

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 Совершенствование политики управления оборотным капиталом предприятия

Обучающийся

К.П. Полковникова

(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(ка) К.П. Полковникова

Тема работы: «Совершенствование политики управления оборотным капиталом предприятия»

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

Цель бакалаврской работы – провести исследование финансового политики управления оборотным капиталом предприятия.

Объект исследования – ООО «ПК ВентКомплекс». Предметом исследования в бакалаврской работе выступает финансовая политика.

Методами исследования являются изучение и анализ научной литературы, сравнение, прогнозирование.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что она может быть использован для совершенствования тактик и стратегий предпринимателей, анализа эффективного получения прибыли.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3 разделов, заключения, списка литературы и приложений.

Во введении обоснована актуальность, определена цель, поставлены задачи исследования, выделены объект и предмет, методологическая база исследования. В первом разделе рассмотрены теоретические основы методик оценки вероятности банкротства предприятия. Во втором разделе дана общая характеристика и проведен анализ основных показателей деятельности предприятия, проведена оценка вероятности банкротства ООО «ПК ВентКомплекс». В третьем разделе предложены рекомендации по улучшению финансового состояния предприятия. В заключении сделаны выводы и обобщены результаты бакалаврской работы.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления оборотным капиталом предприятия.....	7
1.1 Понятие и состав оборотных средств .....	7
1.2 Методика анализа оборотного капитала предприятия.....	14
1.3 Модели управления оборотными средствами.....	24
2 Анализ и оценка политики управления оборотным капиталом организации ООО «ПК ВентКомплекс» .....	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ПК ВентКомплекс».....	28
2.2 Анализ эффективности управления оборотным капиталом ООО «ПК ВентКомплекс».....	35
2.3 Анализ модели управления оборотными средствами ООО «ПК ВентКомплекс».....	43
3 Совершенствование политики управления оборотным капиталом организации ООО «ПК ВентКомплекс».....	48
3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления оборотным капиталом организации .....	48
3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий .....	56
Заключение .....	64
Список используемой литературы и используемых источников.....	68
Приложение А Отчетность предприятия.....	72
Приложение Б Этапы контроля дебиторской задолженностью.....	75
Приложение В Мероприятия по совершенствованию системы управления оборотными средствами .....	76
Приложение Г Инвестиции для совершенствования системы управления оборотными средствами .....	78

## Введение

В современной российской экономике, в связи с характерными для данного периода особенностями множество предприятий находятся в сложном состоянии, в связи с нарушением международных логистических цепочек и снижения объема импорта возникают проблемы с недостатком оборотного капитала, помимо этого, управлению оборотному капиталу в целом на большинстве предприятий уделяется довольно мало ресурсов. Как следствие проблему эффективного формирования, использования и управления оборотным капиталом следует вынести как довольно важную. Проблема и ее решение является одной из приоритетных задач в большинстве предприятий, так как грамотное управление оборотным капиталом позволит избежать или минимизировать существенное количество возникающих проблем, в процессе осуществления хозяйственной деятельности.

Во многом эффективность деятельности предприятия зависит от качественного обеспечения оборотными средствами. Достаточный уровень обеспеченности позволяет избежать сокращения объемов производства в результате простоя и нарушения производственного процесса, производственного цикла, что позволяет спасти от возникновения дополнительных расходов и неэффективного использования ресурсов.

Оборотный капитал и качество управления им также существенно сказывается на финансовой устойчивости предприятия в целом, так как оборотный капитал формируется из наиболее ликвидных активов – оборотных активов. Для поддержания финансовой устойчивости крайне важен регулярный мониторинг и анализ показателей ликвидности и оборачиваемости активов.

Повышение эффективности деятельности предприятия также во многом зависит от качественного управления оборотным капиталом, так как именно оборотный капитал выступает ключевым ресурсом для осуществления деятельности предприятия. Достаточная обеспеченность и качественная

структура оборотного капитала позволяет предприятию достаточно гибким и мобильным, для существования в современных рынках и поддержания высоких конкурентных показателей.

Благодаря эффективному управлению оборотным капиталом и оптимизации или модификации производства появляются возможности для повышения качественных показателей деятельности компании, в частности снижение показателей материалоемкости, повышение оборачиваемости, увеличение показателей фондоотдачи.

Управление оборотным капиталом является необходимым элементом управления предприятия в целом, вне зависимости от отрасли, формы и направленности предприятия, качественное управление оборотным капиталом позволит добиваться более высоких результатов, за счет эффективности его использования, именно этот фактор и обуславливает выбор данной тематики исследования в работе.

Целью выпускной квалификационной работы является планирование рекомендаций по совершенствованию системы управления оборотным капиталом предприятия ООО «ПК ВентКомплекс».

Задачами исследования, в рамках поставленной цели, определены:

- изучение понятия и состава обратных средств;
- рассмотрение методологии анализа оборотного капитала предприятия;
- обзор моделей управления оборотным капиталом;
- анализ существующей на предприятии модели управления оборотным капиталом;
- анализ эффективности управления оборотным капиталом исследуемого предприятия ООО «ПК ВентКомплекс»;
- разработка мероприятий повышения эффективности управления оборотным капиталом исследуемого предприятия ООО «ПК ВентКомплекс»;

- оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию системы управления оборотным капиталом предприятия.

Объектом исследования в рамках выпускной квалификационной работы стало предприятие ООО «ПК ВентКомплекс».

Предметом исследования являются экономические отношения, возникающие в процессе формирования и управления оборотного капитала предприятия.

Методологическая база исследования - монографический, статистико-экономический, расчетно-конструктивный методы, а также методы финансового анализа и др.

Теоретической базой исследования стали учебные пособия, монографии, статьи и интернет-публикации, посвященные финансовому анализу в целом и анализу оборотных активов в частности, таких авторов классического финансового анализа и современных методологических аспектов как Хачатурян М.В., Толпегина О.А., Шеремет А.Д., Герасимова В.Д., Горфинкель В.Я., Пласкова Н.С., Петров А.М., Кершис Е. А., Мартыненко А.В., Старостина Л.О., Чернышева М.М. и др.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основной части (теоретической, аналитической и проектной), заключения, списка использованных источников и приложений, в которых представлена финансовая отчетность предприятия, послужившая информационной базой исследования.

Практическая значимость исследования заключается в формировании потенциально эффективных и реалистичных мероприятий, которые могут быть реализованы в практике деятельности исследуемого предприятия в целях улучшения его финансового состояния.

# 1 Теоретические аспекты управления оборотным капиталом предприятия

## 1.1 Понятие и состав оборотных средств

В настоящее время существует множество инструментов, позволяющих укрепить финансовую устойчивость предприятия, один из наиболее значимых инструментов является оборотный капитал, а вернее, качественное управление оборотным капиталом. Создание эффективной системы управления оборотным капиталом предприятия позволит оптимизировать процесс производства и ведения хозяйственной деятельности, что, в свою очередь, приведет к снижению объема издержек, связанных с покрытием данной сферы на предприятии. Оборотный капитал, как и множество других показателей не является исключением и требует контроля и своевременной разработки необходимых мер, благодаря которым возможно добиться сокращения финансирования, снижению издержек, а также снижению материалоемкости в производственном процессе.

Перед тем, как перейти к процессу формирования эффективной системы управления оборотным капиталом следует сперва разобраться непосредственно с самим понятием оборотного капитала. На текущий момент существует множественные мнения и исследования в рамках темы оборотного капитала, как в России, так и за рубежом. На основе работы различных ученых можно определить важность роли капитала, его структуры и составляющих частей. Результативность осуществляемой деятельности во многом зависит от эффективности формирования и использования оборотного капитала. Эффективное управление капиталом позволяет решить множество поставленных задач, ключевые из которых это – поиск источников формирования капитала, поддержание уровня ликвидности и платежеспособности, минимизация излишних расходов, максимизация доходов. Так как понятие капитал зародилось уже достаточно давно, первые понятия, связанные с капиталом в 1757 году, определение дано было школой

физиократов, а звучало как «богатства сельского хозяйства способные к постоянному воспроизведению». В связи с этим имеется множество мировой практики его трактовки, опираясь на которые можно сделать вывод в первую очередь о разделении капитала предприятия по характеру использования на 2 вида – оборотный капитал и основной капитал, то есть внеоборотный [34].

Впервые разделять эти 2 понятия, с точки зрения экономического смысла начал А. Смит, формулировка его была в том, что идет разделение на 2 капитала: «основной капитал – это капитал, который дает прибыль, но при этом оставался достоянием его владельца, а «оборотный капитал» не имел владельца.» В качестве примера приводилась сельскохозяйственная техника, которая имела статус оборотного капитала, исходя из того, что данная техника использовалась в хозяйстве владельцем, в случае же с продажей данной техники, а не использованием её по прямому назначению, техника относилась к оборотному капиталу. То есть А. Смит выделил реализуемые активы и сгруппировал их в качестве торгового капитала, при этом он распространял его на все существующие отрасли, а не на какую-либо конкретную [37].

Опираясь на теорию А. Смита структура оборотного капитала состояла из 4 частей: «деньги, запасы продовольствия, сырье и материалы, готовая продукция и незавершенное производство» [37, с. 54].

Последователи А. Смита пытались минимизировать отличия между представленными А. Смитом понятиями оборотного и основного капитала. Последователи осуществляли более глубокие формулировки понятиям, за счет более явных пониманий об оборотном капитале и его кругообороте. Так, например, Д. Рикардо имел мнение о том, что нет необходимости в проведении явного разграничения между представленными Смитом понятиями, так как, по его мнению, различались они незначительно. Основное же значение в капитал он вкладывал касательно его износа и необходимости проведения восстановительных работ [32].

Следующим ученым, кто вернулся к внесению изменения в понятие капитала послужил К. Маркс в 1868 г. Капитал он решил отнести в социально



экономическую категорию, а охарактеризовано данное понятие было как: «самовозрастающая стоимость, отражающая классовые отношения и определенный характер общества, в отличие от товара, чья стоимость представляет собой кристаллизацию общественного труда». Мнение К. Маркса относительно капитала было в том, что он трактовал его как вещь, которая существует, но по своей сути является фиктивной, при этом она является самостоятельной частью и может вступать сама с собой в отношения. Особенность этой теории заключается не только в том, что К. Маркс описывает вещественный характер капитала, но и отражает его динамическую часть – форму движения, как следствие возможность оборачиваться [27, с. 62].

После К. Маркса определение понятия капитал дал Э. Бем-Баверк, в 1886 году в понятие капитал он внес еще одно его характерное свойство, а именно – отождествление капитала к опосредованному благу. Понятие капитала, которое дал Э. Бем-Баверк звучало так: «капитал вторичен, его величина определяется затратами земли и труда – первичных факторов в предшествующие годы» [20, с. 7].

Спустя значительный период времени А. Маршалл в своих работах дополнил понятие «Оборотный капитал», представив свою собственную трактовку понятия, заключалась она в том, что он определил направление использования капитала, то есть указывая на то, что человек выделяет часть своих богатств с целью в дальнейшем получить доход в денежной форме, а также, что «это вся совокупность средств производства, которую можно использовать наряду с трудом и землей для производства материальных благ». Таким образом именно А. Маршалл связал понятие оборотного капитала с производством материальных благ, именно с этого момента понятие оборотный капитал стало существенно чаще использоваться, а с учетом того, что многие ученые стали использовать и трактовать данное понятие по-своему, экономическая сущность понятия оборотный капитал начала приобретать значительное количество трактовок и определений [16].

Следующий виток развития понятия оборотный капитал связан с добавлением к нему понятия ликвидности, связь с ликвидностью была осуществлена во время кейнсианства, когда предприниматели стали в довольно массовом характере хранить все свои имеющиеся сбережения непосредственно в денежной форме. Именно добавление к понятию оборотный капитал смысловой нагрузки в части ликвидности позволило завершить основы формирования данного понятия.

Дальнейшие изменения уже не несли какого-то глобального подтекста под данное понятие, изменения также происходили, понятие оборотного капитала также дорабатывалось на протяжении длительного периода, но скорее точечно, чем крупномасштабно. В настоящее время множество отечественных и зарубежных ученых экономистов, таких как В. В. Ковалев, В. Н. Данилин, С. Г. Савицкая, В. М. Родионова, Дж. К. Варн. Хорн и др. продолжают работу над определением понятия «оборотный капитал». За столь продолжительный период были сформированы и схожие понятия, но непосредственно связанные с понятием оборотного капитала, введены были понятия «чистый оборотный капитал», «оборотные активы», оборотные средства».

В России формулировка оборотного капитала непосредственно связана с бухгалтерским учетом, и закрепляется в нормативно-правовых актах, которые сформированы в непосредственной близости с бухгалтерским учетом. Из таких документов можно выделить ряд документов, на основании имеющихся приказов Министерства финансов Российской Федерации «план счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организации и инструкция по его применению», в качестве активов, которые выделяют составными частями понятия «оборотный капитал», выделяют денежные средства, краткосрочные финансовые вложения, материально-производственные запасы, готовую продукцию, краткосрочную дебиторскую задолженность». В состав оборотных активов предприятия входит имущество, приобретенное за счет оборотного капитала. Отсюда можно сделать вывод,

что оборотные активы имеют материально-вещественную форму оборотного капитала. В его состав входят как оборотные средства, так и учетные оборотные активы [8].

Очень часто вместо понятия оборотный капитал используют синоним «оборотные средства». Так НИ.Н. Чуев дает определение оборотным средствам следующим образом: «— это средства, инвестируемые организацией в текущие операции в течение каждого цикла производства. Характерными особенностями оборотных средств являются: полное потребление в течение одного производственного цикла и полный перенос своей стоимости на вновь созданную продукцию; нахождение в постоянном обороте; изменение своей формы с денежной на товарную и с товарной на денежную в течение одного оборота в процессе прохождения трех стадий: закупки, потребления и реализации» [39, с. 94].

Д.В. Дудник дает определение оборотным средствам как «денежные средства, авансируемые организацией для обслуживания текущей хозяйственной деятельности и участвующие одновременно в процессе производства и реализации продукции» [12, с. 55].

Опираясь на формулировки данного автора проглядываются характерные особенности оборотных активов, а именно — цикличность, обусловленная непрерывностью рабочего процесса с последующим переносом стоимости незавершенного производства на готовую продукцию, с последующим перемещением продукции к покупателю и конвертации вновь в форму обращения.

Все активы предприятия можно разделить на три укрупненных группы, в зависимости от степени их материальной и финансовой составляющей. На рисунке 1 схематически представлены основные группы активов предприятия.

