

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)

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Финансы и кредит

(направленность (профиль)/специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему: Управление дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия (на примере ООО «СКТБ Пластик»)

Обучающийся

А.Р. Сборнова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.В. Павлова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Сборнова А.Р.

Тема работы: Управление дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия (на примере ООО «СКТБ Пластик»)

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Е.В. Павлова.

Актуальность выбранной темы состоит в том, что грамотная система управления финансами на предприятии позволяет обеспечить достаточный уровень денежных средств, необходимых для осуществления текущей деятельности и перспективного развития. А финансовое состояние предприятия, показатели ликвидности, рентабельности и платежеспособности непосредственно зависят от динамики величины дебиторской и кредиторской задолженности.

Цель работы: оценить эффективность управления дебиторской и кредиторской задолженностей ООО «СКТБ Пластик» и разработать мероприятия по ее повышению.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы учета расчетов дебиторской и кредиторской задолженностей;
- провести анализ дебиторской и кредиторской задолженности на предприятии ООО «СКТБ Пластик» за 2019–2021 гг.;
- предложить мероприятия по совершенствованию системы управления дебиторской и кредиторской задолженностей в ООО «СКТБ Пластик».

Объектом исследования является: ООО «СКТБ Пластик».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка использованных источников из 39 источника и 4 приложений. Общий объем работы, без приложений, 61 страница машинописного текста, в том числе 16 таблиц и 16 рисунков.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия .....	7
1.1 Понятие и сущность дебиторской и кредиторской задолженности предприятия .....	7
1.2 Показатели оценки дебиторской и кредиторской задолженности предприятия .....	15
2 Анализ управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия ООО «СКТБ Пластик».....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «СКТБ Пластик».....	23
2.2 Оценка показателей дебиторской и кредиторской задолженности предприятия ООО «СКТБ Пластик».....	28
3 Совершенствование управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия ООО «СКТБ Пластик».....	36
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия ООО «СКТБ Пластик».....	36
3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий .....	50
Заключение .....	55
Список используемой литературы и используемых источников.....	56
Приложение А Бухгалтерская отчетность.....	62
Приложение Б Определение кредитного рейтинга потенциального клиента ....	65
Приложение В Система напоминаний клиентам о выполнении обязательств по договору .....	66
Приложение Г Система штрафов и вознаграждений для сотрудников, работающих с дебиторской задолженностью .....	67

## Введение

Без исключения все предприятия так или иначе осуществляют хозяйственную деятельность, вступая во взаимоотношения с другими предприятиями, организациями, учреждениями, которые основаны на различных расчетах. Результатом таких процессов является образование дебиторской и кредиторской задолженности. Появление дебиторской и кредиторской задолженности на сегодняшний день выступает как обычный повседневный процесс. Наиболее важным фактором для осуществления успешной деятельности предприятия является объективная оценка и контроль состояния расчетов и его дебиторской и кредиторской задолженности.

Изучение дебиторской и кредиторской задолженности важно с точки зрения понимания финансового состояния и финансовой устойчивости организации. Успешное финансовое будущее предприятия главным образом зависит от грамотного управления средствами в расчетах и обязательствах.

Актуальность выбранной темы состоит в том, что грамотная система управления финансами на предприятии позволяет обеспечить достаточный уровень денежных средств, необходимых для осуществления текущей деятельности и перспективного развития. А финансовое состояние предприятия, показатели ликвидности, рентабельности и платежеспособности непосредственно зависят от динамики величины дебиторской и кредиторской задолженности.

Развивая рыночные отношения у предприятия повышается ответственность, и оно становится более самостоятельным в принятии определённых управленческих решений по более эффективному расчету с должниками и подрядчиками.

Так же заметим, что к изменению финансового положения предприятия может привести рост или наоборот снижение дебиторской и кредиторской задолженностей. Например, значительное превышение кредиторской задолженности над дебиторской может говорить нам о нерациональном

использовании денежных средств и недостаточной платежеспособности предприятия. Исходя из этого, необходимо отслеживать и анализировать состояние расчетов. В следствии всего вышесказанного мы можем сделать вывод, что данная тема несомненно актуальна.

Объектом исследования является: ООО «СКТБ Пластик».

Предметом исследования являются аналитические процессы, связанные с и анализом дебиторской и кредиторской задолженности, происходящие на предприятии.

Цель работы: оценить эффективность управления дебиторской и кредиторской задолженностей ООО «СКТБ Пластик» и разработать мероприятия по ее повышению.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы учета расчетов дебиторской и кредиторской задолженностей;
- провести анализ дебиторской и кредиторской задолженности на предприятии ООО «СКТБ Пластик» за 2019-2021 гг.;
- предложить мероприятия по совершенствованию системы управления дебиторской и кредиторской задолженностей в ООО «СКТБ Пластик».

Теоретической и методической основой написания выпускной квалификационной работы послужили труды таких авторов, как Бакаева З.Р., Башкатов В.В., Богаченко В.М., Бышок К.А., Грибов В.Д., Илышева Н.Н., Кузьмина Е.В., Михальченкова М.А., Николаева А.В., Патрушева Е.Г., Рощина А.С., Сучкова Н.А., Торкунова О.В., Уварова Е.В., Умеров Р.И., Хамбулатова З.Р. и др.

При написании выпускной квалификационной работы применялись такие методы, системный подход, методы анализа и синтеза экономической информации, горизонтальный и вертикальный анализ.

Информационной базой для получения результата исследования дебиторской и кредиторской задолженности послужили: Устав, учетная

политика организации, годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность за период 2019-2021 гг., а также статистические данные, полученные в ООО «СКТБ Пластик».

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что результаты проведенного исследования могут быть использованы в организации для оптимизации ее деятельности в будущем и повышения эффективности управления обязательствами.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы.

В первом разделе работы раскрыты понятие и сущность дебиторской и кредиторской задолженностей, рассмотрены задачи анализа расчетов с дебиторами и кредиторами.

Во втором разделе работы представлена организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «СКТБ Пластик» и проведен анализ состава, структуры и оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженностей ООО «СКТБ Пластик».

В третьем разделе работы предложены мероприятия по совершенствованию организации управления с дебиторами и кредиторами в ООО «СКТБ Пластик».

В заключении сформулированы основные выводы по работе.

# **1 Теоретические аспекты управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия**

## **1.1 Понятие и сущность дебиторской и кредиторской задолженности предприятия**

«Организации в современных экономических условиях обязаны регулировать свою деятельность во всех направлениях для успешного развития. Одним из таких направлений деятельности являются расчетно-платежные операции, которые не обходятся без наличия дебиторской и кредиторской задолженностей. От того, как в организации организовали работу по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью, зависит финансовое состояние и будущее развитие организаций. В связи с этим, возникает необходимость в изучении сущности понятий дебиторской и кредиторской задолженностей» [36, с. 630].

«Расчеты с поставщиками и покупателями, заказчиками и подрядчиками, налоговыми органами, учредителями – все это относится к дебиторской и кредиторской задолженности, которые являются объектом бухгалтерского учета и представляют собой обязательства» [11, с. 109].

Понятие «обязательство» можно интерпретировать как определенное событие, которое должно быть неоспоримым и подлежит урегулированию, его возникновению в результате хозяйственной деятельности организации и отражению в бухгалтерской (финансовой) отчетности.

«В процессе хозяйственной деятельности у организаций возникают расчеты с другими субъектами хозяйствования при совершении сделок купли-продажи продукции, товаров и оказания услуг. Они являются необходимым условием процесса кругооборота средств организации. Каждый цикл оборота средств заканчивается реализацией продукции или товаров и поступлением денежной выручки, которая возмещает средства, вложенные в произведенную, а

затем реализованную продукцию (товары), обеспечивая тем самым источники средств для очередных затрат.

Из всего спектра обязательств, в которых предприятие выступает в качестве активного или пассивного субъекта, в учете показываются те обязательства, которые входят в категории активов и пассивов, то есть составляют дебиторскую и кредиторскую задолженности» [30, с. 588].

Дебитор – это «организации, которые получают товары, работы и услуги в кредит с последующим проведением расчетов. Кроме того, дебиторами могут быть юридические и физические лица, которые связаны с организацией договорными отношениями. В процессе хозяйственной деятельности у организаций возникают договорные отношения с различными физическими и юридическими лицами за поставленные товары, выполненные работы или оказанные услуги» [11, с. 109].

Кредитор – это организации, которым причитаются денежные средства. Как правило, кредиторы выдают денежные средства (товары, работы, услуги) своим клиентам и определяют условия возврата средств на основе договорных обязательств [22].

Рассмотрим более подробно трактовки понятий «дебиторская» и «кредиторская» задолженность среди российских авторов.

По мнению Е.Г. Патрушевой, «дебиторская задолженность представляет собой имущественные требования организации (права требования) к юридическим и физическим лицам, которые являются ее должниками» [25, с.43].

С.С. Минаева считает, что «...у других участников хозяйственной деятельности возникают обязательства перед экономическим субъектом по различным основаниям, в результате чего экономический субъект приобретает права требования (от других участников) погашения этих обязательств, называемые дебиторской задолженностью [18, с. 129].



По мнению ряда авторов (Ганюта О.Н., Нафикова Р.М.), «дебиторская задолженность – это сумма долгов, причитающихся организации от юридических или физических лиц в результате хозяйственных взаимоотношений между ними. В свою очередь, кредиторская задолженность, по определению данных авторов, – это суммы, причитающиеся с организации (организации) в пользу других юридических или физических лиц» [5, с. 570].

Богаченко В.В. определяет «дебиторскую задолженность как задолженность других организаций, работников и физических лиц организации». Под кредиторской задолженностью авторы определяют «задолженность самой организации юридическим и физическим лицам, которые считаются для нее кредиторами» [4, с. 102].

Согласно определению О.А. Герасименко «дебиторская задолженность – это часть оборотных активов организации, направленных на расчеты с физическими и юридическими лицами, а кредиторская задолженность представляет собой обязательства организации за поставленные ей товары, работы и услуги, а также другие обязательства в пользу кредиторов, обусловленные прошлыми хозяйственными событиями и сделками» [6, с. 288].

С точки зрения Аникиной Е.С. выделяют «бухгалтерский, экономический и юридический подходы к понятию дебиторской задолженности, такие как:

- бухгалтерский подход: внимание формируется на источниках возникновения и порядке формирования задолженности;
- экономический подход: дебиторская задолженность как элемент краткосрочного кредитования;
- юридический подход: правоотношения, возникающие между сторонами, при формировании дебиторской задолженности» [2, с. 89].

Рощина А.С. определяет «дебиторскую задолженность как текущий актив, подразумевая, что остаток по счету должен быть получен от должника через год или менее» [26, с. 460]. При этом автор отмечает, что «если для конвертации счета в денежные средства требуется дебиторская задолженность, превышающая год, то она отражается как долгосрочный актив в балансе. Поскольку существует

вероятность того, что некоторая дебиторская задолженность никогда не будет получена» [26, с. 461].

Таким образом, при исследовании «понятия дебиторской задолженности можно сделать вывод, что одной из составляющих оборотного капитала организации является дебиторская задолженность, которая возникает, как правило, когда поставлен товар, выполнена работа или оказана услуга, но денежные средства не перечислены на счет организации и непосредственно сам платеж откладывается на определенный период времени» [24, с. 247].

«Дебиторская задолженность подразделяется на различные виды в зависимости от экономического содержания обязательств, от продолжительности (срока предоставления), по своевременной оплате» [24, с. 247] (рисунок 1).

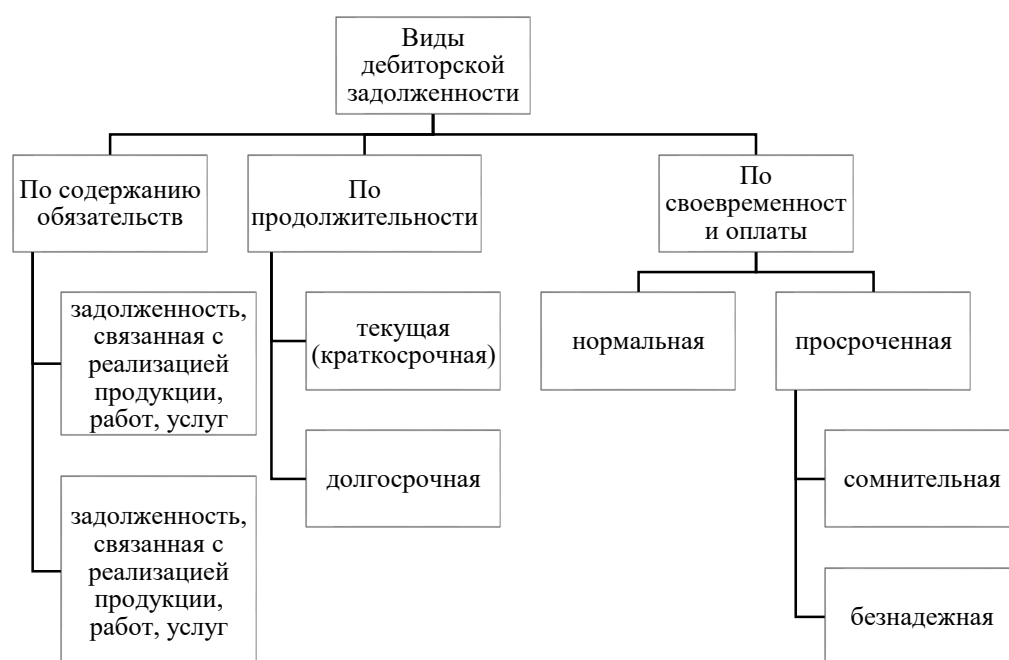


Рисунок 1 – Классификация дебиторской задолженности организации [29]

Виды дебиторской задолженности:

а) по срокам погашения:

- 1) текущая (срок погашения менее 1 года);
- 2) долгосрочная (срок погашения более 1 года).

