

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации

ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И УПРАВЛЕНИЯ

Факультет государственного управления экономикой
Кафедра экономики и финансов общественного сектора

ОТЧЕТ

о прохождении преддипломной практики

Иванов Иван Иванович

(ФИО обучающегося)

3 курс обучения

учебная группа № 3М19-3

Место прохождения практики:

ООО «Ветна»

Сроки прохождения практики: с «24» ноября 2021 г. по «24» февраля 2022 г.

Руководители
практики

praktika24.su
info@praktika24.su

от Академии

(подпись)

/ _____ /

_____ (должность)

от профильной
организации

(подпись)

/ _____ /

_____ (должность)

Отчет подготовлен

_____ (подпись)

/ Иванов И.И. /
(ФИО)

Москва-2022 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. Теоретико-методологические основы оценки эффективности деятельности государственных организаций	5
Глава 2. SWOT Анализ внутренней и внешней среды организации ООО «Ветна»	20
Глава 3. Экономическая оценка деятельности ООО «ВЕТНА»	24
Глава 4. Мероприятия по повышению эффективности деятельности	41
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	57

praktika24.su
info@praktika24.su

ВВЕДЕНИЕ

Цель прохождения практики:

1. формирование и укрепление профессиональных навыков и умений в организационно-управленческой, информационно-аналитической, консультационной и самостоятельной научно-исследовательской работе, апробация на практике теоретических и прикладных предложений и идей, используемых при подготовке выпускной квалификационной работы, включая:
 - способность осуществлять верификацию и структуризацию информации, получаемой из разных источников
 - умение формировать базы данных о функционировании и развитии государственных и муниципальных предприятий и организаций, оценивать их полноту и качество, применять эти данные для экспертной оценки реальных управленческих ситуаций
 - владение инструментарием анализа управленческих процессов в общественном секторе
 - умение представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами

Задачи прохождения практики:

2. развитие профессиональных умений и навыков, закрепление полученных теоретических знаний по профильным дисциплинам образовательной программы «Управление государственными и муниципальными предприятиями»
3. развитие навыков формирования базы данных о функционировании и развитии организаций различных форм собственности (предприятий, учреждений, ведомств), навыков

оценки их полноты и качества, способности применять эти данные для экспертной оценки реальных управленческих ситуаций

4. развитие навыков исследования процессов развития государственного и муниципального управления, управленческого инструментария на уровне организаций различных форм собственности
5. укрепление навыков сбора, систематизации, обработки, обобщения и анализа информации, оценки полученных результатов в соответствии с выбранными критериями, алгоритмами, методиками
6. развитие навыков самостоятельного решения проблем и задач в профессиональной сфере, формулировки выводов и аргументации предложений по совершенствованию (развитию) деятельности организации (предприятия, учреждения, ведомства), ее структурного подразделения

praktika24.su
info@praktika24.su

Глава 1. Теоретико-методологические основы оценки эффективности деятельности государственных организаций

Местное самоуправление в Российской Федерации представляет собой форму осуществления народом своей власти, которая обеспечивает в пределах, установленных Конституцией РФ, федеральными законами, законами субъектов РФ, самостоятельное решение населением непосредственно или через органы местного самоуправления вопросов местного значения. Органы местного самоуправления – это выборные и другие органы, наделенные полномочиями на решение вопросов местного значения и не входящие в систему органов государственной власти.

Выделение органов местного самоуправления из системы органов государственной власти означает их структурно-организационное обособление, они самостоятельны лишь в пределах полномочий, определенных органами государственной власти.

Структуру органов местного самоуправления составляют:

- представительный орган муниципального образования;
- глава муниципального образования;
- местная администрация (исполнительно-распорядительный орган) муниципального образования;
- контрольный орган муниципального образования;
- иные органы и выборные должностные лица местного самоуправления, предусмотренные уставом муниципального образования и обладающие собственными полномочиями по решению вопросов местного значения [6].

Каждое муниципальное образование могут иметь в своей структуре органы местного самоуправления.

Уставы муниципальных образований содержит следующую структуру органов местного самоуправления:

- 1) городская дума – представительный орган;
- 2) администрация города – исполнительно-распорядительный орган;

- 3) контрольно-счетная палата – контрольный орган;
- 4) глава города, который является председателем городской думы, – высшее должностное лицо [25].

Число создаваемых органов местного самоуправления, их структура и объем компетенции различаются в зависимости от таких факторов:

- типа муниципального образования;
- численности жителей муниципального образования;
- возможностей социально-экономического развития муниципального образования;
- исторических и иных местных традиций;
- национальных обычаев;
- политических интересов;
- других особенностей.

Органы местного самоуправления – это органы местных самоуправляющихся территориальных сообществ, которыми они формируются и перед которыми несут ответственность за надлежащее осуществление своих полномочий.

Оценка эффективности деятельности администрации муниципального образования осуществляется сегодня по широкому спектру показателей и индикаторов, отражающих результаты естественного развития и совокупного влияния органов государственной власти, органов местного самоуправления, бизнес-структур на социально-экономическую ситуацию в целом, а также на состояние отдельных отраслей экономики и социальной сферы. В применяемых методиках оценки эффективности деятельности администрации муниципального образования отсутствуют разграничения законодательно закрепленных предметов ведения и полномочий соответствующих субъектов муниципального управления, что не позволяет выделить влияние исполнительных органов местного самоуправления муниципального

образования из совокупности факторов, обуславливающих территориальное развитие, и объективно оценить эффективность ее деятельности.

Под эффективностью государственного и муниципального управления понимают степень полноты и качества выполнения органами власти своих функций и задач, степень удовлетворения запросов и потребностей населения, а эффективность деятельности органов власти заключается в достижении заданного результата (в том числе предоставление объема государственных (муниципальных) функций и услуг) при минимуме затраченных ресурсов (бюджетных средств, времени и другие) или в достижении наилучшего (максимального) результата при заданном объеме ресурсов, средств.

В основе программ административных реформ лежат потребности правительств в решении самых разнообразных проблем, но конечная цель современных административных реформ состоит в совершенствовании способности государства реализовывать политику, предписанную законом. Целью таких реформ является устранение препятствий, с которыми сталкиваются правительства при попытке изменить направления социальной и экономической политики и потому возникает необходимость в проведении оценки эффективности государственного и муниципального управления.

В ходе реализации административной реформы в России особое значение приобретает направление исследований по оценке эффективности (качества) деятельности органов местного самоуправления.

Эффективность функционирования органов местного самоуправления исключительно важно в целом для государства и, следовательно, во многом определяется уровнем развития его правовой базы. Оценить эффективность деятельности органов муниципального управления невозможно без знания правовой базы местного самоуправления, которая включает в себя Конституцию РФ, федеральные, региональные и иные нормативные правовые акты, уставы и правовые акты муниципальных образований.

Правовая база местного самоуправления включает Федеральные законодательные акты, касающиеся местного самоуправления – это федеральные законы, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, постановления и определения Конституционного суда РФ, посвященные вопросам местного самоуправления и иные нормативные правовые акты, содержащие отдельные нормы муниципального права. Это

- Федеральный закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», где даны основные понятия, термины местного самоуправления, определена роль местного самоуправления в осуществлении народовластия, закреплены права граждан на осуществление местного самоуправления [6];

- Указ Президента РФ № 607 от 28.04.2008 № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» [7];

- Распоряжение Правительства Российской Федерации от 11.09.2008 г. № 1313-р «О реализации Указа Президента Российской Федерации от 28.04.2008 г. № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» [8].

Для обеспечения реализации Указа Президента Российской Федерации № 607 и Распоряжения Правительства Российской Федерации № 1313-р в каждом субъекте России был принят указ высшего должностного лица «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления».

Особое значение имеют Гражданский, Земельный, Градостроительный, Бюджетный, Налоговый кодексы РФ, оказывающие огромное влияние на деятельность местного самоуправления.

В настоящее время имеется законодательная база, которая позволяет жителям муниципальных образований активно участвовать в решении местных проблем. Кроме Федерального закона № 131-ФЗ, это также Федеральный закон от 12.06.2002 г. № 67-ФЗ «Об основных гарантиях избирательных прав и права

на участие в референдуме граждан Российской Федерации», Федеральный закон от 19.06.2004 г. № 54-ФЗ «О собраниях, митингах, демонстрациях, шествиях и пикетированиях» и другие.

Оценить эффективность управления в органах власти достаточно сложно, так как, субъект управления представляет собой совокупность «субъектов управления», каждый из которых выполняет строго определенные функции. В органах местного самоуправления в качестве элементов совокупного субъекта управления выступают: представительный орган, глава муниципального образования, глава местной администрации, контрольный орган муниципального образования, иные органы местного самоуправления, предусмотренные уставом муниципального образования и обладающие соответствующими полномочиями по решению вопросов местного значения. Субъект управления делегирует определенные свои функции органам управления. Субъект управления для реализации своих решений использует орган управления, в качестве которого выступает специально выделенное структурное подразделение администрации муниципального образования, наделенное определенными полномочиями, ответственностью и целевой направленностью деятельности, осуществляющее трансформацию воздействий, решений субъекта управления в действия объектов управления, контролирующее и обеспечивающее исполнение решений, оперативную деятельность исполнительных органов объектов управления [20].

Различают внутреннюю и внешнюю эффективность.

Внутренняя эффективность – эффективность работы органов местного самоуправления заключается в эффективности выработки, принятия, организации исполнения решений, обеспечивающих развитие и рациональное использование потенциала личности, домашнего хозяйства, малого бизнеса, их самодостаточность. Ее можно оценить с помощью двух групп расчетов:

1) общая (характерна для многих организаций) – основными коэффициентами являются:

- оценка оперативности работы аппарата управления;
- рациональности управленческой документации;
- соответствия структуры и численности аппарата управления нормативным требованиям по выполняемым функциям;
- обеспеченности и соответственно использования современных информационных технологий, оргтехники; управляемости;
- качества выполнения управленческих функций и некоторые другие.

2) конкретная, характерная только для конкретной организации в конкретных условиях внешней среды, так как именно внешняя среда диктует требования к правилам и процедурам, коммуникациям и отношениям, взаимосвязи между подразделениями администрации и внутри них, процессам или действиям, упорядочению, согласованности, целевой направленности деятельности, полномочиям, ответственности.

В таблице 1 приведена матрица взаимосвязи ключевых категорий внутренней и внешней эффективности.

