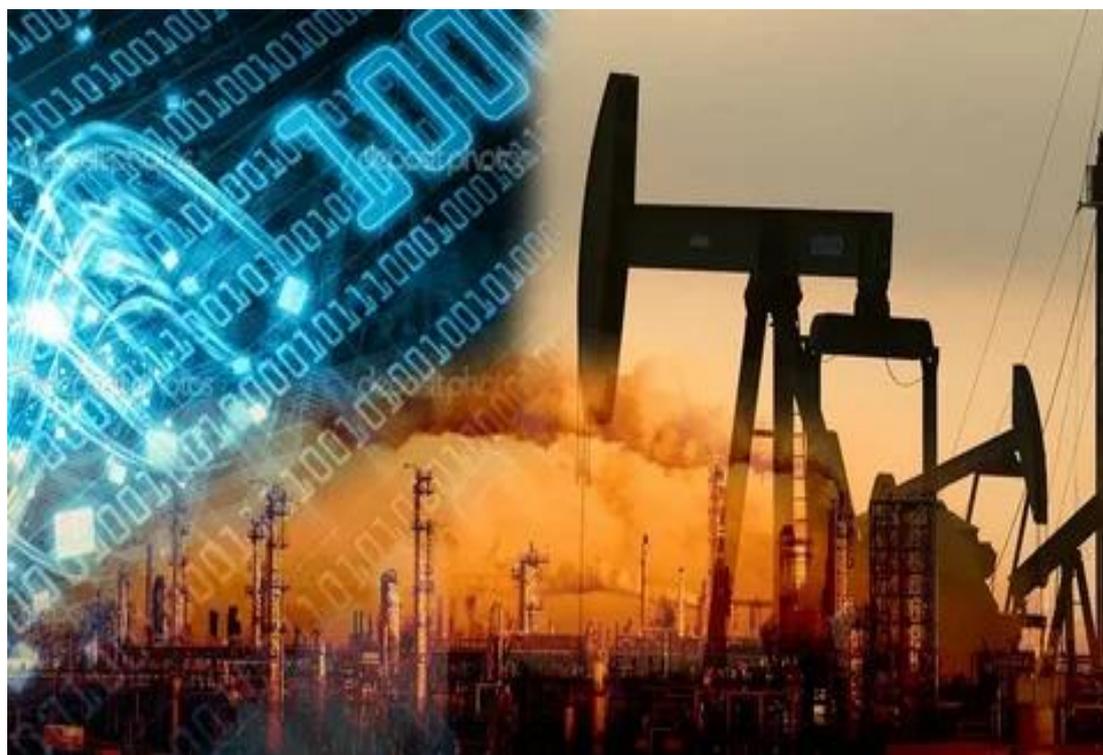


**Н. И. КУЛИКОВ, М. А. КУЛИКОВА,
Н. В. МОСКАЛЕНКО, А. Н. НИКИФОРОВА**

ПУТИ И МЕТОДЫ УСКОРЕНИЯ ОБОРАЧИВАЕМОСТИ ОБОРОТНЫХ АКТИВОВ НА КРУПНОМ ПРЕДПРИЯТИИ



**Тамбов
Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»
2025**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

**Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Тамбовский государственный технический университет»**

**Н. И. КУЛИКОВ, М. А. КУЛИКОВА,
Н. В. МОСКАЛЕНКО, А. Н. НИКИФОРОВА**

ПУТИ И МЕТОДЫ УСКОРЕНИЯ ОБОРАЧИВАЕМОСТИ ОБОРОТНЫХ АКТИВОВ НА КРУПНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Рекомендовано Научно-техническим советом
федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования
«Тамбовский государственный технический университет»
в качестве монографии

Научное электронное издание



Тамбов
Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»
2025

УДК 330.145
ББК У9(2)301
П90

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор кафедры
экономики и коммерции ФГБОУ ВО Мичуринский ГАУ

И. А. Минаков

Доктор экономических наук, доцент кафедры
«Экономическая безопасность и качество»

ФГБОУ ВО «ТГТУ»

О. В. Бондарская

П90 Пути и методы ускорения оборачиваемости оборотных активов на крупном предприятии [Электронный ресурс] : монография / Н. И. Куликов, М. А. Куликова, Н. В. Москаленко, А. Н. Никифорова. – Тамбов : Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2025. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Системные требования : ПК не ниже класса Pentium IV ; RAM 512 Mb ; необходимое место на HDD 2,6 Mb ; Windows 7/8/10/11 ; дисковод CD-ROM ; мышь. – Загл. с экрана.

ISBN 978-5-8265-2968-3

Всесторонне рассмотрена проблема ускорения оборачиваемости оборотных активов в условиях функционирования крупного производственного предприятия, а также методика проведения анализа эффективности использования оборотных активов, на основании которой проведен комплексный анализ текущего состояния оборачиваемости оборотных активов субъекта строительной отрасли.

При анализе использовались нормативно-правовые акты Российской Федерации, научные статьи и публикации по вопросам управления активами предприятия.

На основе результатов проведенного анализа разработаны и реализованы комплексные мероприятия, направленные на ускорение оборачиваемости оборотных активов субъекта. При разработке мер учитывались рекомендации современной финансовой практики и научных исследований в области управления оборотным капиталом.

Рекомендована для преподавателей, студентов, бакалавров, магистров, аспирантов, а также для руководителей экономической и финансовой служб строительных и производственных предприятий.

УДК 330.145
ББК У9(2)301

*Все права на размножение и распространение в любой форме остаются за разработчиком.
Нелегальное копирование и использование данного продукта запрещено.*

ISBN 978-5-8265-2968-3

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный технический университет» (ФГБОУ ВО «ТГТУ»), 2025

ВВЕДЕНИЕ

Эффективное управление оборотными активами – важнейшая задача финансово-хозяйственной деятельности крупных предприятий, что обуславливает актуальность исследования. Оборотные активы, будучи неотъемлемой частью капитала компании, участвуют в обеспечении непрерывности операционного цикла и определяют уровень ликвидности и платежеспособности организации. На фоне современной экономической нестабильности и ужесточения конкурентной среды вопросы рационализации использования оборотных активов и повышения их оборачиваемости приобретают особую значимость. Сокращение периода оборачиваемости текущих активов способствует снижению потребности в заемных источниках финансирования и высвобождению дополнительных денежных средств для развития бизнеса. Вместе с тем практика показывает, что во многих крупных компаниях сохраняются существенные резервы по ускорению оборачиваемости оборотных активов, связанные с избыточными запасами, неэффективной дебиторской политикой и несбалансированным управлением денежными средствами.

В современных условиях рыночной экономики предприятиям необходимо постоянно повышать эффективность использования своих ресурсов. Одним из ключевых факторов, определяющих финансовую устойчивость и прибыльность организации, является скорость оборачиваемости оборотных активов.

Оборотные активы – это наиболее мобильная часть капитала, обеспечивающая непрерывность производственного процесса и реализации продукции. Замедление их оборачиваемости приводит к отвлечению средств из оборота, росту издержек и снижению ликвидности предприятия.

Напротив, ускорение оборачиваемости способствует высвобождению финансовых ресурсов, снижению потребности в заемных средствах и повышению рентабельности.

