

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

(наименование департамента)

38.03.01 «Экономика»

(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Финансы и кредит»

(направленность (профиль)/специализация)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование политики управления оборотным капиталом  
предприятия (на примере ООО «КЗНПО»)»

Студент

Ю. А. Кондратьева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Е. А. Васильева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

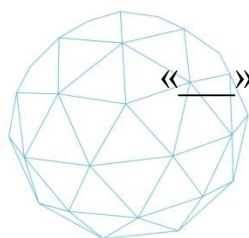
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

«      »

\_\_\_\_\_ 2019 г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Кондратьева Юлиана Алексеевна

Тема работы: «Совершенствование политики управления оборотным капиталом предприятия (на примере ООО «КЗНПО»)»

Научный руководитель: к.э.н., доцент, доцент Васильева Е. А.

Цель исследования – рассмотреть совершенствование политики управления оборотным капиталом предприятия на примере ООО «КЗНПО».

Объект исследования - ООО «КЗНПО».

Предмет исследования – политика управления оборотным капиталом предприятия.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты управления оборотным капиталом в организации.

Во второй главе дана характеристика исследуемого предприятия, осуществлен анализ системы управления оборотным капиталом, оценена эффективность его использования.

В третьей главе разработаны направления совершенствования имеющейся в организации системы управления оборотным капиталом, проведена оценка его эффективности, подведены итоги исследования.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что результаты исследования и внесенные в работе предложения могут быть применены в деятельности современных предприятий.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка использованных источников из 44 источника и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений, 66 страницы машинописного текста, в том числе 17 таблиц и 6 рисунка.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы политики управления оборотным капиталом предприятия.....	7
1.1 Понятие состав и структура оборотного капитала предприятия.....	7
1.2 Источники формирования оборотного капитала предприятия.....	15
1.3 Особенности анализа политики управления оборотным капиталом предприятия.....	18
2 Анализ оборотного капитала предприятия как объекта и инструмента финансового управления на примере ООО «КЗНПО».....	25
2.1 Техничко - экономическая характеристика предприятия .....	25
2.2 Анализ состава и структуры оборотного капитала предприятия....	30
2.3 Оценка политики управления оборотным капиталом предприятия.....	38
3 Пути совершенствования политики управления оборотным капиталом на примере ООО «КЗНПО».....	43
3.1 Рекомендации по управлению оборотным капиталом предприятия.....	43
3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий.....	55
Заключение.....	59
Список используемой литературы.....	62
Приложения.....	67

## Введение

В настоящее время предприятие занимает центральное место в хозяйственном комплексе любой страны. Являясь первичным звеном общественного разделения труда, создается национальный доход страны. Предприятие выступает как производитель, тем самым обеспечивает процесс воспроизводства на основе самокупаемости и самостоятельности.

Предприятия производят продукцию и услуги, необходимые для производственных целей и нужд общества. От того, как предприятия используют свои ресурсы, какую выпускают продукцию по уровню качества и конкурентной способности, как внедряют результаты научно-технического прогресса, зависит экономическое развитие страны и уровень жизни ее граждан. Для осуществления своей деятельности предприятию необходим оборотный капитал.

Основная задача любого предприятия – стабильное функционирование, достигаемое путем постоянного мониторинга, а также контроля финансового состояния и эффективного управления капиталом предприятия. Одним из важнейших процессов в системе финансового менеджмента на предприятии является управление оборотным капиталом предприятия. Поддержание необходимого уровня ликвидности и платежеспособности, обеспечение нормального функционирования, а также увеличение уровня рентабельности – главные задачи при управлении оборотным капиталом.

Характерной особенностью структуры имущества любого предприятия является наличие оборотного капитала, поэтому необходимо уделить особое внимание политике управления оборотным капиталом предприятия и источников его финансирования.

В современных условиях существует постоянная необходимость повышения эффективности управления оборотным капиталом и ликвидностью предприятия, в итоге осуществляется рост объемов продаж,

снижение неоправданных затрат, увеличение операционной и чистой прибыли, повышение ликвидности и финансовой устойчивости компании.

Актуальность данного исследования заключается в зависимости финансового состояния предприятия от эффективности использования оборотного капитала. Вследствие влияния таких отрицательных факторов, как постоянная высокая инфляция, неплатежеспособность клиентов и др., компаниям требуется изменить свое отношение к важности политики управления оборотным капиталом, а также исследовать проблемы эффективности его использования и искать пути решения данной проблемы.

Цель исследования – рассмотреть совершенствование политики управления оборотным капиталом предприятия на примере ООО «КЗНПО».

Поставленная цель определяет необходимость решения следующих задач:

- исследовать понятие, состав и структуру оборотного капитала предприятия, а так же источники формирования оборотного капитала предприятия;
- рассмотреть методы анализа политики управления оборотным капиталом предприятия;
- проанализировать состав и структуру оборотного капитала ООО «КЗНПО», а так же оценить политику управления оборотным капиталом предприятия;
- разработать рекомендации по управлению оборотным капиталом ООО «КЗНПО»;
- дать оценку экономической эффективности разработанных мероприятий.

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

Предмет исследования – политика управления оборотным капиталом предприятия.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что результаты исследования и внесенные в работе предложения могут быть применены в деятельности современных предприятий.

Теоретической базой исследования послужила учебная литература, посвященная проблемам оценки эффективности оборотных средств организации таких авторов, как Вахрушина М.А., Савицкая Г.В., Шеремет А.Д., Ковалев, В.В., Орлов Б.Л., Дашков Л.П., Лиференко Г.Н. и др.

В процессе исследования использованы следующие методы научного исследования: анализ, синтез, абсолютные и относительные величины, индексный метод, а также методы анализа бухгалтерской (финансовой) отчетности: горизонтальный, вертикальный, сравнительный, коэффициентный.

Эмпирическая база исследования представлена бухгалтерской (финансовой) отчетностью ООО «КЗНПО» за 2016-2018 гг.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы, определены цели и задачи исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты управления оборотным капиталом в организации: изучены подходы к определению оборотного капитала и оборотных средств, приведены классификации, рассмотрены методики оценки эффективности, использования оборотного капитала, изучены аспекты управления оборотного капитала.

Во второй главе дана характеристика исследуемого предприятия, осуществлен анализ системы управления оборотным капиталом, оценена эффективность его использования.

В третьей главе разработаны направления совершенствования имеющейся в организации системы управления оборотным капиталом, проведена оценка его эффективности, подведены итоги исследования.

# 1 Теоретические основы политики управления оборотным капиталом предприятия

## 1.1 Понятие, состав и структура оборотного капитала предприятия

Каждое предприятие, ведущая свою деятельность, должна располагать определенным размером реальных активов в виде основного и оборотного капитала. Оборотный капитал представляет собой одну из составных частей имущества предприятия, необходимую для нормального осуществления и расширения его деятельности.

Оборотный капитал предназначен для обслуживания операционной деятельности и используется в течение одного года, и переносит свою стоимость на себестоимость продукции в полном объёме.

Оборотный капитал обслуживает бизнес-процесс, и одновременно участвует в процессе реализации продукции и товаров. Основной целью текущих активов предприятия является обеспечение непрерывности и ритма процесса производства и обращения. Следует отметить, что в состав оборотного капитала включаются материальные и денежные средства, правильная организация и эффективное использование которого обеспечивает финансовую устойчивость предприятия.

В экономической литературе нет особых различий между понятиями и сущностью оборотного капитала, оборотными средствами и оборотных активов. Все эти понятия различаются способом их отражения в бухгалтерском балансе. Различие заключается в том, что в качестве оборотных средств рассматриваются активы, составляющие имущество предприятия, которое участвует в одном операционном цикле, их часто называют также текущими активами, т.к. они обеспечивают выполнение текущей операционной деятельности.

Текущие активы являются частью активов предприятия, которые отражаются в запасах, дебиторской задолженности, денежных средствах и

краткосрочных финансовых вложениях. Они являются мобильной частью совокупного капитала предприятия, которая в свою очередь обеспечивает непрерывность хозяйственного процесса.

Под оборотным капиталом понимаются средства, отражаемые в пассиве баланса и отражающие величину средств, вложенных в текущую деятельность предприятия.

Существует большое количество трактовок сущности оборотных средств и оборотного капитала.

Так, по определению Л.Е. Басовского оборотные средства представляют собой «совокупность имущественных ценностей компании», которые обслуживают его производственно - коммерческую деятельность и полностью потребляются в течение одного операционного цикла [7, с.156]

Максимова М.А. в качестве оборотных средств компаний рассматривает совокупность оборотных производственных фондов и фондов обращения [35, с.56]

Ю.А. Павлова считает, что оборотные средства – это средства, которые предназначены для краткосрочного использования и могут превращаться в денежную наличность в течение одного цикла [37, с.167]

А.Ф. Ионова и Н.Н. Селезнева также считают, что характерной чертой оборотных средств является их регулярная возобновляемость и хотя бы однократная оборачиваемость в течение года. Эти авторы также подразделяют оборотные активы на материальные производственные и активы сферы обращения [16, с.67].

По мнению А.Д. Шеремета оборотный капитал – это «средства, инвестируемые предприятием в текущие операции в течение каждого цикла»[39, с.176]

Развитие системы управления оборотными активами внесло свои коррективы в определение «оборотных средств» предприятия. В соответствии с чем, целесообразно выделить финансовый подход, который определяет инвестирование финансовых ресурсов в ликвидные активы,



обеспечивающие платежеспособность и устойчивость компании. В соответствии с чем, целесообразно выделить финансовый подход, который определяет инвестирование финансовых ресурсов в ликвидные активы, обеспечивающие платежеспособность и устойчивость предприятия [7].

Учитывая текущие активы с точки зрения бухгалтерского учета, следует отметить, что эта категория, которая характеризует часть стоимости имущества предприятия.

Рассмотрев различные точки зрения отечественных ученых на сущность оборотных средств и оборотного капитала, следует отметить, что они акцентируют внимание на тождестве всех перечисленных понятий.

Несмотря на некоторые различия в трактовке перечисленных понятий, экономическая сущность оборотного капитала обусловлена его ролью в обеспечении непрерывности производственного процесса, в ходе которого оборотный капитал проходит как стадию производства, так и стадию обращения.

На долю оборотного капитала на многих предприятиях приходится значительная часть суммарных активов. Поэтому грамотное управление бизнесом предприятия во многом зависит от оборотного капитала.

Оборотный капитал является наиболее ликвидным капиталом предприятия, так как находится в обороте постоянно. От скорости его оборота зависят финансовые результаты предприятия. Эффективное использование оборотных средств позволяет достигать поставленных целей компании для успешного развития ее деятельности. Стабильность и прибыльность производственной деятельности предприятия зависит от правильно организованной структуры оборотных средств, а также эффективного управления ими.

Оборотный капитал используется в основном в течение производственного периода, и их стоимость переносится в произведенный компанией продукт, работу, услугу. Основными элементами оборотного капитала согласно классификации бухгалтерской (финансовой) отчетности

являются: запасы, дебиторская задолженность, краткосрочные финансовые вложения и денежные средства.

Оборотный капитал выполняет на предприятии две основные функции:

1) производственную – оборотные производственные активы участвуют в создании новой производственной стоимости;

2) платежно - расчетную – оборотные активы, функционирующие в сфере обращения не участвуют в создании новой стоимости (кроме расходов по реализации) и способствует превращению готовой продукции или товаров в денежные ресурсы.

Оборотный капитал представляют собой совокупность оборотных производственных активов и оборотных средств в денежном выражении. Они постоянно находятся в процессе движения и меняют свою форму.

Экономическая сущность оборотного капитала представляет собой денежное обеспечение успешной производственной и коммерческой деятельности предприятия, необходимой для приобретения сырья, материалов и других объектов труда, топлива и электроэнергии для производства товаров, оказания услуг и их реализации.

Поскольку текущие активы включают как материальные, так и денежные ресурсы, их эффективное управление зависит от процессов производства и обращения и финансовой устойчивости предприятия.

Текущие активы являются неотъемлемой частью имущества предприятия, поэтому от их наличия, состояния и эффективности использования во многом зависит успешность его деятельности. Высокая инфляция, неплатежи и другие кризисные явления вынуждают предприятия изменять свою политику по отношению к оборотным средствам, находить новые источники пополнения, изучать проблему эффективности их использования.

Структура оборотного капитала - это соотношение между отдельными элементами оборотного капитала, выраженное в процентах.

Структура оборотного капитала предприятий зависит от ряда факторов:

- отраслевых особенностей производства и характера деятельности;
- особенности материально-технического обеспечения частоты и регулярности поставок, доля компонентов, тип и структура внутреннего потребления сырья и готовой продукции и т. д.;
- природно-климатических условий и сезонности производства;
- формы расчетов с поставщиками и покупателями материалов, расчетно-платежной дисциплины;
- финансового состояния и учетной политики предприятия;
- спрос на готовые изделия, производимые этой компанией, и т. д. [12].

Оборотный капитал компании, как правило, делится на средства в сфере производств и в сфере обращения (таблица 1)

Таблица 1 - Оборотный капитал предприятия

В сфере производства	В сфере обращения
Производственные запасы	Готовая продукция
Незавершенное производство	Дебиторская задолженность
Расходы будущих периодов	Денежные средства

Целенаправленное управление оборотным капиталом предприятия определяет необходимость предварительной их классификации.

Оборотный капитал предприятия классифицируется по таким признакам как:

- источники финансирования;
- виды участия в производственном цикле;
- длительность функционирования.

В соответствии с бухгалтерским балансом к оборотным средствам можно отнести производственные запасы, дебиторскую задолженность, со сроком погашения меньше, чем 12 месяцев, денежные средства и их эквиваленты, а также краткосрочные финансовые вложения и подобные оборотные активы.

Производственные запасы являются ничем иным, как совокупность предметов деятельности, используемых в процессе производства. Производственные запасы используются в производственном процессе единой и полностью переносят свою стоимость на себестоимость продукции, оказанные услуги или выполненные работы.

Производственные запасы можно сгруппировать:

- по функциональной роли и назначению в процессе производства (основные и вспомогательные);
- по техническим свойствам.

