж;
- специалист отдела документооборота;
- бухгалтер по работе с дебиторской задолженностью.

Руководителем рабочей группы следует назначить коммерческого директора организации. Распределение ответственности за мероприятия по оперативному управлению в ООО «Бастион СПб» показано в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Распределение ответственности за мероприятия по оперативному управлению в ООО «Бастион СПб»

Мероприятие	Срок исполнения	Ответственное лицо
1	2	3
Инициация заявки на предоставление отсрочки платежа новому покупателю	3 рабочих дня	Коммерческий директор
Оценка рискованности потенциального покупателя	3 рабочих дня	Финансовый директор
Принятие решения о предоставлении отсрочки платежа	3 рабочих дня	Генеральный директор, финансовый директор
Внесение информации о новом дебиторе в учетную систему	1 рабочий день	Руководитель отдела документооборота
Внесение информации о новых отгрузках	1 рабочий день	Бухгалтер по работе с дебиторской задолженностью

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3
---	---	---

Корректировка реализации в учетной системе и отправка корректных счетов- фактур покупателям	рабочий день при работе с СЭД, рабочих дня при работе с документами на бумажном носителе	Специалист документооборота
---	--	-----------------------------

Внесение в учетную систему информацию об оплатах от покупателей	Ежедневно	Бухгалтер по работе с дебиторской задолженностью
Подготовка и предоставление аналитической информации о состоянии дебиторской задолженности	Ежедневно	Бухгалтер по работе с дебиторской задолженностью
Подписание актов сверок взаиморасчетов, актов премий, актов взаимозачетов	Ежемесячно	Бухгалтер по работе с дебиторской задолженностью
Взаимодействие с дебиторами на предмет оплаты просроченной задолженности в рамках утвержденного регламента	Ежедневно	Менеджер отдела продаж
Предоставление отчета о предпринятых действиях для возмещения просроченной дебиторской задолженности	Еженедельно	Менеджер отдела продаж
Анализ состояния дебиторской задолженности	Ежедневно	Менеджер отдела продаж, коммерческий директор
Анализ состояния просроченной задолженности	Ежедневно	Менеджер отдела продаж, коммерческий директор

Оценка рискованности дебиторов	Ежеквартально	Финансовый директор
Инициирование действий по возмещению просроченной задолженности	Еженедельно	Коммерческий директор, финансовый директор
Актуализация графика поступления	Еженедельно	Коммерческий директор, финансовый директор
Мониторинг финансового состояния дебиторов	Ежегодно	Финансовый директор

Процессы учета и оперативного контроля состояния дебиторской задолженности должны быть выстроены таким образом, чтобы каждый участник понимал сферу своей ответственности и сроки исполнения, при этом не было зон безответственности или дублированных функций.

Предложенная схема распределения ответственности направлена на предоставление и анализ данных, выявление необоснованных отклонений и оперативное реагирование.

В рамках оперативного реагирования могут быть применены следующие действия:

- стимулирование своевременной оплаты (поставки) контрагентом с ухудшающимся рейтингом вводом дополнительных поощрений для него;

- реструктуризация или пролонгация долга партнерам по объективным причинам;

- блокировка отгрузки;

- снижение размеров кредитной линии или отказ в предоставлении отсрочки;

- рефинансирование задолженности (бартер, зачет, оформление векселя и т.д.);

- применение штрафных санкций;

- передача дела в судебное производство;

- уступка задолженности специализированным организациям.

Как отмечалось ранее, при рассмотрении заявки о предоставлении отсрочки платежа и установлении кредитного лимита небольшим розничным сетям и оптовым покупателям в организации проводилась оценка их надежности.

платежа и установлении кредитного лимита небольшим розничным сетям и оптовым покупателям в организации проводилась оценка их надежности.

Для оценки надежности используется метод экспертной оценки. Организация черпает сведения о контрагенте из доступных и надежных, по ее мнению, источников информации. В ходе анализа потенциального дебитора, финансовый директор оценивает, как контрагенту управляет оборотными активами, рассчитывает коэффициенты ликвидности и стоимость чистых активов.

Для снижения риска взаимодействия с неблагонадежными дебиторами целесообразно **усовершенствовать систему оценки рискованности потенциального покупателя** и проводить процедуру оценки надежности дебиторов организации ежегодно.