В условиях нестабильной экономической ситуации, инфляции, роста процентных ставок и усиления конкуренции особенно важно рационально управ-

лять оборотным капиталом. Компании, способные эффективно контролировать оборачиваемость запасов, дебиторской задолженности и денежных средств, получают значительное преимущество – они быстрее реагируют на изменения рыночной конъюнктуры и обеспечивают устойчивое развитие.

Таким образом, исследование путей ускорения оборачиваемости оборотных активов является актуальным направлением повышения финансовой эффективности предприятия, оптимизации его капитала и укрепления конкурентных позиций на рынке.

Степень разработанности проблемы представлена значительным числом научных публикаций и практических исследований в области теории и методов управления оборотными активами и оптимизации их оборачиваемости. Исследованию данной тематики посвятили свои труды такие ученые, как В. Л. Даниленков, А. Э. Семикин, К. О. Засим, Ю. А. Рыбалко, М. А. Русу, Н. К. Васильева, Е. А. Болотнова, Н. И. Куликов, З. И. Латышева, О. В. Власова, Т. В. Логинова, Р. В. Колесов, Л. А. Абелова, Р. А. Захаркина, С. А. Чернявская, М. М. Хажоков, А. Г. Шепелев, А. Н. Олейник, В. В. Шоль, Т. А. Конюшенко, О. В. Кудрич, Н. Ю. Мороз, А. А. Даниленко, А. В. Хуторная.

Вместе с тем применительно к конкретным условиям функционирования крупных предприятий отдельных отраслей сохраняется необходимость углубленного анализа специфики использования оборотных активов и поиска наиболее эффективных инструментов повышения их оборачиваемости с учетом современных реалий.

Целью данной монографии является разработка и обоснование путей и методов ускорения оборачиваемости оборотных активов на примере крупного предприятия ООО «ФОРТРЕСС».

Из поставленной цели можно определить следующие задачи:

- 1) проанализировать теоретические аспекты и методологические подходы к управлению оборотными активами и их оборачиваемостью;
- 2) провести комплексную оценку структуры и динамики оборотных активов предприятия ООО «ФОРТРЕСС»;

3) выявить факторы и проблемы, сдерживающие ускорение оборачиваемости оборотных активов;

4) обосновать и предложить конкретные пути и методы повышения оборачиваемости оборотных активов в условиях деятельности предприятия ООО «ФОРТРЕСС»;

5) провести расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования является финансово-хозяйственная деятельность крупного предприятия ООО «ФОРТРЕСС». Предметом исследования выступают процессы и инструменты управления оборачиваемостью оборотных активов в рамках функционирования указанного предприятия.

Методологической основой исследования стали системный и комплексный подходы к анализу и управлению оборотными активами, а также методы экономико-статистического и финансового анализа, сравнительного анализа и факторного моделирования, а также анализ статистических и аналитических материалов по теме исследования данной монографии.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные рекомендации могут быть использованы предприятием ООО «ФОРТРЕСС» для оптимизации процессов управления оборотными активами и повышения эффективности использования текущих ресурсов. Выводы и предложения работы также могут быть адаптированы для других крупных компаний аналогичной отраслевой принадлежности.

Информационную базу исследования составили нормативно-правовые акты Российской Федерации, научные публикации отечественных и зарубежных авторов по вопросам управления активами предприятия, данные отчетности и внутренние аналитические материалы предприятия ООО «ФОРТРЕСС».

Таким образом, представленная монография направлена на решение актуальной задачи повышения эффективности управления оборотными активами и оптимизации их оборачиваемости в практической деятельности крупного предприятия.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБОРОТНЫХ АКТИВОВ

1.1. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ, СОСТАВ И КЛАССИФИКАЦИЯ ОБОРОТНЫХ АКТИВОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Оборотные активы – это ресурсы предприятия, которые регулярно возобновляются в процессе текущей деятельности и полностью потребляются в течение одного года или одного производственного цикла. Иными словами, в экономической литературе под оборотными активами понимают активы, используемые в операционной деятельности компании и переносящие свою стоимость на готовую продукцию в пределах текущего периода (года или одного цикла). В российской нормативно-правовой базе прямого определения данного понятия не содержится, однако зачастую термины «оборотные активы» и «оборотные средства» употребляются как синонимы, подразумевая совокупность средств предприятия, авансированных в текущие (производственные и сбытовые) операции.

Оборотные активы характеризуются высокой ликвидностью и способны быстро трансформироваться в денежную форму, благодаря чему именно они во многом определяют ликвидность и платежеспособность организации. Эти активы обслуживают непрерывность операционного цикла, обеспечивая ритмичность снабжения, производства и реализации продукции. Таким образом, оборотные активы занимают ключевое место в системе управления текущим капиталом предприятия, являясь основой его операционной устойчивости и финансовой гибкости в условиях рыночной экономики. Эффективность управления данной частью капитала непосредственным образом влияет на финансовые результаты компании, поэтому грамотное формирование и использование оборотных активов – важнейшая задача менеджмента [3].

Состав оборотных активов многообразен и включает различные виды ресурсов. В имущественной (материальной) форме оборотные активы представлены производственными запасами, незавершенным производством, готовой продукцией и товарами, т.е. всеми материально-вещественными элементами, непосредственно участвующими в создании продукта. В финансовой форме оборотные активы включают дебиторскую задолженность, денежные средства и их эквиваленты, а также краткосрочные финансовые вложения [51].

Каждый из перечисленных компонентов выполняет свою функцию в операционном цикле и требует специального подхода в управлении. Так, производственные запасы обеспечивают бесперебойность процесса производства и включают сырье, материалы, топливо, покупные полуфабрикаты, запасные части и прочие материальные ресурсы снабжения. От уровня запасов во многом зависят ритмичность выпуска продукции и издержки хранения: избыточные запасы увеличивают затраты на содержание складов, тогда как недостаточные – грозят остановками производства. Для оптимизации управления запасами применяются современные инструменты логистики: системы планирования потребностей в материалах (MRP), модели экономичного размера заказа (EOQ) и концепции бережливого производства (Lean Production), позволяющие снизить запасы без риска срыва поставок.

Основные функции производственных запасов

1. Обеспечение непрерывности производства.

Запасы служат буфером между поставками и потреблением материалов в производстве.

Даже если поставщик задержал поставку, предприятие может продолжать работу, используя имеющиеся ресурсы.

Без запасов производство часто останавливается при малейших сбоях в снабжении.

2. Снижение зависимости от внешних факторов.

Позволяют компенсировать:

- перебои с транспортом;
- колебания цен;

- сезонные особенности поставок (например, сырье, добываемое в определенное время года);

- иски политических или рыночных кризисов.

3. Создание условий для ритмичной и плановой работы:

- запасы обеспечивают равномерную загрузку оборудования и персонала;
- снижают затраты, связанные с переналадкой и остановками производства;

- позволяют выравнять неравномерность поступления сырья и материалов.

4. Экономическая выгода:

- при оптовых закупках часто действуют скидки → экономия на закупках;
- возможность закупать материалы в периоды низких цен и использовать их позже;

- уменьшение издержек из-за простоя оборудования и рабочих.

5. Поддержание необходимого ассортимента:

- разные виды продукции требуют разных материалов, поэтому запасы позволяют гибко реагировать на изменения спроса;

- особенно важно для предприятий с широким ассортиментом или индивидуальными заказами.

Виды производственных запасов

1. Сырье и основные материалы – то, из чего изготавливается продукция (металл, древесина, ткань и т.п.).