Основные оборотные средства – это объекты труда, являющиеся главными составляющими изготавливаемой продукции. К ним можно отнести сырьевые и основные материалы, полуфабрикаты сторонних производств, а также комплектующие изделия.

Вспомогательные оборотные средства – это объекты труда, придающие основным материалам определенные свойства и качества, также возможно использование для поддержания в рабочем состоянии средств труда и для прочих хозяйственных целей.

Дебиторская задолженность - это долговое обязательство покупателя, заказчика, заемщика, подотчетного лица и т.д., которое предприятие рассчитывает получить в течение определенного временного периода. В составе дебиторской задолженности также отражаются суммы аванса, которые выдаются поставщиком и подрядчиком за выполнение работ, оказание услуг или работ, а также суммы, выданные подотчетным лицам на различные нужды и долги по займам и ссудам дочерних и иных компаний.

Существует два вида дебиторской задолженности:

- Срок оплаты, которой еще не наступил.
- Просроченная, то есть не оплаченная в срок, который предусмотрен договором. Она делится следующие подвиды:

- Ожидаемая задолженность – долг, который, скорее всего, будет оплачен в ближайшее время, так сроки по возврату согласованы покупателем.

- Сомнительная - необеспеченная залогом или поручительством задолженность, возможность возврата которой минимальна.

- Безнадежная - по которой возврат долга вообще не возможен.

Денежные средства - это текущие активы организации, являющиеся самыми ликвидными средствами.

К ним относятся:

- наличность в кассе организации;

- средства, которые находятся на расчетных и валютных счетах организации;

- средства, выданные подотчетным лицам на нужды организации;

- иные активы, обладающие высокой степенью ликвидности.

Краткосрочные финансовые вложения - это инвестированные в различные финансовые инструменты средства предприятия на период до 12 месяцев, рассматриваются как эквивалент денежных активов и представляют вместе с ними один объект управления.

К таким вложениям можно отнести:

- покупку краткосрочных облигаций, сберегательных сертификатов и векселей;

- размещение средств на депозитном счете в банке и др.

Целью вложения временно свободных денежных средств является защита от инфляции и получение дохода.

Так как краткосрочные вложения являются высоколиквидными, то они учитываются как готовое средство платежа и служат обеспечением неотложных финансовых обязательств компании.

Прочие оборотные активы – это, как правило, те активы, стоимость которых несоизмеримо мала. К ним можно отнести бракованные и

недостающие имущественные ценности, акцизы, подлежащие вычету, суммы налогов и сборов, которые излишне уплачены в бюджет и прочее.

В зависимости от контроля над величиной оборотный капитал можно выделить:

- нормируемые оборотные средства, среди которых можно отметить запасы и их отдельные категории, денежные средства, - ненормируемые, например, финансовые вложения и прочие оборотные средства.

В зависимости от степени ликвидности выделяют:

- наиболее ликвидные (обозначаются как А1):

А1 = денежные средства + краткосрочные финансовые вложения - быстро реализуемые (обозначаются как А2):

А2 = Дебиторская задолженность - медленно реализуемые (обозначаются как А3):

А3 = Запасы + Прочие оборотные активы.

Эта классификация нашла применение в анализе ликвидности и платежеспособности компании.

Обобщая вышеизложенное, можно сделать вывод, что оборотный капитал предприятия является частью совокупных активов, которые обслуживают производственные и финансовые циклы компании в течение отчетного периода. Рациональное управление оборотным капиталом, их грамотный анализ, а также своевременное выявление проблем является залогом финансовой устойчивости предприятия.

## 1.2 Источники формирования оборотного капитала предприятия

В процессе кругооборота, источники формирования оборотного капитала, обычно, не различаются, но это отнюдь не означает, они не влияют на эффективность работы предприятия. Источники оборотного капитала делятся на собственные, заемные и дополнительно привлеченные.

Безусловно, наиболее важным является наличие собственных оборотных средств, но под воздействием некоторых факторов большую отдачу могут принести заемные оборотные средства, например финансирование сезонных производств или изменяющаяся конъюнктура рынка. В таблице 2 представлена классификация источников финансирования оборотных средств [6, с. 64].

Таблица 2 – Классификация источников финансирования оборотного капитала

Источники формирования оборотного капитала		
Собственные	заемные	привлеченные
Уставный и добавочный капитал	Краткосрочные кредиты и займы	Кредиторская задолженность
Прибыль	Коммерческие кредиты	-
Устойчивые пассивы	Инвестиционный налоговый кредит	-
Резервный капитал	Инвестиционный взнос работников	-
	Факторинг	-

Собственные оборотные средства обеспечивают предприятие определенную степень независимости и финансовой устойчивости. Изначально собственный оборотный капитал формируется в момент создания предприятия, т.е. в его уставном капитале. Эти средства авансируются в оборотные средства, необходимые для начала процесса производства. Позднее, когда совершается процесс кругооборота, и деньги возвращаются, возобновление процесса производства происходит уже за счет полученной прибыли, которая может аккумулироваться в фондах накопления, предназначенных для развития производства, если же такие фонды на предприятие не создаются, то оборотные средства финансируются за счет нераспределенной прибыли.

Также к собственным источникам относят устойчивые пассивы. Это приравненные к собственным, но не принадлежащие предприятию на праве

собственности средства, которые постоянно находятся в распоряжении предприятия.

К ним относят [14, с. 56]:

- минимальную переходящую задолженность по заработной плате;
- минимальную переходящую задолженность перед бюджетом;
- средства кредиторов, поступающие в качестве предоплаты;
- минимальная задолженность по резервам на покрытие предстоящих платежей;
- переходящие остатки фонда потребления и др.

В арсенале любого предприятия также находится определенная доля заемного капитала, основу которых представляют краткосрочные кредиты и займы. Банковский кредит особенно выгоден в условиях инфляции, т.к. предприятие возвращает средства по более низкой стоимости, т.е. обесцененные. Также практика показывает, что использование заемного капитала используется более эффективно, чем собственный, так как за его целевым использованием осуществляется строгий контроль.

Другим источником заемного капитала является коммерческий кредит других предприятий, который может быть представлен векселями, займами, авансовыми платежами. Налоговые органы могут предоставить предприятиям инвестиционный налоговый кредит, который является, по сути, отсрочкой по уплате налоговых платежей. Данное соглашение закрепляется кредитным соглашением.

Другим источником является инвестиционный взнос работников, который представляет собой денежный взнос работника в развитие экономического субъекта. К привлеченным средствам относится кредиторская задолженность, которая, по сути, является бесплатным кредитом предоставляемым контрагентами. Возникает она вследствие нарушения сроков оплаты поставки или оказания услуг.

Нетрадиционным источником формирования оборотных средств являются услуги, предоставляемые факторинговыми компаниями.



Факторинг - метод рефинансирования дебиторской задолженности, т.е. это выкуп платежных требований у поставщика товаров.

Таким образом, факторинг обеспечивает предприятие реальными денежными средствами, способствует ускорению оборота капитала, повышению доли производительного капитала и увеличению доходности.

По форме к факторингу можно отнести форфейтинг, отличия их заключаются в том, что форфейтинг имеет более длительный срок кредитования (от 180 дней до 10 лет), предоставляется без дополнительных услуг, а также форфейтинг, в отличие от факторинга, предусматривает выплату всей суммы долга единовременно, за вычетом дисконта и форфейтинговый актив может быть перепродан на вторичном рынке. Форфейтинг сам по себе предусмотрен для крупных сумм, но сделка при этом единична, в то время как факторинг предусматривает выкуп небольших сумм задолженностей по большому количеству счетов-фактур. Факторинг удобно использовать компаниям, которые имеют большой поток счетов-фактур. Основным преимуществом форфейтинга для клиента является то, он не имеет права регресса, т.е. форфейтер не сможет обратиться за взысканием на него. Недостатком форфейтинга является наличие жестких требований к документам.

Таким образом, многообразие видов оборотного капитала определяет сложность задач, связанных с управлением оборотным капиталом компании. Процесс управления оборотным капиталом предполагает выявление источников формирования оборотного капитала, а также оперативную работу по анализу, регулированию и контролю.

### 1.3 Особенности анализа политики управления оборотным капиталом предприятия

Важным аспектом финансовой политики любого предприятия является эффективное управление оборотным капиталом, т.к. именно оборотные средства, в отличие от внеоборотных, как правило, обеспечивают более высокую рентабельность и оборачиваемость, а также полностью отвечают за платежеспособность предприятия.

В процессе формирования и реализации краткосрочной финансовой политики предприятия ключевую роль играют проблемы достаточности оборотного капитала, наличия источников их финансирования и эффективность использования.

Управление оборотным капиталом предприятия представляет собой ежедневную работу, которая обеспечивает компании достаточные ресурсы для осуществления ее основной деятельности и позволяет избегать дорогостоящих простоев. Без эффективного управления оборотным капиталом невозможно реализовать долгосрочные финансовые стратегии предприятия.

Управление текущими активами основано на ряде принципов, которые перечислил И.А. Бланк [8,с.189]:

1) Интегрированность с общей системой управления предприятия.

Данный принцип означает, что управление оборотным капиталом является лишь частью общей системы управления финансово-хозяйственной деятельностью, к которой относят управление прибылью предприятия, ее финансовыми ресурсами и т.д. При этом отдельные сферы управления взаимосвязаны и оказывают влияние друг на друга.

2) Комплексный характер формирования решений в части управления оборотным капиталом. Любое управленческое решение в области управления оборотным капиталом имеет свои последствия, которые сказываются и на

других показателях. При этом отдельные сферы управления взаимосвязаны и оказывают влияние друг на друга.

3) Высокая скорость изменений среды. В настоящее время внешняя среда (рынок), в которой осуществляет деятельность предприятия, меняется очень быстро. Это является следствием быстрого развития технологий, которые определяют и скорость бизнес-процессов. В связи с этим решения, которые были эффективными в прошлом, в будущем могут не принести желаемых результатов. В связи с этим решения, принимаемые в процессе управления оборотным капиталом, должны учитывать состояние внешней и внутренней среды предприятия.

4) Множественность подходов к решению проблем. Зачастую нет единого решения к эффективному управлению, что создает как дополнительные возможности, так и проблемы для лиц, принимающих решения. В связи с этим для эффективного управления необходимы четкие критерии, которые будут использоваться в принятии решений.

5) Ориентация на стратегические цели. Управление оборотным капиталом должно носить стратегический характер, поскольку решения, принятые без учета перспектив корпорации, с большой долей вероятности приведут к банкротству.

Таким образом, соблюдение перечисленных принципов управления оборотным капиталом позволяет организации эффективно осуществлять свою деятельность в долгосрочной перспективе.

Механизм управления оборотным капиталом подразумевает решение следующих вопросов:

- 1) Информационное обеспечение управления.
- 2) Методологическое обеспечение в ходе анализа оборотных средств.
- 3) Контроль качества управления оборотными средствами.

Информационное обеспечение управления оборотным капиталом базируется на внешних и внутренних источниках информации.

К внешним источникам относятся данные о состоянии рынка, конкурентах, поставщиках организации, а также о политической обстановке (в последнее время этот фактор оказывает значительное влияние на деятельность российских корпораций), технологии, общество. Анализ внешней среды позволяет получить данные, которые могут влиять на стратегию развития предприятия. Так, в условиях кризиса, может быть принято решение о сворачивании деятельности или даже уходе с рынка.

К внутренним источникам относятся, прежде всего, данные бухгалтерской отчетности предприятия. Основным источником данных (особенно для внешних пользователей) являются:

- «Бухгалтерский баланс», в котором представлены укрупненные данные о величине оборотных активов, источниках их финансирования;
- «Отчет о финансовых результатах», который позволяет отследить величину доходов и расходов, которые влияют на оборачиваемость;
- «Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах» - этот источник предоставляет более детализированные сведения об отдельных группах оборотных средств.

Помимо отчетности, к внутренним источникам можно также отнести данные управленческого учета организации.

Эффективное управление оборотными активами предусматривает использование как внутренних, так и внешних источников.

Целью анализа является выявление резервов их лучшего использования. Анализ оборотных средств начинается с изучения их структуры и динамики, для этого используются методы горизонтального и вертикального анализа [15, с.123].

Если в ходе анализа были выявлены опережающие темпы роста величины и удельного веса незавершенного производства, то это вызывает опасения и должны быть исследованы причины этих изменений, поскольку это является косвенным признаком неритмичности производства. Вызывает опасения также рост величины и доли дебиторской задолженности,

поскольку это свидетельствует об ухудшении платежной дисциплины у покупателей.

Следующим этапом является определение и анализ общих и частных показателей оборачиваемости. Для характеристики оборачиваемости может рассчитываться скорость оборота, которая характеризует число оборотов активов в течение определенного периода времени, или период оборота – средний срок, за который возвращаются средства, вложенные в определенные группы оборотных средств. При этом положительной тенденцией является сокращение периода оборачиваемости, поскольку это позволяет высвободить из оборота дополнительные средства.

В общем случае коэффициент оборачиваемости определяется по следующей формуле 1 [23,с.157]

$$\text{Коб} = \frac{В}{\bar{О}} \quad (1)$$

где В - выручка от реализации товаров, услуг;

$\bar{О}$  - средний остаток оборотных средств.

Аналогичным образом определяются коэффициенты оборачиваемости всех групп оборотных активов, а также кредиторской задолженности.

Период оборота оборотных средств в общем виде определяется по следующей формуле 2:

$$\text{ТобК} = \frac{Д}{\text{Коб}} \quad (2)$$

где Д- число дней в анализируемом периоде.

Анализируя полученные показатели, можно выявить факторы, влияющие на деловую активность предприятия и выявить факторы ее роста.

В результате изменения оборачиваемости той или иной группы оборотных активов эффект может быть как положительным, так и

отрицательным – так, за счет ускорения оборачиваемости из оборота высвобождаются денежные средства, а за счет замедления - происходит их вовлечение в оборот. Форма расчета экономического эффекта, согласно методике анализа, предложенной Н.В. Липчиу, имеет вид. Формула 3 [33, с.76]:

$$\text{Э} = \text{T1} - \text{T0} * \text{Вд1} \quad (3)$$

где Э - экономический эффект от изменения оборачиваемости оборотных средств;

Т- средняя продолжительность одного оборота оборотных средств (в днях);

Вд - средний размер выручки за день.