б) по состоянию:

- 3) нормальная (время гасить долг еще не пришло, например, товар отгружен, но оплатить можно в течение 7 дней);
- 4) просроченная (появляется, когда установленный срок (7 дней) истек);
- 5) сомнительная (способность одного из контрагентов выполнить условия согласно договору, подвергается сомнениям в связи с финансовой неустойчивостью предприятия, до истечения срока исковой давности).

«Дебиторскую задолженность условно можно подразделить на нормальную и просроченную дебиторскую задолженность. Задолженность за отгруженные товары, работы, услуги, срок оплаты которых не наступил, но право собственности уже перешло к покупателю; либо поставщику (подрядчику, исполнителю) перечислен аванс за поставку товаров (выполнение работ, оказание услуг) — это нормальная дебиторская задолженность. Задолженность за товары, работы, услуги, не оплаченные в установленный договором срок, представляет собой просроченную дебиторскую задолженность» [24, с. 247].

Дебиторская задолженность появляется в тот момент, когда две стороны одного договора не могут выполнить обязательства одновременно. Например, сначала одна компания отгружает товар, а другая только потом платит за него. Из-за этого разрыва и появляется задолженность: у одного контрагента — дебиторская, у другого — кредиторская. Такой долг может существовать несколько часов, а может зависнуть на годы.

Кредиторская задолженность, по мнению Е.Е. Румянцевой, определяется как: «счет текущих обязательств, в котором указывается сумма задолженности компании перед поставщиками и указывается в качестве обязательства в балансе компании. Привлечение средств в оборот организации дает организации экономические преимущества. В условиях нормальной рыночной экономики организации наличие дебиторской и кредиторской задолженности носит необходимый характер, способствует развитию организации, улучшению его финансового состояния» [27, с. 260].

По мнениям И.В. Тарасовой, «кредиторская – задолженность организации перед другими организациями, индивидуальными предпринимателями, физическими лицами, бюджетом, своими работниками и т.д.» [31, с.72].

Как правовая категория «кредиторская задолженность – особая часть обязательств предприятия, являющаяся предметом обязательственных правоотношений между организацией и ее кредиторами. Кредиторами могут являться различные физические и юридические лица, перед которыми предприятие имеет долги (обязательства), которые подлежат выплате (погашению)» [7].

Виды кредиторской задолженности организации представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Классификация кредиторской задолженности организации [1]

«Кредиторская задолженность классифицируется по срокам погашения. Если задолженность будет погашена в течение 12 месяцев, то ее относят к краткосрочным пассивам. Если же согласно условиям образования,

кредиторская задолженность должна быть погашена не менее чем через год, то такая задолженность учитывается в составе долгосрочных пассивов.

Кредиторская задолженность может быть признана просроченной. В случае, если со дня возникновения задолженности прошло более 3 лет, при этом кредитор не предпринял надлежащих действий по ее выявлению и взысканию (например, не провел сверку взаиморасчетов), а компания-должник своими действиями не признала кредиторскую задолженность, то такая задолженность должна быть списана (1, статья 406, п. 1) и включена в состав внереализационных доходов компании (4, статья 250, п. 18)» [7].

Возникновение кредиторской задолженности происходит в случаях:

- компания начислила заработную плату сотрудникам, но до сих пор не выплатила;
- подрядчик получил предоплату от заказчика, но еще не завершил работу;
- покупатель получил товар от поставщика, но еще не оплатил его;
- компания подписала кредитное соглашение и до сих пор не погасила весь долг;
- налогоплательщик начислил налоги, но еще не оформил
- платежное поручение для перечисления денежных средств в бюджет;
- сотрудник купил материалы на свои деньги, и теперь компания должна компенсировать ему расходы и т.д.

«Кредиторская задолженность, стоит отметить, имеет схожую структуру с дебиторской задолженностью – по срокам погашения» [24, с. 247] она так же подразделяется на краткосрочную и долгосрочную задолженности, а по характеру образования – нормальную и просроченную.

Критерии определения вида задолженности по срокам погашения остается такой же, как и у дебиторской задолженности – краткосрочной задолженностью будет являться задолженность, сроком до 12 месяцев, долгосрочной – свыше 12 месяцев. Аналогично для задолженностей по характеру образования.

На величину дебиторской и кредиторской задолженностей оказывает влияние множество факторов. Сучкова Н.А. выделяет следующие основные факторы (рисунок 3).



Рисунок 3 – Факторы, влияющие на величину дебиторской и кредиторской задолженностей [29]

Таким образом, «дебиторская и кредиторская задолженность представляют собой виды обязательств» [24, с. 247] организации перед кредиторами либо обязательства покупателей и заказчиков перед организацией.

Рассмотрев понятия дебиторской и кредиторской задолженностей и их правовую основу, можно сделать вывод о том, что дебиторская задолженность

выступает как обязательство других организаций перед нами, а кредиторская – как наше обязательство перед другими организациями. И, следовательно, погашение кредиторской задолженности приведет к оттоку денежных средств, а дебиторская – к притоку.

## **1.2 Показатели оценки дебиторской и кредиторской задолженности предприятия**

«Каждая организация должна проводить анализ дебиторской и кредиторской задолженности, так как информация, содержащаяся в этом анализе, необходима руководителям организации, бухгалтеру, работникам финансовой и юридической служб. Так же анализ необходим аудиторам, для того чтобы дать объективную оценку финансового состояния и выяснить, способна ли организация погасить свои задолженности» [24, с. 247].

«Анализ состояния расчетов предприятия с дебиторами и кредиторами очень важен, так как большое влияние на оборачиваемость капитала, вложенного в текущие активы, а, следовательно, и на финансовое состояние предприятия оказывает увеличение или уменьшение задолженности. Большое значение имеет анализ задолженности в разрезе сроков погашения обязательств. Как правило, при этом задолженность делится на две большие группы: долгосрочную и краткосрочную. Такое деление важно при анализе ликвидности» [32, с. 249].

Результаты анализа необходимы и все тем, кто предполагает в ближайшем будущем иметь хозяйственные отношения с организацией, чтобы наглядно увидеть способна ли организация платить по своим обязательствам [10, с. 83].

В.Д. Грибов предлагает «расположение выделенных групп в аналитическом балансе по принципу убывания ликвидности активов и снижения срочности погашения обязательств в пассиве» [8, с. 113].

А.В. Димитриева считает, что «при анализе расчетов необходимо изучить динамику, состав, причины и давность формирования задолженности. Для анализа дебиторской задолженности используются данные II раздела актива

баланса, а кредиторской – V раздела пассива баланса и данные первичного и аналитического бухгалтерского учета» [9, с. 39].

Бланк И. А. предлагает «на первом этапе анализа также оценить сумму дебиторской задолженности, то есть определить коэффициент отвлечение текущих активов в дебиторскую задолженность, и сумму кредиторской задолженности, то есть определить коэффициент отвлечения текущих (краткосрочных) обязательств в кредиторскую задолженность. На втором этапе анализа определяются средний период сбора дебиторской задолженности и количество ее оборотов за рассматриваемый период, а также оборот обязательств компании, раскрывается ее роль в формировании финансового цикла. На третьем этапе анализ оценивает состав дебиторской задолженности по отдельным ее "возрастным группам", иначе говоря по срокам ее погашения, а также изучает состав кредиторской задолженности по отдельным видам; выявляется динамика удельного веса каждого вида в сумме кредиторской задолженности. На четвертом этапе анализа подробно рассматривается состав просроченной задолженности, обнаруживаются сомнительные и безнадежные долги и прослеживается зависимость изменения определенных типов кредиторов от изменения объема продаж, для каждого вида этого долга рассчитывается коэффициент эластичности объема продаж. На пятом этапе анализа определяют сумму эффекта, полученного от инвестирования средств в дебиторскую задолженность. В этих целях сумму вспомогательной прибыли, полученной от увеличения объема реализации продукции за счет предоставления кредита, сопоставляют с суммой дополнительных затрат по оформлению кредита и инкассации долга, а также прямых финансовых потерь от невозврата долга покупателями» [3, с. 53].

Умеров Р.И. предлагает оценивать качество задолженности по следующим показателям:

- «часть сомнительной дебиторской задолженности в общей сумме задолженности;



- часть дебиторской задолженности, не уплаченной в срок, в общей сумме дебиторской задолженности;
- часть кредиторской задолженности, не уплаченной в срок, в общей сумме кредиторской задолженности;
- процент кредитов и займов, не погашенные в срок, в общей сумме кредитов» [35, с. 244].

«Состав и структура задолженности должны быть оценены для конкретных поставщиков и покупателей» [11, с. 109]. В то же время Семенов В.И. рекомендует изучить, «какой процент невозврата кредиторской задолженности приходится на одного или нескольких основных должников; повлияет ли неуплата одним из основных должников на финансовое положение предприятия. Анализ показателей проводится не только по бухгалтерскому балансу, но еще по пояснению к нему, а также по отчету о финансовых результатах» [28, с. 129].

По мнению Торкуновой О. В., «желательно оценивать состав и структуру задолженности по срокам образования долгов или срокам их возможного погашения. Анализ сроков образования даёт возможность контролировать задолженность, вовремя выявлять просроченную задолженность и принимать меры по ее взысканию» [33, с. 329].

Таким образом, «чисто методологический вопрос деления задолженности на долгосрочную и краткосрочную, очень важен для анализа. Общепринятой границей между долгосрочной и краткосрочной задолженностью является срок погашения через один год. Ниже этого порога задолженность считается краткосрочной, выше - долгосрочной» [24, с. 247].

«Для анализа долгосрочной задолженности используется дисконтирование денежных потоков. Дисконтирование позволяет учитывать временную стоимость денежных средств, то есть возможность их краткосрочного использования. Краткосрочные текущие планы составляют без дисконтирования, то есть по номиналу, полагая, что искажением данных в этом случае можно пренебречь» [37, с. 79].

«В кредиторской задолженности большую роль играют расчёты с поставщиками. Задолженность поставщикам до наступления установленных сроков платежей является нормальной. Однако если она постоянна и достигает больших размеров, в процессе анализа необходимо рассмотреть возможности сокращения внеплановых финансовых ресурсов в обороте предприятия» [24, с. 247].

«При анализе кредиторской задолженности особенное внимание уделяется задолженности по неотфактурованным поставкам, образующейся в связи с задержкой поставщиками оформления и предъявления расчётных документов. При этом следует требовать от предприятий плательщиков ее погашения, не дожидаясь получения от поставщиков расчётных документов.

При анализе задолженности следует рассмотреть изменения её величины и длительность образования. Анализируются данные о платежах предприятия в бюджет, данные бухгалтерии предприятия, ежедневные платёжные документы в банке. При анализе обращается внимание на своевременность взноса в бюджет сумм не востребованной кредиторской задолженности, по которой истекли сроки исковой давности» [28, с. 129].

«В экономическом анализе состояния расчётов большое внимание уделялось рассмотрению задолженности поставщикам по неотфактурованным поставкам, заказчикам по авансам и прочей кредиторской задолженности» [21, с. 43].

«В ходе анализа оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженностей, рассчитываются следующие показатели:

- показатель оборачиваемости дебиторской задолженности, который определяется как отношение суммы оборота по дебиторской задолженности (выручки от продаж) к средней дебиторской задолженности;
- срок оборота дебиторской задолженности, указывающий срок погашения дебиторской задолженности или средний» [24, с. 247] период

расчетов покупателей с компанией, преобладающий за анализируемый период;

- показатель оборачиваемости кредиторской задолженности;
- «период оборачиваемости кредиторской задолженности в течение периода погашения, характеризующий средний срок погашения, в течение которого компания рассчитывает свои долги перед кредиторами (без учета банковских кредитов)» [24, с. 247].

Сумма дебиторской задолженности характеризует объем финансовых ресурсов, выведенных из оборота компании на определенный промежуток времени. Поэтому рост ее средней величины может говорить о нерациональном использовании финансовых ресурсов компании.

Рассчитать «среднюю величину дебиторской задолженности организации можно с помощью формулы:

$$C_{ДЗ} = \frac{ДЗ_{нач.пер.} + ДЗ_{кон.пер.}}{2}, \quad (1)$$

где ДЗ – дебиторская задолженность (на начало и конец отчетного периода)» [19, с. 191].

Также рассчитывается «средняя величина кредиторской задолженности:

$$C_{КЗ} = \frac{КЗ_{нач.пер.} + КЗ_{кон.пер.}}{2}, \quad (2)$$

где КЗ – кредиторская задолженность» [20, с. 169].

«Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает расширение или снижение коммерческого кредита, предоставляемого предприятием потребителям его продукции. Рост данного коэффициента означает сокращение продаж в кредит, а сокращение коэффициента говорит об увеличении объема предоставляемого кредита.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности:

$$\text{Одз} = \frac{В}{\text{Сдз}}, \quad (3)$$

где Одз – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;

В – выручка от реализации продукции;

Сдз – средняя величина дебиторской задолженности» [2, с. 89].

«Оборачиваемость кредиторской задолженности — это показатель скорости погашения организацией своей задолженности перед поставщиками и подрядчиками. Данный коэффициент показывает, сколько раз (обычно, за год) фирма погасила среднюю величину своей кредиторской задолженности» [17, с. 164].

«Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности:

$$\text{Окз} = \frac{В}{\text{Скз}}, \quad (4)$$

где Окз – коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности;

В – выручка от реализации продукции;

Скз – средняя кредиторская задолженность» [16, с. 229].

«Следующим этапом будет анализ дебиторской и кредиторской задолженности на их сбалансированность. Если величина кредиторской задолженности выше дебиторской, при условии снижения задолженностей перед бюджетом по налоговым платежам и персоналом организации, то это свидетельствует об использовании коммерческого кредита, который является дешевым источником финансирования» [14, с. 89].