Таблица 1 – Матрица взаимосвязи ключевых категорий внутренней и внешней эффективности

Сравниваемые категории внутренней и внешней эффективности		
Критерий	Критерий внутренней среды	Критерий внешней среды
Цели управления – общественные запросы	Цели практически осуществляемые органом власти	Цели, объективно детерминированные общественными запросами, потребностями личности, домашнего хозяйства, бизнеса и т.п.
Цели управления – полученные результаты	Цели, реализованные в управленческих процессах	Результаты, полученные при объективизации (превращение целей в социальную практику) муниципального управления, решений и действий его управленческих компонентов
Результаты управления – общественные потребности и интересы	Объективные результаты управления	Общественные потребности и интересы
Издержки муниципального управления - результаты	Общественные издержки ушедшие на муниципальное управление	Объективные результаты, полученные вследствие муниципального управления

Потенциал управления - степень его использования	Возможности заложенные в его управленческом потенциале	Степень использования возможностей этого потенциала
--	--	---

В течение всего периода существования российской системы оценки эффективности в нее вносятся коррективы, касающиеся перечней показателей, методики расчета комплексного показателя, проведения опросов населения.

Эффективность деятельности государственных органов определяется и тем, как они распоряжаются финансовыми и материальными ресурсами, доверенные им в управление обществом. И потому сегодня необходимо в полной мере активизировать потенциал государственного финансового контроля, так как эффективное управление невозможно без эффективного контроля.

Рассмотрев основные понятия оценки эффективности, можно выделить основные задачи оценки деятельности государственного органа, оценивая их деятельность в целях повышения эффективности деятельности государственных служб:

- предоставление вышестоящему органу исполнительной власти субъекта РФ и оцениваемому государственному органу возможности получения объективной и полной информации о факторах и причинах неэффективной деятельности для принятия управленческих решений, направленных на повышение эффективности и результативности деятельности, улучшения использования ресурсов и других необходимых организационных изменений;

- предоставление общественности, вышестоящему органу исполнительной власти и законодательному органу субъекта РФ, государственным органам РФ возможности получения объективной и полной информации о степени эффективности и результативности деятельности в рамках установленных направлений деятельности государственного органа для планирования мероприятий по совершенствованию системы государственного управления;

- предоставление вышестоящему органу исполнительной власти и законодательному органу субъекта РФ, при необходимости государственным

органам РФ возможности сравнения государственных органов со сходной компетенцией в различных субъектах Российской Федерации, а также по ряду позиций – государственных органов данного субъекта РФ.

Система показателей результативности на разных уровнях не должна быть противоречивой, а правильно поставленная цель в виде показателей эффективности на низшем уровне иерархии должна способствовать улучшению показателей на верхнем уровне. Так как построение показателей идет от целей и задач органа власти, показатели на нижних уровнях должны способствовать достижению данных целей.

Эффективность муниципального управления – сложное многогранное понятие, измерить которое можно только с помощью нескольких методических подходов и системы различных показателей. В каждом конкретном случае необходимо обосновать и разработать такую систему критериев и показателей, которая соответствовала бы объекту управления.

Итак, рассмотрев сущность и понятие эффективности деятельности государственного органа управления, можно определить эффективность государственного управления как многогранное понятие, которое включает в себя не только параметры экономической и технической эффективности, но и степень удовлетворенности населения качеством и полнотой предоставляемых государственных услуг.

Методика оценки эффективности органов местного самоуправления, применяемая сегодня, позволяет оценить деятельность органов управления муниципальных образований только по общим показателям, которые не отражают специфических особенностей различных муниципалитетов, несмотря на то что такой подход обеспечивает универсальность системы оценки эффективности (качества) деятельности органов местного самоуправления.

Для оценки эффективности необходимо выбрать критерии и показатели оценки результатов (например, в частном секторе экономики – прибыль). В научной литературе эффективность управленческой деятельности

классифицируют по специфике достигаемых в процессе этой деятельности результатов на два вида – экономическая эффективность и техническая (управленческая, организационная, функциональная) эффективность. При оценке эффективности власти доминируют критерии, основанные на показателях потребительской динамики. Такой подход и в системе введенных сравнительно недавно критериев оценки эффективности деятельности губернаторов. Вместе с тем, в современных условиях данная методика уже малоперспективна.

Управление должно анализироваться и оцениваться по социальным эффектам, в этом его отличие от предпринимательства, менеджмента, всего частного и группового. Под показателем результативности в самом широком смысле понимают описательный или количественный индикатор, характеризующий результат деятельности или успешность движения к достижению поставленной цели.

К основным характеристикам существующей в России системы оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления можно отнести:

- показатели для оценки эффективности (их 40) сгруппированы по сферам: экономическое развитие, дошкольное образование, общее и дополнительное образование, культура, физическая культура и спорт, жилищное строительство и обеспечение граждан жильем, жилищно-коммунальное хозяйство, организация муниципального управления, энергосбережение и повышение энергетической эффективности;

- для оценки эффективности применяются абсолютные (например, среднегодовая численность постоянного населения) и относительные (объем инвестиций в основной капитал в расчете на одного жителя) показатели;

- показатель комплексной оценки эффективности учитывает объем показателя и его темп роста;

- показатель комплексной оценки эффективности включает объективные данные и субъективную оценку населения деятельности органов местного самоуправления.

Показатели эффективности определяют количественную меру соответствия полученного результата желаемому или требуемому. Показатель эффективности – это всегда число (соотношение), выражаемое в баллах, процентах, рублях, чел/час, временных параметрах, вероятностных характеристиках и других. Показатели эффективности помогают определить реальные цели и «узкие места» при их достижении, оценить целесообразность принятого решения и выбрать рациональное решение из нескольких альтернатив.

Основными требованиями к показателям эффективности являются:

- соответствие поставленным целям;
- специфичность (измерение результатов деятельности конкретного государственного органа, конкретного сотрудника);
- измеримость (наличие определенной шкалы оценки);
- сравнимость (возможность сравнивать с предыдущими или схожими показателями);
- релевантность (соответствие между желаемыми и достигнутыми результатами);
- экономичность оценки (определение показателей не должно требовать значительных финансовых и временных затрат);
- определенность во времени (возможность оценки в обозримом будущем);
- проверяемость (показатели должны основываться на документальных данных) [21].

Однако на практике определить эффективность деятельности человека или тем более коллектива одним значением сложно. Поэтому чаще используется векторный показатель, объединяющий в себе несколько частных показателей [11].

Критерии эффективности представляют собой признаки, грани, стороны, проявления исследуемых процессов (отношений), посредством анализа которых

можно определять их уровень и качество, а также соответствие потребностям и интересам общества. Показатели характеризуют меру, количественные характеристики соответствующих признаков, граней и так далее. Если определение показателей эффективности – это получение определенных «данных», то оценка показателей с использованием критериев эффективности – это получение необходимой «информации». Критерии эффективности определяют соотношение показателей. Показатели эффективности помогают определить реалистичные цели и «узкие места» при их достижении, оценить целесообразность принятого решения и выбрать рациональное решение из нескольких альтернатив. Основными целями использования показателей эффективности в практике работы государственных органов являются:

- объективная и точная оценка деятельности государственных органов и государственных служащих;
- совершенствование системы оплаты труда (в зависимости от эффективности деятельности);
- уточнение положений о государственных органах и их структурных подразделениях;
- уточнение должностных регламентов, служебных контрактов;
- совершенствование распределения состава государственных служащих (штатного расписания государственного органа);
- получение информации об оборудовании рабочих мест;
- повышение достоверности информации о деятельности государственного органа (структурного подразделения);
- совершенствование организационной структуры государственного органа [11].

Показатели эффективности и результативности разделяются на обобщенные и специфические, которые, в свою очередь, определяют деятельность государственных органов и государственных служащих.

Показатели деятельности государственных органов отражают конечные результаты за определенный период, показатели принятия и исполнения решений – непосредственный результат, а показатели правового, организационного и документационного обеспечения определенный процесс [19].

Для оценки государственных органов и государственных служащих могут использоваться специфические показатели эффективности и результативности. Они устанавливаются индивидуально, так как связаны со спецификой деятельности государственных органов и отражают степень выполнения отдельных функций и характеризуют итоговый результат.

Такие специфические показатели эффективности, установка приоритетов, ранжирование могут осуществляться различными субъектами управления и различными способами:

- нормативными правовыми актами вышестоящего государственного органа (руководителя);

- волевым решением соответствующего руководителя (лица, принимающего решение);

- методом экспертной оценки с последующим утверждением руководителем;

- внешним аудитом;

- данными социологического опроса потребителей.

Социальная эффективность органа муниципального управления может измеряться лишь при помощи определенных критериев и показателей. В числе универсальных может использоваться методика, основанная на оценках показателей человеческого развития. Индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП) рассчитывается на основе трех показателей:

- 1) долголетия, измеряемого как ожидаемая продолжительность жизни при рождении;

2) достигнутого уровня образования, измеряемого как комбинация показателя грамотности взрослого населения и доли граждан в возрасте до 24 лет, обучающихся в начальной, средней и высшей школе;

3) уровня жизни, измеряемого на базе доли реального ВВП, приходящегося на душу населения.

Применение ИРЧП к оценке не только развития страны в целом, но и ее регионов позволяет выполнить их ранжирование по эффективности управления. Анализируя отмеченные показатели и сопоставляя данную методику оценки с показателями ИРЧП, можно выявить своеобразный «коридор эффективности». Его границы «снизу» образуют показатели ПКПР, а границы «сверху» - показатели ИРЧП, присущие группе наиболее развитых государств.

Таким образом, необходимость приближения местного самоуправления к населению и обеспечения эффективности деятельности муниципальных образований в решении вопросов местного значения требует создания и внедрения показателей оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления.

Сегодня объективной оценке работы местных властей препятствует целый ряд причин, которые, фактически, нивелируют активность муниципальных руководителей и искажают ее результаты. Муниципалам сложно повлиять на собираемость основных налогов – на землю и имущество физических лиц. Объектом налогообложения налога на землю может быть только сформированный земельный участок, прошедший государственного кадастровый учет. Отсутствует нормативно закреплённый механизм воздействия органов местного самоуправления на собственников и пользователей в понуждении их к проведению работ по межеванию земельных участков и постановке на кадастровый учет. Формирование реестра муниципальной собственности сталкивается с самыми разными проблемами и требует от муниципальных образований серьезных финансовых вложений.

