МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Экономическая теория, региональная экономика, государственное и муниципальное управление»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор

_____/ В.С. Антонюк /

«_____» _____ 2019 г.

Активы фирмы и эффективность их использования (на примере ООО «Группа компаний ВеМаТэк»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.03.01.2019.358.ВКР

Руководитель, доцент каф. ЭТГМУ

_____/ Н.В. Шилоносова /

«_____» _____ 2019 г.

Автор

студент группы ЗЭУ – 519

_____/ С.А. Штырляев /

«_____» _____ 2019 г.

Нормоконтролер, доцент каф. ЭТГМУ

_____/ Е.М Колмакова /

«_____» _____ 2019 г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Штырляев С.А. Активы фирмы и эффективность их использования. – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ – 519, 83 с., 16 ил., 19 табл., библиогр. список – 30 наим., 3 прил.

Структура работы определена в соответствии с поставленными целями и задачами исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первом разделе выпускной квалификационной работы «Теоретические основы управления использованием активов предприятия» рассмотрена сущность активов, классификация активов предприятия. Изложены особенности управления оборотными и внеоборотными активами.

Во втором разделе «Анализ и оценка эффективности использования активов ООО «Группа компаний ВеМаТэк»» представлена организационно-экономическая характеристика ООО «Группа компаний ВеМаТэк», проведен анализ активов «Группа компаний ВеМаТэк», дана оценка эффективности использования активов «Группа компаний ВеМаТэк».

В третьем разделе «Разработка рекомендаций по повышению эффективности использования активов ООО «Группа компаний ВеМаТэк»» выявлены проблемы в управлении активами и предоставлены рекомендации по совершенствованию управления на рассматриваемом предприятии.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования рекомендаций при управлении активами ООО «Группа компаний ВеМаТэк», разработанных в выпускной квалификационной работе.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ …… 7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ АКТИВОВ ПРЕДПРИЯТИЯ
1.1 Активы фирмы: сущность, структура и особенности использования …..… 10
1.2 Исследование методов управления активами фирмы ……... 17
1.3 Выбор методики анализа и оценки эффективности использования активов предприятия ……... 27
2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АКТИВОВ ООО «ГРУППА КОМПАНИЙ ВЕМАТЭК»
2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Группа компаний ВеМаТэк» .. 39
2.2 Оценка эффективности использования активов ООО «Группа компаний ВеМаТэк» ..…….. 51
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АКТИВОВ ООО «Группа компаний ВеМаТэк»
3.1 Рекомендации по повышению эффективности использования активов ООО «Группа компаний ВеМаТэк» ……... 60
3.2 Эффективность предложенных мероприятий ……. 74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ ……. 77
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК …….. 80
ПРИЛОЖЕНИЯ
Приложение А – Классификация активов предприятия ……..…….……... 84
Приложение Б – Бухгалтерский баланс ООО «Группа компаний ВеМаТэк» ... 86
Приложение В – Регламент контроля дебиторской задолженности ….....… 88

ВВЕДЕНИЕ

Ресурсная база любого предприятия включает в себя активы. Активы, называемые имуществом или капиталом, определяются, как совокупность имущественных прав, принадлежащих предприятию, в виде основных средств, запасов, финансовых вкладов, денежных требований к другим физическим и юридическим лицам.

Для успешного развития в условиях рыночной экономики предприятию необходимо профессиональное управление всеми его ресурсами. Наиболее важную роль играет умение управлять активами предприятия, т.к. от этого зависит эффективное развитие производства, получение максимальной прибыли и повышение конкурентоспособности предприятия.

Одним из важнейших условий качественного управления активами предприятия является анализ его финансового состояния. В современных условиях финансовое состояние предприятия отражает конечные результаты его деятельности, которые интересуют не только работников предприятия, но и его партнеров по экономической деятельности, государственные, финансовые, налоговые органы и др. Поэтому, для достижения наилучших результатов деятельности предприятия, необходимо отслеживать и анализировать динамику использования активов и совершенствовать систему планирования на предприятии.

Для эффективного управления активами предприятия необходимо знать, как изменение структуры активов в рассматриваемом периоде воздействует на деятельность предприятия, а также, что требуется изменить в управлении для совершенствования работы предприятия.

Целью исследования является изучение особенностей управления активами предприятия; выявление основных направлений их эффективного использования

и разработка предложений по совершенствованию управления активами предприятия на примере ООО «Группа компаний ВеМаТэк».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

– рассмотреть сущность, структуру и особенности использования активов предприятия;

– осуществить исследование методов управления активами фирмы;

– произвести выбор методики анализа и оценки эффективности использования активов предприятия;

– осуществить оценку эффективности использования активов ООО «Группа компаний ВеМаТэк»;

– разработать рекомендации по повышению эффективности использования активов «Группа компаний ВеМаТэк» и произвести оценку их эффективности.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Группа компаний ВеМаТэк».

Предмет исследования – управление активами предприятия.

Теоретической и методологической основой исследования послужили работы отечественных и зарубежных ученых и практиков, в сфере финансовой отчетности, таких как Бланк И.А., Ермасова Н.Б, Жиляков Д.И., Любушин Н.П., Романовский М.В., David G. Cotts и т.д.

Методами исследования являются: изучение и анализ научной литературы, изучение и сравнение финансовой отчётности в динамике, графические и табличные способы представления данных.

Информационная база исследования: документы законодательных органов Российской Федерации, нормативные акты, данные периодических изданий, сеть Интернет, финансовая отчётность ООО «Группа компаний ВеМаТэк» за 2016-2018 годы.

Структура выпускной квалификационной работы определена в соответствии с поставленными целями и задачами исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении обозначена проблема и актуальность исследования, выявлена цель и задачи работы, объект и предмет исследования, структура работы, методы исследования, информационная база.

В первом разделе выпускной квалификационной работы «Теоретические основы управления использованием активов предприятия» рассмотрена сущность активов, классификация активов предприятия. Изложены особенности управления оборотными и внеоборотными активами.

Во втором разделе «Анализ и оценка эффективности использования активов ООО «Группа компаний ВеМаТэк»» представлена организационно-экономическая характеристика ООО «Группа компаний ВеМаТэк», проведен анализ активов ООО «Группа компаний ВеМаТэк», дана оценка эффективности использования активов ООО «Группа компаний ВеМаТэк».

В третьем разделе «Разработка рекомендаций по повышению эффективности использования активов ООО «Группа компаний ВеМаТэк»» выявлены проблемы в управлении активами и предоставлены рекомендации по совершенствованию управления на рассматриваемом предприятии.

В заключении выявлены проблемы в управлении активами и даны рекомендации по их устранению и повышению эффективности управления активами.

Теоретическая значимость работы заключается в обобщении знаний об активах предприятия и методах управления ими, а также в анализе управления активами на предприятии.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования рекомендаций при управлении активами ООО «Группа компаний ВеМаТэк», разработанных в выпускной квалификационной работе.

Научная новизна выпускной квалификационной работы состоит в разработке обоснованных предложений и методических рекомендаций по повышению эффективности в управлении активами ООО «Группа компаний ВеМаТэк».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ АКТИВОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Активы фирмы: сущность, структура и особенности использования

Нестабильность и высокая динамичность внешней среды требует повышения эффективности использования собственных ресурсов предприятия. Возникает необходимость разработки и внедрения таких подходов к управлению активами, которые смогут обеспечить финансовую устойчивость и инвестиционную привлекательность предприятия. Поскольку эффективная политика управления активами способствует поддержанию финансовой стабильности.

Так, Райзберг Б.А. считает, что активы – это совокупность имущества и денежных средств, принадлежащих предприятию, фирме, компании. В широком смысле слова – любые ценности, обладающие денежной стоимостью [6, С. 18].

Согласно Архипову А.Н., активы – это совокупность принадлежащих хозяйствующему субъекту собственного имущества и дебиторских счетов. Активы предприятия представляют собой то, что оно построило, оборудование, которое закупило, запасы, которое сделало, а также денежные суммы, причитающиеся ему от клиентов [10, С. 14].

В первом случае активы – это то, чем субъект владеет, а во втором категория «актива» несколько расширена, поскольку здесь автор к принадлежащему имуществу относит также и то, что должно в скором времени таковым стать - некие «причитающиеся ему от клиентов» суммы.

Активы предприятия – это суммарное сочетание имущества и финансов экономического субъекта, сформированное и контролируемое его владельцами (учредителями). То есть к активам предприятия можно отнести и денежные средства (в кассе и на расчетных счетах), и материальные запасы, и основные средства, и патенты, и прочее имущество.

Еще более широкое содержание активов обнаруживаем в Международных стандартах финансовой отчетности (МСФО). В соответствии с МСФО, активы – это «ресурсы, контролируемые компанией, возникшие в результате прошлых событий, от которых компания ожидает экономической выгоды в будущем» [3]. Определение Коршунова В.В. не противоречит данному: активы – ресурсы, контролируемые предприятиями и являющиеся результатом прошлых событий и источником будущих экономических выгод предприятий [4, С. 55]. Очевидно, что если организация не преследует цели получения экономических выгод, т.е. не является коммерческой, то в отношении неё определение активов будет исключать такое условие.

В российской практике понятие актива часто ассоциируется с бухгалтерским учетом, согласно стандартам которого, все имущество предприятий отражается в той части баланса, которая и называется «актив» (в противовес «пассиву», отражающему источники поступления этого имущества). То есть по своей бухгалтерской сути, актив – это часть бухгалтерского баланса, отражающая состав и стоимость имущества организации на определенную дату. Согласно ПБУ 21/2008 активы и обязательства организации существуют обособленно от активов и обязательств собственников этой организации и активов и обязательств других организаций [1]. Следует отметить, что большая часть исследователей не акцентирует внимания на стоимостной составляющей при определении категории «активы». Однако активы хозяйствующих субъектов всегда имеют стоимостную оценку и, как правило, именно ею и выражаются.

Согласно российским стандартам бухгалтерского учета, активы – это имущество, которое принадлежит хозяйствующему субъекту; а согласно МСФО, активы – это любые ресурсы, способные приносить доход, контролируемые предприятием, т.е. не обязательно ему принадлежащие. Поскольку целью функционирования всякого хозяйствующего субъекта является извлечение прибыли из своей деятельности, его имущество формируется для того, чтобы всячески данной цели способствовать, то, следовательно, определение активов,

имеющееся в рамках МСФО, видится более полно отражающим содержание активов предприятия – субъекта предпринимательской деятельности.

Все активы предприятия можно разделить на три ключевые группы:

– материальные или их еще называют реальные АП;

– финансовые или денежные;

– нематериальные.

Реальные активы – это объекты имущества организации, которые имеют конкретно выраженные физические свойства (вес, форму, объем). Например, здания, машины, товары, сырье.

Нематериальные активы, в свою очередь, не имеют физических свойств. Например, патент или исключительные права на изобретение, товарный знак.

К финансовым активам предприятия относят все денежные средства, находящиеся в распоряжении экономического субъекта (наличка, валюта, безналичные и электронные деньги).

Однако все виды активов имеют один ключевой момент – данные объекты способны приносить прибыль предприятию, которому они принадлежат.

Основные активы имеют свою классификацию. Для удобства сгруппируем данные в виде таблицы в Приложении А.

Помимо общепринятой классификации активов предприятия, выделяют редкие виды, которые в хозяйственной деятельности компаний встречаются довольно редко. К таковым относят следующие виды активов.

1. Информационный актив – объект, не имеющий физических свойств и характеристик, однако, имеющий высокую значимость (ценность) для фирмы. Например, базы данных, информационные порталы и прочее.

2. Проблемные активы – имущество компании, которое обременено особыми условиями, препятствующими стандартной реализации. Например, наложение ареста на здание и автомобиль компании.

3. Резервные активы – имущественные и финансовые ресурсы, подконтрольные государству, то есть реализация данных АП может быть

произведена только с разрешения государственных структур. Например, акции крупных компаний (Сбербанк, Россельхозбанк), резервные фонды.

Несмотря на такую множественность в определении категории оборотных активов, следует отметить, что все они означают по сути одно и то же. Шеина Е.Г. отмечает, что в зарубежной экономической литературе оборотный капитал часто трактуют, как активы [13, С. 996].

Кукушкина С.Н. прямо определяет, что активы предприятия, которые полностью переносят свою стоимость на готовый продукт, принимают однократное участие в процессе производства, являются оборотными средствами [9, С. 61].

Райзберг Б.Н. определяет оборотные средства как оборотный капитал, часть средств производства, целиком потребляемую в течение производственного цикла [6, С. 272].

Розанова Н.М. отмечает, что оборотные средства характеризуются возможностью обращения в наличность в течение одного календарного года, более дробным по сравнению с основным капиталом [7, С. 87].

Архипов определяет оборотный капитал как часть производительного капитала, которая авансируется на покупку предметов труда и рабочей силы [10, С. 408].

Лысенко Н.Н. дает следующее определение: Оборотный капитал - это совокупность материальных и денежных ценностей, которые находятся в постоянном хозяйственном кругообороте предприятия, в течение одного цикла меняют свою материальную форму на денежную и в полном объеме переносят свою стоимость на себестоимость создаваемого продукта [5, С. 20].

Оборотные активы, помимо своего «краткосрочного» существования, полного переноса своей стоимости на создаваемый продукт и изменения природно-вещественной формы, отличаются более высокой ликвидностью по сравнению с внеоборотными активами: их проще и быстрее преобразовать в денежные

средства. Поскольку оборотные активы являются наиболее ликвидной частью имущества предприятия, они определяют его финансовую устойчивость.

Содержание оборотных активов схематично представить можно следующим образом (рис. 1).

Рисунок 1 – Состав оборотных активов

Материальные активы – это запасы, готовая продукция, незавершенное производство, полуфабрикаты собственного производства, товары отгруженные и др. Это важнейшая составляющая производственной деятельности предприятия. Именно они составляют большую и важнейшую часть оборотных активов производственного предприятия.

К средствам в расчетах относится НДС, дебиторская задолженность, финансовые (краткосрочные) вложения.

Денежные средства – это сумма наличных и безналичных денежных средств предприятия, которые находятся в кассе, числятся на расчетных и прочих счетах предприятия по состоянию на отчетную дату.

Если обобщить вышесказанное об оборотных активах, то к ним следует относить те ресурсы предприятия, которые потребляются в течение менее 12 месяцев либо одного производственно-коммерческого цикла, сразу целиком переносят свою стоимость на создаваемый продукт, меняют или утрачивают свою природно-вещественную форму, легколиквидны, имеют денежное выражение.

В противовес оборотным, внеоборотные активы используются более 12 месяцев или в течение более одного производственно-коммерческого цикла. Часть внеоборотных активов, зачастую наиболее значимая как по доле в сумме внеоборотных активов, так и по вкладу в обеспечение функционирования

предприятия – это основные фонды или основные средства, они же – средства труда. Именно состояние основных средств имеет большое значение в определении финансового положения производственного предприятия.

Их экономическая сущность состоит в том, что они используются длительно, постепенно перенося свою стоимость на стоимость производимого продукта, и длительное время сохраняют свою материально-вещественную форму. В постепенном переносе стоимости основных фондов на стоимость создаваемого продукта состоит суть амортизации.

Приказ Минфина России от 06.10.2008 «Об утверждении положений по бухгалтерскому учету» определяет объект основных средств как «объект, предназначенный для использования в производстве продукции, при выполнении работ или оказании услуг, для управленческих нужд организации либо для предоставления организацией за плату во временное владение и пользование или во временное пользование» [1]. При этом «объект, который способен приносить организации экономические выгоды (доход) в будущем» [1].

Архипов А.Н. относит к основным средствам совокупность материально-вещественных ценностей, используемых в качестве средств труда (здания, сооружения, машины, оборудование, техника и др.) [10, С. 425].

Согласно Райзбергу Б.А., основные средства – это длительно используемые средства производства. К основным средствам он относит землю, производственные здания, сооружения, машины, оборудование, т.е. физический капитал[6, С. 291].

В международной практике основные фонды – это материальные активы, используемые экономическим субъектом для производства или поставки товаров и услуг, а также сдачи в аренду другим экономическим субъектам или для административных целей, со сроком их полезного использования более одного отчетного периода, например: земля, здания, техника, корабли, самолеты, транспорт, мебель и оборудование [3].

Наиболее лаконичное определение основных средств: «денежные средства, вложенные в основные фонды» [8, С. 425].

При этом в некоммерческих организациях имущественный объект будет отнесен к числу основных средств, если он предназначен для использования в деятельности, направленной на достижение целей создания данной некоммерческой организации [1].

Наличие на предприятии основных средств обусловлено необходимостью обработки сырья и материалов, создания условий для хранения запасов, транспортировки различных грузов, обеспечения условий работы административно-управленческого персонала, одним словом, ритмичного осуществления основной и прочих видов деятельности организации.

Помимо основных фондов, внеоборотные активы составляют: доходные вложения, финансовые вложения и нематериальные активы. Доходные вложения в материальные ценности - объекты, предназначенные для сдачи в прокат и/или лизинг с целью получения дохода. Финансовые вложения, как часть внеоборотных активов, должны обладать их общим свойством - иметь срок обращения более 12 месяцев. Нематериальные активы - приобретенные за плату авторские права, патенты, товарные знаки и марки, другие права по использованию информации и т.п.

Таким образом, подводя итог вышесказанному, отметим, что существуют различные точки зрения на понятие «активы», но в целом их можно определить как имущество, находящееся в распоряжении предприятия, выраженное в стоимостной форме, участвующее в воспроизводственном процессе, который ведет к созданию благ или услуг и позволяет получать экономическую выгоду. Активы хозяйствующего субъекта, с одной стороны – это имущество, обособленно принадлежащее хозяйствующему субъекту, с другой стороны - это ресурс, который контролирует хозяйствующий субъект и который позволяет получать в будущем экономическую выгоду; при этом событие, послужившее возникновением права или контроля над получаемыми выгодами, уже произошло.

Деление активов предприятия на оборотные и внеоборотные обусловлено временем участия различных видов активов в производственном процессе. Наиболее значимой частью внеоборотных активов являются основные фонды и, можно сказать, что они – это то, с помощью чего производится продукт (средства производства). А оборотные активы, по большому счету – это то, из чего создается продукт. По состоянию внеоборотных активов можно судить об имущественном положении предприятия, по состоянию оборотных – о его ликвидности и платежеспособности.

1.2 Исследование методов управления активами фирмы

Управление ресурсами предприятия направлено в первую очередь на эффективное вовлечение собственных и привлеченных внешних ресурсов. Это делается с целью извлечь максимальную прибыль с минимальными издержками. Управляющий активами отвечает за перераспределение текущих фондов, оборотных средств, нематериальных ресурсов и прочее.

Управление активами предприятия – это процесс эффективного использования материальных ресурсов с целью достижения финансовой стабильности организации.

Основная цель процесса управления – рациональное превращение всех видов ликвидных фондов в производственные факторы. Наиболее ликвидными ресурсами предприятия являются финансовые средства, которые включают: наличные и безналичные деньги; акции и ценные бумаги; финансовые вложения и права долевого участия в капиталах других организаций; текущую дебиторскую задолженность. В связи с тем, что платежеспособность и уровень стабильности любого предприятия напрямую зависят от текущего состояния финансовых ресурсов, управление финансовыми активами является первостепенной задачей в процессе организации продуктивного и результативного контроля над фондами.

Помимо прироста текущего уровня прибыли и уменьшения рисков, регулирование ресурсами должно положительно влиять на перспективы развития и укрепления финансовой стабильности предприятия. Организация процесса управления в первую очередь зависит от отраслевой принадлежности фирмы, его организационно-правовой формы, а также от специфических факторов рынка.

Наиболее продуктивными методами управления активами являются следующие методы.

1. Увеличение текущей прибыли при достижении минимального уровня рисков.

2. Анализ возможных источников привлечения финансов. Управляющему надлежит проводить тщательный аудит собственных средств для определения уровня необходимости привлечения инвестиций и займов.

3. Аккумулирование и сбережение финансовых средств, достаточных для удовлетворения текущих и возможных потребностей предприятия.

4. Соблюдение равной пропорции между активами и капиталом фирмы.

5. Контроль над направлением движения финансов с целью дальнейшей рационализации и агрегирования денежных потоков. Учреждение должно достигнуть равновесия между финансовыми поступлениями и расходами во избежание образования кредиторской задолженности.

Прирост фондов фирмы непосредственно влияет на дальнейшее развитие предприятия. Поэтому управляющему важно наладить процесс по увеличению ресурсов.

Далее рассмотрим управление активами фирмы в разрезе внеоборотных и оборотных активов.

Внеоборотные активы нужны предприятиям для ведения бизнеса. От их рационального и правильного использования зависит уровень дохода и, соответственно, и положение компании на рынке. Не нужно забывать, что активы бывают разными и могут применяться различными подразделениями. Поэтому важно правильно организовать их взаимодействие и достичь их эффективного и

рационального использования. Именно это и осуществляется с помощью политики управления внеоборотными активами.

Главная задача управления внеоборотными активами заключается в обеспечении своевременного обновления основных средств, оптимального их использования, вывод старых и некачественных активов, а также любые другие действия, направленные на повышение эффективности применения ресурсов, которые есть в наличии у компании. С учетом этого разрабатывается политика управления внеоборотными активами, которая является частью общей финансовой стратегии корпорации.

Инвестиционные активы формируются, как правило, из свободных средств компании, которые она направляет в другие сферы деятельности с целью диверсификации рисков. Это могут быть вложения в ценные бумаги, недвижимость с целью сдачи в аренду и т.д. Часто такие активы передаются в доверительное управление другой компании, которая получает за это определенное вознаграждение.

Непрофильные активы находятся на балансе предприятия, но непосредственно в коммерческой или производственной деятельности не задействованы. Их доля не должна быть слишком велика, в противном случае это будет говорить о неэффективном использовании ресурсов.

Различают такие этапы управления внеоборотными активами.

