Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Образовательное частное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ А.С. ГРИБОЕДОВА»

Институт международной экономики, лидерства и менеджмента

Кафедра аудита, финансов и кредита

«Работа допущена к защите»
зав. кафедрой аудита, финансов и кредита
_____ Новикова Т.В.
«_____»_____ 2022 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему «Управление предприятием (организацией) на основе эффективного использования системы краткосрочного кредитования (на примере ООО «Центр Технологии Развития»)»

Направление подготовки 38.03.01 Экономика
Направленность/профиль «Экономика организации»
Квалификация (степень) выпускника – бакалавр

Выполнил:
Тарнаков Алексей Вячеславович
_____
подпись
руководитель:
д.э.н., профессор
Байгулов Ришат Мягадянович
_____
Подпись

Москва, 2022

Содержание

Введение.....3
1. Теоретические аспекты управления предприятия.....7
1.1 Управление предприятием: сущность, цели и задачи.....7
1.2 Функции и методы управления предприятием.....16
1.3 Основы современного подхода к управлению предприятием.....24
2. Анализ проведения краткосрочного кредитования на примере ООО «ЦТР».32
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....32
2.2 Основные особенности кредитного процесса на предприятии.....39
3. Мероприятия по совершенствованию управлением ООО «ЦТР» на основе использования системы краткосрочного кредитования физических лиц.....50
3.1 Основные мероприятия по совершенствованию кредитной деятельности предприятия.....50
3.2 Прогнозные показатели кредитной деятельности предприятия с учетом реализации предложенных мероприятий.....53
Заключение.....58
Список использованных источников.....61
Приложения.....67

Введение

Актуальность темы. Каждая компания или организация существует, если у нее есть преимущества, без этих преимуществ организации теряют способность расти и развиваться, не говоря уже о возможности конкурировать с другой организацией, находящейся в том же положении. Для этого ему необходимо наладить деятельность или процессы, которые позволят ему достичь своих целей.

Компания определяется как экономическая и социальная единица с целью получения прибыли, в которой природные ресурсы, капитал, технологические ресурсы, рабочая сила, менеджмент и отдельные лица систематически координируются для осуществления общественно полезного производства.

Сегодня организации сталкиваются с миром, в котором не хватает сырья и других ресурсов, и, что еще более важно, технологические изменения, ведущие к автоматизации бизнеса, вынуждают предпринимателей совершенствовать свои методы управления ресурсами компании.

Нынешнее управление организацией основывается на человеческом потенциале, которое ориентирует производственную деятельность на требования потребителей, гибко реагирует и проводит вовремя изменения в организации, которая отвечает вызову со стороны окружения и позволяет достичь определенных преимуществ, которые будут предоставлять конкурентоспособность, тем самым, в совокупности дает возможность организации работать в долгосрочной перспективе, достигая при этом поставленных целей и задач.

В ходе развития предприятия потребность в привлечении финансовых ресурсов от других организаций возрастает, что связано с недостатком ее собственных средств, которых не хватает для эффективного управления предприятием и его развития. Для достижения положительных результатов

необходимы дополнительные источники финансирования, а также грамотное управление привлеченными ресурсами.

Для того чтобы избежать потери устойчивости финансового состояния, организации нужно проводить всесторонний анализ источников формирования и использования заемного капитала, который оказывает непосредственное влияние на финансовый результат. Грамотный анализ дает возможность выбрать как можно более рациональную стратегию для привлечения кредитных средств, а также определить доступные пути по использованию капитала, чтобы повысить эффективность деятельности организации. Следовательно, все вышеперечисленное определяет актуальность данной темы выпускной квалификационной работы.

Объект исследования – ООО «Центр технологии развития» (далее – ООО «ЦТР»).

Предмет исследования – процесс управления предприятием на основе использования системы краткосрочного кредитования.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по совершенствованию кредитной деятельности предприятия ООО «ЦТР».

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1.Изучить управление предприятием: сущность, цели и задачи;

2.Рассмотреть функции и методы управления предприятием;

3.Охарактеризовать основы современного подхода к управлению предприятием;

4. Дать организационно-экономическую характеристику предприятия;

5.Исследовать основные особенности кредитного процесса на предприятии;

6.Предложить основные мероприятия по совершенствованию кредитной деятельности предприятия

7.Рассчитать прогнозные показатели кредитной деятельности предприятия с учетом реализации предложенных мероприятий.

В процессе изучения в выпускной квалификационной работе применялись приемы и способы диалектического метода познания, такие как: анализ, синтез, дедукция, индукция и прочее. В том числе особые методы научного познания, которые применяются в бухгалтерском учете и экономическом анализе, а именно: методы первичного наблюдения, стоимостного измерения, классификации и обобщения.

Теоретической и методологической основой для написания выпускной квалификационной работы использовались законодательные и нормативно-правовые акты такие как: Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402ФЗ; Положение по бухгалтерскому учету «Учет расходов по займам и кредитам» (ПБУ 15/2008).

При написании выпускной квалификационной работы была использована широкая законодательная база: Гражданский кодекс РФ, Налоговый кодекс РФ, различные Федеральные законы, Инструкции Банка России, Положения Банка России, материалы периодических изданий, а также научные и практические разработки отечественных специалистов: В.И. Подольского, Н.Э. Соколинской, Н.К. Муравицкой, Г.И. Корчинской, А.Д. Шеремета.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии теоретических положений и методических рекомендаций по определению потребности предприятия в заемном капитале, классификации и выбору его источников.

Практическая значимость исследования, проведенного в данной работе, состоит в выводах и предложениях по результатам проведенного анализа эффективности использования заемного капитала организации. Разработанные рекомендации являются, в соответствии с проведенными расчетами, экономически обоснованными и способны улучшить финансовое состояние ООО «ЦТР».

Структура выпускной квалификационной работы определяется поставленной целью, и состоит из введения, основной части, разделенной в

соответствии с поставленными задачами на три главы, заключения, списка использованных источников и приложений.

1. Теоретические аспекты управления предприятия

1.1 Управление предприятием: сущность, цели и задачи

Управление предприятием – это дисциплина, которая изучает взаимосвязи между управлением предприятием, производственными процессами и элементами затрат, качества, логистики и распределения, среди прочего. Его цель – гарантировать и постоянно повышать эффективность и конкурентоспособность данной организации или корпорации.

Другими словами, речь идет о применении постоянных инноваций со всех точек зрения в мире делового администрирования, как его определил выдающийся австро-американский экономист Джозеф Шумпетер (1883-1950). В узком смысле это специализированная отрасль делового администрирования, которую сегодня часто называют бизнес-менеджментом.

Управление предприятием идет рука об руку с постоянно меняющимся миром технологий и находит в таких динамичных областях, как автоматизация, информатика и новые технологии, набор инструментов, которые можно использовать для обновления и улучшения эффективности бизнеса[28, с.16].

Управление предприятием – это фундаментальный аспект всей компании, и если хорошее управление осуществляется внутри организации, оно растет, но, с другой стороны, при плохом управлении компания приходит в упадок.

Хорошее управление подразумевает выполнение бесконечных требований, необходимых компании для достижения своих целей. Хотя с одной точки зрения это кажется простым, или что, следуя методу или серии шагов, можно добиться хорошего управления, реальность такова, что все наоборот, для этого требуется человек или группа лиц, которые действительно способны выполнять действия и принимать необходимые и правильные решения для обеспечения надлежащего управления в организации.

Хорошее управление направлено не только на компанию и то, что происходит внутри нее, но и на решение организационных проблем, влияющих на ее производительность, окружающую среду, сообщество, и другие организации, максимизируя ресурсы компании, увеличивая ее прибыль, сокращая расходы и не забывая о хорошем качестве и надежности.

Невозможно точно сказать, как, где и когда возникло управление предприятием, но многие историки утверждают, что управление и администрирование ресурсов в организации как современная дисциплина берет свое начало в конце XIX и начале XX веков[31].

На протяжении двадцатого века в области управления и администрирования компаний были сформулированы три концепции, которые определили способ работы в организациях.

1. 1920 – 1930.

Создается концепция разделения труда, при которой работники, мотивированные заработной платой, занимаются простыми, монотонными, повторяющимися операциями и любой из различных видов деятельности, выполняемых в производственной зоне, и, таким образом, заставляя всех заниматься определенной деятельностью, полагали, что можно получить продуктивную отдачу оптимально внутри организации.

2. Вторая мировая Война.

Предприниматели понимают, что работники могут выполнять более творческую работу с гораздо большей ответственностью и, таким образом, повышать эффективность и результативность работы в компании, поскольку, таким образом сотрудники чувствуют себя полезными и важными.

3. После экономического кризиса 70-х годов.

Предприниматели понимают, что недостаточно искать способы увеличения экономического ресурса, но они также ищут другие цели, такие как расширение рынков, диверсификация продукции и стремление к тенденциям персонификации и к улучшению качества, повышая не только качество продуктов и услуг, но и другие цели.

Управление предприятием – это практика, которая не должна быть статичной, поскольку социальные и политические изменения, изменяющие наш образ жизни, также влияют на сферу делового администрирования.

Неслучайно приоритеты работников и бизнеса меняются, когда в окружающей среде происходят шокирующие события, такие как изменение бизнес-модели, технологические инновации, экономические или экологические кризисы, чрезвычайные ситуации в области здравоохранения и т. д.

Иметь неуправляемую компанию – все равно, что ставить театральную постановку, не определяя, кто будет главными действующими лицами, а кто статистами; без указания того, как будет работать свет, когда будет поднят занавес или где будет сидеть публика: абсолютный хаос.

Управление предприятием – это способность лидеров или менеджеров организовывать, направлять и управлять всеми ресурсами компании для достижения финансовых, производственных целей и целей роста, рассматривая своих сотрудников как один из наиболее важных аспектов.

Все эти аспекты рассматриваются в управлении предприятием, оба из которых позволяют повысить производительность за счет управления схемой приоритетов по всем вопросам, которые желательно решать, независимо от внезапно возникающих чрезвычайных ситуаций.

Управление предприятием обеспечивает бесперебойную связь между всеми уровнями компании, стремясь к достижению двух основных целей[34, с.44]:

– Убедиться, что все ориентированы на одни и те же цели и что их элементы чувствуют себя связанными с ними.

– Иметь всесторонние знания о каждой области, каждом сотруднике и каждой выполняемой деятельности, чтобы иметь немедленную информацию о том, что можно оптимизировать, развивать или изменять на благо всех, кто вкладывает свои усилия и таланты в компанию.

Из-за вышесказанного, если не уделять должного внимания управлению предприятием, создаются посредственные и неблагоприятные условия труда,

которые отпугивают сотрудников, ограничивают уровень производительности и, следовательно, снижают прибыль.

Каждая коммерческая организация несет расходы по различным направлениям. Это расходы на приобретение сырья, материалов и других предметов труда. Расходы связаны с использованием средств труда, ресурсов, а также прочие расходы на производство и реализацию продукции[46, с.115].

Затраты производства относятся к затратам, понесенными организацией при производстве товара или предоставления услуги. Производственные затраты включают различные расходы, в том числе: рабочей силы, сырья, расходных материалов, производственных и общих накладных расходов. Кроме того, любые налоги, взимаемые правительством или роялти, причитающиеся от природных ресурсов добывающих компаний, также считаются производственными затратами. Также являясь себестоимостью продукции, затраты производства включают в себя расходы, связанные с производством или созданием товаров или услуг.

Затраты производителя касаются как материалов, необходимых для создания изделия, таки потребностью в рабочей силе. Сфера обслуживания испытывает затраты производства в отношении рабочей силы, необходимой для предоставления услуг, а также любые расходы на материалы, связанные с предоставлением услуги[36, с.35].

В производстве, есть прямые и косвенные затраты. Прямые затраты – это затраты, которые непосредственно связаны с процессом производства и составляют основную часть себестоимости. Косвенные затраты – это затраты, которые не имеют прямого отношения к производству продукции. Такие затраты не могут прямо относиться на себестоимость продукции. Деление затрат на прямые и косвенные необходимо в учете при расчете налоговой базы налога на прибыль. Например, прямыми затратами на производство автомобиля являются материалы, такие как пластиковые и металлические материалы, а также трудозатраты, необходимые для производства конечного продукта.

Косвенные расходы включают в себя накладные расходы, такие как арендная плата или коммунальные расходы[32, с.103].

Для того чтобы выяснить стоимость производства в расчете на единицу продукции, себестоимость производства делится на количество единиц продукции. После того, как затраты на единицу определены, эта информация может быть использована, чтобы помочь разработать соответствующую цену продажи товара.