Следующая проблема заключается в том, что развитие налогооблагаемой базы по указанным видам налогов возлагается на органы местного самоуправления, а функции по администрированию закреплены за органами государственной власти, что приводит к замедлению темпов социально-экономического развития муниципальных образований. У органов местного самоуправления информации о состоянии налогооблагаемой базы (отсутствует и возможность влиять на собираемость налогов, так как они крайне ограничены в возможности предпринимать какие-либо действия в отношении налогоплательщиков). Все, что они могут сделать – это довести до налогоплательщиков кадастровую оценку земли, которая, в свою очередь, определяется федеральными структурами.

Исходя из вышесказанного следует, что в настоящее время органы местного самоуправления практически лишены возможности эффективно влиять на доходные возможности местных бюджетов, что говорит о необходимости совершенствования законодательства, регулирующего вопросы регистрации земельных участков (иной собственности), которое бы регулировало ответственность потенциальных плательщиков местных налогов.

К менее значимым проблемам, создающим для разных муниципальных образований заведомо неравные условия работы, можно отнести существование на территории муниципальных образований «федеральных льготников», освобожденных от уплаты местных налогов.

К недостаткам также можно отнести отсутствие у органов местного самоуправления возможности выбора показателей для оценки своей деятельности с учетом специфики управляемой территории и стратегических целей ее развития. Есть слабые стороны в процедуре расчета комплексного показателя эффективности. Во-первых, если органы местного самоуправления конкретного муниципального образования в течение нескольких лет имеют 100-процентное значение показателя, то по темпу роста они проигрывают тем органам муниципальной власти, которые только стремятся к 100-процентному

результату. Во-вторых, улучшение значения конкретного показателя не всегда является следствием позитивного изменения положения в исследуемой сфере.

Объективная оценка работы муниципальных образований требует также пересмотра существующей практики межбюджетных отношений, при которой чем хуже работает муниципальное образование, тем большие дотации из бюджета вышестоящего уровня оно получает.

Рассмотренные проблемы – это далеко не полный их перечень, препятствующих объективной оценке работы муниципальных образований. Повышение эффективности работы местных властей требует, чтобы они были максимально самостоятельны и, находясь в равных условиях, были заинтересованы в повышении активности, а не в проявлении иждивенческой позиции. Сегодня органы государственной власти начинают предпринимать усилия, чтобы такую систему создать. А это значит, что есть надежда, что в стране будет развиваться по-настоящему эффективное местное самоуправление.

info@praktika24.su

Глава 2. SWOT Анализ внутренней и внешней среды организации ООО «Ветна»

Любая организация находится и функционирует в рамках внешней и внутренней сред. Они определяют успешность функционирования компании, накладывают определенные ограничения на операционные действия и в какой-то степени, каждое действие компании возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

SWOT – это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка фирмы отражается в основном в S и W, а внешняя – в O и T.

Методология SWOT-анализа предполагает, во-первых, выявление внутренних сильных и слабых сторон фирмы, а также внешних возможностей и угроз, и, во-вторых, установление связей между ними.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?
- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?
- какие благоприятные возможности дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? (благоприятные возможности без способов их реализации – иллюзия, сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других фирм).
- какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

Проведем SWOT-анализ ООО «ВЕТНА» и представим его ниже в таблице

3.

В таблице 3. представлена выработка стратегии организации.

Таблица 3 - Матрица SWOT – анализа ООО «ВЕТНА»

Потенциальные внутренние сильные стороны (S):	Потенциальные внутренние слабости (W):
<ul style="list-style-type: none"> • Высокое искусство конкурентной борьбы • Хорошее понимание клиентов • Ценовое преимущество • Надежная сеть распределения • Наиболее эффективная в отрасли реклама 	<ul style="list-style-type: none"> • Потеря некоторых аспектов компетентности • Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии • Устарелые технология и оборудование
Потенциальные внешние благоприятные возможности (O):	Потенциальные внешние угрозы (T):
<ul style="list-style-type: none"> • Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей • Расширение диапазона возможных услуг • Большая доступность ресурсов • Ослабление нестабильности бизнеса 	<ul style="list-style-type: none"> • Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов • Увеличение продаж видоизмененных услуг, изменение вкусов и потребностей клиентов • Ожесточение конкуренции

Таблица 4 - Выработка стратегии по итогам SWOT анализа ООО «ВЕТНА»

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Поле «СИБ». Усиление позиций на рынке - репутация, гибкая ценовая политика, активная роль маркетинга. Стратегия обработки рынка.	Поле «СИУ». Появление новых конкурентов – гибкая ценовая политика, активная роль маркетинга, репутация. Влияние на цены покупателями и поставщиками – гибкое руководство, ценовая политика. Стратегия горизонтальной интеграции.
Слабые стороны	Поле «СЛВ». Устаревшее техническое оснащение – расширение парка техники. Дополнительные издержки. Стратегия горизонтальной диверсификации.	Поле «СЛУ». Конкурентное давление – устаревшее техническое оснащение, более низкая прибыль из-за высоких издержек. Стратегия сокращения расходов.

Определим оптимальную стратегию.

Стратегия обработки рынка, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия.

Необходимым условием является растущий перспективный рынок, высокая репутация фирмы, низкая конкуренция. Достичь положительных результатов можно путем увеличения спроса на услуги через снижение цен.

Стратегия так называемой «горизонтальной интеграции» заключается в том, что фирма пытается установить контроль над своими конкурентами, или же попытаться присоединить конкурентов. Можно привести ряд характерных причин, которые способствуют избранию стратегии горизонтальной интеграции, среди них отметим следующие:

- горизонтальная интеграция может быть связана с характеристиками роста в отрасли оказания услуг (например, быстрый рост);

- увеличившийся вследствие объединения эффект масштаба может усилить основные конкурентные преимущества;

- организация может иметь избыток финансовых и трудовых ресурсов, что позволит ей управлять расширившейся компанией;

- конкурент, которого хотят присоединить, может иметь значительный дефицит финансовых ресурсов.

Стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новых видов услуг, требующих нового технологического оснащения, отличного от уже используемого. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на создание таких услуг, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы. Так как новый вид услуг должен быть ориентирован на потребителя основного списка услуг, то по своим качествам они должны быть сопутствующими уже имеющимся. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка организацией собственной компетентности в оказании нового рода услуг.

Стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она более ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала.

Теперь встает вопрос: какую стратегию выбрать? Для этого следует предварительно определиться с тактикой ведения стратегических маневров - оборонительной или наступательной. Принимая во внимание долю рынка, которую занимает организация, имеющиеся в наличии финансовые ресурсы, становится очевидным, что следует выбрать активную позицию. При таком подходе на задний план отступают те стратегии, которые связаны с компенсацией последствий, вытекающих из слабых сторон организации: когда предприятие находится на стадии роста, слабые стороны могут устраняться в процессе реализации наступательных стратегических маневров.

Две стратегии, направленные на захват и удержание долей рынка, основанные на использовании сильных сторон, целесообразнее представить одной, комбинированной стратегией. Таким образом, целесообразно выбрать стратегию обработки рынка для усиления позиций организации в сочетании с «горизонтальной интеграцией», при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами.

Глава 3. Экономическая оценка деятельности ООО «ВЕТНА»

Под экономическим эффектом понимают разницу между результатами экономической деятельности и затратами, произведенными для их получения. В торговле экономический эффект может выражаться через такие показатели, как валовой доход и прибыль.

Для оценки экономической эффективности используют оба вида показателей: и результат, и эффект.

Показатели эффективности деятельности торгового предприятия рассчитываются на основе сопоставления эффекта (результата) деятельности с авансированными ресурсами или текущими затратами, связанными с получением этого эффекта. Для оценки эффективности коммерческой (хозяйственной) деятельности торгового предприятия чаще всего используют систему показателей. Обоснование необходимости их применения дано в теории множественности целей, основу которой составляет системный подход к описанию предприятия, что предполагает существование в системе иерархии целей и, соответственно, критериев их достижения. Под экономическим эффектом понимают разницу между результатами экономической деятельности и затратами, произведенными для их получения. В торговле экономический эффект может выражаться через такие показатели, как валовой доход и прибыль.

Для оценки экономической эффективности используют оба вида показателей: и результат, и эффект.

Показатели эффективности деятельности торгового предприятия рассчитываются на основе сопоставления эффекта (результата) деятельности с авансированными ресурсами или текущими затратами, связанными с получением этого эффекта. Для оценки эффективности коммерческой (хозяйственной) деятельности торгового предприятия чаще всего используют систему показателей. Обоснование необходимости их применения дано в теории множественности целей, основу которой составляет системный подход к

описанию предприятия, что предполагает существование в системе иерархии целей и, соответственно, критериев их достижения.

Таблица 4 – Горизонтальный анализ имущества предприятия ООО «ВЕТНА»

Актив	Остатки по балансу, тыс.руб.			Абсолютное изменение, тыс.руб.		Темп роста, %	
	2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
1. Внеоборотные активы, в том числе:	123203	110372	94956	-12831	-15416	89.59	86.03
Нематериальные активы	113	68	28	-45	-40	60.18	41.18
Основные средства	122975	110160	94758	-12815	-15402	89.58	86.02
Финансовые вложения	10	10	10	0	0	100	100
Отложенные налоговые активы	105	134	160	29	26	127.62	119.4
2. Оборотные (текущие) активы, в том числе:	101060	158702	170395	57642	11693	157.04	107.37
Запасы	31631	54148	70025	22517	15877	171.19	129.32
НДС	832	347	587	-485	240	41.71	169.16
Дебиторская задолженность	46068	101025	92357	54957	-8668	219.3	91.42
Краткосрочные финансовые вложения	1275	0	0	-1275	0	0	-
Денежные средства	949	3513	7941	2564	4428	370.18	226.05
Прочие оборотные активы	21136	16	72	-21120	56	0.08	450
Баланс	224263	269072	265351	44809	-3721	119.98	98.62

Снижение стоимости основных средств на 13.98% следует отметить, как негативную влияющую тенденцию, так как она направлена на уменьшение производственного потенциала предприятия. Поскольку имущество предприятия уменьшилось, то можно говорить о снижении платежеспособности. Увеличение отложенных налоговых активов не может быть оценено положительно, поскольку они характеризуются нулевой доходностью. За отчетный период оборотные средства выросли на 11693 тыс.руб. или на 7.37%. Это обусловлено опережением темпов прироста мобильных активов по сравнению с темпами прироста всех совокупных активов. Произошло это

главным образом за счет увеличения стоимости запасов и денежных средств на 20305 тыс.руб.