1. Анализ внеоборотных активов за предшествующий период – на этом этапе изучается динамика и изменение состава внеоборотных активов, анализируется уровень их износа и необходимость замены. Стадия анализа состоит из шести этапов, каждый из которых предусматривает расчет определенных коэффициентов, позволяющих оценить необходимость закупки новых основных средств, уровень изношенности действующих и т.д.

2. Оптимизация совокупного количества и состава активов – на основании данных, полученных в процессе анализа, определяются потенциальные резервы, которые можно использовать для увеличения эффективности производства.

3. Выбор правильного метода амортизации активов – имеет важное значение, так как прямо влияет на процесс обновления внеоборотных активов.

4. Обеспечение своевременной замены и обновления внеоборотных активов компании – этот этап предусматривает оценку интенсивности использования оборудования и других типов операционных активов, расчет количества активов, которые нуждаются в обновлении в будущих периодах.

5. Создание условий для эффективного использования внеоборотных активов – этот этап включает разработку мероприятий, направленных на увеличение рентабельности активов.

6. Выбор оптимальных способов финансирования закупок и обновления внеоборотных активов (кредитование, лизинг, эмиссия акций и т.п.), разработка основных принципов поиска источников денег.

Основной целью политики управления является обеспечение высокой эффективности производства путем своевременного контроля над внеоборотными активами, что включает такие процессы, как разработка стратегии по обновлению основных средств, планы закупки новых и списания старых неэффективных активов.

Управление внеоборотными активами включает в себя также такие разновидности методов:

– управления составом;

– управления структурой;

– реального финансирования.

Первые две дают возможность осуществить три следующих мероприятия.

1. Сформировать оптимальную материально-техническую базу и наладить производство.

2. Разработать план инвестирования, позволяющий своевременно обновлять и увеличивать объемы ВА.

3. Улучшить финансовые показатели компании (увеличить выручку, повысить доход).

Эффективная политика инвестирования направлена на увеличение количества основных средств предприятия, которая реализовывается путем строительства новых сооружений, закупки необходимого оборудования с целью расширения мощностей и т.д. Этого можно достичь в том числе и внедрением новых технологий производства, оптимизацией использования рабочей силы. Поэтому управление внеоборотными активами не может рассматриваться изолированно от других аспектов деятельности компании.

Политика управления, которая используется юридическим лицом, отображается в сводном плановом документе – балансе потребностей в обновлении и финансировании внеоборотных активов. Правильный подход увеличивает отдачу от их использования в производстве, что в итоге приводит к росту дохода, снижению расходов предприятия, способствует его стабильному рыночному положению.

Далее рассмотрим управление оборотными активами.

Управление оборотными активами заключается в том, чтобы понять, сколько оборотных ресурсов нужно для стабильного производственного процесса, какова должна быть их структура, а также за счет каких источников они должны быть сформированы.

Важность грамотной политики обусловлена тем, что оборотные средства – это основная часть активов любого предприятия. Без них процесс производства просто невозможен. Кроме того, объем и структура текущих активов постоянно меняется, а это требует от руководства грамотного, а главное, оперативного контроля.

В процессе управления оборотными активами организации правило «чем больше, тем лучше» работать точно не будет. Их избыток, как и недостаток, чреват возникновением серьезных проблем.

Оптимальный объем текущих активов гарантирует компании максимальную прибыль. Их недостаток повлечет за собой перебои в производственном процессе из-за банальной нехватки сырья и материалов. Недостаток денежных средств

может стать причиной возникновения просроченной задолженности перед поставщиками, ресурсоснабжающими организациями, невыплаты заработной платы и т. д.

С другой стороны, чрезмерное увеличение оборотных средств может свидетельствовать о целом ряде системных проблем, с которыми руководство предприятия справиться не в состоянии. Это образование:

– сверхнормативных запасов сырья и материалов, что влечет за собой дополнительные расходы на их хранение и физический износ;

– больших объемов готовой продукции, что говорит о неэффективном планировании и также сопряжено с существенными дополнительными расходами;

– большой дебиторской задолженности, что неизбежно влечет за собой рост риска неплатежей;

– чрезмерных денежных остатков на счетах, которые не приносят никакой прибыли.

Основные задачи управления оборотными активами.

1. Определить, сколько оборотных средств нужно предприятию для бесперебойной работы.

2. Разработать их оптимальную структуру.

3. Определить, за счет каких источников эти активы должны быть сформированы.

4. Сбалансировать денежные потоки.

5. Разработать инвестиционную политику с учетом достижения глобальных финансово-экономических показателей.

Далее рассмотрим факторы, влияющие на выбор политики управления.

Первый фактор – это особенности производственного процесса с учетом сезонных колебаний. Количество и состав текущих активов зависит от того, чем именно занимается конкретное предприятие. Например, если это фирма по оказанию юридических услуг, очевидно, что для обеспечения ее деятельности необходимый объем оборотных средств будет минимальным. Разработка же

отдельной политики управления текущими активами может быть вообще нецелесообразной. А вот для металлургического завода ситуация совершенно иная. Сложный технологический процесс с вовлечением больших объемов сырья, материалов и готовой продукции невозможен без грамотного подхода к управлению оборотными средствами.

Второй фактор – стадия развития. Развитие любой производственно-экономической структуры имеет циклическую структуру. Каждое предприятие последовательно переживает периоды роста, стабильности и спада. Политика управления оборотными средствами зависит от того, на каком именно этапе в данный момент времени находится компания, далее представлены следующие этапы.

1. Рост. На этом этапе излишек текущих активов лучше, чем недостаток. Главное – обеспечить высокие темы роста производства и привлечение новых клиентов.

2. Стабильность. Цель – достичь оптимального соотношения элементов текущих активов. Большое внимание следует уделить инвестиционной политике, чтобы увеличить общую прибыль за счет процентного дохода.

3. Спад. Излишек хуже, чем недостаток. Необходимо обеспечить действенный контроль за состоянием задолженности за поставленную продукцию, не допускать просроченной задолженности и образования излишков готовых товаров.

Следующий фактор – уровень инфляции. Чем выше темп роста цен, тем меньше должна быть задолженность покупателей. Не следует также накапливать деньги на счетах компании. При относительно низком уровне инфляции не следует допускать чрезмерных запасов сырья и готовой продукции, поскольку оборотные активы в денежной форме способны генерировать дополнительную прибыль.

И последний фактор – конкуренция и условия работы с контрагентами. Особенно они влияют на состояние дебиторской задолженности. Чем выше конкуренция, тем больше ее размер.

Управление оборотными средствами состоит из двух основных этапов: формирование политики и непосредственно сам процесс управления отдельными элементами текущих активов. При формировании политики выделяют три основных подхода:

Консервативный. За счет пассивов с длительными сроками погашения формируется постоянная часть оборотных активов (неснижаемый объем, необходимый для поддержания сложившегося уровня производства) и около 50% переменной части. Все остальное финансируется краткосрочными пассивами. Такой подход гарантирует высокий уровень ликвидности, однако неизбежно снижает рентабельность.

Умеренный. Постоянные текущие активы финансируются пассивами с длинными сроками погашения. Переменная часть финансируется исключительно за счет заемных средств с короткими сроками погашения. Это способно существенно повысить прибыль, сохраняя ликвидность на приемлемом уровне.

Агрессивный. За счет собственных средств и долгосрочных заимствований финансируется только часть постоянных оборотных активов. Оставшаяся их часть, а также переменная формируются исключительно за счет привлеченных ресурсов. Такая политика чревата существенным ростом риска потери ликвидности. Применять ее можно только при условии высокого спроса на продукцию компании и стабильности финансовых рынков.

Процесс управления оборотными средствами заключается в руководстве отдельными составляющими оборотных средств, а именно запасами, денежными средствами, задолженностью контрагентов.

Задачи управление запасами: не допустить перебоев в производстве и отгрузке продукции, снизить связанные с этими процессами затраты.

Этапы управления запасами:

– анализ остатков запасов за предыдущие периоды;

– оптимизация объемов и формирование сбалансированной структуры основных групп запасов;

– разработка учетной политики запасов;

– повышение оборачиваемости;

– разработка эффективной системы контроля за динамикой запасов.

К денежным активам относятся не только сами денежные средства, но и инвестиции компании. Выделяют четыре основные группы.

1. Операционный остаток денежных средств. Это деньги, которые участвуют в производственном процессе: закупка сырья и материалов, коммунальные платежи, зарплата, средства на налоги и т.д.

2. Страховой остаток. Формируется компанией в качестве страховки на случай непредвиденных обстоятельств, например, просрочки платежей со стороны контрагентов.

3. Инвестиционный остаток. Деньги, которые компания вкладывает в инструменты финансового рынка с целью получения дополнительной прибыли.

4. Компенсационный остаток. Это деньги, которые компания держит на своих счетах для обеспечения текущих обязательств. Например, многие банки, открывая юридическим лицам кредитную линию, выставляют требования о поддержании неснижаемого остатка на расчетном счете.

Первые две группы – это абсолютно ликвидные средства. Доступность же 3 и 4 группы зависит от конкретных условий финансовых соглашений.

Основная задача управления денежными активами – повысить рентабельность, сохраняя ликвидность на приемлемом уровне.

Этапы управления денежными активами:

– анализ состояния денежных активов;

– разработка инвестиционной политики с целью повышения рентабельности свободных денежных средств;

– финансовое планирование;

– оптимизация остатка и структуры денежных активов;

– разработка эффективной системы контроля.

Дебиторская задолженность есть практически у каждого производственного предприятия. Это связано и с конкуренцией, и с особенностями взаимоотношений с партнерами (например, географическое удаление или разница во времени). Управление дебиторской задолженностью состоит из этапов:

– анализ сложившегося уровня задолженности;

– разработка внутренней кредитной политики, в том числе системы критериев, применяемых к заемщикам, и кредитных условий;

– определение предельного размера задолженности;

– разработка алгоритмов работы с просроченной задолженностью, в том числе различных форм рефинансирования;

– построение системы контроля за состоянием дебиторской задолженности.

На этом этапе определения источников формирования оборотных активов главной задачей является определить, какой подход целесообразно применять в сложившихся условиях: консервативный, умеренный или агрессивный. Решение зависит как от стадии развития самого предприятия, так и внешней конъюнктуры. Этапы:

– анализ сложившегося стиля управления источниками финансирования оборотных средств;

– выбор подхода к управлению финансированием;

– оптимизация структуры текущих активов, исходя из выбранного стиля управления;

– выбор оптимальных источников финансирования;

– разработка системы контроля за состоянием рентабельности и ликвидности предприятия.

Главный результат эффективного управления оборотными активами – достижение поставленных целей.

1. Создать условия для бесперебойного процесса производства.

2. Поддерживать количество текущих активов на оптимальном уровне.

3. Создать эффективную структуру элементов текущих активов.

4. Оптимальное соотношение источников финансирования.

Основные показатели деловой активности, с помощью которых можно дать объективную оценку эффективности управления оборотными активами – это коэффициенты ликвидности и рентабельности. Именно они показывают, насколько предприятие прибыльно и надежно. Поддержание этих двух характеристик на заданном уровне и есть основная цель управления текущими активами.

1.3 Выбор методики анализа и оценки эффективности использования активов предприятия

Сама по себе стоимостная оценка внеоборотных активов редко используется в финансовом анализе.

Анализ внеоборотных активов проводится по нескольким направлениям.

Первое из них – оценка текущего состояния. Для этого рассчитываются:

$$И = \frac{А}{ОС_н}, \quad (1)$$

где И – коэффициент износа;

А – накопленная амортизация;

$ОС_н$ – стоимость основных средств на начало периода.

$$К_г = 1 - К_и \quad (2)$$

где $К_г$ – коэффициент годности.

Чем выше значения коэффициента износа, тем более изношены основные фонды предприятия. Это чревато большими расходами на перевооружение и риском непредвиденных убытков из-за выхода оборудования из строя.

Следующее направление – анализ темпов обновления основных фондов (ОФ):

$$К_в = \frac{ОФ\ выбывшие}{ОФ\ на\ начало\ года} \quad (3)$$

$$K_o = \frac{ОФ\ введенные}{ОФ\ на\ конец\ года} \quad (4)$$

$$K_{пр.} = \frac{ОФ\ введенные\ -\ ОФ\ выбывшие}{ОФ\ на\ начало\ года} \quad (5)$$

Значение коэффициентов показывает, насколько активно предприятие обновляет свои основные производственные фонды. Здесь необходимо соблюсти разумный баланс между расходами и потенциальной отдачей. Не обновлять основные средства – значит снижать эффективность за счет низкой производительности, ненадлежащего качества товаров и т. д. Чрезмерные расходы тоже могут привести к снижению прибыли. Например, если предприятие закупит оборудование последнего поколения, заплатив за это большие деньги, а адекватно повысить цену товаров не сможет из-за риска снижения спроса на свою продукцию.

И самое важное направление анализа – оценка эффективности:

$$КО = \frac{В}{ВА} \quad (6)$$

$$ПО = \frac{ВА}{В} \times 360\ дней \quad (7)$$

$$Рентабельность = \frac{П}{ВА} \quad (8)$$

$$K_{иа} = \frac{НЗ + ФВ + МЦ}{ВА} \quad (9)$$

$$Фондоотдача = \frac{В}{ОС} \quad (10)$$

$$Фондоемкость = \frac{ОС}{В} \quad (11)$$

где В – выручка за период;

ВА – внеоборотные активы;

П – прибыль;

НС – незавершенное строительство;

ФВ – финансовые вложения;

МЦ – материальные ценности;

ОС – основные средства.

Для расчета показателей эффективности используются средние показатели величины внеоборотных активов в целом и их отдельных составляющих в частности. Для этого к сумме остатка на начало периода прибавляется объем вводимых фондов (с учетом периода) и вычитается объем выбывших (также с учетом периода).

Чем выше значение коэффициентов эффективности, тем больше прибыли предприятие получает на каждый рубль вложенных в основные фонды средств.

Для проведения эффективного анализа предприятие должно не только рассчитывать указанные коэффициенты по всем внеоборотным активам (так называемый горизонтальный анализ). Очень важно дать качественную оценку сложившейся структуры отдельных элементов основного капитала. Для этого проводится вертикальный анализ баланса компании. Он заключается в определении долей (в процентном отношении), которые приходятся на отдельные статьи первого раздела баланса, а также оценке изменения этой структуры во времени.

Текущие активы обеспечивают производственный процесс. Они полностью теряют свою материально-вещественную форму в течение одного цикла, и их стоимость включается в конечную цену произведенной продукции. Без сбалансированной структуры текущих активов стабильная работа предприятия невозможна. Создание такой структуры – главная задача анализа оборотных средств.

В первую очередь, любой компании нужно понимать, сколько именно оборотных средств ей нужно для стабильной и эффективной работы. Для этого используют формулу:

$$П = З + Дз - Ко, \quad (12)$$

где П – финансово-эксплуатационная потребность в оборотных средствах;

З – запасы и прочие текущие активы;

Дз – дебиторская задолженность;

Ко – краткосрочные обязательства.

Для определения каждого из показателей используется один из трёх возможных методов.

1. Опытно-статистический. Необходимо проанализировать статистические данные за несколько лет (как правило, от 3 до 5). На основании этой информации рассчитать средние показатели и использовать их для определения потребности предприятия в оборотных средствах.

2. Прямой расчет. Сначала разрабатывается система нормативов применительно к каждой статье текущих активов. Это сложная работа, требующая тщательного анализа производственного процесса с учетом сезонности производства, возможного изменения рыночной конъюнктуры и целого ряда других факторов.

3. Метод коэффициентов. Отличается от метода прямого расчета тем, что здесь используется системы корректирующих коэффициентов, отражающих планируемую динамику изменения темпов производства.

Обязательному нормированию подлежат производственные фонды: запасы сырья и материалов, а также готовая продукция. Фонды обращения – дебиторская задолженность, деньги и финансовые вложения, как правило, не нормируются. Их динамика корректируется с учетом текущего финансового положения предприятия, рыночной конъюнктуры, состояния финансовых рынков и т. д.

Основу анализа оборотных средств составляет расчет и оценка системы коэффициентов. Они показывают, достаточно ли текущих активов для бесперебойного производственного процесса, за счет каких источников они сформированы, насколько эффективно используются.

Основные коэффициенты: формулы, примеры, нормативные значения

Для анализа оборотных активов применяется расчет и оценка ряда экономических показателей на основании данных бухгалтерского учета. Ниже приведены наиболее используемые коэффициенты.

Одним из основных коэффициентов является доля оборотных средств в общей величине активов предприятия:

$$ДОА = \frac{ОА}{А}, \quad (13)$$

где ДОА – доля оборотных активов;

ОА – оборотные активы (сумма по второму разделу бухгалтерского баланса);

А – суммарные активы.

Коэффициент показывает, насколько ликвидны активы предприятия и какова его способность исполнять свои краткосрочные и среднесрочные обязательства. Чем выше его значение, тем привлекательнее для инвесторов вложения в конкретную компанию. Нормативное значение ДОА зависит от особенностей деятельности конкретного предприятия. В общем случае оно должно быть более 50%.

Вторым показателем является величина собственных оборотных средств:

$$СОС = ОА - КО, \quad (14)$$

где КО – краткосрочные обязательства.

Положительное значение СОС – это норма, особенно для молодого предприятия. Если же показатель меньше нуля, это говорит о том, что компания не способна исполнить даже краткосрочные обязательства.

Коэффициент обеспеченности собственными активами рассчитывается по формуле:

$$Косос = \frac{СК - НА}{ОА}, \quad (15)$$

где СК – собственный капитал,

НА – необоротные активы.

Коэффициент показывает, на сколько текущие активы сформированы за счет собственного капитала компании. Его значение наглядно демонстрирует, способна ли компания самостоятельно без привлечения чужих средств финансировать свою деятельность.

Значение Косос должно быть более 10%. В этом случае финансовое состояние компании считается устойчивым. Если же коэффициент ниже нуля, можно говорить о том, что предприятие вообще не способно вести свою деятельность самостоятельно. Это может стать причиной банкротства.

Коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами рассчитывается следующим образом:

$$Коз = \frac{СОС}{З}, \tag{16}$$

где З – запасы.

Коэффициент показывает, на сколько запасы сформированы за счет собственных источников. Нормативное значение – от 60 до 80%.

Слишком низкое значение показателя говорит о большой зависимости предприятия от заемных средств именно в части обеспечения текущего производственного процесса.

С другой стороны, его чрезмерно высокое значение может свидетельствовать о неэффективном использовании заемного капитала, вплоть до полного отказа от него. А это может существенно снизить эффективность работы компании.

Коэффициент оборачиваемости – показывает, сколько оборотов совершают текущие активы за отчетный период:

$$Коб = \frac{В}{СОА}, \tag{17}$$

где В – выручка,

СОА – средняя величина оборотных активов.

Например, если для расчета Коб взяли годовые данные и получили значение, равное 2, значит оборотные средства за один год успели два раза поучаствовать в процессе производства и вернуться в виде выручки.

Период оборачиваемости – показывает, за сколько дней текущие активы совершают полный оборот и возвращаются в форме выручки:

$$Поб = СОА \times Д / В, \tag{18}$$

где Д – количество дней в отчетном периоде.

Посчитать этот показатель можно и просто разделив количество дней в периоде на Коб. Для проведения анализа продолжительность принято всегда принимать одной и той же: месяц равен 30 дням, квартал – 90, год – 360. Фактическое количество дней значения не имеет.

Коэффициент закрепления – показывает, сколько текущих активов приходится на каждый рубль выручки:

$$Кз = \frac{СОА}{В}. \quad (19)$$

Чем меньше этот показатель, тем эффективнее используются оборотные средства при прочих равных условиях.

Для обеспечения эффективной работы предприятия текущих активов не должно быть слишком много. Это неизбежно повлечет за собой дополнительные расходы. Их недостаток может вообще сделать само существование компании невозможным.

Увеличение оборотных активов в балансе предприятия может говорить о следующих факторах.

1. Росте объемов производства, что, несомненно, рассматривается как положительный фактор.

2. Накапливании сверхнормативных запасов сырья или готовой продукции, что свидетельствует о неэффективной работе производственных или сбытовых подразделений. Это отрицательно сказывается на эффективности компании.

3. Увеличении дебиторской задолженности как вследствие роста объемов производства (плюс), так и ухудшения платежной дисциплины покупателей (минус).

4. Увеличении суммы финансовых вложений, что может быть положительным фактором за счет более эффективного использования свободных денежных средств. С другой стороны, это может полечь за собой отвлечение материальных ресурсов из производственной сферы.

Причинами уменьшения текущих активов могут быть следующие изменения.

1. Снижение темпов производства, что отрицательно сказывается на эффективности работы предприятия.

2. Уменьшение ненормативных запасов сырья и готовой продукции, что позволяет снизить непроизводственные расходы.

3. Падение дебиторской задолженности, что может быть следствием снижения спроса на продукцию компании (минус), либо повышением эффективности работы с покупателями (плюс).

4. Уменьшение остатков денежных средств на счетах компании, что может быть весьма опасно, поскольку способно поставить под угрозу само существование предприятия.

Количественное соотношение оборотных и внеоборотных активов зависит от специфики конкретного производственного процесса. Преобладание оборотных средств характерно для материалоемких производств: например, металлургии, машиностроения, пищевой промышленности. А вот в наукоемкой сфере чаще встречаются компании с относительно небольшой долей текущих активов в бух. балансе.

Формула расчета соотношения активов выглядит следующим образом:

$$Ксоот. = \frac{ОА}{ВА} \tag{20}$$

То есть, коэффициент показывает, сколько оборотных средств приходится на один рубль основных фондов.

Значение коэффициента соотношения меньше 1 характеризует фондоемкие производства. В этом случае фондоотдача, которая рассчитывается как отношение выручки к стоимостной оценке основных фондов, будет одним из основных показателей эффективности работы предприятия.

Если же коэффициент больше 1, значит оборотные средства превышают внеоборотные, и производство относится к категории материалоемких. Оценка эффективности проводится с использованием коэффициентов оборачиваемости, закрепления и периода оборачиваемости текущих активов.