В результате возможно возникновение следующих ситуаций:

-  $\text{T1} < \text{T0} \rightarrow \text{Э} < 0$ , т.е. произошло высвобождение оборотных средств из оборота в результате повышения интенсивности их использования;

-  $\text{T1} > \text{T0} \rightarrow \text{Э} > 0$ , т.е. произошло дополнительное привлечение оборотных активов в оборот в результате понижения интенсивности их использования;

-  $\text{T1} = \text{T0} \rightarrow \text{Э} = 0$ , т.е. не произошло высвобождения или дополнительного привлечения оборотных активов в оборот, поскольку интенсивность их использования осталась на прежнем уровне [16, с.76].

На оборачиваемость оборотных средств оказывают влияние факторы внешней и внутренней среды.

К внешним факторам можно отнести:

- отрасль, в которой осуществляет свою деятельность предприятие;
- сфера деятельности;
- масштаб деятельности предприятие;
- общая экономическая ситуация в стране;
- характер хозяйственных связей с контрагентами.

К внутренним факторам относят:

- кредитная политика предприятие;
- ценовая политика;
- методика оценки отдельных групп оборотных средств;
- качество контроля за оборотными средствами и др. [17, с.87]

Показатели оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности используются для расчета операционного и финансового циклов по методике Ковалева В.В. Формула 4 [4]:

$$T_{оц} = T_з + T_{дз} \quad (4)$$

где  $T_з$  - оборачиваемость в днях (средняя продолжительность одного оборота) запасов;

$T_{дз}$  - оборачиваемость в днях (средняя продолжительность одного оборота) дебиторской задолженности. Формула 5:

$$T_{фц} = T_{оц} - T_{кз} \quad (5)$$

где  $T_{кз}$  - оборачиваемость в днях (средняя продолжительность одного оборота) кредиторской задолженности.

При этом операционный цикл характеризует общее время, в течение которого денежные средства вложены в запасы и дебиторскую задолженность, а финансовый цикл отражает время, в течение которого денежные средства отвлечены из оборота.

Завершающий этап анализа управления оборотным капиталом - расчет коэффициентов рентабельности, которые определяются по формуле, предложенной Г.В. Савицкой Г.В. Формула 6:

$$R_{оба} = \frac{Пр}{об\ Аср} \quad (6)$$

где ПР - прибыль от продаж;

ОбАср - средние остатки оборотных активов за период.

Этот показатель отражает сумму прибыли от продаж, которую предприятие получает от каждого рубля, инвестированного в текущие активы.

Таким образом, целью анализа управления оборотным капиталом является определение его объема, структуры эффективности их использования, а также источников их покрытия и соотношения между ним, достаточного для обеспечения долгосрочной производственной и эффективной финансовой деятельности предприятия. В процессе анализа рассчитываются показатели оборачиваемости и рентабельности оборотного капитала.



## 2 Анализ оборотного капитала предприятия как объекта и инструмента финансового управления ООО «КЗНПО»

### 2.1 Техника - экономическая характеристика предприятия

ООО «КЗНПО» одно из ведущих компаний республики Башкирии по обслуживанию крупных нефтегазодобывающих компаний. Общество с ограниченной ответственностью ООО «КЗНПО» создано в соответствии с Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 23.04.2018) [5].

Местонахождение ООО «КЗНПО»: РФ, 453300, республика Башкирия, г. Кумертау, ул. Магистральная, дом 7. Организационно-правовая форма собственности – общество с ограниченной ответственностью (ООО).

ООО «КЗНПО» может от своего имени совершать сделки, приобретать имущественные и личные неимущественные права и выполнять обязанности, выступать в качестве истца или ответчика в суде, арбитражном или третейском суде, неся при этом ответственность своим имуществом. Целью деятельности ООО «КЗНПО» является извлечение прибыли.

ООО «КЗНПО» осуществляет следующие виды деятельности:

- проведения текущего и сезонного ремонта всех видов техники;
- проведение капитального ремонта узлов и агрегатов.

ООО «КЗНПО» вправе осуществлять иные виды деятельности, осуществление которых не запрещено действующим законодательством.

Число конкурентов в Республики Башкирии ООО «КЗНПО» не велико, так как данная компания предоставляет полный спектр услуг специального назначения. ООО «КЗНПО» выполняются все правила и инструкции по охране труда и пожарной безопасности.

В ООО «КЗНПО» действует линейно - функциональная структура управления, согласно которой в ООО «КЗНПО» существуют следующие категории персонала:

- руководители (генеральный директор, исполнительный директор, главный бухгалтер, начальник склада);
- специалисты (бухгалтер, экономист, менеджеры);
- исполнители (производственные работники: мастера, бригадиры и машинисты) (рисунок 1).

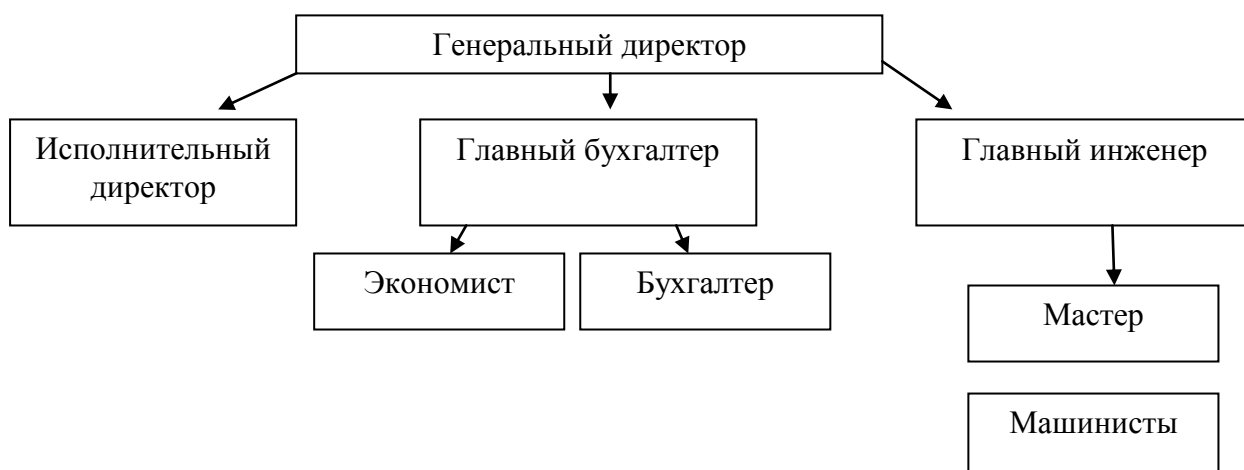


Рисунок 1 – Организационная структура управления ООО «КЗНПО»

При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий коллектив в лице генерального директора. В его обязанность входят следующие функции: руководить текущей деятельностью предприятия, принимать решения по организации и контролю развития фирмы, контролировать правильность исполнения нормативных, экономических законов Российской Федерации.

Генеральный директор самостоятельно распоряжается финансовыми средствами и имуществом предприятия, без доверенности действует от имени ООО «КЗНПО», представляет его во всех учреждениях, организациях, налоговых органах, назначает должностных лиц, принимает на работу персонал, освобождает и увольняет работников в соответствии с трудовым законодательством.

Главный бухгалтер ООО «КЗНПО» - это должностное лицо, исполняющее свои обязанности по трудовому договору. По закону в

большинстве случаев руководитель обязан возложить ведение бухгалтерского учета на главного бухгалтера.

Наличие в штате любой организации такой должности, как главный бухгалтер, обязательно. Являясь вторым лицом после генерального директора, он отвечает за ведение бухгалтерского, статистического и налогового учёта.

В ведении главного инженера ООО «КЗНПО» сосредоточена вся техническая политика компании – от производственной направленности до используемых технологий и оборудования, от организации производственного процесса до определения перспектив реализуемого направления. Таким образом, ООО «КЗНПО» имеет развитую управленческую структуру, что позволяет руководству предприятия эффективно управлять и использовать свои трудовые ресурсы.

В таблице 3 представлены основные технико-экономические показатели ООО «КЗНПО» за 2016 - 2018 гг.

Таблица 3 - Основные технико-экономические показатели ООО «КЗНПО»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2017-2016гг.		2018-2017гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.,	883559	773381	647498	-110178	-12,5	-125883	-16,3
1. Себестоимость продаж, тыс. руб.	959187	850497	740449	-108690	-11,3	-110048	-12,9
2. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	-75628	-77116	-92951	-1488	1,9	-15835	-20,5
3. Управленческие расходы, тыс. руб.	52652	57634	42376	4982	9,46	-15258	-26,5
4. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-128335	-134750	-135227	-6415	-4	-477	-5
5. Чистая прибыль, тыс. руб.	-42339	-24256	-113329	-18083	-42,7	-89073	-267,2
6. Основные средства, тыс. руб.	346367	219072	144874	-127295	-36,8	-74198	-43,9
7. Оборотные активы, тыс. руб.	315475	304027	26692	-11448	-3,6	-277335	-91,3
8. Численность ППП, чел.	89	93	95	+4	-95,5	+2	+2,1

Продолжение таблицы 3

9. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	22796,4	24313,2	24938,6	1516,8	-93,4	625,4	+2,6
10.Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	9927,6	8315,9	6815,7	-1611,7	-16,2	-1500,2	-8,1
11.Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	21345	21786	21876	441	-97,9	90	+0,4
12.Фондоотдача (стр1/стр7)	2,5	3,5	4,5	+1,0	40	+1,0	+28,6
13.Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр8)	2,8	2,5	24,5	-0,3	-10,7	+22	+880
14. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	-0,4	-0,03	-0,17	-0,37	-92,5	-0,14	-366,7
15. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	4,4	3,7	2,4	-0,7	-16,0	-1,3	-35,1
16. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1* 100 коп.)	0,4	0,3	0,2	-0,1	-25,0	-0,1	66,7

Выручка от реализации услуг ООО «КЗНПО» продемонстрировала негативную динамику. За 2016-2017 гг. данный показатель снизился на 12,5%. Снижение в 2017 г. по сравнению с 2016 г. составило 110 178 тыс. руб. или 12,47%. Затем снижение в 2018 г. по сравнению с 2017 г. составило 125 883 тыс. руб. или 16,28%. Это связано с тем, что ООО «КЗНПО» перестало обслуживать ПАО Роснефть.

Себестоимость оказанных услуг ООО «КЗНПО» продемонстрировала позитивную динамику. Снижение в 2017 г. по сравнению с 2016 г. составило 108 690 тыс. руб. или 11,3%. Затем снижение в 2018 г. по сравнению с 2017 г. составило 110 048 тыс. руб. или 12,9%. Необходимо отметить, что оказание услуг в 2018 г. стало более затратно по сравнению с 2016 г.

За период 2016 - 2018 гг. ООО «КЗНПО» получила отрицательную валовую прибыль. В 2016 г. сумма валового убытка составила 75 628 тыс. руб.; в 2017 г. – 77 116 тыс. руб.; в 2018 г. – 92 951 тыс. руб. В 2017 г. по сравнению с 2016 г. сумма валового убытка увеличилась на 1,9%. В 2018 г.

по сравнению с 2017 г. наблюдалось ещё увеличение на 20,5%. В целом в течение анализируемого периода сумма валового убытка увеличилась на 22,9%, что негативным образом характеризует ситуацию с финансовыми результатами компании. Это связано с ростом себестоимости оказанных услуг.

Среднегодовая численность работников с каждым годом увеличивается, так же как и производительность труда и средняя заработная плата.

Отрицательная динамика финансовых результатов является показателем снижения эффективности работы предприятия.

## 2.2 Анализ состава и структуры оборотного капитала предприятия

Процесс управления оборотным капиталом, прежде всего, предполагает выявление его состава, структуры и динамики. При анализе состояния оборотного капитала ООО «КЗНПО» необходимо определить объем оборотных средств на определенную дату, их состав и рассчитать их изменение за год и за ряд лет (таблица 4).

Таблица 4 - Анализ состава и динамики оборотного капитала ООО «КЗНПО» за 2016-2018 гг.

Показатель	Годы			Абс. изменение, +/-		Темпы роста, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Оборотные активы всего, в т.ч.:	315475	304027	266920	-11448	-3,63	96,4	-12,21
-запасы	30917	30159	19376	-758	-10783	97,5	-35,75
-дебиторская задолженность	267823	261433	247241	-6390	-14192	94,6	-5,43
-финансовые вложения	0	10000	0	10000	10000	0	0
-денежные средства и денежные эквиваленты	16735	2369	303	-14366	-2066	12,8	-87,21
-прочие оборотные активы	0	66	0	66	66	0	0

За последние три года в ООО «КЗНПО» уменьшились материальные запасы. Их величина на 31 декабря 2016 г. составляла 30 917 тыс. руб., на 31 декабря 2017 г. – 30159 тыс. руб., на 31 декабря 2018 г. –19376 тыс. руб. За 2017 г. материально-производственные запасы уменьшились на 758 тыс. руб., а за 2018 г. – на 10783 тыс. руб. Это связано со снижением объемов деятельности предприятия.

Следует отметить снижение дебиторской задолженности. Если на 31.12.2017 г. она составляла 261 433 тыс. руб., то на 31.12.2018 г. – 247 241 тыс. руб. За год дебиторская задолженность снизилась на 14192 тыс. руб. или на 5,43 %.

Структура оборотного капитала на предприятии непостоянна и изменяется в динамике под влиянием множества аспектов. Структура, характеризующая состояние оборотного капитала ООО «КЗНПО» за период 2016-2018 гг. представлена в таблице 5.

Таблица 5 - Структура оборотного капитала ООО «КЗНПО» за период 2016-2018 гг., тыс. руб.