В качестве нововведения в системе оценки предлагается ввести оценку степени риска банкротства. В экономической литературе предлагается несколько отличающихся методик и математических моделей диагностики банкротства коммерческих организаций. В качестве предложенной методики выбрана методика диагностики банкротства предприятий, предложенная экономистом Г.В. Савицкой.

Сущность этой методики – классификация предприятий по степени риска, исходя из фактического уровня показателей финансовой устойчивости и рейтинга этих показателей в баллах

Для проведения анализа по данной методике необходимо рассчитать и определить рейтинговую оценку следующих показателей:

- коэффициент абсолютной ликвидности;
- коэффициент быстрой ликвидности;
- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;
- коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами.

Исходя из этой методики, предприятие можно отнести к одному из классов:

I класс – предприятия с хорошим запасом финансовой устойчивости, позволяющим быть уверенным в возврате заемных средств;

II класс – предприятия, демонстрирующие некоторую степень риска по задолженности, но еще не рассматривающиеся как рискованные;

III класс – проблемные предприятия;

IV класс – предприятия с хорошим запасом финансовой устойчивости, позволяющим быть уверенным в возврате заемных средств;

V класс – предприятия, демонстрирующие некоторую степень риска по задолженности, но еще не рассматривающиеся как рискованные;

VI класс – проблемные предприятия;

VII класс – предприятия с высоким риском банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению. Кредиторы рискуют потерять свои средства и проценты;

VIII класс – предприятия высочайшего риска, практически несостоятельные

Таким образом, целесообразно принимать решение о предоставлении отсрочки платежа предприятиям, относящимся к первым трем классам. При выявлении высокого риска банкротства дебиторов, с которыми организация уже сотрудничает, целесообразно пересмотреть коммерческие условия и отказаться от предоставления отсрочки платежа, либо сократить размер кредитного лимита.

Четкий отлаженный механизм действий, определенность прав и обязанностей сотрудников, отлаженные каналы распространения информации и т.д. – все это необходимая основа эффективного управления дебиторской задолженностью. Однако решающее влияние на эффективность работы оказывает трудовое поведение ее сотрудников. В основе трудового поведения лежат мотивы: внутренние устремления, ценности, определяющие направленность активности человека и ее формы. Материальная заинтересованность – один из основных общечеловеческих стимулов трудовой активности. Поэтому в ООО «Бастион СПб» целесообразно **внедрить систему премий и бонусов для сотрудников**, участвующих в возвращении дебиторской задолженности.

В таблице 3.2 представлена система премий и штрафов для участников процесса управления дебиторской задолженностью.

Материальная система премирования для менеджеров отдела продаж должна быть связана не только с объемами реализованной продукции, но и с объемами просроченной дебиторской задолженности. За каждым менеджером по продажам закреплена группа дебиторов, и он ответственен за их платежную дисциплину.

Таблица 3.2 – Система премий и штрафов для участников процесса управления дебиторской задолженностью

Должность сотрудника	Результат деятельности	Коэффициент, корректирующий премию за объем продаж	Коэффициент, корректирующий оклад

Менеджер отдела продаж	Объем просроченной дебиторской задолженности менее 20%	1,3	-
	Объем просроченной дебиторской задолженности менее 30%	1,2	-
	Объем просроченной дебиторской задолженности менее 40%	1,1	-
	Нарушение регламента по управлению дебиторской задолженностью	0,8	-
Бухгалтер По работе с дебиторской задолженностью	Качественное и оперативное выполнение должностных обязанностей в рамках регламента по работе с дебиторской задолженностью	-	1,2
Специалист отдела документооборота	Качественное и оперативное выполнение должностных обязанностей в рамках регламента по работе с дебиторской задолженностью	-	1,2

В случае, если объем просроченной дебиторской задолженности составляет менее 20% от совокупной дебиторской задолженности по своим дебиторам, его премия за продажи корректируется на коэффициент 1,3. Если объем просроченной задолженности составляет менее 30%, корректировочный коэффициент – 1,2. Если объем просроченной задолженности менее 40%, корректировочный коэффициент – 1,1. Если объем просроченной дебиторской задолженности составляет более 40%, размер премии не корректируется. Помимо премии должны существовать и система штрафов. Однако следует штрафовать сотрудников отдела продаж не за существование просроченной задолженности, а за нарушение регламентированной процедуры управления дебиторской задолженности. Нецелесообразно штрафовать сотрудников за неуплату долгов покупателями, так как причины неуплаты могут быть разными и независимыми от их работы, например, банкротство дебитора.

