МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

**НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**Кафедра экономики и менеджмента**

**УТВЕРЖДАЮ:**

**Заведующий кафедрой**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Э.Н. Кузьбожев**

**“\_\_\_” \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2004 г.**

**Эффективное управление дебиторской задолженностью и запасами предприятия**

Выполнил: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Проверил: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Члены комиссии:

**Н.Новгород 2004**

### ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…………………………………………………………………3

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ И ЗАПАСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ………………6

1.1. Понятие, сущность и виды дебиторской задолженности и запасов .6

1.2. Дебиторская задолженность и запасы как управляемая

категория ………………………………………………………………….11

1.3. Комплексная характеристика систем управления запасами………15

2. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ И ЗАПАСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ……………..20

2.1. Анализ финансового состояния предприятия и выявление проблемы…………………………………………………………………..20

2.2. Методика анализа состояния расчетов и управления дебиторской задолженностью ………………………………………………………….26

2.3. Методы управления использованием капитала, авансированного в запасы……………………………………………………………………...39

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ И ЗАПАСАМИ ООО "НИЖЕГОРОДТЕХНОСТРОЙ"………………………………………….51

3.1. Анализ производственных запасов и определение целей формирования запасов…………………………………………………...51

3.2. Оптимизация размера заказываемой партии строительных материалов ………………………………………………………..………52

3.3. Эффективное управление дебиторской задолженностью и запасами предприятия…………………………………………………………..…...55

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…………………………………………………………...61

ЛИТЕРАТУРА.............................................................................................63

**ВВЕДЕНИЕ**

В последнее время в нашей стране уделялось мало внимания проблеме управления дебиторской задолженностью и запасами, ибо правила игры, сложившиеся на российском рынке, по­зволяли получать большую по западным стандартам прибыль за счет факторов, не имеющих никакого отношения к оптимизации огра­ниченных ресурсов, вовлекаемых в производство. Однако времена по­лучения легкой прибыли прошли и поэтому предприятия вынуждены управлять дебиторской задолженностью и запасами таким образом, чтобы, не сорвав выполнение производственной программы, минимизировать при этом все возможные затраты, связанные с покупкой и хранением.

Эффективное управление дебиторской задолженностью и запасами предприятия на сегодняшний день является одной из первоочередной и актуальной задачей для решения которой требуется провести исследования в этой области.

Целью данной работы является разработка на основе анализа предметно-объектного материала предложений по повышению рентабельности основной деятельности ООО "Нижегородтехнострой" с помощью минимизации текущих затрат по обслуживанию производственных запасов и минимизации текущей дебиторской задолженности.

Для достижения цели исследования были решены следующие задачи:

* раскрыта сущность запасов и необходимость их существования на предприятии;
* проанализировано финансовое состояние предприятия и выявлена проблема;
* раскрыта система управления использованием оборотного капитала, авансированного в запасы;
* рассмотрены методы управления дебиторской задолженностью и запасами предприятия;
* рассмотрены методы эффективного управления дебиторской задолженностью и запасами предприятия;
* приведена методика проектирования системы управления дебиторской задолженностью и запасами;
* проанализирован процесс управления производственными запасами и дебиторской задолженностью ООО "Нижегородтехнострой";
* разработана модель управления запасами строительных материалов для производства и стройки;
* определено влияние внедрения предложения на финансовую деятельность предприятия.

Объектом исследования работы является процесс управления производственными запасами предприятия и дебиторской задолженностью.

Предмет исследования – это факторы, влияющие на эффективное управление производственными запасами и дебиторской задолженностью в их причинно-следственных связях и методы управления ими.

Работа состоит из введения, трёх разделов, заключения и списка использованной литературы.

Во введении определены актуальность, цели и задачи, объект и предмет исследования, характеристика степени разработанности темы, методическая и информационная база.

В первом разделе рассматривается теоретические аспекты управления запасами предприятия и дебиторской задолженностью. В ней изложены сущность, цель, функции и роль управления запасами и дебиторской задолженностью в рыночной экономике.

Во втором разделе проанализировано финансовое состояние предприятия рассматривается методология управления запасами предприятия и дебиторской задолженностью: управление использованием оборотного капитала, авансированного в запасы, нормирование запасов, проектирование логистической системы управления запасами и дебиторской задолженностью.

В третьем разделе разработаны практические предложения по минимизации текущих затрат по обслуживанию производственных запасов и минимизации дебиторской задолженности ООО "Нижегородтехнострой" и рассчитано снижение потребности в оборотных средствах от предложенных мероприятий.

В заключении рассматриваются основные выводы по работе.

Методологическая основа управления производственными запасами и дебиторской задолженностью изложена в трудах следующих ученых: Гаджинского А. М., Зайцева Н.Л., Стояновой Е.С., Бланка И.А. и других.

Методическую базу курсового исследования составляют методы управления использованием оборотного капитала, авансированного в запасы, нормирование запасов и управление ими, минимизации дебиторской задолженности.

Информационную базу исследования составляют: исследования отечественных и зарубежных специалистов в области финансового менеджмента и экономики предприятия, практические рекомендации специалистов по управлению производственными запасами и дебиторской задолженностью, материалы периодической печати, данные бухгалтерской и финансовой отчетности предприятия.

1. **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ И ЗАПАСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**
   1. **Понятие, сущность и виды дебиторской задолженности и материальных запасов**

Должник, дебитор (от латинского слова debitum-долг, обязанность) одна из сторон гражданско-правового обязательства имущественной связи между двумя или более лицами.

Дебиторская задолженность-это сумма долга, причитающаяся предприятию от других юридических лиц или граждан. Возникновение дебиторской задолженности при системе безналичных расчетов представляет собой объективный процесс хозяйственной деятельности предприятия.

По характеру образования дебиторская задолженность делится на нормальную и неоправданную. К нормальной задолженности предприятия относится та, которая обусловлена ходом выполнения производственной программы предприятия, а также действующими формами расчетов (задолженность по предъявленным претензиям, задолженность за подотчетными лицами, за товары отгруженные, срок оплаты которых не наступил). Неоправданной дебиторской задолженностью считается та, которая возникла в результате нарушения расчетной и финансовой дисциплины, имеющихся недостатков в ведении учета, ослабления контроля за отпуском материальных ценностей, возникновения недостач и хищений (товары отгруженные, но неоплаченные в срок, задолженность по недостачам и хищениям и др.).

Дебиторская задолженность - важный компонент оборотного капитала. Когда одно предприятие продаёт товары другому предприятию, совсем не значит, что стоимость проданного товара будет оплачена немедленно [1, с.187].

В настоящее время, в связи с переходом на новый план счетов и новую систему учета дебиторской задолженности, выделяют следующие виды: дебиторская задолженность покупателей и заказчиков, дочерних, зависимых товариществ, совместно контролируемых юридических лиц, прочей дебиторской задолженности, расходы будущих периодов, дебиторская задолженность по выданным авансам [24, c. 156].

Дебиторской задолженностью называются средства, причитающиеся фирме, но еще не полученные ею. В составе оборотных средств отражается дебиторская задолженность, срок погашения которой не превышает одного года.

Дебиторская задолженность может быть представлена следующими статьями: дебиторская задолженность по основной деятельности и дебиторская задолженность по прочим операциям.

Дебиторская задолженность по основной деятельности отражается в статьях «Счета к получению» и «Векселя полученные». Счета к получению возникают тогда, когда сделка оформляется путем простой записи стоимости проданных в кредит товаров и услуг по так называемому «открытому счету» без письменного обязательства уплаты заемщиком. Вексель полученный – это письменное обязательство уплаты денег на определенную дату, состоящее из номинала и про­цента.

К дебиторской задолженности по прочим операциям относятся такие статьи, как авансы служащим, авансы филиалам, депозиты как гарантия долга, дебиторская задолженность по финансовым операциям (дебитор­ская задолженность по дивидендам и процентам) и др.

В странах с развитой рыночной экономикой дебиторская задолжен­ность учитывается в балансе по чистой стоимости реализации, т. е. ис­ходит из той суммы денежных средств, которая предположительно должна быть получена при погашении этой задолженности [4, c.71].

Чистая стоимость реализации означает, что при регистрации деби­торской задолженности учитываются безнадежные поступления и раз­личного рода скидки.

Безнадежные поступления по дебиторской задолженности – это убытки или расходы, обусловленные тем, что часть дебиторской задол­женности оказывается не оплаченной покупателями. На момент реали­зации продукции предприятие не располагает информацией о том, какая часть счетов не будет оплачена. Поэтому при оценке дебиторской за­долженности начисляется определенная скидка для этих поступлений. В финансовой отчетности она отражается в дополнительной статье «Скидка для безнадежных поступлений».

Скидка для безнадежных поступлений рассчитывается исходя из суммы неоплаченной дебиторской задолженности за предшествующие годы с учетом изменений в экономической конъюнктуре. Для оценки безнадежных поступлений используются два метода:

- исходя из процентного отношения непогашенной дебиторской задолженности к чистому объему реализации;

- исходя их процентного отношения неоплаченных счетов или

векселей в их общем объеме [25, c.235].

Эффективное управление предприятием во многом зависит от анализа и управления материально-производственными запасами.

Материально-производственные запасы являются наименее ликвидной статьей среди статей оборотных активов. Это связано с тем, что они могут составлять значительный удельный вес не только в составе оборотных активов, но и в целом в активах предприятия. В состав оборотных средств входят товарно-материальные запасы, дебиторская задолженность, краткосрочные финансовые вложения (ценные бумаги), денежные средства. Вопросы определения и поддержания оптимального объема запасов являются важным разделом финансового менеджмента [5, c. 267].

Запасы предприятия являются одной из основных составных частей оборотных активов организации.

Материальные запасы – это находящиеся на разных стадиях производства и обращения продукция производственно-технического назначения, изделия народного потребления и другие товары, ожидающие вступления в процесс производственного или личного потребления [3, с. 184].

Материально-производственные запасы классифицируются по трем видам [21, с. 109]:

1. Производственные запасы;
2. Незавершенное производство;
3. Готовая продукция.

К первой группе относятся запасы сырья и материалов, покупных полуфабрикатов и комплектующих изделий, конструкций и деталей, топливо, тару и тарные материалы, отходы, запасные части, прочие материалы.

Для любого производственного процесса могут быть выделены следующие виды исходных материалов:

* сырье, образующее в результате переработки значительную часть (по количеству или стоимости) конечного продукта. К сырью, как правило, относятся первичные материалы, не прошедшие переработки вообще или прошедшие ее в незначительной степени.
* вспомогательные материалы, занимающие незначительную (по количеству или стоимости) часть в составе конечного продукта. Тем не менее, такие материалы могут иметь важное функциональное значение.
* производственные материалы, не входящие в отличие от сырья и материалов в состав конечного продукта, но необходимые для нормального хода производственного процесса.
* к числу комплектующих относятся продукты, не требующие обработки вообще или требующие ее в незначительной степени. К числу производящихся с ними операций могут относиться пересортировка, изменение размера партии, маркировка и т. п [22, с. 588].

Сырье, полуфабрикаты, вспомогательные материалы относятся к общей категории сырье и материалы (так как подвергаются обработке или переработке в процессе изготовления конечной продукции).

На пути превращения сырья в конечное изделие и последующего движения этого изделия до конечного потребителя создается два основных вида запасов: производственные и товарные запасы.

Остановимся подробнее на каждом из названных видом запасов.

Производственные запасы – запасы, находящиеся на предприятиях всех отраслей сферы материального производства, предназначенные для производственного потребления. Цель создания производственных запасов – обеспечить бесперебойность производственного процесса . [3, с. 187].