Таблица 5 – Вертикальный анализ имущества предприятия

Актив	Остатки по балансу, тыс.руб.			Удельный вес, %			Изменение доли, %	
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2019	2020
1. Внеоборотные активы, в том числе:	123203	110372	94956	54.94	41.02	35.79	-13.92	-5.23
Нематериальные активы	113	68	28	0.05	0.03	0.01	-0.02	-0.02
Основные средства	122975	110160	94758	54.84	40.94	35.71	-13.9	-5.23
Финансовые вложения	10	10	10	0	0	0	0	0
Отложенные налоговые активы	105	134	160	0.05	0.05	0.06	0	0.01
2. Оборотные (текущие) активы, в том числе:	101060	158702	170395	45.06	58.98	64.21	13.92	5.23
Запасы	31631	54148	70025	14.1	20.12	26.39	6.02	6.27
НДС	832	347	587	0.37	0.13	0.22	-0.24	0.09
Дебиторская задолженность	46068	101025	92357	20.54	37.55	34.81	17.01	-2.74
Краткосрочные финансовые вложения	1275	0	0	0.57	0	0	-0.57	0
Денежные средства	949	3513	7941	0.42	1.31	2.99	0.89	1.68
Прочие оборотные активы	21136	16	72	9.42	0.01	0.03	-9.41	0.02
Баланс	224263	269072	265351	100	100	100	0	0

За отчетный период оборотные средства выросли на 11693 тыс.руб. или на 7.37%. Это обусловлено опережением темпов прироста текущих активов по сравнению с темпами прироста всех совокупных активов. Произошло это главным образом за счет увеличения стоимости запасов и денежных средств на 20305 тыс.руб. Как видно из таблицы, общая стоимость имущества в отчетном периоде составляла 265351 тыс.руб.

В активах организации доля текущих активов составляет 64.21%, а внеоборотных средств 35.79%. Таким образом, наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на оборотные активы, что способствует ускорению оборачиваемости средств предприятия, т.е. предприятие использует умеренную политику управления активами.

Доля основных средств в общей структуре активов за отчетный год составила 35.71%, что говорит о том, что предприятие имеет легкую структуру

активов, что свидетельствует о мобильности имущества. Нематериальные активы в общей структуре активов снизились. Это может говорить о сворачивании инновационной политики развития предприятия.

Таблица 6 – Горизонтальный анализ источников предприятия

Пассив	Остатки по балансу, тыс.руб.			Абсолютное изменение, тыс.руб.		Темп роста, %	
	2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
1. Собственный капитал, в том числе:	56638	68361	82905	11723	14544	120.7	121.28
Уставный капитал	10	10	20	0	10	100	200
Добавочный капитал	37716	39916	39916	2200	0	105.83	100
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	18912	28435	42969	9523	14534	150.35	151.11
2. Долгосрочные обязательства, в том числе:	32746	76886	70547	44140	-6339	234.8	91.76
заемные средства	32250	76805	70616	44555	-6189	238.16	91.94
прочие долгосрочные обязательства	496	81	-69	-415	-150	16.33	-85.19
3. Краткосрочные обязательства, в том числе:	134879	123825	111899	-11054	-11926	91.8	90.37
заемные средства	7851	7563	4436	-288	-3127	96.33	58.65
кредиторская задолженность	125788	112058	103259	-13730	-8799	89.08	92.15
прочие обязательства	1240	4204	4204	2964	0	339.03	100
Валюта баланса	224263	269072	265351	44809	-3721	119.98	98.62

Собственный капитал вырос на 14544 тыс.руб. или на 21.28%, что положительно характеризует динамику изменения имущественного положения организации. Произошло это главным образом за счет увеличения стоимости нераспределенной прибыли и уставного капитала на 14544 тыс.руб.

Задолженность по краткосрочным заемным средствам снизилась на 3127 тыс.руб. или на 41.35%. Величина кредиторской задолженности снизилась в анализируемом периоде на 8799 или на 7.85%.

Кроме того, рассматривая кредиторскую задолженность следует отметить, что предприятие в отчетном году имеет пассивное сальдо (кредиторская задолженность больше дебиторской). Таким образом, предприятие финансирует

свою текущую деятельность за счет кредиторов. Размер дополнительного финансирования составляет 103259 тыс.руб..

Таким образом, при росте собственного капитала предприятия, отмечено снижение кредиторской задолженности, что положительно характеризует деятельность предприятия. Обращая внимание на совокупное изменение резервов предприятия и нераспределенной прибыли можно отметить, что за анализируемый период их совокупная величина возросла на 14534 тыс.руб. и составила 42969 тыс.руб., что в целом можно назвать положительной тенденцией так как увеличение резервов, фондов и нераспределенной прибыли может говорить о эффективной работе предприятия.

Таблица 7 – Вертикальный анализ источников предприятия

Пассив	Остатки по балансу, тыс.руб.			Удельный вес, %			Изменение доли, %	
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2019	2020
1. Собственный капитал, в том числе:	56638	68361	82905	25.26	25.41	31.24	0.15	5.83
Уставный капитал	10	10	20	0	0	0.01	0	0.01
Добавочный капитал	37716	39916	39916	16.82	14.83	15.04	-1.99	0.21
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	18912	28435	42969	8.43	10.57	16.19	2.14	5.62
2. Долгосрочные обязательства, в том числе:	32746	76886	70547	14.6	28.57	26.59	13.97	-1.98
заемные средства	32250	76805	70616	14.38	28.54	26.61	14.16	-1.93
прочие долгосрочные обязательства	496	81	-69	0.22	0.03	-0.03	-0.19	-0.06
3. Краткосрочные обязательства, в том числе:	134879	123825	111899	60.14	46.02	42.17	-14.12	-3.85
заемные средства	7851	7563	4436	3.5	2.81	1.67	-0.69	-1.14
кредиторская задолженность	125788	112058	103259	56.09	41.65	38.91	-14.44	-2.74
прочие обязательства	1240	4204	4204	0.55	1.56	1.58	1.01	0.02
Валюта баланса	224263	269072	265351	100	100	100	0	0

В структуре собственного капитала основное место занимают нераспределенная прибыль и добавочный капитал (31.23%).

В отчетном периоде имеется задолженность по долгосрочным заемным средствам в размере 70616 тыс.руб. (или 26.61% от пассивов).

Большая доля добавочного капитала (15.04% от пассивов и 48.15% собственного капитала) свидетельствует об инфляционном характере его роста (переоценка стоимости основных средств). К положительным признакам можно отнести тот факт, что оборотные активы анализируемой организации превышают краткосрочные обязательства, что свидетельствует о способности погасить задолженность перед кредиторами.

Предприятие испытывает серьезный недостаток собственных источников для формирования своего имущества, особенно оборотных активов, дефицит собственного оборотного капитала, а следовательно, вынуждено прибегать к значительному заимствованию или накоплению долгов. Такая структура собственного капитала является нерациональной.

Доля заемных средств в совокупных источниках формирования активов за анализируемый период увеличилась. Величина совокупных заемных средств предприятия составила 182446 тыс.руб. (68.76% от общей величины пассивов). Увеличение заемных средств предприятия ведет к увеличению степени его финансовых рисков и может отрицательно повлиять на его финансовую устойчивость.

У организации в отчетном году имеются отложенные на будущие периоды обязательства перед бюджетом по налогу на прибыль в размере -69 тыс.руб. (-0.03%).

В общей структуре задолженности краткосрочные пассивы на конец отчетного периода превышают долгосрочные на 41352 тыс.руб., что при существующем размере собственного капитала и резервов может негативно сказаться на финансовой устойчивости предприятия.

Доля собственного капитала выросла на 5.83%, что положительно характеризует динамику изменения имущественного положения организации. Произошло это главным образом за счет увеличения стоимости

нераспределенной прибыли и добавочного капитала на 5.83%. Доля заемных краткосрочных средств в структуре пассивов в отчетном периоде снизилась с 2.81% до 1.67%. Доля кредиторской задолженности в структуре пассивов уменьшилась с 41.65% до 38.91%.

Таблица 8 – Группировка активов по степени ликвидности

Показатели	2018	2019	2020	Абсолютное значение	
				2019	2020
Наиболее ликвидные активы (А1)	2224	3513	7941	1289	4428
Быстро реализуемые активы (А2)	67204	101041	92429	33837	-8612
Медленно реализуемые активы (А3)	31631	54148	70025	22517	15877
Труднореализуемые активы (А4)	123203	110372	94956	-12831	-15416
Баланс	224263	269072	265351	44809	-3721

Доля быстрореализуемых активов равна 34.83% общей суммы оборотных средств. Медленно реализуемые активы составляют 26.39%.

Группировка активов предприятия показала, что в структуре имущества за отчетный период преобладают труднореализуемые активы (А4) на общую сумму 94956 тыс.руб.

Анализ таблицы 2.7 свидетельствует о том, что величина активов снизилась в основном за счет медленно реализуемых активов (А3) (6.27%). Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие имеет очень низкий уровень ликвидности, а его оборотные средства – это в первую очередь труднореализуемые активы, имеющие долгосрочную ликвидность.

За анализируемый период произошли следующие изменения.

Доля наиболее ликвидных активов возросла с 1.31% до 2.99% оборотных средств. Доля быстрореализуемых активов сократилась на 2.72%. Доля медленно реализуемых активов увеличилась на 6.27%.

Таблица 9 – Группировка пассивов по срочности погашения обязательств

Показатели	2018	2019	2020	Абсолютное значение	
				2019	2020
Наиболее срочные обязательства (П1)	125788	112058	103259	-13730	-8799
Краткосрочные пассивы (П2)	7851	7563	4436	-288	-3127
Долгосрочные пассивы (П3)	33986	81090	74751	47104	-6339
Собственный капитал предприятия (П4)	56638	68361	82905	11723	14544
Баланс	224263	269072	265351	44809	-3721

В структуре пассивов в отчетном периоде преобладает наиболее срочные обязательства (П1) на общую сумму 103259 тыс.руб. Также предприятие привлекает краткосрочные кредиты и займы ($П2 > 0$).

Условие абсолютной ликвидности баланса:

$$A1 \geq П1$$

$$A2 \geq П2$$

$$A3 \geq П3$$

$$A4 \leq П4$$

Таблица 10 - Анализ ликвидности баланса предприятия за 2018 года

Актив	Пассив	Условие	Излишек (недостаток) платежных средств, тыс.руб.
A1=2224	П1=125788	\leq	-123564
A2=67204	П2=7851	\geq	59353
A3=31631	П3=33986	\leq	-2355
A4=123203	П4=56638	\geq	66565

В 2018 году у предприятия не достаточно денежных средств для погашения наиболее срочных обязательств (недостаток 123564 тыс.руб.).