Показатели	Годы			Удельный вес, %			Абс. изменение уд. веса, +/-	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Запасы	30917	30159	19376	9,8	9,9	7,2	-758	-10783
Дебиторская задолженность	267823	261433	247241	84,9	85,9	92,6	-6390	-14192
Финансовые вложения	-	10000	-	-	3,2	-	+10000	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	16735	2369	303	5,3	0,8	0,1	-14339	-2066
Прочие оборотные активы	-	66	-	-	0,2	-	+66	-
Итого	315475	304027	266920	100	100	100	11448	-37107

Данные таблицы 5 и рисунка 2 характеризуют то, что за отчетный год в ООО «КЗНПО» структура оборотных средств существенно изменилась. За 2018 г. доля дебиторской задолженности уменьшилась на 14192 тыс. руб.

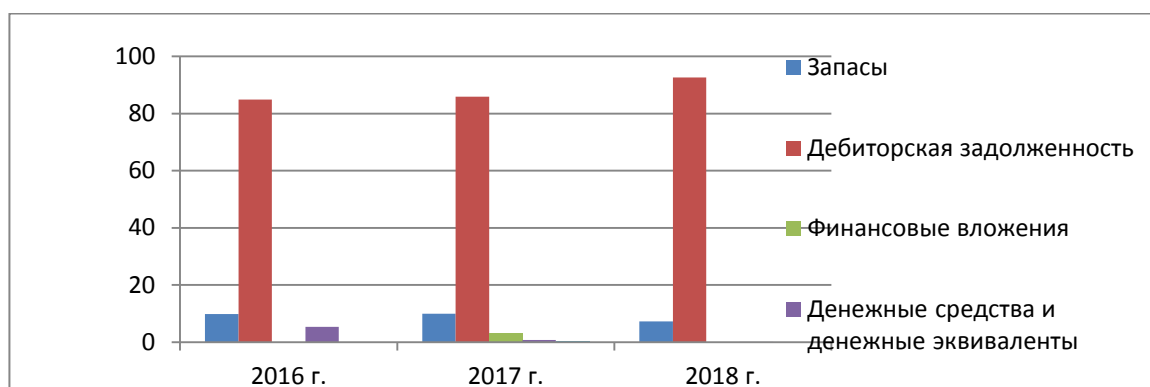


Рисунок 2 - Структура оборотного капитала ООО «КЗНПО», %

Удельный вес запасов снизился с 9,8 % до 7,2 %, т.е. на 2,6%; дебиторской задолженности – увеличился с 84,9 % до 92,6 %, т.е. на 7,7%; финансовых вложений – не изменился; денежных средств и денежных эквивалентов – снизился с 5,3 % до 0,1%, т.е. на 5,2; прочих оборотных активов – не изменился. По приведенным данным можно сделать вывод, что наибольшую роль в составе оборотных активов предприятия занимает дебиторская задолженность.

При этом следует негативно охарактеризовать рост удельного веса дебиторской задолженности в структуре активов компании. Этими средствами предприятие не может свободно пользоваться, пока дебиторы не погасят свои долги. Следовательно, увеличение зависимости ООО «КЗНПО» от дебиторов может ухудшить его финансовое состояние.

В состав оборотного капитала ООО «КЗНПО» включаются оборотные производственные фонды и фонды обращения (таблица 6 и рисунок 5).

К оборотным производственным фондам ООО «КЗНПО» относятся предметы труда, а именно материалы, вспомогательные материалы, топливо, запасные части.

Таблица 6 – Состав и структура производственных фондов и фондов обращения ООО «КЗНПО» за 2016-2018 гг.

Показатели	Годы			Удельный вес, %			Абс. изменение, +/-	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Оборотные производственные фонды, тыс. руб.	27917	40225	19376	8,8	13,2	7,2	+4,4	-6
Фонды обращения тыс. руб.	287558	263802	247544	91,2	86,8	92,8	-4,4	+8

К фондам обращения ООО «КЗНПО» относятся денежные средства в расчётах. Наибольший удельный вес в структуре оборотного капитала занимают фонды обращения (рисунок 3).

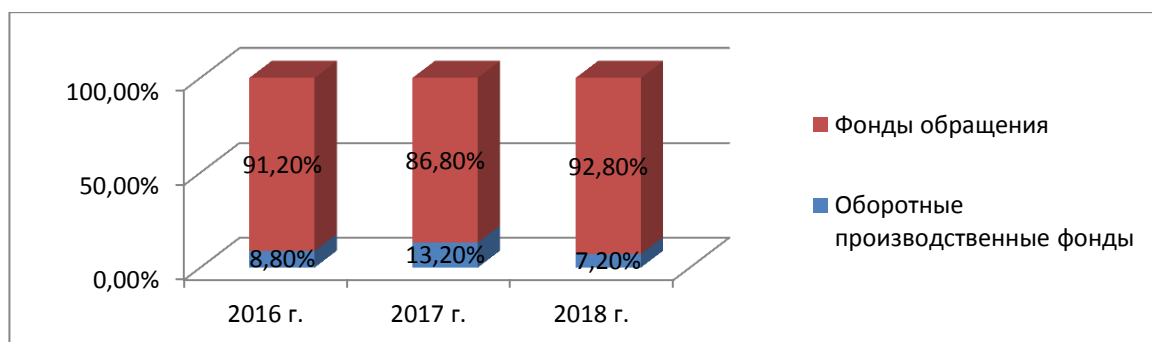


Рисунок 3 - Структура оборотного капитала ООО «КЗНПО» за 2016-2018 гг., %.

В составе оборотного капитала ООО «КЗНПО» наибольшую долю занимают фонды обращения. На конец 2018 г. их сумма составила 247544 тыс. руб., а удельный вес в общей сумме оборотных средств 92,8 % (рисунок 3). Однако следует отметить снижение их доли в 2017 г. на 4,4 % по сравнению с 2016 г. Это явилось следствием увеличения спроса на услуги и расширением производственной деятельности.

Для более глубокой оценки оборотного капитала необходимо провести анализ динамики и структуры запасов ООО «КЗНПО».(таблица 7)



Таблица 7 - Динамика и структура запасов ООО «КЗНПО» за 2016-2018 гг.  
(тыс. руб.)

Показатель	Годы			Абс. изменение, +/-	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Запасы всего,	30917	30159	19376	-758	-10783
в т. ч.: - материалы	10068	10917	7977	849	-2940
- товары	260	241	82	-19	-159
- топливо	10861	10208	7439	-653	-2769
- основное производство	6166	6529	2128	-363	-4401
- вспомогательное производство	3562	2264	1750	-1298	-514

Как ранее было сказано, общая сумма запасов ООО «КЗНПО» из года в год снижается. Если в 2016 г. и величина составляла 30917 тыс. руб., то в 2018 г. уменьшение запасов составило на 11 541 тыс. руб. Их сумма составила 19376 тыс. руб.

Из общей величины запасов, наибольшая сумма запасов приходится, на топливо. В 2016 г. в ООО «КЗНПО» имелось топлива на сумму 10861 тыс. руб., а к концу 2018 г. –7439 тыс. руб.

За три года запасы топлива сократились на 3422тыс. руб. (10861-7439) или в 0,6 раза (7439/10861). Это объясняется снижением объема оказания услуг, или отсутствием спроса со стороны заказчиков.

Динамика запасов ООО «КЗНПО» за период 2016-2018 гг. представлена на рисунке 4.

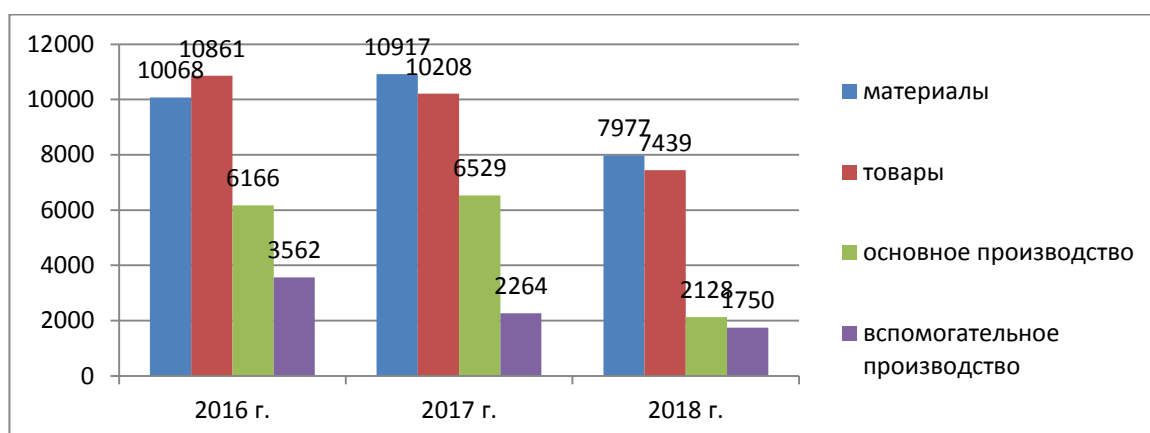


Рисунок 4 - Динамика запасов ООО «КЗНПО» за период 2016-2018 гг., тыс. руб.

Кроме топлива на складах предприятия имеются материалы на сумму 7977 тыс. руб., материалы в основном производстве – на 2128 тыс. руб. и материалы во вспомогательном производстве – на 1750 тыс. руб.

Еще одним элементом оборотных активов является дебиторская задолженность, которая характеризует временное отвлечение средств из оборота организации и использование их в обороте других предприятий. Ее состав и динамика в ООО «КЗНПО» отражен в таблице 8.

Таблица 8 - Состав и динамика дебиторской задолженности ООО «КЗНПО» за 2016-2018 гг. (тыс. руб.)

Показатели	Годы			Абс. изменение (+/-)	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к	2018 г. к
				2016 г.	2017 г.
Дебиторская задолженность, всего	267 823	261 433	247 241	-6390	-14192
Расчеты с поставщиками и подрядчиками	6999	6215	16133	-784	9918
Расчеты с покупателями и заказчиками	250 005	248 330	217142	-1675	-31188
Расчеты по налогам и сборам	6152	-	3047	-	+3047
Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	-	116	-	+116	
Расчеты с подотчетными лицами	0	0	7		+7
Расчеты по предоставленным займам	1192	1082	2650	110	1568
Задолженность по причитающимся доходам	1145	3916	3818	2771	-98
Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	1395	811	3513	-584	2702
Авансы по заработной плате	0	3	0	+3	-
Расчеты с разными дебиторами и кредиторами по прочим операциям	4	29	-	+25	-
Расчеты по претензиям	931	931	931	0	0

Данные таблицы 8 свидетельствуют об уменьшении общей величины дебиторской задолженности в 2017 г. по сравнению с 2016 г. на 2,4% или на сумму 6390 тыс. руб. Причем уменьшение имеет место по всем позициям дебиторской задолженности, кроме задолженности по причитающимся доходам и расчетов с разными дебиторами и кредиторами по прочим операциям.

На 31 декабря 2018 г. задолженность дебиторов составила 347 241 тыс. руб. так произошло снижение на 5,5 %. Это свидетельствует о неосмотрительной кредитной политике ООО «КЗНПО» по отношению к поставщикам и покупателям. В частности за 2018 г. авансы, выданные поставщикам материалов, снизились по сравнению с 2017 г. в 2,6 раза и составили 16133 тыс. руб.

Задолженность покупателей на конец 2018 г. составила 217142 тыс. руб., что меньше чем в 2016 г. на 13,2 %.

Задолженность разных дебиторов и кредиторов увеличилась с 811 тыс. руб. в 2017 г. до 3513 тыс. руб. в 2018 г. В течение трех последних лет сохраняется дебиторская задолженность по претензиям в сумме 931 тыс. руб.

Изменения в структуре дебиторской задолженности можно проследить на основе данных таблицы 9.

Таблица 9 - Структура дебиторской задолженности ООО «КЗНПО» за 2016-2018 гг., в %

Показатель	Структура, %			Абс. изменение, +/-	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Дебиторская задолженность, всего	100	100	100	-	-
Расчеты с поставщиками и подрядчиками	1,63	1,14	1,64	3,51	16,50
Расчеты с покупателями и заказчиками	93,3	94,9	87,8	-1,7	-7,5
Расчеты по налогам и сборам	1,10	0,00	1,16	-11,10	6,16
Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	0	0,30	0	0,30	-0,30
Расчеты с подотчетными лицами	0	0	0,01	0	0,01
Расчеты по предоставленным займам	2,15	2,81	2,36	0,66	2,55
Задолженность по причитающимся доходам	2,07	1,17	2,72	8,10	-2,44
Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	2,52	2,11	2,11	-0,41	5,00
Авансы по заработной плате	0	0,01	0	0,01	-0,01
Расчеты с разными дебиторами и кредиторами по проч. операциям	0,01	0,08	0,00	0,07	-0,08
Расчеты по претензиям	1,68	2,42	1,88	0,74	-0,53

В дебиторской задолженности ООО «КЗНПО» значительное место занимают расчеты с покупателями (93,3 %). Положительно оценивается снижение доли задолженности покупателей на 1,7% в 2017 г. и на 7,5% в 2018 г. п. п. За 2018 г. увеличился удельный вес задолженности по предоставленным займам на 2,55 п. п., по прочим дебиторам на 5 п. п. Такие изменения в объеме, составе и структуре дебиторской задолженности свидетельствуют о проблемах расчетно-платежной дисциплины.

В ходе проведенного анализа состава и структуры оборотного капитала можно сделать вывод, что наибольшую роль в составе оборотного капитала предприятия играют средства, отвлеченные в активные расчеты (дебиторская задолженность). При этом следует негативно охарактеризовать рост удельного веса дебиторской задолженности в структуре активов предприятия. Этими средствами предприятие не может свободно пользоваться, пока дебиторы не погасят свои долги. Следовательно, увеличение зависимости ООО «КЗНПО» от дебиторов может ухудшить его финансовое состояние.

### 2.3 Оценка политики управления оборотным капиталом предприятия

Система управления оборотными средствами ООО «КЗНПО» включает следующие этапы (рисунок 5).