Для того чтобы производство было безубыточным, цена продажи должна покрывать расходы на единицу продукции. Выручка от продажи изделия, которая выше затрат на единицу часто рассматривается как прибыль, в то время как выручка от продажи изделия, которая ниже затрат в расчете рассматривается как убыток. Если затраты производства продукта превышают цену, по которой она может продаваться на рынке, это может привести к тому, что производители будут рассматривать вопрос о временном прекращении операций по производству данного продукта. Например, в январе 2015 года, цена продажи барреля нефти упала до $ 40 за баррель. Себестоимость данной продукции колеблется от $ 20 до $ 50 за баррель, будет складываться довольно негативная денежная ситуация для тех, у кого затраты производства на более высоком уровне. Эти производители могут выбрать прекращение, заморозку производства, пока цены на нефть не вернутся на прибыльные уровни, что снижает объем поставок на рынок и может способствовать росту цены на нефть.

Затраты можно классифицировать по различным основаниям[42, с.172].

1) На производственные и непроизводственные. Основание для данной классификации – отношение затрат к процессу производства

Производственные затраты определяют и объясняют стоимость производства. Производственные затраты это те затраты, которые непосредственно участвуют в производстве продукции и услуг. Примеры производственных затрат: сырьевые материалы, затраты на оплату труда

работников производства. Затраты производства делятся на три основные категории:

1) прямые материальные затраты;

2) прямые трудовые затраты;

3) производственные накладные затраты.

Прямые материальные затраты.

Материалы, которые входят в конечный продукт, называют сырьем. Этот термин несколько вводит в заблуждение, так как, кажется, подразумевает необработанные природные ресурсы, такие как древесная целлюлоза или железная руда. На самом деле сырье – это любые материалы, которые используются для создания конечного продукта. Готовый продукт одной компании может стать сырьем для другой компании.

Помимо текущих категорий, в том числе имеют место быть такие статьи как траты на выплату дивидендов, на оказание материальной помощи, на оплату налогов, на благотворительность, на оплату штрафов и прочее. Согласно Положению по БУ (далее – ПБУ) 10/99 «Расходы организаций» расходами организации признается уменьшение экономической выгоды в результате выбытия активов (денежных средств, иного имущества) и (или) возникновения обязательств, приводящее к уменьшению капитала этой организации, за исключением уменьшения вкладов по решению участников (собственников имущества).

При этом не признается расходами организации выбытие активов[9, с.16]:

- в связи с приобретением (созданием) внеоборотных активов (основных средств, незавершенного строительства, нематериальных активов и т.п.);

- вклады в уставные (складочные) капиталы других организаций, приобретение акций акционерных обществ и иных ценных бумаг не с целью перепродажи (продажи);

- по договорам комиссии, агентским и иным аналогичным договорам в пользу комитента, принципала и т.п.;

- в порядке предварительной оплаты материально-производственных запасов и иных ценностей, работ, услуг;

- в виде авансов, задатка в счет оплаты материально-производственных запасов и иных ценностей, работ, услуг;

- в погашение кредита, займа, полученного организацией. В том числе опираясь на ПБУ 10/99, расходы организации в зависимости от их характера, условий осуществления и направлений деятельности организации подразделяются на:

- расходы по стандартным видам деятельности;

- другие расходы.

Расходами по стандартным видам деятельности являются такие расходы, которые напрямую связанны с производством изготавливаемой продукции и продажей данной продукции, приобретением и продажей товаров.

Такими расходами в том числе считаются расходы, осуществление которых связано с выполнением определенного вида работ или оказанием услуг населению или организациям. Расходами по обычным видам деятельности считается также компенсация стоимости основных средств, нематериальных активов и других амортизируемых активов, которые осуществляются в виде амортизационных отчислений. Расходы по обычным видам деятельности основывают [8, с.24]:

– расходы, связанные с приобретением сырья, материалов, товаров и иных материально-производственных запасов;

– расходы, возникающие непосредственно в процессе переработки (доработки) материально-производственных запасов для целей производства продукции, выполнения работ и оказания услуг и их продажи, а также продажи (перепродажи) товаров (расходы по содержанию и эксплуатации основных средств и иных внеоборотных активов, а также по поддержанию их в исправном состоянии, коммерческие расходы, управленческие расходы).

Для целей формирования организацией финансового результата от обычных видов деятельности определяется себестоимость проданных товаров,

продукции, работ, услуг, которая формируется на базе расходов по обычным видам деятельности, признанных как в отчетном году, так и в предыдущие отчетные периоды, и переходящих расходов, имеющих отношение к получению доходов в последующие отчетные периоды, с учетом корректировок, зависящих от особенностей производства продукции, выполнения работ и оказания услуг и их продажи, а также продажи (перепродажи) товаров. Если другими словами, то себестоимость показывает, в какие средства обходится предприятию или организации производимая им продукция.

В нынешней рыночной экономике себестоимость является очень важным показателем, так как от степени себестоимости продукции зависит количество прибыли данной организации.

Прибыль является основным источником дохода и возможного развития любого предприятия. В самом получении максимальной прибыли заинтересовано не только предприятие, но и государство, так как от размера прибыли зависит и сумма выплачиваемых предприятием налогов. В том числе прибыль предприятия обеспечивает выплату дивидендов как собственникам, так и акционерам, учредителям, тем самым они также заинтересованы в максимальной прибыли предприятия.

В соответствии с ПБУ 10/99 прочими расходами являются[24, с.92]:

- расходы, связанные с предоставлением за плату во временное пользование (временное владение и пользование) активов организации (с учетом положений пункта 5 настоящего Положения);
- расходы, связанные с предоставлением за плату прав, возникающих из патентов на изобретения, промышленные образцы и других видов интеллектуальной собственности (с учетом положений пункта 5 настоящего Положения);
- расходы, связанные с участием в уставных капиталах других организаций (с учетом положений пункта 5 настоящего Положения);

- расходы, связанные с продажей, выбытием и прочим списанием основных средств и иных активов, отличных от денежных средств (кроме иностранной валюты), товаров, продукции;
- проценты, уплачиваемые организацией за предоставление ей в пользование денежных средств (кредитов, займов);
- расходы, связанные с оплатой услуг, оказываемых кредитными организациями;
- отчисления в оценочные резервы, создаваемые в соответствии с правилами бухгалтерского учета, а также резервы, создаваемые в связи с признанием условных фактов хозяйственной деятельности;
- штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров;
- возмещение причиненных организацией убытков;
- убытки прошлых лет, признанные в отчетном году;
- суммы дебиторской задолженности, по которой истек срок исковой давности, других долгов, нереальных для взыскания;
- курсовые разницы;
- сумма уценки активов;
- перечисление средств (взносов, выплат и т.д.), связанных с благотворительной деятельностью, расходы на осуществление спортивных мероприятий, отдыха, развлечений, мероприятий культурно-просветительского характера и иных аналогичных мероприятий;
- прочие расходы.

Система управления расходами является составной частью системы управления деятельностью предприятия, и ей характерны все функции менеджмента, такие как: прогнозирование, планирование затрат и определяющих их факторов, организация и координация деятельности по управлению затратами, организция учета затрат по объектам учета и по центрам ответственности, регулирование затрат при изменении условий деятельности, мотивация персонала, стимулирование экономии и установление форм ответственности за нерациональное использование ресурсов, анализ

затрат и определяющих их факторов, учет и контроль, а также оценка функционирования системы управления затратами, определение путей устранения выявленных недостатков, повышения действенности системы, эффективности ее функционирования[27, с.51].

Управление предприятием актуально, потому что оно отвечает за поиск подходящих талантов для бизнеса на всех его уровнях. Оно отвечает за создание здоровой рабочей среды, позволяющей каждому оптимально выполнять свои обязанности.

1.2 Функции и методы управления предприятием

Управление предприятием можно определить, как умение руководителей командовать, управлять и направлять группу людей, чтобы таким образом достичь поставленной цели с помощью различных тактик.

Управление предприятием – это группа видов деятельности, направленных на достижение определенной тактической цели в сфере бизнеса, которая помогает компании иметь более высокую ценность в ее росте. Другими словами, это навык, который достигается с течением времени благодаря практике и постоянным усилиям по познанию мира, в котором находится бизнес.

Хорошее управление предприятием основано на очень хороших связях с теми, кто заинтересован в бизнесе, сохранении дружеских связей, эксклюзивных преимуществ с партнерами, некоторыми инвесторами и помощниками. Все это виды деятельности, которые можно найти в управлении предприятием[38, с.11].

Следует иметь в виду, что управление предприятием – это вопрос, который применялся, даже без этой концепции, в крупных проектах древности, которые, очевидно, нуждались в эффективном управлении и руководстве. Мы можем убедиться в этом на тех останках, которые все еще видим, например, на пирамидах Теночтитлана или Египта. Доказательством этого умения также

являются остатки кампаний Александра Македонского и даже организация первых этапов, которые способствовали выживанию сообщества.

Современный и научный подход к управлению предприятием приписывают Фредерику Тейлору, американскому инженеру, который посвятил свою деятельность тому, чтобы подчеркнуть важность контроля над процессами и рабочими, в первую очередь из-за расцвета фабрик того времени (конец XIX - начало XX века).

Начиная с двадцатого века, взгляды на управление предприятием начали смещаться. Постепенно упор делался на работников (больше, чем на директоров), чтобы предоставить им больше льгот, оптимальных условий и возможностей для профессионального развития. Одним из теоретиков, обративших на это свое внимание, был Абрахам Маслоу, который определил иерархию потребностей, опубликованную в 1950-х годах.

С годами внимание к благополучию сотрудников стало уделяться различным аспектам: планированию, конкурентным преимуществам, оптимизации процессов и этике управления. Таким образом, сотрудники стали самой важной инвестицией компании[25, с.103].

В XXI веке возникли и другие проблемы. Технологические инновации, большие данные и экономический кризис 2008 года вынудили крупных предпринимателей выбрать гуманистический подход, обеспечивающий баланс между глобализацией и преобладанием возможностей подключения. Это позволило обеспечить здоровое развитие людей на всех уровнях. Несомненно, с 2020 года будут построены другие модели, обогащающие управление предприятием, на основе самых последних изменений в обществе.

Рассмотрим функции управления предприятием[26, с.55]:

1. Организация.

Управление предприятием отвечает за координацию задач, связанных с проектом компании: оно распределяет роли для каждой из них, устанавливает цели и приоритеты, а также определяет ограничения или исключения. Если подумать, практически невозможно сделать бизнес жизнеспособным без

четкого понимания обязанностей, сроков, ожиданий каждой области и вовлеченных сторон.

2. Планирование.

В этом разделе основное внимание уделяется тому, как будут достигнуты цели и ресурсы, которые сделают их жизнеспособными, как финансовые, так и человеческие. Будут установлены сроки, финансирование и стратегии для достижения измеримых целей. Таким образом, будут данные, которые послужат отправной точкой, и можно узнать, где находится компания, чтобы предлагать улучшения и изменять сценарии.

3. Направление.

Не может быть никакого управления предприятием, если у вас нет сильной позиции в руководстве. Именно этот аспект помогает группе работников идентифицировать себя с целями компании благодаря чуткому руководству, которое четко знает, какой путь следует выбрать, и которое принимает во внимание всех своих сотрудников.

4. Контроль.

Когда мы говорим о контроле, мы имеем в виду способность к координации и общению между командами. Но речь идет не только о предоставлении указаний или контроле за выполнением задач, но и об анализе эффективности. Вот как можно определить сильные стороны и возможности для согласования достижимых целей в будущем, которые позволят максимально эффективно использовать имеющуюся команду.

5. Управление персоналом.

Создание здоровой рабочей среды является основным качеством управления предприятием, поскольку позволяет сотрудничеству между людьми проходить гармонично и без каких-либо компетенций. Душевное спокойствие в компании начинается с управления, учитывающего индивидуальные и коллективные потребности ее работников, и дверь открыта для предложений.

Хотя все управление предприятием выполняет, по крайней мере, те функции, которые мы только что упомянули, когда дело доходит до его применения, не существует единой или неизменной модели для всех проектов.

Проанализируем методы управления предприятием.

1. Создать опыт работы для сотрудника.

В управлении персоналом преобладает один основной принцип: если сотрудник чувствует себя частью компании, его производительность и вовлеченность возрастут. На таком динамичном рынке, как нынешний, где преобладает мобильность персонала, заставить сотрудников почувствовать себя частью проекта непросто.

По этой причине в настоящее время концепция превратилась в employee experience, то есть опыт ощущения себя сотрудником. Новый курс предложит инициативы по расширению социального контракта сотрудников, которые связывают приятное времяпрепровождение с рабочим графиком. Таким образом, важно, чтобы индивидуально сотрудник был доволен глобальным проектом компании и был связан со всеми областями. Это соответствует открытому менеджменту, который знает, как направить человеческий капитал в сквозную модель лидерства.

2. Создать сообщество.

Человек живет не только индивидуальными инициативами. В этом году будет укреплена идея о том, что для того, чтобы иметь сильную компанию, необходимо иметь сильную компанию, необходимо иметь сплоченную группу. Помимо того, что руководство работает индивидуально с сотрудниками, необходимо создать сообщество, чтобы они чувствовали себя частью чего-то важного.