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

Дополнительное материальное премирование руководителям коммерческой

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

Подводя итог, мы видим, что сформировалась справедливая и ясная система стимулирования всех участников процесса оперативного управления дебиторской задолженностью, при которой мотивируется их работа с покупателями и выполнение всех необходимых мероприятий, что приведет к сокращению оборачиваемости дебиторской задолженности в ООО «Бастион СПб».

### 3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

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

Рассмотрим факторы, обеспечивающие экономическую эффективность предлагаемых мероприятий (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Факторы, обеспечивающие экономическую эффективность предлагаемых мероприятий

Фактор экономической эффективности	Технико-экономические показатели, которые изменятся
1	2
Совершенствование внешнего документооборота	Сокращение размера дебиторской задолженности; сокращение периода оборота дебиторской задолженности; увеличение производительности труда в коммерческом и финансовом аппарате из-за снижения трудоемкости обработки данных.
Повышение контроля за состоянием расчетов с покупателями	Сокращение размера дебиторской задолженности; сокращение периода оборота дебиторской задолженности.

Продолжение таблицы 3.3

1	2
Повышение уровня контроля платежеспособности дебиторов	Сокращение размера просроченной дебиторской задолженности; сокращение периода оборота дебиторской задолженности.
Повышение заинтересованности сотрудников в конечном результате	Сокращение размера дебиторской задолженности; сокращение периода оборота дебиторской задолженности; увеличение производительности труда в коммерческом и финансовом аппарате
Повышение уровня коммуникаций между подразделениями	Сокращен размера дебиторской задолженности; сокращение периода оборота дебиторской задолженности; увеличение производительности труда в коммерческом и финансовом аппарате
Повышение финансовой дисциплины	Сокращение периода оборота дебиторской задолженности и, как следствие, сокращение периода оборота кредиторской задолженности; рост показателей финансовой устойчивости

Ожидается, что мероприятия дадут комплексный результат, выраженный в ускорении оборачиваемости дебиторской задолженности. Методом экспертной оценки определено предполагаемое сокращение периода оборота дебиторской задолженности – 15 дней. Результаты оценки эффекта от реализации предложенных мероприятий представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Оценка эффекта от реализации предложенных мероприятий

Показатели	Отчетный период	Проект
1	2	3
Выручка, тыс.руб.	382 718	382718
Средняя величина дебиторской задолженности, тыс.руб.	95 376	79 689
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	4,01	4,8
Средний период оборота дебиторской задолженности, дни	91	76
Высвобождение оборотных средств, тыс.руб.	15 687	
Доходы от реализации предложенных мероприятий		
Сокращение расходов на проценты по кредитной линии, тыс.руб.	2 275	
Сокращение почтовых и канцелярских расходов, тыс.руб.	34 8	

1	2	3
Итого доходов, тыс.руб.	2 623	
Расходы на проведение предложенных мероприятий		
Внедрение EDI-системы, тыс.руб.	55	
Услуги по предоставлению EDI-системы, тыс.руб.	31 5	

Заработная плата, тыс.руб.	322	
Страховые взносы, тыс.руб.	96	
Итого расходов, тыс.руб.:	787	
Эффект от реализации предложенных мероприятий, тыс.руб.	1 836	

Проанализируем результаты практического применения предложенных мероприятий более подробно.

Предположим, что в 2020 году организация практически применила предложенные мероприятия. За счет сокращения периода оборачиваемости дебиторской задолженности на 15 дней, абсолютное высвобождение оборотных средств составит 15687 тыс. руб. В результате данного высвобождения, у организации сократится потребность в финансировании оборотных средств за счет кредитной линии. Учитывая, что процентная ставка по кредитной линии в 2020 году составила 14,5% годовых, экономия от сокращения расходов на проценты к уплате составит 2275 (15687\*0,145) тыс. руб.

Затраты на внедрение EDI-системы (интеграция и обучение персонала) составят 55 тыс. руб. Годовая стоимость данной услуги - 315 тыс.руб., причем организация сможет сократить почтовые и канцелярские расходы на 60%, которые в 2020 году составили 580 тыс.руб.