2. Вспомогательные материалы – используются для обслуживания оборудования или вспомогательных операций (смазка, краска, упаковка).

3. Комплектующие и полуфабрикаты.

4. Топливо и энергия.

5. Тара и упаковочные материалы.

6. Запасные части для ремонта оборудования.

Баланс: «много» и «мало»:

- избыточные запасы → замораживание капитала, рост затрат на хранение, риск порчи и устаревания;

– недостаток запасов → срывы производственного процесса, невыполнение заказов, штрафы.

Поэтому ключевая задача – оптимизация уровня производственных запасов, чтобы обеспечить производство и минимизировать издержки.

Незавершенное производство отражает средства, вложенные в продукцию на стадии обработки, и особенно значимо в капиталоемких отраслях с длительным циклом [5].

Сокращение объема незавершенного производства за счет оптимизации технологии и сокращения длительности цикла непосредственно ускоряет оборачиваемость капитала. Здесь также используются подходы Lean Production и системы Just-in-Time, нацеленные на минимизацию потерь времени и ресурсов. Готовая продукция и товары представляют собой изготовленный конечный продукт, ожидающий реализации. Эффективное управление этим элементом предполагает поддержание оптимального товарного запаса: избыточное накопление готовой продукции ведет к росту затрат на хранение и риску устаревания, а недостаточный запас – к упущенной выгоде от несвоевременного удовлетворения спроса. Для управления готовой продукцией применяется комплекс мер сбытовой логистики и маркетинга, включая прогнозирование спроса и ABC-XYZ-анализ ассортимента, что позволяет сегментировать товары по значимости и степени колебания спроса [45].

Запасы в процессе производства, также известные как запасы в процессе производства, относятся к частично завершенным товарам, которые находятся на разных стадиях производственного процесса. Производство этих товаров было начато, но еще не готово к продаже или доставке клиентам. Запасы WIP представляют собой переходную фазу между сырьем и готовой продукцией.

Ключевые характеристики инвентаря незавершенного производства:

- частично завершенные продукты;
- добавленная стоимость за счет затрат на рабочую силу и накладных расходов;
- пока не готов к продаже;
- постоянно меняется по мере продвижения производства.

Понимание запасов незавершенного производства имеет важное значение, поскольку они представляют собой значительные инвестиции ресурсов и напрямую влияют на денежный поток, эффективность производства и общую прибыльность вашей компании.

Незавершенный запас играет решающую роль в процессе выполнения заказов по нескольким причинам.

Мониторинг запасов незавершенного производства помогает выявить узкие места в производственном процессе, что позволяет оптимизировать операции и повысить общую эффективность.

Поддерживая оптимальный уровень незавершенного производства, вы можете сократить сроки выполнения заказов и быстрее выполнять заказы клиентов, что приведет к повышению удовлетворенности клиентов.

Эффективное управление незавершенным производством помогает контролировать затраты, связанные с хранением, рабочей силой, а также потенциальными отходами или устареванием.

Незавершенное производство (НЗП) является ключевым компонентом активов вашей компании и должно точно отражаться в финансовой отчетности.

Для эффективного управления запасами НЗП важно понимать типичный цикл, через который они проходят:

1. Сырье. Цикл начинается с закупки сырья.
2. Начало производства. Сырье поступает в производственный процесс и становится НЗП.
3. Добавление стоимости. По мере прохождения продукции через различные этапы производства стоимость добавляется за счет затрат на рабочую силу и накладных расходов.
4. Контроль качества. Продукция проходит проверку качества на разных этапах производства.
5. Завершение. После завершения всех этапов производства изделие перемещается из НЗП в склад готовой продукции.
6. Хранение или отгрузка. Готовые изделия либо хранятся, либо отправляются клиентам.

Понимание этого цикла помогает выявить области для улучшения и оптимизировать весь производственный процесс.

В мире фулфилмента и управления запасами понимание инвентаря НЗП (WIP) имеет решающее значение для предприятий всех размеров [4].

Точный расчет запасов WIP имеет решающее значение для финансовой отчетности и управления запасами. Вот простая формула для расчета запасов WIP:

$$\begin{aligned} & \text{Запасы незавершенного производства} = \\ & = \text{Начальные запасы незавершенного производства} + \\ & \quad + \text{Производственные затраты} - \\ & \quad - \text{Себестоимость произведенных товаров,} \end{aligned}$$

где

- начальные запасы незавершенного производства – это стоимость незавершенного производства на начало отчетного периода;
- затраты на производство включают прямые материалы, прямой труд и производственные накладные расходы;
- себестоимость произведенных товаров – это стоимость товаров, произведенных в течение отчетного периода.

Важно отметить, что расчет запасов WIP может быть сложным, особенно в производственных средах с несколькими линейками продукции или длительными производственными циклами. Многие предприятия используют программное обеспечение для управления запасами или системы ERP для точного отслеживания и расчета запасов WIP.

В процессе выполнения заказов запасы НЗП представляют собой частично завершенную продукцию, производство которой начато, но еще не готово к продаже, включая сырье, затраты на рабочую силу и накладные расходы на различных этапах производственного процесса.

Дебиторская задолженность возникает при продаже товаров с отсрочкой платежа и отражает задолженность покупателей перед компанией. С одной стороны, предоставление коммерческого кредита покупателям повышает конкурентоспособность и объем продаж, с другой – создает риск неоплаты и отвлекает средства из оборота. Управление дебиторской задолженностью включает

разработку кредитной политики, оценку платежеспособности контрагентов, контроль дисциплины платежей и использование инструментов ускорения инкассации долга (факторинг, форфейтинг, страхование кредитных рисков).

Дебиторская задолженность есть практически у каждой компании, но если ее не контролировать, может произойти:

1) кассовый разрыв – ситуация, когда нет денег на текущие расходы, хотя по документам доходы есть;

2) рост затрат из-за расходов на взыскание, юристов, коллекторов;

3) потеря прибыли из-за того, что деньги не работают, а «заморожены» в виде долгов;

4) потеря ликвидности – невозможность вовремя платить поставщикам и сотрудникам снижает стоимость самого бизнеса и спрос на него.

Из-за неплатежей дебиторов и нехватки денег у предприятия могут появиться просрочки по собственным обязательствам и ухудшиться кредитная история.

Увеличение долговой нагрузки может привести к тому, что предприятию придется брать новые кредиты на покрытие дефицита.

Высокий уровень контроля в этой сфере способствует ускорению притока денежных средств и снижает вероятность возникновения безнадежных долгов. Денежные средства и их эквиваленты (наличные деньги в кассе, остатки на расчетных счетах, краткосрочные депозиты и пр.) – наиболее мобильная часть текущих активов, непосредственно обеспечивающая выполнение расчетов и платежных обязательств компании. Оптимизация управления денежными активами подразумевает планирование и контроль денежных потоков (cash-flow management), поддержание достаточной ликвидности и эффективное размещение временно свободных средств [8].

Например, в условиях волатильности ставок процента компании важно своевременно принимать решения о вложении временно свободных денег (в депозиты, ликвидные ценные бумаги) для получения дохода без ущерба для платежеспособности. Краткосрочные финансовые вложения (рыночные ценные бумаги, облигации, векселя и т.п. с горизонтом до одного года) позволяют предприятию получить дополнительный доход от временно свободного капитала.