«Расчет коэффициента соотношения дебиторской и кредиторской задолженностей ведется по следующей формуле:

$$КСДК = \frac{Дз}{Кз}, \quad (5)$$

где КСДК – коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности, %;

Дз – дебиторская задолженность;

Кз – кредиторская задолженность» [15, с. 46].

«Если величина дебиторской задолженности превышает величину кредиторской задолженности, то это говорит об отвлечении собственного оборотного капитала в расчеты с дебиторами» [12, с. 95].

Также нужно провести анализ средних сроков погашения дебиторской и кредиторской задолженности. «Рост срока оплаты долгов дебиторами говорит о внедрении в компании либеральной кредитной политики. Рост срока оплаты долгов перед кредиторами говорит об ухудшении финансовой устойчивости предприятия и снижении платежеспособности. Еще это может свидетельствовать о росте эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия, ведь у него на более долгий срок сохраняются в обороте средства, предназначенные для погашения долгов» [11, с. 109].

Благоприятным вариантом для предприятия будет ситуация, когда кредиторская и дебиторская задолженности равны.

В качестве подведения итогов данной главы необходимо отметить, что создание оптимальной системы расчетов с покупателями и поставщиками является залогом обеспечения долгосрочной финансовой устойчивости и эффективного функционирования организации. Риск возникновения задолженности возможен в любых хозяйственных взаимоотношениях.

И кредиторская и дебиторская задолженности являются важной частью финансово-хозяйственной деятельности организации. Если говорить о кредиторской задолженности, то это задолженность организации перед кредиторами и поставщиками. Формирование кредиторской задолженности предполагает, что организация взяла на себя договорные обязательства. При

этом рост данной задолженности может негативно сказаться на ликвидности и платежеспособности организации.

Говоря о дебиторской задолженности, то здесь важно отметить, что эта долг покупателей и заказчиков перед организацией. В этом случае договорные обязательства на себя берут они. Рост данной задолженности является положительным моментом, только если по этой задолженности не наблюдаются просрочки. Невозможность получения расчетов по платежам от дебиторов приводит к риску неоплаты организацией своих обязательств перед кредиторами. Именно поэтому кредиторская и дебиторская задолженности во многих исследованиях изучаются вместе.

Кредиторская и дебиторская задолженности влияют на показатели ликвидности и платежеспособности организации. Данная задолженность существенно влияет на уровень риска ликвидности и неплатежеспособности, поэтому организация тщательно должна отслеживать расчеты по платежам между дебиторами и кредиторами, чтобы обеспечить устойчивое финансовое положение организации.

## **2 Анализ управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия ООО «СКТБ Пластик»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «СКТБ Пластик»**

«ООО «СКТБ Пластик» зарегистрирована 16 августа 2007 г. регистратором Инспекция Федеральной налоговой службы по Кировскому району г. Самары. Руководитель организации: генеральный директор Савин Сергей Анатольевич. Юридический адрес ООО «СКТБ Пластик» - 446025, Самарская область, г. Сызрань, Саратовское ш., д.4. ООО «СКТБ Пластик» специализируется в области разработки и изготовления продукции из композиционных материалов. Основным видом деятельности является «Производство изделий из пластмассы» [36].

«Предприятие имеет уникальный для России опыт в области проектирования и изготовления изделий из полимерных композиционных материалов, а также наукоемкое производство и активно увеличивающийся портфель заказов. При создании изделий из полимерных композитов специалисты предприятия применяют материаловедческие, конструкторско-технологические исследования и разработки, современные инженерные методы проектирования» [36].

«Цель ООО «СКТБ «Пластик» – проектирование, разработка, производство и ремонт изделий из полимерных композиционных материалов, а также изготовлении комплектующих изделий» [36].

«Продукция ООО «СКТБ «Пластик»:

- оболочки головных обтекателей;
- прецизионные конструкции;
- трубчатые элементы из композиционных материалов и изделия из них;
- зеркала и зеркальные системы;

- радиопрозрачные защитные изделия;
- теплозащитные конструкции;
- многослойные конструкции из стекла, углепластиков;
- корпусные изделия из композиционных материалов для аппаратуры» [36].

«На предприятии действует система менеджмента качества (СМК), сертифицированная на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001–2015 и ГОСТ РВ 0015-002-2012.

Разработана и принята «Политика в области качества», где особое внимание уделяется удовлетворению требований потребителя, высокому качеству разработок и производимой продукции, а также соблюдению сроков поставок» [36].

Организационная структура управления ООО «СКТБ «Пластик» представлена на рисунке 4.

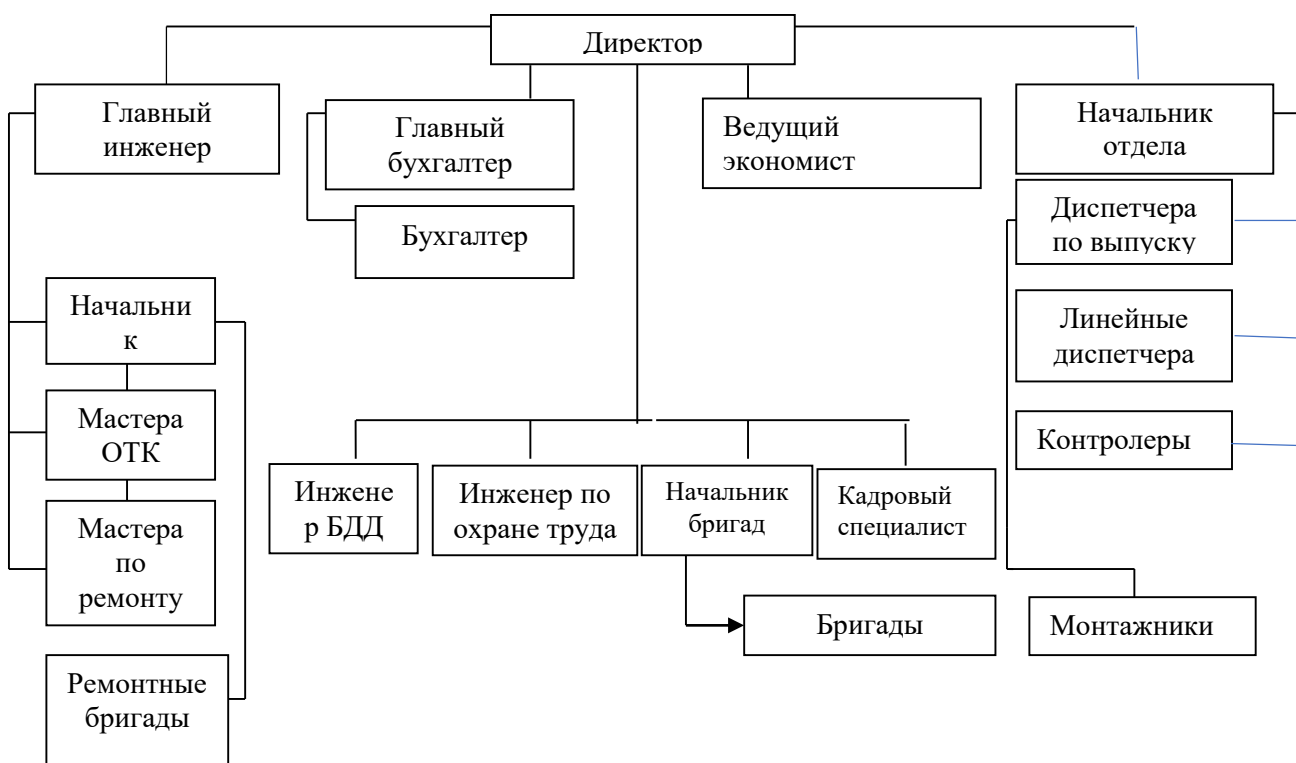


Рисунок 4 – Организационная структура управления ООО «СКТБ «Пластик»



«Организационная структура компании ООО «СКТБ «Пластик» - линейно-функциональная. Основой линейно-функциональной организационной структуры предприятия является так называемый «шахтный» принцип и специализация процесса управления в соответствии с функциональными подсистемами организации. Для каждой подсистемы формируется иерархия сервисов, проникающая во всю организацию сверху вниз. Непосредственно финансовым директором является главный бухгалтер, который отвечает за формирование учетной политики, учет, своевременное представление полной и точной финансовой отчетности» [30, с. 76].

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «СКТБ «Пластик» в 2019–2021 гг. представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ финансовых результатов деятельности ООО «СКТБ «Пластик»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Выручка от продажи, тыс.руб.	12075	10056	15435	-2019	5379	-16,72	53,49
Себестоимость продаж, тыс.руб.	8649	5127	10870	-3522	5743	-40,72	112,01
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	3426	4929	4565	1503	-364	43,87	-7,38
Прибыль (убыток) от продажи, тыс.руб.	3426	4929	4565	1503	-364	43,87	-7,38
Чистая прибыль, тыс. руб.	332	1855	1465	1523	-390	458,73	-21,02
Основные средства, тыс. руб.	1765	1445	1229	-320	-216	-18,13	-14,95
Оборотные активы, тыс. руб.	7269	8748	9614	1479	866	20,35	9,90
Среднесписочная численность ППП, чел.	17	25	38	8	13	47,06	52,00
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	7091,04	10965	17218,56	3873,96	6253,56	54,63	57,03

Продолжение таблицы 1

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб.	710,29	402,24	406,18	-308,05	3,94	-43,37	0,98
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	417,12	438,60	453,12	21,48	14,52	5,15	3,31
Фондоотдача	2,75	18,45	9,49	15,70	-8,96	570,9 2	- 48,55
Оборачиваемость активов, раз	1,66	1,15	1,61	-0,51	0,46	-30,80	39,66
Рентабельность продаж, %	28,37	49,02	29,58	20,64	-19,44	72,76	- 39,66
Рентабельность производства, %	39,61	96,14	42,00	56,53	-54,14	142,7 0	- 56,32
Затраты на рубль выручки, коп.	71,63	50,98	70,42	-20,64	19,44	-28,82	38,13

Анализ данных, приведенных в таблице, показал что выручка в 2021 году составила 15435 тыс.руб., что на 53,49% или на 5379 тыс.руб. больше показателя 2020 года. Валовая прибыль за анализируемый период увеличилась на 1139 тыс.руб., темп роста составил 33,24%, то же самое касается и прибыли от продаж, в 2021 году данный показатель составил 4565 тыс.руб.

Показатель чистой прибыли за анализируемый период увеличился непропорционально увеличению выручки и расходов. В 2021 году чистая прибыль организации составила 1465 тыс.руб., что на 1133 тыс.руб. больше, чем в 2019 году. Данный факт указывает на необходимость рассмотрения структуры расходов организации и путей увеличения доходов.

На рисунке 5 рассмотрим динамику основных экономических показателей ООО «СКТБ «Пластик».

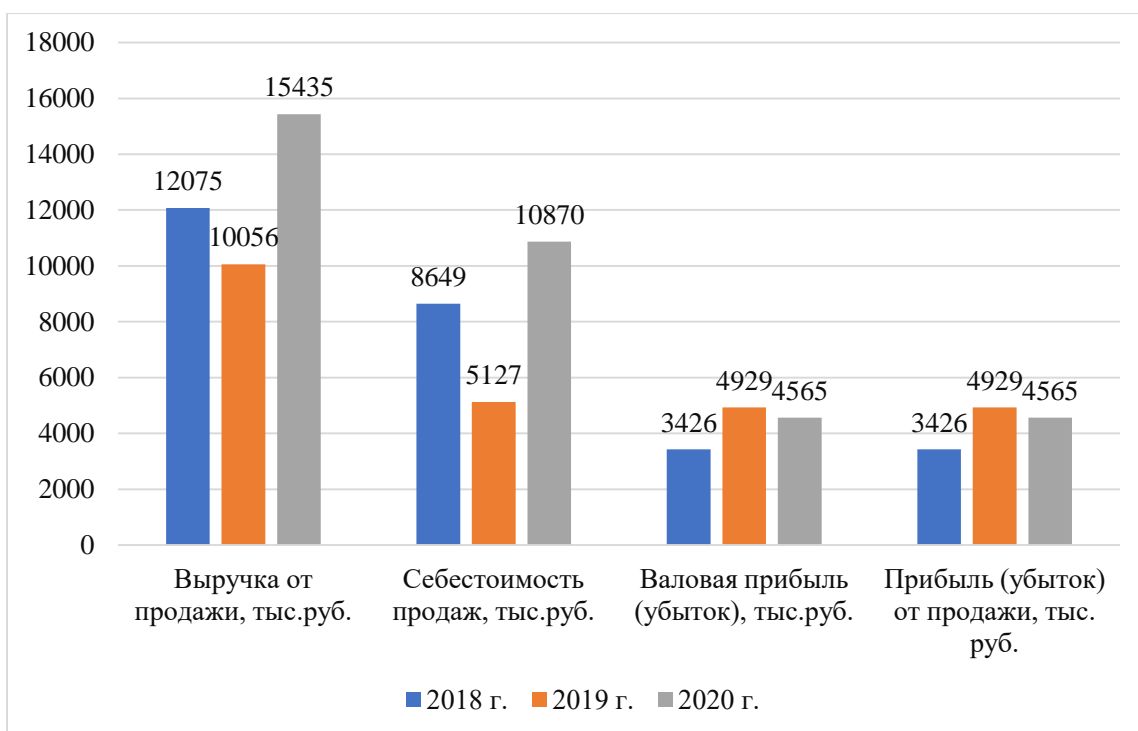


Рисунок 5 – Динамика основных экономических показателей, тыс.руб.

На рисунке 5 наглядно видно, что выручка ненамного выше расходов, причем увеличение выручки почти пропорционально увеличению расходов. Данный факт связан с повышением цен на топливо и горюче-смазочные материалы.