Помимо сокращения прямых расходов, произойдет снижение трудозатрат на ведение внешнего документооборота. Планируется направить высвобожденные трудовые затраты для проведения мероприятий по работе с дебиторской задолженностью. Эффект от оптимизации трудовых затрат оценен в совокупности со всеми предложенными мероприятиями в виде сокращения периода оборота дебиторской задолженности.

Предложенная система премирования предполагает увеличение оклада 2 специалистов на 20% и увеличение премиальной части в среднем на 20% у 6 специалистов. Средний размер оклада в 2020 году составил 22 тыс.руб., средний размер премии 15 тыс.руб., определим расходы на увеличение фонда заработной платы за год:

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

Страховые взносы:

$$322*0,35 = 112,7 \text{ тыс.руб.}$$

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

Итого совокупный эффект от предложенных мероприятий:

$$2623-787 = 1836 \text{ тыс.руб.}$$

Для определения экономической эффективности предложенных мероприятий предложена методика, по которой эффективность будет заключаться в относительном приросте рентабельности оборотных активов. Результаты оценки эффективности представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Оценка эффективности предложенных мероприятий

Показатель	Отчетный период	Проект	Темпроста, %
Выручка, тыс.руб.	382 718	382718	100
Чистая прибыль, тыс.руб.	5 694	7163	126
Среднее значение оборотных активов, тыс.руб.	113 234	97547	86
Рентабельность оборотных активов, %	5,03	7,34	146
Эффективность предложенных мероприятий	-	45,92	-

С учетом того, что высвобожденные оборотные средства составили 15687 тыс.руб., среднее значение оборотных активов после проведения предложенных мероприятий составит 97547 тыс.руб.

В результате оценки эффекта от предложенных мероприятий, при прочих равных условиях, наблюдается увеличение прибыли до налогообложения на 1836 тыс.руб., следовательно произойдет увеличение чистой прибыли на 1469 тыс.руб.

Рассчитаем рентабельность оборотных активов в проектном периоде:

$$7163 * 100 / 97547 = 7,34\%$$

Абсолютный прирост рентабельности оборотных активов составил 2,31%.

Рассчитаем экономическую эффективность от предложенных мероприятий по следующей формуле

$$E = \frac{\Delta RCA}{RCA_0} \times 100, \quad (3.1)$$

где  $E$  – эффективность предложенных мероприятий, %;

$\Delta RCA$  – абсолютный прирост рентабельности оборотных активов в текущем периоде, %;

$RCA_0$  – рентабельность оборотных активов в базисном периоде, %.

Таким образом, экономическая эффективность от реализации предложенных мероприятий:

$$2,31 / 5,03 * 100 = 45,92\%$$

### **Выводы по главе:**

1) После выявления вышеперечисленных проблем компании были предложены следующие мероприятия:

- совершенствование системы оценки надежности дебитора;
- внедрение системы внешнего электронного документооборота;
- создание рабочей группы по оперативному управлению дебиторской задолженностью;
- создание системы мотивации для специалистов, участвующих в процессе управления дебиторской задолженностью.

Для совершенствования системы оценки надежности контрагента предложено использовать методику оценки риска банкротства Г.В. Савицкой. Сущность этой методики – классификация предприятий по степени риска, исходя из фактического уровня показателей финансовой устойчивости и рейтинга этих показателей в баллах.

Работу на условиях отсрочки платежа целесообразно осуществлять только с организациями, которые входят в первые три класса по уровню финансовой устойчивости. Данное мероприятие позволит повысить ликвидность дебиторской задолженности и сократить риск взаимодействия с неблагонадежными дебиторами. Целесообразно проводить процедуру оценки надежности дебиторов организации ежегодно, а не только при рассмотрении заявки о предоставлении.

Внедрение системы внешнего электронного документооборота позволит повысить оперативность взаимодействия с торговыми сетями и на 75 % сократить трудоемкость оформления заказов и предоставления корректных отгрузочных документов и, как следствие, сократить период оборота дебиторской задолженности.

В рамках данной оптимизации появляется возможность совершенствования организационной структуры финансовой службы. Предлагается сменить должностные обязанности одному специалисту документооборота и назначить его бухгалтером по работе с дебиторской задолженностью.