Чем больше значение коэффициента соотношения, тем больше в распоряжении предприятия ликвидных активов. Как правило, это свидетельствует о финансовой устойчивости компании.

Оптимальное соотношение активов, в первую очередь, зависит от специфики работы конкретного предприятия. Встречаются примеры, когда руководство компании в погоне за «красивым» и «правильным» значением показателя игнорирует реальное положение вещей в отрасли или на рынках сбыта. Это может весьма плачевно отразиться на показателях рентабельности.

Идеальной формулы соотношения оборотных и внеоборотных средств не существует. Однако есть стандартные подходы к проведению анализа динамики коэффициента соотношения. Увеличение доли текущих активов (рост коэффициента) свидетельствует о следующих изменениях.

1. Росте запасов сырья и материалов, что является положительным фактором, если производство увеличилось. В противном случае это может говорить о неэффективном планировании.

2. Увеличении объемов готовой продукции, что может говорить о неэффективной работе подразделений, отвечающих за сбыт.

3. Увеличении суммы дебиторской задолженности. Это скорее отрицательный момент, так как неизбежно приводит к росту просроченной и безнадежной задолженности.

4. Росте краткосрочных финансовых вложений. Повышает финансовую устойчивость. Однако требует эффективного контроля, чтобы не допустить ситуации, когда инвестирование проводится в ущерб основной деятельности компании.

5. Росте остатков денежных средств на счетах компании. В целом фактор положительный, поскольку повышает финансовую устойчивость. Однако избыток свободных денег может говорить о неэффективном планировании.

6. Сокращении объема внеборотных активов. Это может быть как положительным фактором, если, например, компания избавляется от

непрофильных активов, так и отрицательным, если предприятие лишается основных фондов в результате аварии, стихийного бедствия или по другим причинам.

Уменьшение значения коэффициента может говорить о следующих изменениях.

1. Сокращении объемов производства вследствие как общего ухудшения экономической конъюнктуры, так и возникновения системных проблем на конкретном предприятии.

2. Снижении остатков денежных средств на счетах компании. Тревожный сигнал, свидетельствующий об ухудшении финансового положения.

3. Росте стоимостной оценки основных фондов. Положительный фактор, если такая динамика стала результатом расширения масштабов деятельности предприятия: приобретения новых производственных мощностей, внедрения научных разработок, регистрации торговых марок и т.д. Но бывает и так, что компания наращивает объем внеоборотных активов без необходимого анализа и планирования. В этом случае результатом станет только рост непроизводственных издержек и снижение прибыли.

В целом при прочих равных условиях, рост значения коэффициента соотношения оборотных и внеоборотных активов свидетельствует о расширении масштабов деятельности предприятия, увеличении его финансовой устойчивости. Это положительно сказывается на инвестиционной привлекательности компании. Если же значение коэффициента уменьшилось, руководству необходимо провести тщательный анализ причин, чтобы вовремя принять необходимые управленческие решения.

Таким образом, описанные выше коэффициенты в большинстве своем имеют ограничения на минимальные значения. Соответственно, чем они выше, тем эффективнее работает компания. Исключение составляют период оборачиваемости и коэффициент закрепления. Для них ситуация обратная – чем меньше значения, тем больше предприятие способно получить выручки на

каждый рубль вложенных оборотных активов. При этом, было определено, что отраслевая принадлежность имеет ключевое значение. Невозможно сравнивать фирму, оказывающую услуги, с производственным предприятием и говорить, что у одного по сравнению с другим, структура активов оптимальна. Специфика деятельности в данном случае требует совершенно разной структуры имущества. Кроме того, правильный подход к управлению активами фирмы увеличивает отдачу от их использования в производстве, что в итоге приводит к росту дохода, снижению расходов предприятия, способствует его стабильному рыночному положению и финансовому благополучию фирмы.

Вывод по главе 1

Существуют различные точки зрения на понятие «активы», но в целом их можно определить как имущество, находящееся в распоряжении предприятия, выраженное в стоимостной форме, участвующее в воспроизводственном процессе, который ведет к созданию благ или услуг и позволяет получать экономическую выгоду. Активы хозяйствующего субъекта, с одной стороны – это имущество, обособленно принадлежащее хозяйствующему субъекту, с другой стороны - это ресурс, который контролирует хозяйствующий субъект и который позволяет получать в будущем экономическую выгоду; при этом событие, послужившее возникновением права или контроля над получаемыми выгодами, уже произошло. Деление активов предприятия на оборотные и внеоборотные обусловлено временем участия различных видов активов в производственном процессе. Наиболее значимой частью внеоборотных активов являются основные фонды и, можно сказать, что они – это то, с помощью чего производится продукт (средства производства). А оборотные активы, по большому счету – это то, из чего создается продукт. По состоянию внеоборотных активов можно судить об имущественном положении предприятия, по состоянию оборотных – о его ликвидности и платежеспособности.

Главный результат эффективного управления оборотными активами – достижение поставленных целей.

1. Создать условия для бесперебойного процесса производства.

2. Поддерживать количество текущих активов на оптимальном уровне.

3. Создать эффективную структуру элементов текущих активов.

4. Оптимальное соотношение источников финансирования.

Основные показатели деловой активности, с помощью которых можно дать объективную оценку эффективности управления оборотными активами – это коэффициенты ликвидности и рентабельности. Именно они показывают, насколько предприятие прибыльно и надежно. Поддержание этих двух характеристик на заданном уровне и есть основная цель управления текущими активами.

2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АКТИВОВ ООО «ГРУППА КОМПАНИЙ ВЕМАТЭК»

2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Группа компаний ВеМаТэк»

ООО «Группа компаний ВеМаТэк» на сегодняшний день является крупнейшим поставщиком высокотехнологичных материалов и профессионального оборудования для следующих сфер бизнеса:

– производство наружной рекламы;

– оборудование для широкоформатной цифровой печати;

– расходные материалы для широкоформатной цифровой печати (плёнки, бумага, чернила и т.д.);

– автостайлинг;

– специализированная защита лакокрасочного покрытия автомобилей;

– тонировка стекол и атермальная защита салона автомобилей;

– декоративное оформление интерьеров, выставочных и торговых залов, банков и офисов;

– строительство и средства малой архитектуры.

ООО «Группа компаний ВеМаТэк» была создана в 1992 году, когда сама индустрия рекламы только зарождалась в России. Появившиеся в те годы первые рекламные агентства нуждались в новых, качественных материалах для работы. ООО «Группа компаний ВеМаТэк» начала поставлять товары для создания рекламы от ведущих мировых и европейских производителей. Со временем ООО «Группа компаний ВеМаТэк» расширили ассортимент и стали работать не только с тем, что требуется для производства рекламы, но и с плёнками для защиты и стайлинга автомобилей, материалами для строительства и ремонта, декора интерьеров и многим другим.

Название компании WeMaTec трактуется как сокращение английской фразы «Well-Made Technologies» («добротные технологии»), которая наилучшим

образом отражает подход к работе и принципы отбора товаров. Руководствуясь этими принципами, ООО «Группа компаний ВеМаТэк» расширила свой ассортимент более чем до 10 000 наименований продукции всемирно известных брендов.

Чтобы расширить круг своих клиентов, ООО «Группа компаний ВеМаТэк» открыла филиалы в крупнейших городах России: Воронеж, Волгоград, Екатеринбург, Иркутск, Краснодар, Москва, Новосибирск, Пермь, Пятигорск, Ростов-на-Дону, Санкт-Петербург, Тверь, Самара, Саратов, Уфа, Челябинск, Ярославль.

Для удобства клиентов, каждый офис компании оборудован собственным складом. Запасы на них регулярно пополняются с основного склада, расположенного в Москве.

Действующая система управления представлена на рисунке 2.

Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Группа компаний ВеМаТэк»

Высшим органом управления общества является собрание учредителей. Оно регулярно собирается один раз в год для утверждения бухгалтерской отчетности, отчета генерального директора, распределения чистой прибыли, выборов исполнительного органа, решения стратегических вопросов деятельности общества и решения других вопросов, связанных с работой подразделений компании. Оперативной деятельностью общества руководит единоличный исполнительный орган – генеральный директор.

Рассмотрим основные результаты деятельности ООО «Группа компаний ВеМаТэк», динамику и источники формирования прибыли за период 2016-2018 годы, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Горизонтальный анализ формирования прибыли ООО «Группа компаний ВеМаТэк» за 2016-2018 годы

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение по годам	
				2016/2017	2017/2018
Выручка	19649	22272	31795	+2623	+9523
Себестоимость продаж	11738	15765	23314	+4027	+7549
Валовая прибыль	7911	6507	8481	-1404	+1974
Коммерческие расходы	7762	6420	8313	-1342	+1893
Прибыль (убыток) от продаж	149	86	168	-63	+82
Прибыль (убыток) до налогообложения	99	496	429	+397	-67
Прочие доходы	15	764	324	+749	-440
Прочие расходы	65	355	63	+290	-292
Чистая прибыль (убыток)	99	496	310	+397	-186

По данным расчетов таблицы 1 рост выручки за 2017 год составил 2623 тыс. руб., за 2018 год – 9523 тыс. руб. При этом себестоимость за период с 2016 по 2017 гг. увеличилась на 4027 тыс. руб., а за период с 2017 по 2018 гг. – на 7549 тыс. руб. В результате произошедших изменений валовая прибыль в 2017 снизилась на 1404 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом, и увеличилась на 1974 тыс. руб. в 2018 году по сравнению с 2017 годом. В результате существенного повышения коммерческих расходов в 2018 году (на 1893 тыс. руб.) прибыль до

налогообложения сократилась на 67 тыс. руб. (при этом в 2017 году наблюдался рост прибыли до налогообложения в сумме 397 тыс. руб.).

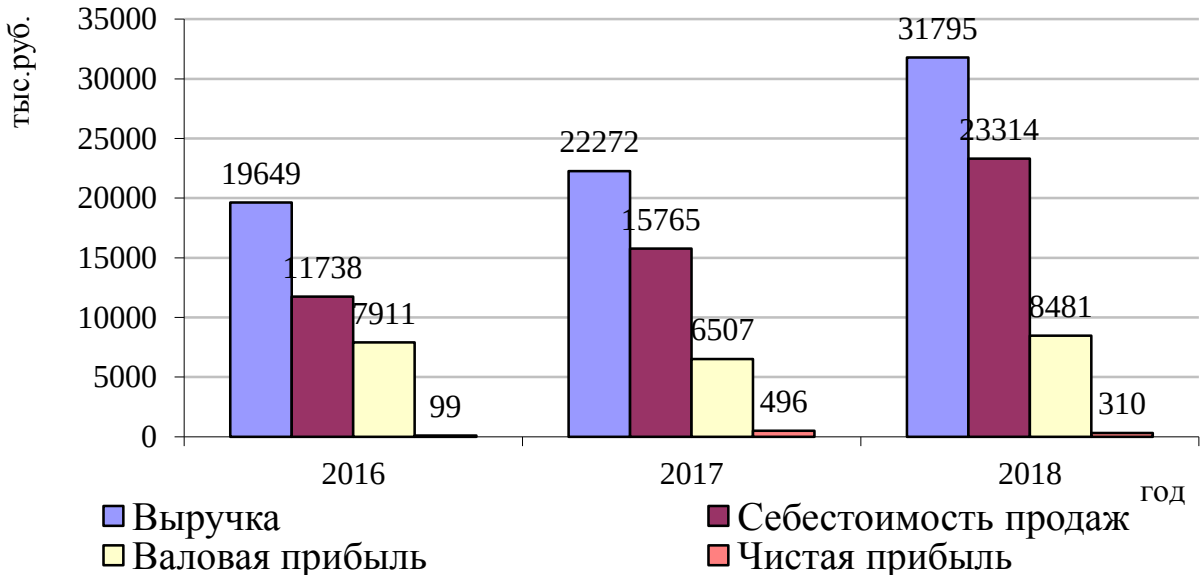


Рисунок 3 – Динамика финансовых показателей ООО «Группа компаний ВеМаТэк» за 2016-2018 годы

Соответственно чистая прибыль в 2017 году увеличилась на 397 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом, а в 2018 году снизилась на 186 тыс. руб. по сравнению с 2017 годом.

Далее проведем вертикальный анализ формирования прибыли ООО «Группа компаний ВеМаТэк» за 2016-2018 годы.

Таблица 2 – Вертикальный анализ формирования прибыли ООО «Группа компаний ВеМаТэк» за 2016-2018 гг

Состав балансовой прибыли	2016	2017	2018	Абсолютное изменение	
				2017	2018
Выручка	100	100	100	0	0
Себестоимость продаж	59,74	70,78	73,33	+11,04	+2,55
Валовая прибыль	40,26	29,22	26,67	-11,04	-2,55
Коммерческие расходы	39,5	28,83	26,15	-10,67	-2,68

Окончание таблицы 2

Состав балансовой прибыли	2016	2017	2018	Абсолютное изменение	
				2017	2018
Прибыль (убыток) от продаж	0,76	0,39	0,53	-0,37	+0,14
Прочие доходы	0,08	3,43	1,02	+3,35	-2,41
Прочие расходы	0,33	1,59	0,2	+1,26	-1,39
Прибыль (убыток) до налогообложения	0,5	2,23	1,35	+1,73	-0,88
Текущий налог на прибыль	0	0	0,37	0	+0,37
Чистая прибыль (убыток)	0,5	2,23	0,97	+1,73	-1,26

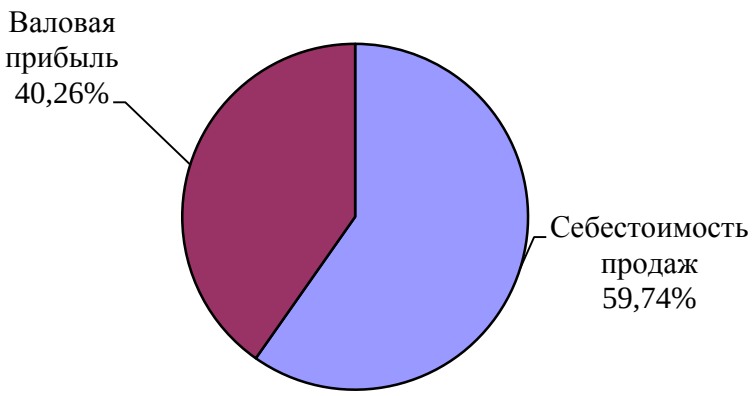


Рисунок 4 – Структура финансовых результатов ООО «Группа компаний ВеМаТэк» в 2016 году

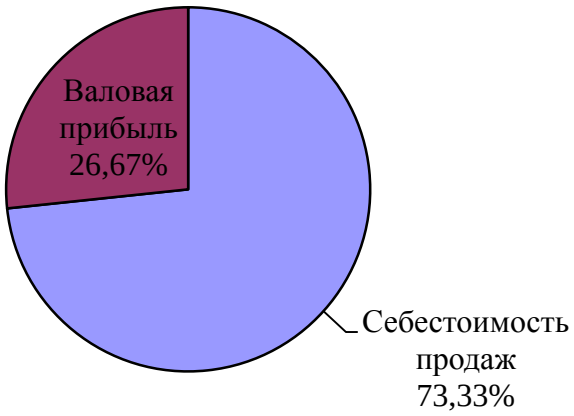


Рисунок 5 – Структура финансовых результатов ООО «Группа компаний ВеМаТэк» в 2018 году

В ходе исследования видно, что доля себестоимости в выручки из года в год увеличивается, так если в 2016 году доля себестоимости составляла 59,74%, то к 2018 году она заняла в выручке уже 73,33%, что является негативным моментом в деятельности компании и приводит к снижению доли прибыли от продаж с 0,76% до 0,53% в выручке за период с 2016 по 2018 гг.

Далее рассмотрим темпы роста финансовых результатов компании.

Таблица 3 – Темпы роста финансовых результатов, %.

Показатели	Темп роста, %	
	2016/2017	2017/2018
Выручка	113,35	142,76
Себестоимость продаж	134,31	147,88
Валовая прибыль	82,25	130,34
Коммерческие расходы	82,71	129,49
Прибыль (убыток) от продаж	57,72	195,35
Прочие доходы	5093,33	42,41
Прочие расходы	546,15	17,75
Прибыль (убыток) до налогообложения	501,01	86,49
Чистая прибыль (убыток)	501,01	62,5

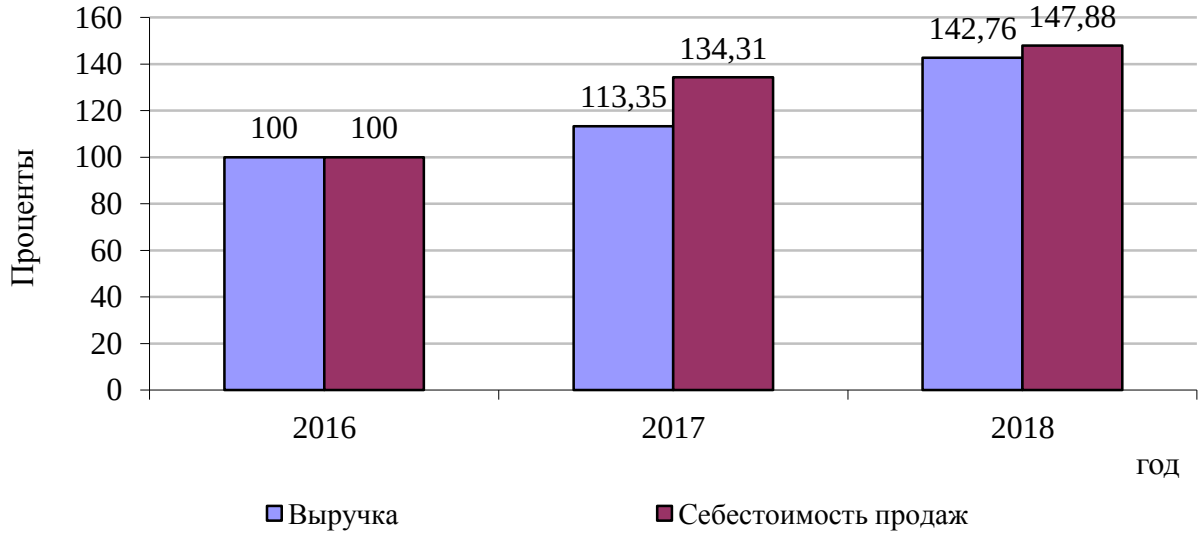


Рисунок 6 –Темп роста выручки и себестоимости ООО «Группа компаний ВеМаТэк» за 2016-2018 годы, %

Темп роста себестоимости продукции превысил темп роста выручки на 36,18%, что является негативным моментом в деятельности компании. Данный

фактор повлиял на наиболее низкий темп роста валовой прибыли, который составил в 2018 году – 30,34%.

Рисунок 7 – Темпы роста валовой прибыли и коммерческих расходов ООО «Группа компаний ВеМаТэк» за 2016-2018 годы, %

Превышение темпов роста коммерческих расходов над темпами роста валовой прибыли (131,01% против 117,91% за 2016-2018 годы) повлекло за собой небольшое увеличение прибыли от продаж на 19 тыс. руб.

Рисунок 8 – Темп роста чистой прибыли ООО «Группа компаний ВеМаТэк» за 2016-2018 годы, %

В периоде 2016-2018 годы чистая прибыль выросла на 211 тыс. руб., при этом, стоит отметить спад показателя чистой прибыли с 2017 на 2018 годы при достаточно больших темпах роста выручки предприятия.

Далее для более подробного исследования предприятия проведем анализ ликвидности предприятия, платежеспособности, финансовой устойчивости, структуры и динамики баланса ООО «Группа компаний ВеМаТэк» за 2016- 2018 годы. Анализ динамики показателей ликвидности является одним из важнейших направлений оценки финансового состояния организации.

Общий показатель ликвидности

$КЛ_{(2016)}=(131+0,5\times350+0,3\times4512)/(5561+0,5\times350+0,3\times4512)=0,2341$

$КЛ_{(2017)}=(50+0,5\times1016+0,3\times5741)/(6524+0,5\times1016+0,3\times5741)=0,2605$

$КЛ_{(2018)}=(79+0,5\times2518+0,3\times5818)/(8094+0,5\times2518+0,3\times5818)=0,2778$

Коэффициент абсолютной ликвидности

$КАЛ_{(2016)}=131/(5561+0)=0,0236$

$КАЛ_{(2017)}=50/(6524+0)=0,0077$

$КАЛ_{(2018)}=79/(8094+0)=0,0098$

Коэффициент срочной ликвидности

$ККЛ_{(2016)}=(131+350)/(5561+0)=0,0865$

$ККЛ_{(2017)}=(50+1016)/(6524+0)=0,1634$

$ККЛ_{(2018)}=(79+2518)/(8094+0)=0,3209$

Коэффициент текущей ликвидности

$КТЛ_{(2016)}=(131+350+4512)/(5561+0)=0,8979$

$КТЛ_{(2017)}=(50+1016+5741)/(6524+0)=1,0434$

$КТЛ_{(2018)}=(79+2518+5818)/(8094+0)=1,0397$

Таблица 4 – Показатели ликвидности деятельности предприятия

Показатель	31.12.2016 г	31.12.2017 г.	31.12.2018 г.	Абс. откл. 2018/2016	Темп роста, %
Коэффициент текущей ликвидности	0,8979	1,0434	1,0397	0,1418	115,79
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,0236	0,0077	0,0098	-0,0138	41,53
Уточненный коэффициент ликвидности (быстрой ликвидности)	0,0865	0,1634	0,3209	0,2344	370,98
Общий коэффициент ликвидности	0,2341	0,2605	0,2778	0,0437	118,67

При анализе показателей ликвидности ООО «Группа компаний ВеМаТэк» за 2016 –2018 гг., можно сделать следующие выводы.