Хотя этот элемент обычно занимает меньшую долю в оборотных активах, грамотное управление краткосрочным инвестиционным портфелем повышает общую доходность капитала. Финансовым менеджерам необходимо регулярно анализировать конъюнктуру рынка и оценивать риски таких вложений [48].

К досудебным инструментам взыскания дебиторской задолженности относятся личные и телефонные переговоры. Для официального уведомления о ваших намерениях взыскать средства необходимо направить должнику претензию с требованием оплаты. В качестве компромисса можно предложить реструктуризацию долга.

Если меры неэффективны – необходимо подать иск в арбитражный суд. Но не забудьте посчитать, во сколько обойдутся судебные расходы. Может оказаться, что они больше суммы долга.

Альтернативный вариант взыскания – это продажа долга коллекторам (со скидкой 30...70%) или отступное, например получение товаров/услуг вместо денег.

Как банк может помочь с дебиторской задолженностью:

1. Факторинг. Банк покупает вашу дебиторскую задолженность. Вы получаете деньги сразу после сделки. Ваш контрагент остается должен банку.

2. Банковская гарантия. Банк обеспечивает гарантию исполнения обязательств со стороны контрагентов – покрывает неоплаты или непоставки, если они возникают.

3. Аккредитив. Банк выступает гарантом платежа при выполнении условий. Деньги покупателя размещаются на специальном счете до фактического поступления товара или услуги.

Периодически проводите инвентаризацию, чтобы выявлять сомнительные и безнадежные долги.

Если вовремя уменьшить дебиторскую задолженность не удалось, избежать дефицита оборотных средств помогут:

- овердрафт – кредитная линия для закрытия кассовых разрывов. Лимит зависит от оборотов по счету;
- кредиты на пополнение оборотных средств в рамках специальных программ для малого бизнеса.

Если дебиторскую задолженность взыскать невозможно, необходимо подготовить приказ о списании. Безнадежный долг можно списать только через 3 года по истечении срока исковой давности. Бизнес на УСН и ОСНО может уменьшить на величину списанного долга налогооблагаемую базу.

1. Дебиторская задолженность – это деньги, которые должны вашему бизнесу клиенты, партнеры или государство. Она возникает при продаже товаров или услуг с отсрочкой платежа, выдаче авансов поставщикам и предоставлении займов.

2. Главный риск дебиторской задолженности – кассовый разрыв, когда по документам деньги есть, а фактически – нет.

3. По исполнению обязательств дебиторская задолженность делится на нормальную и просроченную. По вероятности выплаты различают обеспеченную (есть гарантии), сомнительную (высокий риск) и безнадежную (вернуть невозможно). По срокам погашения – краткосрочную (до года) и долгосрочную.

4. Для управления дебиторской задолженностью важно прописывать в договорах условия оплаты и штрафные санкции за просроченные обязательства, проверять контрагентов до начала сотрудничества.

5. Полезно вести реестр должников, настраивать напоминания о платежах и устанавливать лимиты кредитования для клиентов. Хорошо работают скидки за предоплату и бонусы за своевременные платежи.

6. Уменьшение дебиторской задолженности начинают с досудебного взыскания – переговоров и претензионной работы. Если это не помогает, можно обратиться в суд.

Для наглядности на рис. 1.1 представлена блок-схема состава оборотных активов предприятия. В структуре оборотных активов условно выделяются материальные компоненты, обслуживающие производственно-сбытовые процессы, и финансовые компоненты, представляющие денежную и расчетную части текущих средств [12].

К материальным компонентам относятся товарно-материальные ценности на всех стадиях производства и обращения (запасы сырья и материалов, незавершенное производство, готовая продукция и товары), тогда как финансовые компоненты включают активы, существующие в денежной или эквивалентной форме (дебиторская задолженность, деньги, краткосрочные инвестиции).



Рис. 1.1. Блок-схема состава оборотных активов предприятия

[составлено авторами]

Подобная структура обуславливает два разных подхода к управлению: материальные оборотные активы требуют эффективной производственно-логистической политики, а финансовые – грамотной кредитной и денежной политики компании.

Оборотные активы находятся в постоянном движении, проходя последовательные стадии кругооборота: денежные средства авансируются в приобретение сырья и материалов; затем ресурсы включаются в производственный процесс, формируя незавершенное производство и переходя в форму готовой продукции; после реализации продукции образуется дебиторская задолженность; и наконец, по мере оплаты от покупателей оборотные активы вновь принимают форму денежных средств.

Таким образом, текущие активы совершают полный цикл обращения «деньги–товар (запасы)–производство–товар (готовая продукция)–деньги», повторяющийся с определенной периодичностью. Скорость этого кругооборота (оборачиваемость) является важнейшей характеристикой использования оборотных активов [15]. С точки зрения классификации, оборотные активы группируются по нескольким критериям, отражающим особенности их функционирования:

По функциональному назначению: выделяют производственные оборотные активы, непосредственно обслуживающие процесс выпуска продукции (все виды запасов и незавершенного производства), и непроизводственные

(расчетно-сбытовые) активы, связанные с обеспечением продажи продукции и финансовых операций (денежные средства, дебиторская задолженность и т.д.).

По степени ликвидности: различают абсолютно ликвидные активы (денежные средства), высоколиквидные (краткосрочные финансовые вложения, дебиторская задолженность) и низколиквидные (товарно-материальные запасы, НЗП и пр.). Данное разделение используется в финансовом анализе для оценки платежеспособности, поскольку показывает, какие части оборотных средств могут быть быстрее превращены в деньги для покрытия обязательств.

По признаку нормируемости: нормируемые оборотные активы – это элементы, для которых предприятие устанавливает нормативы (плановые минимально необходимые запасы и незавершенное производство, готовая продукция на складе). Ненормируемые – это текущие активы, объем которых напрямую не нормируется плановыми заданиями (денежные средства, дебиторская задолженность и прочие финансовые компоненты). Нормирование позволяет контролировать и оптимизировать размер материальных ресурсов, избегая как дефицита, так и излишков, в то время как ненормируемые активы управляются методами финансового планирования и контроля.

Для обобщения приведенных подходов классификации сведем их в табл. 1.1.

Следует отметить, что структура и доли отдельных видов оборотных активов могут значительно различаться в зависимости от отрасли и стратегии предприятия. Например, предприятия, реализующие стратегию лидерства по издержкам, стремятся минимизировать объемы запасов и ускорить оборачиваемость текущих активов для снижения издержек и высвобождения средств. Напротив, компании, делающие ставку на дифференциацию и высокий уровень сервиса, могут сознательно поддерживать увеличенные товарные запасы для более полного удовлетворения спроса, что несколько замедляет оборачиваемость, но повышает гибкость и качество обслуживания клиентов.

Кроме того, величина и структура оборотных активов зависят от отраслевой специфики: в торговле и сфере услуг доля дебиторской задолженности и денежных средств обычно высока, а период обращения активов значительно короче, чем в промышленности.