Выполненный расчет абсолютных величин по платежному излишку или недостатку показывает, что наиболее ликвидные активы покрывают лишь 1.8% обязательств ($2224 / 125788 * 100\%$). В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае это соотношение выполняется – у предприятия достаточно краткосрочной дебиторской задолженности для погашения среднесрочных обязательств. Медленно реализуемые активы не покрывают долгосрочные пассивы (недостаток 2355 тыс.руб.) Они покрывают лишь 93.1% обязательств ($31631 / 33986 * 100$). Труднореализуемые активы больше постоянных пассивов, т.е. минимальное условие финансовой устойчивости не соблюдается. Из четырех соотношений характеризующих наличие ликвидных активов у организации за рассматриваемый период выполняется только одно.

Баланс организации в анализируемом периоде не является ликвидным. Предприятию по итогам 2018 периода необходимо было проработать структуру баланса, чтобы иметь возможность отвечать по своим обязательствам (недостаток составил 123564 тыс.руб.).

Таблица 11 - Анализ ликвидности баланса предприятия за 2019 год

Актив	Пассив	Условие	Излишек (недостаток) платежных средств, тыс.руб.
A1=3513	П1=112058	\leq	-108545
A2=101041	П2=7563	\geq	93478
A3=54148	П3=81090	\leq	-26942
A4=110372	П4=68361	\geq	42011

В анализируемом периоде у предприятия не достаточно денежных средств для погашения наиболее срочных обязательств (недостаток 108545 тыс.руб.). Выполненный расчет абсолютных величин по платежному излишку или недостатку показывает, что наиболее ликвидные активы покрывают лишь 3.1% обязательств ($3513 / 112058 * 100\%$). В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае это соотношение выполняется – у предприятия достаточно краткосрочной дебиторской задолженности для погашения среднесрочных обязательств. Медленно реализуемые активы не покрывают долгосрочные пассивы (недостаток 26942 тыс.руб.) Они покрывают лишь 66.8% обязательств ($54148 / 81090 * 100$). Труднореализуемые активы больше постоянных пассивов, т.е. минимальное условие финансовой устойчивости не соблюдается. Из четырех соотношений характеризующих наличие ликвидных активов у организации за рассматриваемый период выполняется только одно. Баланс организации в анализируемом периоде не является ликвидным. Предприятию по итогам 2019 периода необходимо было проработать структуру баланса, чтобы иметь возможность отвечать по своим обязательствам (недостаток составил 108545 тыс.руб.).

Коэффициент абсолютной ликвидности	$A1/(П1+П2)$	0.016 6	0.029 4	0.073 7	0.012 8	0.044 3	0,2 и более. Допустимое значение 0,1
Коэффициент срочной ликвидности	$(A1+A2)/(П1+П2)$	0.519 5	0.874	0.932	0.355	0.058	не менее 1. Допустимое значение 0,7-0,8
Коэффициент текущей ликвидности	$(A1+A2+A3)/(П1+П2)$	0.756 2	1.326 7	1.582 2	0.571	0.256	не менее 2,0

Значение коэффициента абсолютной ликвидности оказалось ниже допустимого, что говорит о том, что предприятие не в полной мере обеспечено средствами для своевременного погашения наиболее срочных обязательств за счет наиболее ликвидных активов (организация может покрыть 7.4% своих обязательств). За рассматриваемый период коэффициент вырос на 0.0443.

Значение коэффициента быстрой ликвидности оказалось ниже допустимого. Это говорит о недостатке у организации ликвидных активов, которыми можно погасить наиболее срочные обязательства. За рассматриваемый период коэффициент вырос на 0.058.

Коэффициент текущей ликвидности в отчетном периоде находится ниже нормативного значения 2, что говорит о том, что предприятие не в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств. Вместе с тем, показатель все же находится на уровне, превышающем единицу, что указывает на то, что в течение операционного цикла организация имеет возможность погасить свои краткосрочные обязательства. За рассматриваемый период коэффициент вырос на 0.256.

Таблица 14– Анализ финансовой устойчивости

Показатели	Абсолютное значение			Абсолютное изменение	
	2018	2019	2020	2019	2020
1. Собственный капитал, Кр	56638	68361	82905	11723	14544
2. Внеоборотные активы, ВА	123203	110372	94956	-12831	-15416

3. Наличие собственных оборотных средств (СОС1), ЕС, (п.1-п.2)	-66565	-42011	-12051	24554	29960
4. Долгосрочные обязательства, КТ	32746	76886	70547	44140	-6339
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов (СОС2), ЕМ, (п.3+п.4)	-33819	34875	58496	68694	23621
6. Краткосрочные займы и кредиты, Кт	7851	7563	4436	-288	-3127
7. Общая величина основных источников формирования запасов (СОС3), Еа, (п.5+п.6)	-25968	42438	62932	68406	20494
8. Общая величина запасов, Z	31631	54148	70025	22517	15877
9. Излишек (+)/недостаток (-) собственных источников формирования запасов, ±ЕС, (п.3-п.8)	-98196	-96159	-82076	2037	14083
10. Излишек (+)/недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов, ±ЕМ, (п.5-п.8)	-65450	-19273	-11529	46177	7744
Излишек (+)/недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов, ±Еа, (п.7-п.8)	-57599	-11710	-7093	45889	4617
12. Трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации, S	(0;0;0)	(0;0;0)	(0;0;0)	-	-

Финансовое состояние организации на конец 2020 года является кризисным, так как в ходе анализа установлен недостаток собственных оборотных средств 82076 тыс.руб., собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов 11529 тыс.руб. и общей величины основных источников формирования запасов 7093 тыс.руб.

Таблица 15 – Горизонтальный анализ финансовых результатов деятельности, тыс.руб.

Состав балансовой прибыли	2018	2019	2020	Абсолютное изменение	
				2019	2020
Выручка	357990	399507	508799	41517	109292
Себестоимость продаж	82494	125565	190427	43071	64862
Валовая прибыль	275496	273942	318372	-1554	44430
Коммерческие расходы	0	854	1174	854	320
Управленческие расходы	274972	256867	297701	-18105	40834
Прибыль (убыток) от продаж	524	16221	19497	15697	3276
Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0	0
Проценты к получению	0	0	76	0	76
Проценты к уплате	3428	5230	5525	1802	295
Прочие доходы	30855	1418	31990	-29437	30572
Прочие расходы	16040	1174	27865	-14866	26691

Прибыль (убыток) до налогообложения	11911	11235	18173	-676	6938
Отложенные налоговые активы	27	29	0	2	-29
Отложенные налоговые обязательства	-70	78	0	148	-78
Текущий налог на прибыль	2460	0	3637	-2460	3637
Прибыль (убыток) от обычной деятельности	0	0	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	8145	8782	14535	637	5753

Основной доход предприятие получает за счет выручки от продаж. В отчетном году она составила 508799 тыс.руб.

Небольшой удельный вес коммерческих расходов указывает на конкурентоспособность продукции, либо на налаженные каналы сбыта.

Валовая прибыль от реализации продукции (услуг) составила 318372 тыс.руб.

Как видно из проведенных расчетов, выручка от реализации продукции предприятия в отчетном периоде выросла на 109292 тыс.руб. или на 27.36%, а себестоимость - на 64862 тыс.руб. или на 51.66%.

Таблица 16 – Вертикальный анализ отчета о финансовых результатах, %.

Состав балансовой прибыли	2018	2019	2020	Абсолютное изменение	
				2019	2020
Выручка	100	100	100	0	0
Себестоимость продаж	23.04	31.43	37.43	8.39	6
Валовая прибыль	76.96	68.57	62.57	-8.39	-6
Коммерческие расходы	0	0.21	0.23	0.21	0.02
Управленческие расходы	76.81	64.3	58.51	-12.51	-5.79
Прибыль (убыток) от продаж	0.15	4.06	3.83	3.91	-0.23
Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0	0
Проценты к получению	0	0	0.01	0	0.01
Проценты к уплате	0.96	1.31	1.09	0.35	-0.22

Прочие доходы	8.62	0.35	6.29	-8.27	5.94
Прочие расходы	4.48	0.29	5.48	-4.19	5.19
Прибыль (убыток) до налогообложения	3.33	2.81	3.57	-0.52	0.76
Отложенные налоговые активы	0.01	0.01	0	0	-0.01
Отложенные налоговые обязательства	-0.02	0.02	0	0.04	-0.02
Текущий налог на прибыль	0.69	0	0.71	-0.69	0.71
Прибыль (убыток) от обычной деятельности	0	0	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	2.28	2.2	2.86	-0.08	0.66

Поскольку в абсолютном выражении выручка увеличилась больше, чем себестоимость, возросла валовая прибыль предприятия на 44430 тыс.руб. или на 16.22%. Коммерческие расходы предприятия выросли на 37.47%, поэтому прибыль от продаж выросла: ее прирост составил 3276 тыс.руб. или 20.2%.

Прибыль до налогообложения выросла на 6938 тыс.руб. или на 61.75%.

Как видно из проведенных расчетов, на 6% повысилась доля себестоимости продукции в выручке от реализации, что означает рост затратоемкости продукции и снижение эффективности основной деятельности организации.

Позитивным моментом является небольшое увеличение доли чистой прибыли в выручке – это говорит о том, что в целом эффективность всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия несколько увеличилась. Удельный вес расходов по обычным видам деятельности в выручке, выраженный в процентах - это затраты на рубль продаж, выраженные в копейках (37.43 коп. в отчетном году).

Таблица 17 – Расчет и динамика показателей рентабельности и эффективности деятельности

Показатели	2018	2019	2020	Абсолютное изменение	
				2019	2020
1. Выручка	357990	399507	508799	41517	109292

2. Себестоимость реализованной продукции	82494	125565	190427	43071	64862
3. Прибыль (убыток) от продаж (п.1-п.2)	524	16221	19497	15697	3276
4. Прибыль до налогообложения	11911	11235	18173	-676	6938
5. Чистая прибыль	0	0	0	0	0
6. Средняя стоимость производственных активов	154606	164308	164783	9702	475
7. Собственный капитал	56638	68361	82905	11723	14544
8. Среднегодовая стоимость ОПФ	122975	110160	94758	-12815	-15402
9. Среднегодовая стоимость оборотных производственных фондов	101060	158702	170395	57642	11693
10.1 Рентабельность активов, %	3.63	4.19	5.48	0.56	1.29
10.2 Рентабельность собственного капитала, %	14.38	16.48	17.53	2.1	1.05
10.3 Рентабельность продаж, %	2.28	2.82	2.86	0.54	0.04
10.4 Рентабельность производственной деятельности (экономическая), %	9.87	8.97	7.63	-0.9	-1.34
10.5 Рентабельность производственного капитала, %	0.34	9.87	11.83	9.53	1.96

Доля прибыли от продаж в выручке от продаж, выраженная в процентах, характеризует рентабельность продукции, рассчитанную по прибыли от продаж (3.83%).