Для этого существуют различные инициативы, такие как разработка внутренних маркетинговых кампаний, в сотрудничестве с отделом кадров, которые делают опыт работы чем-то достойным восхищения, кроме того, таким образом, сохраняется талант. Создание должностей бизнес-послов – хорошая идея для аутсорсинга внутренних кампаний и обмена ими с другими

организациями. Наконец, очень позитивно организовывать досуг с сотрудниками, чтобы наладить связи вне офиса. Эти действия могут быть чем угодно, от сложных вопросов, таких как ролевые и командные игры, до неформальных встреч после работы.

3. Работать в офисе.

В последние годы концепция работы на дому значительно расширилась, это положительный опыт для работника, потому что он будет уделять больше внимания семейному примирению. Но нельзя забывать, что единственный способ заставить шаблон работать – это объединить его, так что работа на дому должна быть ресурсом на определенное время, а не общим правилом. Необходимо расширять возможности групповой работы, прямого общения сотрудников и иметь в офисе места для дискуссий, которые будут стимулировать производство.

4. Постоянное общение.

Одной из главных задач этого нового курса будет достижение постоянного и искреннего общения со всеми сотрудниками компании. Цифровизация и новые каналы коммуникации побуждают отказаться от ежегодных оценок эффективности и выбрать постоянную обратную связь. Это легче сделать, если вместо ежегодных целей в компании вы будете работать над проектами, которые также способствуют групповой работе, поскольку они позволят поддерживать более постоянное общение.

В этом смысле очень интересно подумать о создании канала рабочего общения через некоторые мобильные приложения, представленные на рынке, такие как Slack или HipChat, таким образом, сотрудники не потеряются в водовороте электронных писем и смогут иметь коммуникационный канал. Кроме того, большинство этих приложений позволяют создавать различные способы общения и группы, которые можно использовать тематически.

5. Обучение, повышение квалификации, повышение квалификации

Все чаще компании делают ставку на непрерывное обучение своих сотрудников. Тенденция, которая усилится в 2023 году, поскольку они

позволяют компании не только консолидироваться, но и продолжать расти. Изо дня в день появляются новые проекты, требующие специалистов во всех областях, если мы опередим рынок, мы сможем стать более конкурентоспособными и создать устойчивую структуру затрат в этой области, поскольку мы можем планировать заранее.

6. Наличие технологических лидеров.

Цифровая трансформация должна охватить все слои компании. Сам по себе технологический факт не подразумевает каких-либо изменений, скорее, необходимо привить инновационное мышление руководителям нашей компании. Для этого необходимо, чтобы они использовали новые ресурсы, которые становятся доступными им изо дня в день, а также, чтобы они были открыты для постоянных изменений и могли видеть сквозные бизнес-модели.

В этом смысле очень важно, чтобы технологический лидер был в курсе последних событий в отрасли и широко присутствовал в социальных сетях, таким образом, будет создан динамичный имидж бренда, и компания сможет опередить потребности клиентов.

7. Фабрики XXI века.

Роботы больше не только в фильмах. Производственные и сбытовые предприятия должны все в большей степени переходить на роботизацию, которая упрощает техническое обслуживание и повышает качество конечного результата. Кроме того, благодаря таким решениям риски на рабочем месте снижаются, поскольку самые рискованные работы выполняются на станках.

8. Составить хороший редакционный календарь.

В компании планирование – это все, только имея хорошую организацию на всех уровнях, мы сможем максимизировать ресурсы и повысить рентабельность работы. В сфере коммуникаций это еще более важно, поскольку только с помощью хорошей контент-стратегии мы можем добиться позиционирования в Интернете и хорошего распространения бренда через социальные сети. Исходя из разумной стратегии, необходимо создать редакционный календарь, соответствующий потребностям и ресурсам.

Система управления предприятием (EMS) – это программный пакет, который поддерживает различные требования сложных организаций. Программное обеспечение позволяет персоналу управлять многогранными компаниями, инфраструктура которых часто географически разбросана.

Существует три основных типа систем управления предприятием:

1.Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) – это программное обеспечение, которое управляет взаимодействием компании с существующими и потенциальными клиентами. Конечные цели CRM – поддерживать связь бизнеса с клиентами, оптимизировать их процессы и повысить их прибыльность.

2.Планирование ресурсов предприятия (ERP) облегчает процессы, охватывающие множество бизнес-функций. Это позволяет организациям устранять расхождения и дублирования при совместном использовании данных и доступе к ним в режиме реального времени.

3.Управление цепочками поставок (SCM) – это программное обеспечение, которое управляет потоком товаров, данных и финансов, связанных с продуктом. Она начинается с закупки сырья и продолжается до окончательной поставки продукта.

Одним из наиболее значительных преимуществ системы управления предприятием является то, что она может поддерживать самую сложную ИТ-инфраструктуру и бизнес-операции с меньшим количеством ИТ-специалистов.

Поскольку он поставляется в комплекте в одном пакете, им проще управлять. Даже самые крупные организации могут оптимизировать свои процессы и повысить эффективность совместной работы нескольких команд.

Системы EMS часто основаны на облаке, что означает, что они обеспечивают масштабируемость без сложности ИТ.

Корпорации, работающие по всему миру, считают, что EMS упрощает управление международной торговлей между клиентами, партнерами, поставщиками и подрядчиками. А поскольку он предоставляет данные в

режиме реального времени, бизнес-решения принимаются быстро с использованием самой точной и актуальной информации[15, с.66].

Система управления предприятием объединяет продажи, финансовый менеджмент, управление человеческими ресурсами и управление запасами в единую платформу, обеспечивая доступ к критически важным данным как для руководства, так и для сотрудников.

Преимущества системы управления предприятием:

– Упрощение бизнес-планирования

Корпоративные системы позволяют легко создавать бизнес-планы и отслеживать, насколько хорошо ваша компания достигает своих целей.

Можно контролировать свое производство, следить за расходами или просматривать статистику удовлетворенности клиентов. Обычно это просто вопрос просмотра информационной панели, которая объединяет информацию в диаграммы и таблицы.

Большинство систем могут предупреждать вас о потенциальных проблемах, таких как внезапное увеличение количества дефектов или низкий уровень запасов.

– Повышение производительности и гибкости

Одним из основных преимуществ EMS является то, что она автоматизирует определенные процессы, что делает ваших сотрудников более продуктивными. Например, они могут рассчитывать заработную плату, рассылать электронные письма о продажах и автоматически пополнять запасы.

Другим существенным преимуществом является то, что система организует информацию в одном месте для мгновенного доступа независимо от местоположения. Каждый сотрудник может получить данные, необходимые для выполнения работы, даже если он работает из дома или на местах.

– Улучшенное ведение учета и соблюдение требований

Использование EMS также помогает в ведении учета и соблюдении требований. Благодаря интегрированной системе безопасности риск потери или кражи данных снижается, а хранящаяся там информация всегда доступна, если

вам нужны доказательства эффективности вашего бизнеса для любого регулирующего органа.

Итак, управление предприятием – постоянное и системное влияние на деятельность структурных подразделений предприятия (подготовка, принятие и реализация решений) для обеспечения их согласованной работы и достижения запланированного результата.

1.3 Основы современного подхода к управлению предприятием

Концепция управления предприятием развилась по мере того, как человек продвинулся в достижении новых технологий и отношений для улучшения новых продуктов и услуг, в удовлетворении растущего и сложного рынка каждый день.

Следовательно, управление предприятием больше не является локальным или национальным аргументом, расстояния нашего мира, в эволюции новых обществ информации и знаний, эти изменения теперь должны рассматриваться как глобальная проблема для разработки новых стратегий постоянства на рынке[6, с.2].

Современное управление предприятием сегодня более чем когда-либо пытается сосредоточить свои действия на поведении своих сотрудников и понять новые ценности, новые кодексы, новые способы «понимания другого», чтобы создать сценарии для конкретного направления.

Предприниматели начинают понимать, что недостаточно меняться ради перемен, что ключ в их человеческих ресурсах и их компетенциях, что изменения начинаются в каждом человеке, в каждой области работы, но также становится необходимым, чтобы сотрудники компании могут привнести знания и навыки, способствующие культуре управления.

Отсюда важность развития предтрудовых компетенций в период обучения, развития сквозных навыков, приближения институтов знаний к сценариям организаций для разделения ответственности.

В настоящее время существуют организации, которые включают в свою политику действий процесс непрерывного обучения, потому что считают фундаментальной возможность создать в своих структурах, «пережить опыт каждого сотрудника, чтобы понять результаты»[19, с.18].

И на этом пути роста организация должна предложить индивидууму новое обучение, чтобы показать ему, откуда он пришел и куда идет, как развивать свою профессиональную карьеру, обладая гибкими и практическими знаниями, которые помогут его многогранности и работе в команде без принуждения.

Настало время, чтобы обучение исчезло как инструмент имиджа и возникло как смысл существования и эффективности, как средство роста, позволяющее более реальное развитие человека на его рабочем месте и более высокое качество его отношений в его рабочей среде. Только на этом пути человек сможет взять на себя обязательство быть понятым, признанным и реализовать свой потенциал.

Во многих случаях в коридорах компаний говорят об участии, об общем руководстве, о четких целях, но не всегда иерархизируется умение слушать, умение понимать, умение распознавать, гуманизация задачи, чтобы каждый человек мог чувствовать часть перемен, распада старых культур, старых моделей.

И эта ситуация проявляется не только внутри, но и за пределами организационной структуры. Начиная с нового тысячелетия, молодые люди видят больше трудностей, чем возможностей, когда выходят на рынок труда, и очень важно, чтобы новые предприниматели могли осуществить трансформацию менталитета, поведения, которое создает больше в человеке, востребованных компетенций, а не исключаемых компетенций, возможность работать с другим. Помочь каждому человеку в его среде обитания и на свободе работы создать свое собственное измерение. Сегодня молодые специалисты или те, кто хочет получить доступ к рабочему миру, воспринимают требования с отчуждением, но это восприятие можно

рассматривать как реальное, потому что современность пытается продать этот неоднозначный имидж[17, с.98].

Мы знаем, что новые сценарии действий требуют нового поведения, новых моделей, которые помогают осознать современное управление предприятием и понять, какие возможности для развития существуют, какие профессиональные реалии усиливаются, какой личный проект может развивать каждый новый человеческий ресурс. И с учетом этих нюансов и вопросов многие организации изо дня в день разрабатывают и совершенствуют свои процессы управления компетенциями, отвечая на почти фундаментальные требования, такие как[22, с.37]:

– самомотивация на рабочем месте;

– улучшение личных отношений и рабочего климата;

– возможность делиться информацией и четкие цели: знать видение и миссию предприятия;

–коммуникационные потребности ее сотрудников, понимание современной ситуации компании на рынке и т. д.

Мы находимся во времена поиска новых бизнес-культур, в которых могут сосуществовать такие ценности, как справедливое признание, сочетание навыков с ответственностью, солидарность и принятие различий, наличие рабочего места, на котором можно было бы создавать друг с другом и для другого, делиться проблемами с компанией, в котором человек знает, как проявлять свою автономию, оттачивать свои способности и брать на себя сложные роли.

Сегодня необходимы такие решения, которые будут объединять людей, информацию и бизнес-процессы для эффективного управления всеми сферами деятельности предприятия. Главная особенность управления предприятием в современных условиях заключается в том, что эффективная система управления – это, прежде всего, система, способная обеспечить быструю адаптацию предприятия к изменениям бизнес-среды в условиях максимально возможного удовлетворения потребностей потенциальных клиенты. Получение

прибыли следует рассматривать исключительно как результат эффективного функционирования такой системы управления [7, с.16]. В современных рыночных условиях предприятия находятся в состоянии постоянной конкуренции, поэтому для получения максимальной прибыли необходимо постоянно совершенствовать систему управления предприятием.

Работа по совершенствованию управления проводится поэтапно [16, с.28]:

1) задача – найти «узкие места» в управлении, снижающие его эффективность;

2) выявляются конкретные предложения руководителей, специалистов, консультантов и рядовых работников, которые могут лечь в основу плана мероприятий по совершенствованию системы управления;

3) обеспечивается выполнение плана (управление выполнением разработанных мероприятий зависит от конкретных условий и возможностей предприятия). В нестабильных условиях, сопровождающихся экономическим кризисом и снижением покупательной способности покупателей на потребительском рынке, важным аспектом успеха предприятий является необходимость совершенствования системы управления и обеспечения ее эффективности [37, с.84].

Системы менеджмента состоят из ряда взаимосвязанных элементов, способствующих постоянному совершенствованию определенных направлений или отдельных аспектов деятельности предприятия (безопасность, качество и т. д.). Все эти элементы служат для достижения главной цели системы: постоянного совершенствования политики, видения или ценностных ожиданий. Элементы системы управления могут быть представлены как часть стратегического цикла непрерывного совершенствования или как процесс: определение – измерение – анализ – улучшение – контроль, основными элементами которого являются управление, наделение полномочиями и вовлечение сотрудников, управление рисками.