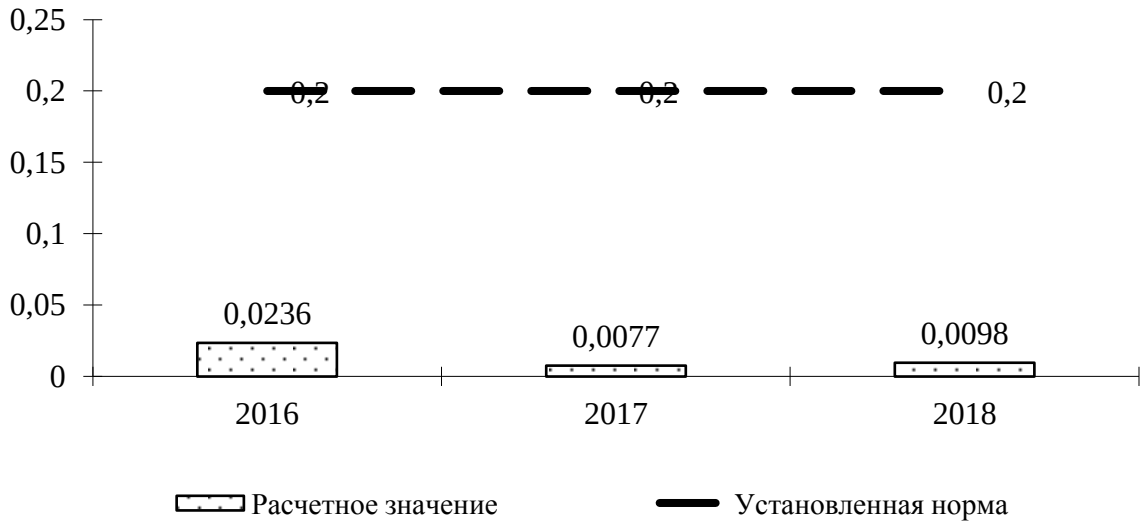


Рисунок 9 – Динамика коэффициента абсолютной ликвидности ООО «Группа компаний ВеМаТэк» за 2016-2018 годы, %

При установленной норме коэффициента абсолютной ликвидности 0,2-0,5 расчетное значение за весь период не соответствует норме. Это может говорить, о нерациональном использовании капитала, слишком высокой доле неработающих активов в виде наличных денег и средств на счетах.

Коэффициент быстрой ликвидности так же ниже нормы (1 и более), что говорит о невозможности предприятия погасить свои краткосрочные обязательства за счет продажи ликвидных активов.

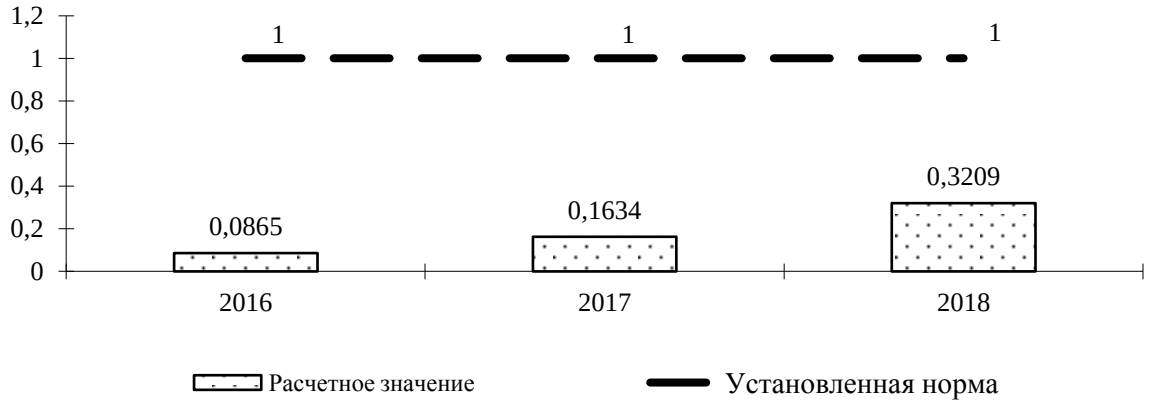


Рисунок 10 – Динамика коэффициента быстрой ликвидности ООО «Группа компаний ВеМаТэк» за 2016-2018 годы, %

При нормальном значении коэффициента текущей ликвидности 1,5-2,5, расчетные показатели ни в одном из рассматриваемых годов не вошли в значение нормы. Это может свидетельствовать о существовании трудностей в обеспечении текущих обязательств и о недостаточно активном использовании оборотных средств.

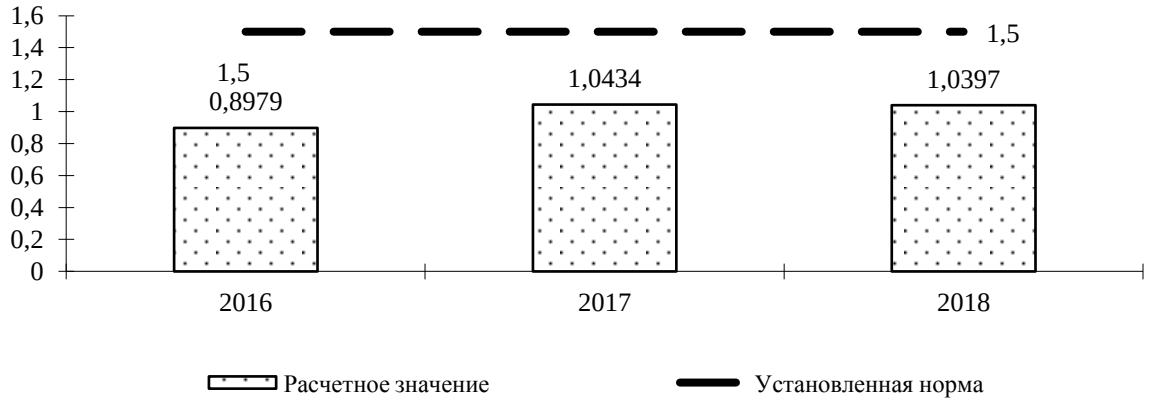


Рисунок 11 – Динамика коэффициента текущей ликвидности ООО «Группа компаний ВеМаТэк» за 2016-2018 годы, %

В данной ситуации рекомендуется сокращать дебиторскую задолженность и снижать оборотные активы, а также улучшить доступ к краткосрочному кредитованию.

Произведем оценку показателей финансовой устойчивости анализируемого предприятия.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств:

$КЗ/С_{(2016)}$=5561/522=10.6533

$КЗ/С_{(2017)}$=6524/588=11.0952

$КЗ/С_{(2018)}$=8094/888=9.1149

Коэффициент автономии (финансовой независимости):

$КА_{(2016)}$=522/5039=0.1036

$КА_{(2017)}$=588/7112=0.0827

$КА_{(2018)}$=888/8982=0.0989

Коэффициент маневренности функционирующего капитала:

$КМ_{(2016)}$=496/522=0.9502

$КМ_{(2017)}$=266/588=0.4524

$КМ_{(2018)}$=326/888=0.3671

Коэффициент финансовой устойчивости:

$Ку_{(2016)}$=(522+0)/5039=0.1036

$Ку_{(2017)}$=(588+0)/7112=0.0827

$Ку_{(2018)}$=(888+0)/8982=0.0989

Изменение показателей финансовой устойчивости ООО «Группа компаний ВеМаТэк» в период с 2016 по 2018 гг., представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика показателей финансовой устойчивости ООО «Группа компаний ВеМаТэк» за 2016-2018 гг

Показатель	31.12. 2016 г	3.12. 2017 г.	31.12. 2018 г.	Абсолютное изменение		Темп роста, %	
				2018 к 2016	2018 к 2017	2018 к 2016	2018 к 2017
Коэффициент финансовой устойчивости	0,1036	0,0827	0,0989	-0,0047	0,0162	95,46	119,58
Коэффициент соотношения заемных и соб. средств	10,6533	11,0952	9,1149	-1,5384	-1,9803	85,55	82,15
Коэффициент маневренности	0,9502	0,4524	0,3671	-0,5831	-0,0853	38,63	81,14

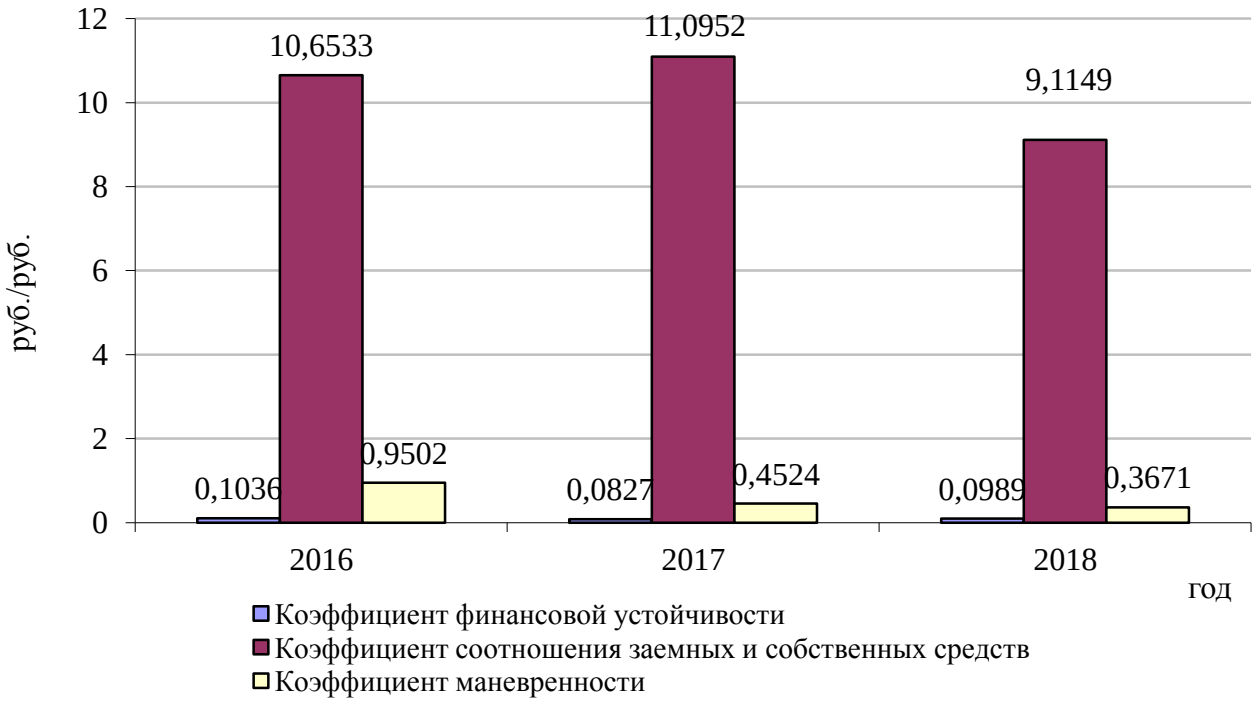


Рисунок 12 – Динамика показателей финансовой устойчивости ООО «Группа компаний ВеМаТэк» за 2016-2018 гг

Коэффициент финансовой независимости показал, что всего 9% активов покрываются собственным капиталом предприятия. Это свидетельствует о финансовой зависимости ООО «Группа компаний ВеМаТэк». Рассчитанный коэффициент маневренности к 31.12.2018 году составил 0,3671, что ниже

показателя 31.12.2016 года на 0,5831 говорит о снижении эффективности использования собственных средств компании.

То есть, рассчитанные показатели финансовой устойчивости говорят о зависимости предприятия от внешних источников финансирования, не оптимальности баланса в части собственного и заемного капитала. То есть можно сделать вывод о неудовлетворительном финансовом положении анализируемого предприятия.

Далее проведем оценку эффективности использования активов ООО «Группа компаний ВеМаТэк».

2.2 Оценка эффективности использования активов ООО «Группа компаний ВеМаТэк»

Рассмотрим активы предприятия, разделы баланса «Внеоборотные активы» и «Оборотные активы».

Первоначально проведем анализ использования основных фондов

Фондоотдача:

$Fa_{(2017)}$=20960,5/174=120,46

$Fa_{(2018)}$=27033,5/442=61,16

Фондоемкость:

$Fe_{(2017)}$=174/20960,5=0,0083

$Fe_{(2018)}$=442/27033,5=0,016

Рентабельность основных средств:

$ROC_{(2017)}$=297,5/174=170,98%

$ROC_{(2018)}$=403/442=91,18%

Таблица 6 – Динамика показателей эффективности использования основных средств ООО «Группа компаний ВеМаТэк» в 2016-2018 гг

Названия показателя	2017 г.	2018 г.	Изменения	
			Абсолютные (+/-)	Темп роста, %
Фондоотдача основных средств	120,46	61,16	-59,30	50,77
Фондоемкость основных средств	0,0083	0,016	+0,0077	192,77
Рентабельность основных средств	170,98	91,18	-79,80	53,33

Коэффициент фондоотдачи за анализируемый период снизился и в 2018 году составил 61,16, другими словами, 61 рубль готового продукта приходится на 1 рубль основных фондов. Коэффициент фондоёмкости показал тенденцию к повышению в анализируемом периоде, что является свидетельством снижения эффективности использовании основных фондов. Рентабельность основных средств ООО «Группа компаний ВеМаТэк» снизилась, что свидетельствует о снижении эффективности привлечения инвестиционных вложений в предприятие.

Рассмотрим объем товарооборота и стоимость основных фондов в динамике за 2016-2018 гг. по таблице 7.

Таблица 7 – Анализ объема товарооборота и стоимости основных фондов в динамике ООО «Группа компаний ВеМаТэк» за 2016-2018 гг

Показатели	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	Отклонение		Среднегодовой темп роста (%)	
				2017 г. от 2016	2018 г. от 2017	2017г. К 2016	2018 г. к 2017
Объем товарооборота, тыс. руб.	19649	22272	31795	+2623	+9523	113,35	142,75
Основные производственные фонды, тыс. руб.	26	322	562	+296	+240	1238,46	174,54
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	99	496	429	+397	-67	501,01	86,49

При рассмотрении данных таблицы 7 наблюдается стабильный рост объема товарооборота (+42,76%). Стоимость основных производственных фондов в 2017

году выросла на 1238%, а в 2018 году – на 175%. С возрастанием стоимости основных фондов, наблюдается снижение прибыли до налогообложения с 2017 по 2018 год.

Далее будет рассмотрен раздел баланса «Оборотные активы» по таблице 8.

На основе произведенных расчетов можно сделать вывод, что размер оборотных активов увеличился с 5012 тыс. руб. до 8420 тыс. руб. Наибольшее влияние здесь оказали увеличение запасов, и существенное увеличение дебиторской задолженности. За счет роста запасов размер оборотных активов увеличился на 1306 тыс. руб., за счет дебиторской задолженности – на 2168 тыс. руб. Денежные средства снизились на 52 тыс. руб. и прочие оборотные активы на 14 тыс.руб.

Таблица 8 – Структура и динамика оборотных активов ООО «Группа компаний ВеМаТэк» за 2016-2018 годы

Показатель	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	Структура,%			Динамика за 2016-2018 гг	
				2016	2017	2018	тыс.руб.	%
Итого по разделу II - Оборотные активы	5012	6791	8420	100,00	100,00	100,00	+3408	168,00
Запасы	4512	5741	5818	90,02	84,54	69,10	1306	128,95
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	21	15	0,00	0,31	0,18	+15	-
Дебиторская задолженность	350	1016	2518	6,98	14,96	29,90	+2168	719,43
Денежные средства и денежные эквиваленты	131	50	79	2,61	0,74	0,94	-52	60,31
Прочие оборотные активы	19	4	5	0,38	0,06	0,06	-14	26,32

В структуре оборотых средств наибольшую долю занимают запасы – 69,10% в общем объеме оборотных активов в 2018 году. На втором месте – дебиторская задолженность (29,90% в 2018 г.).

Таким образом, финансово-хозяйственная деятельность ООО «Группа компаний ВеМаТэк» показывает положительную тенденцию развития. Объем реализации продукции претерпевает существенный рост наряду с получаемой выручкой. Из всех оборотных активов наибольшие темпы роста показала дебиторская задолженность, что говорит о неэффективности управления ею и требует принятия незамедлительных мер по ее снижению.

Кроме того, важно произвести анализ деловой активности для оценки деятельности ООО «Группа компаний ВеМаТэк». Изменение показателей деловой активности ООО «Группа компаний ВеМаТэк» за 2016-2018 гг. показаны в таблице 7.

Оборачиваемость оборотных средств

OOC(2017)=22272/5901,5=3,77 оборот/год

OOC(2018)=31795/7605,5=4,18 оборот/год

Оборачиваемость запасов

OZ(2017)=15765/5126,5=4,36 оборот/год

OZ(2018)=23314/5779,5=5,52 оборот/год

Оборачиваемость дебиторской задолженности

OR(2017)=22272/694,5=32,07 оборот/год

OR(2018)=31795/1771,5=17,95 оборот/год

Оборачиваемость кредиторской задолженности

OC(2017)=22272/6042,5=3,69 оборот/год

OC(2018)=31795/7309=4,35 оборот/год

Оборачиваемость краткосрочной задолженности

OKt(2017)=22272/6042,5=3,69 оборот/год

OKt(2018)=31795/7309=4,35 оборот/год

Оборачиваемость активов

OA(2017)=22272/6075,5=3,67 оборот/год

OA(2018)=31795/8047=3,95 оборот/год

Оборачиваемость собственного чистого капитала

ОСК(2017)=22272/555=40,13 оборот/год

ОСК(2018)=31795/738=43,08 оборот/год

Таблица 9 – Динамика коэффициентов деловой активности ООО «Группа компаний ВеМаТэк» за 2016-2018 гг., оборот/год

Показатели	2017 г.	2018 г.	Абсолютные, (+/-)	Темп роста, %
Оборачиваемость оборотных активов	3,77	4,18	0,41	110,88
Оборачиваемость запасов предприятия	4,36	5,52	0,95	130,84
Оборачиваемость дебиторской задолженности	32,07	17,95	-14,12	55,97
Оборачиваемость кредиторской задолженности	3,69	4,35	0,66	117,89
Оборачиваемость задолженности краткосрочной	3,69	4,35	0,66	117,89
Оборачиваемость активов	3,67	3,95	0,28	107,63
Оборачиваемость собственного чистого капитала	40,13	43,08	2,95	107,35

Коэффициент общей оборачиваемости активов показывает, что продолжительность нахождения капитала в активах ООО «Группа компаний ВеМаТэк». Данный показатель за период не изменился и составил 4,18 оборота в год. При этом, выявлено, что оборачиваемость дебиторской задолженности ООО «Группа компаний ВеМаТэк» выше оборачиваемости кредиторской, что является благоприятным фактором в деятельности предприятия. Кроме того, дебиторская задолженность оборачивается быстрее оборотных средств, что говорит о довольно высокой интенсивности поступления на предприятие денежных средств, то есть в итоге происходит увеличение собственных средств. В организации на каждый рубль инвестированных собственных средств приходится 43,08 руб, выручки от продаж, что положительно характеризует финансовую деятельность компании.

Далее произведем расчет показателей в днях.

Таблица 10 – Динамика показателей деловой активности ООО «Группа компаний ВеМаТэк» за 2016-2018 гг., дни

Показатели	2017 г.	2018 г.	Абсолютные, (+/-)	Темп роста, %
Длительность оборота оборотных средств	96	86	-10	89,58
Длительность оборота запасов (срок хранения)	82	65	-17	79,27
Длительность оборота дебиторской задолженности (оборачиваемость средств в расчетах)	11	20	9	181,82
Длительность оборота кредиторской задолженности	98	83	-15	84,69
Длительность оборота активов	98	91	-7	92,86
Длительность оборота собственного чистого капитала	9	8	-1	88,89
Длительность оборота оборотных активов	95	86	-9	90,53
Продолжительность операционного цикла	93	85	-8	91,40
Продолжительность финансового цикла	-5	2	7	140,00

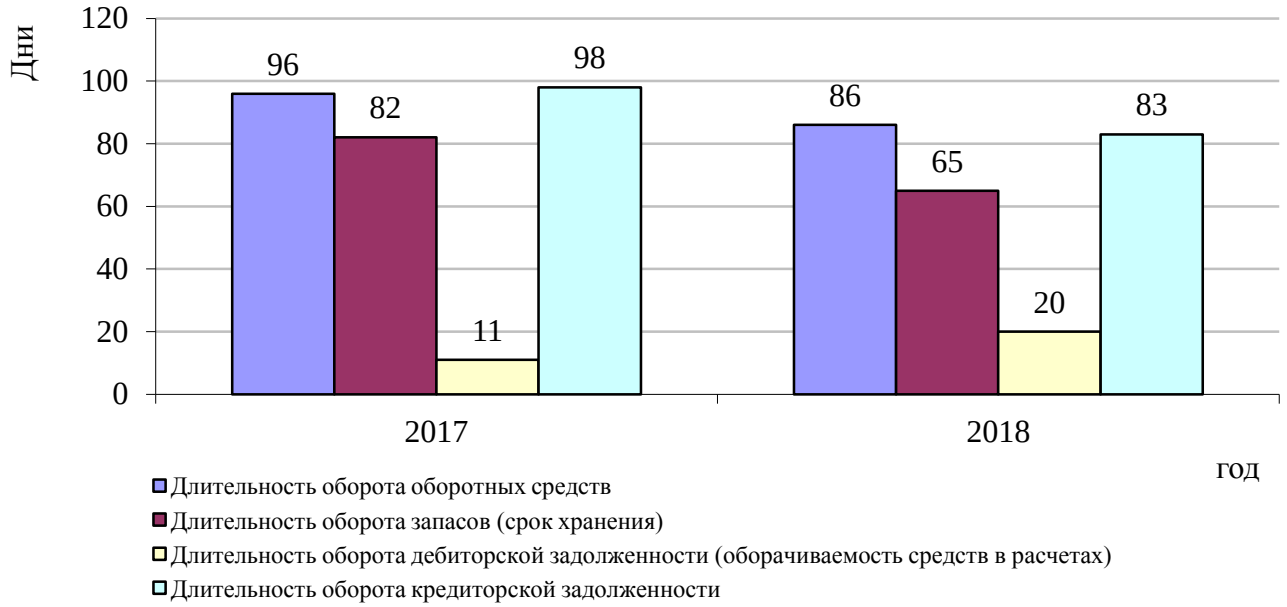


Рисунок 13 – Динамика показателей деловой активности ООО «Группа компаний ВеМаТэк» за 2016-2018 гг.