1.1. Классификация оборотных активов по различным признакам [1]

| Критерий классификации | Категории оборотных активов | Состав и особенности управления |
|----------------------------------|---|---|
| Функциональное назначение | Производственные (обслуживают процесс производства) Непроизводственные (обслуживают сферу обращения) | Производственные: все виды запасов (сырье, материалы, НЗП, готовая продукция), непосредственно участвуют в создании товара. Непроизводственные: активы, связанные с реализацией и финансами (дебиторская задолженность, денежные средства и др.), обеспечивают доведение продукта до потребителя и расчеты |
| Степень ликвидности | Абсолютно ликвидные Высоколиквидные Низколиквидные | Абсолютно ликвидные: денежные средства (мгновенно доступны для расчетов). Высоколиквидные: краткосрочные финансовые вложения, дебиторская задолженность (требуют небольшого времени для превращения в деньги). Низколиквидные: запасы, незавершенное производство, прочие материальные активы (требуют реализации или завершения производства для превращения в деньги) |
| Нормируемость | Нормируемые Ненормируемые | Нормируемые: запасы, незавершенное производство, готовая продукция – для них устанавливаются экономические нормы (лимиты запасов, сроки производства) с целью оптимизации оборотных средств. Ненормируемые: дебиторская задолженность, денежные средства и др. – их величина напрямую не лимитируется планом, управление осуществляется через финансовые инструменты (кредитная политика, бюджетирование денежных средств) |

В капиталоемких производствах (машиностроение, судостроение и т.п.) значительная часть средств отвлечена в незавершенное производство и запасы, что обуславливает более медленную оборачиваемость оборотных активов [5].

Таким образом, управление оборотными активами представляет собой комплексную задачу, требующую учета множества факторов. Для эффективного управления текущими активами менеджмент должен сочетать стратегическое видение с использованием современных инструментов анализа и оптимизации. Компетентное управление оборотными активами позволяет организации под-

держивать финансовую устойчивость и ликвидность, ускорять оборачиваемость капитала и тем самым формировать долгосрочные конкурентные преимущества за счет более эффективного использования ресурсов. В следующих подразделах рассмотрены показатели оборачиваемости оборотных активов и методические подходы к ее анализу как ключевые элементы повышения эффективности использования текущего капитала.

1.2. ПОКАЗАТЕЛИ ОБОРАЧИВАЕМОСТИ ОБОРОТНЫХ АКТИВОВ И ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА НИХ

Оборачиваемость оборотных активов характеризует скорость прохождения средствами предприятия полного кругооборота от авансирования в производство до возврата в денежную форму. Показатели оборачиваемости занимают центральное место в системе анализа финансово-хозяйственной деятельности, служа ключевым индикатором эффективности использования текущего капитала. Чем быстрее оборачиваются оборотные средства, тем меньше времени и денег предприятие отвлекает на каждый цикл операционной деятельности, тем более эффективно использует ресурсы. Ускорение оборачиваемости позволяет организации сократить потребность в оборотном капитале, снизить издержки на его привлечение и обслуживание и в конечном итоге повысить рентабельность бизнеса.

Как отмечал классик финансового менеджмента У. Шарп, показатели оборачиваемости представляют собой универсальный инструмент диагностики состояния активов и эффективности их применения, поскольку интегрируют влияние многих аспектов – от организации производства до политики продаж. Поддержание высокого уровня оборачиваемости способствует росту доходности и образованию положительного денежного потока, тогда как замедление обращения капитала чревато «заморозкой» средств и упущенной выгодой [5].

Для количественной оценки оборачиваемости используют систему коэффициентов и показателей, позволяющих судить о скорости и эффективности оборота текущих средств. Базовым интегральным показателем является

коэффициент оборачиваемости оборотных активов. Он отражает, сколько раз за период совершается полный оборот средств предприятия, и рассчитывается как отношение выручки от реализации к средней величине оборотных активов за анализируемый период.

Формула расчета коэффициента оборачиваемости оборотных активов имеет вид

$$K_{o.a} = V/OA_{cp}, \quad (1.1)$$

где $K_{o.a}$ – коэффициент оборачиваемости оборотных активов; V – выручка от реализации продукции (нетто) за период; OA_{cp} – средняя за период стоимость оборотных активов.

Чем выше значение коэффициента $K_{o.a}$, тем интенсивнее используются текущие активы: увеличение этого показателя означает, что каждый рубль, вложенный в оборотные средства, обеспечивает больший объем продаж. Высокая оборачиваемость рассматривается как позитивный признак, поскольку свидетельствует об эффективной работе – предприятие быстрее превращает вложенные средства в выручку [9].

Так, профессор Р. Брейли указывает, что ускорение оборота текущих активов снижает потребность фирмы в заемных ресурсах для финансирования оборотного капитала, что ведет к оптимизации структуры капитала и сокращению расходов на обслуживание долга. Связанный с коэффициентом оборачиваемости показатель – длительность одного оборота, или средний период оборота оборотных активов. Он отражает продолжительность полного цикла обращения в днях. Длительность оборота можно определить исходя из коэффициента оборачиваемости и длины периода (обычно 360 дней):

$$D_{o.a} = 360/K_{o.a}, \quad (1.2)$$

где $D_{o.a}$ – средняя продолжительность одного оборота оборотных активов в днях; 360 – количество дней в году (условно принимается 360 для унификации расчета); $K_{o.a}$ – коэффициент оборачиваемости.

Альтернативно, длительность оборота вычисляют как отношение средней стоимости оборотных активов к однодневному обороту (выручке/360). Сокращение среднего периода оборота свидетельствует о росте операционной эффективности: компания быстрее проходит все стадии цикла «денежные средства – продукция – денежные средства». В работах П. Друкера неоднократно подчеркивалась значимость сокращения временного цикла для повышения эффективности – время является ключевым фактором в управлении ресурсами.

Таким образом, уменьшение $D_{o.a}$ означает ускорение оборачиваемости, что позитивно сказывается на финансовой устойчивости предприятия. Помимо общих показателей, в анализе широко используются частные коэффициенты, характеризующие оборачиваемость отдельных компонентов текущих активов. Это позволяет глубже понять, на каких этапах операционного цикла имеются резервы ускорения. Наиболее распространенные частные показатели включают:

Коэффициент оборачиваемости запасов – показывает, сколько раз за период оборачиваются запасы (весь товарно-материальный комплекс предприятия). Обычно рассчитывается отношением себестоимости реализованной продукции к средней величине запасов за период. Формула может быть выражена следующим образом:

$$K_{zap} = СП/З_{cp}, \quad (1.3)$$

где K_{zap} – коэффициент оборачиваемости запасов; СП – себестоимость проданной продукции (затраты на реализованные товары) за период; $З_{cp}$ – средняя за период стоимость запасов.

Высокое значение K_{zap} свидетельствует об эффективной работе службы снабжения и производства – запасы быстро превращаются в реализованную продукцию. Напротив, замедленная оборачиваемость запасов указывает на возможные проблемы: перепроизводство, избыточные складские запасы или трудности со сбытом. В практической деятельности для ускорения оборачиваемости запасов внедряют методы бережливого производства, оптимизируют запасы с помощью ABC/XYZ-анализа и точного учета потребностей, стремясь минимизировать время пребывания материальных ресурсов на складе [14].

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности – отражает скорость инкассации долгов покупателей и партнеров. Он определяется отношением выручки (в кредит) к средней величине дебиторской задолженности. Чем выше данный коэффициент, тем быстрее компания собирает долги и тем меньше средств отвлечено из оборота. Соответственно, низкий K_{dz} указывает на замедление расчетов с дебиторами и рост рисков неплатежей. Для расчета может быть использована формула

$$K_{dz} = V/ДЗ_{ср}, \quad (1.4)$$

где K_{dz} – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности; V – выручка за период (в том числе реализованная на условиях отсрочки платежа); $ДЗ_{ср}$ – средняя за период сумма дебиторской задолженности.