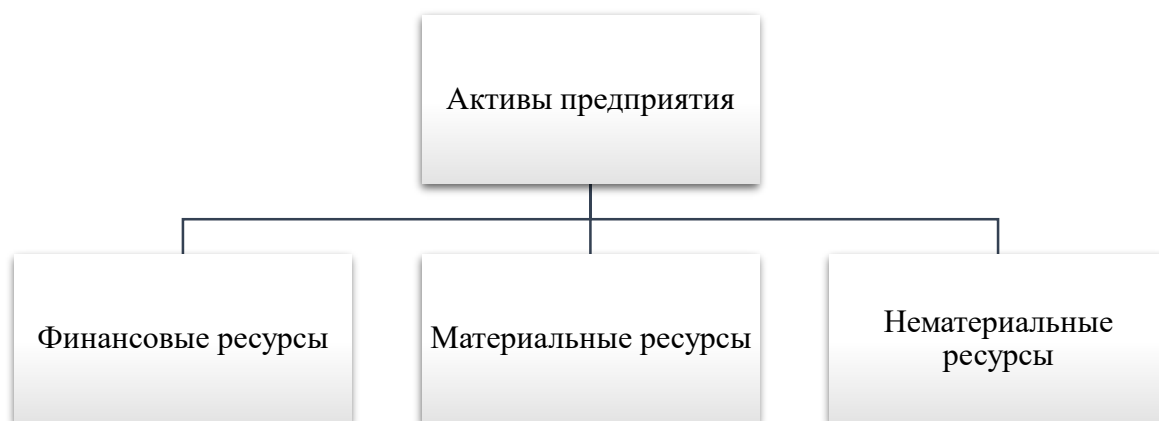


Рисунок 1 – Группы активов предприятия по степени материальной составляющей

Помимо этого, ресурсы предприятия подразделяются на группы по степени непосредственного участия в обороте. Те ресурсы, которые напрямую относятся к основной производственной или сбытовой деятельности, переносят свою стоимость целиком на стоимость товаров в течение одного производственного цикла, называются оборотными активами. Те активы, стоимость которых переносится на конечную продукцию частями и списывается в течение нескольких лет, называются внеоборотными активами [30]. Схематически обозначенные группы активов представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Группы активов предприятия по степени участия в обороте

Более детально необходимо рассмотреть состав оборотных активов, так как это компоненты, которые непосредственно формируют эффективность данной группы активов, ликвидность, потенциал формирования финансовых

результатов и которые нуждаются в особенно внимательном анализе и контроле. Оборотные активы включают в себя составляющие, представленные на рисунке 3.

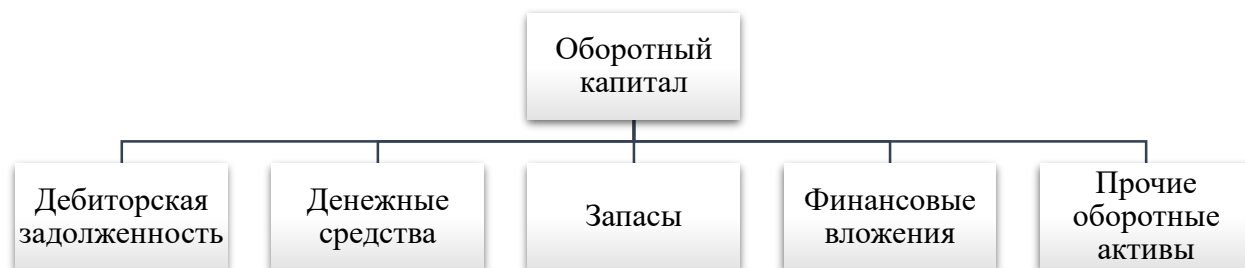


Рисунок 3 - Составляющие оборотных активов

Важной характеристикой оборотных активов является их ликвидность.

Под ликвидностью понимается способность актива превращаться в деньги. Очевидно, если в структуре капитала компании преобладает доля низколиквидных активов, то повышаются риски неплатежеспособности и несостоятельности компании. Если предприятие может оперативно преобразовать актив в деньги, значит, оно способно своевременно расплачиваться по своим обязательствам и риски потери платежеспособности снижаются.

В заключении необходимо отметить, что к активам предприятия традиционно относят все имущество, которое могут составлять:

- основные средства (здания, сооружения, оборудование, техника и т.д.);
- нематериальные активы (товарные знаки, патенты и лицензии, договоры аренды, авторские права, веб-сайты и т.д.);
- финансовые ресурсы (денежные средства и эквиваленты, дебиторская задолженности, финансовые вложения);
- запасы (сырье и материалы, незавершенное производство, готовая продукция и т.д.).

К оборотным активам (оборотным средствам) предприятия относится имущество с максимальной ликвидностью, имеющее скорость оборачиваемости менее года и полностью переносящее свою стоимость на реализуемую продукцию/услуги.

К оборотным активам относят средства, имеющие максимальную степень ликвидности (денежные средства, ценные бумаги), а также быстрореализуемые активы (материальные запасы, оборотные средства, дебиторская задолженность с небольшим сроком погашения). К таким средствам относятся запасы, дебиторская задолженность, денежные средства и их эквиваленты, краткосрочные финансовые вложения.

Таким образом, оборотный капитал представляет собой финансово-кредитные средства, направленные в производственную деятельность, и оборотные активы, объем и структура которых необходима для полноценного и непрерывного функционирования предприятия.

## **1.2 Методика анализа оборотного капитала предприятия**

Методология анализа оборотного капитала состоит из нескольких блоков, которые являются классической схемой исследования эффективности использования оборотных средств любого коммерческого предприятия. Схема анализа представлена на рисунке 4 [6].

Коэффициенты оборачиваемости оборотных средств дают информацию о том, сколько оборотов та или иная группа оборотных активов (или все они в совокупности) совершает за исследуемый период (год, полугодие, квартал, месяц) [40].

Общий показатель оборачиваемости оборотных средств рассчитывается по формуле:

$$O_{oa} = \frac{q}{OA_{cp}}, \quad (1)$$

где  $O_{oa}$  – оборачиваемости оборотных активов (оборотов);  
 $Q$  – выручка от реализации продукции/услуг за исследуемый период;  
 $O_{Acp}$  – средняя за исследуемый период величина оборотных средств предприятия [38].

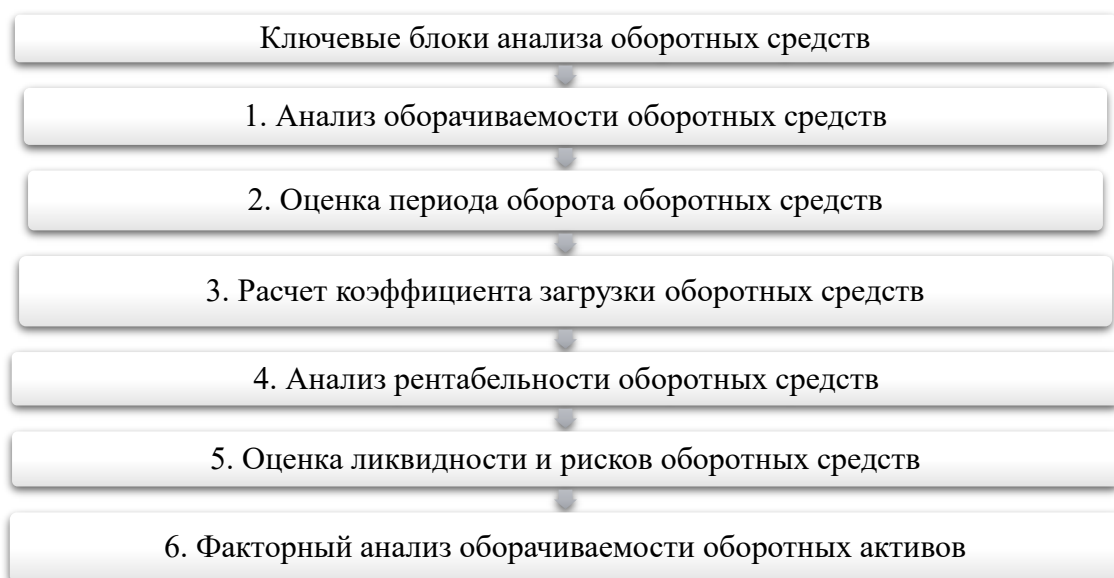


Рисунок 5 – Схема анализа эффективности использования оборотных средств

Расчет показателей оборачиваемости отдельных групп оборотных средств рассчитываются аналогичным образом.

В частности, оборачиваемость запасов определяется по формуле 2:

$$O_z = \frac{Q}{Z_{cp}}, \quad (2)$$

где  $O_z$  – оборачиваемости запасов (оборотов);

$Q$  – выручка от реализации продукции/услуг за исследуемый период;  
 $Z_{cp}$  – средняя за исследуемый период величина запасов предприятия [35].

Оборачиваемость денежных средств и эквивалентов (формула 3):

$$O_{dc} = \frac{Q}{DC_{cp}}, \quad (3)$$

где  $O_{дс}$  – оборачиваемости денежных средств и эквивалентов (оборотов);

$Q$  – выручка от реализации продукции/услуг за исследуемый период;

$ДС_{ср}$  – средняя за исследуемый период величина денежных средств и их эквивалентов на предприятии [36].

Оборачиваемость дебиторской задолженности (формула 4):

$$O_{дз} = \frac{Q}{ДЗ_{ср}}, \quad (4)$$

где  $O_{дз}$  – оборачиваемости дебиторской задолженности (оборотов);

$Q$  – выручка от реализации продукции/услуг за исследуемый период;

$ДЗ_{ср}$  – средняя за исследуемый период величина дебиторской задолженности предприятия [27].

Оценка оборачиваемости происходит путем трендового анализа, в рамках которого производится сопоставление показателей оборачиваемости отчетного периода с предыдущими. Изменение показателей в динамике позволяет судить об изменении эффективности использования оборотных средств. Увеличение оборачиваемости свидетельствует о повышении эффективности и рациональности использования оборотных средств предприятия. Снижение оборачиваемости говорит о том, что средства совершают за исследуемый период меньше оборотов. Это является признаком снижения эффективности их использования и об ухудшении финансового состояния предприятия. Стабильность показателей оборачиваемости требует отдельного внимания [33].

В данном случае это может говорить о стабильно рациональном использовании оборотных активов, так и о стабильно плохом. Для получения корректных выводов показатели необходимо сравнивать со среднеотраслевыми значениями или с показателями оборачиваемости активов ближайших конкурентов [19].



Оценка периода оборота оборотных средств позволяет оценить, сколько дней составляет один оборот той или иной группы активов.

Период оборачиваемости оборотных активов определяется по формуле 5:

$$T_{oa} = \frac{T}{O_{oa}}, \quad (5)$$

где  $T$  - число дней в анализируемом периоде [26].

Аналогичным образом производится расчет периода оборота отдельных групп оборотных средств.

Период оборачиваемости запасов  $T_z$  (формула 6):

$$T_z = \frac{T}{O_z} \quad (6)$$

Период оборачиваемости денежных средств и эквивалентов  $T_{dc}$  (формула 7):

$$T_{dc} = \frac{T}{O_{dc}} \quad (7)$$

Период оборачиваемости дебиторской задолженности  $T_{dz}$  (формула 8):

$$T_{dz} = \frac{T}{O_{dz}} \quad (8)$$

В норме, период оборота не должен составлять более года, иначе это свидетельствует о крайне неудовлетворительном качестве управления оборотными средствами или о кризисных явлениях на предприятии. Также показатель оценивается в динамике – уменьшение периода оборота является положительной тенденцией, так как ускорение оборачиваемости оборотных средств позволяет предприятию высвободить финансовые ресурсы из оборота и повысить финансовый результат деятельности предприятия. Увеличение периода оборота активов является негативной тенденцией и требует дополнительного внимания, выявления причин и реализации мер по их нивелированию [13].

Отдельное внимание необходимо уделить оценке коэффициента загрузки оборотных средств. Это важный показатель, который отражает сумму авансированных оборотных средств на один рубль выручки. Рассчитывается коэффициент по формуле:

$$K_{\text{загр}} = \frac{OA_{\text{ср}}}{Q} \times 100\% \quad (9)$$

Значение коэффициента оценивается следующим образом – чем меньше его значение, тем более эффективно используются оборотные средства предприятия. Для более объективной оценки данного показателя его значение важно сопоставлять со среднеотраслевыми показателями или коэффициентами загрузки ближайших конкурентов. Значение данного коэффициента зависит от отраслевой специфики бизнеса. В материалоемких отраслях он будет выше, чем в ресурсоемких [14].

На следующем этапе происходит оценка показателей рентабельности оборотных средств. Показатели рентабельности рассчитываются как отношение прибыли к среднему за период остатку оборотных средств. При этом расчет может проводиться по прибыли по обычной деятельности, EBITDA или по чистой прибыли [24].

Рентабельность оборотных активов рассчитывается по формуле 10:

$$P_{oa} = \frac{\Pi}{O_{oa}} \times 100\%, \quad (10)$$

где  $\Pi$  – значение прибыли в анализируемом периоде [23].

Аналогичным образом производится расчет рентабельности отдельных групп оборотных средств.

Рентабельность запасов  $P_z$  (формула 11):

$$P_z = \frac{\Pi}{O_z} \times 100\% \quad (11)$$

Рентабельность денежных средств и эквивалентов  $P_{dc}$  (формула 12):

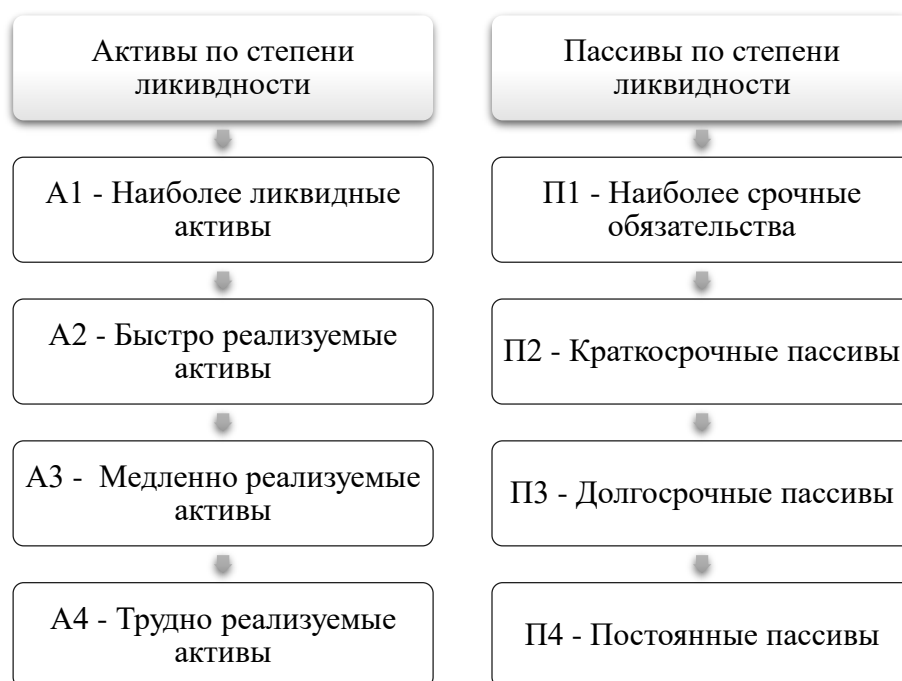
$$P_{дс} = \frac{\Pi}{O_{дс}} \times 100\% \quad (12)$$

Рентабельность дебиторской задолженности  $P_{дз}$  (формула 13):

$$P_{дз} = \frac{\Pi}{O_{дз}} \quad (13)$$

На следующем этапе производится оценка ликвидности и рисков оборотных средств. Известно, что степень риска активов обратно пропорционально степени их ликвидности – чем ниже ликвидность актива, тем выше его рискованность. По степени ликвидности все активы предприятия традиционно разделяют на 4 группы, представленные на рисунке 6 [29].