Данные рисунка подтверждаются ростом показателя себестоимости продаж ООО «СКТБ «Пластик». За период с 2019 по 2021 года темп роста составил 172,6 %.

Величина затрат в каждом рубле выручки в 2019 году составляла 70,42 коп., что является нормой. Начиная с 2020 года рентабельность продаж начала снижаться и в 2021 году составила 29,58%, то есть с каждого полученного рубля прибыль составляет 29,58 коп.

Несмотря на общую тенденцию роста прибыли от продаж за анализируемый период, показатель прибыли от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг) снижается на 56,32 и составляет в 2021 году 42%.

## 2.2 Оценка показателей дебиторской и кредиторской задолженности предприятия ООО «СКТБ Пластик»

Вся дебиторская задолженность в ООО «СКТБ «Пластик» является краткосрочной. По данным расчетов в таблице 2 видно, что за период 2019-2021 года в ООО «СКТБ «Пластик» величина дебиторской задолженности значительно выросла, а также произошли изменения в её структуре.

Таблица 2 – Анализ структуры и динамики дебиторской задолженности ООО «СКТБ «Пластик»

Показатели	Абсолютное значение, тыс. руб.			Удельный вес, %			Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Изменение уд. веса, %
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	
Краткосрочная дебиторская задолженность в том числе:	661	1 368	2 108	100	100	100	709,4	730,4	–
Покупатели и заказчики	0	74	567	0,0	5,4	27,0	73,7	493,5	21,6
Прочие дебиторы	24	270	874	3,7	19,8	41,7	246,4	603,7	21,9
Авансы выданные	634	1 023	656	96,3	74,8	31,3	389,2	–366,8	–43,56

В целом рост дебиторской задолженности говорит об ослаблении кредитной политики ООО «СКТБ «Пластик» и об увеличении объема продаж в кредит (рисунок 6).

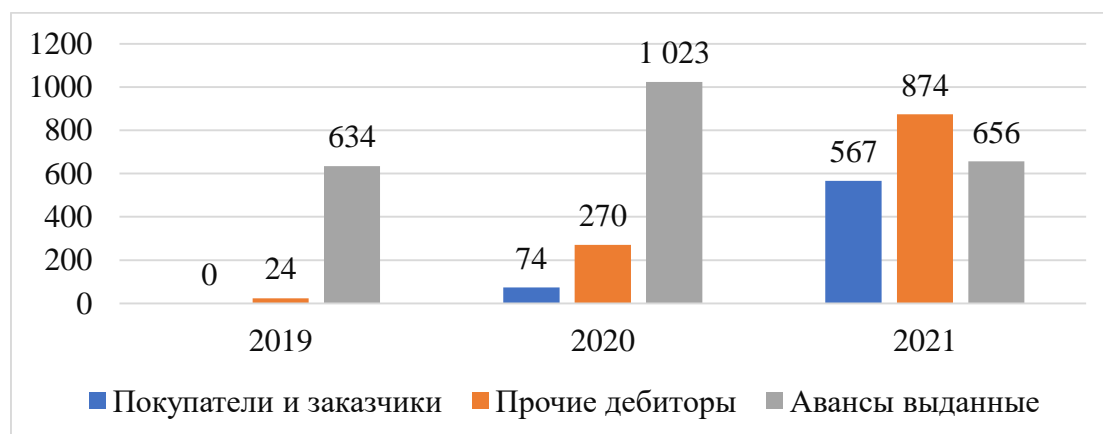


Рисунок 6 – Динамика дебиторской задолженности ООО «СКТБ «Пластик»

По данным таблицы 2 видно, что в 2019 г. удельный вес её оставил 96,3 %, в 2020 г. – 74,8 %, а в 2021 г. – 31,3 %. В 2021 г.

Рассмотрим более развернуто структуру задолженности покупателей и заказчиков.

Таблица 3 – Анализ структуры и динамики дебиторской задолженности покупателей и заказчиков ООО «СКТБ «Пластик»

Показатели	Абсолютное значение, тыс. руб.			Удельный вес, %			Абсолютное отклонение, тыс. руб.		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Задолженность покупателей и заказчиков	0	74	567	100	100	100	73,7	493,5	567,2
Юридические лица	0	74	567	100	100,0	100,0	73,7	493,5	567,2
Физические лица	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00

Если в 2020 г. сумма задолженности покупателей и заказчиков составляла 74 тыс. руб., то в 2021 г. сумма увеличилась на 493,5 тыс. руб. и составила 567 тыс. руб.

«Важным этапом в анализе дебиторской задолженности является оценка показателей оборачиваемости дебиторской задолженности. Оборачиваемость дебиторской задолженности оказывает значительное влияние на платежеспособность компании, поскольку определяет скорость превращения сумм дебиторской задолженности в денежную форму» [39, с. 112].

«Уменьшение оборачиваемости дебиторской задолженности свидетельствует об неэффективной работе с дебиторами компании, а также находят свое отражение в снижении производственного потенциала и неэффективности производства» [39, с. 112].

«Чтобы определить реальную стоимость дебиторской и кредиторской задолженности необходимо проанализировать их оборачиваемость» [24, с. 247] (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ оборачиваемости дебиторской задолженности ООО «СКТБ «Пластик» за 2019–2021 год

Показатель	Абсолютное значение			Абсолютное отклонение		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
1. Средняя дебиторская задолженность, тыс.руб.	661	1 015	1 738	353,5	723,5	1 077,0
2. Выручка от продаж, тыс.руб.	12 075	10 056	15 435	-2 019,0	5 379,0	3 360,0
3. Оборачиваемость дебиторской задолженности в днях (п.1 / п.2) · 365	20	37	41	17	4	21
4. Доля дебиторской задолженности в общем объеме текущих активов (п. 1 / Активы) · 100, %	79,0	55,8	69,2	-23,1	13,4	-9,7
5. Коэффициент погашаемости дебиторской задолженности (п. 1 / п. 2)	0,055	0,101	0,113	0,046	0,012	0,0588

Как следует из таблицы 4, состояние расчетов с дебиторами за исследуемый период несколько ухудшилось.

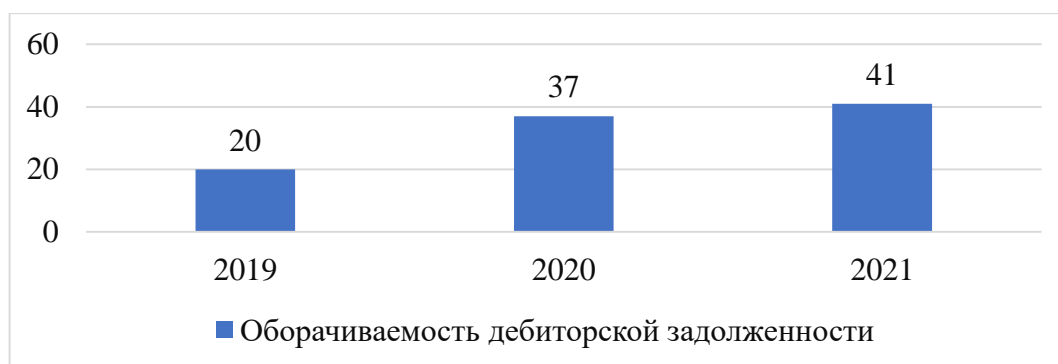


Рисунок 7 – Динамика оборачиваемости дебиторской задолженности ООО «СКТБ «Пластик» за 2019–2021 год

«Анализируя дебиторскую задолженность, сравнивают показатели выручки и дебиторской задолженности. Увеличение дебиторской задолженности с одновременным увеличением выручки свидетельствует об ослаблении кредитной политики компании, т. е. товары, работы, услуги оказываются или продаются в кредит с большим сроком отсрочки платежа. И

наоборот увеличение дебиторской задолженности на фоне снижения объема выручки говорит о высоких рисках для компании, т. к. возможно произошел отток покупателей и заказчиков или у некоторых дебиторов наблюдается неплатежеспособное финансовое состояние» [39, с. 112] (таблица 5).

Таблица 5 – Сравнительный анализ темпов роста дебиторской задолженности и объемов выручки ООО «СКТБ «Пластик»

Годы	Дебиторская задолженность, тыс. руб.	Темп роста, в %	Объем выручки от реализации тыс. руб.	Темп роста, в %
2019	661	100	12 075	100
2020	1 368	206,9	10 056	124,35
2021	2 108	154,9	15 435	98,06

По данным расчетов таблицы 5 нельзя сказать, что ситуация однозначная и изменения идут в одном направлении. В 2020 году темпы роста дебиторской задолженности резко увеличились на 206,9%, при этом наблюдалось сокращение выручки на 16,7%.

Большую часть в составе кредиторской задолженности занимают расчеты с прочими кредиторами, которые являются комитентами, около 92 % от всей кредиторской задолженности (рисунок 8).

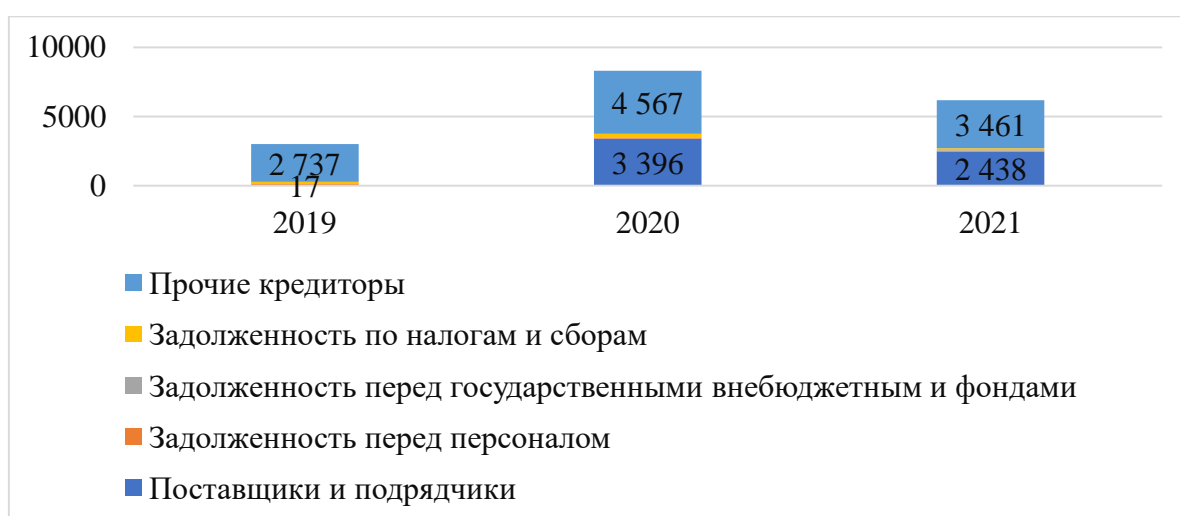


Рисунок 8 – Динамика кредиторской задолженности ООО «СКТБ «Пластик»

Для оценки денежных потоков и эффективности расчетов используется коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности. Для анализа используем таблицу 6.

Таблица 6 – Анализ оборачиваемости кредиторской задолженности ООО «СКТБ «Пластик»

Показатель	Абсолютное значение			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019	2020/2019	2021/2020	2021/2019
1. Средняя кредиторская задолженность, тыс.руб.	4 291	7 206	8 145	2 915	939	3 854	167,9	113,0	189,8
2. Выручка, тыс. руб.	12 075	10 056	15 435	-2 019	5 379	3 360	83,3	153,5	127,8
3. Оборачиваемость кредиторской задолженности, оборотов	2,81	1,40	1,90	-1,4	0,5	-0,9	49,6	135,8	67,3
4. Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дни	128	258	190	130	-68	62	201,6	73,6	148,513

При анализе оборачиваемости кредиторской задолженности наблюдается снижение оборачиваемости кредиторской задолженности в оборотах (рисунок 9).

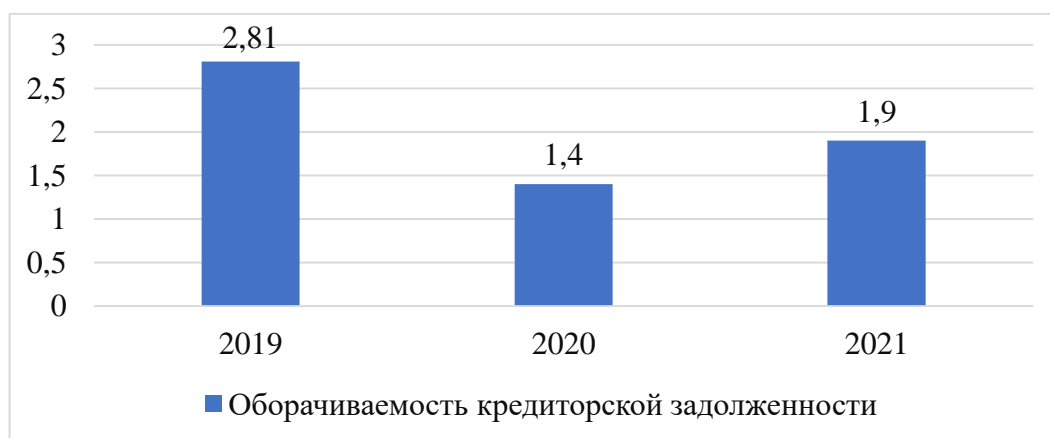


Рисунок 9 – Динамика оборачиваемости кредиторской задолженности ООО «СКТБ «Пластик» за 2019–2021 год, оборотов



Сравнение состояния дебиторской и кредиторской задолженностей ООО «СКТБ «Пластик» позволяет сделать следующий вывод: на протяжении всего периода данный показатель меньше нормативного значения равного 1 (оптимальным считается коэффициент около 1 (0,9–1)) (рисунок 10).