Высокое значение K_{dz} означает, что компания быстро взыскивает платежи с покупателей, тем самым минимизируя риск «замораживания» средств в расчетах. Теоретик корпоративных финансов А. Дамодаран отмечал, что замедление оборачиваемости дебиторской задолженности приводит к росту потребности в оборотном капитале и ослаблению финансовой устойчивости предприятия. Поэтому многие фирмы уделяют особое внимание кредитной политике и управлению расчетами – сокращение сроков погашения задолженности напрямую способствует ускорению оборота денежных средств. Аналогично могут рассчитываться и анализироваться коэффициенты оборачиваемости прочих компонентов – например, готовой продукции на складе (как частный случай запасов) или денежных средств (оборот денежных средств измеряется скоростью циклического оттока и притока денег, что косвенно отражено в показателях оборачиваемости всех остальных активов).

Однако наибольшее практическое значение имеют перечисленные выше показатели – оборачиваемость запасов и дебиторской задолженности, поскольку именно в этих областях обычно сосредоточены основные резервы ускорения оборота капитала. Для наглядности сведем основные используемые показатели оборачиваемости оборотных активов в табл. 1.2 с указанием их экономического смысла [16].

1.2. Основные показатели оборачиваемости оборотных активов [2]

| Показатель (коэффициент) | Экономическое содержание и интерпретация |
|--|--|
| Коэффициент оборачиваемости оборотных активов ($K_{o.a}$) | Показывает число полных оборотов текущих активов за период. Рост коэффициента означает ускорение оборота (более эффективное использование оборотных средств), снижение – замедление оборота и потенциальное накопление излишних запасов или дебиторской задолженности |
| Длительность оборота, дней ($D_{o.a}$) | Среднее количество дней, за которое оборотные активы совершают один цикл обращения. Рассчитывается как $360 \text{ дней} / K_{o.a}$. Уменьшение данного показателя свидетельствует об ускорении оборачиваемости и повышении оперативной эффективности |
| Коэффициент оборачиваемости запасов (K_{zap}) | Характеризует скорость оборота материально-производственных запасов. Рассчитывается как отношение себестоимости реализованной продукции к среднему остатку запасов. Высокий K_{zap} означает, что запасы быстро превращаются в продажи (эффективная политика запасов); низкий – указывает на возможное сверхнормативное накопление запасов или трудности с реализацией продукции |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (K_{dz}) | Отражает скорость погашения дебиторской задолженности. Определяется как выручка (в кредит)/средняя дебиторская задолженность. Высокое значение коэффициента означает быструю инкассацию долгов (строгая кредитная политика, эффективная работа с дебиторами); низкое – сигнализирует о долгих сроках оплаты покупателей и росте риска невозвратов |

Следует подчеркнуть, что нормативные или «желательные» значения коэффициентов оборачиваемости могут существенно различаться в зависимости от отрасли и специфики бизнеса. Универсальных эталонов здесь нет; однако в целом сравнение с аналогичными предприятиями отрасли дает ориентир. Так, для торговых компаний характерна очень быстрая оборачиваемость запасов (несколько оборотов в месяц) и дебиторской задолженности (10 – 15 дней), в то время как для машиностроительных заводов один оборот запасов может занимать сотни дней, а средний период инкассации дебиторки – превышать месяц. Анализ отраслевых различий подтверждает: в капиталоемких секторах оборачиваемость активов заметно ниже, чем в торговле и сфере услуг.

Поэтому при оценке эффективности важно учитывать специфику: сравнивать показатели оборачиваемости фирмы не только в динамике, но и с среднеотраслевыми уровнями и лучшими практиками. Помимо количе-

ственных показателей, при анализе оборачиваемости рассматривают факторы, влияющие на ее уровень. Все влияющие факторы условно делятся на внешние (не зависящие напрямую от компании) и внутренние (обусловленные управленческими решениями самой фирмы). К внешним факторам относятся макроэкономическая конъюнктура (темпы инфляции, доступность кредитов, процентные ставки), общая экономическая ситуация (фаза экономического цикла), отраслевые тенденции и состояние рынка сбыта [4].

Например, в периоды экономического спада платежеспособность потребителей падает, реализация продукции замедляется, увеличиваются запасы нереализованной продукции и дебиторская задолженность – все это приводит к замедлению оборачиваемости оборотных активов. Наоборот, подъем деловой активности и рост спроса позволяют ускорить продажи и сбор платежей, положительно влияя на скорость оборота. К внутренним факторам повышения или снижения оборачиваемости относятся, прежде всего, организация внутренних бизнес-процессов и политика управления текущими активами.

Ключевое значение имеет эффективность операционной деятельности: рациональная организация производства (минимизация простоев, оптимизация технологических циклов), продуманная система снабжения и управления запасами (предотвращение излишков, внедрение «точно-в-срок»), а также гибкая сбытовая политика (стимулирование спроса, грамотное планирование продаж).

Например, внедрение принципов бережливого производства и системы Just-in-Time позволяет значительно сократить время пребывания ресурсов в производстве и на складе, тем самым ускоряя оборачиваемость за счет устранения лишних запасов и ожиданий. Исследования М. Портера подтверждают, что успешная реализация подобных подходов повышает не только показатели оборачиваемости, но и обеспечивает конкурентные преимущества за счет сокращения транзакционных и операционных издержек.

Другим важным внутренним фактором выступает политика управления дебиторской задолженностью. Либеральные условия оплаты (длительные

отсрочки платежа, недостаточный контроль за должниками) ведут к росту дебиторской задолженности и замедлению ее оборачиваемости. Напротив, жесткая кредитная политика, установка лимитов и скидок за быстрый платеж ускоряют возврат денег. Так, А. Дамодаран отмечает, что ужесточение работы с дебиторами (например, сокращение кредитного периода) способно заметно ускорить оборачиваемость и высвободить дополнительные средства для компании.

Стратегические приоритеты компании также накладывают отпечаток на оборачиваемость активов. Как упоминалось ранее, ориентация на минимизацию издержек предполагает максимальное ускорение оборота (активная работа по снижению запасов, дебиторской задолженности), в то время как стратегия, ориентированная на качество обслуживания и ассортимент, допускает более низкую оборачиваемость в обмен на высокий уровень сервиса (например, создание запасов готовой продукции для мгновенного удовлетворения спроса) [5].

Важно, чтобы руководство осознанно шло на такой компромисс и удерживало баланс между требованиями рынка и эффективностью использования капитала. Отраслевой контекст, как уже отмечалось, во многом определяет возможный диапазон оборачиваемости. В торговле, общественном питании, сервисных услугах оборот происходит очень быстро (товары и услуги реализуются и оплачиваются потребителями в короткие сроки), тогда как в тяжелой промышленности или строительстве цикл создания продукта длительный, соответственно, показатели оборачиваемости ниже нормы по экономике.

Так, по мнению Э. Соломонса, для капиталоемких отраслей критически важно сокращать длительность производственного цикла и оборота запасов, поскольку именно там сосредоточены основные резервы повышения финансовой устойчивости. Наконец, существенное влияние оказывают организационно-технические и управленческие инновации. Современные компании используют разнообразные рычаги ускорения оборачиваемости, среди которых – цифровизация и автоматизация учета и управления. Внедрение ERP-систем и специализированных решений для управления запасами, складскими операциями

и дебиторской задолженностью позволяет значительно повысить прозрачность и скорость процессов.