Товарные запасы – запасы готовой продукции у предприятий-изготовителей, а также запасы на пути следования товара от поставщика к потребителю, то есть на предприятиях оптовой, мелкооптовой и розничной торговли, в заготовительных организациях и запасы в пути.

Товарные запасы подразделяются, в свою очередь, на запасы средств производства и предметов потребления.

Управление производственными запасами приобретает особую важность в современных условиях, вследствие чего сосредоточимся в данной работе на изучении проблем управления производственными запасами.

Производственные и товарные запасы подразделяются на текущие, страховые и сезонные.

Текущие запасы – основная часть производственных и товарных запасов. Они обеспечивают непрерывность производственного и торгового процесса между очередными поставками.

Страховые запасы – предназначены для непрерывного обеспечения материалами или товарами производственного или торгового процесса в случае различных непредвиденных обстоятельств, например, таких как:

* отклонения в периодичности и величине партий поставок от предусмотренных договором;
* возможных задержек материалов или товаров в пути при доставке от поставщиков;
* непредвиденного возрастания спроса.

Сезонные запасы – образуются при сезонном характере производства, потребления или транспортировки. Примером сезонного характера производства может служить производство сельскохозяйственной продукции. Сезонный характер имеет потребление бензина во время уборочной страды. Сезонный характер транспортировки обусловлен, как правило, отсутствием постоянно функционирующих дорог [8, c.534].

Таким образом, сделать вывод, что в настоящее время в экономической литературе категория запасов достаточно полно описана. Однако необходимо выяснить насколько необходимы запасы для предприятия, а также определить виды затрат, которые оно несет в связи с содержанием запасов.

* 1. **Дебиторская задолженность и запасы как управляемая категория**

Управление дебиторской задолженностью предполагает, прежде всего, контроль за оборачиваемостью средств в расчетах. Ускорение обора­чиваемости является положительной тенденцией экономической дея­тельности предприятия.

Ускорение оборачиваемости может быть достигнуто благодаря от­бору потенциальных покупателей, определению условий оплаты, кон­тролю за сроками погашения дебиторской задолженности и воздействию на дебиторов. Отбор покупателей осуществляется благодаря анализу соблюдению их платежной дисциплины в прошлом, анализу их текущей платежеспо­собности, анализу уровня их финансовой устойчивости и анализу других финансовых показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия-покупателя.

Определение условий оплаты товаров покупателями заключается в том, что покупателю устанавливаются границы сроков оплаты товаров: оплатили раньше – получили скидку по оплате товаров, оплатили в срок – потеряли предоставляемую скидку, оплатили позднее срока - платите штраф [9, c.354].

Контроль за сроками погашения дебиторской задолженности вклю­чает в себя ранжирование дебиторской задолженности по срокам ее возникновения. Наиболее распространенная классификация предусмат­ривает следующую группировку дебиторской задолженности в днях: до 30 дней, от 30 до 60 дней, от 60 до 90 дней, от 90 до 120 дней, более 120 дней.

Управление дебиторской задолженностью подразумевает обязатель­ное проведение сравнительного анализа величины дебиторской задол­женности с величиной кредиторской задолженности. Для финансового положения компании очень важно, чтобы дебиторская задолженность не превышала кредиторскую.

Управление дебиторской задолженностью заключается также в соз­дании резервов по сомнительным долгам и анализе фактических потерь, связанных с непогашением дебиторской задолженности [24, c.167].

Запасы предприятия как и другие материальные ценности должны максимально эффективно использоваться. Для этого ими необходимо управлять. Управление запасами в основном сводится к минимизации платежей по обслуживанию запасов при недопущении сбоев в производственном процессе из-за недостатка производственных запасов, т.е. соблюдении ритмичной работы предприятия.

Необходимость образования запасов связана с характером процессов производства и воспроизводства. Основной причиной образования запасов является несовпадение в пространстве и во времени производства и потребления материальных ресурсов [21, с. 109].

Образование запасов связано также с необходимостью обеспечения непрерывности процесса производства на всех его стадиях. В процессе выполнения договоров поставки продукции и при ее транспортировке могут происходить отклонения от запланированных сроков и размеров партий поставки. В тоже время питание производства должно осуществляться регулярно. Поэтому от наличия и состояния запасов в первую очередь зависит ритмичная работа предприятия.

Наличие запасов позволяет бесперебойно обеспечивать выполнение установленной производственной программы. Отсутствие на предприятии материалов вследствие исчерпания запасов нарушает ритм работы производственного процесса, приводит к простоям оборудования или даже к необходимости перестройки технологического процесса [21, с. 110].

Скидки за покупку крупной партии товаров также могут стать причиной создания запасов.

Одной из причин создания запасов является также возможность колебания спроса (непредсказуемое увеличение интенсивности выходного потока). Спрос на какую-либо группу товаров можно предсказать с большой долей вероятности. Однако прогнозировать спрос на конкретный товар гораздо сложнее. Поэтому, если не иметь достаточного запаса этого товара, либо исходных материалов для его изготовления в случае работы предприятия на заказ, не исключена ситуация, когда платежеспособный спрос не будет удовлетворен, то есть клиент уйдет с деньгами и без покупки [3, с. 185].

В современных условиях хозяйствования в России одной из основных проблем финансово-хозяйственной деятельности предприятий является проблема инфляции. Значительное удорожание материальных ресурсов, необходимых для производственного процесса неблагоприятно сказывается на функционировании предприятия, ведет к перебоям в снабжении вплоть до остановки производственного процесса. Таким образом, вложение свободных средств в производственные запасы является одним из возможных способов избежания падения покупательной способности денег [7, с. 45].

С другой стороны, предприятие, сумевшее предвидеть инфляционные процессы в экономике, создает запас с целью получения прибыли за счет повышения рыночной цены. В данном случае речь идет о спекулятивном характере создания запасов [3, с. 186].

Процесс оформления каждого нового заказа на поставку материалов и комплектующих сопровождается рядом издержек административного характера (поиск поставщика, проведение переговоров с ним, командировки, междугородние переговоры и т.п.). Снизить эти затраты можно сократив количество заказов, что равносильно увеличению объема заказываемой партии и, соответственно, повышению размера запаса [11, с. 134].

Сезонные колебания производства некоторых видов товаров приводят к тому, что предприятие создает запасы данной продукции, дабы избежать проблем в снабжении в неблагоприятные периоды. В основном это касается продукции сельского хозяйства.

Кроме того, накопление запасов часто является вынужденной мерой снижения риска недопоставки (недоставки) сырья и материалов, необходимых для производственного процесса предприятия. Отметим, что в этой связи предприятие, ориентирующееся на одного основного поставщика, находится в более уязвимом положении, чем предприятие, строящее свою деятельность на договорах с несколькими поставщиками [21, с. 111].

Однако политика накопления материальных запасов ведет к значительному оттоку денежных средств предприятия из оборота. Зависимость эффективности производства от уровня и структуры запасов заключается в том, предприятие несет определенные затраты на обеспечение сохранности запасов.

В современных работах по экономике предприятия и логистике выделяют следующие основные виды затрат, связанные с созданием и содержанием запасов [2, с. 158]:

* коммерческие затраты – проценты за кредит; страхование; налоги на капитал, вложенный в запасы;
* затраты на хранение – содержание складов (амортизация, отопление, освещение, заработная плата персоналу и т.д.); операции по перемещению запасов;
* затраты, связанные с риском потерь вследствие: устаревания, порчи, продажи по сниженным ценам, замедления темпов потребления данного вида материальных ресурсов;
* потери, связанные с упущенной выгодой от использования вложенных в производственные запасы средств в другие альтернативные направления: увеличения производственной мощности; снижение себестоимости продукции; капиталовложения в другие предприятия.

При этом долговременное содержание запасов, порой даже чрезмерной их величины приводит к образованию на российских предприятиях так называемых неликвидов − запасов, которые не могут быть использованы ни на самом предприятии, ни реализованы сторонним потребителям [14, с. 88].

Таким образом, при многих положительных моментах создания запасов предприятие несет значительные расходы по их формированию и содержанию, поэтому необходимо выяснить – существует ли возможность функционирования предприятия в условия отсутствия запасов, либо при их минимальной величине. Рассмотрим зарубежный опыт управления запасами.

### Комплексная характеристика систем управление запасами

Рассмотрим "рыночные" системы управления производственными запасами предприятия, которые используются на зарубежных предприятиях.

Системы управления запасами, применяемые западными производителями, направлены в основном на минимизацию материальных запасов. Примерами таких систем являются следующие методы:

"Джаст ин тайм" (Just-in-time) – "точно вовремя" – общий организационный подход, с помощью которого, в результате учитывающего детали спроса, точного управления, значительно сокращаются запасы и тем самым длительность производственного цикла.

МРП (Materials Requirements Planning) – планирование потребности в материалах – система планирования производственных ресурсов.

"Канбан" – метод, обеспечивающий оперативное регулирование количества произведенной продукции на каждой стадии поточного производства.

ДРП (Distribution Requirements Planning) – система управления и планирования распределения продукции.

ОПТ – (Optimized Production Technologies) – оптимизированные производственные технологии.

Исследуем управление запасами по системе "канбан" и организационный подход "точно вовремя".

Принципы управления запасами по системе "канбан" были разработаны в Японии в 50-е годы на автомобильных заводах фирмы Тойота. С начала 80-х годов эта концепция нашла свое применение в Германии. Она характеризуется следующими чертами: [22, с. 607]

* Производственный процесс подразделяется на ряд подсистем типа поставка – получение. В рамках каждой из таких подсистем происходит перемещение материалов.
* На основе каждой определенной подсистемы поставка – получение образуется самостоятельный участок (самоуправляющийся участок). Процесс регулирования потока материалов, осуществлявшийся ранее централизованно, заменяется на децентрализованное управление по местам непосредственного движения материалов. Документооборот реорганизуется так, чтобы он происходил на том же уровне, что и движение материалов. Тем самым отпадает необходимость в централизованной обработке данных.
* Управление транспортировкой товаров осуществляется из пункта назначения. Данный принцип заменяет ранее применявшиеся системы управления из пункта отправления или централизованного управления транспортными потоками. Каждый участок, получающий материалы в ходе производства, должен при возникновении потребности в них обращаться на участок, осуществляющий доставку данного вида материалов.
* При этом для транспортировки используются стандартизированные контейнеры, на каждом из которых имеется специальная карточка, или "канбан" (яп. "канбан" − карточка, табличка). При выгрузке содержимого контейнера в пункте назначения его карточка остается в этом пункте и служит для дальнейшей передачи информации об использовании данного вида материала. Использованные карточки собираются в пункте расхода материалов; затем поставляющий данный вид материалов участок осуществляет текущий контроль за их использованием. Каждая отдельная карточка или их совокупность отражают плановое задание производства или снабжения для конкретного участка.
* После выгрузки содержимого какого-либо контейнера он снабжается в пункте выгрузки специальной транспортной карточкой взамен изъятой производственной карточки. Транспортная карточка закладывается в пункте выгрузки для тех же целей, что и производственная карточка − в пункте отправления. Карточки содержат полное описание материала, необходимого для повторного заказа или производства. Таким образом, на производственных участках, наряду с децентрализованным регулированием потока материалов, осуществляется и децентрализованный процесс сбора информации.
* Регулирование общего количества материалов в обороте, включая полуфабрикаты, осуществляется косвенным образом путем установления верхней границы количества материалов, так как для каждого участка выдается заранее определенное количество карточек на каждый вид материалов [10, c.276].

Этот общий принцип − применительно к области снабжения трактуемый как доставка материалов с немедленным запуском их в производство − может быть реализован и помимо системы "канбан". Применяемая в последнее время на многих западных предприятиях подобная концепция получила название системы "точно вовремя" [22, с. 609].