Из расчетов показателей оборачиваемости дебиторской задолженности видно, что в среднем денежные средства были изъяты из оборота или «омертвлены» на 20 дней в 2018 году. В 2017 годы данный показатель составляет 11 дней, и за

период увеличился на 81%. При этом, оборачиваемость запасов снижается с 82 дней до 65 дней, что является положительным моментом в управлении запасами.

Продолжительность операционного цикла сокращается на 8 дней за период с 2016 по 2018 гг. Уменьшение длительности операционного цикла увеличивает активность и интенсивность использования оборотных активов, это является индикатором роста эффективности управления и улучшения финансового состояния предприятия. Финансовый цикл организации можно признать «классическим».

Рисунок 14 – Динамика операционного и финансового циклов ООО «Группа компаний ВеМаТэк» за 2016-2018 гг.

Вывод по главе 2

ООО «Группа компаний ВеМаТэк» на сегодняшний день является крупнейшим поставщиком высокотехнологичных материалов и профессионального оборудования для следующих сфер бизнеса: производство наружной рекламы; оборудование для широкоформатной цифровой печати; расходные материалы для широкоформатной цифровой печати (плёнки, бумага, чернила и т.д.); автостайлинг; специализированная защита лакокрасочного

покрытия автомобилей; тонировка стекол и атермальная защита салона автомобилей; декоративное оформление интерьеров, выставочных и торговых залов, банков и офисов; строительство и средства малой архитектуры.

В результате исследования финансовых показателей компании было выявлено, что в периоде 2016-2018 годы чистая прибыль выросла на 211 тыс. руб., при этом, стоит отметить спад показателя чистой прибыли с 2017 на 2018 годы при достаточно больших темпах роста выручки предприятия. А, рассчитанные показатели финансовой устойчивости компании говорят о зависимости предприятия от внешних источников финансирования, не оптимальности баланса в части собственного и заемного капитала. То есть был сделан вывод о неудовлетворительном финансовом положении анализируемого предприятия.

В результате исследования активов фирмы были выявлены следующие проблемы.

Первой проблемой в управлении активами в организации является неэффективный мониторинг контрагентов, так как при пролонгации договора не проводится повторная проверка состояния контрагента. В результате в ООО «Группа компаний ВеМаТэк» возникают финансовые риски, которых можно избежать при внедрении тщательной предварительной оценки финансового состояния контрагента и расчета вероятности его банкротства.

Второй проблемой в управлении активами в организации является неэффективная система планирования материальных запасов ввиду отсутствия расчетов по планированию страхового запаса, в результате организация часто испытывает дефицит одних товарных запасов и переизбыток других товарных запасов.

В связи с выявленными недостатками целесообразно разработать мероприятия по совершенствованию управления активами ООО «Группа компаний ВеМаТэк» в целях повышения эффективности ее деятельности.

В следующем разделе будут разработаны рекомендации по повышению эффективности использования активов анализируемого предприятия.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АКТИВОВ ООО «ГРУППА КОМПАНИЙ ВЕМАТЭК»

3.1 Рекомендации по повышению эффективности использования активов ООО «Группа компаний ВеМаТэк»

В результате проведенного исследования установлено, что совершенствование экономической работы в области управления активами ООО «Группа компаний ВеМаТэк» необходимо проводить с учетом решения двух основных проблем: минимизации дебиторской задолженности, организации эффективного управления товарными запасами.

Для решения первой выявленной проблемы в управлении оборотным капиталом в ООО «Группа компаний ВеМаТэк», а именно неэффективного мониторинга контрагентов, мы рекомендуем внедрение системы синхронизации сроков погашения кредиторской задолженности и поступления выплат от дебиторов. Решение проблемы синхронизации строится на основе выбранной политики работы с платежами. Эта политика должна предусматривать следующие направления: мониторинг продаж; проработку политики по управлению задолженностью; выработку инкассационной политики в организации.

Для осуществления мониторинга продаж необходимы:

– реестр плательщиков для отслеживания сумм продаж и сроков платежей;

– классификация в реестре продаж по группам «постоянный – новый»;

– отслеживание просроченной задолженности, размера безнадежных долгов;

– расчет потенциальной задолженности.

Проработка политики по управлению задолженностью включает в себя:

– работу с клиентами-неплательщиками (встречи, переговоры);

– увязку сроков погашения дебиторской задолженности со сроками погашения кредиторской задолженности (анализ и оптимизация);

– расчет издержек за пользование краткосрочными кредитами;

– оценку затрат на привлечение специальных «инструментов» воздействия, факторинга.

Выработка инкассационной политики в организации включает в себя:

– определение сроков и количества письменных оповещений по долгу;

– проведение личных встреч с клиентами-должниками;

– разработку условий выплаты долга и санкций за просрочку платежа;

– обращение к уполномоченным органам с просьбой о взыскании долга с неплательщика;

– действия по продаже долга.

Объем дебиторской задолженности находится в зависимости от следующих показателей:

– объема продаж в кредит;

– действующей кредитной политики (условий кредита);

– эффективности сбора долга (инкассации);

– вероятности возникновения безнадежных долгов.

В ходе управления дебиторской задолженностью мы предлагаем проводить предварительную оценку финансового состояния контрагента и расчета вероятности его банкротства, а так же при каждой пролонгации договора на следующий год. Для упрощения проведения оценки финансового состояния контрагента и расчета вероятности его банкротства в ООО «Группа компаний ВеМаТэк» предлагается автоматизация данного процесса. Программный продукт «1С-Рарус: Управление дебиторской задолженностью» – это типовое решение, предназначенное для анализа как дебиторской задолженности организации в различных аналитических разрезах, так и анализа контрагентов.

С ее помощью можно оценить степень реальности ожидаемых событий (возврата задолженности) в зависимости от условий (характеристик деятельности контрагента), способствующих их появлению. Для оценки финансовой дисциплины контрагента нами прилагается использование: коэффициента текущей ликвидности, коэффициента рентабельности продаж, коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности; соотношение заемных и собственных средств. Причем нет строгих ограничений на количество оцениваемых альтернатив, но каждая новая альтернатива требует дополнительного введения в модель m +1 параметра.

Протестируем дебиторскую задолженность контрагентов ООО «Группа компаний ВеМаТэк» с помощью «1С-Рарус: Управление дебиторской задолженностью». Исходные данные представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Аналитические показатели, характеризующие финансовое состояние предприятий-дебиторов ООО «Группа компаний ВеМаТэк»

Порядковый номер предприятия	Класс предприятия	Коэффициент текущей ликвидности	Коэффициент рентабельности продаж	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	Соотношение заемных и собственных средств
1	2	3	4	5	6
2	2	1,30	8,09	7,78	0,36
3	1	0,97	2,76	2,81	5,30
4	0	2,05	5,10	4,35	7,12
5	1	1,23	7,43	4,42	6,28
6	0	0,73	1,13	0,31	9,84
7	2	7,76	23,17	5,3	1,65
8	2	8,78	2,10	5,65	2,43
9	2	5,62	3,47	6,09	5,01
10	1	0,95	0,52	5,04	4,98
11	0	0,92	2,40	4,98	9,32
12	0	0,97	0,47	2,44	8,78
13	0	0,32	0,37	3,67	2,06
14	2	1,74	8,04	2,66	3,70
15	1	8,67	5,32	4,85	5,89
16	2	1,28	7,32	7,70	4,75
17	0	0,64	0,26	0,46	6,41
18	2	1,18	4,48	6,12	0,23
19	0	0,23	1,68	1,96	6,74
20	0	0,78	0,59	1,01	4,53
21	0	1,01	1,45	0,02	5,82
22	1	0,98	2,84	5,11	3,66
23	1	9,82	3,81	2,98	5,90
24	2	7,52	4,45	4,54	1,01
25	1	2,02	4,86	4,23	2,49
26	0	0,46	0,32	3,89	6,20

Окончание таблицы 11

Порядковый номер предприятия	Класс предприятия	Коэффициент текущей ликвидности	Коэффициент рентабельности продаж	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	Соотношение заемных и собственных средств
27	2	10,02	1,32	5,01	1,35

28	2	2,00	2,79	7,48	2,30
29	0	0,91	0,89	0,21	9,61
30	2	3,20	6,76	5,98	4,20
31	0	0,48	1,45	3,45	5,98
32	2	1,89	12,00	5,30	0,76
33	1	1,09	8,42	3,67	4,67
34	2	1,56	9,12	8,00	3,90
35	1	1,56	4,73	4,43	5,21

В результате выполнения необходимых действий в данном статистическом пакете были получены расчетные характеристики модели, которые отражены на рисунке 15, а так же в таблице 12.

Effect	Var1 - Parameter estimates (Spreadsheet1) Distribution : MULTINOMIAL Link function: LOGIT						
	Level of Effect	Level of Response	Column	Estimate	Standard Error	Wald Stat.	p
Interc 1		2	1	-11,5953	1,971902	34,5778	0,000000
"Var2"		2	2	1,1136	0,195655	32,3949	0,000000
"Var3"		2	3	1,7756	0,202418	76,9438	0,000000
"Var4"		2	4	2,7338	0,316838	74,4485	0,000000
"Var5"		2	5	-2,5157	0,217179	134,1766	0,000000
Interc 2		1	6	-1,4349	0,709787	4,0869	0,043217
"Var2"		1	7	0,5974	0,177940	11,2709	0,000787
"Var3"		1	8	0,5741	0,078565	53,3989	0,000000
"Var4"		1	9	0,8620	0,152424	31,9814	0,000000
"Var5"		1	10	-0,7928	0,093138	72,4535	0,000000
Scale				1,0000	0,000000		

Рисунок 15 – Окно системы STATISTICA «Оценки параметров»

Анализ таблицы 12 позволяет сделать вывод, что построенная модель обеспечивает достаточно точное прогнозное попадание предприятия-дебитора в определенный класс.

Например, необходимо получить предварительную оценку предприятия А, которое может стать дебитором ООО «Группа компаний ВеМаТэк». Финансовое состояние предприятия характеризуют следующие показатели: коэффициент текущей ликвидности – 2,42; коэффициент рентабельности продаж – 6,08; коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности – 0,84; соотношение заемных и собственных средств предприятия – 5,91.

Таблица 12 – Прогнозные значения вероятностей

Класс предприятия	P (y=2)	P (y=1)	P (y=2)	y	P (y=2)	P (y=1)	P (y=0)
2	1,0000	0,0000	0,0000	0	0,0000	0,0182	0,9818
1	0,0000	0,2591	0,7409	0	0,0000	0,0339	0,9661
0	0,0006	0,6944	0,3050	0	0,0000	0,0100	0,9900
1	0,0380	0,8818	0,0803	1	0,0439	0,8677	0,0884
0	0,0000	0,0004	0,9996	1	0,0060	0,9832	0,0108
2	1,0000	0,0000	0,0000	2	0,9971	0,0029	0,0000
2	0,9639	0,0361	0,0000	1	0,5829	0,4111	0,0060
2	0,4187	0,5781	0,0032	0	0,0000	0,0732	0,9268
1	0,0001	0,4569	0,5430	2	0,9747	0,0253	0,0000
0	0,0000	0,0689	0,9311	2	0,9861	0,0139	0,0000
0	0,0000	0,0043	0,9957	0	0,0000	0,0004	0,9996
0	0,0012	0,6215	0,3773	2	0,9726	0,0274	0,0001
2	0,2639	0,7161	0,0200	0	0,0000	0,1108	0,8892
1	0,4099	0,5891	0,0011	2	1,0000	0,0000	0,0000
2	0,9960	0,0040	0,0000	1	0,3346	0,6461	0,0193
0	0,0000	0,0037	0,9963	2	0,9999	0,0001	0,0000
2	0,9990	0,0010	0,0000	1	0,0110	0,8604	0,1286

Таким образом, с наибольшей вероятностью предприятие А попадет в группу ненадежных дебиторов, поэтому для данного типа дебиторской задолженности организации необходимо более жесткая кредитная политика, чем по другим дебиторам, недопустимость долгосрочного кредита (проектируемый Регламент работы с клиентами представлен в Приложении В).

Кроме того, установлено, что важной проблемой, которую необходимо решить с целью совершенствования экономической работы по управлению активами на ООО «Группа компаний ВеМаТэк», является нормирование запасов. При определении оптимального, экономически обоснованного норматива оборотного капитала необходим точный анализ реальных условий деятельности на данном предприятии с учетом его развития и выявления действительных потребностей в оборотном капитале.

Расчет оптимальной величины норматива оборотного капитала по данному виду запасов сводится к определению количества поставок, при которых суммарные издержки включающие часть платы за оборотный капитал расходы на

хранение запаса данного вида на складе, а также расходы на его поставку, пропорциональные числу поставок, были бы минимальными.

Процесс установления оптимального норматива оборотного капитала предполагает одновременное соответствующее определение оптимального периода и размера поставки по каждому из рассматриваемых видов запасов, которые должны учитываться при заключении договоров на поставку и составлении графиков поставок с поставщиками. Для надежного обеспечения процесса реализации продукции, необходимо создание резервных (страховых) запасов. По страховому запасу, так же как и по текущему, рассчитывается плановый норматив оборотного капитала.

Установление оптимального текущего уровня страхового запаса предлагается рассмотреть с использованием экономико-математической модели управления запасами в случае вероятностного спроса, которая представляет собой модификацию классической модели управления запасами (формула Уилсона), обобщенную на случай вероятностного спроса.

Задачу управления запасами при использовании модели с вероятностным спросом предлагаем сформулировать следующим образом: необходимо так спланировать размер и количество поставок, а также размер страхового запаса, чтобы при заданном значении коэффициента риска обеспечивался минимум переменной части совокупных за плановый интервал издержек на хранение и поставки запасаемых ресурсов.

Эта задача идентична задаче управления запасами для классической модели с учетом того обстоятельства, что величина страхового запаса должна быть выбрана таким образом, чтобы вероятность превышения фактического суммарного (за плановый интервал) спроса над ожидаемой величиной этого спроса с учетом страхового запаса была равна коэффициенту риска.

Анализ ABC, XYZ и другие способы прогнозирования помогают логистике оценить расход материалов и рационально их использовать, не расходуя лишние денежные средства на невостребованные запасы.

Внедрение интегрированного ABC и XYZ-анализа в практику работы ООО «Группа компаний ВеМаТэк» обеспечит эффективное управление запасами, даст возможность предприятию оптимизировать материальные запасы в объеме, достаточном для эффективной реализации, предотвратить чрезмерные запасы и увеличение риска «замораживания» оборотных средств, а также списания материалов в связи с окончанием срока годности.

В настоящее время необходимо гармонизировать номенклатуру запасов и провести оптимизацию остатков запасов. При этом, нужно приобретать именно те товары, которые наиболее полно удовлетворяют потребительские потребности, то есть о необходимости управления товарной политикой организации. Идея метода ABC анализа строится на основании принципа Парето: «за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин», в настоящий момент более известного как «правило - 20 на 80». Данный метод анализа получил большое развитие, благодаря своей универсальности и эффективности. Результатом ABC анализа является группировка объектов по степени влияния на общий результат.

Разработка и внедрение АИС предприятия обусловлена рядом факторов, например, таких, как: необходимостью получения достоверной информации о процессах, происходящих на предприятии; отсутствием или слабой организацией управленческого учета; большой трудоемкостью ручного формирования ряда отчетов; отсутствием автоматизации на отдельных участках; наличием большого количества ошибок в существующей на предприятии АИС и т.д.

В целях оптимизации запасов на складе проведем их классификацию с помощью ABC-анализа.

Для проведения анализа готовой продукции выберем в качестве объекта анализа номенклатурную группу готовой продукции, в качестве параметра классификации - выручку от реализации сопутствующих товаров.

Полученный результат представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Классификация номенклатурных групп с помощью метода ABC в 2018 год

Номенклатурные группы	Объем продаж, тыс. руб.	группа
Solojet самоклеящаяся ПВХ пленка	9612,67	A
Чернила для принтера	6720,72	A
Бумажные фотообои	5923,21	A
Термопленка	1107,67	B
Пленка для авто стайлинга	1007,01	B
WE - пленка (самоклеящаяся цветная мономерная ПВХ пленка)	1026,86	B
ПВХ листы	1267,05	B
Светорассеивающий материал для мобильных стендов	1062,05	B
Фотобумага	1492,93	B
Оборудование	985,12	B
Профиль (багетный, плакатный)	519,26	C
Мебельный пластик	555,68	C
Монтажная пленка	514,76	C
ИТОГО РЕАЛИЗАЦИЯ	31795,00	-

В результате анализа выявлено что 70% выручки от продаж обеспечивают первые 3 позиции в представленной таблице, а именно: Solojet самоклеящаяся ПВХ пленка, чернила для принтера, бумажные фотообои. Следующие 7 позиций обеспечили 25% выручки и лишь 3 последние-5%. На предприятия расходы на управление распределялись между всеми объектами равномерно, вне зависимости от вклада объекта в конечный результат. Таким образом, перераспределение средств на управление, выполненное в соответствии с результатами анализа ABC, даст снижение затрат на управление и одновременно повысит его эффективность.

Рекомендации по управлению запасами ABC-классификации приведены в таблице 14.

Таблица 14 – Рекомендации по управлению запасами ABC-классификации

Группа A	Группа B	Группа C
Тщательный контроль уровня запасов. Точный учет информации. Группа высшего приоритета. Точное определение объема	Обычный контроль. Обычный порядок управления запасами. Использование экономичного размера	Простейший вид контроля. Отсутствие или незначительный учет информации. Группа низшего приоритета.

заказа. Максимально точный прогноз	заказа.	Большие объемы заказа.

Однозначно приоритетное внимание к группе А, выражающееся в повышении уровня контроля состояния запасов. Эта политика требует использования модели управления запасами с фиксированным уровнем заказа (точки перезаказа).

Группа С, как группа наименьшего приоритета, довольствуется периодическим контролем, который реализуется в модели управления с фиксированным интервалом времени между заказами (периодического заказа).

Имея данные ABC-анализа, делается вывод о необходимости оптимизации товарного ассортимента. При всех многочисленных плюсах, существует один значительный минус: данный метод не позволяет оценивать сезонные колебания спроса на товары. XYZ – анализ это инструмент, позволяющий разделить продукцию по степени стабильности продаж и уровня колебаний потребления.

Метод данного анализа заключается в расчете для каждой товарной позиции коэффициента вариации или колебания расхода. Этот коэффициент показывает отклонение показателя от среднего значения и выражается в процентах.

Коэффициент вариации рассчитывается по формуле (2):

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{n-1}^{n}(x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} x100\%$$

где, xi – значение параметра по оцениваемому объекту за i-тый период,

x – среднее значение параметра по оцениваемому объекту анализа,

n – число периодов.

В качестве параметра используем объем продаж по кварталам за 2018 год. Результатом XYZ – анализа является группировка товаров по трем категориям, исходя из стабильности их поведения. С учетом особенностей предприятия используем принцип классификации номенклатурных групп «возможный». Данный принцип предполагает следующие признаки:

Категория X – В нее попадают товары с колебанием продаж от 0% до 15%. Группа товаров, характеризующиеся стабильной величиной потребления и высокой степенью прогнозирования.

Категория Y - В нее попадают товары с колебанием продаж от 15% до 40%. Группа товаров, характеризующиеся сезонными колебаниями и средними возможностями их прогнозирования. Они требуют к себе большего внимания. Больше вероятность допущения неликвидов и дефицита.

Категория Z - В нее попадают товары с колебанием продаж от 40% и выше. Группа товаров с нерегулярным потреблением и непредсказуемыми колебаниями, поэтому, спрогнозировать их спрос является просто нереальной задачей.

Таблица 15 – Классификация номенклатурных групп с помощью XYZ –анализа по выручке

Номенклатурные группы	1 квартал тыс.руб	2 квартал тыс.руб.	3 квартал тыс.руб.	4 квартал тыс.руб.	Итого за год	Коэффи-циент вариации	Группа
Solojet самоклеящаяся ПВХ пленка	2028,27	2633,87	2643,48	2307,04	9612,67	5,26%	X
Мебельный пластик	1418,07	1841,48	1848,20	1612,97	6720,72	8,27%	X
Пленка для авто стайлинга	1249,80	1622,96	1628,88	1421,57	5923,21	12,20%	X
Профиль (багетный, плакатный)	233,72	303,50	304,61	265,84	1107,67	14,23%	X
Чернила для принтера	212,48	275,92	276,93	241,68	1007,01	22,60%	Y
Бумажные фотообои	216,67	281,36	282,39	246,45	1026,86	17,13%	Y
Термопленка	267,35	347,17	348,44	304,09	1267,05	30,60%	Y
WE - пленка (самоклеящаяся цветная мономерная ПВХ пленка)	224,09	291,00	292,06	254,89	1062,05	20,49%	Y

Окончание таблицы15

Номенклатурные группы	1 квартал тыс.руб	2 квартал тыс.руб.	3 квартал тыс.руб.	4 квартал тыс.руб.	Итого за год	Коэффи-циент вариации	Группа

ПВХ листы	315,01	409,06	410,55	358,30	1492,93	21,62%	Y
Светорассеивающий материал для мобильных стендов	207,86	269,92	270,91	236,43	985,12	19,67%	Y
Оборудование	109,56	142,28	142,80	124,62	519,26	20,53%	Y
Фотобумага	117,25	152,26	152,81	133,36	555,68	42,75%	Z
Монтажная пленка	108,61	141,04	141,56	123,54	514,76	42,45%	Z
ИТОГО РЕАЛИЗАЦИЯ	6708,75	8711,83	8743,63	7630,80	31795,0		

В результате проведения XYZ анализа можно сделать следующие выводы:

– наиболее стабильные продажи в течение года имеют: Solojet самоклеящаяся ПВХ пленка, мебельный пластик, пленка для авто стайлинга и профиль (багетный, плакатный). Эти номенклатурные группы легко прогнозируются;

–колебания выручки по большинству номенклатурных групп запасов в течение года составляет от 15% до 40%, что затрудняет ее прогнозируемость;

– наиболее сложными в прогнозировании являются фотобумага и монтажная пленка.