Например, использование современных информационных систем дает возможность в режиме реального времени отслеживать остатки запасов, автоматически формировать заявки на пополнение при снижении уровня ниже нормативного, контролировать сроки оплаты по каждому контракту. В результате снижаются временные затраты на административные процедуры, сокращаются простои и быстрее поступает выручка. Практика ведущих компаний подтверждает эффективность таких мер: цифровизация управления оборотными активами способствует сокращению длительности циклов и более оперативному реагированию на изменения конъюнктуры.

Не меньшее значение имеет и человеческий фактор. Квалификация и мотивация персонала, ответственного за логистику, производство, сбыт, финансовый контроль, напрямую влияют на успешность мероприятий по ускорению оборачиваемости. Компании, инвестирующие в обучение сотрудников современным методам управления запасами и финансами, внедряющие систему KPI и мотивирующие показатели эффективности (например, снижение уровня запасов, ускорение оборота дебиторской задолженности), добиваются заметного прогресса в улучшении оборачиваемости. И наоборот, недостаточное внимание к компетенциям персонала может свести на нет технические инновации.

Подводя итог, показатели оборачиваемости оборотных активов служат не только инструментом оценки операционной эффективности, но и важным элементом стратегического управления. Их комплексный анализ позволяет выявлять «узкие места» в работе предприятия и принимать обоснованные решения по оптимизации использования текущих средств. Ускорение оборачиваемости, будучи интердисциплинарной задачей, требует согласованных действий в сфере производства, логистики, маркетинга и финансов. Управление оборачиваемостью – это часть общей финансовой стратегии компании, призванной обеспечить сбалансированность между требованиями рынка (достаточные запасы, конкурентные условия продаж) и эффективностью использования капитала.

В современных условиях, характеризующихся высокой конкуренцией и динамичностью среды, способность компании быстро обращать свои активы становится существенным конкурентным преимуществом. Следующий раздел посвящен методике анализа эффективности использования оборотных активов, позволяющей диагностировать текущее состояние оборачиваемости и находить резервы для ее ускорения.

1.3. МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБОРОТНЫХ АКТИВОВ

Эффективное управление оборотными активами невозможно без систематического анализа их использования. Методика анализа эффективности использования оборотных активов представляет собой комплекс приемов и показателей, с помощью которых оценивается рациональность применения текущих средств предприятия и выявляются резервы ускорения их оборачиваемости. Данный анализ является неотъемлемой частью финансовой работы и важным элементом контроллинга: он позволяет на регулярной основе диагностировать «здоровье» оборотных средств и принимать управленческие решения по их оптимизации.

В условиях современной экономики, требующей повышенной гибкости и быстрого реагирования, проведение такого анализа приобретает особую значимость для поддержания платежеспособности и конкурентоспособности компании. При построении методики анализа применяется системный подход, предполагающий всестороннее изучение как количественных, так и качественных аспектов функционирования оборотных активов. Согласно взглядам ведущих теоретиков менеджмента (в частности, Р. Каплана и Д. Нортон), эффективность использования текущих активов следует рассматривать во взаимосвязи с общей стратегией предприятия и ключевыми целями бизнеса [7].

Это означает, что анализ оборачиваемости должен быть интегрирован в систему стратегических показателей компании (например, увязан с системой Balanced Scorecard), чтобы менеджмент мог видеть влияние изменений

в оборотных средствах на финансовые результаты, качество бизнес-процессов, удовлетворенность клиентов и развитие персонала. Такой интегрированный подход обеспечивает более глубокое понимание роли оборотных активов в создании ценности и достижении стратегических ориентиров.

Практическая реализация методики анализа оборотных активов включает ряд последовательных этапов. Каждый этап направлен на решение определенных аналитических задач и применение соответствующих методов. Общая схема проведения анализа представлена в табл. 1.3.

Реализация данной методики на практике начинается с формирования информационной базы. Необходимо собрать данные бухгалтерской отчетности (прежде всего баланс, строка 1200 актива – оборотные активы), а также детальную расшифровку этих данных по основным элементам: запасы (сырье, материалы, НЗП, готовая продукция), дебиторская задолженность, денежные средства и пр.

Для качественного анализа желательно иметь динамику минимум за 3 года, что позволяет нивелировать разовые отклонения и уловить устойчивые тренды. Далее выполняется горизонтальный анализ – расчет изменений по каждому элементу оборотных активов за период. Например, прирост запасов на $X\%$ или снижение дебиторской задолженности на $Y\%$ дают первичное представление о том, какие именно статьи выросли или сократились и насколько быстро. Параллельно проводится вертикальный анализ структуры: определяется, какую долю (в процентах) занимает каждый вид оборотных активов в их общей сумме, и как эта структура менялась по годам. Этот шаг позволяет выявить, нет ли опасной концентрации средств в каком-либо одном виде актива.

Например, чрезмерно высокая доля запасов или дебиторской задолженности может указывать на неэффективность управления этими сферами, требующую внимания. На следующем этапе рассчитываются показатели оборачиваемости (подробно рассмотрены в предыдущем подразделе). Полученные коэффициенты (общий и по компонентам) анализируются в динамике: ускорилась ли оборачиваемость по сравнению с прошлым периодом, либо наблюдается замедление.

1.3. Этапы анализа эффективности использования оборотных активов [18]

| Этап анализа | Содержание и задача этапа | Применяемые методы и показатели |
|--|--|--|
| 1. Подготовка данных | Сбор и подготовка информации о текущих активах за ряд периодов. Формирование информационной базы: бухгалтерская отчетность (баланс, отчет о прибыли и убытках), данные управленческого учета, внутренние статистические данные. Построение динамического ряда по основным компонентам оборотных активов | Составление таблиц движения оборотных активов за 3 – 5 лет; расчет абсолютных изменений; подготовка исходных показателей для последующего анализа |
| 2. Анализ структуры и динамики | Оценка изменений в составе и структуре оборотных активов предприятия во времени. Выявление тенденций роста или снижения отдельных видов текущих активов, определение удельного веса каждой группы в общей сумме. Цель – обнаружить структурные диспропорции и ключевые изменения | Горизонтальный анализ – расчет темпов роста/снижения по каждой статье оборотных активов за период (в % и абсолютных величинах). Вертикальный анализ – расчет удельного веса каждой статьи (группы) оборотных активов в общей сумме (в %), сравнение структуры по периодам |
| 3. Расчет коэффициентов оборачиваемости | Количественная оценка эффективности использования оборотных активов посредством расчета показателей оборачиваемости. Вычисление общего коэффициента оборачиваемости ОА и частных коэффициентов (оборачиваемости запасов, дебиторской задолженности и др.) за каждый период. Цель – определить скорость оборота и ее динамику | Формулы коэффициентов оборачиваемости (см. подраздел 1.2): $K_{о.а.}$, $K_{зап.}$, $K_{дз.}$ и др. Расчет средних периодов оборота ($D_{о.а.}$, $D_{зап.}$, $D_{дз.}$). Сравнение показателей за несколько лет, выявление тенденции (ускорение или замедление) |
| 4. Сравнительный анализ (бенчмаркинг) | Сопоставление полученных показателей оборачиваемости с эталонами: среднеотраслевыми данными, показателями конкурентов или целевыми нормативами компании. Цель – оценить конкурентные позиции предприятия по эффективности использования оборотных средств | Сбор отраслевой информации (публикации, статистика) о средней оборачиваемости текущих активов. Выявление отклонений: насколько показатели предприятия лучше или хуже средних по отрасли. Анализ причин отклонений, формулировка выводов |