В рамках системы "точно вовремя" доставка материалов осуществляется непосредственно перед моментом его использования [11, с 133].

Система "канбан" представляет собой, таким образом, специфическую разновидность логистики по принципу "точно вовремя". Этот принцип состоит в том, что экономия на затратах при последовательном сокращении складских запасов всех видов выше, нежели связанные с таким сокращением дополнительные расходы на частую переналадку производства, закупку и запуск в производство малых партий сырья и материалов. Реализация системы "точно вовремя" на производстве состоит в следующем:

* Производственный процесс организуется по поточному принципу.
* Происходит сокращение запасов, в силу чего выявляются узкие места производства, где ранее были скрыты возможности экономии материалов.
* Высвобождающиеся при сокращении запасов средства направляются на наращивание производственных мощностей с целью преодоления качественных и количественных недостатков и ликвидации узких мест .
* Сокращается время на переналадку, в частности, путем использования гибких производственных систем [22, с. 610].

Внедрение системы "точно вовремя" требует таких же предпосылок, что и логистика "канбан". В большинстве случаев невозможно охватить этой системой весь производственный процесс, поэтому представляется целесообразным разделить его на стадии таким образом, чтобы к ним в отдельности была применима система "точно вовремя" .

Внедрение принципа "точно вовремя" в области снабжения предполагает прежде всего проведение соответствующих переговоров с поставщиками. После этого уровень запаса исходных сырья и материалов сокращается до минимума, необходимого для покрытия потребности в них во время физической доставки.

К числу обеспечивающих мер относятся меры по повышению дисциплины поставок, а также своевременное информирование поставщиков о сроке и объеме поставок. Реализация принципа "точно вовремя" предполагает, помимо соответствующей готовности поставщика, также стандартизацию обработки заказов и тесное информационное взаимодействие поставщика и покупателя. Необходимы также передача функции контроля качества предприятию поставщика, обеспечение надежности системы транспортировки, эффективная организация приема поставляемых материалов покупателем.

Указанные выше факторы объясняют наличие препятствий на пути практического внедрения логистики по принципу "точно вовремя" . Помимо всего прочего, при планировании инвестиций необходимо оценивать степень фактической выгоды от ее внедрения по сравнению с альтернативными вариантами. Так как при анализе эффективности значительную часть проблемы занимает оценка качественных аспектов и рисков, то в силу этого проведение подобных сравнительных расчетов отличается сложностью. Поэтому оптимистические заключения о снижении затрат в результате внедрения системы точно во время на 50 % и более должны восприниматься с осторожностью.

Подводя итог вышесказанному, отметим, что применение подобных систем на российских предприятиях желательно, однако в настоящее время представляется не всегда возможным.

## МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ И ЗАПАСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### Анализ финансового состояния предприятия и выявление проблемы

Предметом деятельности ООО «Нижегородтехнострой» являются: оптовая, розничная и комиссионная торговля всеми видами товаров на территории Российской Федерации и за рубежом; информационно-вычислительное обслуживание; погрузочно-разгрузочные и транспортно-экспедиционные работы; оказание автотранспортных услуг, производство и реализация товаров народного потребления, продукций производственно-технического назначения; оказание услуг связи; организация торговых точек (магазинов, лотков, прилавков и т.п.), строительная, ремонтно-строительная деятельность, строительство за счет собственных средств на условиях подряда, субподряда, долевого участия объектов производственного, социально-культурного, научно-технического, туристического, жилого, медицинского, агропромышленного и иного назначения, а также выпуск соответствующих видов продукции, товаров и услуг на основе эксплуатации перечисленных объектов; общестроительные работы; подготовка проектно-сметной документации; производство строительных материалов; открытие торговых точек.

Для выявления проблемы, которая требует разрешения на данном предприятии, остановимся на анализе финансового состояния предприятия. Знание текущей информации о финансовом состоянии предприятия может помочь выявить проблему и эффективно ее решить.

Проанализируем сначала баланс предприятия, построив предварительно его агрегированный вариант.

Таблица 1

Агрегированный баланс ООО "Нижегородтехнострой" за 1999-2001 годы

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Статьи баланса** | **1999 год** | | **2000 год** | | **2001 год** | |
| **Т. р.** | **%** | **Т. р.** | **%** | **Т. р.** | **%** |
| Актив | 433004.2 | 100 | 387248.5 | 100 | 385906 | 100 |
| Текущие активы | 81171.3 | 18.7 | 97691.3 | 25.2 | 126375.5 | 32.7 |
| Постоянные активы | 342345.9 | 79.1 | 279455.6 | 72.2 | 256347 | 66.4 |
| Пассив | 433004.2 | 100 | 387248.5 | 100 | 385906 | 100 |
| Текущие обязательства | 53650.9 | 12.4 | 64238.9 | 15.6 | 81736.5 | 21.2 |
| Долгосрочные обязательства | 1509.9 | 0.3 | 1377.4 | 0.3 | 1143 | 0.3 |
| Собственный капитал | 377843.4 | 87.3 | 321672.3 | 83.1 | 303026.5 | 78.5 |

Анализируя агрегированный баланс можно проследить, что величина активов в течение периода 1999-2001 годов значительно снижается. Снижение величины активов происходит за счет того, что стоимость постоянных активов уменьшается в большем объеме, чем увеличивается объем текущих активов. Поэтому растет доля текущих активов и соответственно уменьшается доля постоянных активов в общей величине активов предприятия.

В структуре пассива можно отметить, что происходит снижение величины собственного капитала и одновременный рост текущих обязательств, как в абсолютном, так и относительном выражениях.

Проанализируем структуру активов.

Таблица 2

Структура активов ООО "Нижегородтехнострой" в 1999-2001 годах

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование статей** | **1999 год** | | **2000 год** | | **2001 год** | |
| **Т. р.** | **%** | **Т. р.** | **%** | **Т. р.** | **%** |
| **Активы** | **433004.2** | **100** | **387248.5** | **100** | **385906** | **100** |
| **Внеоборотные активы** | **342345.9** | **79.1** | **279455.6** | **72.2** | **256347** | **66.4** |
| Основные средства | 301177.9 | 87.1 | 244668.1 | 87.5 | 228248 | 89.0 |
| Нематериальные активы | 173.9 | 0.1 | 192.5 | 0.1 | 201 | 0.1 |
| Прочие | 40994.1 | 11.8 | 34595 | 12.4 | 27898 | 10.9 |
| **Оборотные активы** | **81171.3** | **18.7** | **97691.3** | **25.2** | **126375.5** | **32.7** |
| Денежные средства | 937.3 | 1.2 | 1840 | 1.9 | 7249.5 | 5.7 |
| Дебиторская задолженность в т.ч. | 23479.4 | 28.9 | 28556 | 29.2 | 36268.5 | 28.7 |
| - Покупателям и заказчикам | 20364.4 | 25.1 | 24752.5 | 25.3 | 34607.5 | 27.4 |
| - Авансы выданы | 112.4 | 0.1 | 224 | 0.2 | 119 | 0.1 |
| - Прочие дебиторы | 3002.7 | 3.7 | 3579.6 | 3.7 | 1542.5 | 1.2 |
| Запасы в т.ч. | 55116.9 | 67.9 | 64903.6 | 66.4 | 71125.5 | 56.3 |
| - Сырье и материалы | 12165.5 | 15.0 | 14836.6 | 15.2 | 21683.5 | 17.2 |
| - Затраты в незавершенном производстве | 20623.6 | 25.4 | 20018.5 | 20.5 | 20774 | 16.4 |
| - Готовая продукция | 13215.3 | 16.3 | 18451 | 18.9 | 19952.5 | 15.8 |

В период с 1999 по 2001годы в структуре активов ООО "Нижегородтехнострой" наблюдались следующие изменения:

* Величина активов снизилась;
* Величина внеоборотных активов снизилась как в абсолютном, так и относительном выражениях;
* Величина оборотных активов увеличилась как в абсолютном, так и относительном выражениях;
* В структуре внеоборотных активов увеличилась доля основных средств;
* В структуре оборотных активов значительно выросла доля денежных средств и уменьшилась доля запасов.

Но не смотря на то, что доля запасов снижается в общем размере активов и оборотных активов, все равно объем запасов составляет все еще очень значительную величину, которая к тому же и увеличивается. Еще не использованы все резервы снижения затрат на управление запасами, что ведет к необходимости их использовать и тем самым еще улучшить ситуацию (закрепить благоприятную тенденцию).

Проанализируем структура пассивов.

Таблица 3

Структура пассивов ООО "Нижегородтехнострой" в 1999-2001 годах

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование статей** | **1999 год** | | **2000 год** | | **2001 год** | |
| **Т. р.** | **%** | **Т. р.** | **%** | **Т. р.** | **%** |
| 1. Собственные источники1 | 368373 | 85.1 | 311571 | 80.5 | 300902 | 78.0 |
| 2. Заемные источники | 646331 | 14.9 | 75678 | 19.5 | 85004 | 22.0 |
| 2.1. Долгосрочные кредиты и займы2 | 1510 | 2.3 | 1338 | 1.8 | 1143 | 1.3 |
| 2.2. Краткосрочные кредиты и займы3 | 9716 | 15.0 | 12052 | 15.9 | 6657 | 7.8 |
| 2.3. Кредиторская задолженность4 | 43035 | 66.7 | 52143 | 68.9 | 73412 | 86.4 |
| Итого: источников финансирования | 433004 | 100 | 387249 | 100 | 385906 | 100 |

1 - 4-й раздел пассива баланса+640+650+660-убытки

2 - итог 5-го раздела баланса

3 - строка 610

4 - строки 620+670

В период с 1999 по 2001 годы в структуре пассивов ООО "Нижегородтехнострой" наблюдались следующие изменения:

* Величина пассивов снизилась;
* Величина собственного капитала снизилась как в абсолютном, так и относительном выражениях;
* Величина заемного капитала увеличилась как в абсолютном, так и относительном выражениях;
* В структуре заемного капитала снизилась доля долгосрочных кредитов и займов и увеличилась доля кредиторской задолженности;
* Величина краткосрочных кредитов, как в относительном, так и в абсолютном выражениях за период уменьшилась.

Из этой таблицы видно, что возрастающие объемы запасов и других оборотных активов формируются за счет возрастающего объема кредиторской задолженности.

Рассчитаем финансовые коэффициенты.

Таблица 4

Финансовые коэффициенты ООО "Нижегородтехнострой" в 1999-2001 годах

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **1999 год, т. р.** | **2000 год, т. р.** | **2001 год, т. р.** |
| ЧОК (метод снизу) | 27520.4 | 33452.4 | 44639 |
| ЧОК (метод сверху) | 37007.4 | 43593.8 | 47822.5 |
| ЧТА | 80034.5 | 95851.3 | 116629.5 |
| ЧТП | 43934.5 | 52186.9 | 75079.5 |
| Рабочий капитал | 36100 | 43664.4 | 41550 |
| К общей ликвидности | 1.51 | 1.52 | 1.55 |
| К быстрой ликвидности | 0.46 | 0.47 | 0.56 |
| К абсолютной ликвидности | 0.02 | 0.03 | 0.12 |
| К финансирования | 6.85 | 4.90 | 3.66 |
| К автономии | 0.87 | 0.83 | 0.79 |
| К маневренности СОС | 0.07 | 0.10 | 0.15 |
| **Период оборачиваемости запасов** | **112** | **119** | **70** |
| **К оборачиваемости запасов** | **3,21** | **3,03** | **5,14** |
| Т оборачиваемости ДЗ | 48 | 52 | 33 |
| Т оборачиваемости КЗ | 88 | 95 | 68 |
| Финансовый цикл | 72 | 76 | 35 |
| Производственный цикл | 112 | 119 | 70 |
| Операционный цикл | 160 | 171 | 103 |

Финансовые коэффициенты изменялись в рассматриваемом периоде следующим образом:

* Чистый оборотный капитал, чистые текущие активы, чистые текущие пассивы увеличились;
* Рабочий капитал сначала увеличился, но затем снизился;
* Коэффициенты общей ликвидности, быстрой ликвидности и абсолютной ликвидности увеличились;
* Коэффициент финансирования и коэффициент автономии снизились;
* Коэффициент маневренности СОС увеличился;
* Периоды оборачиваемости запасов, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности сначала увеличились, но затем снизились;
* Финансовый, производственный и операционный циклы сначала увеличился, но затем снизились.