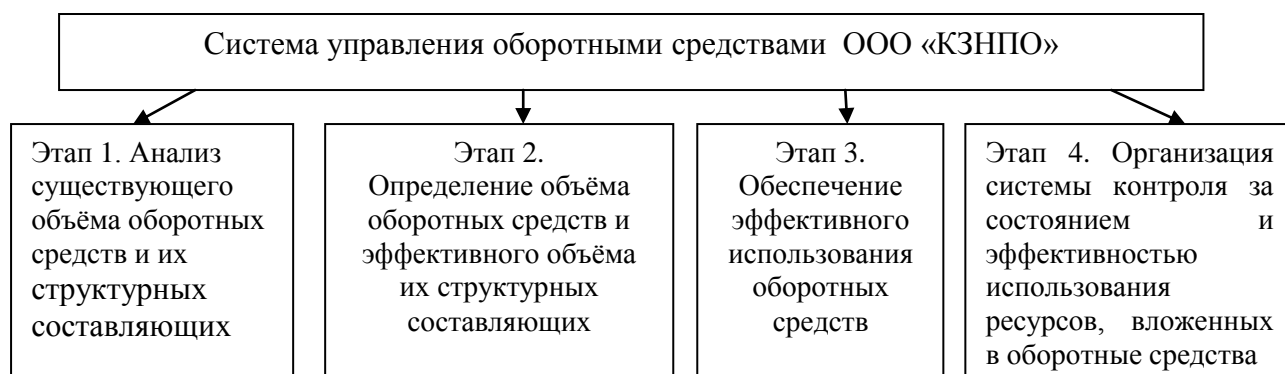


Рисунок 5 - Система управления оборотными активами в ООО «КЗНПО»

В процессе анализа системы управления оборотным капиталом ООО «КЗНПО» выяснили, что на предприятии решаются задачи управления запасами и дебиторской задолженностью, сумма и удельный вес которых в динамике снижаются, а оборачиваемость растет. Однако управление денежными средствами находится на ненадлежащем уровне, в результате размер и удельный вес денежных средств постоянно снижаются соответственно, а оборачиваемость денежных средств снизилась.

Управление оборотным капиталом ООО «КЗНПО» должно включать решение следующих основных задач:

- нормирование оборотных средств;
- разработка учётной политики до оптимизации налогообложения;
- ускорение оборачиваемости оборотных средств на каждой стадии оборота капитала. Анализ оборотного капитала основывается на данных бухгалтерского и управленческого учета, а также финансовой отчетности. При этом конкретный этап анализа не является самоцелью, но служит основой для дальнейшей разработки комплекса мероприятий, способствующих повышению эффективности и отдачи оборотных активов и принятия управленческих решений. От эффективного использования оборотных активов во многом зависят итоговые экономические и финансовые результаты деятельности предприятия. Анализируя эффективность использования оборотных активов, необходимо рассчитать показатели их оборачиваемости, сравнить эти показатели с данными прошлых лет (таблица 10).

Данные таблицы 10 свидетельствуют то, что в ООО «КЗНПО» эффективность использования оборотных средств в 2017-2018 г. снизилась.

В 2017 г. продолжительность одного оборота оборотных активов увеличилась на 4 дня и составила 144 дней. Это характеризует замедление оборачиваемости оборотных средств предприятия.

Таблица 10 - Оборачиваемость оборотных средств ООО «КЗНПО» за 2016-2018 гг.

Показатель	Годы			Абс. изменение, +/-	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Выручка, тыс. руб.	883 559	773 381	647 498	-110178	-125883
Среднегодовая величина оборотных средств, тыс. руб.	786 715	679 168	574 716	- 107547	-104452
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, в раз	1,12	1,13	1,13	0,01	0
Период оборачиваемости оборотных средств, дни	138	144	159	4	15
Сумма высвобожденных (вовлеченных) из оборота средств за счет ускорения (замедления) оборачиваемости	-	+50858	-71688	-	-
Среднегодовая величина запасов, тыс. руб.	31 590	30 538	24 768	-1052	-5770
Коэффициент оборачиваемости запасов, оборотов	27,970	25,325	26,143	-2,645	0,818
Продолжительность одного оборота запасов, дни	13	14	14	+1	0
Среднегодовая величина дебиторской задолженности, тыс. руб.	289 446	264 628	254 337	24818	-10291
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, оборотов	3,053	2,923	2,546	-0,13	-0,377
Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности, дни	118	123	141	5	18

Оборачиваемость оборотных средств в 2018 г. снизилась на 0,229 оборота. Продолжительность одного оборота составила 159 дней и по сравнению с 2017 г. она ускорилась на 15 дня. В результате ускорения оборачиваемости оборотных средств высвобождено из оборота средств на сумму 71688 тыс. руб.

Ускорение оборачиваемости общих оборотных активов в 2018 г. связано с ускорением отдельных его элементов. Продолжительность инкассации дебиторской задолженности ускорилась на 7 дней (с 118 дней до 141 дней). В целом в течение анализируемого периода оборачиваемость оборотных активов компании снизилась. Соответственно, продолжительность одного оборота данного вида активов увеличилась.

Несмотря на некоторое улучшение показателей эффективности использования оборотных средств по сравнению с прошлым годом, все же эти показатели нельзя считать хорошими.

Основным критерием оценки эффективности использования оборотных активов любой ООО «КЗНПО» являются показатели прибыли и рентабельности.

Рентабельность оборотных активов демонстрирует возможности предприятия в обеспечении достаточного объема прибыли по отношению к используемым оборотным средствам. Чем выше значение этого коэффициента, тем более эффективно используются оборотные средства.

Для характеристики экономической эффективности проведен анализ рентабельности оборотных средств (таблица 11)

Рассчитанные показатели рентабельности позволяют сделать вывод о том, что экономическая эффективность использования оборотного капитала ООО «КЗНПО» снижается из года в год.

Таблица 11 - Рентабельность оборотных активов ООО «КЗНПО» за 2016-2018 гг.

Показатель	Годы			Абс. изменение, +/-	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Чистая прибыль, тыс. руб.	42 339	-24 256	-113 329	-18083	-89073
Среднегодовая величина оборотных средств, тыс. руб.	786 715	679 168	574 716	- 107547	-104452
Рентабельность оборотных активов, %	0,05	-0,03	-0,2	-0,02	-0,17

Если рентабельность оборотных активов в 2016 г. составляла 0,05 %, то в 2018 г. - 0,2 %. В 2018 г. рентабельность оборотных активов по сравнению с 2017 г. снизилась на 0,17 п. п. и составила всего лишь -0,2%. Такая ситуация сложилась из-за получения чистого убытка и снижения оборотных активов.

В процессе анализа состояния и эффективности управления оборотным капиталом ООО «КЗНПО» были выявлены следующие недостатки:

- недостаток денежных средств, которые используются неэффективно и имеют низкую оборачиваемость и отдачу;

- замедление оборачиваемости всех элементов оборотных активов, за исключением запасов, в том числе денежных средств, дебиторской задолженности;

- в условиях роста цены на комплектующие произошло снижение числа новых договоров на поставку, выручка сократилась;

- рассчитанные показатели рентабельности позволяют сделать вывод о том, что экономическая эффективность использования оборотных активов ООО «КЗНПО» снижается из года в год.

Если рентабельность оборотных активов в 2016 г. составляла 0,05 %, то в 2018 г. - 0,2 %. В 2018 г. рентабельность оборотных активов по сравнению с 2017 г. снизилась на 0,17% и составила всего лишь -0,2%.

К основным проблемам также можно отнести отрицательную рентабельность оборотных активов в 2018 году. Такое изменение связано отрицательными показателями чистой прибыли за прошедший отчетный период, то есть деятельность предприятия была убыточной.

Таким образом, можно сделать вывод, что наибольшую роль в составе оборотного капитала предприятия играют средства, отвлеченные в активные расчеты (дебиторскую задолженность).

При этом следует негативно охарактеризовать рост удельного веса дебиторской задолженности в структуре активов предприятия. Сумма дебиторской задолженности ООО «КЗНПО» за период 2016-2018 гг. сократилась на 63 828 тыс. руб., что в относительном выражении составляет 20,52%, при этом снижение за 2016 г. составило 13,90%, снижение за 2017 г. – 2,39%, снижение за 2018 г. – 5,43%.



В данном случае выручка снизилась на 26,72%, а сумма дебиторской задолженности снизилась на 20,52%. Следовательно, в течение рассматриваемого периода эффективность кредитной политики компании снизилась.

В процессе анализа системы управления оборотным капиталом ООО «КЗНПО» было выяснено, что на предприятии решаются задачи управления запасами и дебиторской задолженностью, сумма и удельный вес которых в динамике снижаются, а оборачиваемость растет. Однако управление денежными средствами находится на ненадлежащем уровне, в результате размер и удельный вес денежных средств постоянно снижается соответственно, а оборачиваемость также снизилась.

### 3 Пути совершенствования политики управления оборотным капиталом на примере ООО «КЗНПО»

#### 3.1 Рекомендации по управлению оборотным капиталом предприятия

Политика управления оборотными средствами заключается в рациональном их использовании, обеспечении ликвидности, ускорении оборачиваемости и оптимизации источников формирования.

Проведенный анализ показал медленную оборачиваемость оборотных средствами ООО «КЗНПО». Период оборачиваемости оборотных средств за 2016-2018 гг. находится в диапазоне 138-159 дней. Следовательно, одним из основных мероприятий по повышению эффективности управления оборотными активами является ускорение оборачиваемости оборотных средств. Исходя из выявленных проблем, необходимо совершенствование управления оборотными средствами ООО «КЗНПО».

Для того, чтобы повысить эффективность управления оборотными средствами как объекта и инструмента финансового управления ООО «КЗНПО» предлагается следующее:

Мероприятия по улучшению финансового состояния ООО «КЗНПО» на 2019 год представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Мероприятия по эффективному управлению оборотными средствами как объекта и инструмента финансового управления ООО «КЗНПО» на 2019 год

Состав мероприятий	Внутренний эффект получаемый предприятием
Оптимизация структуры капитала	Повышение в стоимости имущества доли собственного капитала, увеличение источников собственных средств
Усиление работы по взысканию дебиторской задолженности	Повышение доли денежных средств, ускорения оборачиваемости оборотных средств, рост обеспеченности оборотными средствами

1) Осуществление оптимизации структуры капитала. Главная цель ООО «КЗНПО» - это получить максимальную прибыль, поэтому это невозможно без осуществления эффективности управления оборотным капиталом. Осуществление поиска резервов с целью увеличения прибыли компании является основной задачей собственника.

Если дела на предприятии идут самотеком, а стиль управления в новых рыночных условиях не меняется, то борьба за выживание становится непрерывной. В современных условиях главными задачами развития экономики является повышение эффективности производства.

Оптимальная структура капитала является главным условием устойчивого развития любой организации.

По мнению большинства авторов выделяется три метода по обеспечению оптимизации структуры капитала.(рисунок 5)

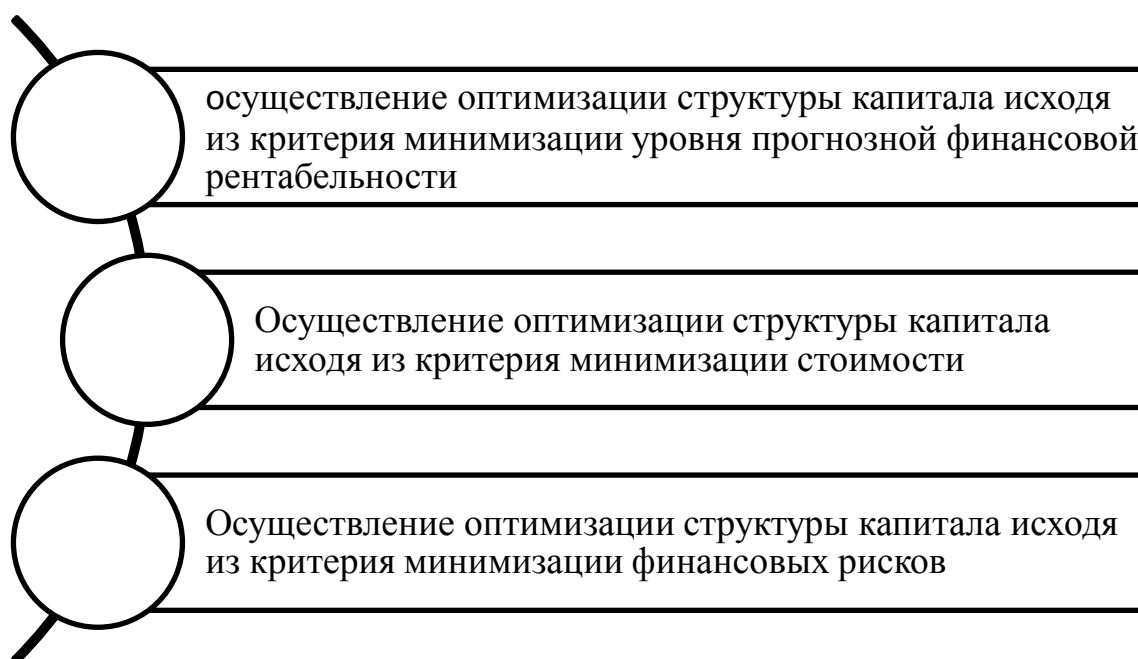


Рисунок 5 - Методы оптимизации структуры капитала

Для наглядности все подходы к финансированию активов организации с точки зрения финансовых рисков представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Способы финансирования активов при проведении оптимизации структуры капитала по критерию минимизации финансового риска

Группа активов	Подход к финансированию активов		
	консервативный	умеренный	Агрессивный
Внеоборотные активы	20% - ЗК 80% - СК	30% - ЗК 70% - СК	40% - ЗК 60% - СК
Постоянная часть оборотных активов	100% - СК	20% - ЗК 80% - СК	50% - ЗК 50% - СК
Переменная часть оборотных активов	50% - КЗ 50% - СК	100% - КЗ	100% - КЗ

На основе данных таблицы 13, рассчитаны величины заемных средств, необходимых ООО «КЗНПО» для финансирования различных частей его активов с целью минимизации финансовых рисков и максимизации прибыли, используя все три подхода.(таблица 14)

Таблица 14 - Данные для определения оптимальной структуры капитала ООО «КЗНПО» в 2019 г., тыс. руб.