Итак, классификация XYZ позволяет определиться с выбором подходов к управлению запасами (таб. 16).

Таблица 16 – Выбор подходов к управлению запасами на основе XYZ классификации

Группа	Подход к управлению	Уровень исполнения
X	Минимизация	Руководители групп, отделов
Y	Оптимизация	Руководители отделов
Z	Минимизация или максимизация	Руководители групп, отделов при согласовании с руководителями смежных служб

Объединение результатов ABC и XYZ-классификация в матрице ABC-XYZ – популярный и очень информативный инструмент управления запасами.

В каждую клетку матрицы ABC-XYZ попадают те позиции номенклатуры, которые были отнесены к каждой из двух указанных в клетке групп номенклатуры. Например, в клетку AX должны быть записаны позиции,

отнесенные к группе А при классификации по методу ABC и к группе X при классификации по методу XYZ. матрица ABC-XYZ может быть использована не только как инструмент управления запасами, но и как объект стратегического анализа, результаты которого могут во многом помочь в принятии решений по стратегическому развитию бизнеса.

В таблице 17 представлены результаты совмещенного анализа.

Таблица 17 – Распределение номенклатурных групп с помощью совмещенного анализа

Номенклатурная группа	Группа
Solojet самоклеящаяся ПВХ пленка	AXX
ПВХ листы	BYX
Оборудование	BYX
Мебельный пластик	CXX
Чернила для принтера	AYY
Бумажные фотообои	AYY
Термопленка	BYY
Пленка для авто стайлинга	BXY
WE - пленка (самоклеящаяся цветная мономерная ПВХ пленка)	BYY
Светорассеивающий материал для мобильных стендов	BYY
Профиль (багетный, плакатный)	CXY
Монтажная пленка	CZY
Фотобумага	BZZ

Для номенклатурных групп, входящих в группы AXX, AYY, AZZ, выбирают индивидуальные технологии управления запасами: AXX – рассчитывается оптимальный размер запаса и по возможности применять технологию производства «точно в срок»; AYY – контролируется ежедневно (еженедельно) и устанавливается страховой запас в связи с большими колебаниями спроса.

AXX Solojet самоклеящаяся ПВХ пленка	BXX	CXX Мебельный пластик
AYX	BYX Оборудование	CYX

	ПВХ листы	
AYY Чернила для принтера Бумажные фотообои	BYY Термопленка WE - пленка (самоклеящаяся цветная мономерная ПВХ пленка) Светорассеивающий материал для мобильных стендов	ZYY
AXY	BXY Пленка для авто стайлинга	CXY Профиль (багетный, плакатный)
AZY	BZY	CZY Монтажная пленка
AZZ	BZZ Фотобумага	CZZ

Рисунок 16 – Матрица распределения номенклатурных групп

Для групп BXX, BYY и BZZ осуществляется управление, как правило, по одинаковым технологиям, зависящим от сроков планирования и способов доставки. Для группы CXX планирование осуществляется на более длительный период, например, на квартал, с еженедельной (ежемесячной) проверкой наличия запаса на складе.

По итогам проведенного ABC – XYZ- можно сделать следующие выводы.

Наиболее востребованными и приносящими стабильную выручку является Solojet самоклеящаяся ПВХ пленка, по этим запасам легко планировать объем продаж, как в количественном, так и в стоимостном выражении. Данная группа продукции наиболее управляемая.

Объем продаж «Чернила для принтера» подвержен колебаниям спроса на продукцию. Управление запасом данного вида продукции предполагает постоянный контроль за его наличием на складе.

Бумажные фотообои, вошедшие в группу AXX, приносят предприятию 18,6% выручки, однако на них стабильный спрос, поэтому для эффективного управления данным видом продукции можно порекомендовать увеличение запасов, контролируя при этом объемы продаж.

Термопленка, WE - пленка (самоклеящаяся цветная мономерная ПВХ пленка), светорассеивающий материал для мобильных стендов относятся к группе BYY.

Они характеризуются низкой долей в составе выручки и колебаниями спроса до 40%. Для таких видов продукции тяжело спрогнозировать объем продаж, но и отказываться от них нельзя. Поэтому приобретение данных видов запасов надо осуществлять по заявкам и четко отслеживать наличие запасов на складе.

Таким образом, для решения первой выявленной проблемы в управлении активами в ООО «Группа компаний ВеМаТэк», а именно неэффективного мониторинга контрагентов – было предложено внедрение системы синхронизации сроков погашения кредиторской задолженности и поступления выплат от дебиторов и автоматизация данного процесса с помощью программного продукта «1С-Рарус: Управление дебиторской задолженностью».

Для решения второй выявленной проблемы в управлении активами в ООО «Группа компаний ВеМаТэк», а именно неэффективной системы планирования материальных запасов – было предложено внедрение проведения ABC – XYZ анализа в целях определения оптимального объема запасов. Внедрение интегрированного ABC и XYZ-анализа в практику работы ООО «Группа компаний ВеМаТэк», что обеспечит эффективное управление запасами, даст возможность организации оптимизировать материальные запасы в объеме, достаточном для эффективной реализации, предотвратить чрезмерные запасы и увеличение риска «замораживания» оборотных средств, а также списания материалов в связи с окончанием срока годности.

Далее рассчитаем изменения основных финансово-экономических показателей хозяйственной деятельности организации, полученного в результате внедрения мероприятий, предложенных в проектной части проекта.

3.2 Эффективность предложенных мероприятий

В 2018 году оптовая компания ООО «УралПромНефтьПоставка» в результате внедрения системы контроля за состоянием дебиторской задолженности и

постановке эффективной кредитной политики смогло добиться снижения дебиторской задолженности на 20 процентов [30], поэтому, можно предположить, что ООО «Группа компаний ВеМаТэк» сможет добиться таких же результатов, поэтому представим прогнозные данные в таблице 18.

Таблица 18 – Оценка оборачиваемости дебиторской задолженности ООО «Группа компаний ВеМаТэк» на прогнозный период

Показатели	2018 год	Прогноз на 2019 год
Выручка от продажи, тыс. руб.	31795	32654
Среднегодовая величина дебиторской задолженности, тыс. руб.	1767	1413
Среднегодовая величина кредиторской задолженности, тыс. руб.	7309	6955
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, оборотов	18,00	23,11
Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дней	20	16
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, оборотов	4,35	4,70
Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дней	83	77

В результате расчета показателей оборачиваемости дебиторской задолженности мы установили, что в прогнозном году по сравнению с 2018 годом дебиторская задолженность ООО «Группа компаний ВеМаТэк» обращается быстрее, а именно с 20 дней до 16 дней. Кроме того, в прогнозном периоде в результате более быстрого погашения дебиторской задолженности организация сможет более быстро рассчитываться по своим обязательством, что в конечном итоге приведет к ускорению оборачиваемости кредиторской задолженности. Проведем оценку эффективности предложенного мероприятия по совершенствованию системы планирования материальных запасов. Согласно данным ООО «УралПромНефтьПоставка» [30] так же внедрившей в начале 2017 года систему планирования материальных запасов ООО «Группа компаний

ВеМаТэк» в планируемом 2019 году за счет организации совершенствования управления запасами сможет снизить их величину на складе на 10%.

Таблица 19 – Прогнозируемые показатели ООО «Группа компаний ВеМаТэк» на прогнозный период

Показатели	2018 год	Прогноз на 2019 год	Абсолютные изменения (+/-)
Выручка от продажи, тыс. руб.	31795	32654	+859
Среднегодовая величина запасов, тыс. руб.	5762	5185	-577
Коэффициент оборачиваемости запасов, раз/год	5,52	6,30	+0,78
Длительность одного оборота, дни	65	57	-8
Среднегодовая величина активов, тыс. руб.	8047	7116	-931
Оборачиваемость активов, дни	91	78	-13

В результате расчета показателей оборачиваемости запасов мы установили, что в прогнозном году по сравнению с 2018 годом запасы ООО «Группа компаний ВеМаТэк» станут обращаться быстрее, а именно с 65 дней до 57 дней, оборачиваемость активов так же ускорится с 91 дня до 78 дней. Ускорение оборачиваемости оборотного капитала в прогнозном 2019 году окажет позитивное влияние прибыльность и рентабельность предприятия.

Вывод по главе 3

В результате внедрения системы синхронизации сроков погашения кредиторской задолженности и поступления выплат от дебиторов и автоматизация данного процесса с помощью программного продукта «1С-Рарус: Управление дебиторской задолженностью» организация сможет добиться снижения дебиторской задолженности на 20 процентов, оборачиваемость дебиторской задолженности сократиться с 20 дней до 16 дней. Кроме того, в прогнозном периоде в результате более быстрого погашения дебиторской задолженности организация сможет более быстро рассчитываться по своим

обязательством, что в конечном итоге приведет к ускорению оборачиваемости кредиторской задолженности.

В результате внедрения проведения ABC – XYZ-анализа в целях определения оптимального объема запасов даст возможность организации оптимизировать материальные запасы в объеме, достаточном для эффективной реализации, предотвратить чрезмерные запасы и увеличение риска «замораживания» оборотных средств, а также списания материалов в связи с окончанием срока годности, а ускорение оборачиваемости оборотного капитала в прогнозном 2019 году окажет позитивное влияние и на финансовую устойчивость и рентабельность.

Таким образом, предложенные меры направлены на решение стратегических вопросов управления оборотным капиталом организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, подводя итог вышесказанному, отметим, что существуют различные точки зрения на понятие «активы», но в целом их можно определить как имущество, находящееся в распоряжении предприятия, выраженное в стоимостной форме, участвующее в воспроизводственном процессе, который ведет к созданию благ или услуг и позволяет получать экономическую выгоду.

ООО «Группа компаний ВеМаТэк» на сегодняшний день является крупнейшим поставщиком высокотехнологичных материалов и профессионального оборудования для следующих сфер бизнеса: производство наружной рекламы; оборудование для широкоформатной цифровой печати; расходные материалы для широкоформатной цифровой печати (плёнки, бумага, чернила и т.д.); автостайлинг; специализированная защита лакокрасочного покрытия автомобилей; тонировка стекол и атермальная защита салона автомобилей; декоративное оформление интерьеров, выставочных и торговых залов, банков и офисов; строительство и средства малой архитектуры.

В результате исследования финансовых показателей компании было выявлено, что в периоде 2016-2018 годы чистая прибыль выросла на 211 тыс. руб., при этом, стоит отметить спад показателя чистой прибыли с 2017 на 2018 годы при достаточно больших темпах роста выручки предприятия. А, рассчитанные показатели финансовой устойчивости компании говорят о зависимости предприятия от внешних источников финансирования, не оптимальности баланса в части собственного и заемного капитала. То есть был сделан вывод о неудовлетворительном финансовом положении анализируемого предприятия.

В результате исследования активов фирмы были выявлены следующие проблемы.

Первой проблемой в управлении активами в организации является неэффективный мониторинг контрагентов, так как при пролонгации договора не проводится повторная проверка состояния контрагента. В результате в ООО «Группа компаний ВеМаТэк» возникают финансовые риски, которых можно

избежать при внедрении тщательной предварительной оценки финансового состояния контрагента и расчета вероятности его банкротства.

Второй проблемой в управлении активами в организации является неэффективная система планирования материальных запасов ввиду отсутствия расчетов по планированию страхового запаса, в результате организация часто испытывает дефицит одних товарных запасов и переизбыток других товарных запасов.

В связи с выявленными недостатками целесообразно разработать мероприятия по совершенствованию управления активами ООО «Группа компаний ВеМаТэк» в целях повышения эффективности ее деятельности.

Для решения первой выявленной проблемы в управлении активами в ООО «Группа компаний ВеМаТэк», а именно неэффективного мониторинга контрагентов – было предложено внедрение системы синхронизации сроков погашения кредиторской задолженности и поступления выплат от дебиторов и автоматизация данного процесса с помощью программного продукта «1С-Рарус: Управление дебиторской задолженностью».

Для решения второй выявленной проблемы в управлении активами в ООО «Группа компаний ВеМаТэк», а именно неэффективной системы планирования материальных запасов – было предложено внедрение проведения ABC – XYZ анализа в целях определения оптимального объема запасов. Внедрение интегрированного ABC и XYZ-анализа в практику работы ООО «Группа компаний ВеМаТэк», что обеспечит эффективное управление запасами, даст возможность организации оптимизировать материальные запасы в объеме, достаточном для эффективной реализации, предотвратить чрезмерные запасы и увеличение риска «замораживания» оборотных средств, а также списания материалов в связи с окончанием срока годности.

В результате внедрения системы синхронизации сроков погашения кредиторской задолженности и поступления выплат от дебиторов и автоматизация данного процесса с помощью программного продукта «1С-Рарус:

Управление дебиторской задолженностью» организация сможет добиться снижения дебиторской задолженности на 20 процентов, оборачиваемость дебиторской задолженности сократиться с 20 дней до 16 дней. Кроме того, в прогнозном периоде в результате более быстрого погашения дебиторской задолженности организация сможет более быстро рассчитываться по своим обязательством, что в конечном итоге приведет к ускорению оборачиваемости кредиторской задолженности.

В результате внедрения проведения ABC – XYZ-анализа в целях определения оптимального объема запасов даст возможность организации оптимизировать материальные запасы в объеме, достаточном для эффективной реализации, предотвратить чрезмерные запасы и увеличение риска «замораживания» оборотных средств, а также списания материалов в связи с окончанием срока годности, а ускорение оборачиваемости оборотного капитала в прогнозном 2019 году окажет позитивное влияние и на финансовую устойчивость и рентабельность.

Таким образом, предложенные меры направлены на решение стратегических вопросов управления оборотным капиталом организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Приказ Минфина России от 06.10.2008 № 106н (ред. от 28.04.2017) «Об утверждении положений по бухгалтерскому учету» (вместе с «Положением по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008)», «Положением по бухгалтерскому учету «Изменения оценочных значений» (ПБУ 21/2008)») (Зарегистрировано в Минюсте России 27.10.2008 № 12522) // СПС КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru .
2. Приказ Минфина РФ от 06.07.1999 г. № 34н (ред. от 08.11.2010,с изм. от 29.01.2018) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99)» // СПС КонсультантПлюс. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru.
3. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 16 «Основные средства» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 25.11.2011 № 160н) (ред. от 11.06.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) // СПС КонсультантПлюс. [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.consultant.ru.
4. Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия): Учебник / В. В. Коршунов. М.: Юрайт, 2016. 392 с.
5. Лысенко, Н.Н. Экономика предприятия в схемах и таблицах: учебное пособие / Н.Н. Лысенко; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Сахалинский государственный университет. Южно-Сахалинск: Изд-во СахГУ, 2017. 195 с.
6. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева; под общ. ред. Б.А. Райзберга. 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2013. 511 с.
7. Розанова, Н.М. Экономика фирмы. В 2-х частях. Часть 2. Производственный процесс: учебник. Н.М. Розанова. М.: Издательство Юрайт, 2017. 265 с.

8. Экономический атлас организации (предприятия) / Под науч. Ред. С. Н. Кукушкина. 2-е изд. М.: ИНФР А- М, 2015. 320 с.
9. Экономический словарь / отв. ред. А.Н. Архипов. Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: Проспект, 2015. 669 с.
10. Горевая, А.Р. Современные методы управления оборотными средствами компании // Бизнес-образование в экономике знаний, 2017. № 1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/.
11. Ендовицкий, Д.А. Сущность основных средств как объекта бухгалтерского учета в контексте проблем учета капитала / Д. А. Ендовицкий, К. Н. Мошкина // Международный бухгалтерский учет, 2013. № 25. С. 31-38.
12. Шеина, Е.Г. Экономическая сущность оборотного капиталаи классификация источников его финансирования на предприятии / Е.Г. Шеина // Российское предпринимательство, 2017. Т. 18.;№ 16. С. 993-1004.
13. Дудин, М.Н., Лясников Н.В. Сущность и методы управления оборотным капиталом организации: Сборник научных статей, 2015. Выпуск 8. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru.
14. Анализ финансовой отчетности (для бакалавров). Учебник : учебник / Л.С. Васильева. – Москва : КноРус, 2019. – 273 с.
15. Оценка признание и анализ информации об отдельных видах доходов, расходов, активов и обязательств в системе международных стандартов финансовой отчетности: сборник кейсов (Часть 1) : практикум / Ю.В. Граница. – Москва : Русайнс, 2019. – 112 с.
16. Финансовый анализ. Теория и практика + е-Приложение. Тесты. (бакалавриат). Учебное пособие : учебное пособие / М.А. Дыбаль, С.В. Дыбаль. – Москва : КноРус, 2019. – 327 с.
17. Актуальные направления развития системности в методологии анализа финансового состояния предприятия : монография / В.А. Малышенко. – Москва : Русайнс, 2018. – 119 с.

18. Актуальные проблемы финансового менеджмента, бухгалтерского учета, анализа, контроля и налогообложения в нефтегазовом комплексе. Сборник статей : сборник статей / Т.М. Рогуленко. – Москва : Русайнс, 2018. – 148 с.
19. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие / В.Д. Герасимова, Л.Р. Туктарова, О.А. Черняева. – Москва : КноРус, 2018. – 505 с. – Для бакалавров. – ISBN 978-5-406-05686-8.
20. Анализ финансовой отчетности : учебное пособие / Л.И. Иванова, А.С. Бобылева. – Москва : КноРус, 2018. – 331 с.
21. Анализ финансовой отчетности.С практикумом : учебник / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. – Москва : КноРус, 2018. – 273 с.
22. Анализ финансово-хозяйственной деятельности : учебное пособие / Э.С. Хазанович. – Москва : КноРус, 2017. – 271 с.
23. Методика проведения системно-стратегического финансового анализа. Монография : монография / В.А. Малышенко. – Москва : Русайнс, 2017. – 119 с.
24. Оценка системности стандартной процедуры анализа финансового состояния при изучении финансовой устойчивости предприятия : монография / В.А. Малышенко. – Москва : Русайнс, 2017. – 144 с.
25. Практикум по анализу финансовой отчетности. Учебное пособие : учебное пособие / Т.А. Пожидаева. – Москва : КноРус, 2019. – 228 с.
26. Современные проблемы финансово-экономической деятельности: вопросы учета, анализа и безопасности : монография / С.Е. Ларина, А.Я. Быстряков, О.В. Рыбакова, Р.А. Чванов. – Москва : Русайнс, 2017. – 320 с.
27. Современные технологии финансового анализа как инструменты принятия управленческих решений : монография / Е.Н. Карпова, Е.А. Чумаченко. – Москва : Русайнс, 2017. – 192 с.
28. Стратегический финансовый анализ как метод изучения комплексной финансовой устойчивости предприятия. Монография : монография / В.А. Малышенко. – Москва : Русайнс, 2017. – 185 с.

29. Финансовый анализ : учебное пособие / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. – Москва : КноРус, 2017. – 191 с.
30. Официальный сайт ООО «УралПромНефтьПоставка» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.list-org.com.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А – Классификация активов предприятия

Таблица – Классификация активов предприятия

№ п/п	Классификационн ый признак	Наименование	Сущность	Пример
1	По скорости оборачиваемости	Внеоборотные	Совокупная ценность имущественных ресурсов	Основные средства (здания, транспорт,

	АП		организации, которые неоднократно участвуют в этапах хозяйственной жизни компании. Срок использования – более одного года.	станки, объекты лизинга).
		Оборотные	Имущественные ценности предприятия, которые обеспечивают хозяйственные и производственные процессы предприятия. Срок использования – до одного года.	Материальные запасы и сырье, топливо и ГСМ, товары, дебиторская задолженность и деньги.
2	По степени ликвидности	Абсолютно ликвидные	Имущество организации, представляющее собой готовое средство для осуществления платежей и расчетов. Не требуют реализации.	Деньги наличные, в валюте, электронные.
		Высоколиквидные	Объекты, которые можно реализовать в кратчайшие сроки (до одного календарного месяца), причем без ощутимых финансовых потерь.	Дебиторская задолженность, финвложения краткосрочные.
		Среднеликвидные	Имущественные ресурсы компании, предназначенные для реализации в срок от одного до шести месяцев без финансовых затрат и потерь.	Дебиторка, запасы готового товара (произведенной продукции), предназначенного для реализации.
		Слаболиквидные	Ценности и собственность предприятия, которая может быть реализована по рыночной цене без значительных затрат (потерь).	Основные средства, запасы сырья и материалов, НМА, долгосрочные финвложения.

Окончание таблицы

№ п/п	Классификационный признак	Наименование	Сущность	Пример
3	По праву собственности	Собственные	Объекты имущественных и финансовых ресурсов и ценностей, которые принадлежат исключительно экономическому субъекту.	АП, приобретенные за счет собственных средств.
		Арендованные	Имущество и денежные средства, полученные по договорам аренды, лизинга или займа.	Арендованные или заемные объекты.
		Полученные безвозмездно	Ресурсы, переданные в собственность предприятия на безвозмездной основе.	Вклады, пожертвования, целевое финансирование на безвозмездной основе.
4	По привлечению средств заемщиков	Инвестиционные	Инвестиционный актив – это имущественные ценности, приобретенные за счет средств, полученных по кредитным, заемным и ссудным договорам.	Например, оборудование, приобретенное в кредит.
5	По использованию финансовых инструментов	Базовые	Базовый актив – это объект, на котором основывается производный финансовый инструмент. Цена такого АП является основой для расчетов по исполнению срочного договора.	Ценные бумаги, товары, валюта.
6	По степени важности	Основные	Объекты, без которых осуществление хозяйственной деятельности компании затруднительно или невозможно.	Здания, транспорт, оборудование, сырье.
		Прочие	Прочие активы – это имущественные ресурсы, которые не играют ключевой роли в деятельности предприятия.	Расходы будущих периодов, законсервированное оборудование, станки, готовые к установке, и прочее.