Данные изменения финансовых коэффициентов можно признать положительной тенденцией. За анализируемый период предприятие смогло увеличить чистый оборотный капитал, чистые текущие активы, чистые текущие пассивы в абсолютном выражении. Рабочий капитал снизился в 2000-м году потому, что ЧТП приросли сильнее в абсолютном выражении, чем ЧТА. Коэффициенты ликвидности свидетельствуют, что ликвидность предприятия увеличивается. Коэффициенты финансирования и коэффициент автономии снизились потому, что предприятие смогло увеличить объем привлеченных средств. Коэффициент маневренности СОС увеличился, что вызвано ростом СОС и снижением объема собственных средств. Периоды оборачиваемости запасов, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности снизились, если не считать незначительного увеличения их в результате "августовского" кризиса. То же можно отнести и к финансовому, производственному и операционному циклам. В целом, за счет сокращения времени циклов оборачиваемости, предприятие смогло мобилизовать дополнительный объем оборотных средств. Но дальнейшая оптимизация управления затратами на управление запасами позволит высвободить дополнительные средства.

Рассчитаем показатели рентабельности предприятия.

Таблица 5

Показатели рентабельности ООО "Нижегородтехнострой" в 1999-2001 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **1999 г.** | **2000 г.** | **2001 г.** |
| Рентабельность активов | 1.38% | 5.8% | 11.75% |
| Рентабельность продаж | 3.38% | 11.47% | 11.62% |

Из таблицы видно, что с каждым годом происходит рост рентабельности активов и продаж, что является следствием роста спроса на потребительском рынке на продукцию ООО "Нижегородтехнострой".

Подводя итог, можно сказать что на предприятии стоит неразрешенная проблема: с ростом объемов запасов все больший объем финансовых средств предприятия замораживается в запасах, поэтому снижение уровня затрат на обслуживание производственных запасов является очень актуальной проблей, которая требует решения.

**2.2. Методика анализа состояния расчетов и управления дебиторской задолженностью**

Состояние расчетной дисциплины характеризуется наличием дебиторской задолженности и оказывает существенное влияние на устойчивость предприятия. Несоблюдение договорной и расчетной дисциплины, несвоевременное предъявление претензий по возникающим долгам приводят к значительному росту дебиторской задолженности, а следовательно, к нестабильности финансового состояния предприятия.

Задачи анализа состоят в том, чтобы выявить размеры и динамику неоправданной задолженности, причины ее возникновения или роста.

Внешний анализ состояния расчетов с дебиторами базируется на данных форм № 1 и 5, в которых отражается долгосрочная и краткосрочная дебиторская задолженность по видам. Для внутреннего анализа привлекаются данные аналитического учета счетов, предназначенных для обобщения информации о расчетах с дебиторами.

Анализ состояния дебиторской задолженности начинают с общей динамики ее объема в целом и по статьям.

Далее анализируется качественное состояние дебиторской задол­женности для выявления динамики абсолютного и относительного размера неоправданной задолженности.

Независимо от контролирующих мер со стороны предприятия с целью избежать продажи продукции неплатежеспособным покупа­телям в бухгалтерии ведется соответствующий журнал-ордер или ве­домость учета расчетов с покупателями и заказчиками. На основании ведомости осуществляется ранжирование задолженности по срокам оплаты счетов, помогающее предприятию определить политику в об­ласти управления дебиторской задолженностью (активами) и расчет­ными операциями.

Все счета к получению классифицируются по следующим группам:

* срок оплаты не наступил;
* просрочка от 1 до 30 дней (до 1 месяца);
* просрочка от 31 до 90 дней (от 1 до 3 месяцев);
* просрочка от 91 до 180 дней (от 3 до 6 месяцев);
* просрочка от 181 до 360 дней (от 6 месяцев до 1 года);
* просрочка от 360 дней и более (более 1 года).

К оправданной относится задолженность, срок погашения которой не наступил или составляет менее одного месяца. К неоправданной относится просроченная задолженность покупателей и заказчиков. Чем длительнее срок просрочки, тем вероятнее неуплата по счету. Отвлечение средств в эту задолженность создает реальную угрозу неплатежеспособности предприятия и ослабляет ликвидность его баланса.

Счета, которые покупатели не оплатили, называются сомнительными (безнадежными) долгами. Безнадежные долги означают, что с каждого рубля, вложенного в дебиторскую задолженность, не будет возвращена определенная часть средств. Наличие сомнительной дебиторской задолженности свидетельствует о несостоятельности политики предоставления отсрочки в расчетах с покупателями. Для выявления реальности взыскания долгов, носящих сомнительный характер, необходимо проверить наличие актов сверки расчетов или писем, в которых дебиторы признают свою задолженность, а также сроки исковой давности. По долгам, не реальным ко взысканию, в установленном порядке формируется резерв по сомнительным долгам. При наличии оправдательных документов безнадежные долги погашаются путем списания их на убытки предприятия как дебиторской задолженности, по которой истек срок исковой давности [12, c.428].

При анализе состояния расчетов по данным аналитического учета следует выявить объем скрытой дебиторской задолженности, возни­кающей вследствие предварительной оплаты материалов поставщи­кам без их отгрузки предприятию.

Для предотвращения неплатежей предприятия предоставляют скидки с договорной цены при досрочной оплате. Существуют следу­ющие формы досрочного погашения дебиторской задолженности:

• продажа долгов банку (факторинг);

• получение ссуды в банке на оплату обязательств, превышающих остаток средств на расчетном счете (овердрафт);

• учет векселей (дисконт).

При снижении объема дебиторской задолженности необходимо установить, не списана ли она на убытки, имеются ли оправдательные документы.

В заключение анализа состояния оборотных активов следует оце­нить изменение доли трудно реализуемых оборотных активов в общей величине оборотных активов и соотношение трудно реализуемых и легко реализуемых активов. Повышение доли трудно реализуемых оборотных активов ослабляет финансовую устойчивость предприятия и приводит к снижению его платежеспособности.

Дебиторская задолженность - права (требования), принадлежащие продавцу (поставщику) как кредитору по неисполненным денежным обязательствам покупателем (получателем) по оплате фактически поставленных по договору товаров, выполненных работ или оказанных услуг. В целом она разделяется на текущую дебиторскую задолженность, которая должна быть погашена в течение одного года, и просроченную, т.е. со сроком свыше 12 месяцев. В свою очередь из просроченной задолженности выделяется задолженность, по которой истек срок исковой давности [15, c. 267].

Политика управления дебиторской задолженностью представ­ляет собой часть общей политики управления оборотными акти­вами и маркетинговой политики предприятия, направленной на расширение объема реализации продукции и заключающейся в оптимизации общего размера этой задолженности и обеспечении своевременной ее инкассации.

Задачами управления дебиторской задолженностью являются:

* ограничение приемлемого уровня дебиторской задолженности;
* выбор условий продаж, обеспечивающих гарантированное поступление денежных средств;
* определение скидок или надбавок для различных групп покупателей с точки зрения соблюдения ими платежной дисциплины;
* ускорение востребования долга;
* уменьшение бюджетных долгов;
* оценка возможных издержек, связанных с дебиторской задолженностью, то есть упущенной выгоды от неиспользования средств, замороженных в дебиторской задолженности.

Применительно к российским условиям, ведущие специалисты в области управления финансами предлагают следующие мероприятия по совершенствованию системы управления дебиторской задолженностью:

* исключение из числа партнеров предприятий с высокой степенью риска;
* периодический пересмотр предельной суммы кредита;
* использование возможности оплаты дебиторской задолженности векселями, ценными бумагами;
* формирование принципов расчетов предприятия с контрагентами на предстоящий период;
* выявление финансовых возможностей предоставления предприятием товарного (коммерческого кредита);
* определение возможной суммы оборотных активов, отвлекаемых в дебиторскую задолженность по товарному кредиту, а также по выданным авансам;
* формирование условий обеспечения взыскания задолженности;
* формирование системы штрафных санкций за просрочку исполнения обязательств контрагентами;
* использование современных форм рефинансирования задолженности;
* диверсификация клиентов с целью уменьшения риска неуплаты монопольным заказчиком.

Определение возможной суммы финансовых средств, инвестируемых в дебиторскую задолженность, осуществляется по следующей формуле:

ИДЗ = ОРК \* КСЦ \* (ППК + ПР) / 360,                      (1)

где ИДЗ – необходимая сумма финансовых средств, инвестируемых в дебиторскую задолженность;

ОРК – планируемый объем реализации продукции в кредит;

КСЦ – коэффициент соотношения себестоимости и цены продукции, выраженных десятичной дробью;

ППК – средний период предоставления кредита покупателям, в днях;

ПР – средний период просрочки платежей по предоставленному кредиту, в днях.

 Если финансовые возможности предприятия не позволяют инвестировать расчетную сумму средств в полном объеме, то при неизменности условий кредитования должен быть соответственно скорректирован планируемый объем реализации продукции в кредит.

В основе формирования стандартов оценки покупателей и условий предоставления кредита лежит их кредитоспособность. Кредитоспособность покупателя характеризует систему условий, определяющих его способность привлекать кредит в разных формах и в полном объеме в предусмотренные сроки выполнять все связанные с ним финансовые обязательства [17, c. 213].

Формирование системы стандартов оценки покупателей включает следующие основные элементы:

1. Определение системы характеристик, оценивающих кредитоспособность отдельных групп покупателей. По товарному (коммерческому) кредиту такая оценка осуществляется обычно по следующим критериям:

- объем хозяйственных операций с покупателями и стабильность их осуществления;

- репутация покупателя в деловом мире;

- платежеспособность покупателя;

- результативность хозяйственной деятельности покупателя;

- состояние конъюнктуры товарного рынка, на котором покупатель осуществляет свою операционную деятельность;

- объем и состав чистых активов, которые могут составлять обеспечение кредита при неплатежеспособности покупателя и возбуждении дела о его банкротстве.

2. Формирование и экспертиза информационной базы проведения кредитоспособности покупателей имеет целью обеспечить достоверность проведения такой оценки.  Информационная база, используемая для этих целей, состоит из сведений, предоставляемых непосредственно покупателем (их перечень дифференцируется в разрезе форм кредита); данных, формируемых из внутренних источников (если сделки с покупателем носят постоянный характер); информации, формируемой из внешних источников (коммерческого банка, обслуживающего покупателя; других его партнеров по сделкам и т.п.). Экспертиза полученной информации осуществляется путем логической ее проверки; в процессе ведения коммерческих переговоров с покупателями; путем непосредственного посещения клиента (по потребительскому кредиту) с целью проверки состояния его имущества и в других формах в соответствии с объемом кредитования.