Прибыль от продаж отчетного года составила 19497 тыс.руб.

Из приведенных данных видно, что полные затраты на производство и продажу продукции (услуг) увеличивались более высокими темпами (51.66%), чем объем продаж (27.36%).

Увеличение затрат на рубль продаж (0.23 коп.) одновременно указывает на снижение прибыли - на 0.23 коп. в расчете на один рубль продаж и рентабельности на 0.23 процентного пункта, что в данном случае объясняется изменением величины коммерческих и управленческих расходов.

В структуре расходов по обычным видам деятельности произошли изменения, обусловленные приростом коммерческих (37.47%) и управленческих (15.9%) расходов. Когда увеличение этих расходов оправдано стратегией развития организации и связано с активным продвижением товаров на рынке, то в перспективе это будет способствовать увеличению прибыли от продаж. В нашем случае увеличение коммерческих и управленческих расходов снизило

прибыль от продаж и прибыль до налогообложения Отклонение суммы прибыли от реализации продукции вследствие изменения:

а) средних цен реализации

$$(399507-125565)-(356702.679-125565)=42804.321 \text{ тыс.руб.}$$

б) себестоимости единицы продукции

$$(356702.679-125565)-(356702.679-112111.607)=-13453.393 \text{ тыс.руб.}$$

в) количества реализованной продукции

$$(356702.679-112111.607)-(357990-82494)=-30904.928 \text{ тыс.руб.}$$

Прибыль от продаж в анализируемом периоде составляет 3.83% от полученной выручки.

Соотношение чистой прибыли и выручки от продаж, то есть показатель рентабельности продаж по чистой прибыли, отражает ту часть поступлений, которая остается в распоряжении предприятия с каждого рубля реализованной продукции. В данном случае это 2.86%, что ниже, чем по отрасли. По результатам финансово-хозяйственной деятельности предприятие имеет за отчетный период балансовую прибыль в размере 18173 тыс.руб. Значение рентабельности активов по чистой прибыли ROA на конец 2020 года свидетельствует о весьма низкой эффективности использования имущества. Основные проблемы у предприятия наблюдаются с высокой степенью зависимости от заемных средств и нехваткой оборотного капитала. Структуру баланса можно признать неудовлетворительной. Вместе с тем, коэффициент текущей ликвидности все же находится на уровне, превышающем единицу, что указывает на то, что в течение операционного цикла организация имеет возможность погасить свои краткосрочные обязательства.

Предприятие имеет несбалансированность дебиторской задолженности и краткосрочных обязательств. Кроме этого, имеется негативная тенденция опережающего роста краткосрочных обязательств по сравнению с изменением дебиторской задолженности.

Для уменьшения суммы дебиторской задолженности в ООО «ВЕТНА» необходимо выработать «Положение о работе с дебиторской и кредиторской задолженностью». Это положение устанавливает участников управления (субъектов управления), которые ответственны за положение дебиторской задолженности.

Дебиторская задолженность оборачивается быстрее кредиторской, у организации появляются свободные средства, соответствующие времени от поступления дебиторской задолженности до необходимости платить кредиторам. С целью своевременного получения оплаты за поставленные товары и предотвращения неплатежей широко используется система скидок с договорной цены, в результате чего, также осуществляется нехватка средств. Для определения допустимого уровня скидки, которую может предложить организация клиентам при досрочной оплате, проводятся имитационные расчеты с использованием разных вариантов прогнозных величин темпа инфляции, банковской процентной ставки и числа дней сокращения периода погашения, рассчитывается оптимистическое, наиболее вероятное и пессимистическое значение этих показателей.

Глава 4. Мероприятия по повышению эффективности деятельности

В ООО «ВЕТНА» возникают проблемы с показателями ликвидности и финансовой устойчивости. Компания имеет сомнительную дебиторскую задолженность за период 2018-2020 гг., образованную в результате споров с конечными клиентами. Функции управления дебиторской задолженностью компании распределены между отделами в границах разных служб, что, в свою очередь, может уменьшить ответственность персонала за итоги своей работы. В случае ежегодного возобновления или пересмотра контрактов с недобросовестными потребителями не требуется финансовых гарантий от ООО «ВЕТНА». Из-за несовершенства законодательной базы в сфере наложения штрафов и штрафов из-за несвоевременной оплаты потребители могли отложить оплату услуг до тех пор, пока Компания не начнет требовать и требовать работы.

Наблюдается сложность воздействия на конечных потребителей малых организаций для введения ограничений режима покупок со стороны ООО «ВЕТНА». Для улучшения управления дебиторской задолженностью на анализируемом предприятии целесообразно выполнить следующие действия.

Поскольку функции управления дебиторской задолженностью распределены между разными подразделениями компании, одной из рекомендаций являются объединения сотрудников этих подразделений в одну отдельную структуру для синхронизаций процессов управления. В ООО «ВЕТНА» предлагается создать комиссию по управлению дебиторской задолженностью, Созданная комиссия выступает в качестве консультативного органа в рамках управления дебиторской задолженностью. Генеральный директор отвечает за мониторинг и оценку эффективности своей деятельности. В то же время эта организационная структура управления не предполагает введения дополнительного персонала и кадрового обеспечения.

Установить взаимодействие органов управления дебиторской задолженностью ООО «ВЕТНА» с органами, которые ответственны за управление кредиторской задолженностью в компаниях должниках . Вместе с

данными организации необходимо определить конечных пользователей с высоким уровнем просроченной дебиторской задолженности, с которой работают предложения и претензии, а не результат. Для этих потребителей целесообразно ужесточить инициацию, чтобы наложить ограничения на режим отгрузки продукции до полной выплаты долга.

Целесообразно начать взаимодействия с гарантирующим поставщиком, так как доли дебиторской задолженности, относящиеся к этой организации, высока, составляет 23% от общей суммы дебиторской задолженности ООО «ВЕТНА». Вместе с гарантирующим поставщиком необходимо определить круг потребителей, представляющих большой риск для гарантирующего поставщика, благодаря которому формируется отсрочка платежа и принять совместные меры для частичного, а затем полного ограничения до режима потребления. При условии, что взаимодействие с гарантирующим поставщиком будет налажено и приведет к снижению просроченной дебиторской задолженности для ООО «ВЕТНА», возможно дальнейшее тестирование этого взаимодействия с независимыми организациями. Максимизировать работу с судебными органами в части взысканий задолженностей посредством инициирования банкротства потребителей, которые имеют высокие доли просроченной дебиторской задолженности (более 300 тыс. руб. В соответствии с Федеральным законом № 127 «О несостоятельности (банкротстве)») или путем ареста имущества этих потребителей.

Аудиторский контроль в анализируемой фирме должен стать результативным инструментом контроля. Для достижения улучшения управлений финансовой устойчивостью ООО «ВЕТНА» стоит выработать финансовый план компании и реализовать постоянный контроль за его выполнением.

В процессе развития внутреннего контроля и аудита предлагается поэтапно прогнозировать:

- доходы, расходы и прибыль от операционной, инвестиционной, финансовой деятельности, чистая прибыль и устремления ее использования;
- потребности в оборотных средствах по источнику формирований и областям применения;
- источники инвестиционных ресурсов для реализации плана капитальных вложений;
- размеры и устремления использования социальных средств;
- балансы активов и пассивов на конец планового периода.

На первом этапе стоит разработать план доходов, расходов и прибыли, чтобы удостовериться в экономических и финансовых показателях планируемой деятельности, адекватности ожидаемой чистой прибыли для самообеспечения (простые воспроизводства) и окончательно установиться с устремлениями деятельности с учетом реальных выплат дебиторской задолженности. Также необходимо часть дебиторской задолженности продать.

На втором этапе стоит позаботиться об адекватности денежных ресурсов для ритмичного обращения операций с оборотными фондами и обращения с фондами, то есть создать финансовые предпосылки для реализации прогнозируемых уровней активности. Для этого целесообразно составить балансы денежных ресурсов, которые отражают потребности в оборотных средствах для формирований плановых резервов оборотных средств, с одной стороны, и источников формирований оборотных средств - с иной. Стоит отметить, что структуры источников должны быть не произвольными, а такими, чтобы организация обеспечивала платежеспособность, кредитоспособность и ликвидность текущих обязательств. Поэтому величины собственного оборотного капитала должна быть предсказуемой, должна быть установлена законом. Обязательство компании обеспечивать их доступность в размерах не меньше стандартного.

На третьем этапе стоит установить источники финансирования капитальных вложений во избежание недофинансирования объектов и

предотвращения внепланового изъятия собственных средств из оборота на капитальные вложения. При большом объеме капитальных вложений целесообразно составить балансы финансирования капитальных вложений, которые отражают их устремления и конкретные источники финансирования. Если компания привлекает внешние инвестиции в течение определенного периода, вы должны сначала сделать расчет их окупаемости. Для небольшого объема капитальных вложений источники и направления применения средств для реальных инвестиций могут отображаться в разделах баланса денежных ресурсов.

Четвертый этап связан с социальной политикой компании. Чтобы обеспечивать успешную реализацию показателей бизнес-плана и финансового плана, в частности, стоит уделять должное внимание персоналу компании и ее социальной защите, так как материальные стимулы являются важной мотивацией для работы и инноваций.

На заключительном этапе нужно составить прогноз баланса активов и пассивов компании на конец планового периода, установить структурные изменения, которые произойдут в случае реализации финансового плана, оценить их воздействие на финансовое положение компании, для расчета ожидаемых показателей, оценивающих финансовую устойчивость, проводить сравнительный анализ за последние 3-5 периодов, с целью предотвращения возможного ухудшения финансового положения компании. Из вышесказанного значит, что каждый этап требует установленных экономически обоснованных расчетов. Стоит подметить, что комплексное финансовое планирование требует профессионального подхода. В процессах разработки плана и контроля за ходом его реализации в поле зрения финансиста должна входить вся разносторонняя финансово-хозяйственная деятельность компании.