Группы активов по степени ликвидности сопоставляются с группами пассивов по степени срочности к погашению. Результатом такого анализа является оценка оптимальности баланса. В норме объем ликвидных активов (оборотных средств) должен покрывать сумму текущих пассивов и при этом формировать достаточную для ведения основной деятельности величину оборотных активов [22]. Условие абсолютной ликвидности баланса так же представлено на рисунке 6.



$$\begin{aligned} A1 &\geq П1 \\ A1+A2 &\geq П1+П2 \\ A3 &\geq П3 \\ A4 &\leq П4 \end{aligned}$$

Рисунок 6 – Оценка ликвидности баланса предприятия

Описанная в рисунке 6 модель абсолютной ликвидности баланса может быть не достигнута в практической деятельности предприятия. При этом в реальной платежной ситуации бывает, что недостаток ликвидности по одной группе компенсируется избытком по другой группе. В этой ситуации дать определенную оценку ликвидности баланса и степени платежеспособности компании становится затруднительным. В такой ситуации оценка ликвидности осуществляется посредством ряда коэффициентов [11].

В рамках оценки рискованности оборотных средств осуществляется расчет и анализ ряда показателей ликвидности [9].

Коэффициент абсолютной ликвидности ( $K_{\text{абс.ликв.}}$ ) является показателем того, какую долю текущих обязательств (кредиторской задолженности и краткосрочных кредитов) предприятие может погасить за счет наиболее ликвидных активов (денежные средства и эквиваленты).

Рассчитывается по формуле 14:

$$K_{\text{абс.ликв.}} = \frac{A1}{П1+П2} \quad (14)$$

В норме показатель абсолютной ликвидности должен лежать в диапазоне от 0,1 до 0,7 [5].

Коэффициент критической ликвидности ( $K_{\text{кр.ликв.}}$ ) показывает какую долю текущих обязательств предприятие может погасить за счет наиболее ликвидных и быстрореализуемых активов (денежные средства и эквиваленты, дебиторская задолженность в случае ее возврата). Определяется коэффициент по формуле 15:

$$K_{\text{кр.ликв.}} = \frac{A1+A2}{П1+П2} \quad (15)$$

В норме коэффициент критической ликвидности составляет величину от 0,7 до 1,0.

Коэффициент текущей ликвидности ( $K_{\text{тек.ликв.}}$ ) позволяет оценить, какую долю текущих обязательств предприятие способно погасить, реализовав все оборотные средства. Рассчитывается данный показатель по формуле 16:

$$K_{\text{тек.ликв.}} = \frac{A1+A2+A3}{П1+П2} \quad (16)$$

В норме значение данного показателя должно лежать в диапазоне от 1,0 до 2,0. Это значит, что как минимум, оборотных средств предприятия должно быть достаточно для погашения всей суммы текущих обязательств. Предпочтительнее, чтобы данный показатель был существенно выше единицы. Это будет означать, что за счет оборотных средств предприятие способно погасить всю сумму текущих активов и при этом в его распоряжении останется достаточно оборотных активов для ведения основной деятельности [10].

С помощью общего показателя платёжеспособности проводится обобщенная оценка ликвидности и платежеспособности предприятия.

Показатель рассчитывается по следующей формуле [25]:

$$\text{Общий показатель платежеспособности} = \frac{A1+0,5A2+0,3A3}{П1+0,5П2+0,3П3} \quad (17)$$

Важным этапом анализа эффективности управления и использования оборотных средств предприятия является факторный анализ оборачиваемости оборотных средств (как ключевого показателя качества управления оборотными активами). В ключе данного вида анализа оборачиваемость рассматривает как результирующий показатель факторов первого и второго порядка [4].

Фактором первого порядка является среднегодовой размер оборотных средств, фактором второго порядка – выручка от реализации товаров/услуг. Базовая факторная модель имеет следующий вид [28] (формула 18):

$$O_{oa} = \frac{T \times OA_{cp}}{Q}, \quad (18)$$

В факторной модели совокупное влияние факторов первого и второго порядка на результирующий показатель определяется следующим образом (формула 19):

$$\Delta O_{oa} = \Delta O_{oa}(OA_{cp}) + \Delta O_{oa}(Q) \quad (19)$$

Для факторного анализа в данной модели используется метод цепных подстановок. Суть метода цепных подстановок состоит в том, что в модель подставляется вместо фактического базисное значение одного из факторов, при этом значения остальных факторов не меняются [3].

Оценку совокупного влияния факторов первого порядка можно произвести по формуле 20:

$$\Delta O_{oa}(OA_{cp}) = \frac{T \times OA_{cp1}}{Q_{rp0}} - \frac{T \times OA_{cp0}}{Q_{rp0}} \quad (20)$$

Оценку совокупного влияния факторов второго порядка можно произвести по формуле 21:

$$\Delta O_{oa}(Q) = \frac{T \times OA_{cp1}}{Q_{rp1}} - \frac{T \times OA_{cp1}}{Q_{rp0}} \quad (21)$$

На следующем этапе анализа происходит оценка влияния каждого фактора из групп первого и второго порядка. В частности, известно, что суммарная величина оборотных средств складывается из сумм запасов, денежных средств и эквивалентов, дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений и прочих оборотных активов.

Соответственно можно выделить и оценить влияние изменения величины каждой группы оборотных средств на общее изменение оборачиваемости [2].

Влияние изменения суммы запасов на изменение продолжительности оборота оборотных средств (формула 22):

$$\Delta O_{oa}(З) = \Delta O_{oa}(OA_{cp}) \times \frac{\Delta З}{\Delta OA_{cp}} \quad (22)$$

Влияние изменения суммы дебиторской задолженности на изменение продолжительности оборота оборотных средств (формула 23):

$$\Delta O_{oa}(ДЗ) = \Delta O_{oa}(OA_{cp}) \times \frac{\Delta ДЗ}{\Delta OA_{cp}} \quad (23)$$

Влияние изменения суммы краткосрочных финансовых вложений на изменение продолжительности оборота оборотных средств (формула 24):

$$\Delta O_{oa}(КФУ) = \Delta O_{oa}(OA_{cp}) \times \frac{\Delta КФУ}{\Delta OA_{cp}} \quad (24)$$

Влияние изменения суммы денежных средств и эквивалентов на изменение продолжительности оборота оборотных средств (формула 25):

$$\Delta O_{oa}(ДС) = \Delta O_{oa}(OA_{cp}) \times \frac{\Delta ДС}{\Delta OA_{cp}} \quad (25)$$

Баланс отклонений рассчитывается по формуле 26:

$$\Delta O_{oa}(OA_{cp}) = \Delta O_{oa}(З) + \Delta O_{oa}(ДЗ) + \Delta O_{oa}(КФУ) + \Delta O_{oa}(ДС) \quad (26)$$

Аналогичным образом методом цепных подставок определяется влияние факторов второго порядка [15].

Влияние изменения себестоимости реализованной продукции на изменение продолжительности оборота оборотных средств (формула 27):

$$\Delta O_{oa}(СС) = \Delta O_{oa}(Q) \times \frac{\Delta СС}{\Delta Q} \quad (27)$$

Влияние изменения постоянных затрат на изменение продолжительности оборота оборотных средств (формула 28):

$$\Delta O_{oa}(ПЗ) = \Delta O_{oa}(Q) \times \frac{\Delta ПЗ}{\Delta Q} \quad (28)$$

Влияние изменения результата от продаж (РП) на изменение продолжительности оборота оборотных средств (формула 29):

$$\Delta O_{oa}(РП) = \Delta O_{oa}(Q) \times \frac{\Delta РП}{\Delta Q} \quad (29)$$

Баланс отклонений факторов второго порядка имеет вид (формула 30):

$$\Delta O_{oa}(Q) = \Delta O_{oa}(СС) + \Delta O_{oa}(ПЗ) + \Delta O_{oa}(РП) \quad (30)$$

В качестве заключения необходимо отметить, что методология анализа оборотных средств состоит из нескольких блоков. Ключевым показателем является оборачиваемость оборотных средств. Ускорение оборачиваемости активов формирует возможность для предприятия высвободить средства из оборота, сократить иммобилизацию средств в запасах, коммерческом кредите (дебиторской задолженности) и повысить финансовый результат деятельности предприятия в целом.

Качественное управление оборотными средствами предприятия формирует его финансовое состояние, финансовую устойчивость и снижает риски несостоятельности бизнеса.

Далее проведен обзор моделей управления оборотными активами предприятия.

### **1.3 Модели управления оборотными средствами**

В научной литературе по финансовому менеджменту описаны четыре модели управления оборотными активами предприятия.

Рассмотрим специфику и отличия описанных в литературе моделей.

Идеальная модель.



Основной характеристикой данной модели является относительное равенство стоимости основных и оборотных средств, а также равномерное привлечение краткосрочных и долгосрочных источников финансирования. «идеальное» соотношение активов и пассивов в реальной практике деятельности коммерческих предприятий встречается редко, однако к данной модели нужно стремиться с целью оптимизации эффективности управления активами и снижения риска несостоятельности [21].

Данная модель предполагает, что вся величина оборотных активов покрывается текущими (краткосрочными) обязательствами. С этой точки зрения, на предприятии формируются некоторые риски утраты платежеспособности в ситуации, если будет необходимо в короткие сроки погасить большую долю задолженности перед внешними кредиторами. В таком случае предприятие будет вынуждено продать часть основных средств, что может негативно отразиться на масштабах и эффективности его деятельности [31].

#### Агрессивная модель

Для данной модели характерны большая доля оборотных активов с длительным периодом их оборачиваемости, а также высокая (но не определяющая) доля краткосрочного финансирования в составе источников финансовых ресурсов [1].

Если предприятие придерживается агрессивной модели управления активами, то на его балансе доля оборотных активов может превышать долю основных средств. То есть предприятие формирует значительные товарные запасы, запасы сырья и материалов, значительную сумму дебиторской задолженности, не принятый к возмещению НДС и т.д. [41]. При этом, за счет краткосрочного кредитования финансируются не только переменные оборотные активы (оборотные средства, временно требующиеся в деятельности предприятия), но и часть постоянных оборотных средств. Очевидно, что чем выше доля краткосрочного кредитования, тем более агрессивной является политика предприятия в области управления активами.

В данной модели не только формируется риск утраты ликвидности при необходимости покрытия внешних задолженностей, но и риски снижения экономической результативности деятельности в связи с ростом затрат по процентам за пользование кредитными средствами или выставления штрафов и пеней за просрочку оплаты кредиторской задолженности.

Консервативная модель.

Эта модель описывается малой долей оборотных активов в величине совокупных активов и малым периодом их оборачиваемости. С точки зрения формирования источников финансирования данная модель характеризуется подавляющей долей долгосрочных источников финансирования.

Поскольку в данной модели доля краткосрочных финансовых источников относительно низкая, то за их счет финансируется лишь часть оборотных активов. Оставшаяся часть оборотных активов и основных средств финансируются за счет долгосрочных источников. Такая политика управления активами возможна только при детальной проработке и четкого планирования денежных потоков, расчетов с заказчиками, поставщиками и подрядчиками, планировании объемов продаж, поставок сырья и материалов. Консервативная модель способствует росту рентабельности бизнеса в результате качественного планирования и контроля финансово-хозяйственной деятельности. Но при этом сохраняются риски, менее существенные, чем в других моделях, связанные с некоторой потерей масштабов бизнеса при необходимости экстренного покрытия обязательств, так как это повлечет необходимость продажи части основных средств предприятия [18].

Умеренная модель.

Эта модель характеризуется средним уровнем краткосрочного финансирования. В структуре активов доля оборотных активов сопоставима с долей основных средств предприятия. При этом оборотные активы имеют средний период оборачиваемости по отношению к отраслевым показателям.

Умеренная модель управления активами рассматривается как некий компромисс между консервативной и агрессивной моделью. При этом

экономические риски, характерные для агрессивной модели, снижаются. Но вместе с тем и усредняются показатели экономической эффективности деятельности компании, такие как оборачиваемость активов, ликвидность и платежеспособность, рентабельность бизнеса [17].

Исследование теоретических основ управления оборотными средствами позволяет сделать следующие основные выводы.

К активам предприятия традиционно относят все имущество, которое могут составлять: основные средства (здания, сооружения, оборудование, техника и т.д.), нематериальные активы (товарные знаки, патенты и лицензии, договоры аренды, авторские права, веб-сайты и т.д.), финансовые ресурсы (денежные средства и эквиваленты, дебиторская задолженность, финансовые вложения), запасы (сырье и материалы, незавершенное производство, готовая продукция и т.д.).

К оборотным активам (оборотным средствам) предприятия относится имущество с максимальной ликвидностью, имеющее скорость оборачиваемости менее года и полностью переносящее свою стоимость на реализуемую продукцию/услуги.

К оборотным активам относят средства, имеющие максимальную степень ликвидности (денежные средства, ценные бумаги), а также быстрореализуемые активы (материальные запасы, оборотные средства, дебиторская задолженность с небольшим сроком погашения). К таким средствам относятся запасы, дебиторская задолженность, денежные средства и их эквиваленты, краткосрочные финансовые вложения.

Оценка качества управления оборотными средствами предприятия осуществляется путем расчета и анализа показателей оборачиваемости оборотных активов, коэффициента загрузки, рентабельности, оценки ликвидности и рисков оборотных активов. На завершающем этапе производится факторный анализ оборачиваемости оборотных активов и оценка принятой на предприятии модели управления оборотными активами.

## **2 Анализ и оценка политики управления оборотным капиталом организации ООО «ПК ВентКомплекс»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ПК ВентКомплекс»**

Компания является официальным лицензированным представителем крупных производственных предприятий Удмуртской Республики, Пермского края и Свердловской области.

ООО «ПК ВентКомплекс» зарегистрирована 20 февраля 2018 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 11 по Удмуртской Республике.

Руководитель организации: генеральный директор Симанов Иван Валериянович.

Юридический адрес ООО «ПК ВентКомплекс» - 427629, Удмуртская Республика, город Глазов, улица Куйбышева, дом 77 строение 1, кабинет 111.

Основным видом деятельности является «Торговля оптовая прочими машинами и оборудованием».

Миссия компании — это комплексное оснащение вентиляционно-отопительным оборудованием строящихся зданий и сооружений, промышленных, социальных, спортивных, сельскохозяйственных объектов на территории Российской Федерации и стран СНГ.

ООО ПК «ВентКомплекс» имеет огромный опыт работы в области вентиляции и выполняет весь комплекс работ по проектированию, поставке, монтажу и гарантийному обслуживанию систем вентиляции и кондиционирования воздуха в бытовых, офисных промышленных помещениях. Коллектив состоит более чем из ста пятидесяти специалистов, многолетний опыт которых передается из поколения в поколение.

На все виды работ имеются соответствующие допуски и лицензии. Основные виды деятельности, услуги, товары приведены ниже (таблица 1).

Таблица 1 – Основные виды деятельности ООО «ПК ВентКомплекс»

Товары	Описание
Услуги по проектированию систем	Холодоснабжения, Кондиционирования, Противодымной вентиляции, Вентиляции, Отопления, Теплоснабжения, Водоснабжения, Водоотведения, Канализационные насосные станции Автоматизации, Диспетчеризации.
Поставка	Компания является официальным партнером ведущих европейских и российских производителей климатического оборудования. Мы готовы подобрать сложнейшее оборудование, способное решать любые технические задачи и в кратчайшие сроки поставить его прямо на объект нашего заказчика. Кроме того, компания имеет собственное производство вентиляционного оборудования из импортных комплектующих, что позволяют вести гибкую ценовую политику
Монтаж	Монтажные работы производят высококвалифицированные специалисты, которые имеют опыт успешной реализации сложнейших проектных решений. Все они прошли обучение у фирм-производителей и являются истинными профессионалами своего дела. В настоящий момент можно говорить о том, что все новейшие технологии в области обеспечения зданий инженерными системами были реализованы специалистами нашей компании. Технические специалисты постоянно повышают свою квалификацию и шагают в ногу со временем в области своей профессиональной компетенции.
Пусконаладочные работы	Специалисты компании имеют бесценный опыт по запуску и отладке сложнейших инженерных систем. Благодаря огромнейшей теоретической и практической базе специалисты способны в кратчайшие сроки запускать и доводить рабочие параметры системы до требуемых. Современнейшее техническое оснащение позволяет достигать высочайшего качества при проведении пусконаладочных работ.
Гарантийное и сервисное обслуживание	Сервисная служба обладает всеми необходимыми ресурсами (техническое оснащение, информационное обеспечение, квалифицированный персонал) как для своевременного планового обслуживания систем, так и для оперативного устранения непредвиденных неполадок.