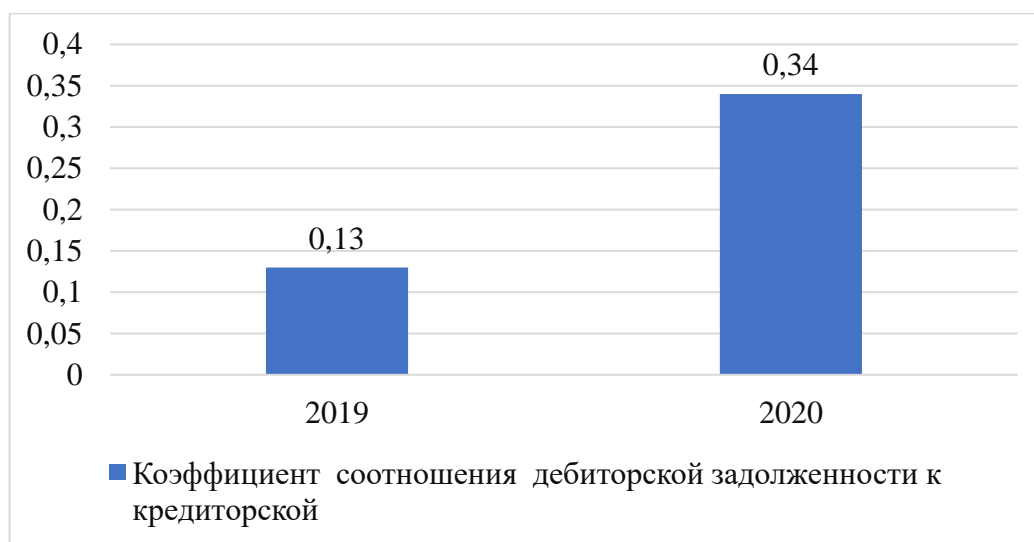


Рисунок 10 – Анализ дебиторской и кредиторской задолженностей ООО «СКТБ «Пластик»

Сравнительный анализ оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженностей ООО «СКТБ «Пластик» представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Сравнительный анализ оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженностей ООО «СКТБ «Пластик»

Показатель	Дебиторская задолженность	Кредиторская задолженность	Результат сравнения
Остатки на 31.12.2020 г., тыс.руб.	1 368	10 121	8 753
Остатки на 31.12.2021 г., тыс.руб.	2 108	6 169	4 061
Средние остатки, тыс.руб.	1 738	8 145	6 407
Период оборота, дней	41	190	149
Оборачиваемость, оборотов	8,8	1,90	6,917

Период погашения кредиторской задолженности на 149дн. больше, чем дебиторской задолженности, что объясняется превышением суммы кредиторской задолженности над дебиторской в 2,93 раза.

В 2020 г. наблюдалось повышение коэффициента погашения кредиторской задолженности на 201,6 % по сравнению с 2019 г. и как следствие ухудшение платежеспособности организации (рисунок 11).

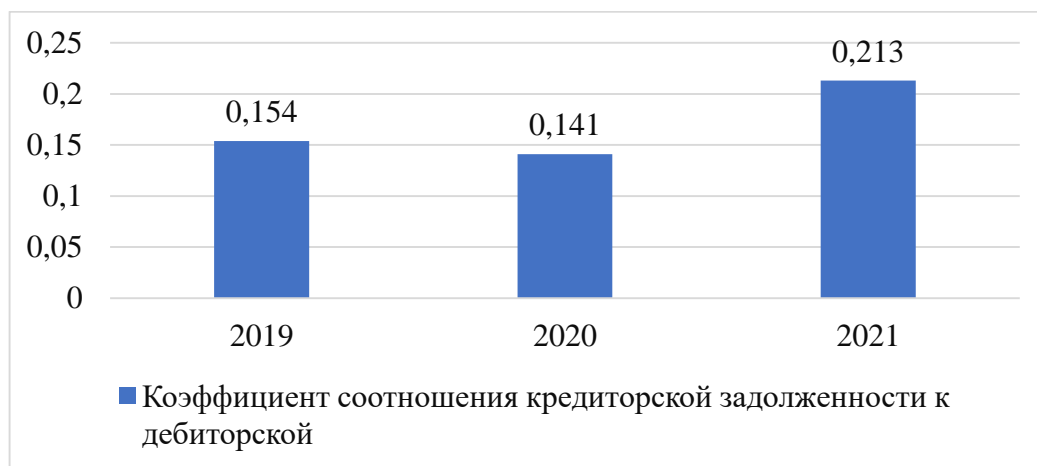


Рисунок 11 – Сравнительный анализ расчетных коэффициентов погашения задолженности ООО «СКТБ «Пластик» за 2019–2021 гг.

Снижение коэффициента погашения кредиторской задолженности на конец 2021 г. на 73,6 % в сравнении с 2020 г., говорит об улучшении платежеспособности и снижении эффективности финансово-хозяйственной деятельности, так денежные средства изымаются из оборота раньше.

«Оптимальным считается равенство, когда соотношение кредиторской задолженности и дебиторской задолженности стремится к равенству. Значительно превышение кредиторской задолженности над дебиторской задолженностью, является худшей перспективой для организации, поскольку долги компании превышают потенциальную выручку с предоставленных должникам займов. Соответственно, тут запущенная экономическая политика и отсутствие анализа обеих форм финансовых обязательств» [39, с. 112].

«Сравнение дебиторской и кредиторской задолженности важно: потому что дебиторская задолженность является источником погашения кредиторской задолженности; потому что кредиторская задолженность является источником покрытия дебиторской задолженности. А превышение дебиторской

задолженности над кредиторской означает отвлечение средств из хозяйственного оборота и может привести в дальнейшем к необходимости привлечения дорогостоящих кредитов банков и займов для обеспечения текущей производственно-хозяйственной деятельности организации. Следовательно, от того, насколько соответствуют представленные и полученные объемы кредитования, зависит финансовое благополучие организации» [34, с. 67].

По результатам практического исследования во второй главе можно сделать ряд выводов.

Об ухудшении состояния дебиторской задолженности на ООО «СКТБ «Пластик» свидетельствуют и показатели оборачиваемости дебиторской задолженности. За анализируемый период в ООО «СКТБ «Пластик» происходит ускорение оборачиваемости кредиторской задолженности, и наблюдается и снижение периода погашения кредиторской задолженности, что свидетельствует об улучшении расчетов с кредиторами.

Таким образом, к 2021 году состояние дебиторской и кредиторской задолженности значительно ухудшилось, если продолжится такая негативная тенденция глобального роста дебиторской задолженности и несущественного роста кредиторской задолженности, то это окажет отрицательное влияние на финансовую устойчивость ООО «СКТБ «Пластик» и приведет к ухудшению его финансового состояния.

### **3 Совершенствование управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия ООО «СКТБ Пластик»**

#### **3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия ООО «СКТБ Пластик»**

Анализ данных, дебиторской и кредиторской задолженности позволяет сделать вывод о том, что в ООО «СКТБ «Пластик» сложился определенный круг контрагентов, работа с которыми отлажена и длится в течении многих лет, налажена работа по анализу и контролю дебиторской и кредиторской задолженности, так как в анализируемом периоде указанные виды задолженности не относились к одним и тем же контрагентам, сумма кредиторской задолженности изменялась в сторону уменьшения.

Вместе с тем наблюдался значительный разрыв между суммами дебиторской и кредиторской задолженности, что является отрицательным моментом, требующим проработки, в связи с тем, что наиболее оптимальной ситуацией считается «равенство дебиторской и кредиторской задолженности, либо превышение дебиторской задолженности кредиторской не более чем на 10%, так как кредиторская задолженность является источником финансирования дебиторской задолженности» [12].

Учитывая изложенное, в целях безошибочного отбора контрагентов и исключения случаев потери денежных средств ООО «СКТБ «Пластик» рекомендуется разработать положение о порядке подготовки, согласования, заключения, учета, хранения и контроля исполнения договоров; перед заключением договора проверить информацию и своем будущем партнере в доступных источниках и информационных базах.

Как говорилось в предыдущем пункте данной выпускной квалификационной работы, у ООО «СКТБ «Пластик» выявлено большое количество возможностей по совершенствованию системы управления

дебиторской задолженности и были перечислены основные из них. Теперь рассмотрим пути реализации данных предложений.

Учитывая значительную роль платежеспособности организации в обеспечении его финансовой устойчивости, она должна предпринимать меры для повышения своей платежеспособности и искать соответствующие пути. На основании данных анализа политики управления дебиторской задолженности ООО «СКТБ «Пластик» были выявлены следующие проблемы, представленные в таблице 8.

Таблица 8 – Проблемы в управлении дебиторской задолженности ООО «СКТБ «Пластик»

Проблемы	Мероприятия	Ожидаемый эффект
Отсутствие контроля и мониторинга дебиторской задолженности, что ведет к увеличению периода погашения задолженности дебиторами и отвлечению денежных средств из оборота	Применение факторинга Введение процедуры истребования долга к дебиторской задолженности сроком до 6 мес. Создание резерва по сомнительным долгам	Сокращение дебиторской задолженности, повышение платежеспособности предприятия

Мероприятие 1. Для решения проблемы роста дебиторской задолженности необходимо провести ее инвестирование по средствам процедуры факторинга.

Основной причиной образования дебиторской задолженности является продажа продукции контрагентам рассрочкой платежа. Для решения проблемы роста дебиторской задолженности необходимо провести ее инвестирование по средствам процедуры факторинга.

«По данным анализа дебиторской задолженности 20 % или 1867 тыс. руб. приходится на дебиторскую задолженность со сроком погашения 1-3 мес. К данному виду за должности целесообразно применить современные формы реинвестирования дебиторской задолженности (факторинг)» [24, с. 247].

«Факторинг представляет собой эффективное средство сокращения потерь от задержки покупателями оплаты. Факторинг – это финансирование кредитной

организацией предприятия под уступку денежного требования к покупателям. Фактически кредитное учреждение кредитует предприятие под залог права требования долга. При факторинговом финансировании после заключения соглашения кредитная организация в короткие сроки переводит на счет предприятия от 70 до 90 % от суммы долга, а остальную часть - от 10 до 30 % за вычетом комиссионного вознаграждения перечисляют после инкассации задолженности» [12].

В таблице 9 рассмотрим условия финансирования под дебиторскую задолженность по факторинговой схеме.

Таблица 9 – Условия финансирования под дебиторскую задолженность ООО «СКТБ «Пластик» по факторинговой схеме

Показатель	«ВТБ Факторинг»	ООО «Сбербанк Факторинг»	ООО «Лайф Факторинг»
Отсрочка платежа между поставщиком и дебитором	100 дней	до 200 дней	100 дней
Комиссионное вознаграждение	1%	2%	1,5-2%
Стоимость факторингового финансирования	23%	19%	21%

Так как ООО «СКТБ «Пластик» осуществляет расчеты через ПАО Сбербанк в котором самые выгодные условия факторинга, то предлагается заключить договор финансирования под дебиторскую задолженность по факторинговой схеме с этим банком. В ООО «СКТБ «Пластик» использование факторинга «позволит: сократить кассовые разрывы; повысить финансовую устойчивость; своевременно увеличивать размер получаемого финансирования» [12].

«Размер комиссионного вознаграждения составляет от 1 до 3 % от суммы долга. Комиссионное вознаграждение представляет собой плату за услуги кредитной организацией и в отличие от платежей процентов за кредит комиссионное вознаграждение, как и оплата иных услуг, облагается НДС» [12].

«Эффективность использования факторинга для предприятия определяется посредством сопоставления степени затрат согласно этой операции со средним уровнем процентной ставки по краткосрочному банковскому кредитованию. С учетом обстоятельств, на которых банки предоставляют услуги согласно факторингу, проведем оценку эффективности его возможного применения (таблица 10)» [12].

Таблица 10 – Расчет эффективности использования факторинга в ООО «СКТБ «Пластик»

Показатель	Расчет
Дебиторская задолженность покупателей предприятия до 1-3 мес.	560 000 руб.
Комиссионная плата банка за осуществление факторинговой операции	2 % от суммы задолженности
Стоимость факторингового финансирования	19 % годовых
Размер предварительной оплаты долговых требований предприятия	80 % от суммы задолженности
Расходы предприятия по осуществлению факторинговой операции:	
Комиссионная плата банку	$560 \times 2\% = 11200$ руб.
Плата за факторинговое финансирование	$(560 \times 0,8) \times 0,19 = 85120$ руб.
Итого расходы предприятия	96320 руб.
Эффективность факторинговой операции (отношение дополнительных расходов предприятия к полученным денежным активам)	$96320 \times 100 / (560 \times 0,8) = 21,5\%$

«Использование факторинга для ООО «СКТБ «Пластик» будет эффективным, так как стоимость факторингового финансирования (19 %) ниже, чем стоимость привлекаемых в настоящее время торговым предприятием заемных средств (23 %)» [24, с. 247].

Так, при условии, что краткосрочные финансовые обязательства на торговом предприятии будут неизменными, а размер оборотных активов, оплачиваются за счет собственного капитала и долгосрочных займов будет увеличиваться то это в будущем приведет к росту и укреплению финансовой устойчивости ООО «СКТБ «Пластик».

Также это приведет к росту средней стоимости капитала торгового предприятия ООО «СКТБ «Пластик» в общем.

Мероприятие 2. Для решения проблемы роста дебиторской задолженности необходимо провести ее инвестирование с применением процедуры истребования долга.

При управлении дебиторской задолженностью предприятий торговли в существующих условиях хозяйствования следует учитывать: состав будущих заемщиков; источники заемных средств для финансового обеспечения процесса товарного кредитования; виды товарных кредитов; количественные параметры товарного кредитования; стандарты оценки платежеспособности заемщиков; проценты за товарный кредит; способы обеспечения возврата товарных кредитов; контроль за соблюдением процедуры подготовки предоставления товарного кредита; процедуры оформления и предоставления товарного кредита; формы документов; построение системы учета и контроля дебиторской задолженности за товары.