Показатель	Значение
Собственные финансовые ресурсы, тыс. руб.	-94808
Заемные финансовые ресурсы, тыс. руб.	624969
Внеоборотные активы, тыс. руб.	263261
Оборотные средства, тыс. руб., в т. ч.	26692
Вариационная часть оборотных активов, тыс. руб.	1121

Исходя из агрессивной модели финансирования текущих активов, источниками покрытия внеоборотных активов и постоянной части текущих активов являются долгосрочные пассивы, что представляет собой их минимальный размер, необходимый для нормальной хозяйственной деятельности.

Такой подход подразумевает наличие до 40% внеоборотных активов и до 50% постоянной части оборотного капитала, а финансирование всей переменной части оборотных активов осуществляется за счет привлеченных заемных средств.

Исходя из агрессивного подхода сумма заемного капитала будет составлять 119771,4 тыс. руб. ( $0,4 \times 263261 + 0,5 \times 26692$  (постоянна часть

оборотных активов) + 1121), его удельный вес в общей сумме капитала – 53,33%.

При умеренном (компромиссном) подходе предполагается до 30% внеоборотных активов, до 20% постоянной части оборотных активов, и вся переменная часть оборотных активов должна быть сформирована за счет заемного капитала, а остальная часть активов – за счет собственного капитала.

При умеренном подходе потребность в заемном капитале составит 85437,7 тыс. руб. ( $0,3 \times 263261 + 0,2 \times 26692 + 1121$ ), его удельный вес в общей сумме капитала - 36,59%.

Консервативный подход предусматривает финансирование до 20% внеоборотных активов и до 50% переменности части оборотных средств за счет привлеченных заемных средств. Формирование остальной части активов осуществляется за счет собственного капитала.

При таком подходе организации необходим заемный капитал в сумме 67119,2 тыс. руб. ( $0,2 \times 263261 + 0,5 \times 26692 + 1121$ ), что составит 29,34% от общей суммы капитала.

Минимальный финансовый риск присущ консервативному подходу, при котором доля заемного капитала не превышает 29,34%. Так как, у ООО «КЗНПО» в отчетном периоде средняя величина заемных средств была выше и составила 54,9%, что говорит о переходе на консервативный подход финансирования активов.

Очевидным является тот факт, что перечисленные критерии определения оптимальной структуры собственных и привлеченных финансовых ресурсов является по-своему важным в процессе формирования структуры капитала организации, однако наиболее значимым фактором, который характеризует эффективность использования вложенных собственных ресурсов, является рентабельность капитала, поскольку способность капитала приносить доход является наиболее важной его характеристикой.

Таким образом, основным критерием определения оптимальной структуры капитала организации является такое соотношение между собственными и привлеченными финансовыми ресурсами, которые при учете особенностей функционирования дадут ему возможность максимизировать рентабельность собственных ресурсов и получить максимальную прибыль за счет авансированных в организацию средств. (таблица 15)

Таблица 15 - . Формирование оптимальной структуры капитала

Показатель	Варианты расчета						
	1	2	3	4	5	6	7
Собственный капитал, тыс. руб.	-94788	-73784	-64781	-54588	-44588	-32718	-24710
Прогнозная сумма заемного капитала, тыс. руб.	624969	593654	450654	412897	387654	298656	234654
Капитал всего, тыс. руб.	530181	519870	385873	358309	343066	265938	209944
Коэффициент финансового левериджа	6,5	8,1	6,9	7,5	8,6	8,1	9,4
Удельный вес заёмного капитала, %	0	60,58	55,15	49,59	44,04	38,63	33,49
Валовая рентабельность активов, %	19,37	19,37	19,37	19,37	19,37	19,37	19,37
Ставка процента по кредиту с учетом риска, %	12	12	13	14	15	16	17
Сумма валовой прибыли без процентов за кредит, тыс. руб.	13801	2279	2504	2784	3135	3574	4122
Сумма уплачиваемых процентов за кредит, тыс. руб.	0	9 59	103	111	119	127	135
Валовая прибыль с учетом процентов за кредит, тыс. руб.	931	935	939	941	945	950	966
Ставка налога на прибыль (дробью)	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Налог на прибыль, тыс. руб.	186	186	187	188	189	189	192
Чистая прибыль, остающейся в распоряжении, тыс. руб.	745	749	752	723	756	761	774
ROE, %	13,82	19,63	19,55	19,37	19,10	18,76	18,37
ЭФР, %	0	5,82	5,74	5,55	5,28	4,95	4,56

Определяется соотношение собственного и заемного капитала, при котором будет достигнуто наибольшее значение эффекта финансового рычага и соответственно максимальная рентабельность собственного капитала при неизменном уровне рентабельности активов (19,3%) (таблица 15).

Объем привлекаемого заемного капитала (в форме банковских кредитов) при выполнении многовариантных расчетов варьируется в пределах изменения коэффициента финансового рычага от 0 до 1,5 с шагом в 0,25.

Как видно из таблицы 15 максимальная рентабельность собственного капитала (19,63%) достигается при 2 варианте расчета, когда доля заемных источников в структуре всего капитала составляет  $(100-60,58) = 39,42\%$ .

При данном варианте наблюдается максимальная величина ЭФР +5,82%. Дальнейшее увеличение доли заемного капитала вызывает снижение ЭФР, т.к. становится отрицательным дифференциал, в результате происходит снижение рентабельности собственного капитала. Однако при рассмотренной ситуации организации необходимо увеличивать прибыль, чтобы поддерживать уровень рентабельности активов на заданном уровне.

2) Мероприятие 2. Улучшение оборачиваемости оборотных активов. Данное мероприятие может включать в себя несколько рекомендаций.

Во-первых, необходимо совершенствовать взаимодействие с дебиторами посредством предоставления скидок за досрочное погашение задолженности. Для расчёта уровня скидки нужно учитывать срок предоставления отсрочки, сумму задолженности, а также внешний фактор – инфляцию.

Во-вторых, следует учитывать негативное влияние просроченной задолженности дебиторов. Исходя из этого, существует необходимость введения штрафных санкций в виде пени за каждый день просрочки исполнения обязательств.

Для начала необходимо рассмотреть структуру дебиторов ООО «КЗНПО». Основным заёмщиком является ООО «Автотрейд», на данную компанию приходится 32,4% от суммы дебиторской задолженности покупателей и заказчиков, то есть 80 180 тыс. руб. в абсолютном выражении (рисунок 6).

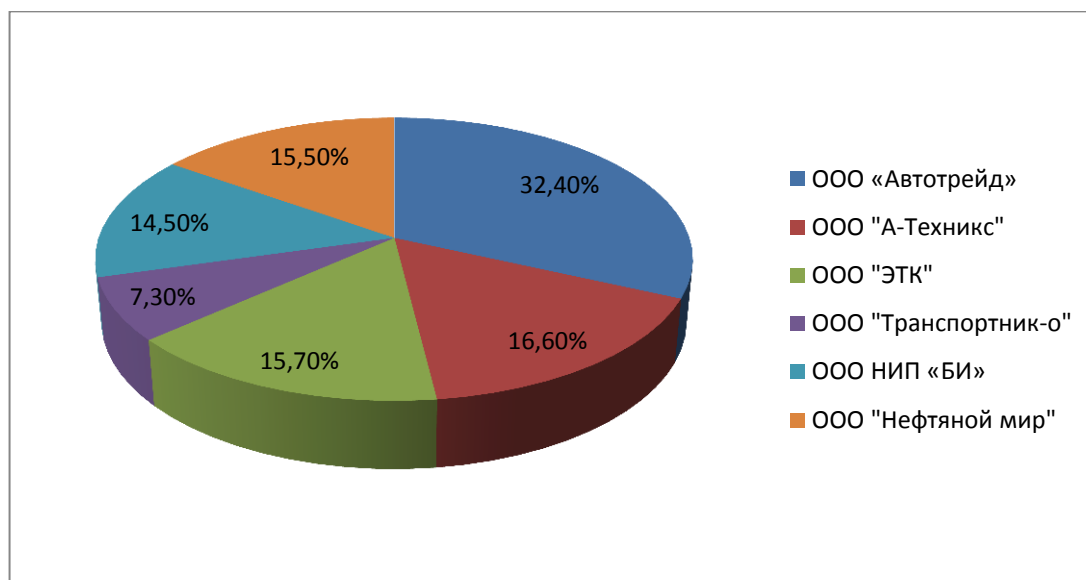


Рисунок 6 - Структура дебиторов ООО «КЗНПО»

Безусловно, для любого предприятия кредитная политика является важным элементом его финансово-хозяйственной деятельности. Грамотно выстроенная кредитная политика обеспечивает выбор надежных партнеров и, как следствие, своевременное поступление денежных средств.

Под кредитным риском понимается невыполнение (либо частичное невыполнение) контрагентом условий финансового договора по возврату или поставке в срок предусмотренного договором вида финансового актива.

Для того, чтобы разработать более грамотную политику управления дебиторской задолженностью следует создать матрицу группировки должников, в которую будут включены компании, задолженность которых превышает 70 000 тыс. рублей. Это позволит предпринять определённые меры для каждой группы дебиторов отдельно. Данная матрица представлена в таблице 16.



Таблица 16 - Матрица группировки дебиторов ООО «КЗНПО» на конец 2018 года

Среднее время просрочки	Срок по договору не нарушен	До 30 дней	30 - 90 дней	Свыше 90 дней
Доля от Общей задолженности				
Свыше 10 %	1: ООО «Атотрейд»	2: ООО «А-Техникс»		3: ООО «ЭТК»
5-10 %		4: ООО «Транспортник-о»	5: ООО НИП «БИ»	
До 5 %	6: ООО «Нефтяной мир»			

Сумма дебиторской задолженности ООО «КЗНПО» на конец 2018 года составляет 247 241 рублей. С теми дебиторами, которые нарушают срок оплаты необходимо пересмотреть условия договоров и указать размеры штрафов для определённых клиентов отдельно, исходя из их кредитной истории. Штрафные санкции позволят получать дополнительные средства за счёт штрафов, а также могут простимулировать покупателей к своевременной оплате.

Основные дебиторы ООО «КЗНПО», а так же сумму их задолженности (таблица 17).

Таблица 17 - Основные контрагенты ООО «КЗНПО» на конец 2018 г.

Контрагент	Сумма задолженности на конец года, тыс. руб.	Срок задолженности, дней
ООО «Атотрейд»	80 180	10
ООО «А-Техникс»	41042	15
ООО «ЭТК»	38816	18
ООО «Транспортник-о»	18048	50
ООО НИП «БИ»	35849	70
ООО «Нефтяной мир»	38322	15

Многие контрагенты согласились на предложенные условия. Расчёт полученных средств от согласившихся условия контрагентов с учетом применения штрафных санкций:

1) Средства, полученные от ООО «Атотрейд» =  $80\ 180 + (80\ 180 * 90 * 0,00022) = 81\ 767,5$  руб. Из них, штраф на сумму 1587,5 тыс. руб.

2) Средства, полученные от ООО «А-Техникс» =  $41\ 042 + (41042 * 15 * 0,0025) = 42581,1$  тыс. руб. Из них, штраф на сумму 1539,1 тыс. руб.

3) Средства, полученные от ООО «ЭТК» =  $38816 + (38816 * 18 * 0,001) = 39714,7$  тыс. руб. Из них, штраф на сумму 898,7 тыс. руб.

4) Средства, полученные от ООО «Транспортник-о» =  $18048 + (18048 * 50 * 0,0015) = 19\ 401,6$  тыс. руб. Из них, штраф на сумму 1353,6 тыс. руб.

Расчёт суммы средств, полученных от дебиторов, после проведения предложенной кредитной политики: 178 086 тыс. руб. из них сумму штрафов: 5378,9 тыс. руб.

Очевидно, что не все контрагенты рассчитаются по обязательствам, в силу непростого финансового положения. Если срок их задолженности будет превышать 1 год, то предприятию рекомендовано воспользоваться механизмом возврата долгов посредством использования судебной системы. Средства, полученные от дебиторов, после проведения кредитной политики, а так же полученную сумму штрафов рекомендовано направить на погашения кредиторской задолженности.

Для того чтобы оптимизировать работу с дебиторами, можно порекомендовать выполнить следующие действия:

- структурирование дебиторов по срокам платежа. К примеру, могут быть выделены следующие группы дебиторов со сроком погашения: до 15 дней, от 15 до 20 дней и т.д. По каждой из групп нужно назначить ответственного (как правило, менеджера по продажам), контролирующего своевременность и полноту выполнения обязательств контрагентами.

Целесообразно ввести бонусную схему мотивации менеджеров, привязанную к срокам погашения дебиторской задолженности, например 1%

от объема денежных средств, поступивших в срок; 0,5% при поступлении денежных средств с задержкой один-два дня и т. д.;

- работа с существующей на момент возникновения кризиса дебиторской задолженностью должна строиться следующим образом. Начать нужно с инвентаризации дебиторов компании, то есть с уточнения размера дебиторской задолженности и сроков ее погашения по каждому контрагенту.

Также на этапе инвентаризации проводится оценка вероятности возникновения безнадежной задолженности. Затем определяются методы воздействия на дебиторов в зависимости от состояния долга (время просрочки, размер и т. д.);

- рассмотрение вариантов реализации дебиторской задолженности компании-фактору;

- разработка формализованных принципов оценки кредитоспособности клиентов. Можно порекомендовать считать покупателя кредитоспособным до тех пор, пока средства, поступающие от него за ранее отгруженную продукцию, покрывают себестоимость реализованного товара. Для вновь привлеченных клиентов оправдано использование в качестве основного условия поставки полной или частичной предоплаты;

- формирование шкалы скидок за досрочное погашение и прогнозирование роста потоков денежных средств. Прежде чем принимать новые условия расчетов с контрагентами, необходимо смоделировать ситуацию, построив бюджет движения денежных средств и бюджет доходов и расходов. Если получен оптимальный результат, новая схема расчетов утверждается приказом по предприятию.