Наличие современного оборудования позволяет выполнять проекты в кратчайшие сроки и на уровне мировых стандартов. ООО ПК «ВентКомплекс» осуществляет прямые поставки климатического оборудования от ведущих европейских и российских производителей, а также имеет собственное производство вентиляционного оборудования из импортных комплектующих, что позволяет вести гибкую ценовую политику.

Монтаж проводят высококвалифицированные специалисты, прошедшие обучение у фирм-производителей, имеющие большой опыт работы и профессиональное монтажное оборудование.

За время своего развития компания превратилась в организацию, способную решать не только задачи отопления зданий, вентиляции и кондиционирования воздуха, но также закрывать полный спектр задач, связанных с обеспечением зданий комплексом полноценно функционирующих инженерных систем.

Следуя мировым стандартам, диктуемым направлением развития строительной сферы в целом, организация активно развивает инновационное для регионов направление в области инженерных систем – BMS (Building Management System) – так называемый «Умный дом». Данная система комплексно поддерживает жизнеспособность всех инженерных систем здания, обеспечивая их бесперебойное функционирование.

Компания ООО «ПК ВентКомплекс» сотрудничает не только с индивидуальными заказчиками, но и с другими организациями климатических систем, поэтому зачастую ООО «ПК ВентКомплекс» занимается поставкой большого количества вентиляций и кондиционеров в другие компании, а также нередко проводит техническое обслуживание в крупных организациях. Партнерами компании являются крупнейшие отечественные компании, занимающиеся производством вентиляционного и отопительного оборудования.

Так как ООО «ПК ВентКомплекс» сотрудничает с поставщиками, проверенными временем и качеством, то фирма может дать стопроцентную

гарантию долгого срока службы оборудования. Все климатические системы поставляются непосредственно с заводов.

Специалисты компании ООО «ПК ВентКомплекс» могут найти подход к любому клиенту. С каждым заказчиком пожелания и требования оговариваются индивидуально. При поставке климатического оборудования инженеры и монтажники фирмы внимательно изучают все условия, подбирают вентиляционную систему, соответствующую помещению, и составляют проект. Помимо всех этих манипуляций, компания осуществляет технические работы на время гарантии оборудования.

Если заказчик недостаточно компетентен в вопросе климатических систем, то специалисты компании ООО «ПК ВентКомплекс» предварительно консультируют, советуют наиболее подходящий вариант оборудования. В случае поломки вентиляции или какой-либо другой климатической системы, организация проводит ремонтные работы. Специалисты компании ООО «ПК ВентКомплекс» выполняют технические и монтажные работы любой сложности.

Организационная структура представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Организационная структура ООО «ПК ВентКомплекс»

В пределах своей компетенции директор ООО «ПК ВентКомплекс», являясь руководителем верхнего уровня, организует всю работу и несет полную ответственность за его состояние и деятельность.

В приложении А представлена финансовая отчетность предприятия. В таблице 2 представлен горизонтальный анализ баланса исследуемого предприятия.

Таблица 2 – Горизонтальный анализ баланса ООО «ПК ВентКомплекс», тыс. руб.

Статья баланса	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	Абс. изм., тыс. руб.	Отн. изм., %
<b>АКТИВ</b>	-	-	-	-	-
Внеоборотные активы	829	688	1904	1075	129,67
Запасы	862	1565	6476	5614	651,28
Денежные средства и денежные эквиваленты	39	1	63	24	61,54
Финансовые и другие оборотные активы (в т.ч. дебиторская задолженность)	6889	6691	12040	5151	74,77
<b>ПАССИВ</b>	-	-	-	-	-
Капитал и резервы	624	915	1137	513	82,21
Долгосрочные заемные средства	0	0	3249	3249	-
Краткосрочные заемные средства	0	0	0	0	-
Кредиторская задолженность	7995	8030	16097	8102	101,34
<b>Баланс</b>	<b>8619</b>	<b>8945</b>	<b>20483</b>	<b>11864</b>	<b>137,65</b>

По состоянию на 31 декабря 2021 года совокупные активы организации составляли 20 483 тыс. руб. Это на 11864 тыс. руб. (на 137,65%) больше, чем в 2019 году.

Оборотные активы ООО «ПК ВентКомплекс» по состоянию на 31.12.2021 составили 18579 тыс. руб.



В таблице 3 представлены данные о финансовых результатах деятельности исследуемой компании.

Таблица 3 – Финансовые результаты деятельности ООО «ПК ВентКомплекс», тыс. руб.

Показатель	2019	2020	2021	Абс. изм., тыс. руб.	Отн. изм., %
Выручка	3862	3896	6184	2322	60,12
Расходы по обычной деятельности	3654	3130	6871	3217	88,04
Прибыль от продаж	208	766	-687	-895	-430,29
Прочие доходы	0	250	2187	2187	-
Прочие расходы	33	652	1234	1201	3639,39
Прибыль до налогообложения	175	364	266	91	52,00
Налоги на прибыль	35	73	44	9	25,71
Чистая прибыль	140	291	222	82	58,57

В 2021 году организация получила выручку в сумме 6184 тыс. руб., что на 2322 тыс. руб., или на 60,12%, больше, чем в 2019 году.

Результатом работы ООО «ПК ВентКомплекс» за 2021 год стала прибыль в размере 222 тыс. руб. Это на 58,57% больше, чем в 2019 г.

Необходимо обратить внимание на значение показателя прибыли от продаж. При росте выручки на 60% в 2021 году относительно 2019 года в компании сформировался убыток по основной деятельности (отрицательная величина прибыли от продаж). Это крайне негативная тенденция и связана она с тем, что в исследуемом периоде темп роста расходов по обычной деятельности существенно превысили темп роста выручки.

Судить об изменении финансовых результатов организации за последние годы можно по следующим показателям, приведенным на рисунке 8.

Компания демонстрирует активный рост продаж и объема чистой прибыли. Фактором быстрого роста компании послужили общее развитие сектора строительства.

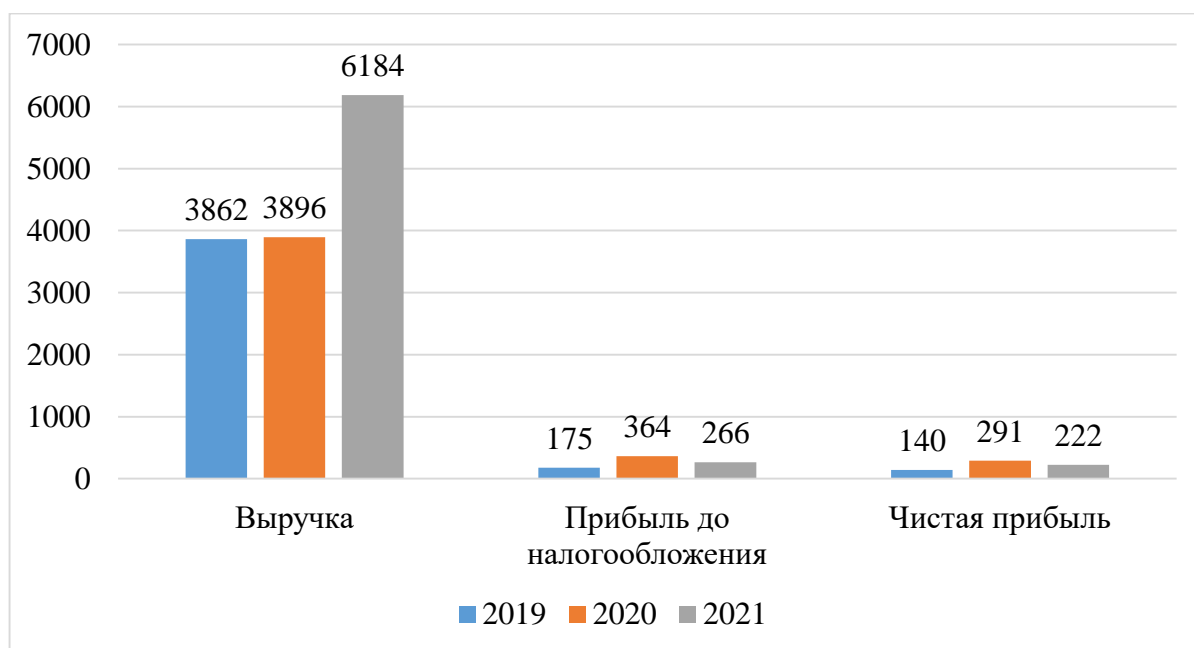


Рисунок 8 – Финансовые результаты деятельности ООО «ПК ВентКомплекс»

В таблице 4 представлены ключевые показатели рентабельности бизнеса.

Таблица 4 - Показатели рентабельности деятельности ООО «ПК ВентКомплекс», %

Финансовый показатель	2019	2020	2021	Изм., п.п.
Рентабельность продаж по прибыли от продаж	5,4	19,7	-11,1	-16,5
Рентабельность собственного капитала (ROE)	25,0	38,0	22,0	-3,0
Рентабельность активов (ROA)	2,0	3,3	1,5	-0,5

Рентабельность продаж по прибыли от продаж сократилась с 5,4 до -11,1%. То есть если в 2019 году компания с одного рубля выручки получила 5,4 копейки прибыли от продаж, то в 2021 году получен убыток 11,1 копеек.

Каждый рубль собственного капитала принес компании в 2021 году 22 копейки чистой прибыли, что на 3 копейки ниже показателя 2019 года.

Каждый рубль совокупных активов компании в 2019 году формировал 2 копейки чистой прибыли, а в 2021 году этот показатель составил 1,5 копейки.

Показатели рентабельности демонстрируют снижение, что свидетельствует о сокращении эффективности использования активов предприятия и его основной деятельности.

Экспресс-анализ финансового состояния предприятия выявил следующее: на предприятии сформировался рост активов на 137,65%; основным фактором роста суммы активов стало увеличение среднегодовых сумм запасов и дебиторской задолженности; основным источником финансирования активов на протяжении трех исследуемых лет является кредиторская задолженность; выручка предприятия за исследуемый период выросла на 60,12%; при росте выручки на 60% в 2021 году относительно 2019 года в компании сформировался убыток по основной деятельности (отрицательная величина прибыли от продаж). Это крайне негативная тенденция и связана она с тем, что в исследуемом периоде темп роста расходов по обычной деятельности существенно превысили темп роста выручки; сокращается рентабельность деятельности предприятия.

## **2.2 Анализ эффективности управления оборотным капиталом ООО «ПК ВентКомплекс»**

Для оценки эффективности управления оборотными активами необходимо определить показатели оборачиваемости, загрузки средств в обороте, рентабельности оборотных активов.

В таблице 5 представлены показатели оборачиваемости оборотных активов предприятия.

Таблица 5 - Оборачиваемость оборотных средств ООО «ПК ВентКомплекс»

Показатель	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	Изменение доли, раз
Оборачиваемость оборотных средств	0,50	0,47	0,33	-0,16

Оборачиваемость запасов	4,48	2,49	0,95	-3,53
Оборачиваемость денежных средств и эквивалентов	99,03	3896,00	98,16	-0,87
Оборачиваемость прочих оборотных активов (в т.ч. дебиторской задолженности)	0,56	0,58	0,51	-0,05

Оборачиваемость оборотных средств предприятия составляла в 2019 году 0,5 раз, в 2021 году показатель сократился до 0,33 раз. Это характеризует эффективность управления оборотными активами с негативной стороны. Предприятие не эффективно использует оборотные средства и сокращает свою деловую активность.

Оборачиваемость запасов сократилась многократно – с 4,48 до 0,95 раз в год. Это произошло на фоне семикратного увеличения среднегодовой стоимости запасов. То есть можно говорить о снижении эффективности управления ими.

Оборачиваемость денежных средств практически не изменилась и составляет в 2021 году 98,16 раз. Однако доля денежных средств в структуре активов крайне незначительна показатель оборачиваемости денежных средств не влияет на эффективность финансово-хозяйственной деятельности компании в целом.

Оборачиваемость прочих оборотных активов (в т.ч. дебиторской задолженности) крайне мала – 0,51 раз. Это негативная тенденция, так как основную долю таких активов формирует дебиторская задолженность. Низкая оборачиваемость свидетельствует о низкой эффективности управления дебиторской задолженностью.

В таблице 6 представлены данные для анализа периода оборачиваемости оборотных активов предприятия.

Таблица 6 - Период оборачиваемости оборотных средств ООО «ПК ВентКомплекс»

Показатель	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	Изменение, дней
Оборачиваемость оборотных средств	736	774	1097	361
Оборачиваемость запасов	82	147	383	301
Оборачиваемость денежных средств и эквивалентов	4	1	4	0
Оборачиваемость прочих оборотных активов (в т.ч. дебиторской задолженности)	651	627	711	60

Оборачиваемость оборотных средств к итогу 2021 года составила более 1000 дней (более 3 лет). Это крайне низкий показатель, так как в норме оборачиваемость оборотных активов должна быть менее 1 года. Это очень плохой показатель, свидетельствующий о крайне низкой деловой активности предприятия.

Период оборачиваемости запасов вырос с 82 до 383 дней. То есть эффективность управления запасами сократилась. Оборачиваемость денежных средств и эквивалентов составляет порядка 4 дней. Короткий срок оборота определяется исключительно малой долей денежных средств и эквивалентов в общей сумме оборотных средств.

Также обращает на себя внимание рост периода оборачиваемости дебиторской задолженности с 651 до 711 дней. Учитывая высокую долю данной статьи в структуре активов, низкая эффективность управления дебиторской задолженностью является тревожным фактором, формирующим высокие риски утраты платежеспособности.

Далее проведен анализ загрузки средств в обороте (рисунок 9).