Эти основные элементы системы должны быть надежными и работать в гармонии друг с другом, чтобы быть эффективными. Каждый из этих трех элементов зависит от других и влияет на конечный успех [30, с.9]. Актуальность исследуемого вопроса обусловлена не только вышеперечисленным, но и замедлением экономического развития, падением экономической динамики в сотнях стран. Например, в странах Еврозоны в марте 2020 года индекс деловой активности упал до 29,7 пункта с 51,6 пункта месяцем ранее, о чем свидетельствует статистика исследовательской компании Markit Economics. В США индекс составлял 48,5 пункта в начале апреля, самый низкий уровень за десятилетие.

В связи с этим объектом текущего исследования является система управления предприятием с ее подсистемами. Результаты деятельности предприятия и перспективы его успешного развития во многом зависят от его эффективного функционирования. И целью исследования является уточнение компонентов подсистем в общей системе управления предприятием с учетом современных требований, рисков, необходимости адаптации к изменяющимся рыночным условиям. Это поможет руководителям обеспечить [47, с.13]:

– формирование и функционирование такой управляемой системы, которая отвечает требованиям внешней среды предприятия;

– сосредоточить внимание на решении выявленных проблем и более рационально использовать имеющиеся ресурсы предприятия;

– контролировать затраты как на уровне подсистем, так и на уровне системы управления;

– минимизировать риски, связанные с принятием управленческих решений.

В современных условиях для эффективной работы предприятия важно использование системы управления, которая бы включала управление рисками в подсистему управления рисками. В пользу такого решения говорят результаты опроса, проведенного американской консалтинговой фирмой Protinity и NC State ERM Initiative Университета Северной Каролины в Ралли. В

рамках опроса респондентам было предложено оценить 30 макроэкономических, стратегических и операционных рисков. В опросе приняли участие более тысячи руководителей и директоров топ-менеджмента, по мнению которых бизнес в 2023 году столкнется с такими основными рисками [51, с.159]:

1) регуляторные изменения и меры контроля повлияют на операционную устойчивость, продукты и услуги (т. способность внедрять инновации и трансформировать свои бизнес-модели);

2) экономические условия и их влияние на рост;

3) способность привлекать и удерживать таланты;

4) организационная культура, благодаря которой компании могут несвоевременно выявлять риски и усиливать их воздействие;

5) лояльность клиентов и их содержание;

6) цифровые технологии, для внедрения которых необходимо привлечение людей с новыми навыками или переобучение уже имеющихся;

7) другие.

Работа по управлению рисками должна включать следующие основные направления [49]:

– анализ ситуации и выявление возможных рисков (анализ); – оценка вероятного ущерба и принятие решений, направленных на его уменьшение (управление);

– реализация принятых решений и контроль за их выполнением (финансирование). Управление осуществляется различными способами [33]:

– избегание риска (наиболее эффективное и наиболее сложное, но возможное при наличии альтернативных решений);

– снижение рисков (профилактические мероприятия требуют значительных финансовых затрат на технические средства, организационные мероприятия);

– ограничение риска (используется, когда ситуация риска уже возникла);

– рассеивание (разделение) рисков (как диверсификация портфеля активов).

Следовательно, принимая во внимание большое количество неблагоприятных факторов внешней и внутренней среды предприятия, а также объективную необходимость совершенствования его системы управления для повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности предприятия, предлагается использовать такой уточненный перечень подсистем:

– планирование;

– информация;

– маркетинг;

– коммерческий;

– финансовый;

– инновационный;

– инвестиции;

– управление рисками;

– контроль.

Подведем итог. В процессе исследования рассмотрены варианты трактовки сущности понятия «система управления предприятием» и исследованы подходы ученых к компонентам данной системы.

Следует отметить, что система управления предприятием представляет собой комплекс взаимосвязанных подсистем, должна включать в себя: плановую, информационную, операционную, маркетинговую, логистическую, коммерческую, финансовую, социальную, инновационную, инвестиционную, управление рисками, контроллинг и изменения, в том числе новые подсистемы.

Такой комплекс подсистем должен обеспечивать конкурентоспособность предприятия в складывающейся и постоянно меняющейся экономической среде. Кроме того, рекомендуется учитывать изменение роли и веса каждой подсистемы в общей системе управления предприятием в зависимости от изменения внешней и внутренней среды,

стратегических целей предприятия, уровня использования современных технологий, различные риски и тому подобное.

Особое внимание уделяется подсистеме управления рисками, в частности: проводится описание рисков на трех уровнях управления, основные цели управления рисками и направления работы по управлению рисками. Внедрение данной подсистемы позволит повысить эффективность, как самой системы управления, так и результатов деятельности предприятия.

2. Анализ проведения краткосрочного кредитования на примере ООО «ЦТР»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «ЦТР» ИНН 7724494438 ОГРН 1197746701624 зарегистрировано 29.11.2019 по юридическому адресу 105523, город Москва, 16-Я Парковая ул., д. 45, кв. 63. Статус организации: действующая. Руководитель, генеральный директор Мизгирев Владислав Сергеевич.

Размер уставного капитала - 10 000 рублей.

В выписке из ЕГРЮЛ в качестве учредителя указано 1 физическое лицо. Основной вид деятельности - Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления, также указано 56 дополнительных видов.

Основные финансово-экономические показатели деятельности ООО «ЦТР» приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности ООО «ЦТР»

Наименование показателя	Единица измерения	За 2020 год	За 2021 год
Объем оказанных услуг, продаж	тыс. руб.	310505,7	528500,6
Число обслуженных клиентов	чел.	2270	3000-4000
Выручка от оказания услуг, продаж	тыс. руб.	5250,0	8200,7
Среднесписочная численность работников	чел.	192	231
Годовой фонд оплаты труда	тыс. руб.	36005,5	98005,0
Среднемесячная заработная плата работников	тыс. руб.	30,5	52,4

Анализируя таблицу, можно сделать вывод, что ООО «ЦТР» повышает свои финансово – экономические показатели с каждым годом. Это происходит за счет улучшения качества, а как следствие – и количества оказываемых услуг и продаваемых систем. И поэтому руководство фирмы позволило себе также увеличить заработную плату сотрудникам компании.

Целями деятельности ООО «ЦТР» являются: получение прибыли, и реализация на основе полученной прибыли социально – экономических интересов участников организации.

ООО «ЦТР» в своей деятельности отдает предпочтение такому конкурентному поведению, как стремление удерживать занимаемые позиции максимально долго, посредством внесения корректив в маркетинговую стратегию, ассортимент, реализацию мер по повышению качества и пр. Поэтому, продукция и услуги организации удовлетворяют требованиям рынка.

ООО «ЦТР» отличают открытость, гибкость по отношению к заказчикам готовность к долговременному сотрудничеству. Данная организация постоянно расширяет ассортимент, используя инновационные технологии, предлагает партнёрам упаковочные решения, которые способны обеспечить им лидерство и перспективы развития на рынке.

Основную роль в обеспечении стабильности играет прекрасно организованная структура компании.

Наивысшем органом управления фирмой является генеральный директор. Генеральный директор решает вопросы изменения устава, утверждает годовые результаты деятельности, а также решает вопросы по ликвидации и реорганизации фирмы. Работников фирма набирает с биржи труда в соответствии с их квалификацией и разрядом. Также возможно привлечение молодых сотрудников с незаконченным высшим или средним специальным образованием для прохождения практики. Взаимоотношения генерального директора с подчиненными, охрана труда, социальное развитие регулируется законодательством РФ.

В непосредственном подчинении у генерального директора находятся заместитель директора и финансовый директор, а также начальники отделов и юрисконсульт. Финансовому директору подчиняется главный бухгалтер. Заместитель директора практически дублирует функции генерального.

Организационная структура предприятия, представленная на рисунке 1, построена по линейно-функциональному принципу.

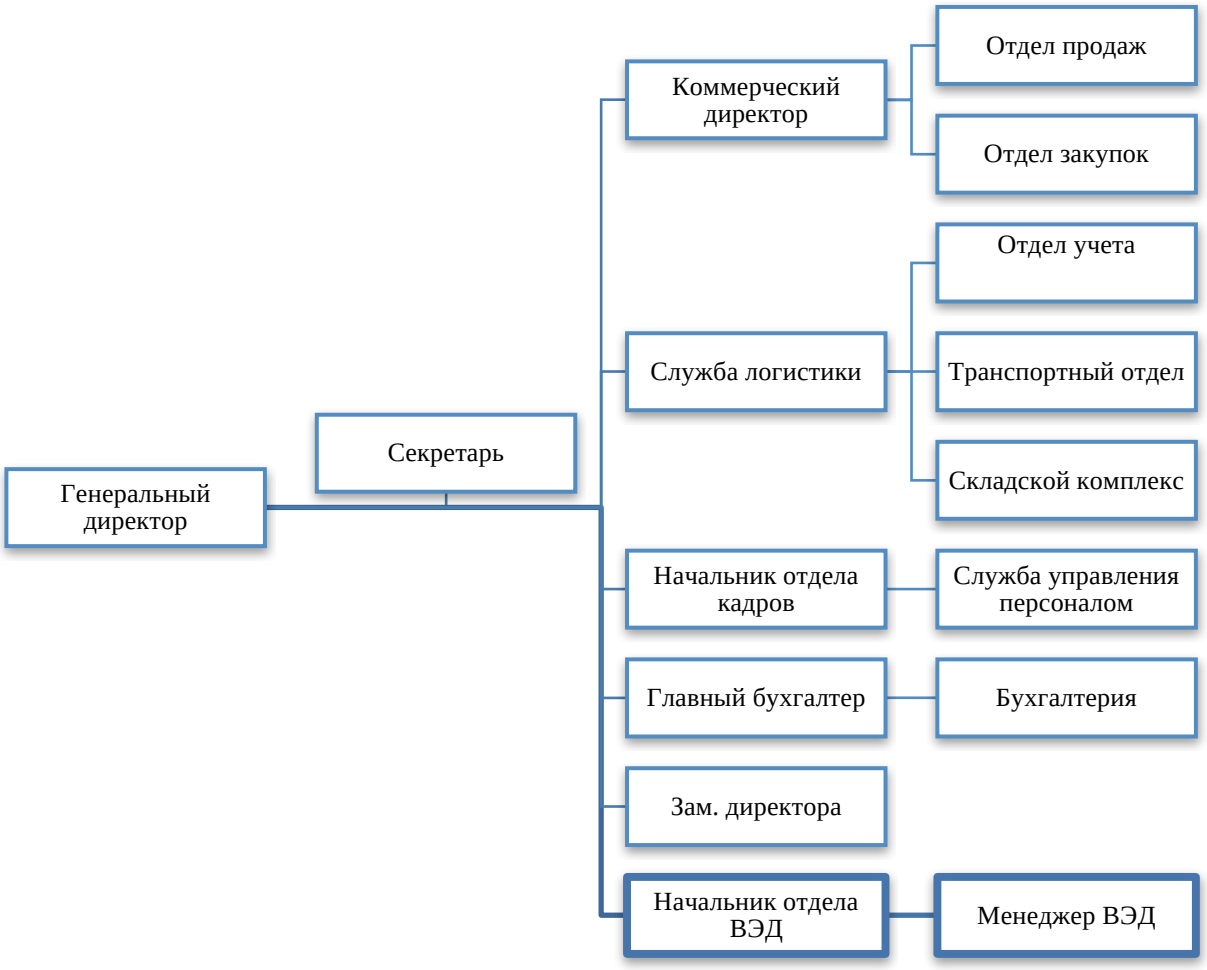

Рисунок 1 – Организационная структура управления деятельность ООО «ЦТР»

Оперативное управление обеспечивает функционирование компании в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в текущем или непрерывном сравнении фактических результатов с плановыми показателями, а также разработке мероприятий по их корректировке.

Среднесписочная численность работников за 2019-2021 гг. находилась на одном уровне, поэтому прибыль, приходящаяся на одного работника увеличилась в 2020 г. на 16,52%.

Система управления имеет трехуровневую структуру, при которой создаются верхние звенья управления (руководство), средние звенья

(заместители генерального директора, управляющие отделами) и нижние звенья (исполнители).

Управление ООО «ЦТР» осуществляется на основе выработки общего направления экономического и социального развития организации.

Так, согласно организационной структуре, в организации существует четкое разделение функций и задач.

Деятельность ООО «ЦТР» можно рассматривать как совокупность в различных функциональных областей, активность которых проявляется в функциональных процессах (табл. 2).