Предположительно произойдет сокращение дебиторской задолженности за счет полного погашения задолженности ООО «Атотрейд» и ООО «А-Техникс», тогда среднегодовая величина дебиторской задолженности на 2019 год уменьшится на 69%. Кроме этого сократится срок оборачиваемости дебиторской задолженности на 16 дней. В-третьих, возможно использование механизма факторинга. Причем для более

надежных дебиторов, можно использовать факторинг с регрессом, а для менее надежных заёмщиков – без регресса. Необходимо рассчитывать уровень риска неисполнения обязательств и стоимость услуг факторинговой компании, положительная разница будет означать эффективность применения данного механизма.

Одним из альтернативных вариантов может служить факторинг. Факторинг считается эффективным инструментом управления дебиторской задолженностью. Факторинг - финансовая операция, при которой фактор (финансовый агент - факторинговая фирма, банк и т. п.) в соответствии с условиями заключенного договора факторинга обязуется передать клиенту (факторанту) денежные средства в счёт денежного требования клиента к третьему лицу (дебитору) за поставленный товар, выполненные работы или оказанные услуги. Таким образом, факторинг представляет собой уступку права требования дебиторской задолженности. Фактором может выступать кредитная или коммерческая организация, имеющая лицензию на осуществление факторинговых операций. Процедура факторинга такова: Факторант предоставляет банку необходимые документы, подтверждающие факт поставки товаров, работ или услуг (накладные, счёта-фактуры) на условиях отсрочки платежа и получает от фактора в тот же день 60–90 % от суммы контракта. Размер процента по факторингу определяется в соответствии с категорией надежности дебитора, чем она выше, тем больше величина процента. Об использовании факторинга факторант обязан своевременно проинформировать дебиторов и подписать приложения к договорам поставки.

Далее при наступлении сроков оплаты в соответствии с договором дебитор должен перечислить оплату в банк, если дебитор не выполнил своё обязательство, то банк приступает к взысканию задолженности с недобросовестного дебитора. Уже после получения полной суммы оплаты от дебитора фактор перечисляет факторанту оставшуюся часть денежных средств в соответствии со стоимостью контракта за вычетом комиссионного

сбора за оказанные услуги, который в среднем составляет 0,5–3 %. Договора факторинга, как правило, являются бессрочными и могут быть расторгнуты по соглашению сторон.

Таким образом, на предприятии внедрён факторинг в ООО «КЗНПО», воспользовавшись услугами «Сбербанк Факторинг». «Сбербанк Факторинг» недавно запустил акцию для компаний, поставляющих транспортные услуги, которые являются контрагентами ООО «КЗНПО». Акция заключается в снижении процентной ставки по факторингу. Ставка колеблется от 10,9% годовых в зависимости от объема неснижаемого остатка по факторинговому лимиту.

Условия финансирования данной факторинговой организации:

- Факторинг с регрессом;
- Процент фактуры: 90%, резерв: 10%;
- Срок кредита – до 90 дней;
- Процент за кредит: 0,3% в день;
- Комиссия за обслуживание: 3%.

Попробуем продать 10% дебиторской задолженности. Расчёт затрат на услуги факторинга представлен в таблице 18.

Таблица 18 - Расчёт затрат на услуги факторинга с регрессом

Показатель	Значение
Дебиторская задолженность всего, тыс. руб.	247241
Сумма дебиторской задолженности к продаже, тыс. руб. (20%)	49448,2
Получено 90% суммы оплаты от факторинговой компании	44503,4
Резерв (10%)	4944,8
Комиссия за факторинговое обслуживание	1483,4
Комиссия за факторинговое финансирование	13351,0
Итого затраты на факторинг	14834,4
Итоговая сумма, получаемая предприятием	34613,8

Из таблицы 18 видно, что сумма дебиторской задолженности, которая подлежит продаже составляет 49448,2 тыс. руб., из которой 44503,4 тыс. руб. предприятие получит в ближайшие 1-3 дня после заключения сделки по факторинговым операциям.

Расходы на факторинг составят 14834,4 тыс. руб., а сумма вырученная предприятием будет равна 34613,8 тыс. руб. Вырученные средства ООО «КЗНПО» может направить на пополнение оборотных средств для нормального функционирования текущей деятельности предприятия.

Снизив сумму дебиторской задолженности, ООО «КЗНПО» ускорит оборачиваемость дебиторской задолженности и снизит период оборачиваемости дебиторской задолженности. А ускорив оборачиваемость дебиторской задолженности можно ожидать повышения скорости оборачиваемости и всего оборотного капитала в целом.

### 3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий

Оценка предложенных мероприятий по оптимизации капитала и дебиторской задолженности.

По итогам проделанной работы по оптимистическим прогнозам будут получены следующие результаты: улучшится финансовое состояние, ликвидность и платежеспособность предприятия.

После проведенных расчетов стоимости факторинга, следует оценить эффект от применения данного механизма. Расчёт коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности покупателей и заказчиков, а также продолжительность одного оборота дебиторской задолженности до применения факторинга и после продажи обязательств ООО «КЗНПО» факторинговой компании (таблица 19)

По результатам оценки эффективности применения предложенного мероприятия – использования механизма факторинга, можно говорить о том,

что произошло уменьшение продолжительности одного оборота дебиторской задолженности покупателей и заказчиков на 30 дней. Данное изменение ведет к повышению деловой активности ООО «КЗНПО».

Таблица 19 - Оценка влияния механизма факторинга на значения коэффициентов оборачиваемости дебиторской задолженности ООО «КЗНПО», тыс. руб.

Показатели	Без факторинга	С применением факторинга
Выручка	647 498	647 498
Дебиторская задолженность всего, тыс. руб.	247241	197 792,8
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	2,546	3,27
Коэффициент продолжительности одного оборота дебиторской задолженности, дней	141	111

Еще одним воздействием на повышение оборачиваемости всего оборотного капитала является увеличение объёмов продаж. В 2019 году ООО«КЗНПО» объявил о новом этапе модернизации. С помощью приобретения новых транспортных средств в лизинг ООО «КЗНПО» удалось создать уникальное решение, которое позволит привлечь больше заказчиков. Таким образом, в 2019 году планируется увеличение выручки на 20%. Экономический эффект от предложенных мероприятий представлен в сводной таблице 20.

По данным таблицы 20 можем наблюдать, что от внедрения факторинга размер дебиторской задолженности на 49448,2тыс. руб., тем самым снизив стоимость оборотного капитала на 525 267,8 тыс. руб. Тогда коэффициент оборачиваемости оборотного капитала увеличится на 0,24 раза, оборачиваемость дебиторской задолженности увеличится на 0,1 оборота.

Таблица 20 - Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий

Показатель	2018 год	С учетом факторинга	Абс. изм.	2019 г. Прогноз	Абс. изм.
Выручка, тыс. руб.	647 498	647 498	0	776997,6	129499,6
Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб.	574 716	525 267,8	49448,2	525 267,8	0
Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности, тыс. руб.	247241	197 792,8	49448,2	247241	0
Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала, раз	1,13	1,23	0,10	1,47	0,24
в том числе					
оборачиваемость дебиторской задолженности	2,6	3,27	0,73	3,37	0,1

Таким образом, внедрив на предприятии факторинг для управления дебиторской задолженностью и оптимизации капитала, которая может способствовать увеличению выручки, предприятие ускорило бы оборачиваемость всего оборотного капитала и уменьшило длительность одного оборота, тем самым повысив эффективность использования оборотных средств.

Произведена оценка предложенных мероприятий по оптимизации капитала и дебиторской задолженности. По итогам проделанной работы по оптимистическим прогнозам будут получены следующие результаты: улучшится финансовое состояние, ликвидность и платежеспособность предприятия.

Показатели финансовой устойчивости предприятия ООО «КЗНПО» до и после мероприятий представлены в таблице 21.

Все коэффициенты приближаются к рекомендуемым нормативам, что говорит о способности ООО «КЗНПО» поддерживать финансирование текущую деятельность за счет имеющихся источников, о данном может свидетельствовать такие показатели как коэффициент финансовой независимости и коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.



Таблица 21 - Показатели финансовой устойчивости предприятия ООО «КЗНПО» до и после мероприятий

Показатель	Норматив	До мероприятий (2018)	После мероприятий	Изменение (+/-)
Собственный капитал, тыс. руб.	X	-94788	-73784	+21004
Долгосрочные заемные средства, тыс. руб.	X	-	-	-
Краткосрочные заемные средства, тыс. руб.	X	4031	2638	1394
Дебиторская и задолженность	X	247241	197 792	-18589
Оборотные активы, тыс. руб.	X	26692	24564	-2128
Запасы, тыс. руб.	X	19376	18654	-722
Коэффициент независимости	не менее 0,6	0,75	0,79	+0,04
Коэффициент финансовой зависимости	не более 1,7	1,34	1,26	-0,08
Коэффициент финансового рычага	не более 0,7	0,34	0,26	-0,08
Коэффициент обеспеченности СОС	не менее 0,1	0,74	0,76	+0,02
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,2-0,5	0,95	0,84	-0,11

Оборотные активы ООО «КЗНПО» после мероприятий на 79 % будут обеспечены собственными оборотными средствами, а запасы – на 84 % (против 95 % до мероприятий).

В заключение, можно сделать следующие выводы, что сокращение запасов в ООО «КЗНПО» произойдет за счет:

- установки времени проведения проверок запасов (1 раз в неделю);
- определения резервного запаса по каждой категории товаров;
- определение максимального уровня запасов.

Имеющиеся в настоящее время запасы планируется продавать в обычном режиме до достижения определенных оптимальных размеров. Высвободившиеся средства планируется использовать для погашения кредиторской задолженности.

Разумеется, эти мероприятия рассчитаны на долгосрочную перспективу, но, думается, что с реализацией данных рекомендаций финансовое состояние ООО «КЗНПО» улучшится.

## Заключение

На основе проведенного анализа по исследуемой теме были сделаны следующие выводы:

1) Управление оборотными средствами представляет собой сложный процесс, состоящий из нескольких этапов и подэтапов. При управлении отдельными элементами оборотных средств необходимо учитывать особенности каждого из них. Основой информационной базы для управления оборотными средствами на предприятии является бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах.

2) Анализируемое предприятие ООО «КЗНПО» осуществляет свою деятельность по оказанию сервисных услуг предприятиям на территории республики Башкирия. Среди ключевых заказчиков — АО «Оренбургнефть», ООО «Технефтесервис», ООО «ТК-ТрансОйл», и другие. Основная деятельность ООО «КЗНПО» — обеспечение спецтехникой нефтегазодобывающей, строительной, энергетической и прочих отраслей, а также предоставление услуг по перевозке грузов, в том числе крупногабаритных и тяжеловесных. Дополнительно, имеется возможность по предоставлению услуг по ремонту и техническому обслуживанию автотракторной техники.

3) Выручка от реализации услуг ООО «КЗНПО» продемонстрировала негативную динамику. За 2016-2017 гг. данный показатель снизился на 12,5%. Снижение в 2017 г. по сравнению с 2016 г. составило 110 178 тыс. руб. или 12,47%. Затем снижение в 2018 г. по сравнению с 2017 г. составило 125 883 тыс. руб. или 16,28%. Это связано с тем, что ООО «КЗНПО» перестало обслуживать ПАО Роснефть.

Себестоимость оказанных услуг ООО «КЗНПО» продемонстрировала позитивную динамику. Снижение в 2017 г. по сравнению с 2016 г. составило 108 690 тыс. руб. или 11,3%. Затем снижение в 2018 г. по сравнению с 2017 г.

составило 110 048 тыс. руб. или 12,9%. Необходимо отметить, что оказание услуг в 2018 г. стало более затратно по сравнению с 2016 г.

За период 2016 - 2018 гг. ООО «КЗНПО» получила отрицательную валовую прибыль. В 2016 г. сумма валового убытка составила 75 628 тыс. руб.; в 2017 г. – 77 116 тыс. руб.; в 2018 г. – 92 951 тыс. руб. В 2017 г. по сравнению с 2016 г. сумма валового убытка увеличилась на 1,9%. В 2018 г. по сравнению с 2017 г. наблюдалось ещё увеличение на 20,5%. В целом в течение анализируемого периода сумма валового убытка увеличилась на 22,9%, что негативным образом характеризует ситуацию с финансовыми результатами компании. Это связано с ростом себестоимости оказанных услуг.

Среднегодовая численность работников с каждым годом увеличивается, так же как и производительность труда и средняя заработная плата.

Отрицательная динамика финансовых результатов является показателем снижения эффективности работы предприятия.

4) В процессе анализа состояния и эффективности управления оборотными средствами ООО «КЗНПО» были выявлены следующие недостатки:

- недостаток денежных средств, которые используются неэффективно и имеют низкую оборачиваемость и отдачу;

- замедление оборачиваемости всех элементов оборотных активов, за исключением запасов, в том числе денежных средств, дебиторской задолженности;

- в условиях роста цены на комплектующие произошло снижение числа новых договоров на поставку, выручка сократилась;

- рассчитанные показатели рентабельности позволяют сделать вывод о том, что экономическая эффективность использования оборотных активов ООО «КЗНПО» снижается из года в год. Если рентабельность оборотных активов в 2016 г. составляла 0,05 %, то в 2018 г. - 0,2 %. В 2018 г.

рентабельность оборотных активов по сравнению с 2017 г. снизилась на 0,17 п. п. и составила всего лишь -0,2%. К основным проблемам также можно отнести отрицательную рентабельность оборотных активов в 2018 году. Такое изменение связано отрицательными показателями чистой прибыли за прошедший отчетный период, то есть деятельность компании была убыточной.

5) Среди мер, предложенных для повышения эффективности управления оборотными средствами, как по ускорению оборачиваемости дебиторской задолженности, так и оборачиваемости всех элементов оборотного капитала, было продолжено оптимизировать структуру капитала и внедрение системы факторинга с целью увеличения мощности производства.