3. Группировка покупателей продукции по уровню кредитоспособности основывается на результатах ее оценки и предусматривает обычно выделение следующих их категорий:

- покупатели, которым кредит может быть предоставлен в максимальном объеме, т.е. на уровне установленного кредитного лимита (группа «первоклассных заемщиков»);

- покупатели, которым кредит может быть предоставлен в ограниченном объеме, определяемом уровнем допустимого риска невозврата долга;

- покупатели, которым кредит может быть предоставлен в ограниченном объеме, определяемом уровнем допустимого риска невозврата долга;

- покупатели, которым кредит не предоставляется (при недопустимом уровне риска невозврата долга, определяемом типом избранной кредитной политики).

4. Дифференциация кредитных условий в соответствии с уровнем кредитоспособности покупателей, наряду с размером кредитного лимита, может осуществляться по таким параметрам как срок предоставления кредита; необходимость страхования кредита за счет покупателей; формы штрафных санкций и т.п [18, c. 498].

Формирование процедуры инкассации задолженности предусматривает сроки и формы предварительного и последующего напоминаний покупателям о дате платежей; возможности и условия пролонгирования долга по предоставленному кредиту;  условия возбуждения дела о банкротстве несостоятельных дебиторов.

Имеется много способов максимизировать доходность дебиторской задолженности и свести к минимуму возможные потери.

Выставление счетов. При циклическом составлении счетов они выставляются покупателям в различные периоды времени. При такой системе покупатели с фамилиями, начинающимися на «А» могут быть первыми, кому выставляются счета в первый день месяца, тем, чьи фамилии начинаются на «Б», счета будут выставлены во второй день и так далее. Счета покупателям должны быть отправлены в течение двадцати четырех часов со времени и составления.

Для ускорения взимания платежей можно направлять счета-фактуры покупателям, когда их заказ еще обрабатывается на складе. Можно также выставлять счет за услуги с интервалами, если работа выполняется в течение определенного периода, или начислять гонорар авансом, что предпочтительнее осуществления платежей по окончании работы.

Когда бизнес развивается пассивно, могут применяться сезонные датирования выставления счетов.

**Защита страхованием.**  Можно прибегнуть к страхованию кредитов, эта мера против непредвиденных потерь безнадежного долга. При решении, приобретать ли такую защиту, необходимо оценить ожидаемые средние потери безнадежного долга, финансовую способность компании противостоять этим потерям и стоимость страхования.

**Факторинг.** Возможно перепродать права на взыскание дебиторской задолженности, если это приведет к чистой экономии. Однако при сделке факторинга может быть раскрыта конфиденциальная информация.

Анализ дебиторской задолженности лучше всего начать с составления реестра старения счетов дебиторов (таблица 6). Исходной информацией для его составления являются данные бухгалтерского учета по задолженности конкретных контрагентов, при этом важно получить информацию не только о сумме задолженности, но и о сроках ее возникновения. Для получения информации о просроченности задолженности следует провести анализ договоров с контрагентами.

Таблица 6

Реестр «старения» счетов дебиторов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование дебиторов | 0-30 дней | 30-60 дней | 60-90 дней | Свыше 90 дней | Всего | Доля, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. |  |  |  |  |  |  |
| 2. |  |  |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |  |  |
| Прочие дебиторы |  |  |  |  |  |  |
| Всего |  |  |  |  |  |  |
| Доля, % |  |  |  |  |  |  |

Следующим этапом анализа дебиторской задолженности является определение структуры и динамики изменения каждой статьи дебиторской задолженности предприятия [19, c.491].

Данный анализ рекомендуется проводить, используя следующий алгоритм (таблица 7).

Таблица 7

Определение структуры и динамики изменения статей дебиторской задолженности

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Задолженность** | **На начало года** | | **На конец  года** | | **Абсолют. отклонение, тыс. руб.** | **Изменение в удельных весах, %** | **Темп роста, %** |
| **тыс. руб.** | **в %** | **тыс. руб.** | **в %** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6=п4-п2** | **7=п5-п3** | **8=п6/п2\*100** |
| Реализация продукции (экспорт) |  |  |  |  |  |  |  |
| Реализация продукции (внутренний рынок) |  |  |  |  |  |  |  |
| Поставщики и подрядчики |  |  |  |  |  |  |  |
| Векселя |  |  |  |  |  |  |  |
| Переуступка долга |  |  |  |  |  |  |  |
| Прочая реализация |  |  |  |  |  |  |  |
| Прочие дебиторы |  |  |  |  |  |  |  |
| Внутрихозяйственные расчеты |  |  |  |  |  |  |  |
| Расчеты с персоналом |  |  |  |  |  |  |  |
| Итого |  | 100 |  | 100 |  | — |  |

В анализе прочих дебиторов находит отражение своевременность платежей рабочих и служащих за товары, приобретённые в кредит. Просроченная задолженность обычно выделяется в балансе отдельной статьёй. В пассиве баланса источником покрытия такой задолженности являются ссуды банка, полученных на оплату товаров и материалов, проданных в кредит. Если из-за несвоевременного погашения рабочими и служащими кредита их задолженность предприятию превышает имеющуюся у предприятия ссуду банка, сумма превышения рассматривается как дебиторская задолженность.

Анализ дебиторской задолженности должен также показать, как осуществляются расчёты по возмещению материального ущерба, начисленного возникшими недостачами и хищением ценностей, в том числе и по искам, предъявленным по взысканию через суд, а также суммы, присуждённые судом, но не взысканные. При анализе выявляют, своевременно ли предъявляются документы в судебно-следственные органы для возмещения ущерба.

Определение срока оборачиваемости дебиторской задолженности.

Данный анализ необходим для дальнейшего определения возможности сокращения величины конкретной статьи дебиторской задолженности.

Для более наглядного представления влияния срока оборачиваемости дебиторской задолженности на результаты деятельности предприятия рекомендуется рассмотреть этот показатель в разрезе производственно-коммерческого цикла [20, c.114].

По результатам анализа необходимо выявить на сколько срок оборачиваемости дебиторской задолженности увеличивает продолжительность производственно-коммерческого цикла предприятия.

Определение срока оборачиваемости каждой статьи дебиторской задолженности.

Данный анализ необходим для дальнейшего определения возможности сокращения величины конкретной статьи дебиторской задолженности (таблица 8).

Таблица 8

Определение оборачиваемости статьей дебиторской задолженности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Задолженность** | **Погашение задолженности за год, тыс. руб.** | **Среднедневное погашение задолженности,**  **тыс. руб.** | **Средняя величина задолженности за год, тыс. руб.** | **Оборачиваемость задолженности, дни** |
| **1** | **2** | **3 = п.2 / 360 дней** | **4** | **5 = п.3 / п.4** |
| Реализация продукции (экспорт) |  |  |  |  |
| Реализация продукции (внутренний рынок) |  |  |  |  |
| Поставщики и подрядчики |  |  |  |  |
| Векселя |  |  |  |  |
| Переуступка долга |  |  |  |  |
| Прочая реализация |  |  |  |  |
| Прочие дебиторы |  |  |  |  |
| Внутрихозяйственные расчеты |  |  |  |  |
| Расчеты с персоналом |  |  |  |  |

Результаты анализа позволяют обосновано предположить какие статьи дебиторской задолженности могут быть рассмотрены с точки зрения возможности их сокращения.

Определение оптимального срока сокращения оборачиваемости дебиторской задолженности в целях реализации поставленных перед предприятием задач может по ее минимизации осуществляться по следующему алгоритму отдельно для каждой статьи дебиторской задолженности:

а) Определение реальной оборачиваемости статьи дебиторской задолженности предприятия:

Одз = В / ДЗср,                                            (2)

где Одз – реальная оборачиваемость статьи дебиторской задолженности предприятия;

В – валовая выручка;

ДЗср – средняя величина статьи дебиторской задолженности предприятия.

б) Определение периода погашения статьи дебиторской задолженности предприятия:

Пдз = n / Одз,                                              (3)

где Пдз – период погашения статьи дебиторской задолженности предприятия;

n – длительность анализируемого периода в днях.

в) Определение оборачиваемости для требуемого прироста оплаченной валовой выручки предприятия (в данном случае требуемый прирост оплаченной валовой выручки достигается за счет уменьшения суммы дебиторской задолженности):

Оп = В / Пдс,                                               (4)

где Оп – оборачиваемость для требуемого прироста валовой выручки;

Пдс – необходимый прирост денежных средств к оплаченной валовой выручке, руб.

г) Определение срока оборота для требуемого прироста оплаченной валовой выручки предприятия:

Сп = n / Оп,                                                 (5)

где Сп – срок оборота прироста валовой выручки.

д) Определение оптимального срока сокращения оборачиваемости статьи дебиторской задолженности в целях реализации поставленных перед предприятием задач:

ОСдз = Пдз – Сп,                                        (6)

где ОСдз – оптимальный срок погашения статьи дебиторской задолженности предприятия.

 Кроме того, анализ дебиторской задолженности предприятия следует дополнить методикой оценки издержек финансирования в зависимости от срока оборачиваемости дебиторской задолженности [23, c.651].

2.3. Методы управления использованием капитала, авансированного в запасы

Управление запасами, сформированными за счет оборотного капитала, представляет сложный комплекс мероприятий, в котором задачи финансового менеджмента тесным образом переплетаются с задачами производственного менеджмента и маркетинга. Все эти задачи подчинены единой цели – обеспечению бесперебойного процесса производства и реализации продукции при минимизации текущих затрат по обслуживанию запасов.

Эффективное управление запасами позволяет снизить продолжительность производственного и всего операционного цикла, уменьшить текущие затраты на их хранение, высвободить из текущего хозяйственного оборота часть оборотного капитала, реинвестируя его в другие активы. Обеспечение этой эффективности достигается за счет разработки и реализации специальной финансовой политики управления запасами.

Политика управления запасами представляет собой часть общей политики управления использованием оборотного капитала предприятия, заключающаяся в оптимизации общего размера и структуры запасов товарно-материальных ценностей, минимизацией затрат по их обслуживанию и обеспечение эффективного контроля за их движением.

Разработка политики управления запасами охватывает ряд последовательно выполняемых этапов работ, основными из которых являются:

1. анализ запасов товарно-материальных ценностей в предшествующем периоде;
2. определение целей формирования запасов;
3. оптимизация размера основных групп текущих запасов;
4. оптимизация общей суммы запасов товарно-материальных ценностей, формируемых за счет оборотного капитала;
5. построение эффективных систем контроля за движением запасов на предприятии.

Для разработки этой политики необходимо разобраться с нормами запасов.

Нормой запаса называется расчетное минимальное количество предметов труда, которое должно находиться у производственных или торговых предприятий для обеспечения бесперебойного снабжения производства продукции или реализации товаров [3, с. 66].

Существуют три группы методов определения норм запасов: эвристические, методы технико-экономических расчетов и экономико-математические методы.

Эвристические методы предполагают использование опыта специалистов, которые изучают отчетность за предыдущий период, анализируют рынок и принимают решения о минимально необходимых запасах, основанные, в значительной степени, на субъективном понимании тенденций развития спроса.

Сущность метода технико-экономических расчетов заключается в разделении совокупного запаса в зависимости от целевого назначения на отдельные группы, например, номенклатурные позиции (или ассортиментные позиции в торговле). Далее для выделенных групп отдельно рассчитывается страховой, текущий и сезонные запасы, каждый из которых, в свою очередь, может быть разделен на некоторые элементы. Например, страховой запас на случай повышения спроса или нарушения сроков завоза материалов (товаров) от поставщиков.

Нормирование текущего запаса заключается в нахождении максимальной величины потребности производства в материальных ценностях между двумя очередными поставками. Данная потребность определяется как произведение среднесуточного расхода на интервал поставки:

*ТЗ = RСУТ J,*  (7)

где *ТЗ* – текущий запас;

*RСУТ* – среднесуточный расход материалов;

*J* – интервал поставок, дни [6, с. 180].