Необходимо повысить объем инвестиций в основной капитал и его доли в совокупных активах организации.

Необходимо увеличить оборот оборотных средств организации, чего в ходе анализа финансовой устойчивости явно недостаточно, поскольку источники собственных средств были направлены в основном на внеоборотные активы.

Использование вышеперечисленных методов при планированиях и анализе деятельности ООО «ВЕТНА» позволит компании наиболее результативно планировать финансовые ресурсы, минимизировать риски банкротства, а также поможет результативно управлять производственными процессами в компании. Поскольку пандемия COVID-19 продолжает оказывать финансовое давление на компании и частных лиц во всем мире, как никогда важно знать, какие у вас есть варианты и какие стратегии предоставят вам лучшие решения. Хотя банкротство, как правило, имеет негативный оттенок, который заставляет рассматривать его как признак поражения или неудачи, оно может быть эффективным инструментом, который помогает как частным лицам, так и компаниям перегруппироваться и успешно двигаться вперед.

Исходные данные для расчета:

- среднегодовая инфляция: 1% в месяц;
- договорный срок оплаты, P: 30 месяц;
- скидка при оплате по факту отгрузки в начале месяца, D: 3% действует в течение 10;
- банковская ставка по краткосрочному кредиту: 20% годовых;
- рентабельность альтернативных вложений капитала (например, компания может предоставить заем другой организации под эту ставку): 10% годовых;
- поставщики сырья и материалов предоставляют скидку 5% при оплате в момент отгрузки, либо отсрочку платежа на 45 дней.

Таблица 18 – Расчет финансового результата от предоставления скидки и от привлечения кредита

Показатель	Предоставление скидки	Кредит
Индекс цен	1.01	1.01

Коэффициент дисконтирования	0.9901	0.9901
Потери от скидки с каждой 1000 руб.	1000x3%=30	-
Потери от инфляции с каждой 1000 руб.	-	1000-(1000 x 0.9901)=9.9
Доход от альтернативных вложений капитала, руб.	(1000-30)x10%x0.9901=96.04	1000x10%x0.9901=99.01
Оплата процентов, руб.	-	1000x20:12=16.67
Финансовый результат, руб.	96.04-30=66.04	99.01-9.9-16.67=72.44

Сравнение показывает, что при предоставлении скидки предприятие получает доход меньший, чем при использовании кредита.

Возможный срок кредита обычно взаимосвязан с величиной скидок, предоставляемых, если покупатель оплачивает товар ранее. Величина приемлемой скидки рассчитывается по следующей формуле:

$$q=r/[r+365/(P-t)]$$

где r — ставка альтернативного дохода; t — срок действия скидки; P — срок кредита.

$$q=10\%/[10\%+365/(30-10)]=0.54\%$$

Таким образом, приемлемой скидкой при данных условиях кредитования будет скидка в размере 0.54%. Текущая скидка составляет 3%, т.е. предприятию возможно имеет смысл перейти к более консервативной кредитной политике.

Одним из важных моментов в управлении оборотным капиталом является определение оптимального соотношения между дебиторской и кредиторской задолженностями.

Таблица 19 – Расчет финансового результата и оптимального соотношения между дебиторской и кредиторской задолженностью

Показатель	Со скидкой	Без скидки
Оплата поставщикам, руб.	950	1000
Расходы по оплате процентов, руб.	950x20x45:360=23.75	-
Итого	950+23.75=973.75	1000

Предприятию выгодно использовать скидки и производить досрочную оплату. Минимально допустимый уровень скидки: $20\%:360x45=2.5\%$, соответственно необходимо более тщательно выбирать поставщиков, система

скидок способствует защите предприятия от инфляционных убытков и относительно дешевому пополнению оборотного капитала в денежной или натуральной форме. Кроме предоставления скидок, для сокращения дебиторской задолженности могут быть использованы факторинг (продажа долгов банку) и учет векселей (дисконт).

Одной из основных проблем для ООО «ВЕТНА», как и для множества иных предприятий, являются низкие уровни отдельных показателей финансовой устойчивости, которые обусловлены недостаточным объемом собственного капитала для финансирования деятельности хозяйствующих субъектов. Поэтому сегодня для подавляющего большинства предприятий оптимизация структуры капитала является актуальной задачей. Это соотношение между собственным и заемным капиталом, которое обеспечивает эффективную пропорциональность между прибыльностью и финансовой устойчивостью организации. Компания может получить льготный кредит на длительный срок.

Существуют следующие основные способы оптимизации структуры капитала:

1. Способ оптимизаций структуры капитала по критериям максимизацией уровней прогнозируемой финансовой рентабельности. Данный способ основан на многовариантных расчетах уровней финансовой рентабельности для разных структур капитала. Последнее отражается через такой показатель, как результат финансового рычага.

Финансовый левиредж — это применение заемного капитала предприятием, которое воздействует на изменения рентабельности собственного капитала и дает ему возможности получить дополнительные прибыли от собственного капитала. Финансовый рычаг является стратегической характеристикой экономического потенциала компании.

Эффект финансового рычага может быть как положительным, так и отрицательным. Помимо того, данный эффект появляется за счет применения не только платного кредита, но и бесплатных заемных ресурсов (кредиторской

задолженности). Чем выше доли последних в общих суммах заемных средств, тем выше значения эффекта финансового рычага.

Позитивный эффект финансового рычага возникает, когда заемный капитал, полученный с фиксированной процентной ставкой, используется предприятием в процессе своей деятельности таким образом, чтобы приносить большую прибыль, чем финансовые расходы, то есть доход на совокупный капитал выше чем средневзвешенная цена заемных ресурсов.

Изучение методов оценки влияния финансового рычага позволяет сказать, что знания механизма воздействия заемного капитала на уровни доходности собственного капитала и уровни финансового риска позволяют целенаправленно управлять как стоимостью, так и капиталом структура компании.

2. Метод оптимизаций структуры капитала по критериям минимизаций затрат. Метод основан на предварительных оценках собственного и заемного капитала в разном условия их формирования, ведения и реализации многомерных расчетов средневзвешенной стоимости капитала и, таким образом, поисков более реальной рыночной стоимости компании.

3. Метод оптимизаций структуры капитала по критериям финансовых рисков. Это связано с процессами дифференцированного выбора источников финансирования разных компонентов активов компании: необратимого актива, оборотного актива (с разделением на постоянные и переменные части).

Каждый из перечисленных методов основан только на одном конкретном показателе. Учитывая современные подходы к оптимизациям структуры капитала компаний, целесообразно проводить комплексные оптимизационные мероприятия, которые содержат баланс из нескольких критериев. Наиболее рациональный метод достижения оптимального соотношения структурных элементов капитала компании может быть основан на одновременных максимизациях роста рентабельности собственного капитала и минимизаций средневзвешенной стоимости капитала, поэтому стоит рассчитать структуру

капитала в что средневзвешенная стоимость капитала и сумма финансового рычага будут оптимальными.

Таким образом, метод оптимизаций целевых структур капитала по критериям максимизацией уровней прогнозируемой финансовой рентабельности (рентабельности собственного капитала) позволяет рассчитать только оптимальное значение эффекта финансового рычага. Если только он используется, то второй аспект достаточности собственных средств для нормального функционирования компании – ее платежеспособность - может быть недопустимо занижен. То есть оптимально высокие уровни эффекта финансового рычага устанавливают рост рентабельности собственного капитала и в то же время, как правило, приводит к ухудшениям финансового положения компании. А именно - к нарушениям условий платежеспособности и, как следствие, к нехваткам собственных средств у компании, что приведет к снижению ее финансовой устойчивости.

Формирования оптимальных структур капитала на основе критерия минимизаций ее стоимости также может привести к потерям финансовой устойчивости компании. Ведь, как правило, стоимости капитала компании выше, чем заемного, и, конечно, политика формирования финансовых ресурсов будет ориентирована в главном на применение заемных средств.

Но общая рекомендация большинства ученых заключается в том, что 100% заемный капитал и исключительно собственное финансирование являются неоптимальными стратегиями управления, поэтому стоит рассчитать структуру капитала, при которой средневзвешенная стоимость капитала и величина финансового рычага будут оптимальными. Автоматическое приостановление банкротства запрещает погашение необеспеченного долга до подачи ходатайства в суд до утверждения плана реорганизации. Такой необеспеченный долг до подачи ходатайства обычно выплачивается после подтверждения в течение нескольких лет после выплаты текущих долгов физического лица или компании.

В таблице ниже приведены рекомендуемые процедуры и лица, ответственные за их выполнение в рамках введенных нормативов по управлению просроченной дебиторской задолженностью в ООО «ВЕТНА».

Таблица 21 - Рекомендуемый для внедрения в ООО «ВЕТНА» регламент управления просроченной дебиторской задолженностью¹

Длительность просроченной задолженности	Процедура	Ответственное лицо (подразделение)
До срока погашения осталось 2-3 дня	Информирование клиента о предстоящем платеже посредством телефонного звонка и рассылки почтового уведомления, получение от должника информации о том, что оплата будет произведена	Менеджер
До 7 дней	При неоплате в срок - звонок с выяснением причин, рассылка электронного и почтового уведомления, получение от должника письменного обязательства	Менеджер
	Прекращение поставок до оплаты	Генеральный директор
	Направление предупредительного письма о начислении штрафа	Менеджер
От 7 до 15 дней	Начисление штрафа и информирование об этом должника посредством телефонного звонка, рассылка электронного уведомления	Менеджер
	Ежедневные звонки с напоминанием	Менеджер
От 15 до 30 дней	Переговоры с ответственными лицами, рассмотрение вариантов погашения долга	Генеральный директор
	Предупреждение о подаче иска в арбитражный суд посредством телефонного звонка, рассылки электронного уведомления	Бухгалтерская служба
От 30 до 60 дней	Официальная претензия (заказным письмом)	Бухгалтерская служба
Более 60 дней	Подача иска в арбитражный суд	Бухгалтерская служба

Анализ управления дебиторской задолженностью в ООО «ВЕТНА» показал, что для контроля задолженности в компании применяются два отчета. Из анализа форм значит, что отчеты не позволяют руководству

получать информацию о точной дате превышения даты платежа для каждого контрагента, а также о процедурах, проводимых в рамках взыскания задолженности, то есть что в настоящее время делается для погашения долга. Для устранения этих недостатков предлагается ввести отчет о просроченной задолженности на предприятии, который станет неотъемлемой частью правил работы с просроченной дебиторской задолженностью. Рекомендуемая форма отчета о просроченной задолженности для реализации в ООО «ВЕТНА» приведена в таблице 22.