Таблица 2 – Функциональные области управления и процессы в ООО «ЦТР»

Функциональная область управления	Протекающие процессы
Управление функционированием	1.1. Принятие управленческих решений. 1.2. Формирование приказов и распоряжений.
Управление основной деятельностью	2.1. Управление фирмой полностью. 2.2. Составление сводок и графиков выполняемых работ.
Управление бухгалтерским учетом и сметами	3.1. Составление схемы размещения рабочей силы. 3.2. Определение режима работы предприятия. 3.3. Анализ резервов хозяйственной деятельности. 3.4. Кредитование, дебетование. 3.5. Движение денежной наличности. 3.6. Производственный учет. 3.7. Анализ прибыли. 3.8. Движение материальных и товарных ценностей. 3.9. Начисление заработной платы. 3.10 Подготовка отчетов для налоговой службы.
Управление вспомогательным производством	4.1 Контроль обеспеченности предприятия электроэнергией. 4.2 Управление охраной труда. 4.3 Контроль обеспечения бесперебойной работы на предприятии.
Управление кадрами	5.1. Планирование численности работающих. 5.2. Комплектование штатов. 5.3. Планирование отпусков. 5.4. Составление штатного расписания. 5.5. Подготовка приказов. 5.6. Учет движения кадров.
Секретариат	6.1. Ведение документации. 6.2. Работа с оргтехникой. 6.3. Ведение переписки.
Call-центр	7.1. Анализ входящих звонков абонентов 7.2. Подготовка отчетов 7.3. Подготовка кадров

Схема информационного взаимодействия подразделений ООО «ЦТР» представлена на рисунке 2.

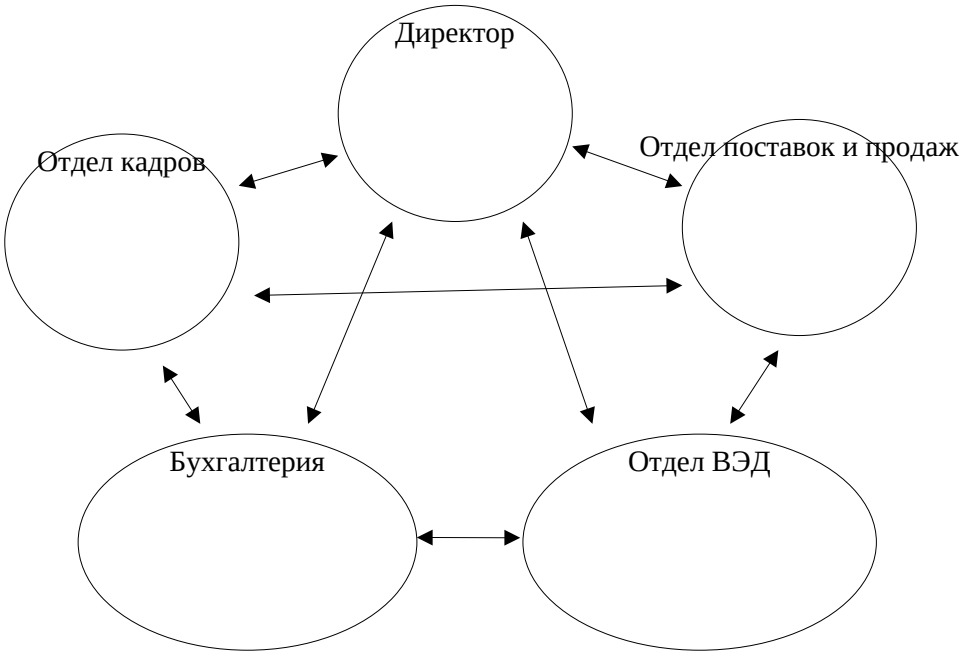

Рисунок 2 – Информационное взаимодействие подразделений ООО «ЦТР»

Таким образом, можно сделать вывод, что в организации реализовано всеканальное взаимодействие. Все подразделения связаны между собой по принципу «каждое подразделение со всеми оставшимися». Запросы (задания) могут исходить из любого подразделения и идти сразу к тому подразделению, информация которого необходима для работы. Достоинство такой коммуникационной сети: высокая надежность обратной связи.

Необходимо заметить, что реализованная в организации линейно-функциональная структура управления является логически стройной схемой, но недостаточно гибкой. Каждый руководитель звена имеет определённую власть, но с лимитированными возможностями решения функциональных проблем, требующих специальных знаний.

Отрицательными факторами линейно - функциональной организационной структуры являются: высокие требования к руководителю и большая нагрузка на него, отсутствие звеньев по планированию и подготовке

решений, затруднительные связи между звеньями. Это, в свою очередь, негативно сказывается на выстраивании системы отношений между структурными подразделениями и руководителем.

Общество полноценно имеет свои гражданские права и имеет также гражданские обязанности, которые необходимы для осуществления всех возможных видов деятельности, которые не запрещенны федеральными законами, в соответствии с целью и предметом деятельности.

ООО «ЦТР» несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом и не отвечает по обязательствам своего учредителя. Учредитель ООО «ЦТР» не отвечает по его обязательствам и несет риск убытков, связанных с деятельностью ООО «ЦТР», в пределах стоимости внесенного им вклада в уставный капитал. Уставный капитал Общества является основным источником формирования собственных средств предприятия и представляет совокупность средств, первоначально вложенных в предприятие его собственником.

ООО «ЦТР» имеет в своей собственности обособленное имущество, которое учитывается на его самостоятельном балансе.

Целью создания ООО «ЦТР» является осуществление деятельности, направленной на удовлетворение общественных потребностей и на получение прибыли.

В своей деятельности ООО «ЦТР» руководствуется Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральным законом Российской Федерации от 08.02.1998г. №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и иными нормативными правовыми актами, локальными (внутренними) нормативными актами и Уставом.

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень с помощью системы коммуникаций, как вертикальных, так и горизонтальных. Она может передаваться по нисходящей, то есть с высших уровней на низшие.

Так подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и

т.п. Коммуникации по восходящей, служат средством доведения до сведения руководителей мнения работников. Руководители также полагаются на данную информацию при анализе того, как улучшить сложившееся положение дел.

ООО «ЦТР» состоит из подразделений, которые взаимосвязаны между собой, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации его деятельности. Информация между этими подразделениями может передаваться с помощью:

– данных, выдаваемых компьютером в электронной форме;

– документов, передающих информацию в словах или цифрах;

– устной информации, передаваемой по телефону, часто в электронной форме.

На предприятии ООО «ЦТР» используется модуль «Документооборот» – это автоматизированная многопользовательская система, сопровождающая процесс работы с документами с целью обеспечения выполнения функций организации. В документообороте выделяют три документопотока: входящие, внутренние и исходящие документы. Каждый из этих потоков имеет свои правила обработки и направления движения, модуль «Документооборот» представлен на рисунке 3.



Рисунок 3 – Модуль «Документооборот»

Пример документов, используемых на предприятии и занесенных в модуль, показаны в таблице 3.

Таблица 3 – Документооборот по функции

Документированная информация (наименование документов)	Подразделение-отправитель	Цель документа	Подразделение-исполнитель	Содержание работы над документом
1. Письмо входящее	Генеральный директор ООО «Нордпорт»	Запрос коммерческого предложения о поставке оборудования	ООО «ЦТР»	Для работы
2.Письмо исходящее	Отдел продаж ООО «ЦТР»	На поставку оборудования	Генеральный директор ООО «Нордпорт»	Согласовано

Все письма входящие, исходящие, служебные записки, приказы по основной деятельности, приказы на командировку, заявки на транспорт – все эти документы вносит в модуль «Документооборот» бухгалтер.

2.2 Основные особенности кредитного процесса на предприятии

Для осуществления своей деятельности ООО «ЦТР» привлекает заемные средства виде долгосрочных и краткосрочных кредитов.

В первую очередь проанализируем в целом структуру источников формирования имущества ООО «ЦТР» в таблице 4.

Таблица 4 – Структура, состав и динамика источников формирования имущества ООО «ЦТР» тыс. руб.

№	Пассивы бухгалтерского баланса	2019		2020		2021		Абс. откл. 2021/2019 (+/-)	
		тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес,

									%
1	Капитал и резервы – всего, в т. ч.:	1115	1,07	1327	1,86	1866	1,49	751	0,42
2	- уставный капитал	1000	0,96	1000	1,40	1000	0,80	0	-0,16
3	- добавочный капитал	44	0,04	44	0,06	44	0,04	0	-0,01
4	- нераспределенная прибыль	71	0,07	283	0,40	822	0,66	751	0,59
5	Долгосрочные обязательства (заемные средства)	0	0,00	48042	67,26	45000	35,96	45000	35,96
6	Краткосрочные обязательства – всего, в т. ч.:	102754	98,93	22063	30,89	78261	62,55	-24493	-36,38
7	- займы и кредиты	89727	86,38	2283	3,20	42501	33,97	-47226	-52,42
8	- кредиторская задолженность	13027	12,54	19780	27,69	35760	28,58	22733	16,04
9	Итого источников формирования имущества	103869	100,00	71432	100,00	125127	100,00	21258	0,00

Как видим, среди источников формирования имущества организации в 2019-2021 гг. преобладали краткосрочные и долгосрочные обязательства (в 2019 г. – краткосрочные займы и кредиты 86,38%, в 2020 г. – долгосрочные займы и кредиты 67,26%; в 2021 г. равномерно: краткосрочные займы и кредиты 33,97%, долгосрочные займы и кредиты 35,96%, кредиторская задолженность 28,58%). Собственный капитал предприятия за весь период занимает малую долю в структуре источников формирования имущества и за период увеличивается незначительно (на 0,42%) несмотря на рост нераспределенной прибыли на 751 тыс. руб.

Структура источников имущества за 2021 г. проиллюстрирована на рис. 4.

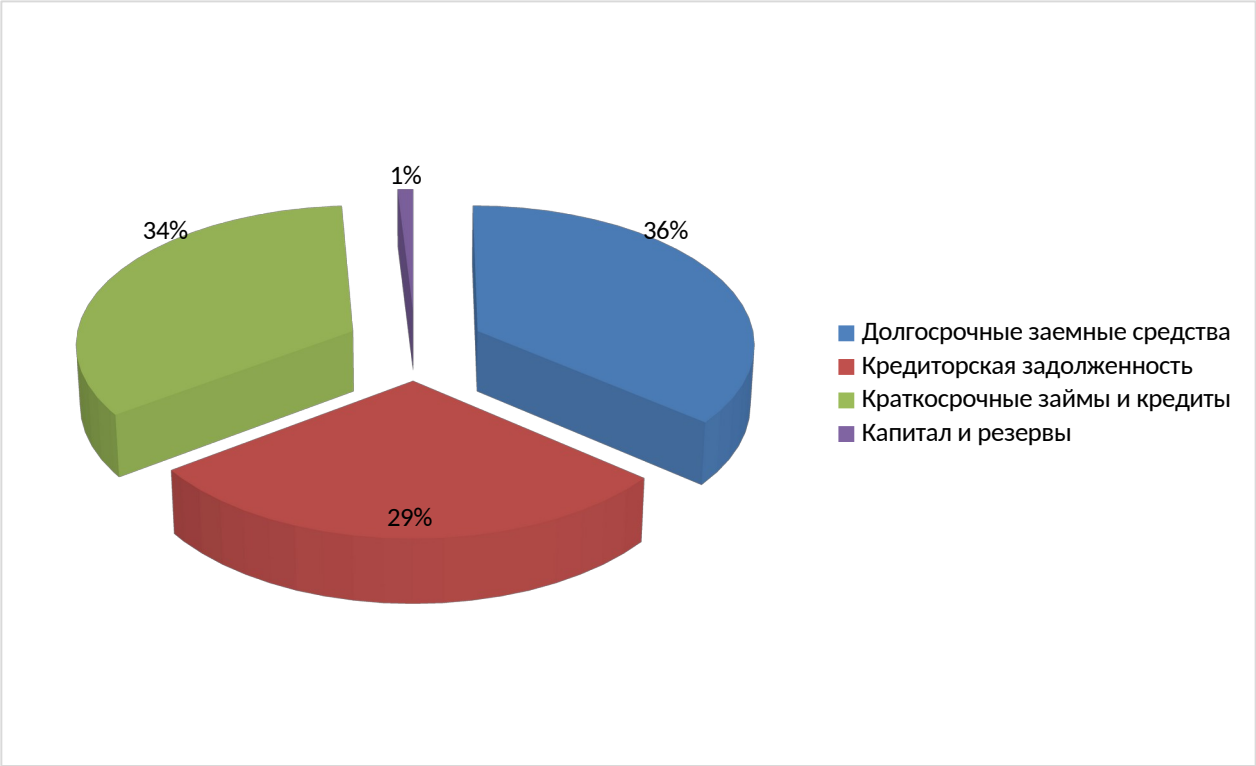

Рисунок 4 – Структура источников имущества ООО « ЦТР», 2021 г.

Для анализа интенсивности использования заемного капитала рассчитаем следующие коэффициенты:

1. Коэффициент финансовой зависимости характеризует деятельность фирмы, исходя из того, насколько ее активы финансируются на счет заемных средств. Если их доля слишком велика, считается, что платежеспособность самого предприятия при этом снижается. Для определения величины этого показателя используется следующая формула:

$$КФЗ = ВБ / СК, (1)$$

где ВБ – валюта баланса;

СК – собственный капитал.

2. Коэффициент концентрации заемного капитала. Формула для определения этого коэффициента следующая:

$$ККЗК = ЗК / ВБ, (2)$$

где ЗК – заемный капитал, в качестве которого выступают краткосрочные и долгосрочные обязательства фирмы;

ВБ – валюта баланса.