Приложение Б – Бухгалтерский баланс ООО «Группа компаний ВеМаТэк»

ООО "Группа компаний ВеМаТэк": бухгалтерская отчетность и финансовый анализ

Полное наименование: **ООО "Группа компаний ВеМаТэк"**

ИНН: **7715965049**

Вид деятельности (по ОКВЭД): 46.49.49 - Торговля оптовая прочими потребительскими товарами, не включенными в другие группировки

Форма собственности: 16 - Частная собственность

Организационно-правовая форма: 12165 - Общества с ограниченной ответственностью

Отчетность составлена в **тысячах рублей**

Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код	31.12.18	31.12.17	31.12.16
Основные средства	1150	562	322	26
Итого по разделу I	1100	562	322	26
Запасы	1210	5803	5720	4512
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	15	21	0
Дебиторская задолженность	1230	2518	1016	350
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	79	50	131
Прочие оборотные активы	1260	5	4	19
Итого по разделу II	1200	8420	6791	5012
БАЛАНС	**1600**	**8982**	**7112**	**5039**
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	12	12	12
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	876	576	-534
Итого по разделу III	1300	888	588	522
Кредиторская задолженность	1520	8094	6524	5561
Итого по разделу V	1500	8094	6524	5561
БАЛАНС	**1700**	**8982**	**7112**	**5039**

2. Отчет о прибылях и убытках

Наименование показателя	Код	2018	2017	2016
Выручка	2110	31795	22272	19649
Себестоимость продаж	2120	23314	15765	11738
Валовая прибыль (убыток)	2100	8481	6507	7911
Коммерческие расходы	2210	8313	6420	7762
Прибыль (убыток) от продаж	2200	168	86	149
Проценты к уплате	2330			
Прочие доходы	2340	324	764	15
Прочие расходы	2350	63	355	65
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	429	496	99
Текущий налог на прибыль	2410	119	0	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	310	496	99

Приложение В – Регламент контроля дебиторской задолженности

Регламент контроля дебиторской задолженности (далее ДЗ) и взыскания просроченной ДЗ (далее ПДЗ)

1. Назначение Регламента.

Настоящий Регламент предназначен для:

Системного предупреждения возникновения просроченной дебиторской задолженности (далее – ПДЗ), предотвращения возникновения невозвратной и хронической дебиторской задолженности.

Сокращения среднего времени просрочек и уменьшения среднего объема ПДЗ.

Удержания размеров ПДЗ в пределах планово-нормативных значений.

2. Область применения настоящего Регламента.

2.1 Настоящий Регламент применяется ко всем клиентам, работающим с отсрочкой платежей и ко всем случаям возникновения ДЗ и ПДЗ, независимо от категорий клиентов, кроме случаев по которым существует письменное распоряжение руководства о полном или частичном исключении их из области применения настоящего Регламента.

2.2 Регламент вступает в силу с момента возникновения у клиента ДЗ перед организацией (то есть, с момента получения им первой партии товара по отсрочке).

3. Классификация клиентов (статусы) и признаки их определяющие.

По признаку расчетно-платежной дисциплины, при погашении ДЗ, всем клиентам организации присваиваются 4 основные категории или статуса:

3.1 Надежные плательщики – клиенты которые имея отсрочку платежа в течение годичного периода ни разу не допустили просрочки возврата ДЗ, либо, допустили не более 2-х просрочек продолжительностью до 1 недели, с предварительным предупреждением о просрочке и согласованием условий реструктуризации долга.

3.2 Клиенты с неопределенной надежностью – клиенты, по которым отсутствует статистика взаимодействия по ДЗ в течение предшествующего

годичного периода, либо клиенты, статистика платежей по которым нестабильна. То есть присутствует до 50% случаев - просрочка на промежутки времени (от 1-й, до 2х недель), с предупреждениями и без них, при этом всегда присутствует согласие на реструктуризацию долга.

3.3 Клиенты угрожаемые просрочке – клиенты, допускавшие в течение годичного периода:

– разовые просрочки на периоды более 1-го месяца;

– более 1 (одной) просрочки в месяц на периоды более 2х недель, преимущественно без предупреждений;

– просрочку до 1 месяца более чем в 50% случаев;

– уклонение от контактов и возражение против предложенных им условий реструктуризации задолженности.

3.4 Клиенты неплательщики – клиенты:

– имевшие в истории взаимодействия за прошедший годичный период более 1 (одной) в месяц просрочки оплаты ДЗ на период более 2х недель, без предупреждений, протестовавшие против предложенных условий реструктуризации долга и допускавшие уклонение от контактов;

– с которыми ранее уже происходили судебные разбирательства;

– в чей адрес уже направлены претензионные письма.

4. Присвоение исходных категорий (статусов) клиентам.

4.1 Исходные категории (статусы) присваиваются клиентам в начале календарного года, исходя из истории взаимодействия с ними и статистики своевременно/несвоевременно погашенных долгов перед предприятием с учетом критериев, приведенных в п.3.

4.2 Присвоение категорий клиентов выполняется совместно Руководителем Отдела Продаж (РОП) и Руководителем Службы Финансового Контроля (РСФК), затем, утверждается Коммерческим Директором (КД) предприятия.

4.3 В зависимости от присвоенного клиенту статуса (категории), ему автоматически устанавливаются следующие условия поставки/оплаты товаров, предоставляемых организацией:

№	Статус клиента	Исходные условия сотрудничества
1.	Надежные плательщики	Лимит отгрузки:__;скидка:__;отсрочка платежа продолжительностью:__.
2.	С неопределенною надежностью	Лимит отгрузки:__;скидка:__;отсрочка платежа продолжительностью:__.
3.	Клиенты угражаемые по просрочке (неоплате)	Лимит отгрузки:__;скидка:__;отсрочка платежа продолжительностью:__.
4.	Клиенты неплательщики	Лимит отгрузки:__;скидка:__;отсрочка платежа продолжительностью:__.

4.4 С течением времени, в зависимости от статистики платежей и просрочек, категория клиента может изменяться, как в сторону повышения, так и в сторону понижения, а вместе с ней будут изменяться и установленные данному клиенту условия поставки.

4.5 Контроль статистики платежей и изменений кредитной истории клиентов выполняется совместно Руководителем Отдела Продаж (РОП) и Руководителем Службы Финансового Контроля (РСФК).

4.6 Пересмотр (подтверждение или изменение) статусов (категорий) клиентов осуществляются по итогам 3-х месяцев взаимодействия, также Руководителем Отдела Продаж (РОП) и Руководителем Службы Финансового Контроля (РСФК).

5. Упреждающие действия.

5.1 Основными рабочими документами по контролю динамики ДЗ/ПДЗ являются: отчет 1С по дебиторской задолженности контрагентов, маршрутный лист и история платежей.

5.2 В отношении новых клиентов (клиентов, по которым отсутствует статистика, потому что работа с ними ранее не велась), для адекватного представления об их платежеспособности, Торговыми Представителями (ТП)

должны быть, как минимум, собраны сведения о личных данных владельца, руководителя и ЛПР, о чем делается отметка в карточке клиента.

5.3 Так же, в обязательном порядке, от ТП требуется внесение в карточку состояния торговой точки, наличия товаров, местоположение, представленности брендов, уровня цен и товарных запасов (для определения безопасного лимита отгрузки).

5.4 Для выбора условий и заключения Договора, Торговому Представителю обязателен следующий пакет документов:

Заверенная копия Свидетельства о государственной регистрации юридического лица.

Заверенная копия Свидетельство о постановке на учет юр. лица в налоговом органе.

Заверенная копия Свидетельство о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц.

Выписка из ЕГРЮЛ сроком не позднее 30дней.

Заверенная копия устава (сведения о размере уставного капитала, местонахождении предприятия или ЧП, компетенции и сроках назначения директора).

Заверенная копия протокола или решения о назначении руководителя предприятия.

Письмо с просьбой о заключении договора отсрочки.

Реквизиты предприятия и личная контактная информация о первых лицах предприятия (Директор, Гл. бухгалтер, товаровед, специалист по закупкам), с указанием рабочих, домашних и личных мобильных телефонов.

В случае отсутствия хотя бы одного из перечисленных выше пунктов, решение о заключении Договора принимается лично Генеральным директором.

5.5 В отношении клиентов ранее допускавших просрочки погашения ДЗ, работниками Отдела Продаж (ОП) применяется заблаговременное предупреждение о наступлении сроков платежа, однако, в зависимости от

присвоенной клиенту категории (см. П 4 настоящего Регламента), интенсивность напоминания должна быть различной.

Категория (статус клиента)	Интенсивность напоминания
Надежным клиентам	Напоминание может быть исключено вообще или достаточно однократного напоминания за 1-2 дня до наступления срока платежа.
Неопределенным клиентам	2-х кратное напоминание за 4 и 2 дня до наступления срока платежа.
Угрожаемым клиентам	Не менее 3х напоминаний за 7, 4, 1 дней до наступления срока платежа.
Неплательщикам	Отсрочка платежа не предоставляется

5.6 Звонки с предупреждением выполняются ТП в плановом порядке, каждую пятницу, в отношении клиентов, у кого на следующей неделе наступает срок платежа в соответствии с Договором.

6. Контроль динамики ДЗ и ПДЗ

6.1 Выполняет торговый представитель.

6.1.1 Общение с клиентом в процессе визита предшествующего дате наступления платежа: В ходе визита, предшествующего оплате, ТП, после выполнения основных целей визита, напоминает лицу принимающему решение (далее ЛПР) Клиента о сроке предстоящего платежа, указывая дату, номер, сумму оплачиваемой накладной, форму оплаты. Затем, сверяется на основе п. 5.1 с данными Клиента.

6.1.2. ТП анализирует поведение Клиента по отношению к долгу.

Варианты:

а.	Поведение Клиента, состояние торговой точки не вызывает сомнения в своевременной оплате.	Уточняет время и дату контакта (на основе маршрутного листа). Благодарит Клиента за конструктивный подход, прощается.

Окончание таблицы

b.	Поведение Клиента, состояние торговой точки вызывает сомнения в своевременной оплате.	Уточняет время и дату контакт (на основе маршрутного листа). Благодарит Клиента за понимание того, что своевременная оплата важный элемент рабочих взаимоотношений, прощается с Клиентом. В маршрутном листе делает пометку о необходимости заранее напомнить Клиенту о платеже. При необходимости запрашивает содействие супервайзера (далее СВ) в достижении цели.
c.	Поведение Клиента, состояние торговой точки указывает на высокий риск потери денежных средств (далее ДС).	Немедленно информирует непосредственного руководителя о сложившейся ситуации. Согласует дальнейшие действия с непосредственным руководителем, выполняет его указания.

6.1.3 .Общение в день платежа:

После приветствия и установления позитивного контакта к ЛПР, указывает, как одну из целей взаимодействия, оплату по текущей накладной (указывая дату, номер, сумму).

Вариант ситуаций:

a.	Клиент оплачивает поставку	Фиксирует приём - передачу денежных средств. Благодарит Клиента за своевременное выполнение обязательств (в ситуации безналичного расчета, уточняет дату, номер, сумму платёжного поручения). Переходит к следующей цели визита.
b.	Клиент просит дополнительную отсрочку	1. Уточняет: дату, номер, сумму накладной о которой идёт речь; причину задержки платежа; срок, когда Клиент планирует решить указанную проблему. 2. Анализирует поведение Клиента по отношению к долгу.
a1	Кредитная история не вызывает сомнения (надежный плательщик), поведение Клиента, состояние торговой точки не вызывает сомнения в исполнения в выполнении договоренностей	Согласует время и дату контакт (не более пяти дней с текущего момента, срок более 5 дней согласуется с непосредственным руководителем), сумму и номер накладной. Выражает надежду, что договорённости будут выполнены в срок. Производит в маршрутном листе соответствующую пометку, переходит к следующему этапу визита.

Окончание таблицы

b1	Торговая точка новая или кредитная история, поведение Клиента, состояние торговой точки вызывает сомнения в своевременной оплате (клиент с неопределенной надежностью и, клиент, угрожаемый по просрочке).	Устанавливает время и дату контакт, сумму и номер накладной (не более трёх дней с текущего момента, срок более трёх дней согласуется с непосредственным руководителем). В случае если Клиент: просит более длительный срок, торговый представитель договаривается о частичной оплате суммы накладной начиная с текущего дня; отказывается платить, повторно уточняет причину нарушения условий договора, если Клиент не меняет позиции по отношению к долгу, Т.П. ставит в известность непосредственного руководителя и дальше действует по его указаниям.
c1	Поведение Клиента, состояние торговой точки указывает на высокий риск потери ДС (вне зависимости от статуса клиента).	Немедленно (в торговой точке) информирует непосредственного руководителя о сложившейся ситуации. Согласует дальнейшие действия с непосредственным руководителем, в дальнейшем выполняет его указания.

6.2 Выполняет супервайзер.

(Рабочие документы: отчет 1С по задолженности контрагентов, план работы на неделю, чек лист, маршрутные листы т.п.)

Лично контролирует просрочки платежа более 5 дней с момента даты платежа по договору, в случае просрочки более 10-ти дней, подает НОП докладную записку с отчетом о проделанной работе и просьбой о дальнейшем взыскании с неплательщика.

В конце рабочей недели анализирует ситуацию с просроченной дебиторской задолженностью подчинённых, планирует (с включением в оперативный план) мероприятия по ликвидации просрочки платежа в форме:

индивидуальной или групповой работы с торговым представителем в офисе. Включая направление торгового представителя в тренинговую группу по теме: «Переговоры с клиентом должником»;

– индивидуальной работы с торговым представителем на территории;

– телефонного звонка или личного визита к Клиенту должнику;

– согласованного взаимодействия с сотрудником СФК.

6.3 Выполняет начальник отдела продаж

(Рабочие документы: отчет 1С по дебиторской задолженности контрагентов, недельные планы супервайзеров, планы работы на неделю, оперативный план на месяц.)

1. Лично контролирует и принимает участие в процессе взыскания просрочки платежа, продолжительностью более 10 дней с момента даты платежа по договору.

2. Проверяет недельное планирование работы супервайзеров отдела продаж (далее ОП), на предмет наличия в плане мероприятий по сокращению ДЗ и работе с Клиентами должниками.

2.1. Контролирует в ежедневных отчетах (чек лист) действия ТП и СВ в ситуации просрочки платежа, включая наличие тренинг целей.

3. По результатам контроля работы отдела НОП с 10 по 15 день принимает решение о:

– предоставлении СВ дополнительного срока на взыскание ПДЗ;

– включение задачи по конкретной ситуации ПП в план сотрудника СФК;

– реструктуризации задолженности (частичный возврат товара, компенсация иным товаром дополнительная отсрочка с оплатой пени);

– изменение статуса надёжности клиента и последующим изменением коммерческих условий в программе 1С;

– безоговорочном взыскании денежных средств. В этом случае оформляется докладная записка непосредственному руководителю с отчетом о проведённых мероприятиях по возврату ПДЗ.

4. Планирует и отражает в оперативном плане мероприятия по сокращению процента просрочки платежей в ОП.

5. Определяет, на основе анализа работы за период, плановый процент просрочки платежа на месяц и согласует его Директором.

6.4 Директор ООО

(Рабочие документы: отчет 1С по дебиторской задолженности контрагентов, маршрутные листы супервайзеров, оперативный план на месяц начальника отдела продаж (НОП), личный оперативный план.)

1. Лично контролирует процесс возврата просрочки платежа более 15 каленых дней с момента наступления даты платежа по договору.

1.1 В течении 10 календарных дней с момента наступления сроков по п1. принимает решение о:

– предоставление НОП дополнительного срока на взыскание ПДЗ;

– включение задачи по конкретной ситуации ПП в план сотрудника СФК;

– реструктуризации задолженности (частичный возврат товара, компенсация иным товаром дополнительная отсрочка с оплатой пени);

– изменение статуса надёжности клиента и последующим изменением коммерческих условий в программе 1С;

– безоговорочном взыскании денежных средств;

– переносе ПДЗ в базу безвозвратной ДЗ.

2. Контролирует наличие в оперативном плане НОП мероприятий по сокращению дебиторской задолженности (ДЗ) и работе с Клиентом должником.

3. Утверждает допустимый плановый процент просрочки платежа на следующий месяц ОП.

6.5 Юридический отдел

На основании запроса ОП, СФК или указаний директора ООО:

– оформляет претензии контрагентам должникам;

– организует работу по взысканию ПДЗ в соответствии с действующим законодательством РФ и требованиями внутренних стандартов компании;

– ведёт учет работы с ПДЗ в сетевом графике.

7. Цена просрочки и условия реструктуризации задолженности

7.1 По решению руководства ООО, до официального направления претензии в суд, допустима просрочка не более 3-х календарных недель (или 15 банковских дней) со дня наступления просрочки. Другими словами, по истечению 4-х

календарных недель или 20-ти банковских дней, просрочка должна быть погашена, принята программа реструктуризации долга, либо клиент должен быть передан в ЮО и СФК для обеспечения претензионного порядка взыскания ПДЗ.

7.2 Данный период времени является ресурсом для работы торговых представителей, супервайзеров и руководителя отдела продаж по досудебному решению вопроса в интересах обеих сторон и согласованию реструктуризации просроченной задолженности.

7.3 Просрочка погашения ДЗ фактически является товарным кредитованием клиента неплательщика, следовательно, при изменении сроков погашения ДЗ со стороны клиента, справедливо будет и изменение условий оплаты суммы просрочки.

7.4 В случае согласия клиента на реструктуризацию просроченной задолженности, с клиентом заключается дополнительное соглашение к действующему Договору, согласно которому, действует следующая таблица:

Время просрочки (месяцы-недели)	1-й месяц	2-й месяц						
	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя
Цена просрочки (в % от суммы)	1.5	3	4.5	6	2	4	6	8

7.5 При этом в компетенции торгового представителя, ведущего данного клиента, входит возможность исключить оплату за просрочку в течение 1-й недели просрочки (если полное погашение ПДЗ состоится в рамках этой недели).

7.6 Возможность исключить оплату просрочки за вторую неделю (по устному ходатайству ведущего клиента торгового представителя и при условии полного погашения ПДЗ за этот период) входит в компетенцию Руководителя Отдела Продаж.

7.7 Остальные решения по предоставлению льгот и исключений находятся в компетенции Директора ООО.

7.8 В случае частичного погашения клиентом просрочки, означенная в таблице (п. 7.4 настоящего Регламента) ставка будет взиматься с непогашенного остатка ПДЗ.

8. Меры воздействия при наступлении просрочки платежа

В случае отсутствия поступления планового платежа в назначенный день, а также отсутствия предупреждения со стороны должника предпринимаются следующие действия:

№	Действие	Цель действия	Исполнитель
1.	Связаться с должником, известить об отсутствии оплаты и наступлении просрочки по Договору, выяснить причину отсутствия платежа и реальный срок погашения задолженности.	Известить клиента о нарушении им платежной дисциплины. Уточнить обстоятельства наступления просрочки и оценить поведение клиента.	Торговый представитель
2.	Исходя из обозначенных клиентом сроков погашения ПДЗ: известить клиента о предлагаемых условиях реструктуризации и истребовать у него гарантийное письмо с указанием срока погашения ПДЗ и обязательства возмещения оплаты за просрочку. Согласовать дату встречи и обмена документами.	Согласование с клиентом условий реструктуризации ПДЗ, изменения первично предоставленных условий поставки, запуск процесса реструктуризации.	Торговый представитель
3.	Сделать акт сверки, изменения/дополнения к договору поставки (с условиями реструктуризации). Встретиться с клиентом и оформить условия реструктуризации.	Получение от клиента письменно оформленной просьбы об отсрочке платежа с указанием нового срока оплаты и гарантий возмещения не только основной стоимости, но и оплаты за просрочку.	Торговый представитель, супервайзер

Продолжение таблицы

4.	В случае если клиент уклоняется от контакта, скрывается, отказывается давать пояснения или обозначать разумные сроки погашения ПДЗ, равно, как отказывается от обсуждения условий реструктуризации ПДЗ, в адрес данного клиента доставляется (лично под роспись или ценным письмом с уведомлением): Акт сверки и копия договора; Письмо с требованием погашения ПДЗ в течение 3-х календарных дней; Копия оформленной претензии в суд. Если в назначенный день полная или частичная оплата не поступает, а клиент по прежнему не идет на диалог, то претензия получает ход, а день доставки клиенту письма с требованием становится началом отсчета 30-дневного срока установленного действующим законодательством для досудебного урегулирования вопроса.	Оказание на клиента дозированного давления с целью принуждения его к диалогу по реструктуризации ПДЗ либо ее погашению.	Торговый представитель, супервайзер, Юрист
5.	В случае если клиент погашает часть ПДЗ, но по-прежнему не вступает в диалог, повторить действие 3 или действия 3, 4 с учетом оставшейся непогашенной суммы ПДЗ.	Оказание на клиента повторного дозированного давления с целью принуждения его к диалогу по реструктуризации ПДЗ либо ее погашению.	Торговый представитель.

Окончание таблицы

6.	В случае если клиент идет на контакт, участвует в диалоге, принимает условия реструктуризации, однако, не выполняет их с предупреждением и просит отсрочки повторно, такая отсрочка может быть ему предоставлена: по решению руководителя отдела продаж, если повторная отсрочка укладывается в рамки 2-х месячного периода с момента наступления исходного срока платежа. по решению Директора, если повторная отсрочка предполагает выход за рамки двух означенных в разделе 8 настоящего регламента, месяцев.	Поощрение добросовестного клиентского подхода к условиям договора, диалогового режима решения проблем и готовности к принятию условий реструктуризации.	Руководитель Отдела Продаж, Директор ООО ВэМаТэк.
7.	Разрешение ситуации в досудебном (мировое соглашение) и судебном порядке.	Принудительное взыскание ПДЗ и соответствующих штрафных санкций.	Юрист, , Директор ООО ВэМаТэк.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Экономическая теория, региональная экономика, государственное и муниципальное управление»

Активы фирмы и эффективность их использования (на примере ООО «Группа компаний ВеМаТэк»)

АЛЬБОМ ИЛЛЮСТРАЦИЙ

К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ

ЮУрГУ – 38.03.01.2019.358.ВКР

Количество листов 12

Руководитель, доцент каф. ЭТГМУ

_____/ Н.В. Шилоносова /

«_____» _____ 2019 г.