Мероприятие 3. Совершенствование организационной структуры управления дебиторской задолженности ООО «СКТБ «Пластик».

В первую очередь необходимо ввести новую штатную единицу – сотрудника по работе с просроченной задолженностью. Предположим, что уровень заработной платы данного сотрудника составит 30 000 руб. + 0,5% от объема возвращенной задолженности.

В ООО «СКТБ «Пластик» работу с дебиторской задолженностью возглавит коммерческий директор. Он должен будет разработать систему работы предприятия с контрагентами, а также будет заниматься вопросами управления данной системой. Отмечено, что в Обществе не проводится мониторинг работы сотрудников, из-за этого не налажена координированная работа по управлению дебиторской задолженностью.

Сотрудники торгового отдела ООО «СКТБ «Пластик» кроме своих основных функций, будут выполнять функцию по выявлению причин роста дебиторской задолженности, а также займется устранением недостатков в управлении.



Все это перераспределение функций по работе с дебиторской задолженностью поможет в конечном итоге разгрузить бухгалтеров ООО «СКТБ «Пластик». По нашему мнению, это поможет улучшить финансово-хозяйственные результаты деятельности организации в как целом, так и в части управления дебиторской задолженностью.

Мероприятие 4. Для эффективной работы с должниками необходимо четко выстроить механизм взаимодействия менеджеров по работе с клиентами и специалистов департамента по работе с дебиторской задолженностью. Рекомендуется следующий алгоритм.

В период от 5 до 30 дней после истечения срока оплаты долгов дебиторов по договору все общение компании происходит через менеджеров по продажам.

Однако, в это время сотрудники департамента уже начинают принимать участие в процессе заочно (на уровне сбора информации и подготовки претензионных материалов). При этом сами они непосредственно не вмешиваются в общение менеджеров отдела продаж с клиентами.

В случае, если долги дебиторов не погашены в течение 30 дней, документы по должнику передаются специалисту по работе с дебиторской задолженностью в рамках взаимодействия подразделений компании (по служебной записке). Далее именно данный сотрудник ведет работы, которые ассоциированы с инкассацией дебиторской задолженности.

То есть данный сотрудник специализируется на работе именно с просроченной задолженностью.

В обязанности специалиста по работе с дебиторской задолженностью должны входить:

- анализ дебиторской задолженности по ее срокам;
- сбор информации о потребителях, нарушающих условия договора;
- переговоры с контрагентом (по телефону и личные);
- сбор всех документов для подготовки искового заявления;
- подключение юристов к работам, связанным с судебной практикой;

- взаимодействие со службой судебных приставов;
- составление и согласование графиков погашения дебиторской задолженности;
- контроль за поступлением денежных средств от контрагента;
- оценка активов контрагента с целью реализации их для погашения задолженности;
- разработка и реализация всех мероприятий, описанных в п. 3.1 выпускной квалификационной работы;
- ежемесячная отчетность о проделанной работе перед руководством компании.

Важное значение для успешной работы сотрудника по работе с дебиторской задолженностью выполняет финансовая мотивация.

При формировании КРІ необходимо внести у менеджеров по реализации зависимость от суммы пророченной дебиторской задолженности и от суммы, списанной невозвратной дебиторской задолженности.

Для специалиста по работе с дебиторской задолженностью основным КРІ будет сумма возвращенной дебиторской задолженности и срок, в течение которого произошел возврат после передачи дебиторской задолженности в отдел.

Должна быть предусмотрена и система наказания. Но наказание должно применяться исключительно к сотруднику, если он показывает низкую эффективность. Нельзя наказывать сотрудников за ситуацию, на которую они не в силах повлиять.

Также в перечень обязательных мероприятий должно входить и регулярное повышение квалификации – обучение современным средствам и инструментам в управлении дебиторской задолженностью, а также актуальным изменениям в законодательстве.

Результаты обучения сотрудника должны учитываться при формировании премиальной части его заработной платы в виде повышающих коэффициентов.

Значительных материальных затрат на внедрение данного мероприятия по улучшению управления не предусматривает. В штате предприятия изначально имеется должность бухгалтера и сотрудников торгового отдела.

За сокращение и недопущение появления просроченной дебиторской задолженности эти сотрудники будут премированы по системе, которую рассмотрим далее.

В новых функциях коммерческого директора была обозначена работа с контрагентами. Из этого выходит предложение еще одного мероприятия по совершенствованию управления дебиторской задолженностью – внедрение системы внутренней документации по работе с дебиторами.

Мероприятие 5. Разработка Регламента управления дебиторской задолженностью на ООО «СКТБ «Пластик».

Управление дебиторской задолженностью эффективно в том случае, когда для сотрудников разработаны четкие и понятные алгоритмы действий, а также закреплена за ними ответственность. Основная цель разработки Регламента по управлению дебиторской задолженностью — это установить порядок работы сотрудников ООО «СКТБ «Пластик», занятых в этом направлении. Соответственно, в Регламенте целесообразно разработать следующие главы.

В первом разделе должны быть прописаны общие положения об основных понятиях и видах дебиторской задолженности.

Второй разделе будет содержать опись документов, необходимых для предоставления кредитных лимитов контрагенту.

В разделе три будет представлена вся имеющаяся информация по работе с дебиторами. В ней будут содержаться сроки погашения по каждому контрагенту. Также необходимо прописать все возможные действия предприятия при наступлении определенных событий. Также здесь следует расписать ответственность сотрудников за работу с дебиторской задолженностью:

- на кого возлагается ответственность;
- за что возлагается ответственность;

- расписать основные инструкции по отчету за появление просроченной дебиторской задолженности.

В четвертой главе Регламента прописать распределение ответственности и назначить контролирующий орган. Таким образом, опираясь на предлагаемый к разработке и внедрению документ, сотрудники ООО «СКТБ «Пластик» смогут принимать эффективные управленческие решения, связанные с дебиторской задолженностью. Также они будут четко понимать свою ответственность в рамках выполнения задач, которые поставит перед ними руководство. Такое понимание своей ответственности всегда приводит к улучшению дисциплины работы всех сотрудников предприятия, а значит, и к повышению качества выполняемой ими работы. Внедрение данного мероприятия не предполагает никаких материальных затрат, поскольку Регламент будет составляться самостоятельно без привлечения специалистов из вне.

Следующей мерой предлагаются мероприятия по разработке кредитной политики ООО «СКТБ «Пластик». Как уже было сказано выше, ООО «СКТБ «Пластик» работает с разными дебиторами. В соответствии с этим, целесообразно разработать платежную карту контрагента, а для самостоятельных юридических лиц следует разработать кредитный рейтинг. Разность системы оценки обуславливается разностью взаимоотношений между предприятием и дебиторами.

Платежная карта будет содержать информацию о сроках погашения задолженности и ее объемах. В ней также найдет отражение расчет показателей качества финансовой деятельности. А именно, информация о том, насколько быстро вернули денежные средства предприятия, был ли осуществлен платеж в первые месяцы или же задолженность была просрочена, либо возвращена в последние сроки.

Таким образом, при помощи платежной карты формируется платежная история, где предприятие вправе узнавать всю финансовую информацию и изменять условия работы с дебиторской задолженностью; вводить санкции или награждать за качественное управление задолженностью; изменять объем

дебиторской задолженности, сокращать или увеличивать сроки кредитования. ООО «СКТБ «Пластик»» формируя свою кредитную политику, на основании имеющейся информации определяет максимальный объем дебиторской задолженности, которую можно иметь без ущерба для конечных результатов своей деятельности. Сотрудники, отвечающие за определение сроков кредитования, должны учитывать показатели эффективности управления дебиторской и кредиторской задолженности, а именно скорость оборачиваемости задолженности. Для этого им необходимо провести финансовый анализ, который покажет взаимосвязь дебиторской и кредиторской задолженности.

Находясь в постоянном сотрудничестве с другими юридическими лицами, перед предприятием встает вопрос создания определенных условий предоставления кредита и определения платежной дисциплины. Вместе с этим ужесточается система оценки их кредито- и платежеспособности. Для решения этого вопроса видится целесообразным разработка комплексной системы формирования кредитного рейтинга контрагентов, взаимодействующих с ООО «СКТБ «Пластик». Несмотря на сложность проблемы управления дебиторской задолженностью, предлагаемая система оценки кредитного рейтинга должна отличаться простой и доступностью. Не нужно усложнять ее для понимания сотрудниками. В противном случае дополнительное ее усложнение приведет к тому, что сотрудники не смогут с ней работать профессионально, а значит, не смогут эффективно управлять ею.

Коммерческий директор предприятия должен определить факторы, влияющие на рейтинг контрагента. Наибольшее влияние оказывают кредитная история, финансовые риски, а также информация об организации от третьих лиц – спецслужб, собирающих необходимую информацию о дебиторе.

Затем каждому фактору присваиваются баллы, максимальная оценка которых – 100 баллов. В процесс разработки шкалы оценок для расчета итогового показателя можно подключить как своих сотрудников, так и внешних экспертов. Для предприятия предлагается распределение факторов на:

юридические, финансовые, операционные, а также информация от третьих лиц. Предлагаемые факторы обсуждаются на общих собраниях и утверждаются генеральным директором. В таблице 11 представлены факторы, влияющие на кредитный рейтинг контрагентов, установлена их максимальная оценка.

Оценки по показателям выставляются экспертами в области управления дебиторской задолженности по данным, полученным после проведения финансово анализа. Следует отметить, что эксперт выбирает свою методику финансового анализа эффективности принятия управленческих решений финансово-хозяйственной деятельности.

Таблица 11 - Предлагаемые для внедрения ООО «СКТБ «Пластик» показатели, влияющие на кредитную оценку

Факторы, влияющие на кредитный рейтинг	Максимальная оценка	Показатели при оценке контрагента
Юридические	25	Организационно-правовая форма существования юридического лица Период сотрудничества в рамках договора Срок действия текущего договора
Финансовые	10	Коэффициент текущей ликвидности
	10	Коэффициент быстрой ликвидности
	10	Коэффициент автономии
	10	Коэффициент прибыльности
Операционные	25	Эффективный менеджмент
Рекомендации третьих	10	Рейтинг профессиональных агентств
Итого	100	

На основе информации о доли деятельности предприятия на рынке, наличия стратегии на ближайшие 5 лет, методов ведения эффективного менеджмента и их результатов определяется рейтинг всех организаций. Данная информация может быть так же получена от независимых агентств.

Данный рейтинг необходим ООО «СКТБ «Пластик» для определения величины кредитного лимита для дебиторов.

Ответственным за формирование кредитных лимитов и сроков кредитования будет назначен коммерческий директор.

Еще одним мероприятием является совершенствование информационного обеспечения управления дебиторской задолженностью ООО «СКТБ «Пластик». По причине того, что на предприятии отсутствует специализированное обеспечение по учету расчетов с контрагентами, у сотрудников нет физической возможности вести полноценный контроль над ее объемом. Чтобы ликвидировать данную проблему, необходимо установить специализированную автоматизированную программу. На сегодняшний день стоимость такой лицензионной программы составляет около 65 000 рублей.

Считаем необходимым для предприятия разработать и внедрить систему премий и бонусов для сотрудников, занимающихся дебиторской задолженностью. По результатам опроса сотрудников предприятия, наиболее эффективной мотивацией для них будет являться материальная система премирования, представленная в таблице 12.

Таблица 12 - Предлагаемая к внедрению система премий сотрудников ООО «СКТБ «Пластик»

Количество просроченных платежей	Период просроченного платежа	% премий к ежемесячной заработной плате
0	0	40
1	Не более 3-х месяцев	20
2-10	Не более 3-х месяцев	10
11-49	Не более 3-х месяцев	5

Таким образом, «можно сформировать справедливую и ясную систему стимулирования сотрудников, при которой мотивируется их работа с клиентами, что приведет к улучшению платежной дисциплины, а значит, к улучшению финансовых результата предприятия» [24, с. 247].

Далее рассмотрим совокупные затраты предприятия на реализацию предлагаемых мероприятий и ожидаемый эффект от их внедрения (таблица 13).

Таблица 13 – Мероприятия и затраты на их внедрение

Мероприятие	Затраты на внедрение, руб.
Введение в штат специалиста по работе с задолженностью	30000 + 0,5% от суммы возвращенной задолженности
Разработка и реализация положения по работе с дебиторской задолженностью	Бесплатно
Создание платежной карты Создание системы кредитного рейтинга	Бесплатно
Создание индивидуальной компьютерной программы для работы с ДЗ	65000
Внедрение системы премирования сотрудников	Неизвестно
Использование факторинга	2% от суммы переуступки

После проведения анализа системы управления дебиторской задолженностью на предприятии ООО «СКТБ «Пластик» был сделан вывод о том, что ей присущ ряд недостатков, основными из которых являются: отсутствие в штате сотрудника, специализирующегося на взыскании задолженности; недостаточная квалификация сотрудников в вопросах управления задолженностью; отсутствие кредитной политики; достаточно слабый учет дебиторской задолженности и практически отсутствие контроля над ней; незаинтересованность сотрудников предприятия в участии в мероприятиях, направленных на учет и контроль дебиторской задолженности.

Для решения проблемы роста дебиторской задолженности необходимо провести ее инвестирование по средствам процедуры факторинга. Основной причиной образования дебиторской задолженности является продажа продукции контрагентам рассрочкой платежа. Для решения проблемы роста дебиторской задолженности необходимо провести ее инвестирование по средствам процедуры факторинга.

Для решения проблемы роста дебиторской задолженности необходимо провести ее инвестирование с применением процедуры истребования долга.

В первую очередь необходимо ввести новую штатную единицу – сотрудника по работе с просроченной задолженностью. Все это перераспределение функций по работе с дебиторской задолженностью поможет



в конечном итоге разгрузить бухгалтеров ООО «СКТБ «Пластик». По нашему мнению, это поможет улучшить финансово-хозяйственные результаты деятельности организации в как целом, так и в части управления дебиторской задолженностью.