3. Коэффициент структуры продолжительных и долгосрочных вложений дает возможность определить долю продолжительных обязательств в общем объеме активов фирмы. Если значение этого показателя является достаточно низким, то следует предполагать, что фирма не может привлечь долгосрочные займы и кредиты. Что касается слишком высокого значения этого коэффициента, то это обозначает, что предприятие способно предоставить залоги и финансовые поручительства, или же оно слишком зависит от сторонних инвесторов. Расчет коэффициента структуры долгосрочных вложений производится по следующей формуле:

$$КСДБ = ДП / ВОА, (3)$$

где ДП – долгосрочные пассивы,

ВОА – необоротные активы.

4. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств. Сущность данного коэффициента состоит в возможности определения части источников формирования внеоборотных активов на отчетную дату, которая приходится на долгосрочные заемные средства и собственный капитал. Если этот показатель очень высок, то это значит, что предприятие зависит от привлеченного капитала. Это в последствии приведет к тому, что в будущем владелец будет выплачивать большое количество денежных средств за использование займов и кредитов. Расчет коэффициента долгосрочного привлечения заемных средств рассчитывается с помощью следующей формулы:

$$КДП = ДП / (ДП + СК), (4)$$

где ДП – долгосрочные пассивы;

СК – собственный капитал фирмы.

5. Коэффициент структуры заемного капитала. Данный коэффициент позволяет определить источники формирования заемного капитала фирмы. От этого зависит определение формирования оборотных и внеоборотных активов предприятия, поскольку заемные средства долгосрочного типа часто берут на восстановление или приобретение внеоборотных активов, а краткосрочные кредиты используются на осуществления текущей деятельности предприятия и

приобретение оборотных активов. Для определения значения коэффициента структуры заемного капитала применяется следующая формула:

$$КСЗК = ДП / ЗК, (5)$$

где ДП – долгосрочные пассивы, ЗК – заемный капитал.

6. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств. Если величина этого показателя превышает 1, то предприятие считается зависимым от заемных денежных средств. Расчет этого показателя производится по следующей формуле:

$$КС/З = ЗК / СК, (6)$$

где ЗК – заемный капитал, СК – собственный капитал предприятия.

Рассчитаем указанные коэффициенты для ООО «ЦТР» и представим их в таблице 5.

Таблица 5 – Коэффициенты интенсивности использования заемного капитала

№	Показатели	2019	2020	2021	Абс. откл. 2021/2019 (+/-)
1	Коэффициент финансовой зависимости	93,16	53,83	67,06	+26,10
2	Коэффициент концентрации заемного капитала	0,86	0,70	0,70	-0,16
3	Коэффициент структуры долгосрочных вложений	0	0	0	0
4	Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0	0,97	0,96	+0,96
5	Коэффициент структуры заемного капитала	0	0,95	0,51	+0,51
6	Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	80,47	37,92	46,89	-33,58

Таким образом, заемный капитал на предприятии ООО «ЦТР» используется очень интенсивно, и если до 2020 г. использовались лишь краткосрочные заемные средства, то начиная с 2020 г. предприятие привлекает долгосрочные источники, что является положительным моментом в изменении структуры заемного капитала. Коэффициент концентрации заемного капитала за период несколько снизился за счет накопления прибыли предприятием, но тем не менее остается достаточно высоким – на конец 2021 г. 70%. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств очень высокий и

намного выше нормативного значения (46,89 на конец 2021 г. при сокращении за период на 33,58), что говорит о том, что супермаркет очень зависит от заемных денежных средств.

Порядок учета ссуд и займов, а также определенных затрат на их ведение в бухгалтерском учете ООО "ЦТР" регулируется Положением по бухгалтерскому учету «Учет расходов по займам и кредитам» П.БУ 15/2008,

Хотя Гражданский кодекс классифицирует кредитные операции, ссуды, которые включают как коммерческие, так и товарные ссуды, выпуск векселя или векселя, выпуск и продажу облигаций как самостоятельные операции, указанные выше операции в бухгалтерском учете регулируются едиными правилами, установленными законом. В ПБУ 15/2008 исходя из заложенного в Положении по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» ПБУ 1/2008.

Следует отметить, что ПБУ от 15/2008 года отдельно устанавливает правила учета основной суммы долга по договору, процентов по внешнему долгу и дополнительных расходов, связанных с привлечением заемных средств.

В соответствии с пунктами 3 и 4 ПБУ 15/2008 «ЦТР», заемщик учитывает сумму основного долга (задолженности) в соответствии с условиями кредитного договора в размере фактически полученных денежных средств или в размере стоимости вещей, предусмотренных в договоре. Данная задолженность принимается к бухгалтерскому учету в момент фактической передачи денег или вещей и отражается в составе кредиторской задолженности.

В зависимости от продолжительности, на которую заключен кредитный договор, задолженность по полученным кредитам и займам подразделяется на краткосрочную и долгосрочную.

Краткосрочной задолженностью считается задолженность, срок погашения которой в соответствии с условиями договора не превышает 12 месяцев. Долг со сроком погашения более 12 месяцев считается долгосрочным.

Вышеуказанная как краткосрочная и долгосрочная задолженность может быть срочной и (или) просроченной. Согласно ПБУ 15/2008:

– срочной задолженностью считается задолженность по полученным займам и кредитам, срок погашения которой по условиям договора не наступил или продлен (пролонгирован) в установленном порядке;

– просроченной задолженностью считается задолженность

по полученным займам и кредитам с истекшим согласно условиям договора сроком погашения.

Планом счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкцией по его применению, утвержденными приказом Минфина России от 31.10.2000 № 94н, для отражения информации по полученным краткосрочным кредитам и займам предназначен счет 66 «Расчеты по краткосрочным кредитам и займам», а для отражения информации по долгосрочным кредитам и займам – счет 67 «Расчеты по долгосрочным кредитам и займам».

Аналитический учет ссудной и кредитной задолженности ведется отдельно по видам ссуд и займов, по кредитным организациям и другим заемщикам, по отдельным кредитам и займам (видам заемного долга).

Что касается отображения задолженности по поступлению средств займа, то в бухгалтерском учете ООО «ЦТР» отображение происходит следующим образом:

Учет как срочной, так и просроченной задолженности осуществляется раздельно, данная задолженность будет отображена по отдельным субсчетам, они открываются на таких счетах, как 66 и 67..

Компания, которая получила средства займа, обязана по окончанию срока платежа совершить перевод срочной задолженности в просроченную, при всем этом, перевод должен будет производиться самой организацией-заемщиком в день, который следует за дней, когда по условиям договора займа, либо кредита заемщик сам должен был осуществить возврат основной суммы долга.

Перевод срочной задолженности в просроченную отражается в бухгалтерском учете следующим образом:

Дебет 66, субсчет «Учет срочной задолженности», – Кредит 66, субсчет «Расчеты по просроченным кредитам и займам», – отражена сумма задолженности, переводимой в состав просроченной задолженности;

Дебет 67, субсчет «Учет срочной задолженности», Кредит 67, субсчет «Расчеты по просроченным кредитам и займам», – отражена сумма задолженности, переводимой в состав просроченной задолженности.

Пункт 6 ПБУ 15/2008 позволяет организациям-заемщикам учитывать долгосрочную кредитную и заемную задолженность с двумя возможными вариантами, при этом используемый метод должен быть закреплен в учетной политике организации.

Вариант 1. Организация-заемщик до истечения срока действия договора учитывает средства, заимствованные по долгосрочному договору, как часть долгосрочного долга.

Вариант 2. Компания-заемщик первоначально будет учитывать задолженность по долгосрочному договору как часть той самой долгосрочной задолженности, после компания переведет ее в краткосрочную, однако если до конца срока действия договора останется не более одного года.

На предприятии ООО «ЦТР» чаще всего применяется первый вариант. Согласно п. 10 ПБУ 15/2008 возврат полученного от заимодавца кредита, займа, включая размещенные заемные обязательства (основная сумма долга), отражается в бухгалтерском учете предприятия как уменьшение (погашение) кредиторской задолженности.

В соответствии с п. 3, 4 ПБУ 15/2008 в момент фактического зачисления денежных средств на банковский счет организации основная сумма долга по кредиту учитывается ООО «ЦТР» в сумме предоставленных денежных средств и отражается в составе кредиторской задолженности.

Согласно ПБУ 15/2008, расходы, связанные с получением заемных средств, относятся на проценты, причитающиеся тому кто дал займ или кредитору. Проценты начисляются в соответствии с условиями договора, как правило, одним из четырех способов: по формуле простых процентов, сложных

процентов, с фиксированной или переменной ставкой. ООО «ЦТР» начисляет проценты по полученным кредитам и займам в те сроки, которые предусмотрены договором, но не менее одного раза за расчетный период и вне зависимости от установленного договором фактического режима перечисления процентов, то есть систематически (например, ежемесячно, одновременно с возвратом основной суммы долга, после возврата основной суммы долга и т.д.).

Согласно п. 11 ПБУ 15/2008 затратами, связанными с получением и использованием займов и кредитов, признаются:

– проценты, причитающиеся к оплате заимодавцам и кредиторам по полученным от них займам и кредитам;

– проценты, дисконт по причитающимся к оплате векселям и облигациям;

– дополнительные затраты, произведенные в связи с получением займов и кредитов, выпуском и размещением заемных обязательств.

Плата за использование кредитных средств устанавливается в процентах годовых с указанием даты их оплаты. В бухгалтерском учете предприятия получение кредитов для пополнения оборотных средств (товаров для перепродажи) отражается следующим образом (табл. 6).

Таблица 6 – Хозяйственные операции ООО «ЦТР» по учету кредитов и займов

№	Содержание хозяйственной операции	ДЕБЕТ	КРЕДИТ	СУММА, руб.
Февраль 2021 г.				
1	Поступили заемные средства	51	67	1 300 000,00
2	Перечислены поставщику средства за приобретенные товары для перепродажи	60	51	1 300 000,00
3	Начислены проценты по кредиту за февраль 2021 г. (1 300 000 руб. х 12% : 365 дн. х 21 дн.)	15	67	8975,00
4	Отражено отложенное налоговое обязательство за февраль 2021 г . (8975руб. х 20%)	68, субсчет «Учет расчетов по налогу на прибыль»	77	1 795,00
Март 2021 г.				
5	Отражена стоимость приобретенных товаров	15	60	1 300 000,00

6	Начислены проценты по кредиту за март 2021 г. (1 300 000 руб. х 12% : 365 дн. х 30 дн.)	15	67	12 822,00
7	Отражено отложенное налоговое обязательство за март-октябрь 2021 г. (12 822 руб. х 20%)	68, субсчет «Учет расчетов по налогу на прибыль»	77	2 564,40
Апрель 2021 г.				
8	Начислены проценты по кредиту за апрель 2021 г. (1 300 000 руб. х 12% : 365 дн. х 30 дн.)	15	67	12 822,00
9	Оприходованы приобретенные товары (1 300 000 + 8975 + 12822 + 12822)	41	15	1 334 619,00
10	Отражено возникновение отложенного налогового обязательства (12 822 руб. х 20%)	68, субсчет «Учет расчетов по налогу на прибыль»	77	2 564,40
11	Начислены проценты за кредит (1 300 000руб. х 12% : 365 дн. х 31 дн.)	91, субсчет «Прочие расходы»		
Май 2021 г.				

Проценты на размещение денежных средств начисляют на остаток задолженности по основному долгу по состоянию на начало операционного дня[29, с.55]. Основание – п. 3.5 Положения о порядке начисления процентов по операциям, связанным с привлечением и размещением денежных средств банками, и отражения указанных операций по счетам бухгалтерского учета.

На начало дня зачисления кредитных средств на лицевой счет организации, долг перед банком еще не отражен. В связи с этим проценты за этот день выдачи кредита банк не начисляет. А вот на начало операционного дня, когда организация погасила кредит, остаток долга еще числится. В связи с этим последний день кредитования включается в период начисления процентов.

Таким образом, дата начала начисления процентов начинается со следующего дня, который следует за днем получения кредита, и заканчивается днем погашения задолженности по кредиту включительно. Этот период является сроком фактического использования заемных средств.

Тем самым, проценты, которые были начислены по займам и кредитам, будут включены заемщиком в состав расходов как прочие расходы. В бухгалтерском учете такие операции будут отображены следующей записью:

Дебет 91 «Прочие доходы и расходы» – Кредит 66, субсчет «Проценты по кредитам и займам» (либо 67, субсчет «Проценты по кредитам и займам»), – в зависимости как от вида, так и от срока предоставленных кредитов и займов.

Из данного правила ПБУ 15/2008 делает два исключения[45]:

– первое касается случаев использования заемных средств для предварительной оплаты, выдачи авансов и задатков, связанных с приобретением материально- производственных запасов, предстоящим выполнением работ и оказанием услуг;

– второе исключение касается случаев использования полученных заемных средств для финансирования инвестиционных активов.