Автор

студент группы ЗЭУ – 519

_____/ С.А. Штырляев /

«_____» _____ 2019 г.

Нормоконтролер, доцент каф. ЭТГМУ

_____/ Е.М Колмакова /

«_____» _____ 2019 г.

Челябинск 2019

Активы фирмы и эффективность их использования (на примере ООО «Группа компаний ВеМаТэк»)

Автор
Студент группы ЗЭУ-519 Штырляев Сергей Александрович

Руководитель, доцент каф. ЭТГМУ Шилоносова Н.В.

Челябинск 2019

Цель исследования: изучение особенностей управления активами предприятия; выявление основных направлений их эффективного использования и разработка предложений по совершенствованию управления активами предприятия на примере ООО «Группа компаний ВеМаТэк»

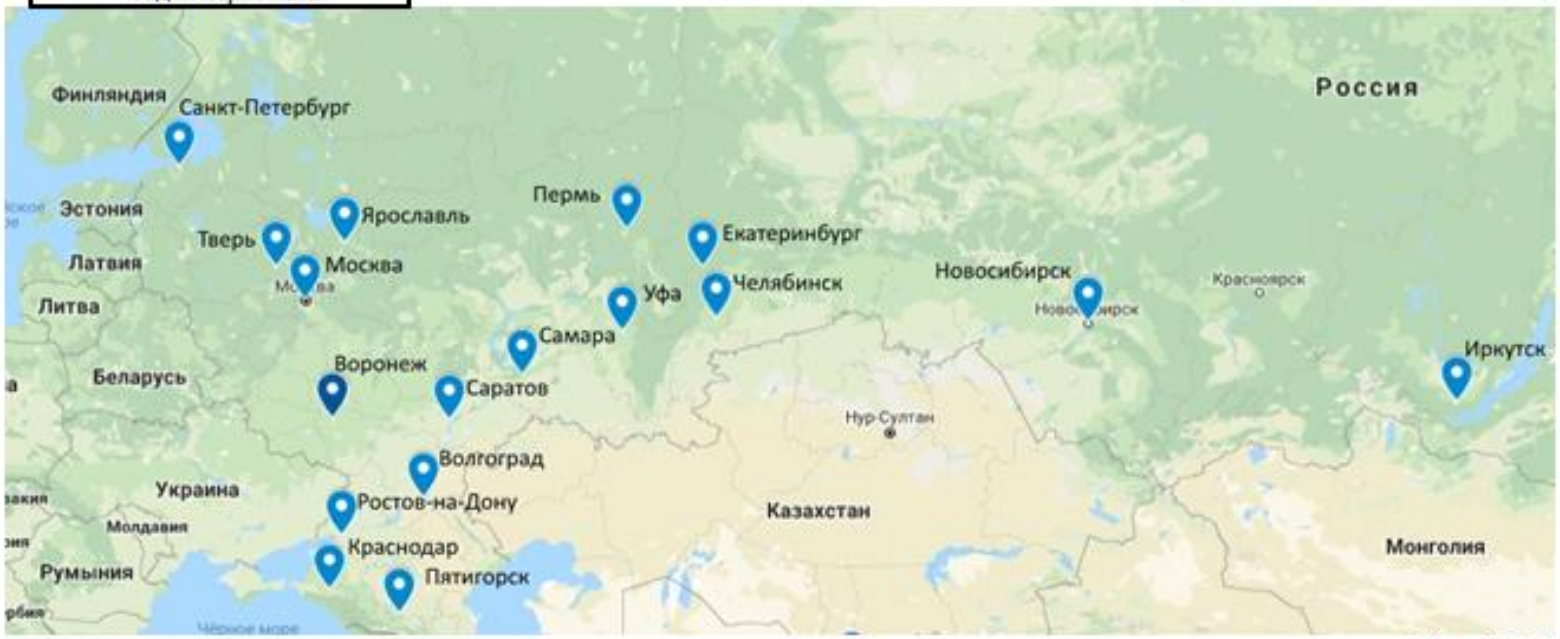
Объект исследования
ООО «Группа компаний ВеМаТэк»

Предмет исследования
управление активами предприятия

Задачи

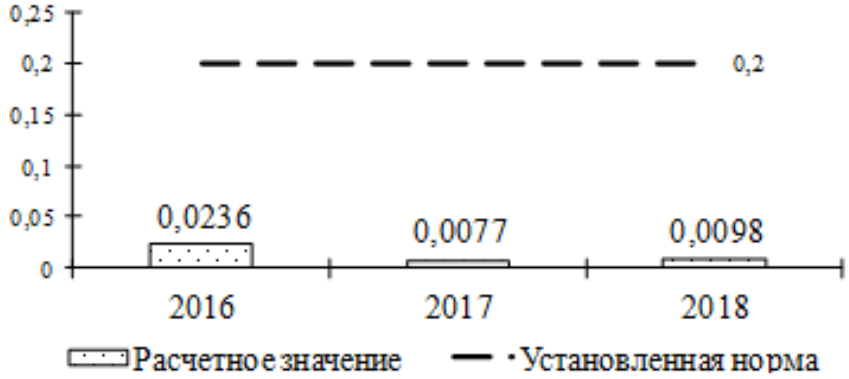
– рассмотреть сущность, структуру и особенности использования активов предприятия
– осуществить исследование методов управления активами фирмы
– произвести выбор методики анализа и оценки эффективности использования активов предприятия
– осуществить оценку эффективности использования активов ООО «Группа компаний ВеМаТэк»
– разработать рекомендации по повышению эффективности использования активов «Группа компаний ВеМаТэк» и произвести оценку их эффективности

ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ГРУППА КОМПАНИЙ ВеМаТэк»

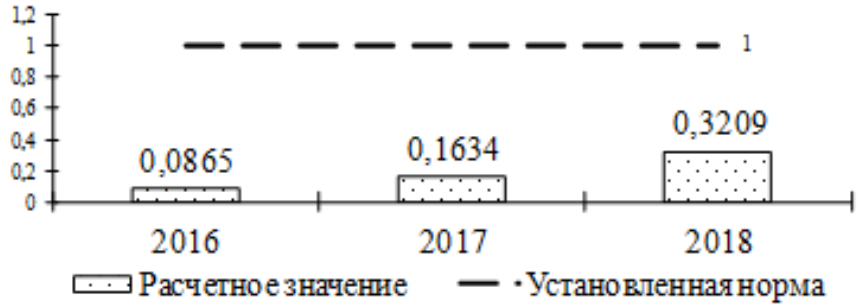


ДИНАМИКА ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ООО «ГРУППА КОМПАНИЙ ВеМаТэк»

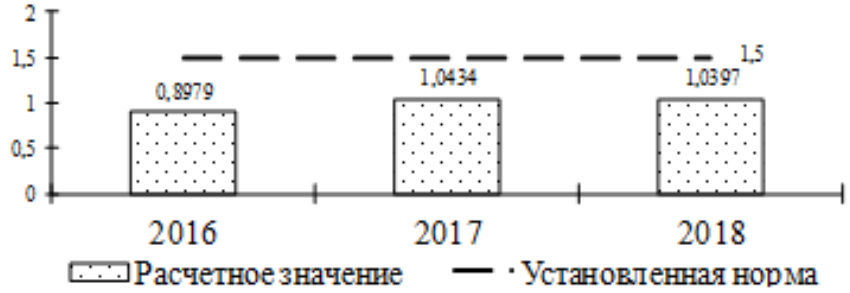
ЛИКВИДНОСТЬ
ООО «ГРУППА КОМПАНИЙ ВеМаТэк»



Динамика коэффициента абсолютной ликвидности ООО «Группа компаний ВеМаТэк» за 2016-2018 годы, %

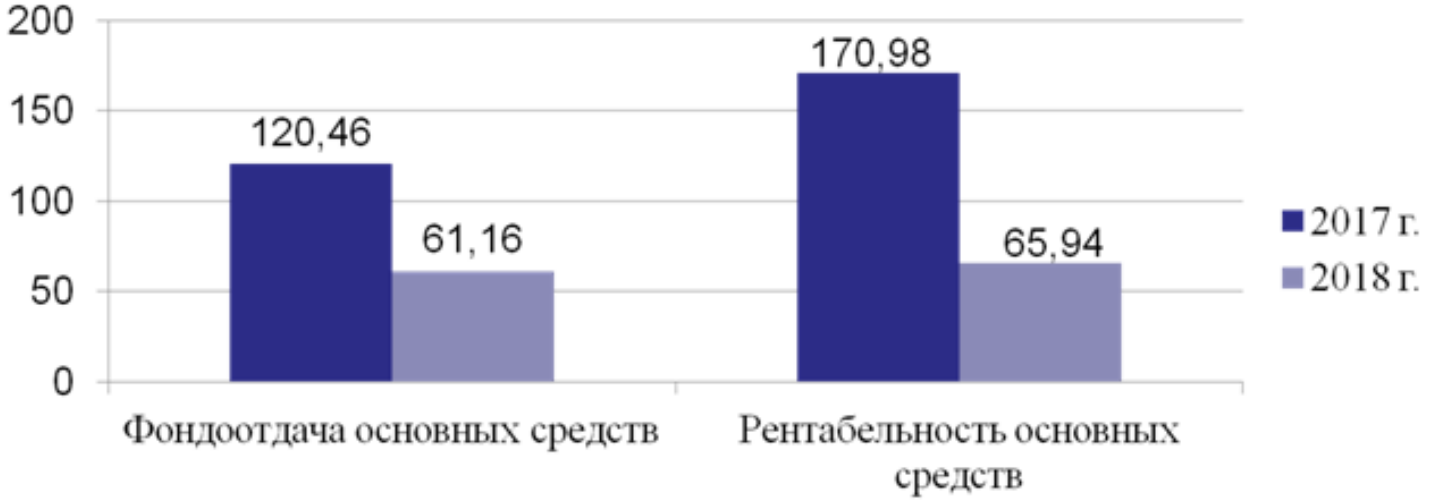


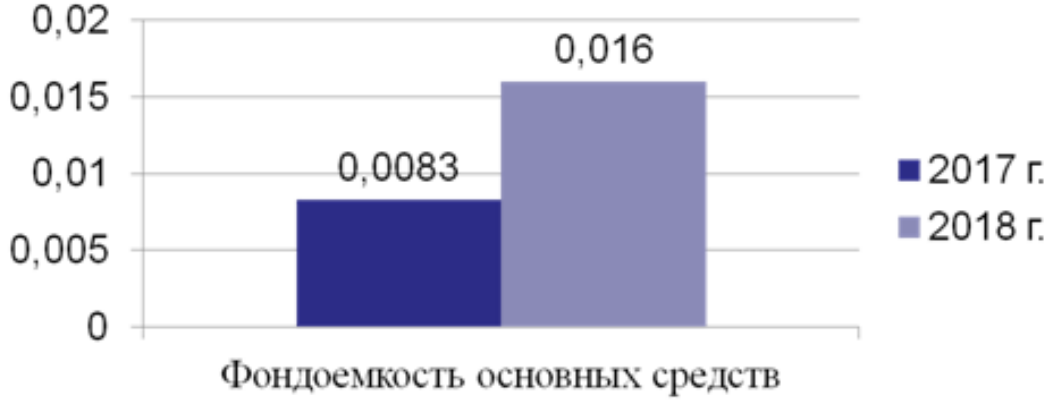
Динамика коэффициента быстрой ликвидности ООО «Группа компаний ВеМаТэк» за 2016-2018 годы, %



Динамика коэффициента текущей ликвидности ООО «Группа компаний ВеМаТэк» за 2016-2018 годы, %

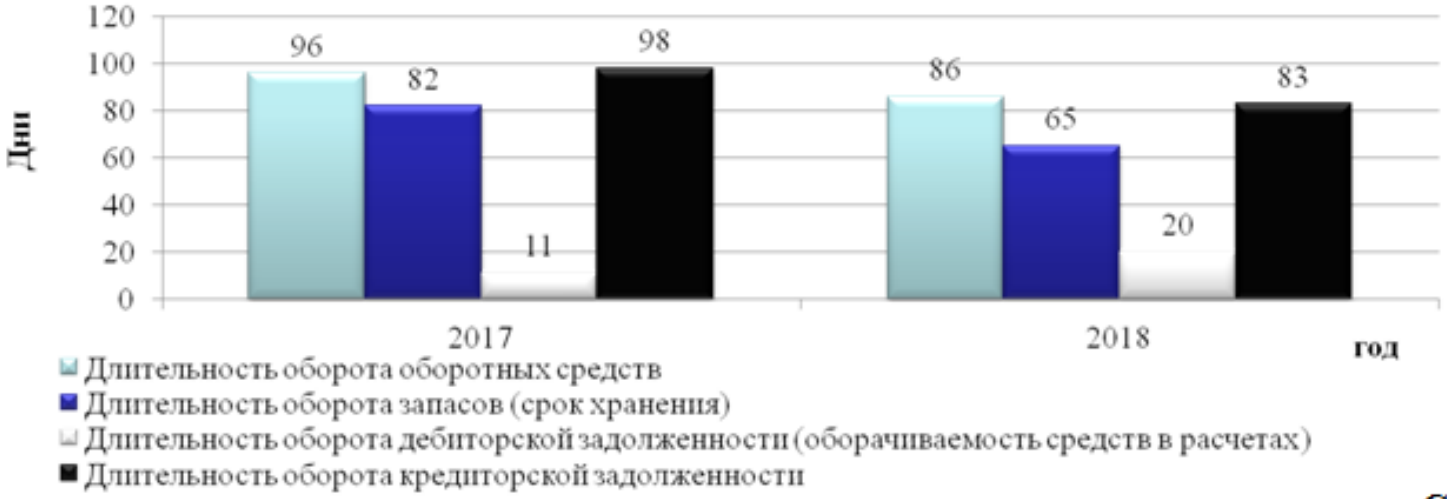
ДИНАМИКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ





СТРУКТУРА ОБОРОТНЫХ АКТИВОВ

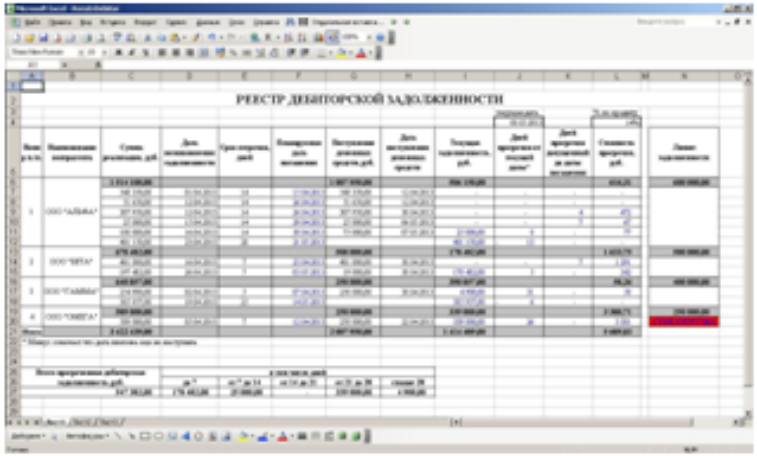
ДИНАМИКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ



ДИНАМИКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ СИНХРОНИЗАЦИИ СРОКОВ ПОГАШЕНИЯ КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ И ПОСТУПЛЕНИЯ ВЫПЛАТ ОТ ДЕБИТОРОВ

Неэффективный мониторинг контрагентов



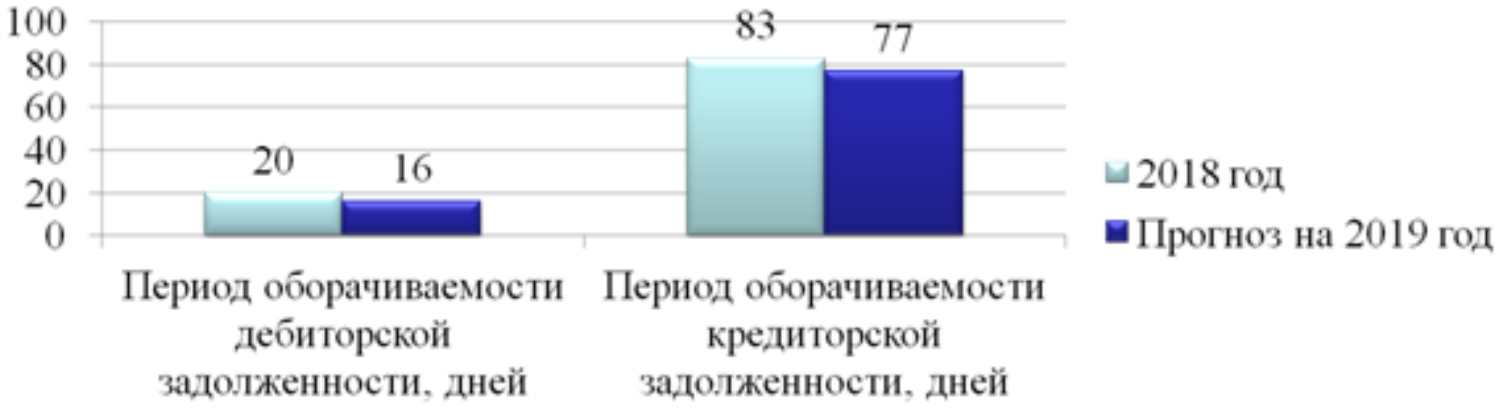
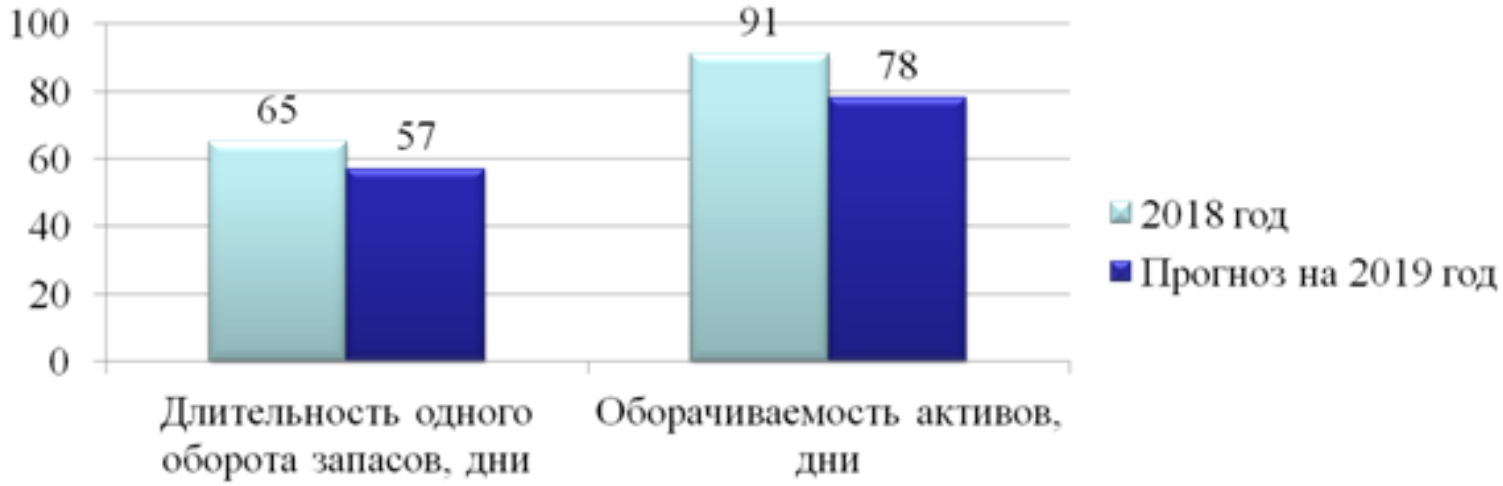
Var1 - Parameter estimates (Spreadsheet1)
Distribution : MULTINOMIAL
Link function: LOGIT

Effect	Level of Effect	Level of Response	Column	Estimate	Standard Error	Wald Stat.	p
Interc 1		2	1	-11,5953	1,971902	34,5778	0,000000
"Var2"		2	2	1,1136	0,195655	32,3949	0,000000
"Var3"		2	3	1,7756	0,202418	76,9438	0,000000
"Var4"		2	4	2,7338	0,316838	74,4485	0,000000
"Var5"		2	5	-2,5157	0,217179	134,1766	0,000000
Interc 2		1	6	-1,4349	0,709787	4,0869	0,043217
"Var2"		1	7	0,5974	0,177940	11,2709	0,000787
"Var3"		1	8	0,5741	0,078565	53,3989	0,000000
"Var4"		1	9	0,8620	0,152424	31,9814	0,000000
"Var5"		1	10	-0,7928	0,093138	72,4535	0,000000
Scale				1,0000	0,000000		

Окно системы STATISTICA «Оценки параметров»

ВНЕДРЕНИЕ ПРОВЕДЕНИЯ ABC – XYZ АНАЛИЗА

Неэффективная система планирования материальных запасов

AXX Solojet самоклеящаяся ПВХ пленка	BXX	CXX Мебельный пластик
AYX	BYX Оборудование ПВХ листы	CYX
AYY Чернила для принтера Бумажные фотообои	BYY Термопленка WE - пленка (самоклеящаяся цветная мономерная ПВХ пленка) Светорассеивающий материал для мобильных стендов	ZYY
AXY	BXY Пленка для авто стайлинга	CXY Профиль (багетный, плакатный)
AZY	BZY	CZY Монтажная пленка
AZZ	BZZ Фотобумага	CZZ

ПОКАЗАТЕЛИ НА ПРОГНОЗНЫЙ ПЕРИОД