Формирование рабочей группы по оперативному управлению дебиторской задолженности необходимо для повышения координации действий подразделений при работе с покупателями от момента заключения договора с покупателем до поступления денежных средств от дебитора. В работе определены основные участники рабочей группы, их непосредственные обязанности и сроки выполнения. Процессы учета и оперативного контроля выстроены таким образом, что каждый участник понимает сферу своей ответственности и сроки исполнения, при этом отсутствуют зоны безответственности и зоны дублирования функций. Предложенная схема распределения ответственности направлена на предоставление и анализ данных, выявление необоснованных отклонений и оперативное реагирование.

Заключительным мероприятием является введение системы мотивация для специалистов, участвующих в процессе управления дебиторской задолженностью. В работе была предложена справедливая и ясная система материального стимулирования сотрудников различных подразделений в зависимости от результатов деятельности, которая повысит нацеленность специалистов на результат и приведет к сокращению оборачиваемости дебиторской задолженности.

2) Предполагается, что данные мероприятия дадут комплексный результат в виде сокращения периода оборота дебиторской задолженности на 15 дней. Годовой эффект от предложенных мероприятий составляет 1836 тыс.руб. Годовая эффективность выражена в виде прироста рентабельности оборотных активов на 46%. Результатом магистерской работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления дебиторской задолженностью на предприятии ООО «Бастион СПб».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении магистерской диссертации необходимо сделать следующие основные выводы:

1) Дебиторская задолженность, это не только важный элемент оборотного капитала, но это и инструмент, для повышения финансовой устойчивости компании. Управление дебиторской задолженности предполагает комплекс мер, направленных на предотвращение появления сомнительной задолженности путем тщательного анализа и ранжирования контрагентов и охватывает весь процесс финансового и правового администрирования получения своевременной оплаты за товары, работы, услуги, а также последующих мер по принудительному взысканию. Кредитная политика и менеджмент должны быть олицетворением качества портфеля дебиторской задолженности и эффективности действующей политики продаж. Действия менеджмента необходимо разделять на каждой стадии жизненного цикла дебиторской задолженности: обоснование (предоставление кредита), мониторинг (сроки предоставления отсрочки), и работа с невозвратом задолженности по истечении срока договора. Основные действия менеджмента в компании должны быть направлены на сглаживание кредитного риска еще на первой стадии. Кредитная политика занимает важное место в менеджменте компании. Она представляет собой политику по привлечению средств в текущую деятельность, размещению временно свободных средств на цели: повышение рентабельности собственного капитала за счет использования заемных средств, минимизация стоимости привлеченных заемных средств.

2) Нормативно-правовое регулирование управления дебиторской задолженностью включает следующие документы: Гражданский Кодекс Российской федерация , Налоговый кодекс Российской федерация , Закон Российской федерация «О бухгалтерском учете и отчетности» от 12 июля 2013 г. № 57-З, Постановление Министерства финансов Российской федерация от 17 апреля 2002 г.

№ 62 «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации». При этом, в учете расчетов с дебиторами по МСФО и по стандартам бухгалтерского учета Российской федерация имеется ряд различий: в вопросах определения и методах оценки, проведения инвентаризации, формирования актов сверок с контрагентами, создания резерва по сомнительным долгам («резерв под обесценение дебиторской задолженности»), требований по раскрытию информации в бухгалтерской отчетности. Для улучшения организации учета можно использовать некоторые правила: контроль над состоянием расчетов с контрагентами и следить за отсроченными задолженностям