Для налогового учета начисленных процентов ООО «ЦТР» использует ставку Банка России, увеличенную в 1,1 раза.

Так, во второй главе итоговой квалификационной работы были приведены общие экономические характеристики исследуемого предприятия ООО "ЦТР", проанализированы структура, динамика и интенсивность использования заемных средств, раскрыты особенности ведения учета операций по предоставленным кредитам и займам.

3. Мероприятия по совершенствованию управлением ООО «ЦТР» на основе использования системы краткосрочного кредитования физических лиц

3.1 Основные мероприятия по совершенствованию кредитной деятельности предприятия

Руководству каждой компании, в том числе учредителям и директору анализируемого ООО «ЦТР», необходимо разработать собственную стратегию кредитования, когда имеется недостаток собственных ресурсов, а не привлекать заемные средства беспорядочно и спонтанно.

Первоначально стратегия кредитования ООО «ЦТР» должна быть основана на постоянном и неизменном анализе. В том числе анализе планирования нужд организации. Стоит отметить, что на текущий момент какого-либо финансового или экономического анализа, как и финансового планирования и составления прогноза в организации не проводится в принципе.

Директор ООО « ЦТР» совмещает свои функции с функциями главного бухгалтера, однако фактически всю работу по бухгалтерскому учету ведет единственный бухгалтер, который не обладает нужными навыками и знаниями, да и временем, в связи с растущими объемами реализации, для ведения еще и финансового менеджмента ООО «ЦТР». Тем самым, одной из важной рекомендации будет введение в штат организации должности главного бухгалтера и принятия в должность сотрудника с экономическим образованием, который будет способен наладить текущую систему ведения бухгалтерского учета и улучшить систему планирования и финансового анализа организации. В том числе будет способен преобразовать направление разработки кредитной политики организации.

При разработке стратегии кредитования компании рекомендуется исходить из решения ряда первоочередных задач, которые в конечном итоге и должны определять финансовую устойчивость предприятия[13, с.55]:

- максимизация прибыли организации;

- минимизация издержек, достижение динамичного развития компании;
- утверждение конкурентоспособности.

Эти задачи должны быть полностью профинансированы. Прежде всего, всегда следует максимально использовать собственные источники финансирования (собственный капитал и нераспределенная прибыль - самые "дешевые" ресурсы."). И только после этого привлекать заемные средства кредиторов в том объеме, который необходим организации.

Более важным фактором, который ограничивает планирование для использования заемного капитала, является стоимость, которая обязана позволять поддерживать рентабельность организации на требуемом уровне.

Следующим шагом в совершенствовании кредитной политики является определение наиболее подходящих тактических подходов.

Существует несколько возможных способов привлечения заемных средств [10, с.28]:

- средства инвесторов (расширение уставного фонда, совместный бизнес);
- банковский или финансовый кредит (в том числе выпуск облигаций);
- товарный кредит (отсрочка оплаты поставщикам);
- использование собственного «экономического превосходства».

Финансовый (денежный) кредит обычно предоставляется банками. Это один из самых дорогих видов кредитных ресурсов. Есть факторы, которые ограничивают, а именно: высокие проценты по кредитным средствам, надежное обеспечение, «создание» так называемых надежных балансовых показателей.

Возможности кредита, который выдается банками, не смотря на достаточно высокую стоимость и некоторую проблематичность привлечения кредитных средств, должны быть использованы компанией на достаточно высоком уровне. Если проект, реализуемый компанией действительно рассчитан на конкурентоспособный уровень рентабельности, то прибыль,

полученная от использования финансового кредита всегда будет превышать необходимый к уплате процент. Банки, хотя и предпочитают этот способ обеспечения предоставленных кредитов в качестве залога, могут согласиться на гарантию третьей стороны (если имеются платежеспособные учредители или другие заинтересованные лица).

Балансовые индикаторы также обладают определенной гибкостью как в их формировании, так и в восприятии принимающей стороной. Наличие презентабельных отчетных показателей, хотя и является обязательным требованием для сотрудника банка, в некоторой степени может быть проигнорировано, поскольку существуют реальные гарантии и предоставленный кредит обеспечен. Существенным недостатком заемных финансовых средств, особенно по сравнению с паевыми инвестиционными фондами, является наличие строго определенных сроков их возврата [12].

Необходимость управления кредиторской задолженностью возникает из-за того, что умелое использование временно привлеченных средств помогает максимизировать прибыль от деятельности организации.

Управление кредиторской задолженностью предполагает:

- правильный выбор формы долга (банковского или коммерческого) для минимизации процентных платежей и затрат на приобретение материальных ценностей;
- определение наиболее удобной формы банковского кредита и срока его погашения (краткосрочный заем без обеспечения, обеспеченный заем);
- предотвращение образования просроченной задолженности, связанной с дополнительными расходами (штрафы, неустойки).

Еще одна рекомендация - использовать факторинговые операции в стратегии кредитования организации. Приведем ряд доводов в подтверждении актуальности факторинговых сделок.

Как показывает практика, большинство торговых организаций продают товары, предоставляя товар своим фактическим покупателям на условиях отсрочки платежа. В целях расширения рынка и привлечения покупателей из

регионов организации-продавцы предлагают и потенциальным покупателям договорные отношения на выгодных для последних условиях. Организация, предлагая все более выгодные условия покупателям, продавцы увеличивают свою дебиторскую задолженность, тем самым, ухудшаются показатели оборачиваемости своих оборотных средств, в частности, средств в расчетах. Не имея возможности привлекать кредитные ресурсы для пополнения своего оборотного капитала, организации начинают использовать имеющиеся у каждой организации ликвидные ресурсы, которые, однако, по своей экономической природе предназначены для абсолютно других целей. Такой финансовый инструмент как факторинг, позволит ООО «ЦТР» увеличить оборотный капитал и обеспечить расширение рынка сбыта своих товаров.

Использование факторинговых систем не только приводит к пополнению оборонных ресурсов организации, но и снижает стоимостную составляющую организации, высвобождая денежные средства. Факторинговые услуги привлекают своей гибкостью и возможностью выбора списка услуг на усмотрение клиента. Организация имеет право выбрать и указать в договоре с финансовым агентом, какие услуги ей необходимы. С появлением факторинга появится альтернатива кредитованию и возможность продавать продукты с отсрочкой платежа.

3.2 Прогнозные показатели кредитной деятельности предприятия с учетом реализации предложенных мероприятий

Одним из основных видов экономической деятельности ООО «ЦТР» является розничная торговля произведенной продукцией, поэтому внушительную часть активов составляет дебиторская задолженность (около 70% за исследуемый период), которая требует компетентного управления со стороны поставщика финансовой службы компании путем контроля за ее формированием и состоянием. Кроме того, важно осуществлять контроль за отсроченными и просроченными задолженностями, предпринимать меры по

ускорению востребования долгов, а также уменьшению безнадежных долгов и т.д. Учитывая специфику деятельности исследуемого предприятия, высокая дебиторская задолженность на конец отчетного периода связана с сезонностью бизнеса, так как предприятия-дебиторы делают крупные закупки в предпраздничные дни и, как правило, с отсрочкой платежа.

Список предприятий-должников по состоянию на 1 января 2018 года состоял из 137 предприятий с задолженностью в размере 2 508 986 000 рублей, в том числе 46 782 000 рублей по просроченной дебиторской задолженности. Оптимальной структурой капитала была в 2016 году, когда соотношение долга к собственному капиталу составляло 60% и 40% соответственно. Поскольку доля заемных средств превышала их собственные, рентабельность, ликвидность и финансовая стабильность ухудшились, что свидетельствует о необходимости найти баланс в структуре капитала компании.

Поэтому для снижения долговой нагрузки и повышения эффективности деятельности ООО "ЦТР" используется метод финансирования, поддерживающий уступку дебиторской задолженности (факторинг), который помогает взыскать часть дебиторской задолженности предприятия и направить ее на погашение кредитов организации, обеспечивая тем самым оптимальную структуру капитала. Для получения средств от предприятия-дебитора, рекомендуется заключить договор факторинга, в соответствии с которым факторинговая организация соглашается взять на себя обязанности по взысканию дебиторской задолженности, возникшей в связи с поставками с отсроченным платежом, при этом сразу выплатив ту сумму долга по накладным, которую считает небезнадежной.

Факторинг обладает рядом преимуществ для предприятия-поставщика: - развитие деятельности предприятия за счет ускорения оборачиваемости капитала;

– покрытие долгов за счет поступления денежных средств на следующий день после отгрузки товара дебитору;

– более надежная схема взаимодействия с покупателями за счет контроля состояния дебиторской задолженности и др.

ООО «ЦТР» работает с такими российскими банками как ПАО «Сбербанк» и ПАО «ВТБ 24», компания может воспользоваться услугами данных банков и продать свою дебиторскую задолженность, чтобы в последствие получить наличные средства для погашения текущей задолженности как по кредитам, так и по займам. В таблице 7 отображены изменения структуры капитала и основных показателей, которые отражают финансовое состояние ООО «ЦТР» за 2023 г. после того как были заключены три варианта договоров факторинга.

Таблица 7 – Структура капитала и основные показатели финансового состояния ООО «ЦТР» 2023 г. с учетом заключения договора факторинга

Наименование показатель	Без применения факторинга	С применением факторинга			Изменение (+/-)		
		500 000 тыс. руб.	1 000 000 тыс. руб	1 500 000 тыс. руб.			
1. Дебиторская задолженность, тыс. руб.	2 508 986	2 008 986	1 508 986	1 008 986	- 500 000	-1 000 000	-1 500 000
2. Оборотные активы, тыс. руб.	2 717 967	2 217 967	1 717 967	1 217 967	- 500 000	-1 000 000	-1 500 000
3. Заемный капитал, тыс. руб. в том числе:	2 345 732	1 845 732	1 345 732	845 732	- 500 000	-1 000 000	-1 500 000
1.1 Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	722 329	722 329	722 329	722 329	0	0	0
1.2 Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	1 623 403	1 123	623 403	123 403	- 500 000	-1 000 000	-1 500 000
4. Собственный капитал, тыс. руб.	1 084 294	1 084 294	1 084 294	1 084 294	0	0	0
5. Общая сумма капитала, тыс. руб.	3 447 003	2 947 003	2 447 003	1 947 003	- 500 000	-1 000 000	-1 500 000

6. Доля заемного капитала в общей структуре капитала, %	68	63	56	44	- 5	- 12	- 24
7. Рентабельность активов, %	3,1	3,6	4,3	5,4	+ 0,5	+ 1,2	+ 2,3

Из этих данных можно сделать следующий вывод: При продаже дебиторской задолженности банку по факторингу все эти показатели, характеризующие финансовое состояние ООО «ЦТР» в 2023 г. имеют позитивную динамику. Чем больше дебиторская задолженность по кредитам и займам для погашения в течение короткого периода времени, тем более позитивными будут показатели рентабельности, ликвидности и финансовой стабильности.

Более лучшим решением будет именно заключить договор факторинга на общую сумму 1 500 000 тыс. руб., после чего соотношение собственных и заемных средств предприятия будет равно 56% и 44% соответственно. Данная сделка будет давать следующие результаты:

– увеличение рентабельности активов в 2,3 раза за счет снижения балансовой стоимости активов и пассивов ООО «ЦТР»;

– доведение показателя финансовой устойчивости компании до ее нормативного значения;

– увеличение коэффициента текущей ликвидности на 9,9 за счет уменьшения оборотных активов за счет списания дебиторской задолженности в пользу погашения текущих обязательств компании.

Тем самым, можно сделать следующий вывод, что совокупная и своевременная оценка состояния заемного капитала и эффективности его использования нужна для разработки и принятия управленческих решений, которые направленны на улучшение и укрепление финансового состояния предприятия. В целом анализ отчетности ООО «ЦТР» показал, что значимую часть в структуре заемного капитала организации составляют краткосрочные

обязательства, значительную часть которых занимают краткосрочные займы (около 90%). Анализ рентабельности показывает о падении отдачи привлеченных средств и инвестиционной привлекательности предприятия, а также снижение эффективности, связанное со значительным увеличением активов и заемного капитала к 2023 году.

В течение 2020-2021 гг. привлеченные средства использованы непродуктивно, в связи с этим отображено отрицательное значение эффекта финансового рычага, результаты расчета которого показали, что увеличение доли заемных средств в структуре капитала приводит к снижению рентабельности собственного капитала. Для оптимизации структуры капитала ООО «ЦТР», где компания будет иметь самые высокие показатели, характеризующие ее финансовое положение, было предложено заключить договор факторинга с обслуживающим банком.