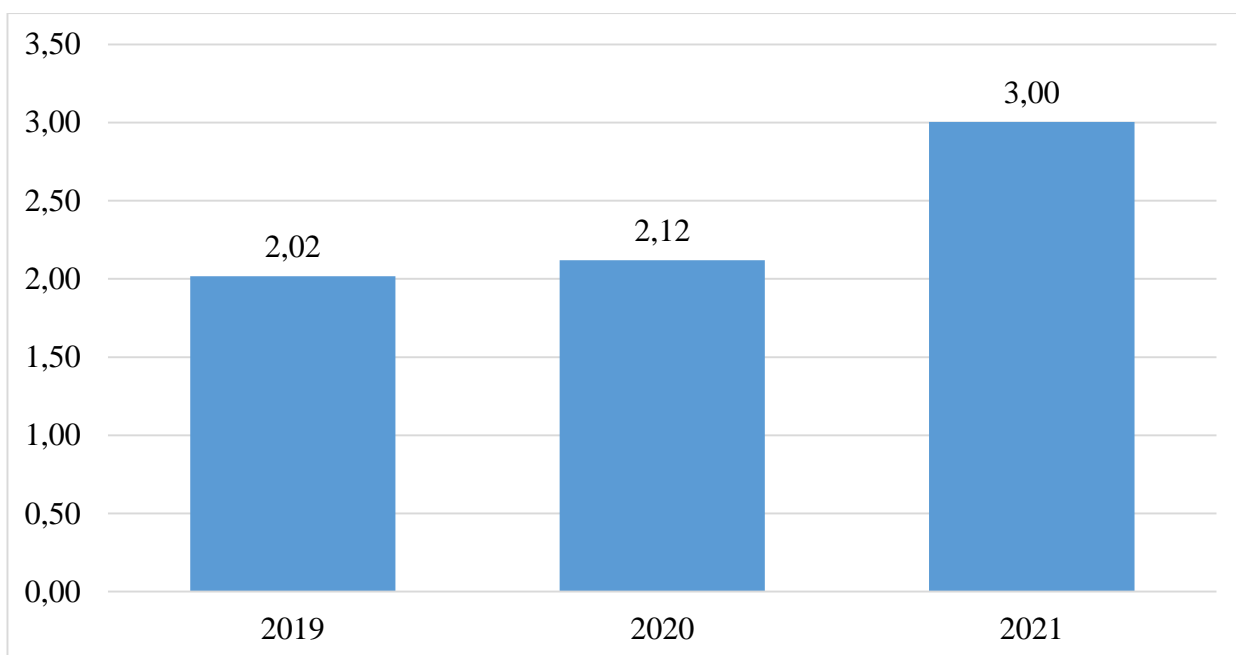


Рисунок 9 - Коэффициент загрузки оборотных средств ООО «ПК ВентКомплекс»

Динамика показателя загрузки оборотных средств ООО «ПК ВентКомплекс» негативная. Известно, что чем меньше значение данного показателя, тем эффективнее использование оборотных средств. Рост коэффициента загрузки предприятия в анализируемом трехлетнем периоде свидетельствует о том, что в ООО «ПК ВентКомплекс» эффективность использования оборотных средств снижается.

Для оценки степени рискованности текущих активов проведен анализ ликвидности баланса предприятия (таблица 7).

Таблица 7 - Анализ ликвидности баланса ООО «ПК ВентКомплекс»

Актив	31.12.	31.12.	31.12.	Пассив	31.12.	31.12.	31.12.	Платёжный	
	2019	2020	2021		2019	2020	2021	излишек или	недостаток
1	2	3	4	5	6	7	8	9=2-6	10=4-8
A1	39	1	63	П1	7995	8030	16097	-7956	-16034
A2	6889	6691	12040	П2	0	0	0	6889	12040
A3	862	1565	6476	П3	0	0	3249	862	3227
A4	829	688	1904	П4	624	915	1137	205	767

Как видно из таблицы 7, в ООО «ПК ВентКомплекс» в 2019-2021 годах не соблюдались условия абсолютной ликвидности баланса. Наблюдается дефицит наиболее ликвидных активов для погашения текущих обязательств. Более того, для покрытия всех краткосрочных обязательств (при возникновении требований со стороны кредиторов о незамедлительной оплате) компании придется реализовать практически полностью свои оборотные активы, что не позволит ООО «ПК ВентКомплекс» продолжать реализовывать основную деятельность.

Далее проведен детальный анализ платежеспособности исследуемого предприятия. В таблице 8 представлены результаты расчетов данных показателей.

Таблица 8 - Показатели ликвидности ООО «ПК ВентКомплекс»

Коэффициенты	Норма	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	Абс. откл.
Общий показатель платежеспособности	$\geq 1$	0,47	0,48	0,50	0,02
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,1 – 0,7	0,00	0,00	0,00	0,00
Коэффициент критической ликвидности	0,7-1,0	0,87	0,83	0,75	-0,08
Коэффициент текущей ликвидности	1-2	0,97	1,03	1,15	0,13

На рисунке 10 представлена динамика ключевых показателей ликвидности предприятия.

В анализируемом периоде не соответствуют нормативным значениям коэффициент абсолютной ликвидности и общий показатель платежеспособности предприятия. Коэффициенты критической и сточной ликвидности находятся на минимальной границе нормы. Это свидетельствует о формировании рисков утраты платежеспособности предприятия и о недостаточной эффективности управления оборотными средствами.

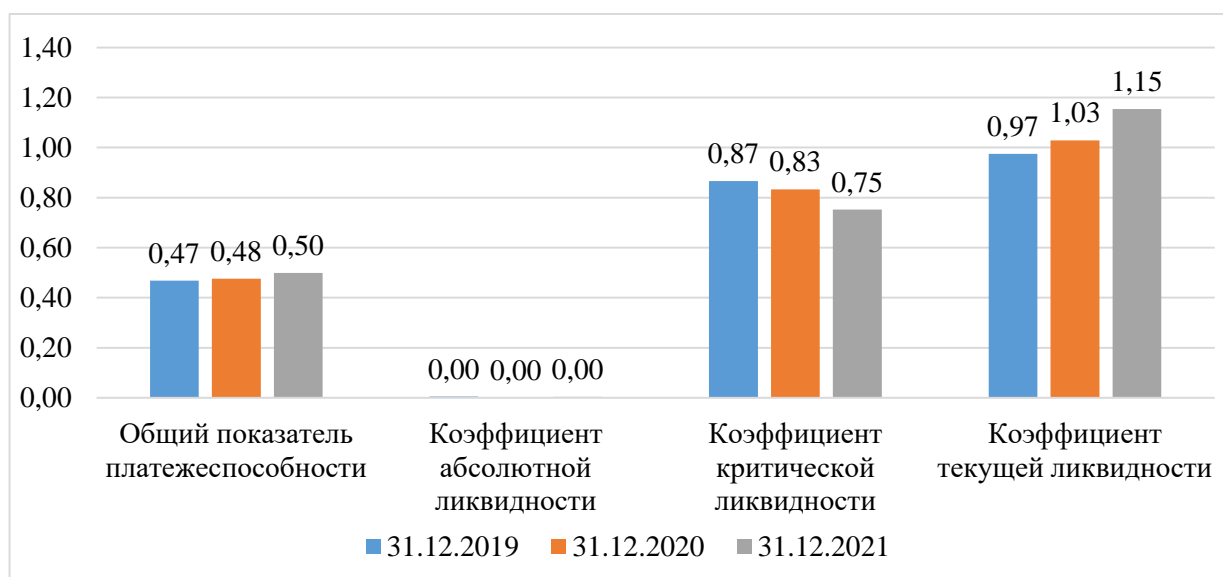


Рисунок 10 - Динамика ключевых показателей ликвидности ООО «ПК ВентКомплекс»



В исследуемом трехлетнем периоде коэффициент абсолютной ликвидности на предприятии принимает нулевое значение. То есть за счет наиболее ликвидных активов предприятие не может погасить ни одного процента текущих обязательств. То есть на предприятии сформирован критический дефицит денежных средств и их эквивалентов.

На 31.12.2021 в ООО «ПК ВентКомплекс» значение коэффициента критической ликвидности составил 0,75. В целом показатель соответствует нормативному значению и свидетельствует о том, что за счет денежных средств и дебиторской задолженности предприятие может погасить порядка 75% текущих обязательств. Однако, с учетом того, что оборачиваемость дебиторской задолженности в 2021 году составляет более 700 дней, то реалистичность ее взыскания для срочного погашения текущих обязательств является сомнительной.

Коэффициент текущей ликвидности на 31.12.2021 года составил 1,15. Таким образом, мобилизовав все оборотные средства предприятие сможет погасить полную сумму текущих обязательств, при этом в его распоряжении останется порядка 15% величины оборотных средств для ведения основной деятельности. Таким образом, на балансе предприятия останется критически мало оборотных активов, что не позволит продолжать вести основную деятельность и фактически будет означать наступление несостоятельности.

Все расчетные данные свидетельствуют о низкой ликвидности баланса предприятия и о формировании высоких рисков утери платежеспособности.

В таблице 9 представлен факторный анализ оборачиваемости оборотных средств ООО «ПК ВентКомплекс».

Анализ данных таблицы 9 показывает, что изменение суммы оборотных средств предприятия формирует существенное отрицательное влияние на их оборачиваемость (увеличивается срок оборота более, чем на 1000 дней). Более детальное исследование влияния факторов первого порядка показывает, что наибольшее отрицательное влияние на скорость оборачиваемости оборотных

средств оказывает рост суммы запасов и прочих оборотных активов (в т.ч. дебиторской задолженности).

Таблица 9 - Факторный анализ оборачиваемости оборотных средств ООО «ПК ВентКомплекс»

Фактор	Величина влияния, дней
Влияние факторов первого и второго порядка	
Изменение среднего размера оборотных активов	1020
Изменение выручки от реализации	-659
Итого влияние факторов первого и второго порядка	360
Влияние факторов первого порядка	
Изменение суммы запасов	531
Изменение суммы денежных средств и денежных эквивалентов	2
Изменение прочих оборотных активов (в т.ч. дебиторской задолженности)	487
Итого влияние факторов первого порядка	1020
Влияние факторов второго порядка	
Изменение расходов по обычной деятельности	-913
Изменение прочих расходов	-341
Изменение прочих доходов	621
Изменение суммы налоговых отчислений	-3
Изменение чистой прибыли	-23
Итого влияние факторов второго порядка	-659

Изучение факторов второго порядка показывает, что в целом рост выручки формирует положительное влияние на скорость оборачиваемости оборотных активов (срок оборота сокращается более, чем на 650 дней). Детальный анализ факторов второго порядка показал, что наибольшее положительное влияние оказал рост доходов по обычной деятельности (больше оборотных средств вовлекается в оборот) и изменение прочих расходов.

Анализ эффективности управления оборотными средствами ООО «ПК ВентКомплекс» выявил следующие факты:

- оборачиваемость оборотных средств в трехлетнем анализируемом периоде сокращается;

- период оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности составляет более года, что является отражением чрезвычайно низкой эффективности управления оборотными средствами;
- рост коэффициента загрузки предприятия в анализируемом трехлетнем периоде свидетельствует о том, что в ООО «ПК ВентКомплекс» эффективность использования оборотных средств снижается;
- в анализируемом периоде не соответствуют нормативным значениям коэффициент абсолютной ликвидности и общий показатель платежеспособности предприятия. Коэффициенты критической и сточной ликвидности находятся на минимальной границе нормы. Это свидетельствует о формировании рисков утраты платежеспособности предприятия и о недостаточной эффективности управления оборотными средствами;
- факторный анализ показал, что наибольшее отрицательное влияние на скорость оборачиваемости оборотных средств оказывает рост суммы запасов и дебиторской задолженности.

### **2.3 Анализ модели управления оборотными средствами ООО «ПК ВентКомплекс»**

Для оценки модели управления оборотными активами в ООО «ПК ВентКомплекс» необходимо начать с проведения вертикального анализа баланса предприятия для выявления доли и соотношения оборотных и основных средств, а также долгосрочных и краткосрочных источников финансирования.

В таблице 10 представлен вертикальный анализ баланса исследуемого предприятия.

Таблица 10 - Вертикальный анализ баланса ООО «ПК ВентКомплекс», %

Статья баланса	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	Изменение доли, п.п.
<b>АКТИВ</b>	-	-	-	-
Внеоборотные активы	9,62	7,69	9,30	-0,32
Запасы	10,00	17,50	31,62	21,62
Денежные средства и денежные эквиваленты	0,45	0,01	0,31	-0,14
Финансовые и другие оборотные активы (в т.ч. дебиторская задолженность)	79,93	74,80	58,78	-21,15
<b>ПАССИВ</b>	-	-	-	-
Капитал и резервы	7,24	10,23	5,55	-1,69
Долгосрочные заемные средства	0,00	0,00	15,86	15,86
Краткосрочные заемные средства	0,00	0,00	0,00	0,00
Кредиторская задолженность	92,76	89,77	78,59	-14,17

На рисунке 11 графически представлено соотношение оборотных и внеоборотных активов предприятия.

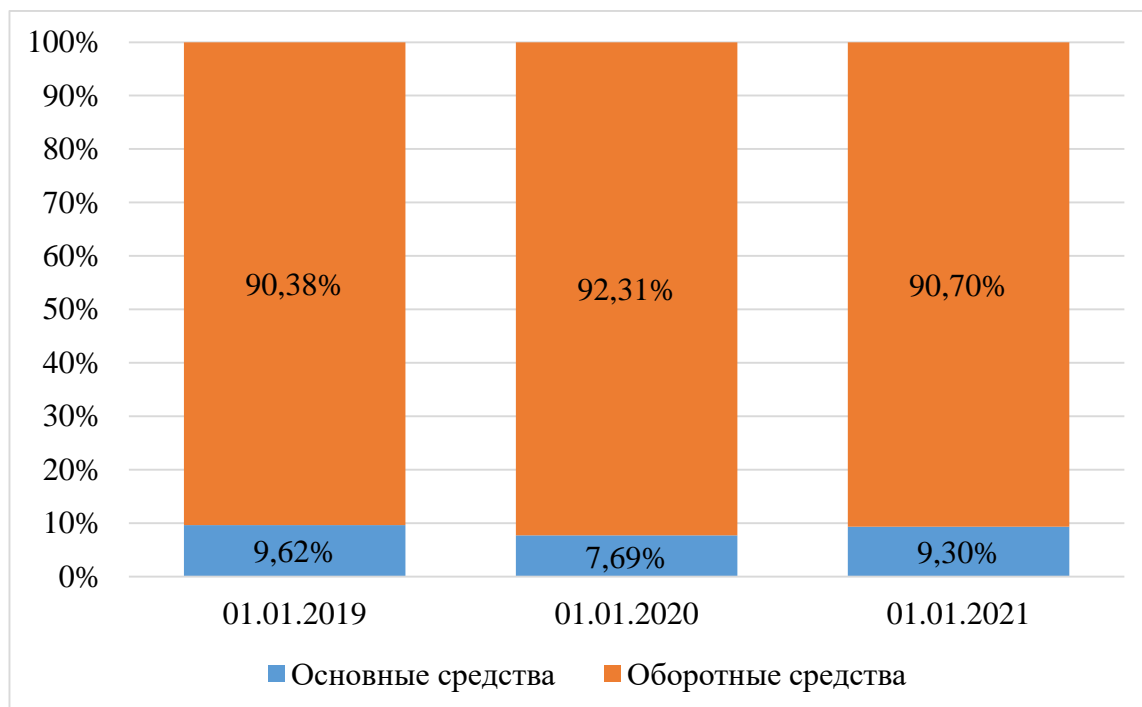


Рисунок 11 - Соотношение оборотных и внеоборотных активов ООО «ПК ВентКомплекс»

Данные свидетельствуют, что на балансе предприятия числится минимум основных (внеоборотных) средств. Их доля составляет менее 10% на протяжении исследуемого периода. На 90% структуру активов предприятия формируют оборотные активы.

На рисунке 11 представлено соотношение краткосрочных и долгосрочных источников финансирования активов предприятия.

Данные анализа источников финансирования показывает, что в 2019 году предприятие на 92,76% финансировалось за счет краткосрочных источников. В 2021 году политика в области финансирования активов изменилась, началось привлечение долгосрочных источников финансирования. К итогу 2021 года структуру пассивов на 78,59% формируют краткосрочные и на 21,41% долгосрочные источники.