Проведение оптимизации капитала даст ООО «КЗНПО» возможность максимизировать рентабельность собственного капитала (19,63%), она достигается при 2 варианте расчета, когда доля заемных источников в структуре всего капитала составляет  $(100-60,58) = 39,42\%$ . При данном варианте наблюдается максимальная величина ЭФР +5,82%. Дальнейшее увеличение доли заемного капитала вызывает снижение ЭФР, т.к. становится отрицательным дифференциал, в результате происходит снижение рентабельности собственного капитала. Однако при рассмотренной ситуации организации необходимо увеличивать прибыль, чтобы поддерживать уровень рентабельности активов на заданном уровне.

В результате внедрения факторинга было выручено средств в размере 34613,8 тыс. руб., которое предприятие может направить либо на погашение кредиторской задолженности либо вложив их в производство. Также из-за снижения размера дебиторской задолженности произошло высвобождение денежных средств из оборота в размере 74834 тыс. руб.

По результатам оценки эффективности применения предложенных мероприятий – оптимизация капитала и использование механизма факторинга, можно говорить о том, что произойдет увеличение выручки,

предприятие высвободит 34613,8 тыс. руб. тем самым произойдет уменьшение продолжительности одного оборота дебиторской задолженности покупателей и заказчиков на 30 дней, кроме этого улучшатся показатели деловой активности ООО «КЗНПО». Таким образом, предложенные меры помогут повысить эффективность использования оборотных средств.

## Список используемой литературы

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993г. (в ред. от от 21.07.2014 N 11-ФКЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 03.08.2018)
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31 июля 1998 года N 146-ФЗ (ред. от 27.12.2018)
4. Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 28.11.2018) «О бухгалтерском учете»
5. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 23.04.2018) «Об обществах с ограниченной ответственностью»
6. Приказ Минфина РФ от 06.07.1999 N 43н (ред. от 08.11.2010, с изм. от 29.01.2018) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99)»
7. Басовский Л.Е., Басовская Е.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА - М, 2016. – 366 с.
8. Бланк И. А. Управление финансовыми ресурсами – М.: Изд-во «Омега-Л», 2016. – 768 с.
9. Бариленко В.И. Экономический анализ: учебник / В.И. Бариленко [и др.]. Москва: КНОРУС, 2017. 382 с.
10. Васильева Л.С. Анализ хозяйственной деятельности: учебник / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. КНОРУС, 2016. 606 с.
11. Васильева Л.С. Анализ финансовой отчетности. С практикумом (для бакалавров): учебник / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. Москва: КНОРУС, 2018. 280 с.
12. Герасимова В.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия: учебное пособие / В.Д. Герасимова. М.: КНОРУС, 2017. 358 с.
13. Герасимова В.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / В.Д. Герасимова, Л.Р.

Туктарова, О.А. Черняева. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: КНОРУС, 2018. 506 с.

14. Ендовицкий Д.А. Финансовый анализ (Бакалавриат и Магистратура): учебник / Д.А. Ендовицкий, Н.П. Любушин, Н.Э. Бабичева. - 3-е изд., перераб. - Москва: КНОРУС, 2018. 300 с.

15. Ефимова, О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: Учебник ... - М.: Омега-Л, 2018. - 349 с.

16. Ионова А.Ф., Селезнева Н.Н. Финансовый анализ. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013. – 286 с.

17. Игонина, Л.Л. Финансовый анализ: учебник для бакалавриата и магистратуры. / Л.Л. Игонина, У.Ю. Рощектаева, В.В. Вихарев. Москва: РУСАЙНС, 2018. 228 с.

18. Ковалев В.В. Финансы организаций (предприятий). — М.: ТК Велби, 2017. — 640 с.

19. Крылов, С.И. Финансовый анализ: учебное пособие / С.И. Крылов. Екатеринбург: Изд-во Урал.ун-та, 2016. 160 с.

20. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / О.И. Аверина [и др.]. - 2-е изд., перераб. - М.: КНОРУС, 2016. 432 с.

21. Маркарьян, Э.А. Финансовый анализ: учебное пособие / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. - 9-е изд., перераб. - М. : КНОРУС, 2017. 192 с.

22. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности : учеб. / Г. В. Савицкая. — 2-е изд., испр. и доп. - Минск: РИГТО, 2016. - 367 с.

23. Шеремет, А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебник / под ред. А. Д. Шеремет - М.: ИНФРА - М, 2016. – 345 с.

24. Экономический анализ: учебное пособие / Н. В. Парушина [и др.]. Москва: КНОРУС, 2017. 300 с.

25. Алферов В.Н., Худякова В.В. Мониторинг кредитоспособности заемщиков как механизм антикризисного управления // Стратегии бизнеса. 2017. № 4(36). С. 5-6.
26. Бердникова Л.Ф., Альдебенева С. П. Финансовый анализ: понятие и основные методы // Молодой ученый. 2018. №1. С. 330-338.
27. Воронина М.Н., Паршутина М.В. Обеспечение достаточного уровня платежеспособности организации // Экономика и управление. 2017. № 2(4). С. 3-10.
28. Грига Д.В. Сущность и методы анализа финансового состояния. Финансовый анализ, как база для планирования в организации // Экономика и социум. 2017. № 12(31). С. 872-876.
29. Игнатенко М.С. Анализ финансового состояния предприятия // Научные и исследования и разработки молодых учебных. 2018. № 9-2. С. 61-64.
30. Изюмова О.Н., Ладаускас С.В. Экономический механизм антикризисного управления в системе малого и среднего бизнеса // Научный вестник ЮИМ. 2018. № 4. С. 8-12.
31. Крайнова К.К., Кулина Е.А. Методика анализа финансовой устойчивости предприятия в условиях кризиса // Молодой ученый. 2018. № 11.3. С. 46-50.
32. Крячко В.С. Применение методов системного анализа при оценке финансовой устойчивости предприятия // Современные тенденции развития науки и технологий, 2017. – № 3.-Ч.12.-С.58-66.
33. Липчиу Н.В. Корпоративные финансы (для бакалавров) / Н.В. Липчиу. – Москва :КноРус, 2016. – 228 с.
34. Липчиу Н.В., Глебова Е.А. Методика анализа финансового состояния организации // Актуальные вопросы права, экономики и управления. / Пенза: Наука и просвещение, 2017. С. 44-47.



35. Максимова А.И. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / А.И. Максимова, М.И. Мохина, О.Г. Наумкова. - Пермь: АНО ВПО «ПИЭФ», 2017. - 89 с.
36. Файзуллина А. А. Исследование подходов комплексной оценки финансового состояния предприятия // Молодой ученый. – 2016. – №19. – С. 537 - 540.
37. Павлова Ю.А. Экономические аспекты развития системы управления оборотными средствами предприятий / Ю.А. Павлова // Экономические науки. – 2016. - № 81. – С. 167-171.
38. Ханова Г.Р. Михайлов А.Б. Анализ методов оценки финансового состояния предприятия // Экономика и социум. 2017. № 4 (35). С. 1466-1468.
39. Шеремет А.Д. Финансы предприятий: менеджмент и анализ: учебное пособие для вузов / А. Д. Шеремет, А. Ф. Ионова .- 2-е изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 397 с.
40. Шкеленок П.П. Методический инструментарий анализа финансового состояния предприятия // Научные стремления. 2017. № 3 (3). С. 76-82.
41. Шилякина А.Н., Романова С.В. Сущность анализа финансового состояния коммерческой организации и его содержание согласно требованиям различных пользователей информации // Новая наука: проблемы и перспективы. 2017. № 1-1. С. 255-259.
42. Экономика фирмы: учебник для бакалавров / под ред. В. Я. Горфинкеля. – Москва : ЮРАЙТ : ИД Юрайт, 2014. - 685 с.
43. Эскиндаров М.А. Корпоративные финансы (бакалавриат и магистратура) / М.А. Эскиндаров, М.А. Федотова. – Москва :КноРус, 2016. – 480 с.
44. Янков В. М. Запасы материальных оборотных средств: проблемы расчета / В.М. Янков // Вопросы статистики. - 2016. - № 6. - С. 45- 52.
45. Acemoglu D., Laibson D., List J. Microeconomics, Global Edition - United Kingdom: Pearson Education, 2018

46. Morrison G. S. Early Childhood Education Today, Global Edition - United Kingdom: Pearson Education, 2017
47. Clow K. E., Baack D. E. Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications, Global Edition - United Kingdom: Pearson Education, 2018
48. Stephan E. A., Park W. J., Sill B. L. Thinking Like an Engineer, Global Edition - United Kingdom: Pearson Education, 2017
49. Rowntree L., Lewis M., Price M. Diversity Amid Globalization: World Religions, Environment, Development, Global Edition - United Kingdom: Pearson Education, 2018

## Приложения

## Приложение А

Бухгалтерская отчетность ООО «КЗНПО»				
на	31 декабря	20	18	г.
Форма по ОКУД				
Дата (число, месяц, год)				
Организац				
ия	ООО «КЗНПО»			по ОКПО
Идентификационный номер налогоплательщика			ИНН	
Вид				
экономической			по	
деятельности	Ремонт нефтяного оборудования			ОКВЭД
Организационно-правовая форма/форма				
собственности	Общество			
			по	
с ограниченной ответственностью			ОКОПФ/ОКФС	
Единица измерения: тыс. руб.			по ОКЕИ	
Местонахождение (адрес)	453360, республика Башкортостан, Куюргазинский район, с. Ермолаево, ул. Чкалова, д.70 А			

	Коды		
	31	12	2018
	0710001		
	0233006654		
	33.12		
	384		

Наименование статьи	Код показателя	на 31.12.2018	на 31.12.2017	на 31.12.2016
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	1110			
Результаты исследований и разработок	1120			
Нематериальные поисковые активы	1130			
Материальные поисковые активы	1140			
Основные средства	1150	144874	219072	346367
Доходные вложения в материальные ценности	1160			
Финансовые вложения	1170			
Отложенные налоговые активы	1180	118387	96151	77244
Прочие внеоборотные активы	1190			
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>263261</b>	<b>315223</b>	<b>423611</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1210	19376	30159	30917
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
Дебиторская задолженность	1230	247241	261433	267823
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240		10000	
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	303	2369	16735
Прочие оборотные активы	1260		66	
<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>26692</b>	<b>304027</b>	<b>315475</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	<b>530181</b>	<b>619250</b>	<b>739086</b>

Продолжение приложения А

Наименование статьи	Код показателя	на 31.12.2018	на 31.12.2017	на 31.12.2016
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	20	20	20
Переоценка внеоборотных активов	1340			
Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
Резервный капитал	1360			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-94808	18521	43087
<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>1300</b>			
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1410	4031	6103	10810
Отложенные налоговые обязательства	1420			
Оценочные обязательства	1430			
Прочие обязательства	1450			
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>1400</b>			
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1510	383910	383910	473910
Кредиторская задолженность	1520	218243	191388	192901
Доходы будущих периодов	1530			
Оценочные обязательства	1540	18785	19308	18358
Прочие обязательства	1550			
<b>ИТОГО по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>620938</b>	<b>594606</b>	<b>685169</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>530181</b>	<b>619250</b>	<b>739086</b>

Руководитель



Исхаков З.З.  
(расшифровка  
подписи)

Главный бухгалтер

*Handwritten signature*  
(подпись)

Колганова Г.И.  
(расшифровка  
подписи)

“ 28 ” марта 2019 г.

Отчет о финансовых результатах ООО «КЗНПО»

на 31 декабря 20 18 г.

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

Организац

ия ООО «КЗНПО»

по ОКПО

Идентификационный номер налогоплательщика

ИНН

Вид

экономической

деятельности Ремонт нефтяного оборудования

по

ОКВЭД

Организационно-правовая форма/форма

собственности

Общество

по

ОКОПФ/ОКФС

с ограниченной ответственностью

Единица измерения: тыс. руб.

по ОКЕИ

Коды		
0710001		
31	12	2018
0233006654		
33.12		
384		

Показатели	Код	За 2018 год	За 2017 год
Выручка	2110	647 498	773 381
Себестоимость	2120	740 449	850 497
Валовая прибыль	2100	-92 951	-77 116
Коммерческие расходы	2210		
Управленческие расходы	2220	42 276	57 634
Прибыль (убыток) от продаж	2200	-135 227	-134 750
Доходы от участия в других организациях	2310		
Проценты к получению	2320	33	196
Проценты к уплате	2330		
Прочие доходы	2340	44 994	70 864
Прочие расходы	2350	44 531	70 864
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	-134 731	-46 126
Текущий налог на прибыль	2410		
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
Изменение отложенных налоговых активов	2450		
Прочее	2460		
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2400	-113 329	-24 256

Руководите  
ль

“ 28 ” марта 20 18 г.



Исхаков З.З.  
(расшифровка подписи)

Главный  
бухгалтер

(подпись)

Колганова Г.И.  
(расшифровка подписи)

Отчет о финансовых результатах ООО «КЗНПО»

на 31 декабря 20 17 г.

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

Организац

ия ООО «КЗНПО»

по ОКПО

Идентификационный номер налогоплательщика

ИНН

Вид

экономической

по

деятельности Ремонт нефтяного оборудования

ОКВЭД

Организационно-правовая форма/форма

собственности

Общество

по

с ограниченной ответственностью

ОКОПФ/ОКФС

Единица измерения: тыс. руб.

по ОКЕИ

Коды		
0710001		
31	12	2018
0233006654		
33.12		
384		

Показатели	Код	За 2017 год	За 2016 год
Выручка	2110	773 381	883 559
Себестоимость	2120	850 497	959 187
Валовая прибыль	2100	-77 116	-75 628
Коммерческие расходы	2210		
Управленческие расходы	2220	57 634	52 652
Прибыль (убыток) от продаж	2200	-134 750	-128 335
Доходы от участия в других организациях	2310		
Проценты к получению	2320	196	173
Проценты к уплате	2330		59 454
Прочие доходы	2340	70 864	252 509
Прочие расходы	2350	70 864	58 458
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	-46 126	6 435
Текущий налог на прибыль	2410		
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
Изменение отложенных налоговых активов	2450		
Прочее	2460		
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2400	-24 256	-42 339

Руководите  
ль



Исаков З.З.  
(расшифровка  
подписи)

Главный  
бухгалтер

Колганова Г.И.  
(подпись)

Колганова Г.И.  
(расшифровка  
подписи)

“ 28 Марта 20 18 г.