Для эффективной работы с должниками необходимо четко выстроить механизм взаимодействия менеджеров по работе с клиентами и специалистов департамента по работе с дебиторской задолженностью. Рекомендуется следующий алгоритм.

Следующей мерой предлагаются мероприятия по разработке кредитной политики ООО «СКТБ «Пластик». Как уже было сказано выше, ООО «СКТБ «Пластик» работает с разными дебиторами. В соответствии с этим, целесообразно разработать платежную карту контрагента, а для самостоятельных юридических лиц следует разработать кредитный рейтинг. Разность системы оценки обуславливается разностью взаимоотношений между предприятием и дебиторами.

Еще одним мероприятием является совершенствование информационного обеспечения управления дебиторской задолженностью ООО «СКТБ «Пластик». По причине того, что на предприятии отсутствует специализированное обеспечение по учету расчетов с контрагентами, у сотрудников нет физической возможности вести полноценный контроль над ее объемом. Чтобы ликвидировать данную проблему, необходимо установить специализированную автоматизированную программу.

По результатам выявленных недостатков был предложен ряд мероприятий по их устранению. Предложения, сформулированные автором по управлению дебиторской задолженности ООО «СКТБ «Пластик», нацелены на достижение определенного экономического эффекта.

Рассмотрим экономический эффект от предложенных мероприятий путем составления прогнозного баланса и отчета о финансовых результатах ООО «СКТБ «Пластик» в следующем разделе работы.

### 3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий

Представим расчеты оптимизации дебиторской и кредиторской задолженности, рассмотренные предыдущих разделах исследования.

«Введение предложенных мероприятий по совершенствованию управления дебиторской задолженностью позволит снизить ее уровень по прогнозу на 21 %» [24, с. 247].

В таблице 14 приведен расчет экономического эффекта от осуществления предложенных мероприятий в комплексе.

Таким образом, осуществление приведенного мероприятия позволит снизить кредиторскую задолженность предприятия на 1 371 тыс. руб., в т.ч.:

- перед поставщиками и подрядчиками – на 908 тыс. руб.;
- перед бюджетом – на 440 тыс. руб.;
- перед внебюджетными фондами – на 25 тыс. руб.

Таблица 14 – Расчет экономического эффекта от реализации комплекса мероприятий, тыс. руб.

Показатели	Значение показателей		Абсолютное изменение
	До внедрения	После внедрения	
Сумма дебиторской задолженности	2 108	737	1 371
Сумма кредиторской задолженности	6 169	4 798	1 371
– в т.ч. перед поставщиками и подрядчиками	2 400	1 492	908
– перед бюджетом	1 750	1 310	440
– перед внебюджетными фондами	425	400	25
– перед персоналом	1 594	1 594	–

Экономический эффект от снижения дебиторской задолженности выражается в ускорении оборачиваемости дебиторской задолженности и условном высвобождении 136,96 тыс. руб., а экономический эффект от снижения кредиторской задолженности выражается в снижении убытков от пени и

штрафов по неуплаченным в срок налогам, а также от неустоек по договорам (рисунок 16).

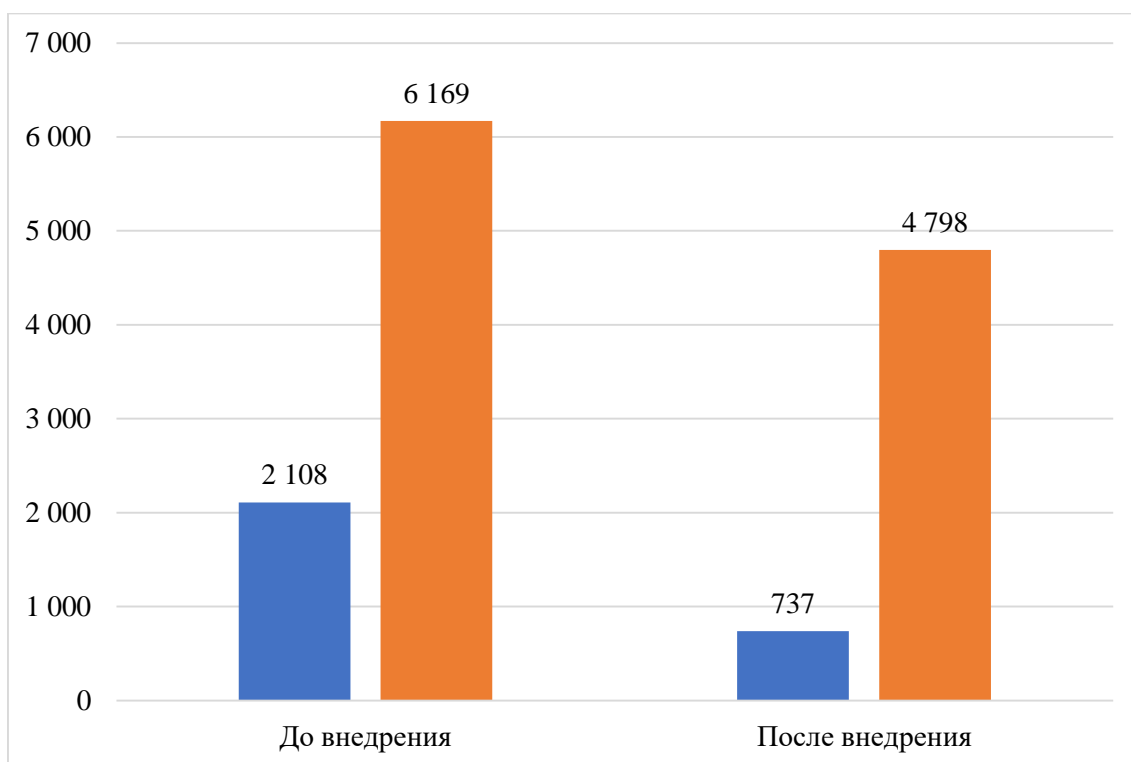


Рисунок 16 – Экономический эффект от реализации комплекса мероприятий ООО «СКТБ «Пластик»

В таблице 15 приведены данные о количестве нарушений налоговой и договорной дисциплин и суммах начисленных штрафов и пени ООО «СКТБ «Пластик» за 2019–2021 гг.

Средний размер штрафов и пени за три года, наложенных на ООО «СКТБ «Пластик», составил 75,5 тыс. руб.

Таблица 15 – Количество нарушений налоговой и договорной дисциплин и суммы начисленных штрафов и пени на ООО «СКТБ «Пластик» за 2019–2021 гг.

Год	Количество нарушений, ед.	Сумма штрафов и пени, тыс.руб.
2019	14	68,9
2020	16	87,2
2021	15	70,4
В среднем за три года	15	75,5

Реализация предложенных рекомендаций позволит предприятию устранить имеющиеся нарушения, что приведет к снижению расходов предприятия на уплату штрафов и пени, указанных выше. Эффективность предложенных мероприятий по оптимизации управления дебиторской задолженностью приведена в таблице 16.

Таблица 16 – Эффективность предложенных мероприятий по оптимизации управления дебиторской задолженностью ООО «СКТБ «Пластик», тыс. руб.

Показатель	До внедрения	После внедрения	Эффективность
Сумма штрафов и пени, тыс. руб.	75,5	-	75,5
Итого	-	-	75,5

Итак, экономический эффект предложенных мероприятий составит 75,5 тыс.руб. Таким образом, предложенные мероприятия позволят значительно улучшить финансово-хозяйственную деятельность данного предприятия и повысить эффективность в расчетах с дебиторами и кредиторами в части удовлетворения их требований.

При планировании мероприятий по формированию финансов торгового предприятия происходит увеличение наиболее ликвидных оборотных активов (денежных средств), при сокращении наименее ликвидных дебиторской задолженности и материальных запасов. Изменение структуры внеоборотных активов привело к повышению всех показателей ликвидности, что так же подтверждает экономическую эффективность предложенных мероприятий.

На основании вышеизложенного, предложены мероприятия по повышению эффективности формирования финансов ООО «СКТБ «Пластик»:

- повышение выручки за счет стимулирования продаж;
- снижение дебиторской задолженности с помощью применения факторинга, процедуры истребования долга, создания резерва.

Эффективность разработанных мероприятий подтверждается расчетами прогнозных показателей. Прибыль торгового предприятия с каждого вложенного рубля в оборотные активы увеличилась в два раза, происходит ускорение оборачиваемости активов и капитала, повышение ликвидности и платежеспособности.

После проведения анализа системы управления дебиторской задолженностью на предприятии ООО «СКТБ «Пластик» был сделан вывод о том, что ей присущ ряд недостатков, основными из которых являются: отсутствие в штате сотрудника, специализирующегося на взыскании задолженности; недостаточная квалификация сотрудников в вопросах управления задолженностью; отсутствие кредитной политики; достаточно слабый учет дебиторской задолженности и практически отсутствие контроля над ней; незаинтересованность сотрудников предприятия в участии в мероприятиях, направленных на учет и контроль дебиторской задолженности.

Для решения проблемы роста дебиторской задолженности необходимо провести ее инвестирование по средствам процедуры факторинга. Основной причиной образования дебиторской задолженности является продажа продукции контрагентам рассрочкой платежа. Для решения проблемы роста дебиторской задолженности необходимо провести ее инвестирование по средствам процедуры факторинга.

Для решения проблемы роста дебиторской задолженности необходимо провести ее инвестирование с применением процедуры истребования долга.

В первую очередь необходимо ввести новую штатную единицу – сотрудника по работе с просроченной задолженностью. Все это

перераспределение функций по работе с дебиторской задолженностью поможет в конечном итоге разгрузить бухгалтеров ООО «СКТБ «Пластик». По нашему мнению, это поможет улучшить финансово-хозяйственные результаты деятельности организации в как целом, так и в части управления дебиторской задолженностью.

Для эффективной работы с должниками необходимо четко выстроить механизм взаимодействия менеджеров по работе с клиентами и специалистов департамента по работе с дебиторской задолженностью. Рекомендуется следующий алгоритм.

Следующей мерой предлагаются мероприятия по разработке кредитной политики ООО «СКТБ «Пластик». Еще одним мероприятием является совершенствование информационного обеспечения управления дебиторской задолженностью ООО «СКТБ «Пластик». По причине того, что на предприятии отсутствует специализированное обеспечение по учету расчетов с контрагентами, у сотрудников нет физической возможности вести полноценный контроль над ее объемом. Чтобы ликвидировать данную проблему, необходимо установить специализированную автоматизированную программу.

Подводя итог выпускной квалификационной работы важно еще раз подчеркнуть, что верно построенная политика управления дебиторской и кредиторской задолженностью позволяет не только увеличить объем реализации продукции, но и оптимизировать размер и соотношение дебиторской и кредиторской задолженности.

## Заключение

В качестве подведения итогов необходимо отметить, что создание оптимальной системы расчетов с покупателями и поставщиками является залогом обеспечения долгосрочной финансовой устойчивости и эффективного функционирования организации. Риск возникновения задолженности возможен в любых хозяйственных взаимоотношениях.

И кредиторская и дебиторская задолженности являются важной частью финансово-хозяйственной деятельности организации. Если говорить о кредиторской задолженности, то это задолженность организации перед кредиторами и поставщиками. Формирование кредиторской задолженности предполагает, что организация взяла на себя договорные обязательства. При этом рост данной задолженности может негативно сказаться на ликвидности и платежеспособности организации.

Говоря о дебиторской задолженности, то здесь важно отметить, что эта долг покупателей и заказчиков перед организацией. В этом случае договорные обязательства на себя берут они. Рост данной задолженности является положительным моментом, только если по этой задолженности не наблюдаются просрочки. Невозможность получения расчетов по платежам от дебиторов приводит к риску неоплаты организацией своих обязательств перед кредиторами. Именно поэтому кредиторская и дебиторская задолженности во многих исследованиях изучаются вместе.

Кредиторская и дебиторская задолженности влияют на показатели ликвидности и платежеспособности организации. Данная задолженность существенно влияет на уровень риска ликвидности и неплатежеспособности, поэтому организация тщательно должна отслеживать расчеты по платежам между дебиторами и кредиторами, чтобы обеспечить устойчивое финансовое положение организации.

Анализ дебиторской и кредиторской задолженности ООО «СКТБ «Пластик» показал, что ситуация на предприятии имеет негативную тенденцию

к значительному увеличению дебиторской задолженности и менее существенному росту кредиторской.

После проведения анализа системы управления дебиторской задолженностью на предприятии ООО «СКТБ «Пластик» был сделан вывод о том, что ей присущ ряд недостатков, основными из которых являются: отсутствие в штате сотрудника, специализирующегося на взыскании задолженности; недостаточная квалификация сотрудников в вопросах управления задолженностью; отсутствие кредитной политики; достаточно слабый учет дебиторской задолженности и практически отсутствие контроля над ней; незаинтересованность сотрудников предприятия в участии в мероприятиях, направленных на учет и контроль дебиторской задолженности.

Для решения проблемы роста дебиторской задолженности необходимо провести ее инвестирование по средствам процедуры факторинга. Основной причиной образования дебиторской задолженности является продажа продукции контрагентам рассрочкой платежа. Для решения проблемы роста дебиторской задолженности необходимо провести ее инвестирование по средствам процедуры факторинга.

Для решения проблемы роста дебиторской задолженности необходимо провести ее инвестирование с применением процедуры истребования долга.

В первую очередь необходимо ввести новую штатную единицу – сотрудника по работе с просроченной задолженностью. Все это перераспределение функций по работе с дебиторской задолженностью поможет в конечном итоге разгрузить бухгалтеров ООО «СКТБ «Пластик». По нашему мнению, это поможет улучшить финансово-хозяйственные результаты деятельности организации в как целом, так и в части управления дебиторской задолженностью.