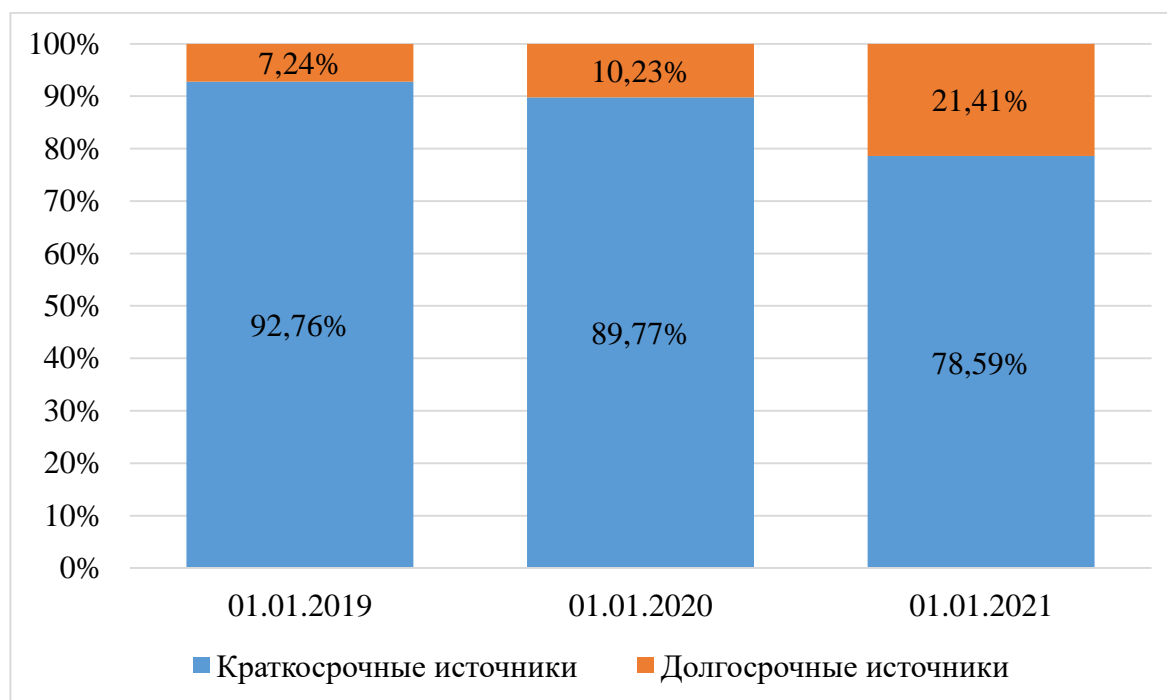


Рисунок 12 – Соотношение краткосрочных и долгосрочных источников финансирования активов ООО «ПК ВентКомплекс»

Основываясь на аналитических данных можно заключить, что ООО «ПК ВентКомплекс» придерживается агрессивной модели управления оборотными средствами в силу того, что на предприятии их доля чрезвычайно высока

(90,7% к итогу 2021 года), а срок из оборачиваемости чрезвычайно высок. Основным источником финансирования активов является кредиторская задолженность.

Данная модель управления оборотными средствами формируется для ООО «ПК ВентКомплекс» крайне высокие риски сокращения экономической рентабельности и наступления состояния несостоятельности предприятия.

В качестве выводов к аналитической части выпускной квалификационной работы можно отметить следующее.

Экспресс-анализ финансового состояния предприятия выявил следующее:

- на предприятии сформировался рост активов на 137,65%;
- основным фактором роста суммы активов стало увеличение среднегодовых сумм запасов и дебиторской задолженности;
- основным источником финансирования активов на протяжении трех исследуемых лет является кредиторская задолженность;
- выручка предприятия за исследуемый период выросла на 60,12%;
- при росте выручки на 60% в 2021 году относительно 2019 года в компании сформировался убыток по основной деятельности (отрицательная величина прибыли от продаж). Это крайне негативная тенденция и связана она с тем, что в исследуемом периоде темп роста расходов по обычной деятельности существенно превысили темп роста выручки;
- сокращается рентабельность деятельности предприятия.

Анализ эффективности управления оборотными средствами ООО «ПК ВентКомплекс» выявил следующие факты:

- оборачиваемость оборотных средств в трехлетнем анализируемом периоде сокращается;
- период оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности составляет более года, что является отражением чрезвычайно низкой эффективности управления оборотными средствами;

- рост коэффициента загрузки предприятия в анализируемом трехлетнем периоде свидетельствует о том, что в ООО «ПК ВентКомплекс» эффективность использования оборотных средств снижается;
- в анализируемом периоде не соответствуют нормативным значениям коэффициент абсолютной ликвидности и общий показатель платежеспособности предприятия. Коэффициенты критической и сточной ликвидности находятся на минимальной границе нормы. Это свидетельствует о формировании рисков утраты платежеспособности предприятия и о недостаточной эффективности управления оборотными средствами;
- факторный анализ показал, что наибольшее отрицательное влияние на скорость оборачиваемости оборотных средств оказывает рост суммы запасов и дебиторской задолженности.

Предприятие придерживается крайне агрессивной модели управления оборотным капиталом, что формирует высокие риски несостоятельности.

Проведенный анализ демонстрирует, что предприятие нуждается в экстренных мерах повышения эффективности управления оборотным капиталом для улучшения собственного финансового состояния и снижения рисков несостоятельности и банкротства.

В проектной главе выпускной квалификационной работы представлены рекомендации по повышению эффективности системы управления оборотным капиталом в исследуемом предприятии.

### 3 Совершенствование политики управления оборотным капиталом организации ООО «ПК ВентКомплекс»

#### 3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления оборотным капиталом организации

Выявленные недостатки управления оборотным капиталом ООО «ПК ВентКомплекс» нуждаются в срочной корректировке, так как формируют высокие риски несостоятельности и банкротства предприятия.

На рисунке 13 представлена схема предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления оборотным капиталом ООО «ПК ВентКомплекс» основу которых составляет изменение модели управления оборотными активами в сторону умеренной модели, а также повышение эффективности управления запасами и дебиторской задолженностью.



Рисунок 13 - Рекомендации по совершенствованию управления оборотным капиталом ООО «ПК ВентКомплекс»



Рассмотрим основные аспекты предлагаемые мероприятия подробнее.

Изменение модели управления оборотными активами и пассивами.

В качестве инструмента привлечения долгосрочного кредитования предлагается использовать кредитную линию.

Кредитная линия – это вид долгосрочного кредитования, при котором деньги выдаются клиенту частями (траншами) в течение определенного временного периода. Линия позволяет заемщику распоряжаться деньгами в пределах суммы, которая указана в соглашении с банком. Кроме того, у клиента есть возможность пользоваться кредитом на более гибких условиях. Если заемные средства не используются, то процент на них не начисляется. Погашать долг нужно после того, как клиент получил займ. Оформляется линия кредитная единой, поэтому от заемщика требуется меньше документов, чем для обычного кредита.

Кредитная линия помогает решить разные задачи: от долгосрочного финансирования бизнес-проекта до оплаты регулярных платежей.

Использование кредитной линии как средства долгосрочного финансирования позволит своевременно погашать кредиторскую задолженность и перейти к умеренной модели управления оборотными средствами для снижения рисков операционной деятельности.

Повышение эффективности управления запасами.

Основная задача моделей ROP (re-order point) – определить количественно точку возобновления заказа, т. е. уровень запасов, когда их наличный объем достаточен для удовлетворения спроса во время исполнения заказа.

Показатели, влияющие на ROP:

- спрос во время исполнения заказа;
- время исполнения заказа.

В зависимости от вероятности изменения этих показателей во время исполнения заказа различаются выражения для определения ROP.

Если спрос и время исполнения заказа постоянны, то точка возобновления заказа определяется по формуле 31:

$$ROP = SE + T_{и}, \quad (31)$$

где  $S_E$  – ежедневный (еженедельный и т.д.) спрос;

$T_{и}$  – время исполнения заказа в днях (неделях и т. д.)

Если возможно изменение спроса или времени исполнения заказа, то для уменьшения риска исчерпания запаса на это время необходимо создавать и поддерживать дополнительный запас, называемый резервным. Тогда точка ROP рассчитывается (формула 32):

$$ROP = S_{T_{и}} + Q_{рез}, \quad (32)$$

где  $S_{T_{и}}$  – ожидаемый спрос в период исполнения заказа;

$Q_{рез}$  – резервный запас.

Объем резервного запаса в каждой конкретной ситуации определяется следующими факторами:

- средняя норма потребления (уровень спроса) и среднее время исполнения заказа;
- подверженность изменениям показателей спроса и времени исполнения заказа;
- желаемый уровень обслуживания.

Уровень обслуживания и риск исчерпания запасов являются составными величинами, т. е. их сумма равна 100%. При повышении уровня обслуживания увеличивается объем резервного запаса.

В модели предполагается, что любое изменение в спросе или времени исполнения заказа можно описать нормальным распределением.

Таким образом, резервный запас (формула 33):

$$Q_{рез} = Z \times \sigma S_{E} T_{и}, \quad (33)$$

где  $Z$  – число стандартных отклонений (определяется из таблиц соответствия  $z$  и уровня обслуживания);

$\sigma_{SeTi}$  – стандартное отклонение спроса или времени исполнения заказа.

Стандартное отклонение спроса или времени исполнения заказа может быть расписано следующим образом (формула 34):

$$\sigma_{SeTi} = \sqrt{Ti_{cp} * \sigma_{Se}^2 + Se_{cp}^2 * \sigma_{Ti}^2}, \quad (34)$$

где  $Ti_{cp}$  - среднее время исполнения заказа в днях (неделях и т. д.);

$\sigma_{Se}$  – стандартное отклонение спроса в день (неделю и т. д.);

$Se_{cp}$  – средний ежедневный (еженедельный и т. д.) спрос;

$\sigma_{Ti}$  – стандартное отклонение срока исполнения заказа в днях (неделях и т.д.).

Таким образом, если отсутствуют данные об ожидаемом спросе во время исполнения заказа, то необходимо воспользоваться статистическими данными об ежедневных (еженедельных и т.д.) изменениях спроса и срока исполнения заказа.

Повышение эффективности управления дебиторской задолженностью.

В качестве рекомендаций по совершенствованию системы управления дебиторской задолженности предлагается:

- совершенствование автоматизации процесса управления дебиторской задолженностью на базе 1С;
- установление ответственности сотрудников на разных этапах управления задолженностью.

Для совершенствования автоматизации процесса управления дебиторской задолженностью предлагается:

- а) разработать и внедрить отчеты по работе с дебиторской задолженностью в программе 1С:

- 1) отчет по отслеживанию своевременности оплаты по выставленным счетам;
  - 2) отчет о наступлении критического срока оплаты (при отслеживании критического срока оплаты, должны приниматься во внимание и продолжительность отсрочки платежа, и дата возникновения дебиторской и кредиторской задолженности);
  - 3) отчет работе сотрудников коммерческого отдела с дебиторской задолженностью;
- б) с целью ускорения обработки банковских данных (выписок) по платежам покупателей необходимо одинаково кодифицировать контрагентов в базе 1 С и в системе банковских платежей Клиент-банк;
- в) для идентификации платежей по каждому выставленному счету или товарной накладной, разработать и внедрить к электронному документу «Строка выписки банка» дополнительный перечень оснований с возможностью указания нескольких оплаченных счетов или товарных накладных.

Меры в отношении нарушителей дисциплины платежей являются строго обязательными. Решение об их отмене принимает генеральный директор.

Санкции снимаются с клиента после оплаты двух поставок техники подряд без нарушений договорных сроков. Третья поставка в этом случае может быть произведена на общих основаниях.

Клиент, нарушивший дисциплину платежей, лишается права на применении в отношении него определенной ранее категории цены и условий предоставления техники.

В случае наличия просроченной дебиторской задолженности на дату оформления заявки окончательное решение о предоставлении техники данному клиенту принимает начальник коммерческого отдела совместно с главным бухгалтером на основе изучения текущей ситуации по достижению в

компании максимально допустимого уровня дебиторской задолженности. Если данный уровень достигнут или уровень текущей задолженности критически близко к предельному, то решение по дополнительному кредитованию должника отклоняется.

Для того, чтобы система управления дебиторской задолженностью была достаточно эффективной необходимо в эту систему вовлечь все структурные подразделения компании – бухгалтерию, коммерческий отдел и юриста. В общем виде распределение функций показано в приложении Б. Данная схема показывает, что ответственность за управления дебиторской задолженностью предприятия должны быть распределены между сотрудниками разных служб в соответствии с их компетенциями. При этом функции учета и контроля полностью возлагаются на бухгалтерию в лице главного бухгалтера.

Разработка кредитной политики должна базироваться на ABC-анализе дебиторов компании.

Целью ABC-анализа является классификация клиентов по степени важности поддержания с ними деловых отношений. При этом дебиторы организации делятся на три категории в зависимости от размеров дебиторской задолженности: А - наиболее ценные, В - промежуточные, С - наименее ценные.

Цель кредитной политики: развитие системы продаж, способствующей наиболее эффективному росту и развитию на рынке. Укрепление позиций на рынке, увеличение рыночной доли компании.

Задачи:

- развитие клиентской базы, установление партнерских отношений с клиентами, завоевание их доверия;
- повышение эффективности инвестирования средств в дебиторскую задолженность, увеличение объема продаж и отдачи на вложенные средства;

- построение оптимальной кредитной дисциплины в работе с контрагентам;
- сегментация и выявление и поддержка ключевых клиентов по ABC-параметрам;
- стимулирование форм быстрой оплаты товара клиентами;
- контроль договорных сроков оплаты товара клиентами компании.

В таблице 11 представлены предлагаемые условия кредитной политики.

Таблица 11 - Условия кредитной политики ООО «ПК ВентКомплекс»

Группа клиентов	Характеристика	Условия оплаты	Бенефиты
А	Стоимость контракта свыше 250 тыс. руб.	Отсрочка 35 дней, предоплата 50%	Дополнительный сервис, рыночная стоимость которого эквивалентна 3% от стоимости контракта (включающий бесплатный выезд специалистов, при необходимости бесплатную установку техники на рабочие места и бесплатное обучение работе со специфической техникой на территории заказчика)
В	Стоимость контракта от 50 до 250 тыс. руб.	Отсрочка 30 дней, предоплата 40%	Дополнительный сервис, рыночная стоимость которого эквивалентна 3% от стоимости контракта (включающий бесплатные консультации заказчика по вопросам установки и обслуживания техники)
С	Стоимость контракта менее 50 тыс. руб.	Предоплата 100%	Не предоставляется
Новые, сомнительные	Любая стоимость заказа при отсутствии истории взаимоотношений, сомнительной репутации	Предоплата 100%	Не предоставляется

Отметим, что разработка эффективного управления оборотными средствами требует постоянной корректировки с учетом изменения внешней

среды, потребностей бизнеса, поставленных перед руководством предприятия целей и задач, стратегии его развития.

Далее представлен план внедрения и реализации предлагаемой системы мероприятий в практике управления оборотным капиталом ООО «ПК ВентКомплекс».

В рамках плана реализации мероприятий необходимо проработать следующие аспекты:

- определить ответственных и членов рабочей группы;
- определение сроков реализации каждого мероприятия программы;
- определить стоимость реализации каждого мероприятия программы.

В приложении В представлены организационные аспекты плана реализации мероприятий совершенствования системы управления оборотными средствами.

В приложении Г представлен подробный расчет стоимости разработки и реализации предлагаемых мероприятий. В таблице 12 консолидированы основные данные бюджета реализации программы.