В свою очередь среднесуточный расход находится путем деления общей потребности в материале (ПГ, ПКВ, ПМ – соответственно годовая, квартальная и месячная потребности) на округленное количество календарных дней в плановом периоде:

*RСУТ = ПГ (ПКВ, ПМ) : 360 (90, 30)* (8)

В зависимости от конкретных условий производства, обращения и потребления материалов интервал поставки определяется несколькими методами.

В тех случаях, когда интервалы поставки завися от минимальной нормы отпуска данного материала В (транзитной или заказной), их величина находится делением этой нормы на среднесуточный расход:

*J = В : RСУТ*(9)

Во многих случаях партия поставки определяется грузоподъемность транспортных средств, которыми осуществляется перевозка грузов, в связи с необходимостью их полной загрузки. В этом случае интервал поставки находится делением грузоподъемности Г на среднесуточный расход:

*J = Г : RСУТ* (10)

Интервал поставки часто определяется периодичность производства данного материала у поставщика. В таких случаях он будет равен, как правило, длительности перерыва в производстве данного материала у поставщика.

В тех случаях, когда поступающие материальные ценности не удовлетворяют требованиям технологического процесса и до запуска в производство должны пройти соответствующую обработку создается технологический (подготовительный) запас.

Технологический (подготовительный) запас рассчитывается на основе нормативов времени для осуществления подготовительных операций, или на основании статистических данных и наблюдений за фактическими затратами времени на подготовку материалов к выдаче в прошлом периоде (хронометража) [6, 180].

Страховой запас в самом общем виде определяется как произведение среднесуточного расхода материала на разрыв в интервале поставок деленное на два:

*СЗ = RСУТ (JФ – JПЛ) / 2* (11).

где *СЗ* – страховой запас;

*JФ, JПЛ* – соответственно фактический и плановый интервал поставок.

При укрупненной оценке он может приниматься в размере 50% текущего запаса. В случае, когда промышленное предприятие расположено вдали от транспортных путей либо используются нестандартные, уникальные материалы, норма страхового запаса может быть увеличена до 100%.

Возникновение страхового запаса обусловлено нарушением в поставках материала со стороны поставщика. В случае если это нарушение связано с транспортной организацией, создается транспортный запас, включающий те оборотные фонды, которые отвлекаются со дня оплаты счета поставщика и до прибытия груза на склад. Транспортный запас рассчитывается так же, как и страховой запас:

*ТРЗ = RСУТ (JФ – JПЛ) / 2,* (12)

где *ТР* – транспортный запас.

Величина сезонных запасов устанавливается по данным о фактических условиях поступления и потребности материалов.

Таким образом, норма запаса конкретного материала определяется по формуле:

*Н = ТЗ + СЗ + ПЗ,* (13)

где *Н -*­ совокупная норма запаса материала;

*ПЗ* ­- норма подготовительного запаса;

Метод технико-экономических расчетов позволяет достаточно точно определять необходимый размер запасов, однако трудоемкость его велика.

Суть экономико-математических методов нормирования запасов состоит в следующем:

Спрос на товары или продукцию чаще всего представляет собой случайный процесс, который может быть описан методами математической статистики. Одним из наиболее простых экономико-математических методов определения размера запаса является метод экстраполяции (сглаживания), который позволяет перенести темпы, сложившиеся в образовании запасов в прошлом, на будущее. Например, имея информацию о размере запасов за прошедшие четыре периода, на основе метода экстраполяции можно определить размер запасов на предстоящий период по формуле:

*Y5 = 0,5(2Y4 + Y3 − Y1),* (14)

где *Y1, Y3, Y4* − уровни запаса (в сумме, днях или процентах к обороту), соответственно, за первый, третий и четвертый периоды;

*Y5* − нормативный уровень запаса на предстоящий, пятый период [3, с. 190].

Прогноз уровня запасов для шестого периода (Y6) можно сделать, используя формулу:

*Y6 = 0,5(2Y5 + Y4 − Y2),* (15)

Международная практика управления запасами свидетельствует, темп роста запасов должен несколько отставать от темпа роста спроса. Математически это выглядит следующим образом:

*Т3 =*  , (16)



где *Т3* − темп роста товарных запасов;

*Т0* − темп роста спроса [3, с. 191].

Таким образом, определив минимальное количество материальных ресурсов, которое должно постоянно находиться на складе менеджерам предприятия необходимо перейти к разработке системы контроля состояния запасов.

Методы управления запасами предприятия часто называют системами контроля состояния запасов. Контроль состояния запасов − это изучение и регулирование уровня запасов продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления с целью выявления отклонений от норм запасов и принятия оперативных мер к ликвидации отклонений.

Можно выделить следующие системы контроля состояния запасов: с фиксированной периодичностью заказа; с фиксированным размером заказа. Остальные системы представляют собой разновидности этих двух систем [13, с. 151].

Контроль состояния запасов по системе с фиксированной периодичностью заказа осуществляется через равные промежутки времени посредством проведения инвентаризации остатков. По результатам проверки осуществляется заказ на поставку новой партии товаров [3, с. 192].

Размер заказываемой партии товара определяется разностью предусмотренного нормой максимального товарного запаса и фактического запаса. Поскольку для исполнения заказа требуется определенный период времени, то величина заказываемой партии увеличивается на размер ожидаемого расхода на этот период. Размер заказываемой партии (Р) определяется по следующей формуле:

*Р = З макс − (Зф − Зт),* (17)

где *З макс* − предусмотренный нормой максимальный запас;

*Зф* − фактический запас на момент проверки;

*Зт* − запас, который будет израсходован в течение размещения и выполнения заказа.

Графическая модель системы контроля за состоянием запаса с фиксированной периодичность заказа представлена на рисунке 1.

Интенсивность спроса, характеризуемая углом наклона участков линии, описывающей изменение запасов, в этой модели является величиной переменной (угол наклона различных участков ломаной − неодинаков). А поскольку заказ осуществляется через равные промежутки времени, то величина заказываемой партии в разных периодах также будет различна. Естественно, применять эту систему можно тогда, когда есть возможность заказывать партии, различные по величине (например, в случае применения контейнерной доставки заказываемого товара эта система не применима). Кроме того, систему не применяют, если доставка или размещение заказа обходится дорого. Например, если спрос за прошедший период был не значителен, то заказ также будет незначителен, что допустимо лишь при условии несущественности расходов, связанных с выполнением заказа.

Особенностью описываемой системы является также и то, что она допускает возникновение дефицита. Как видно из графика, если спрос резко усилится (то есть график круто уйдет вниз − участок А), то запас закончится до наступления срока подачи заказа. Это означает, что система применима, когда возможные потери от дефицита для предприятия также несущественны.

Подводя итог, отметим, что система контроля с фиксированной периодичность заказа применяется в следующих случаях:

* условия поставки позволяют получать заказы различными по величине партиями;
* расходы по размещению заказа и доставке сравнительно невелики;
* потери от возможного дефицита сравнительно невелики.

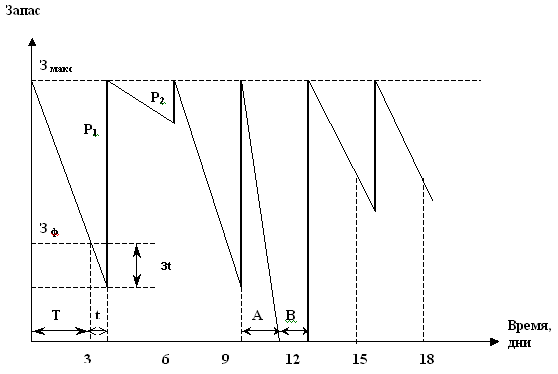


Рис. 1. Система контроля состояния запаса с фиксированной периодичностью заказа

Условные обозначения:

Т – интервал времени, через который повторяется заказ (в нашем случае – 3 дня) – для данной системы величина постоянная;

t – время, необходимое на размещение и выполнение заказа (в приведенном примере – 1 день);

Р1, Р2, …, Рi – величина отдельного, i-го заказа;

З макс – предусмотренный нормой максимальный запас;

З ф – фактический запас на момент проверки;

З t – запас, расходуемый за время t, необходимое для размещения и выполнение заказа;

А – период времени с интенсивным спросом;

В – период времени с нулевым запасом.

На практике по данной системе можно заказывать один из многих товаров, закупаемых у одного и того же поставщика, товары, на которые уровень спроса относительно постоянен, малоценные товары и т.д.

В системе контроля за состоянием запасов с фиксированным размером заказа размер заказа на пополнение запаса является величиной постоянной. Интервалы времени, через которые производится размещение заказа, в этом случае могут быть разными (рис. 2).

Нормируемыми величинами в этой системе являются величина заказа, размер запаса в момент размещения заказа (так называемая точка заказа) и величина страхового запаса. Заказ на поставку размещается при уменьшении наличного запаса до точки заказа. Как следует из чертежа, после размещения заказа запас продолжает уменьшаться, так как заказанный товар привозят не сразу, а через какой-то промежуток времени t. Величина запаса в точке заказа выбирается такой, чтобы в нормальной, рабочей ситуации за время t запас не опустился ниже страхового. Если же спрос непредвиденно увеличится (линия графика резко пойдет вниз − участок А графика), или же будет нарушен срок поставки (t′ > t − участок В графика), то начнет работать страховой запас. Коммерческая служба предприятия в этом случае должна принять меры, обеспечивающие дополнительную поставку. Как видим, данная система контроля предусматривает защиту предприятия от образования дефицита.

На практике система контроля состояния запаса с фиксированным количеством заказа применяется преимущественно в следующих случаях:

* большие потери в результате отсутствия запаса;
* высокие издержки по хранению запасов;
* высокая стоимость заказываемого товара;
* высокая степень неопределенности спроса;
* наличие скидки с цены в зависимости от заказываемого количества.

Система с фиксированным размером заказа предполагает непрерывный учет остатков для определения точки заказа.

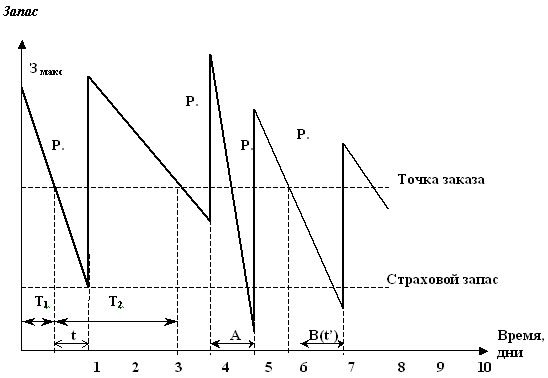


Рис. 2. Система контроля состояния запасов с фиксированным размером заказа

Условные обозначения:

Т1, Т2, …, Тi – величина отдельного i-го периода времени, через который повторяется заказ;

t – время, необходимое на размещение и выполнение заказа (в приведенном примере – 1 день);

Р – размер заказа, для данной системы контроля величина постоянная;

А – период непредвиденного усиления спроса;

В – период, в котором было допущено нарушение установленного срока поставки;

t' – фактический срок поставки в период В.

После того как сделан выбор системы пополнения запасов, необходимо количественно определить величину заказываемой партии, а также интервал времени, через который повторяется заказ.

Оптимальный размер партии поставляемых товаров и, соответственно, оптимальная частота завоза зависят от следующих факторов:

* объем спроса (оборота);
* расходы по доставке товаров;
* расходы по хранению запаса.

В качестве критерия оптимальности выбирают минимум совокупных расходов по доставке и хранению [16, с. 50].

И расходы по доставке, и расходы по хранению зависят от размера заказа, однако, характер зависимости каждой из этих статей расходов от объема заказа разный. Расходы по доставке товаров при увеличении размера заказа уменьшаются, так как перевозки осуществляются более крупными партиями и, следовательно, реже. График этой зависимости, имеющей форму гиперболы, представлен на рис. 3.