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова, А.А. Оборотные активы предприятия: монография / А.А. Абрамова – М.: Лаборатория книги. 2012. – 88 с.
2. Бабушкина, А.В. Подходы к управлению дебиторской задолженностью на предприятии / А.В. Бабушкина // Вектор экономики. – 2018. - № 5. – С. 6-8.
3. Баев, И.А., Варламова, З.Н., Васильева, О.Е. и др. Экономика предприятия: учеб. / под ред. В.М. Семенова. – СПб.: Питер, 2015. – 384 с.
4. Вахрушина, Н. Создание системы управления дебиторской задолженностью [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.lawmix.ru/bux/>. – Дата доступа: 15.05.2019.
5. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент: учебное пособие / И.А. Бланк – М.: Финансы и статистика, 2012. – 656 с.
6. Брег, С. Настольная книга финансового директора / С. Брег; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 536 с.
7. Бурмистрова, Л.М. Финансы организаций (предприятий): учеб. пособие /Л.М. Бурмистрова – М.: Инфра-М, 2014. – 240 с.
8. Гарина, Е.П. Изучение подходов к управлению дебиторской задолженностью / Е.П. Гарина // Научное обозрение: теория и практика. – 2018. - № 3. – С. 71-81.
9. Головачев, А.С. Экономика предприятия: учеб.-метод. комплекс / А.С. Головачев и др.; под ред. В.И. Кудашова. – Минск: Изд-во МИУ, 2012. – 340 с.
10. Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: учеб.пособ. / Н.Л. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 455 с..
11. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2016. – 1104 с.
12. Кокин, А.С., Ясенев, В.Н. Финансовый менеджмент: учебное пособие / А.С. Кокин, В.Н. Ясенев – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 511 с.
13. Колчина, Н.В. Финансы организаций (предприятий) / Н.В. Колчина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 383 с.
14. Конищева, М.А., Курган, О.И., Черкасова, Ю.И. Финансы организаций: учебное пособие / М.А. Конищева, О.И. Курган, Ю.И. Черкасова – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2015. – 384 с.
15. Коршунов, В.В. Экономика организации (предприятия): учебник / В.В. Коршунов. – М.: Юрайт, 2016. – 392 с.
16. Костин, В.И. Финансовый менеджмент в реальном секторе экономики: учебное пособие / В.И. Костин – М.: Альтаир-МГАВТ, 2012. – 262с.

17. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2016. – 1104 с.
18. Кокин, А.С., Ясенев, В.Н. Финансовый менеджмент: учебное пособие / А.С. Кокин, В.Н. Ясенев – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 511 с.
19. Колчина, Н.В. Финансы организаций (предприятий) / Н.В. Колчина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 383 с.
20. Конищева, М.А., Курган, О.И., Черкасова, Ю.И. Финансы организаций: учебное пособие / М.А. Конищева, О.И. Курган, Ю.И. Черкасова – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2015. – 384 с.
21. Коршунов, В.В. Экономика организации (предприятия): учебник / В.В. Коршунов. – М.: Юрайт, 2016. – 392 с.
22. Костин, В.И. Финансовый менеджмент в реальном секторе экономики: учебное пособие / В.И. Костин – М.: Альтаир-МГАВТ, 2012. – 262с.
23. Костина, Р. В. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / Р.В. Костина. – М.: КолосС, 2014. – 328 с.
24. Кудрявцева, Т.Ю. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебное пособие. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2015. – 75 с.
25. Международные стандарты финансовой отчетности: учебник / под ред. В.Г. Гетьмана. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 656 с.
26. Мусина, А.Р. Управление дебиторской задолженностью как инструмент эффективного управления оборотными средствами / А.Р. Мусина // NOVAINFO.RU. – 2018. - № 84. – С. 97-100.
27. Недашковская, Н.С. Бухгалтерский учет: курс лекций / Н.С. Недашковская. – Барановичи: Барановичский государственный университет, 2018.
28. Пясецкая, Н. В. Управление дебиторской задолженностью компании / Н. В. Пясецкая // Информационно-правовая система «Норматика.by» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://normativka.by/social/08-11-2013/>. — Дата доступа: 15.05.2019.
29. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева; под общ. ред. Б.А. Райзберга. – М.: ИНФРА- М, 2013. – 511 с.
30. Розанова, Н.М. Экономика фирмы. В 2-х частях. Часть 2. Производственный процесс: учеб. / Н.М. Розанова. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 265 с.
31. Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: ООО Новое знание, 2015. – 284 с.
32. Сутягин, В. Ю. Дебиторская задолженность: учет, анализ, оценка и управление: учеб. пособие / В. Ю. Сутягин, М. В. Беспалов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 216 с.
33. Сутягин, В.Ю. Беспалов, М.В., Дебиторская задолженность: учет, анализ, оценка и управление: учебное пособие / В.Ю. Сутягин, М.В. Беспалов.

– М.: ИНФРА, 2014. – 328 с.