Таблица 12 - Размер инвестиций для реализации мероприятий совершенствования системы управления оборотными средствами ООО «ПК ВентКомплекс»

Группа мероприятий	Бюджет реализации, тыс. руб.
1. Изменение модели управления оборотными активами и пассивами	100
2. Повышение эффективности управления запасами	54
3. Повышение эффективности управления дебиторской	80
ИТОГО	234

Итого реализация предлагаемых мероприятий требует инвестиций в размере 234 тыс. руб.

Предлагаемые мероприятия носят рамочный характер и направлены на стратегическое развитие системы управления оборотными средствами. Более детальная проработка в рамках каждого направления должна вестись в

оперативном режиме на регулярной основе с привлечением всех смежных подразделений предприятия. Более детальная разработка каждого мероприятия предполагает значительный объем работы и вовлечение в процесс проектных групп, что выходит за рамки данного исследования.

На основе построенного плана реализации мероприятий и размера инвестиций далее проведен расчет потенциального экономического эффекта.

### 3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий

Для оценки экономической эффективности предложенных мероприятий построен прогноз изменения уровня кредиторской, дебиторской задолженности и материальных запасов на базе экспертных оценок (табл. 13).

Таблица 13 - Экспертные оценки изменения объема основных средств в результате реализации предложенных рекомендаций

Эксперты	Вес эксперта	Оценка изменения статей основных средств		
		сокращение суммы дебиторской задолженности	сокращение суммы кредиторской задолженности	сокращение суммы запасов
Генеральный директор	0,2	17	25	10
Главный бухгалтер	0,3	15	35	10
Начальник коммерческого отдела	0,3	10	35	5
Начальник отдела материально-технического снабжения	0,15	10	20	5
Ведущий менеджер по работе с клиентами	0,05	20	15	10
Итого взвешенная оценка	1	13,4	29,75	7,75

Из таблицы видно, что величина дебиторской задолженности после реализации совокупности мероприятий снизится на 13,4%, кредиторской – на 29,75%, запасов – на 7,75%.

Таким образом, в прогнозе средний остаток дебиторской задолженности по расчетам с заказчиками составит  $12040 \cdot (1 - 13,4/100) = 10427$  тыс. руб.

Остаток запасов составит  $6476 \cdot (1 - 7,75/100) = 5974$  тыс. руб.



Высвободившиеся средства пополнят сумму наиболее ликвидных активов – денежные средства и денежные эквиваленты.

Из суммы высвобожденных средств 1 000 тыс. руб. планируется направить на погашение срочной кредиторской задолженности.

Остаток кредиторской задолженности по расчетам с поставщиками и подрядчиками составит  $16097 \cdot (1 - 29,75/100) = 11308$  тыс. руб.

Балансирующей строкой является долгосрочные заемные средства, так как для финансирования операционной деятельности предлагается привлечение кредитной линии.

Прогнозный баланс с учетом представленных данных отражен в таблице 14.

Таблица 14 – Прогнозный баланс ООО «ПК ВентКомплекс» после реализации мероприятий совершенствования управления оборотными активами

Статья баланса	31.12.2021	31.12.2022	Абс. изм., тыс. руб.	Отн. изм., %
<b>АКТИВ</b>	-	-	-	-
Внеоборотные активы	1904	1904	0	0,00
Запасы	6476	5974	-502	-7,75
Денежные средства и денежные эквиваленты	63	1178	1115	1769,84
Финансовые и другие оборотные активы (в т.ч. дебиторская задолженность)	12040	10427	-1613	-13,40
<b>ПАССИВ</b>	-	-	-	-
Капитал и резервы	1137	1137	0	0,00
Долгосрочные заемные средства	3249	7038	3789	116,62
Краткосрочные заемные средства	0	0	0	-
Кредиторская задолженность	16097	11308	-4789	-29,75
Баланс	20483	19483	-1000	-4,88

Расчеты показывают, что произойдет относительное высвобождение средств из оборота на сумму 1115 тыс. руб. Рассмотрим, какой дополнительный доход может получить ООО «ПК ВентКомплекс» после реализации предложенных мероприятий. От инвестирования

высвобожденных средств может быть получен доход от вложения данных средств в краткосрочные финансовые активы.

Краткосрочное инвестирование обычно состоит из вложения денежных средств с целью получить прибыль в период времени, не превышающий 12 месяцев. Анализ банковского предложения по доходности депозитных вложений позволил выявить, что такие вложения имеют среднюю норму прибыли 14,08% (таблица 15). В таблице представлен расчет средней ставки процента по банковским вкладам, подверженным минимальному риску. К рассмотрению принято только предложение по вкладам банков высокой группы надежности.

Таблица 15 - Расчет средней ставки процента по краткосрочным депозитам банков высокой группы надежности в г. Глазов (по состоянию на 20.09.2022 г.)

Вклады	Банки	Ставка, %
Накопительный счет Управляй процентом	Газпромбанк	12,58
Точно в цель Онлайн	ТКБ	11,25
Абсолютный максимум+ с кэшбэком	Абсолют банк	10,00
Щедрый процент	ПСБ	10,75
ДОМа лучше	Банк Дом РФ	11,80
Накопительный счет Моя выгода	Россельхозбанк	15,00
Накопительный счет	Локобанк	15,50
Средняя ставка	-	14,08

Обзор ставок по банковским депозитам позволяет судить о том, что средняя (безрисковая) ставка в расчетах может быть принята равной 14,08%.

Результаты расчетов дополнительного дохода предприятия представлены в таблице 16.

Таблица 16 - Доход от процентов по краткосрочным финансовым вложениям

Наименование показателя	Значение
Высвобождение средств из оборота, тыс. руб.	1115
Средняя банковская ставка по депозитам, %	14,08
Доход от краткосрочных финансовых вложений, тыс. руб.	157

На основании рассчитанных данных видим, что дополнительная прибыль, которая может быть получена от инвестирования высвобожденных из оборота денежных средств, составляет положительную величину (157 тыс. руб.).

В таблице 17 представлен прогнозный отчет о финансовых результатах.

Таблица 17 - Прогнозный отчет о финансовых результатах ООО «ПК ВентКомплекс» после реализации мероприятий совершенствования управления оборотными активам

Показатель	2021	2022	Абс. изм., тыс. руб.	Отн. изм., %
Выручка	6184	6184	0	0,00
Расходы по обычной деятельности	6871	6871	0	0,00
Прибыль от продаж	-687	-687	0	0,00
Прочие доходы	2187	2344	157	7,18
Прочие расходы	1234	1234	0	0,00
Прибыль до налогообложения	266	423	157	59,02
Налоги на прибыль	44	70	26	59,02
Чистая прибыль	222	353	131	59,02

Данные прогнозного баланса показывают, что в результате получения дополнительного дохода по процентам, чистая прибыль предприятия вырастет на 59,02%.

Далее проведен расчет изменения показателей эффективности использования оборотных средств.

В таблице 18 представлены показатели оборачиваемости оборотных активов предприятия.

Таблица 18 - Оборачиваемость оборотных активов ООО «ПК ВентКомплекс», оборотов

Показатель	31.12.2021	21.12.2022	Изменение доли, раз
Оборачиваемость оборотных активов	0,33	0,35	0,02
Оборачиваемость запасов	0,95	1,04	0,09
Оборачиваемость прочих оборотных активов (в т.ч. дебиторской задолженности)	0,51	0,59	0,08

Оборачиваемость оборотных активов предприятия составляла в 2021 году 0,33 раз, в прогнозе после реализации предложенных мероприятий показатель вырастет до 0,35. Это характеризует эффективность предложенных мероприятий управления оборотными активами.

Оборачиваемость запасов вырастет с 0,95 до 1,04 раз, что также является положительным прогнозом.

Оборачиваемость прочих оборотных активов (в т.ч. дебиторской задолженности) вырастет с 0,51 до 0,59 раз. Это позитивный прогноз.

В таблице 19 представлены данные для анализа периода оборачиваемости оборотных активов предприятия.

Таблица 19 - Период оборачиваемости текущих активов ООО «ПК ВентКомплекс», дней

Показатель	31.12.2021	21.12.2022	Изменение доли, раз
Оборачиваемость оборотных активов	1106	1038	-69
Оборачиваемость запасов	384	353	-32
Оборачиваемость прочих оборотных активов (в т.ч. дебиторской задолженности)	711	615	-96

Оборачиваемость оборотных активов к итогу 2021 года составила более 1000 дней (более 3 лет). В краткосрочном прогнозе оборачиваемость сократится на 69 дней.

Период оборачиваемости запасов сократится с 384 до 353 дней. То есть эффективность управления запасами увеличится.

Сокращение периода оборачиваемости дебиторской задолженности произойдет с 711 до 615 дней.

Прогнозируется положительная динамика показателей оборачиваемости. Несмотря на то, что в краткосрочной перспективе маловероятно существенное изменение данных показателей, но формирование положительного тренда само по себе является свидетельством эффективности предполагаемых мероприятий.

Далее проведен анализ загрузки средств в обороте (рисунок 14).

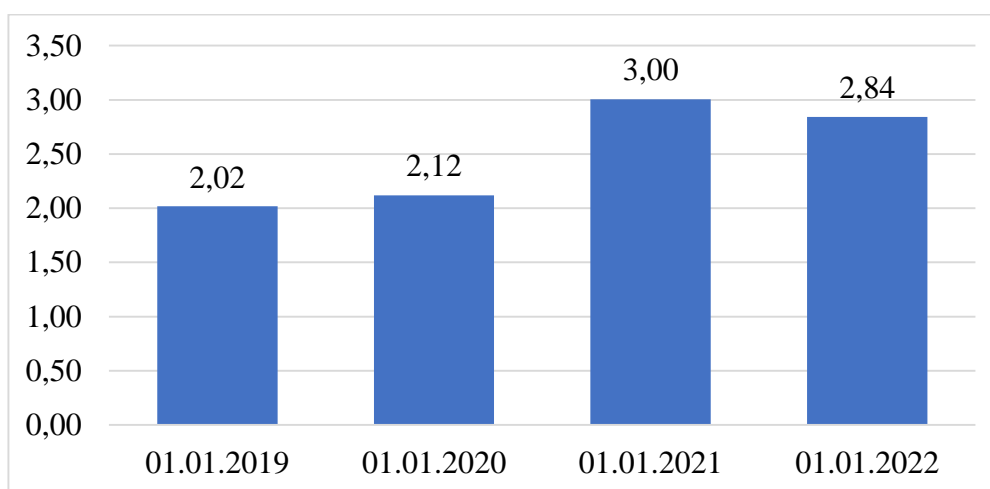


Рисунок 14 - Коэффициент загрузки текущих активов ООО «ПК ВентКомплекс»

Коэффициент загрузки оборотных средств характеризует эффективность использования оборотных средств. Чем меньше значение коэффициента загрузки, тем эффективнее работает бизнес, и эффективнее используются оборотные средства.

Таким образом, представленная на рисунке 14 динамика коэффициента загрузки в ООО «ПК ВентКомплекс» свидетельствует о повышении эффективности использования оборотных активов исследуемого предприятия вследствие реализации предложенных мероприятий.

Далее проведено исследование изменения платежеспособности предприятия после реализации мероприятий совершенствования системы

управления оборотными средствами. В таблице 20 представлены результаты расчетов показателей ликвидности.

Таблица 20 - Показатели ликвидности ООО «ПК ВентКомплекс»

Коэффициенты	Норма	31.12.2021	31.12.2022	Абс. откл.
Общий показатель платежеспособности	$\geq 1,0$	0,50	0,61	0,11
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,1 – 0,7	0,00	0,10	0,10
Коэффициент критической ликвидности	0,7 - 1,0	0,75	1,03	0,27
Коэффициент текущей ликвидности	1,0 – 2,0	1,15	1,55	0,40

Расчеты показывают, что все анализируемые коэффициенты платежеспособности предприятия вырастут, что свидетельствует о потенциальной эффективности предлагаемых мероприятий и снижении рискованности политики управления оборотными активами, а также снижении вероятности утери ликвидности и платежеспособности в ближайшее время.

Коэффициент абсолютной ликвидности составил по итогам 2021 года 0,0 при нормативном значении 0,1-0,7. После реализации предлагаемых мероприятий прогнозируется достижение уровня 0,1, что соответствует минимальному порогу нормы. Это значит, что в прогнозном периоде предприятие сможет за счет наиболее ликвидных активов погасить 10% наиболее срочных обязательств.

Показатель критической ликвидности по итогам 2021 года составил 0,75, в краткосрочном прогнозе он вырастет до 1,03 и будет соответствовать норме. Это значит, что за счет наиболее ликвидных активов и дебиторской задолженности предприятие сможет погасить 100% текущих обязательств.

Коэффициент текущей ликвидности по итогам 2021 года на предприятии составил 1,15. В краткосрочном прогнозе после реализации предложенных мероприятий показатель вырастет до 1,55. Данный показатель свидетельствует, что предприятие сможет погасить все текущие обязательства по кредитам и расчётам, мобилизовав все текущие активы. При этом на

балансе предприятия останется достаточно оборотных активов для ведения основной деятельности.

В заключение проектной главы отметим, что в рамках проектной части выпускной квалификационной работы схема предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления оборотными средствами ООО «ПК ВентКомплекс» основу которых составляет изменение модели управления оборотными активами в сторону умеренной модели, а также повышение эффективности управления запасами и дебиторской задолженностью.

Прогнозирование потенциальной эффективности предлагаемых мероприятий показало, что в ООО «ПК ВентКомплекс» произойдут следующие позитивные изменения финансового состояния:

Оценка потенциальной эффективности предложенных мероприятий показала:

- повысится оборачиваемость оборотных средств, в результате чего произойдет высвобождение средств из оборота в сумме 1115 тыс. руб.;
- все коэффициенты платежеспособности предприятия вырастут, что свидетельствует о потенциальной эффективности предлагаемых мероприятий и снижении рискованности политики управления оборотными активами, а также снижении вероятности утери ликвидности и платежеспособности в ближайшее время;
- несколько снизится коэффициент загрузки основных средств, что свидетельствует о потенциально эффективности предлагаемой системы управления оборотными активами;
- чистая прибыль предприятия вырастет на 59%;
- предприятие перейдет к умеренной модели управления текущими активами, что снизит риск потери ликвидности.

Проведенные расчеты свидетельствует об экономической эффективности и целесообразности реализации предложенных мероприятий по управлению оборотными средствами ООО «ПК ВентКомплекс».

## Заключение

Рассмотрев с разных сторон множественные данные о сущности оборотного капитала, отмечено, что оборотный капитал предприятия обладает крайне значимой ролью в жизни предприятия в целом, как в части его объема, так и эффективности его использования. В работе рассмотрены также и источники формирования и финансирования оборотного капитала, поскольку данный процесс является весьма важным для дальнейшего осуществления деятельности, при этом именно эффективное ведение деятельности позволяет компания оставаться на рынке и поддерживать, а также наращивать конкурентные требования для рынка.

Оценка качества управления оборотными средствами предприятия осуществляется путем расчета и анализа показателей оборачиваемости оборотных активов, коэффициента загрузки, рентабельности, оценки ликвидности и рисков оборотных активов. На завершающем этапе производится факторный анализ оборачиваемости оборотных активов и оценка принятой на предприятии модели управления оборотными активами.

Качественное управление оборотными средствами предприятия формирует его финансовое состояние, финансовую устойчивость и снижает риски несостоятельности бизнеса. Ускорение оборачиваемости активов формирует возможность для предприятия высвободить средства из оборота, сократить иммобилизацию средств в запасах, коммерческом кредите (дебиторской задолженности) и повысить финансовый результат деятельности предприятия в целом.