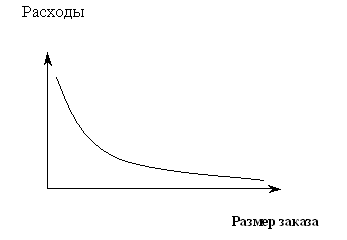


Рис. 3. Зависимость расходов на транспортировку от размера заказа

Расходы по хранению растут прямо пропорционально размеру заказа. Эта зависимость графически представлена на рис. 4.

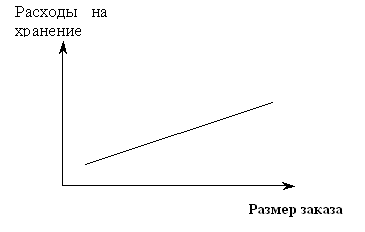


Рис. 4. Зависимость расходов на хранение запасов от размера заказа

Сложив оба графика, получим кривую, отражающую характер зависимости совокупных издержек по транспортировке и хранению от размера заказываемой партии (рис. 5).

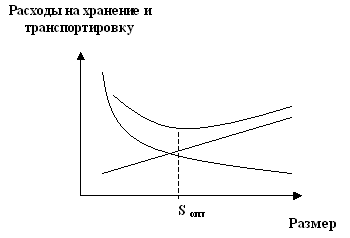


Рис. 5. Зависимость суммарных расходов на хранение и транспортировку от размера заказа. Оптимальный размер заказа – S опт

Задача определения оптимального размера заказа, наряду с графическим методом, может быть решена и аналитически по формуле Уилсона, позволяющей рассчитать оптимальный размер заказа:

*Sопт = ,* (18)



где *Sопт* – оптимальный размер заказываемой партии в штуках;

*О* – необходимый объем закупки товаров (запаса) в год в штуках;

*Ст* – затраты, связанные с размещением, доставкой, приемкой партии заказанного товара;

*Сх* – затраты, связанные с хранением единицы запаса в год.

Все рассмотренные выше системы контроля уровня запасов применимы лишь к весьма ограниченному спектру условий функционирования и взаимодействия поставщиков и потребителей. Повышение эффективности использования систем управления запасами в логистической системе организации приводит к необходимости разработки оригинальных вариантов рассмотренных выше систем контроля уровня запасов.

Российским предприятиям необходимо разработать определенную систему управления запасами, чтобы поддерживать ритмичность производства и снизить затраты на закупка и хранение запасов.

**3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ И ЗАПАСАМИ ООО "НИЖЕГОРОДТЕХНОСТРОЙ"**

**3.1. Анализ производственных запасов и определение целей формирования запасов**

Основной задачей этого анализа является выявление уровня обеспеченности производства продукции соответствующими запасами товарно-материальных ценностей в предшествующем периоде. Анализ проводится в разрезе основных видов запасов.

На первом этапе анализа необходимо рассмотреть показатели общей суммы запасов товарно-материальных ценностей – темпы ее динамики, удельный вес в объеме оборотных средств и т.п.

Все эти данные представлены в пункте 2.1. данной работы.

На втором этапе анализа изучается структура запасов в разрезе их видов и основных групп, выявляются сезонные колебания их размеров.

Эта часть анализа, к сожалению, не быть выполнена из-за того, что ООО "Нижегородтехнострой" не имеет современной системы контроля за уровнем и состоянием запасов, номенклатура которых очень велика, а работники предприятия не пожелали проделывать довольно трудоемкую работу по сбору информации для написания этого пункта. Поэтому (из-за отсутствия данных) этот пункт будет только теоретическим.

На третьем этапе анализа изучается эффективность использования различных видов и групп запасов и их объема в целом, которая характеризуется показателями их оборачиваемости. По причине, описанной выше, в данной работе рассчитаны только показатели оборачиваемости (коэффициент оборачиваемости и период оборота запасов) запасов предприятия в целом и по запасам строительных материалов. Показатели оборачиваемости всех запасов представлены в пункте 2.1., а показатели оборачиваемости запасов строительных материалов в таблице 10.

Таблица 10

Показатели оборачиваемости запасов строительных материалов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Формула** | **Факт 2001 год** |
| К оборачиваемости запасов строительных материалов | Себестоимость продукции / средняя стоимость запасов | 5,14 |
| Период оборота запаса строительных материалов | 360 / К оборачиваемости запасов | 70 |

На четверном этапе анализа изучаются объем и структура текущих затрат по обслуживанию запасов в разрезе отдельных видов этих затрат. Данная информация представлена в пункте 3.2. После того как запасы проанализированы необходимо определить цели формирования запасов. В нашем случае производственные запасы создаются на предприятии с целями обеспечение текущей производственной деятельности для обеспечения текущей сбытовой деятельности.

После того, как запасы проанализированы и определены цели управления ими необходимо перейти к оптимизации текущих затрат на управление конкретным видом запасов. В нашем случае – это запасы строительных материалов.

**3.2. Оптимизация размера заказываемой партии строительных материалов**

В настоящее время предприятие поставляет данные строительные материалы из регионов РФ. Так как они требуются в большем количестве и довольно дороги, то разработка системы управления данным видом комплектующего для проведения строительных работ представляется вполне актуальной. С одной стороны – необходимо снизить объем замороженных в запасах финансовых средств (т.е. снизить объем запасов строительных материалов), а с другой – бесперебойно обеспечивать производственный процесс данными комплектующими (т.е. увеличить запасы строительных материалов). В данном разделе мы будем пытаться решить данную проблему путем нормирования запасов строительных материалов.

Для управления запасами строительных материалов применим систему контроля уровня запасов с фиксированным размером заказа.

Мы знаем годовую потребность в строительных материалах. Так, в 2002 намечено произвести 120000 изделий, для производства которых используются строительные материалы. Цена одного вида строительного материала данного класса составляет на мировом рынке 10 долларов. Или примерно 300 рублей. Значит, годовая потребность в этом виде запаса составляет 120000 \* 300 = 36000 тыс. рублей.

Рассчитаем оптимальный размер заказа.

Затраты на размещение, доставку и приемку заказа (партии 10000 штук) составляют 57000 руб.

Издержки на хранение составляют, приблизительно 7 рублей в год на единицу.

Таким образом, оптимальный размер заказа равен:

S опт = = 44207 штук. округлим до 44000 штук.



При условии годовой потребности 1200000 штук необходимо осуществлять 120000/44000 = 2,73 заказа в год. Значит, интервал поставки равен:

360 дня / 2,73 = 131,9 (округлим до 132) дней.

Суточный запас должен быть: 120000/(360) = 333 видов материалов.

В результате получаем текущий складской запас:

ТЗ = 333\*132 = 43956 шт. (округлим до 44000, так как строительные материалы отпускаются в целых тысячах)

Страховой запас определим в размере 50 % текущего запаса:

СЗ = 44000/2 = 22000 шт.

Совокупная норма, таким образом, равна 44000+22000 = 66000 шт.

Время доставки составляет 10 дней, отсюда следует, что точка заказа равна однодневный расход \* время доставки + страховой запас = 333 \* 10 + 22000 = 25330 шт.

Построим по этим данным график (рис. 6)

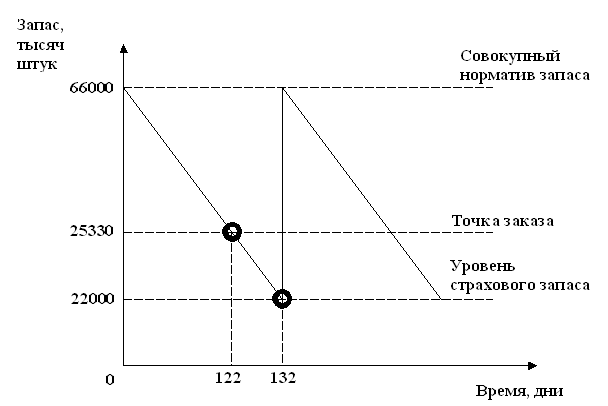


Рис. 6. Динамика запаса строительных материалов на складе

Анализируя график можно видеть, что норматив запаса строительного материала составляет 66000 штук. При ежедневном расходе в 333 штук – за 122 дня уровень запаса сравнивается с числом - точкой заказа (25330 штук). После того, как заказ сделан, предприятие работает еще 10 дней на старых запасах, пока уровень запаса не будет равен страховому запасу (22000 штук). Именно в этот день и должна прибыть заказанная партия строительных материалов в размере 44000 штук. В этом случае складской запас пополняется на 44000 строительных материалов и становится равен нормативному запасу в 66000 штук.

**3.3. Эффективное управление дебиторской задолженностью и запасами предприятия**

Структура запасов и затрат по состоянию на 2000 и 2001 годы сложилась следующим образом:

* Производственные запасы 17,9 и 25,7 млн. рублей или в процентах к стоимости всех запасов 17% и 32% соответственно;
* Незавершенное строительство 18,8 и 22,7 млн. рублей или в процентах к стоимости всех запасов 17,9% и 28,3% соответственно;
* Готовая продукция (по себестоимости) 22,9 и 17 млн. рублей или в процентах к стоимости всех запасов 21,8% и 21,1% соответственно;
* Малоценные и быстроизнашивающиеся предметы 12,2 и 14,9 млн. рублей или в процентах к стоимости всех запасов 11,6% и 18,6% соответственно.

Изменение структуры и динамики запасов и затрат приведено в таблицах 11 и 13.

В 2000 году предприятие увеличило запасы и затраты по всем статьям кроме незавершенного производства и товаров отгруженных. Увеличение статьи сырье и материалы свидетельствует о том, что больше оборотных средств стало вкладываться в запасы сырья и материалов по причине увеличения объема производства. Но производство работало на склад, так как значительно увеличилась статья готовая продукция, что свидетельствует о затоваривании и замедлении оборачиваемости оборотных средств.

Таблица 11

Структура запасов и затрат в тыс. рублей за 2000 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **На 1.01.00г.** | **На 1.01.01г.** | **Отклонение, +/-** |
| Сырье и материалы | 11785 | 17888 | +6103 |
| МБП | 10473 | 12214 | +1741 |
| НЗП | 21202 | 18835 | -2367 |
| Готовая продукция | 13999 | 22903 | +8904 |
| Товары отгруженные | 400 | - | -400 |
| Расходы будущих периодов | 15 | 93 | +78 |
| Итого запасов и затрат | 57874 | 71933 | +14059 |

В 2001 году предприятие увеличило запасы и затраты по всем статьям кроме готовой продукции. Увеличение статей затрат свидетельствует о том, что для увеличения объема производства потребовалось больше оборотных средств. Производство в данном году работало не на склад, так как значительно снизились запасы готовой продукции, что свидетельствует об увеличении спроса на продукцию и ускорении оборачиваемости оборотных средств. В 2001 году значительно улучшилась ситуация с управлением запасами, так как скорость оборота запасов значительно увеличилась, а период оборота запасов снизился (см. таблицу 12).