Таблица 22 - Рекомендуемая форма отчета о просроченной задолженности

Контрагент	Менеджер	Номер и дата договора	Сумма отгрузки, руб.	Дата отгрузки	Дата оплаты по договору		Количество дней просрочки	Сумма просрочки, руб.	Доля должника в общей сумме просроченной задолженности, %	Принятые меры
					В календарных днях	В рабочих днях				
Итого										
В том числе просрочка до 7 дней										
Всего										
Контрагент 1										
Просрочка от 7 до 15 дней										
Всего										
Контрагент n										
Просрочка от 15 до 30 дней										
Всего										
Контрагент n1										
Просрочка от 30 до 60 дней										
Всего										
Контрагент n										
Просрочка свыше 60 дней										
Всего										
Контрагент n										

Из анализа рекомендуемой формы отчета значит, что в нем добавлены такие важные данные как «Количество дней просрочки» и «Принятые меры». Остальные критерии будут выгружаться в отчет из принятого на предприятии

отчета «Реестр старения дебиторской задолженности». Значит, при применении этого отчета руководство компании будет получать концентрированные информации о состояниях просроченной дебиторской задолженности.

Владельцы бизнеса часто совершают ошибку, вкладывая новый капитал в проблемный бизнес только для того, чтобы потратить деньги на старые обязательства. Новый капитал можно эффективно использовать, если он вводится в компанию только после подтверждения плана, который конвертирует торговый долг до подачи ходатайства в долгосрочную выплату, тем самым позволяя использовать новые деньги в качестве оборотного капитала для решения фундаментальных проблем в этой сфере бизнеса.

Продление срока погашения долга может включать обеспеченные требования при условии, что платеж с течением времени сопровождается процентной ставкой по рыночной ставке. Рыночная ставка на момент предложения о погашении может существенно отличаться от контрактной ставки. Бизнес, финансируемый по высоким процентным ставкам, может получить льготное финансирование в случае банкротства за счет ставок выше рыночных. В качестве альтернативы необеспеченный кредитор не будет иметь права на получение процентов, поскольку его долг погашается со временем в соответствии с планом банкротства. Требование обеспеченного кредитора, стоимость обеспечения которого меньше его долга, будет разделено на обеспеченную часть (на которую будут начисляться проценты по рыночной ставке) и необеспеченную часть (которая не будет начислять проценты после подачи заявления о банкротстве).

При подаче заявления о реорганизации, предварительного ходатайства необеспеченный долг не может быть выплачен до утверждения плана реорганизации. Это освобождение от торговой кредиторской задолженности может дать реорганизуемому бизнесу период времени для накопления капитала, необходимого для проведения операций. Наиболее успешные реорганизации требуют вливания нового капитала в соответствии с планом, рефинансирования,

продажи или другого чрезвычайного события. Однако бизнес, страдающий от нехватки оборотных средств, может на начальных этапах процедуры банкротства получить отсрочку от требований обслуживания торгового долга и накопить денежные средства.

Для эффективного управления и контроля за дебиторской задолженностью финансовый менеджер использует следующие методы для мониторинга состояния и состава дебиторской задолженности:

1. Коэффициентный анализ для контроля дебиторской задолженности.
2. Анализ дебиторской задолженности ABC.
3. Кредитный рейтинг.
4. Отчет об использовании кредита.
5. Анализ затрат и выгод для сбора расходов.
6. Измерение дневных продаж с точки зрения должников.

Рассмотрим эффекты от привлечения банковского кредита и для факторинга.

Общие годовые затраты по банковскому кредиту составляют:

- процент за кредит: $11216.981 * 0.3333 = 3738.62$
- дополнительные расходы кредитного отдела, связанные с

неиспользованием факторинга: $1000 * 12 \text{ мес.} = 12000$

- неинкассируемая задолженность: $13353.55 * 0.03 = 400.61$

Итого расходы по банковской ссуде: 16139.23 тыс.руб.

Общие годовые затраты по факторингу составляют:

- процент: $11216.981 * 0.1429 = 11216.981 * 0.1429$
- комиссионные: $13353.55 * 0.04 = 534.14$

Итого расходы по факторингу: 11751.121 тыс.руб.

Таким образом, следует остановиться на факторинге, поскольку по затратам он обойдется дешевле, чем банковская ссуда.

Применение сбалансированной системы скидок может помочь предприятию увеличить финансовый результат своей деятельности от 5 % и выше, себестоимость при этом не увеличивается.

Таблица 23 – Прогнозирование влияния на финансовые результаты деятельности предложенных мероприятий

Показатели	2020	2021	Абсолютное изменение
			2021-2020 гг.
Выручка	508799	534239	25439,95
Себестоимость продаж	190427	190427	0
Валовая прибыль	318372	343812	25439,95
Коммерческие расходы	1174	1174	0
Управленческие расходы	297701	297701	0
Прибыль (убыток) от продаж	19497	44936,95	25439,95
Доходы от участия в других организациях	0	0	0
Проценты к получению	76	76	0
Проценты к уплате	5525	5525	0
Прочие доходы	31990	31990	0
Прочие расходы	27865	27865	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	18173	43612,95	25439,95
Отложенные налоговые активы	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	0	0	0
Текущий налог на прибыль	3637	8722,59	5085,59
Прибыль (убыток) от обычной деятельности	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	14535	34890,36	20355,36

Собственный капитал компании выходит на положительные значения в результате полного погашения дебиторской задолженности. В целом, сбытовую деятельность организации можно признать эффективной. Таким образом, экономическая эффективность предложенных мероприятий в данном случае не выражается в приросте показателей прибыли, а выражается в росте собственного капитала компании и выходе ее из стадии кризиса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, пройденная практика стала важным этапом в процессе образования.

Предложенные в ходе выполнения дипломной работы мероприятия по повышению эффективности ООО «ВЕТНА» помогут сократить расходы организации, улучшить его финансовое состояние и повысить финансовые результаты его деятельности. Если покупателю необходимо разместить более крупный заказ у компании, и у этого покупателя не окажется временно свободных денежных средств для оплаты всего заказа, этот заказ будет отправлен в другую компанию, если ваш бизнес не даст ему кредит. Малые предприятия сталкиваются с компромиссом. Они должны сбалансировать затраты на предоставление кредита против преимуществ увеличения продаж.

Обычно существует три показателя хорошей кредитной политики: условия продажи, анализ клиента, политика сбора дебиторской задолженности. Эти решения принимаются посредством процесса кредитного анализа и определения того, кому следует предоставлять кредит.

Если исследуемое предприятие ООО «ВЕТНА» решает предоставить кредит клиенту, оно должно установить условия. Эти условия будут включать в себя период кредитования и любую скидку, которую вы решите предложить клиенту вместе со скидочным периодом. Условия продажи могут выглядеть так: 2/10, нетто 30. Это означает, что вы предлагаете своим клиентам скидку в размере 2%, если они платят через 10 дней. Если они не принимают скидку, их счет должен быть отправлен через 30 дней.

При определении кредитной политики предприятие должно определить, как оно будет предоставлять кредиты своим потребителям и предприятиям. Большинство компаний используют два подхода. Они используют средний период сбора и график старения дебиторской задолженности. Составленное расписание погашения дебиторской

задолженности также является ценным инструментом, можно сразу увидеть, какой процент счетов задерживается, и сколько из них просрочены, какие в скором времени будут признаны безнадежными.

Далее в работе определен общий экономический эффект, который может получить предприятие ООО «ВЕТНА» в результате применения мероприятий, рекомендованных выше. Отметим, что экономический эффект, как правило, проявляется в улучшении показателей деятельности предприятия и в особенности показателя прибыли.

Таким образом, цель практики достигнута.

praktika24.su
info@praktika24.su

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Конституция РФ. [Текст]. – М.: Приор, 2017.
- 2 Бюджетный кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Приор, 2017.
- 3 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) [Текст]. – М.: Приор, 2017.
- 4 Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Приор, 2017
- 5 Налоговый кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Приор, 2017.
- 6 Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ: офиц. текст по состоянию на 05.12.2017 г. // СПС Гарант, 2017.
- 7 Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов: указ Президента РФ от 28.04.2008 № 607: офиц. текст по состоянию на 05.12.2017 г. // СПС Гарант, 2017.
- 8 О реализации Указа Президента РФ от 28.04.2008 № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов»: распоряжение Правительства РФ от 11.09.2008 № 1313-р: офиц. текст по состоянию на 03.12.2017 г. // СПС Гарант, 2017.
- 9 О результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов Краснодарского края за 2016 г.: сводный доклад Краснодарского края за 2016 год от 27.09.2017 №9: офиц. текст по состоянию на 01.12.2017 г. // СПС Гарант, 2017.
- 10 Административная реформа в России. Научно-практическое пособие / под ред. С. Е. Нарышкина, Т. Я. Хабриевой. – М.: Инфра–М, 2013. 81 с.

11 Аршакян Д. Эффективность государственного управления // Проблемы теории и практики управления №8, 2014. 45 с.

12 Атаманчук Г В. Теория государственного управления. Курс лекций. М.: Юридическая литература, 2012. 173 с.

13 Андикаева А.А., Алексеева Н.В. Мотивация персонала на основе применения ключевых показателей эффективности (KPI) // Научный вестник. Экономические науки № 2, 2014. 9 с.

14 Антонова Н.А. Органы местного самоуправления: нормативно-правовые акты: научн.- практич. пособие. М.: Дело, 2016. 153 с.

15 Бабун Р.В. Организация местного самоуправления: учебное пособие // Р. В. Бабун. 2-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2015. 127 с.

16 Баранчиков В.А. Правовые проблемы становления и развития местного самоуправления в Российской Федерации: Монография. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2015. 155 с.

17 Государственное регулирование экономики: учебное пособие / Под ред. И.Е. Рисина. – М.: КНОРУС, 2016. 240 с.

18 Горб В.Г. Методологические основы определения эффективности и качества результатов профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих // Научный вестник Уральской академии государственной службы: политология, экономика, социология, право № 3, 2015. 13 с.

19 Государственная служба РОССИИ: учеб. пособие // Под ред. В.Н. Наумова. – М.: Проспект, 2016. 136 с.

20 Гричук А.Г. К вопросу об эффективности муниципального управления. Чиновник №3, 2015. 57 с.

21 Жильцов, В.И. Эффективность в системе государственной гражданской службы // Государственная служба №4, 2015. 35 с.