Объектом исследования стало предприятие, предоставляющее услуги аренды спецтехники и производственного оборудования ООО «ПК ВентКомплекс».

Экспресс-анализ финансового состояния предприятия выявил следующее:

- на предприятии сформировался рост активов на 137,65%;



- основным фактором роста суммы активов стало увеличение среднегодовых сумм запасов и дебиторской задолженности;
- основным источником финансирования активов на протяжении трех исследуемых лет является кредиторская задолженность;
- выручка предприятия за исследуемый период выросла на 60,12%;
- при росте выручки на 60% в 2021 году относительно 2019 года в компании сформировался убыток по основной деятельности (отрицательная величина прибыли от продаж). Это крайне негативная тенденция и связана она с тем, что в исследуемом периоде темп роста расходов по обычной деятельности существенно превысили темп роста выручки;
- сокращается рентабельность деятельности предприятия.

Анализ эффективности управления оборотными средствами ООО «ПК ВентКомплекс» выявил следующие факты:

- оборачиваемость оборотных средств в трехлетнем анализируемом периоде сокращается;
- период оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности составляет более года, что является отражением чрезвычайно низкой эффективности управления оборотными средствами;
- рост коэффициента загрузки предприятия в анализируемом трехлетнем периоде свидетельствует о том, что в ООО «ПК ВентКомплекс» эффективность использования оборотных средств снижается;
- в анализируемом периоде не соответствуют нормативным значениям коэффициент абсолютной ликвидности и общий показатель платежеспособности предприятия. Коэффициенты критической и сточной ликвидности находятся на минимальной границе нормы. Это свидетельствует о формировании рисков утраты платежеспособности

предприятия и о недостаточной эффективности управления оборотными средствами;

- факторный анализ показал, что наибольшее отрицательное влияние на скорость оборачиваемости оборотных средств оказывает рост суммы запасов и дебиторской задолженности. ООО «ПК ВентКомплекс» придерживается агрессивной модели управления оборотными средствами в силу того, что на предприятии их доля чрезвычайно высока (90,7% к итогу 2021 года), а срок из оборачиваемости чрезвычайно высок. Основным источником финансирования активов является кредиторская задолженность.

Данная модель управления оборотными средствами формируется для ООО «ПК ВентКомплекс» крайне высокие риски сокращения экономической рентабельности и наступления состояния несостоятельности предприятия.

В рамках проектной части выпускной квалификационной работы схема предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления оборотными средствами ООО «ПК ВентКомплекс» основу которых составляет изменение модели управления оборотными активами в сторону умеренной модели, а также повышение эффективности управления запасами и дебиторской задолженностью.

Прогнозирование потенциальной эффективности предлагаемых мероприятий показало, что в ООО «ПК ВентКомплекс» произойдут следующие позитивные изменения финансового состояния:

- повысится оборачиваемость оборотных средств, в результате чего произойдет высвобождение средств из оборота в сумме 1115 тыс. руб.;
- все коэффициенты платежеспособности предприятия вырастут, что свидетельствует о потенциальной эффективности предлагаемых мероприятий и снижении рискованности политики управления оборотными активами, а также снижении вероятности утери ликвидности и платежеспособности в ближайшее время;

- несколько снизится коэффициент загрузки основных средств, что свидетельствует о потенциально эффективности предлагаемой системы управления оборотными активами;
- чистая прибыль предприятия вырастет на 59%;
- предприятие перейдет к умеренной модели управления текущими активами, что снизит риск потери ликвидности.

Проведенные расчеты свидетельствуют об экономической эффективности и целесообразности реализации предложенных мероприятий по управлению оборотными средствами ООО «ПК ВентКомплекс».

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Акетонина О. В. Управление кризисным состоянием организации (предприятия): учебное пособие. М.: Гардарики, 2018. 342 с.
2. Анисимов Ю. Оценка эффективности использования оборотного капитала // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2019. № 2. С. 446-449.
3. Бестужев Н.А. Оборотные активы предприятия // Финансовый директор. 2020. №8. С. 33-35.
4. Веретенникова О.Б. Оценка эффективности использования оборотного капитала хозяйствующих субъектов // Управленец. 2018. № 11–12. С. 52–55.
5. Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. М.: ООО «ТК Велби», 2017. 424 с.
6. Выборова Е.Н. Финансовый менеджмент: учебник. М.: ИД Научная библиотека, 2019. 312 с.
7. Герасимова В.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: КноРус, 2018. - 506 с.
8. Герасименко А. Финансовый менеджмент — это просто: Базовый курс для руководителей и начинающих специалистов. М.: Альпина Паблишер, 2021. 480 с.
9. Горфинкель В.Я. Экономика предприятия. М.: Юнити-Дана, 2019. 663 с.
10. Гребенников А.А. Оптимизация оборотного капитала: пошаговая инструкция // Планово-экономический отдел. 2018. №9. С. 21-25.
11. Деминг Э. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке. М.: Альпина Паблишер, 2019. 182 с.
12. Дудник Д. В. Основы финансового анализа: учебное пособие. М.: РГУП, 2020. 232 с.

13. Камышанов П. И. Финансовый и управленческий учет и анализ: учебник. М.: ИНФРА-М, 2021. 592 с.
14. Кершис Е.А. Методика анализа финансовых активов по данным консолидированной отчетности // Молодой ученый. 2018. № 50 (236). С. 132-137.
15. Клычова Г.С., Дебиторская задолженность: сущность и определение // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2019. № 16 (400). С. 40-45.
16. Ковалев В.В. Анализ баланса: учебник. М.: Проспект, 2017. 912 с.
17. Липчиу Н.В. Модели управления оборотным капиталом организаций в современных условиях // Научный журнал КубГАУ. 2019. № 76 (02). С. 12-19.
18. Липчиу Н.В., Юрченко А.А. Модели управления оборотным капиталом организаций в современных условиях // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2018. № 76. С. 1036-1038.
19. Лисициан И. Оборотные средства, процесс обращения стоимости капитала, неплатежи // Вопросы экономики, 2019. № 9. С. 44–54.
20. Локтянская Л.В. Оборотные активы и модернизация производства //Российское предпринимательство. 2017. № 12. С. 4-11.
21. Лукасевич И.Я. Управление оборотным капиталом: учебник. М.: Центркаталог, 2020. 256 с.
22. Мартыненко А.В. Анализ и эффективное использование оборотных средств // Молодой ученый. 2020. № 16 (306). С. 263-265.
23. Мельник М.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. М.: Форум, 2017. 208 с.
24. Носова Ю.А. Кредиторская и дебиторская задолженность предприятия // Современные проблемы развития техники, экономики и общества Материалы I Международной научно-практической заочной конференции. Научный редактор А.В. Гумеров. 2019. 194-196 с.

25. Руденко Н.С. Дебиторская задолженность на предприятии: сущность и функции // Материалы VI Международной студенческой научно–практической конференции. 2019. С. 457–459.
26. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. М.: Инфра-М, 2019. 378 с.
27. Салимова В.Р. Анализ дебиторской задолженности // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2019. № 6 (88). С. 29-32.
28. Савченко Л.Н. Организация управления финансами на предприятии. Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2019. 165 с.
29. Скамай Л. Финансовые риски. Классификация по основным признакам, видам и подвидам // Менеджмент в России и за рубежом. 2019. № 12. С. 40–47.
30. Скачко Г.А. Бухгалтерский учет: учебник для бакалавров. М.: Дашков и К, 2017. 300 с.
31. Старостина Л.О. Управление оборотными активами и ликвидностью // Молодой ученый. 2019. № 27 (265). С. 122-124.
32. Сурикова Е.А. Управление платежеспособностью организации на основе сбалансирования денежных потоков // Проблемы экономики и менеджмента. 2017. №4. С.90-95.
33. Сысоева И.А. Дебиторская и кредиторская задолженность // Бухгалтерский учет. 2018. №1. С.17–28.
34. Толпегина О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Краткий курс: учебное пособие. М.: Юрайт, 2021. 611 с.
35. Хапилина С.И. Пути повышения платежеспособности предприятия на основе факторного анализа оборачиваемости кредиторской задолженности // Международный студенческий научный вестник. 2017. № 1. С. 208-210.

36. Хачатурян М.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной и инновационной деятельности предприятия: учебное пособие. М.: КноРус, 2021. 206 с.
37. Хромых Н.А. Экономический анализ оборотных активов предприятия: учебное пособие. М.: Русайнс, 2018. 248 с.
38. Чернышева М. М. Сущность, содержание и значение чистых активов для организации // Молодой ученый. 2017. № 10 (144). С. 287-290.
39. Чуев И. Н. Экономика предприятия. М.: Дашков и К, 2019. 416 с.
40. Шеремет А. Д. Финансы предприятий: менеджмент и анализ. М.: ИНФРА-М, 2018. 479 с.
41. Юдичева Е. Ю., Оценка и пути повышения эффективности использования оборотных активов // Молодой ученый. 2019. №12.5. С.89–91.









## Приложение Б

### Этапы контроля дебиторской задолженностью

Таблица Б.1 - Распределение функций в процессе управления и контроля дебиторской задолженности

Этапы функции	Ответственность
Этап подготовки к сотрудничеству	
Сбор информации о контрагенте	Начальник коммерческого отдела
Проверка информации о контрагенте	Юрист, главный бухгалтер
Формирование условий сделки	Начальник коммерческого отдела главный бухгалтер
Удостоверение сделки	Юрист
Заключение сделки	Начальник коммерческого отдела
Этап отсутствия просроченной задолженности	
Осуществление предоставления техники	Начальник коммерческого отдела
Выставление счетов	Начальник коммерческого отдела
Учет поступления оплаты	Главный бухгалтер
Ведение реестра старения дебиторской задолженности	Главный бухгалтер
Текущий контроль за задолженностью	Начальник коммерческого отдела
Техническая просрочка платежа (до 7 дней)	
Напоминание об оплате	Начальник коммерческого отдела
Предупреждение о прекращении договора досрочно	Начальник коммерческого отдела
Предупреждение о зачислении штрафных санкций	Главный бухгалтер
Фактическая просрочка платежа (4-30 дней)	
Напоминание об оплате	Начальник коммерческого отдела
Прекращение отгрузок	Начальник коммерческого отдела
Начисление штрафа	Главный бухгалтер
Предарбитражное уведомление	Юрист
Рискованная просрочка платежа	
Личные переговоры с ответственным лицом	Начальник коммерческого отдела
Официальная претензия	Юрист
Высокий риск просрочки платежа (свыше 60 дней)	
Направление иска в суд	Юрист

**Приложение В**  
**Мероприятия по совершенствованию системы управления оборотными средствами**

Таблица В.1 - Организационные аспекты плана реализации мероприятий совершенствования системы управления оборотными средствами ООО «ПК ВентКомплекс»

Группа мероприятий	Мероприятия	Задачи	Ответственный	Рабочая группа	Срок реализации
1	2	3	4	5	5
1. Изменение модели управления оборотными активами и пассивами	1.1. Привлечение долгосрочных источников для финансирования оборотных активов	Формирование пакета документов для банка. Подача заявки на получение кредитной линии. Оформление	Главный бухгалтер	Главный бухгалтер. Генеральный директор	На 1-3 года с поквартальной корректировкой
	1.2. Сокращение удельного веса кредиторской задолженности в структуре пассивов	Погашение кредиторской задолженности за счет кредитной линии. Сокращение доли кредиторской задолженности в источниках финансирования до 50%. Недопущение формирования просроченной кредиторской задолженности			
2. Повышение эффективности управления запасами	1.3. Продажа запасов с низкой оборачиваемостью	Оценка оборачиваемости и ликвидности запасов. Выявление излишков запасов с низкой оборачиваемостью на продажу. Продажа излишков запасов, сокращение суммы материальных запасов на 10%	Начальник отдела материально-технического снабжения	Начальник отдела материально-технического снабжения. Главный бухгалтер. Генеральный директор	Срок разработки – 1 месяц. Срок реализации и корректировки – 2 месяца

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

2. Повышение эффективности управления запасами	2.2. Внедрение системы управления запасами по модели КОР	Оценка спроса во время исполнения заказа и времени исполнения заказа. Расчет точки заказа по каждой группе материальных запасов. Составление графика закупок, планирование бюджета закупок.	Начальник отдела материально-технического снабжения	Начальник отдела материально-технического снабжения. Главный бухгалтер. Генеральный	Срок разработки — 1 месяц. Срок реализации и корректировки - 2 месяца
3. Повышение эффективности управления дебиторской задолженностью	3.1. Разработать и внедрить обоснованную классификацию клиентов в зависимости от их платежеспособности, а также от предлагаемых объемов контракта и условий (порядка) их оплаты.	Составление реестра заказчиков. Анализ истории сотрудничества, истории платежей, объемов заказа. Классификация контрагентов по критериям АВС.	Начальник коммерческого отдела	Начальник коммерческого отдела. Главный бухгалтер Генеральный директор Юрист.	Срок разработки — 1 месяц. Срок внедрения, апробации и корректировки - 2 месяца
	3.2. Факторинг, цессия или уступка прав требования по договорам с длительным сроком просрочки платежа.	Оценка реестра дебиторской задолженности. Планирование мер по возврату рискованной просроченной задолженности.	Главный бухгалтер.		
	3.3. Судебное взыскание просроченной дебиторской задолженности	Составление претензионного заявления. Передача документов в суд.	Юрист		

**Приложение Г**  
**Инвестиции для совершенствования системы управления оборотными средствами**

Таблица Г.1 - Расчет размера инвестиций для реализации мероприятий совершенствования системы управления оборотными средствами ООО «ПК ВентКомплекс»

Группа мероприятий	Мероприятия	Расчет	Стоимость, тыс. руб.
1. Изменение модели управления оборотными активами и пассивами	1.1. Привлечение долгосрочных источников для финансирования оборотных активов	Средняя стоимость 1 часа работы члена рабочей группы — 1000р. Время работы проектной группы - 10 часов. Количество членов рабочей группы - 2	20+80= 100
	1.2. Сокращение удельного веса кредиторской задолженности в структуре пассивов	Средняя стоимость 1 часа работы члена рабочей группы — 1000р. Время работы проектной группы - 40 часов в год. Количество членов рабочей группы - 2	
2. Повышение эффективности управления запасами	2.1. Продажа запасов с низкой оборачиваемостью	Средняя стоимость 1 часа работы члена рабочей группы — 1000р. Время работы проектной группы - 10 часов. Количество членов рабочей группы - 3	30+24 = 54
	2.2. Внедрение системы управления запасами по модели КОР	Средняя стоимость 1 часа работы члена рабочей группы - 1000р. Время работы проектной группы - 8 часов. Количество членов рабочей группы - 3	
3. Повышение эффективности управления дебиторской задолженностью	3.1. Разработать и внедрить обоснованную классификацию клиентов.	Средняя стоимость 1 часа работы члена рабочей группы — 1000р. Время работы проектной группы - 10 часов. Количество членов рабочей группы - 4	40+20+20 = 80
	3.2. Факторинг, цессия или уступка прав требования по договорам с длительным сроком просрочки платежа.	Средняя стоимость 1 часа работы члена рабочей группы — 1000р. Время работы проектной группы - 5 часов. Количество членов рабочей группы - 4	
	3.3. Судебное взыскание просроченной дебиторской задолженности	Средняя стоимость 1 часа работы члена рабочей группы — 1000р. Время работы проектной группы - 5 часов. Количество членов рабочей группы - 4	
Итого затраты на внедрение системы управления оборотными средствами			234