Таблица 12

Основные показатели деятельности ООО "Нижегородтехнострой"

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ПОКАЗАТЕЛИ** | **Норматив** | **1999г.** | | **2000г.** | | **2001г.** | |
| **На начало** | **На конец** | **На начало** | **На конец** | **На начало** | **На конец** |
| Собственные оборотные средства (тыс. руб.) | - | 28186 | 26855 | 26855 | 40050 | 40050 | 49228 |
| Коэф-т абс. ликвидности | 0,2 | 0,025 | 0,018 | 0,018 | 0,039 | 0,039 | 0,172 |
| Коэф-т промежуточной ликвидности | 0,7 | 0,427 | 0,476 | 0,476 | 0,466 | 0,466 | 0,627 |
| Коэф-т текущей ликвидности | 2 | 1,644 | 1,422 | 1,422 | 1,616 | 1,616 | 1,500 |
| Коэф-т фин-й независимости | 0,5 | 0,90 | 0,84 | 0,84 | 0,82 | 0,82 | 0,75 |
| Коэф-т фин-й устойчивости | 0,5 | 0,90 | 0,84 | 0,84 | 0,82 | 0,82 | 0,75 |
| Коэф-т соотношения заемных и собственных средств | <1 | 0,11 | 0,19 | 0,19 | 0,22 | 0,22 | 0,32 |
| Коэф-т обеспеченности собственными оборотными средствами | >0.1 | 0,39 | 0,3 | 0,3 | 0,38 | 0,38 | 0,33 |
| Коэф-т оборач. оборотных активов |  | 2,17 | | 2,01 | | 3,086 | |
| Период оборота оборотных активов (дни) |  | 166 | | 179 | | 117 | |
| Коэф-т оборач. активов |  | 0,41 | | 0,51 | | 1,01 | |
| Период оборота активов |  | 879 | | 707 | | 356 | |
| Коэф-т оборач запасов |  | 3,2 | | 3,03 | | 5,12 | |
| Период оборота запасов |  | 112 | | 119 | | 70 | |
| Коэф-т оборач сырья и материалов |  | 12,34 | | 15,88 | | 21,45 | |
| Период оборота сырья и материалов |  | 29 | | 23 | | 17 | |
| Коэф-т оборач МБП |  | 18,44 | | 15,10 | | 23,31 | |
| Период оборота МБП |  | 19,5 | | 24 | | 15 | |
| Коэф-т оборач НЗП |  | 7,28 | | 8,99 | | 16,48 | |
| Период оборота НЗП |  | 49,5 | | 40,1 | | 21,84 | |
| Коэф-т оборач ГП |  | 12,30 | | 8,61 | | 13,33 | |
| Период оборота ГП |  | 29,3 | | 41,8 | | 27,0 | |
| Рентабельность продаж |  | 4,8 | | 12,8 | | 14,1 | |

Таблица 13

Структура запасов и затрат в тыс. рублей за 2001 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **На 1.01.01г.** | **На 1.01.2002г.** | **Отклонение, +/-** |
| Сырье и материалы | 17888 | 25479 | +7591 |
| МБП | 12214 | 14884 | +2670 |
| НЗП | 18835 | 22713 | +3878 |
| Готовая продукция | 22903 | 17002 | -5901 |
| Товары отгруженные | - | - | - |
| Расходы будущих периодов | 93 | 240 | +147 |
| Итого запасов и затрат | 71933 | 80588 | +8655 |

Дебиторская задолженность в 2000 году образовалась на сумму 27,7 млн. рублей, в т.ч. просроченная 4,4 млн. рублей. Дебиторская задолженность в 2001 году образовалась на сумму 44,8 млн. рублей. Рост объема дебиторской задолженности связан с активизацией хозяйственной деятельности предприятия.

Структура и динамика дебиторской задолженности представлены в таблицах 14-15.

Таблица 14

Структура дебиторской задолженности в 2001 году в тыс. рублей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Значение** | | **Отклонение, +/-** |
| **На 1.01.01** | **На 1.01.02** |
| Покупатели и заказчики | 15639 | 25090 | +9451 |
| Авансы выданные | 14 | 211 | +197 |
| Прочие дебиторы | 1931 | 4074 | +2143 |
| Итого | 17584 | 29379 | +11795 |

Таблица 15

Структура дебиторской задолженности в 2000 году в тыс. рублей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Значение** | | **Отклонение, +/-** |
| **На 1.01.00** | **На 1.01.01** |
| Покупатели и заказчики | 25090 | 24415 | -675 |
| Авансы выданные | 211 | 237 | +26 |
| Прочие дебиторы | 4074 | 3085 | +989 |
| Итого | 29379 | 27737 | -1642 |

Таблица 16

Структура дебиторской задолженности в 2001 году в тыс. рублей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Значение** | | **Отклонение, +/-** |
| **На 1.01.01** | **На 1.01.2002** |
| Покупатели и заказчики | 24415 | - | - |
| Авансы выданные | 237 | - | - |
| Прочие дебиторы | 3085 | - | - |
| Итого | 27737 | 44800 | 17063 |

Наибольшую долю в составе дебиторской задолженности занимают покупатели и заказчики – около 90%.

Ускорение оборачиваемости запасов и увеличение дебиторской задолженности влияли на протяжении анализируемого периода на эффективность предприятия положительным образом.

Показатели оборачиваемости ДЗ на 1 января по годам:

2000г. – 6,33;

2001г. – 7,12;

2002г. – 6,6.

Срок товарного кредита на 1 января по годам:

2000г. – 57 дней;

2001г. – 51 день;

2002г. – 55 дней.

Из этих показателей можно сделать вывод о том, что оборачиваемость ДЗ сначала возрастает, срок товарного кредита уменьшается, а затем замедляется (срок товарного кредита увеличивается). Это свидетельствует об ухудшении управления ДЗ и росте ДЗ темпами, превышающими рост выручки и прибыли. Это негативная тенденция.

Для повышения эффективности управления запасами и ДЗ можно порекомендовать предприятию следующие мероприятия:

* Вести непрерывный мониторинг состояния запасов и дебиторской задолженности, своевременно выявляя и устраняя негативные тенденции;
* Ориентироваться на большое число покупателей для снижения риска неуплаты;
* Непрерывно контролировать состояние расчетов с покупателями по просроченной задолженности;
* Предоставлять больше скидок при предоплате;
* Анализ дебиторской задолженности вести одновременно с анализом кредиторской задолженности;
* Непрерывно следить за оборачиваемостью запасов и ДЗ с целью выяснить причины замедляющие оборачиваемость;
* Снизить длительность нахождения запасов на складах путем обеспечения ритмичности поставок, устойчивых и длительных связей с поставщиками сырья и материалов, стимулирования сбыта продукции в период сезонного падения спроса.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В процессе выполнения курсовой работы "Эффективное управление дебиторской задолженностью и запасами предприятия", в соответствии с ее целью, было разработано на основе анализа процесса управления дебиторской задолженностью и запасами строительных материалов предложение по снижению затрат на обслуживание производственных запасов ООО "Нижегородтехнострой". Это позволит, по-нашему мнению, повысить рентабельность предприятия. А повышение рентабельности предприятия – одна из важнейших целей финансового менеджмента.

В данной работе раскрыты сущность дебиторской задолженности, запасов и процесс формирования на предприятии, рассмотрен зарубежный опыт управления запасами и дебиторской задолженностью; методы нормирования запасов предприятия, приведена методика проектирования системы управления запасами; методика управления дебиторской задолженностью.

Анализируя деятельность предприятия можно сделать следующие выводы:

ООО "Нижегородтехнострой" в 2001 – 2002 годах стал представлять значительный интерес как объект вложения инвестиций для потенциального инвестора, так как предприятие занимает значительную часть регионального рынка по производству строительных материалов и осуществлению строительной деятельности. Оно имеет устойчивое финансовое положение, высококвалифицированный персонал и налаженную сеть поставщиков и потребителей, что значительно снижает коммерческие риски, способные привести к банкротству предприятия и не возврату долгов по кредитам.

Продукция и услуги ООО "Нижегородтехнострой" становятся все более конкурентоспособными на внутреннем рынке из-за снижения себестоимости по причине повышения эффективности управления активами предприятия и, следовательно, более низкой отпускной цены и повышения качества.

За период 1999-2002гг. в деятельности предприятия наблюдались следующие изменения:

* Была переломлена тенденция снижения величины активов: внеоборотных активов, оборотных активов, собственных оборотных средств;
* Стал возрастать объем сбыта и прибыли;
* Улучшились условия деятельности и повысилась эффективность функционирования предприятия;
* Появилась благоприятная тенденция снижения затрат в относительном выражении;
* Увеличилась рентабельность продукции;
* Показатели финансово-экономической деятельности в течение периода 1999-2001гг. улучшились кроме коэффициентов текущей ликвидности, финансовой независимости, обеспеченности собственными оборотными средствами и финансовой устойчивости, которые снизились по причине роста привлечения в оборот заемных средств;
* Улучшились показатели сбыта продукции, которые повлияли на протяжении анализируемого периода на эффективность предприятия положительным образом.

Таким образом, можно сделать окончательный вывод о том, что за анализируемый период ООО "Нижегородтехнострой" переломило негативные тенденции в своей деятельности, связанные большей частью с экономическим кризисом в стране и вышло на путь экономического роста и развития.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Балабанов И.Т. Финансовый менеджмент: Учебник - М.: Финансы и статистика, 1994. – 224с.
2. Ворст Й., Ревентлоу П. Экономика фирмы. Пер. с датского. − М.: Высшая школа, 1994. − 272с.
3. Гаджинский А. М. Логистика. − М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1999. − 228с.
4. Ефимова О. В. Оборотные активы предприятий и их анализ // Бухгалтерский учет. − 2000. − №9. − с. 72 − 78.
5. Ефимова О. В. Финансовый анализ. − М.: Изд-во «Бухгалтерский учет», 1999. − 352с.
6. Зайцев Н. Л. Экономика промышленного предприятия. − М.: ИНФРА-М, 1998. − 336 с.
7. Кейлер В.А. Экономика предприятия. − М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. − 132 с.
8. Ковалёв В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 768с.: ил.
9. Ковалёв В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – М.: Финансы и статистика, 1996. –432с.
10. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент: Учебное пособие - М.: Издательство «Дело и сервис», 1998. – 304с.
11. Неруш Ю. М. Коммерческая логистика. − М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. − 271 с.
12. Павлова Л.Н. Финансы предприятий: Учебник для вузов. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1998. – 639с.
13. Практикум по логистике. Под ред. Б. А. Аникина. − М.: ИНФРА-М, 1999. − 270 с.
14. Раицкий К.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. – 2-е изд. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2000. – 696с.
15. Справочник финансиста предприятия. – М.: ИНФРА-М, 1996. –368с.
16. Стоянова Е. С. и др. Управление оборотным капиталом. − М.: Изд-во «Перспектива», 1998. − 128с.
17. Уткин Э.А. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов - М.: Издательство «Зерцало», 1998. – 272с.
18. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / Под ред. Стояновой Е.С. – 5-е изд. Перераб. и доп. – М.: Изд-во «Перспектива», 2000. – 656с.
19. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. Г.Б. Поляка - М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 518с.
20. Холт Р.Н. Основы финансового менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело Лтд., 1995. – 128с.
21. Шевченко Н.С., Черных А.Ю., Тиньков С.А., Кузьбожев Э.Н. Управление затратами, оборотными средствами и производственными запасами: учебно-методическое пособие / Под ред. д.э.н., проф. Э.Н. Кузьбожева; Н.Новгород. гос. тех. ун-т. Н.Новгород, 2000. - 154с.
22. Шим Джей К., Сигел Джоэл И. Финансовый менеджмент: 2-е изд., стереотип. – М.: Издат. Дом «Филин», 1997. – 400с.
23. Экономика предприятия. Пер с нем. − М.: ИНФРА-М, 1999. 928 с.
24. Маркарьян Э.А., Герасименко Г.П., Маркарьян С.Э. Финансовый анализ: Учебное пособие. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. – 224 с.
25. Шопенко Д.В., Кныш М.И., Гончарук О.В., Управление финансами предприятия. Учебное пособие. – СПб.: Дмитрий Буланин, 2002. 264 с.