Для эффективной работы с должниками необходимо четко выстроить механизм взаимодействия менеджеров по работе с клиентами и специалистов департамента по работе с дебиторской задолженностью.



Следующей мерой предлагаются мероприятия по разработке кредитной политики ООО «СКТБ «Пластик». Еще одним мероприятием является совершенствование информационного обеспечения управления дебиторской задолженностью ООО «СКТБ «Пластик». По причине того, что на предприятии отсутствует специализированное обеспечение по учету расчетов с контрагентами, у сотрудников нет физической возможности вести полноценный контроль над ее объемом. Чтобы ликвидировать данную проблему, необходимо установить специализированную автоматизированную программу.

По результатам выявленных недостатков был предложен ряд мероприятий по их устранению. Предложения, сформулированные автором по управлению дебиторской задолженностью ООО «СКТБ «Пластик», нацелены на достижение определенного экономического эффекта.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Адаменко А.А. Порядок учета дебиторской задолженности, ее влияние на показатели бухгалтерского баланса // Вестник Академии знаний. 2020. № 1 (36). С. 10-14.
2. Аникина Е.С. Теоретические аспекты дебиторской задолженности, ее сущность и классификация // Молодой ученый. 2019. №2 (240). С. 89-92.
3. Бакаева З. Р. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности // Научные известия. 2020. №20. С. 52-55.
4. Богаченко В. М. Бухгалтерский учет: учебник. Ростов-на-Дону: Феникс, 2019. 510 с.
5. Ганюта О.Н., Нафикова Р.М. Роль анализа в оптимизации учета дебиторской и кредиторской задолженности // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 3. С. 568-572.
6. Герасименко О.А. Формирование эффективного механизма принятия финансовых решений в области управления оборотным капиталом // Вестник Академии знаний. 2019. № 5 (34). С. 288-292.
7. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: // <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 14.09.2022).
8. Грибов В. Д. Экономика организации (организации): учебник. М.: КНОРУС, 2018. 416 с.
9. Димитриева А.В. Роль анализа дебиторской и кредиторской задолженности в системе внутреннего контроля экономического субъекта // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 26. С. 37-42.
10. Ефимова Н.А. Инструменты управления дебиторской и кредиторской задолженностью современного предприятия // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2021. № 1 (157). С. 81-84.

11. Ильин А.Е. О некоторых аспектах управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2021. № 1. С. 102-111.
12. Калюжная Е.А. К вопросу управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия // Экономические исследования и разработки. 2020. № 1. С. 93-97.
13. Киселева К.С. Проблемные аспекты учета и контроля дебиторской и кредиторской задолженности // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 11-2 (69). С. 32-34.
14. Кузьмина Е. В. Бухгалтерский учет: учебное пособие. СПб: Изд-во Политехн. ун-та, 2018. 296 с.
15. Курищев Р.В. Особенности управления дебиторской и кредиторской задолженностью // Economics. 2021. № 1 (48). С. 45-47.
16. Магомедова Т.И. Дебиторская и кредиторская задолженность корпорации и направления их оптимизации // Научные исследования XXI века. 2021. № 1 (9). С. 228-231.
17. Минаева С.С. Система управления дебиторской и кредиторской задолженности: формирование в современных условиях // Аспирант. 2021. № 3 (60). С. 163-165.
18. Минаева С.С. Дебиторская и кредиторская задолженность: направления оптимизации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 12-2 (70). С. 128-131.
19. Михаленок Н. О. Дебиторская и кредиторская задолженность: принципы анализа, классификации и методика внутреннего контроля // Азимут научных исследований. 2018. №1. С.191-194.
20. Михальченкова М. А. Сущность понятий дебиторская и кредиторская задолженность, их значение в управлении предприятием // Инновационное развитие предпринимательской деятельности региона. 2020. №11. С. 168-172.

21. Муталибова З.Р. Современные проблемы учета и контроля дебиторской и кредиторской задолженности // Вестник научной мысли. 2021. № 3. С. 40-45.
22. Назарова О.В. Взаимосвязь между управлением дебиторской и кредиторской задолженностью и формированием денежного потока организации // Modern Science. 2021. № 5-3. С. 108-112.
23. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ. [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/) (дата обращения: 15.08.2022).
24. Николаева А. В. Понятие дебиторской и кредиторской задолженности, анализ и задачи учета // Мировой опыт и экономика регионов России. 2020. №14. С. 246-248.
25. Патрушева Е. Г. Финансовый менеджмент: учебное пособие. Ярославль: ЯрГУ, 2018. 128 с.
26. Рощина А. С. Дебиторская и кредиторская задолженность // Актуальные вопросы современной экономики. 2020. №4. С. 459-462.
27. Румянцева Е. Е. Экономический анализ: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2021. 381 с.
28. Семенов В.И. Финансовый анализ бухгалтерского баланса // Справочник экономиста. Управление финансами. 2018. №4. С. 127-130.
29. Сучкова Н. А. Теоретико-методические основы учета, анализа и аудита расчетов с поставщиками и покупателями // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. 2020. №11. С. 240-244.
30. Сущина А.В. Основные аспекты проведения анализа дебиторской и кредиторской задолженности в рамках оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия // Вопросы устойчивого развития общества. 2020. №3-2. С. 587-592.

31. Тарасова И.В. Организация учета и контроля дебиторской задолженности // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Экономика и управление. 2019. № 10. С. 72-73.
32. Толчинская М.Н. Современные инструменты управления дебиторской и кредиторской задолженностью // Вопросы устойчивого развития общества. 2021. № 4. С. 245-251.
33. Торкунова О. В. Классификация и основные признаки управления дебиторской и кредиторской задолженности, аудит как вид контроля задолженности // Трибуна ученого. 2021. №4. С. 326-334.
34. Уварова Е. В. Особенности учета дебиторской и кредиторской задолженности // Актуальные вопросы экономики. 2020. №12. С. 116-119.
35. Умеров Р. И. Методология анализа дебиторской и кредиторской задолженности // Финансово-экономическое и информационное обеспечение инновационного развития региона. 2020. №9. С. 242-246.
36. Устав ООО «СКТБ «Пластик».
37. Хамбулатова З. Р. Теоретико-методологические основы анализа и управления дебиторской и кредиторской задолженностью организации // Актуальные вопросы современной экономики. 2020. № 3. С. 629-635.
38. Шаврина О.В. Понятие и классификация дебиторской задолженности / О. В. Шаврина // Форум молодых ученых. 2019. №10. С. 77-79.
39. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник. 2-е изд., доп. М.: ИНФРА-М, 2017. 374 с.

Приложение А  
Бухгалтерская отчетность

Таблица А.1 - Бухгалтерская отчетность

<b>Бухгалтерский баланс</b>		Форма по ОКУД	
на <u>31 декабря</u> 20 <u>21</u> г.		Дата (число, месяц, год)	
Организация	ООО «СКТБ «Пластик»	25	02
Идентификационный номер налогоплательщика		2022	
Вид экономической деятельности	Производство частей и принадлежностей летательных и космических аппаратов	81866885	
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество	6325044629	
с ограниченной ответственностью / Частная собственность		30.30.5	
Единица измерения: тыс. руб.		65	16
Местонахождение (адрес)	446025, Самарская область, город Сызрань, Саратовское ш., д.4	384	

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	На <u>1</u> декабр. 20 <u>21</u> г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 20 <u>20</u> г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 20 <u>19</u> г. <sup>5</sup>
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Основные средства	1229	1445	1765
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы			
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1229</b>	<b>1445</b>	<b>1765</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	5328	5956	6250
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
	Дебиторская задолженность	2108	1368	661
	Финансовые вложения			
	Денежные средства	2178	1424	358
	Прочие оборотные активы			
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>9614</b>	<b>8748</b>	<b>7269</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>10843</b>	<b>10193</b>	<b>9034</b>

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Форма 0710001 с. 2

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	На <u>1</u> декабр. 20 <u>21</u> г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 20 <u>20</u> г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 20 <u>19</u> г. <sup>5</sup>
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ<sup>6</sup></b>			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1500	1500	1500
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	( ) <sup>7</sup>	( )	( )
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1721	1721	1721
	Резервный капитал	225	225	225
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	( 4674 )	( 1894 )	( 6027 )
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>7957</b>	<b>6847</b>	<b>5159</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства			
	Резервы под условные обязательства			
	Прочие обязательства			
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства			
	Кредиторская задолженность	6169	8299	3007
	Доходы будущих периодов			
	Резервы предстоящих расходов			
	Прочие обязательства			
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>6169</b>	<b>8299</b>	<b>3007</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>10843</b>	<b>10193</b>	<b>9034</b>

Руководитель \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (расшифровка подписи)  
 " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

## Продолжение Приложения А

### Таблица А.2 - Отчет о финансовых результатах

#### Отчет о финансовых результатах за 31 декабря 2021 г.

Организация ООО «СКТБ «Пластик» Форма по ОКУД \_\_\_\_\_  
 Дата (число, месяц, год) \_\_\_\_\_ по ОКПО \_\_\_\_\_  
 Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН \_\_\_\_\_  
 Вид экономической деятельности Производство частей и принадлежностей летательных и космических аппаратов по ОКВЭД \_\_\_\_\_  
 Организационно-правовая форма/форма собственности Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность по ОКОПФ/ОКФС \_\_\_\_\_  
 Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ \_\_\_\_\_

Коды		
0710002		
25	02	2022
81866885		
6325044629		
30.30.5		
65	16	
384		

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	За <u>год</u> 20 <u>21</u> г. <sup>3</sup>	За <u>год</u> 20 <u>20</u> г. <sup>4</sup>
	Выручка <sup>5</sup>	15435	10056
	Себестоимость продаж	( 10870 )	( 5127 )
	Валовая прибыль (убыток)	4565	4929
	Коммерческие расходы	( )	( )
	Управленческие расходы	( )	( )
	Прибыль (убыток) от продаж	4565	4929
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	( )	( )
	Прочие доходы		
	Прочие расходы	( 2734 )	( 2610 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	1831	2319
	Текущий налог на прибыль	( 366 )	( 464 )
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	( )	( )
	Изменение отложенных налоговых обязательств	( )	( )
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее	( )	( )
	Чистая прибыль (убыток)	1465	1855



Приложение Б

**Определение кредитного рейтинга потенциального клиента**

Таблица Б.1 – Определение кредитного рейтинга потенциального клиента

Количество баллов, критерии	Степень надежности и платежеспособности	Присваиваемый рейтинг	Условия для заключения сделки
60–75 баллов	Высокая	А	Заключение договора с рассрочкой без санкций
45–60 баллов	Приемлемая	В	Рассрочка предоставляется, обязательно прописываются пени и штрафы
30–45 баллов	Удовлетворительная	С	Рассрочка предоставляется при наличии обеспечения: залога или поручителя. За платежной дисциплиной клиента производится усиленный контроль. В договоре прописываются пени и штрафы.
Менее 30 баллов	Неудовлетворительная	Д	Рассрочка по договору не предоставляется
Недостоверность предоставленных сведений, наличие исполнительных производств, задолженностей по кредитам, алиментам, судебное делопроизводство	Неблагонадежный клиент	Е	Рассрочка по договору не предоставляется

## Приложение В

### Система напоминаний клиентам о выполнении обязательств по договору

Таблица В.1 – Система напоминаний клиентам о выполнении обязательств по договору

Напоминание	Срок	Действия	Ответственное лицо
Напоминание 1	За пять дней до планового срока оплаты	Напоминание посредством смс	Ответственный по сделке менеджер по сбыту
Напоминание 2	В день наступления срока оплаты	Напоминание посредством смс	Ответственный по сделке менеджер по сбыту
Напоминание 3	Через неделю после напоминания 2	Переговоры, либо переписка с целью выяснения причин и уточнения сроков оплаты.	Ответственный по сделке менеджер по сбыту
Напоминание 4	Через неделю после напоминания 3	Переговоры, отправка письма-напоминания с уведомлением о вручении	Ответственный по сделке менеджер по сбыту
Напоминание 5	Через неделю после напоминания 4	Официальное письмо-претензия с требованием погасить просроченную задолженность	Юрист
Напоминание 6	Через две недели после напоминания 5	Уведомление клиента о начале подготовки документов к взысканию задолженности в судебном порядке и применению к нему штрафных санкций.	Юрист

## Приложение Г

### Система штрафов и вознаграждений для сотрудников, работающих с дебиторской задолженностью

Таблица Г.1 – Система штрафов и вознаграждений для сотрудников, работающих с дебиторской задолженностью

Условие	Ответственное лицо	Штраф / Премия
Возникновение просроченной задолженности более 15 дней	Ответственный менеджер по сбыту Руководитель отдела снабжения и сбыта	Штраф в размере 0,1 % от суммы платежа за каждый день просрочки, но в сумме не более 3 %.
Устранение просроченной задолженности в течение месяца	Ответственный менеджер по сбыту, Руководитель отдела снабжения и сбыта	Возврат суммы, на которую был оштрафован.
Нарушение регламента работы с дебиторами	Ответственный менеджер по сбыту	Штраф на усмотрение начальника отдела
Ошибочное начисление процентов скидки	Ответственный менеджер по сбыту	Штраф – сумма ошибочно начисленной скидки
Ошибочное составление договора с клиентом	Юрист, Ответственный менеджер по сбыту	Штраф 5 % от заработной платы
Несвоевременная подготовка документов к судебному взысканию задолженности ли подготовка документов	Ответственный менеджер по сбыту	Штраф 10 % от заработной платы
Платеж поступил ранее срока оплаты	Ответственный менеджер по сбыту	Премия 1 % от суммы предоплаты
Платеж поступил вовремя	Ответственный менеджер по сбыту	Премия 0,5 % от суммы вовремя поступившего платежа
Своевременно подготовлены документы в суд, зад. взыскана	Юрист	Премия 1 % от суммы взысканной задолженности