34. Суша, Г.З. Экономика предприятия / Г.З. Суша. – М.: Новое знание, 2015. – 470 с.

35. Терентьева, Т.В. Теория бухгалтерского учета: учеб. пособие / Т.В. Терентьева. – М.: Вузовский учебник, 2017. – 208 с.

36. Черутова, М.И. Финансовый менеджмент / М.И. Черутова. – М.: ФЛИНТА, 2016. – 402 с.

37. Чешкова, Е.А. Анализ бухгалтерской информации по управлению дебиторской задолженности / Е.А. Чешкова // Современные научные исследования и инновации. – 2018. - № 2. – С. 26-28.

38. Экономика предприятия / В.Я. Хрипач, Г.З. Суша, Г.К. Оноприенко; подред. К.Я. Хрипача. – Минск: Экономпресс, 2017. – 464 с.

39. Экономический атлас организации (предприятия) / под науч. ред. С.Н. Кукушкина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 320 с.

40. Экономический словарь / отв. ред. А.Н. Архипов. – М.: Проспект, 2015. – 669 с.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 2  
к постановлению Министерства  
финансов Российской  
федерация

31.10.2011 № 111  
(в ред. Пост. Минфина от  
10.12.2013 № 84)

## Бухгалтерский баланс

январь                      -декабрь 2020г

Организация	ООО «Бастион СПб»		
Учетный номер плательщика	192469186		
Вид экономической деятельности	-		
Организационно-правовая форма	-		
Орган управления	-		
Единица измерения	тыс. руб.		
Адрес	-		
Наименование показателя	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018г.
<b>АКТИВ</b>	-	-	-
<b>I. ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы			
Результаты исследований и разработок	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	-	-	-
Материальные поисковые активы	-	-	-
Основные средства	3 807	305	-
Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-
Финансовые вложения	-	-	-
Отложенные налоговые активы	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	-	-	-
Итого по разделу I	3 807	305	-
<b>II. КРАТКОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ</b>	21 336	12 697	3 581
Запасы			
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	-	-	-
Дебиторская задолженность	156 847	33 904	3 589
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	921	762	755
Прочие оборотные активы	-	-	-
Итого по разделу II	179 104	47 363	7 925
<b>БАЛАНС</b>	182 911	47 668	7 925

<b>ПАССИВ</b>	10	10	10
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)			
Собственные акции, выкупленные у акционеров	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	-	-	-
Резервный капитал	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	7 370	1676	367
Итого по разделу III	7 380	1686	377
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	-	-	-
Заемные средства			
Отложенные налоговые обязательства	-	-	-
Оценочные обязательства	-	-	-
Прочие обязательства	-	-	-
Итого по разделу IV	-	-	-
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	57 348	8 725	-
Заемные средства			
Кредиторская задолженность	118 183	37 257	7 548
Доходы будущих периодов	-	-	-
Оценочные обязательства	-	-	-
Прочие обязательства	-	-	-
Итого по разделу V	175 531	45 982	7 548
<b>БАЛАНС</b>	182 911	47 668	7 925

**ОТЧЕТ  
О ФИНАНСОВЫХ  
РЕЗУЛЬТАТАХ**  
- декабрь 2020г

Организация	ООО «Бастион СПб»	
Учетный номер плательщика	192469186	
Вид экономической деятельности	-	
Организационно-правовая форма	-	
Орган управления	-	
Единица измерения	тыс. руб.	
Адрес	-	
Наименование показателя	Январь - Декабрь 2020 г.	Январь - Декабрь 2019 г.
Выручка	382 718	91 029
Себестоимость продаж	254 149	59 002
Валовая прибыль (убыток)	128 569	32 027
Коммерческие расходы	110 461	28 041
Управленческие расходы	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	18 108	3 986
Доходы от участия в других организациях	-	-
Проценты к получению	-	-
Проценты к уплате	8 950	1 790
Прочие доходы	1 392	973
Прочие расходы	3 342	1 512
Прибыль (убыток) до налогообложения	7 208	1 657
Текущий налог на прибыль	1 514	348
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	-	-
Прочее	-	-
Чистая прибыль (убыток)	5 694	1 309
<b>СПРАВОЧНО</b> Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-

Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	5 694	1 309
Совокупный финансовый результат периода	-	-
Базовая прибыль (убыток) на акцию	-	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	-	-