Факторинговая сделка направляется для срочного взыскания дебиторской задолженности для погашения этих обязательств. Результаты расчетов показали, что соотношение 56% собственного капитала и 44% заемного капитала является наиболее оптимальным для ООО «ЦТР». В этой структуре показатели рентабельности, ликвидности и финансовой устойчивости выше, чем в структуре до заключения факторингового контракта, когда доля заемного капитала составляла 70%

Заключение

Нынешнюю среду, в которой работают предприятия, трудно предсказать и она очень нестабильна. Последнее десятилетие демонстрирует нестабильность экономической ситуации в Украине, усиление неопределенности внешней среды, наличие множественных причин возникновения рисков в деятельности предприятий различных отраслей и форм собственности. Более того, появление новых факторов (например, введенные в сотнях стран карантинные ограничения привели к снижению деловой активности значительной части предприятий) сказывается на эффективности их деятельности, в том числе управленческой. Поэтому каждому предприятию необходимо изучать и совершенствовать свою систему управления, которая, в свою очередь, является основой повышения эффективности деятельности предприятия.

Современные предприятия стремятся быть конкурентоспособными, привлекательными для инвесторов, прибыльными, способными завоевывать новые рынки. Такими предприятиями могут быть те, которые используют новейшие технологии, имеют эффективную систему управления и высокий инновационный потенциал. Для повышения эффективности предприятия необходимо постоянно оценивать и улучшать факторы, от которых она зависит.

Одним из таких факторов является менеджмент, определяющий определенным образом, как экономические результаты деятельности предприятия, так и результаты, в которых заинтересован персонал, органы государственной власти и население страны. Именно поэтому долгое время использовались разные подходы к оценке состояния управления и возможностей его улучшения.

Для эффективной деятельности предприятия недостаточно иметь хорошую организационную структуру. Также существует потребность в продуманной системе управления, которая могла бы служить надежной основой для управления предприятием и поддержки улучшений. Для

обеспечения эффективности системы управления необходимо учитывать факторы, которые могут повлиять на деятельность предприятия. Эти факторы включают организационные характеристики предприятия, внутренние и внешние связи, конкуренцию, стратегические вопросы и эффективность бизнеса.

Если предприятие не обновляется и не занимается хозяйственной деятельностью, оно долго не протянет. В сферу внимания и ответственности руководства входит все, что, так или иначе, влияет на производительность предприятия и эффективность его деятельности.

В современных условиях бизнеса большое внимание в организациях уделяется проблемам эффективности, результативности и качества управления. От эффективности управления на предприятии зависит эффективность деятельности в целом, возможности и динамика развития предприятия, а также его инвестиционная привлекательность. Качество всей системы управления зависит от качества структурных элементов системы управления. А его качество определяет положение компании на рынке. Поддержание определенного уровня конкурентоспособности или его повышение требует введения в систему управления ряда процедур, направленных на повышение ее характеристик. Разработка этих процедур и обеспечение их выполнения являются задачами высшего руководства. Внедрение этих процедур предусматривает внесение изменений в отдельные или все структурные элементы системы управления.

В целом финансовое состояние ООО «ЦТР» находится на хорошем уровне, однако, анализ показал, что положение ухудшается с каждым годом, что связано с высокой долговой нагрузкой и неэффективным использованием привлеченных ресурсов. В качестве мероприятия по оптимизации структуры капитала и повышению эффективности деятельности ООО «ЦТР» было предложено воспользоваться услугой факторинга в своем обслуживающем банке (ПАО «Сбербанк» или ПАО «ВТБ 24»), которая предполагает срочное получение денежных средств за проданный с отсрочкой платежа товар, и

направить полученные средства на покрытие текущей задолженности предприятия. Благодаря заключению факторингового контракта на сумму 1 500 000 рублей было достигнуто оптимальное соотношение собственного и заемного капитала: 56% и 44% соответственно. Данная сделка дает следующие результаты:

- увеличивается рентабельность активов компании в 2-3 раза за счет того, что уменьшилась балансовая стоимость как активов, так и пассивов компании ООО «ЦТР»;
- финансовый показатель устойчивости компании достиг до нормативного значения;
- увеличилось значение коэффициента ликвидности на 9,9 за счет того, что снизилась сумма оборотных активов, так как списалась дебиторская задолженность в счет погашения обязательств компании.

Таким образом, предложенные меры по повышению эффективности деятельности ООО «ЦТР» позволят улучшить его финансовое состояние и обеспечат более высокую доходность.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 28.11.2018) «О бухгалтерском учете» // «Собрание законодательства РФ», 12.12.2011, N 50, ст. 7344.

2. Приказ Минфина России от 29.07.1998 N 34н (ред. от 11.04.2018) «Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации» (Зарегистрировано в Минюсте России 27.08.1998 N 1598) // «Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти», N 23, 14.09.1998.

3. Приказ Минфина России от 06.10.2008 N 106н (ред. от 28.04.2017) «Об утверждении положений по бухгалтерскому учету» (вместе с «Положением по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008)», «Положением по бухгалтерскому учету «Изменения оценочных значений» (ПБУ 21/2008)») (Зарегистрировано в Минюсте России 27.10.2008 N 12522) // «Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти», N 44, 03.11.2008.

4. Приказ Минфина РФ от 31.10.2000 N 94н (ред. от 08.11.2010) «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению» // «Финансовая газета», N 47, 2000 (План счетов).

5. Абдукаримов И. Т., Абдукаримова Л. Г. Заемный капитал: роль и значение в современных условиях, показатели и методы оценки состояния обеспеченности и эффективности использования //Социально-экономические явления и процессы. – 2017. – №12. – С. 10-17.

6. Артеменко О. А., Мищенко А. В. Модели управления производственно-финансовой деятельностью предприятия в условиях привлечения заемного капитала // Вопросы экономики. – 2014. – №42. – С. 2-13.

7. Абчук В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 239 с.

8. Абчук В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 249 с.

9. Айдаркина Е. Е. Теория и практика управления: учебное пособие / Е. Е. Айдаркина; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2020. – 164 с.

10. Анопченко Т. Ю. Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры. Практикум / Т. Ю. Анопченко, А. М. Григан, А. А. Лысоченко [и др.]. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К, 2019. – 282 с.

11. Бариленко В. И. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие. – 4е изд., перераб. – М.: КНОРУС, 2016. – 234 с.

12. Барышев А. В. Основы разработки управленческого решения: учебное пособие / А.В. Барышев. – Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2021. – 164 с.

13. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс. - К: Эльга, НикаЦентр, 2015. – 665 с.

14. Брег С. М. Настольная книга финансового директора. 13-е изд., - М.: Альпина Паблишер, 2017. – 608 с.

15. Бригхэм Ю., Хьюстон Дж. Финансовый менеджмент. – 7-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2016. – 663 с.

16. Голомбиевская Я. А. Методы рейтинговой оценки кредитоспособности заемщика коммерческого банка //Сборник научных статей по итогам международной научно-практической конференции. – 2014. – С. 28–29.

17. Гребнева М. Е., Короткова Ю.А. Кредитоспособность и ее оценка //Международный научный журнал «Символ науки». – 2015. – №5. – С. 98–100.

18. Грушенко В. И. Менеждмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: учебное пособие / В. И. Грушенко. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 288 с.

19. Деминг Э. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке / Эдвардс Деминг ; пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 182 с.

20. Дикушина А. Ю., Павлова Е.В. Использование коэффициентного анализа в качестве основного метода оценки эффективности использования капитала предприятия //Международный научный журнал «Молодой ученый». – 2016. – С. 297 – 300.

21. Ефимова О. В. Анализ и оценка эффективности деятельности хозяйствующих субъектов в области устойчивого развития //Учет. Анализ. Аудит. – 2016. – №1. – С. 51-59.

22. Иртуганов Р. Р. Применение зарубежных методик прогнозирования банкротства на отечественных предприятиях //Вектор экономики – 2017. – №10. – С. 37-46.

23. Кагарманова, А. И. Методика анализа заемного капитала предприятия // Материалы международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 29-31.

24. Казакова Н. А., Лукьянов А.В. Выявление и анализ количественных и качественных факторов кредитоспособности заемщиков в условиях высоких банковских рисков. //Учет. Анализ. Аудит. – 2015. – №1. – С. 92-100.

25. Караева Ф. Е. Анализ основных показателей эффективности использования заемного капитала //Новая наука: современное состояние и пути развития. – 2015. – №3. – С. 103-106.

26. Качкова О. Е. Бухгалтерский финансовый учет: учебное пособие. – 2 изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – 568 с.

27. Ковалев В. В. Финансовый анализ: управление капиталом, выбор инвестиций, анализ отчетности. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 512 с.

28. Коргова М. А. Менеджмент. История менеджмента: учебное пособие для среднего профессионального образования / М. А. Коргова, А. М. Салогуб. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 166 с.

29. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Э. М. Коротков. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 566 с.

30. Коротун О. Н. Менеджмент: основные технологии: учебное пособие для бакалавров / О. Н. Коротун, И. С. Кошель, В. В. Мазур. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2020. – 108 с.

31. Костюкова Е. И., Фролов А.В. Аналитические и финансово-экономические аспекты развития региональной экономики: материалы 80-й научно-практической конференции. Том – 1. – Ставрополь: СЕКВОЙЯ, 2015. – 301 с.

32. Кошкина М. Н., Златтинова, Л. Р. Методика анализа заемного капитала // Вестник Межрегионального открытого социального института. – 2015. – С. 103-112.

33. Куприянова Л. М. Финансовый анализ: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 156 с.

34. Лаврушин, О. И. Деньги, кредит, банки: учебное пособие. – М.: КноРус, 2016. – 448 с.

35. Магомедова З. О., Мирзаева Э.Г. Анализ эффективности использования собственного и заемного капитала //III МНПК «Экономическая наука в 21 веке: вопросы теории и практики». – 2017. – С. 55-57.

36. Меркулова Е. Ю., Морозова Н. С. Характеристика и анализ использования собственного и заемного капитала предприятия //Социальноэкономические явления и процессы. – 2016. – №10. – С. 35-40.

37. Никитин Д. А. Эффективность использования заемного капитала //Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Общественные науки. – 2017. – №2. – С. 84-89.

38. Никитушкина И. В. Структура капитала корпорации: теория и практика: монография. – М.: РГ-Пресс, 2017. – 112 с.

39. Остапенко В. В. Финансы предприятия: учебное пособие. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Омега-Л, 2015. – 303 с.

40. Панкова С. В. Практикум по анализу бухгалтерской (финансовой) отчетности: учеб. пособие: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Экономика». – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2016. – 165 с.

41. Пласкова Н. С. Финансовый анализ деятельности организации: учебник. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017. – 368 с.

42. Русакова Е. В. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2016. – 224 с.

43. Савицкая Г. В. Экономический анализ: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 597 с.

44. Селезнева Н. Н., Ионова А. Ф. Анализ финансовой отчетности организации: учебное пособие. – М.: Издательство ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 583 с.

45. Стретчер Р., Джонсон С. Структура капитала: руководство для профессионалов-управленцев //Альманах «Управление капиталом компании». – 2015. – №1. – С. 2-18.

46. Табаков А. Н., Горшенина Н. В. Анализ и оценка финансового риска использования заемного капитала // Проблемы современной экономики. – 2016. – С. 115-120.

47. Фомина И. Б., Табаков А. Н. Анализ эффективности использования заемного капитала как инструмент обеспечения финансовой устойчивости организации // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2017. – №11. – С. 13-17.

48. Чекулин Д. Н. Оценка влияния соотношения собственного и заемного капитала на финансовое состояние организации //Научные записки ОрелГИЭТ. – 2017. – №2. – С. 172-175.

49. Шеремет А. Д., Негашев Е. В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций: практич. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 208 с.

50. Шеремет А. Д. Финансы предприятий: менеджмент и анализ: учебное пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 479 с.

51. Thomas R., Jianren Xu. Enterprise risk management and the cost of capital //The Journal of Risk and Insurance. – 2018. – Vol. 85, № 1. – P. 159-201.

Приложения

Приложение 1

Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код	31.12.21	31.12.20	31.12.19	31.12.18	31.12.17	31.12.16	31.12.15	31.12.14	31.12.13	31.12.12
АКТИВ											
Запасы	1210	-	250	-	980	показать	945	727	1 250	10	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	-	9	показать	-	854	показать	показать	показать	-	-
Финансовые и другие оборотные активы (включая дебиторскую задолженность)	1230	192	416	показать	показать	7 623	5 774	2 010	показать	-	-
БАЛАНС	**1600**	**192**	**675**	показать	показать	**9 458**	показать	показать	**1 372**	**10**	-
ПАССИВ											
Капитал и резервы	1300	24	171	показать	1 478	показать	показать	показать	(10)	10	-
Краткосрочные заемные средства	1510	-	-	-	-	показать	-	показать	132	-	-
Кредиторская задолженность	1520	168	504	341	показать	показать	5 461	показать	-	-	-
Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-	-	-	-	-	1 250	-	-
БАЛАНС	**1700**	**192**	**675**	показать	показать	**9 458**	показать	показать	**1 372**	**10**	-

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 2 экземплярах

Библиография _____ наименований

Один экземпляр сдан на кафедру

« » _____ _____ _____

число месяц год

Тарнаков Алексей Вячеславович

(Фамилия, имя, отчество) (подпись)