| Этап анализа | Содержание и задача этапа | Применяемые методы и показатели |
|---|--|---|
| 5. Факторный анализ изменений | <p>Определение влияния отдельных факторов на изменение оборачиваемости. Если выявлено замедление или ускорение оборота, важно количественно оценить вклад ключевых факторов: изменение объема выручки, изменение средних остатков активов, структура оборотных средств и др. Цель – найти главные причины динамики и резервы улучшения</p> | <p>Использование методов факторного анализа: метод цепных подстановок, метод разниц, индексный метод. Построение факторных моделей, например:</p> $K_{o.a} = VO_{\text{Асп}} K_{\{oa\}} = \frac{V}{OA_{\{cp\}}}$ <p>Оценка влияния изменения V (объема продаж) и $OA_{\overline{OA}}$ (средней величины OA) на K_{oa}: последовательная замена факторов для расчета прироста за счет каждого. Аналогично – факторный анализ частных коэффициентов (например, влияние объема продаж и среднего остатка запасов на K_{zap})</p> |
| 6. Оценка влияния оборачиваемости на финансовые результаты | <p>Анализ того, как изменение оборачиваемости отразилось (или может отразиться) на ключевых финансовых показателях предприятия – прибыли, рентабельности, ликвидности, потребности в капитале. Цель – количественно показать экономический эффект оптимизации оборотных активов</p> | <p>Расчет экономического эффекта от ускорения оборота: например, снижение среднего периода оборота на X дней приводит к высвобождению $\Delta OA_{\Delta \text{OA}}$ средств, что сокращает процентные расходы на их финансирование на Y (если привлечены кредиты) и повышает прибыль на Z. Оценка влияния оборачиваемости на показатели рентабельности активов (ROA), отдачи на капитал и др. Анализ изменения коэффициентов ликвидности вследствие изменения структуры оборотных активов</p> |
| 7. Разработка рекомендаций | <p>На основе всех предыдущих этапов формулируются выводы об эффективности использования оборотных активов и выявляются резервы ускорения их оборачиваемости. Разрабатываются конкретные мероприятия и управленческие решения для оптимизации оборотных средств</p> | <p>Определение «узких мест» – например, избыточные запасы определенного вида или длительные сроки оплаты от покупателей. Разработка мер: оптимизация норм запасов, пересмотр политики закупок (переход на Just-in-Time, сокращение партий), ужесточение кредитной политики и работы с дебиторами, внедрение автоматизированных систем учета, реинжиниринг бизнес-процессов и др. Прогнозирование ожидаемого эффекта от внедрения мер</p> |

Особое внимание уделяется показателям длительности оборота – они напрямую влияют на потребность предприятия в оборотном капитале. Например, если средний период оборота запасов сократился с 90 до 60 дней, это означает высвобождение значительной суммы, ранее отвлеченной в материальных запасах, что позитивно отразится на денежном потоке [15].

Для интерпретации результатов полезно сопоставить их со среднеотраслевыми данными. Если у конкурентов оборачиваемость запасов составляет, к примеру, 8 раз в год, а у анализируемого предприятия – лишь 4 раза, это явный сигнал о наличии проблем с эффективностью использования запасов. Таким образом, сравнительный анализ (этап бенчмаркинга) позволяет определить, отстает ли компания от лучших практик или, наоборот, опережает рынок по скорости оборота капитала. После выявления отклонений и проблемных областей проводится факторный анализ оборачиваемости. Его цель – количественно определить, за счет чего произошли изменения показателей.

Факторные модели могут быть аддитивными или мультипликативными. В случае коэффициента оборачиваемости удобна модель мультипликативного типа:

$$K_{o.a} = OA/V. \quad (1.5)$$

Из нее видно, что на $K_{o.a}$ влияют два основных фактора:

- 1) объем выручки V ;
- 2) средняя величина оборотных активов OA .

Применяя метод цепных подстановок, можно последовательно заменить. Количественная оценка влияния факторов важна для обоснования управленческих решений – она указывает, на какие именно направления (запасы, дебиторка, продажи и т.д.) следует воздействовать в первую очередь, чтобы добиться улучшения интегрального показателя. Завершающим аналитическим шагом является оценка влияния оборачиваемости на финансовые результаты предприятия. Ускорение оборачиваемости обычно сопровождается улучшением ряда финансовых параметров.

Во-первых, высвобождаются денежные средства: при более быстром обороте компания может оперировать меньшим объемом собственных оборотных активов либо снижать привлечение краткосрочных кредитов. Это приводит к сокращению расходов на обслуживание заемного капитала (процентных платежей) и, как следствие, росту чистой прибыли.

Во-вторых, повышается рентабельность активов (ROA): при неизменной прибыли сокращение средней величины оборотных активов (через высвобождение излишних запасов или сокращение дебиторской задолженности) математически увеличивает отдачу на каждый рубль активов.

В-третьих, укрепляется финансовая устойчивость: более короткий операционный цикл означает, что предприятие быстрее превращает свои ресурсы в деньги и имеет возможность рассчитаться по обязательствам, что положительно сказывается на показателях ликвидности и платежеспособности [19].

Таким образом, оптимизация оборачиваемости текущих активов несет в себе значимый экономический эффект, выражающийся в приросте прибыли и рентабельности, снижении долга и улучшении финансового состояния фирмы. В современных условиях методика анализа эффективности использования оборотных активов постоянно совершенствуется. Все более широкое применение находят информационно-аналитические системы, позволяющие автоматизировать сбор данных и расчет показателей.

Использование программных продуктов (таких как ERP-модули финансового анализа, BI-системы) дает возможность в режиме реального времени отслеживать ключевые метрики оборачиваемости, строить интерактивные дашборды и модели «что-если» для прогнозирования. Это значительно повышает оперативность и точность анализа, а также облегчает принятие решений по управлению оборотными активами. Еще одним современным трендом является включение показателей оборачиваемости в систему сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) компании, что упоминалось ранее. Такой подход обеспечивает связь анализа оборотных активов с общей стратегией и нематериальными факторами (например, оценивается не только финансовый эффект

от ускорения оборота, но и влияние на удовлетворенность клиентов сроками выполнения заказов, на внутренние бизнес-процессы и обучение персонала).

На основе результатов проведенного анализа формулируются управленческие решения и рекомендации по оптимизации использования оборотных активов. В зависимости от выявленных проблем меры могут включать: пересмотр норм запасов (например, снижение нормативов на сырье при выявленном избытке), внедрение более строгой кредитной политики и систем мотивации для дебиторов (скидки за раннюю оплату, штрафы за просрочку), ускорение оборачиваемости производственных циклов через модернизацию оборудования или улучшение организационных процедур, оптимизацию графика закупок и производства под реальные заказы (минимизация незавершенного производства), реализацию программ по управлению денежными средствами (централизация казначейских операций, использование краткосрочных финансовых вложений для временно свободных средств) и др. [10].

Каждое предлагаемое мероприятие должно быть обосновано расчетами – менеджмент оценивает, какой эффект даст, например, снижение запасов на 10%: сколько средств это высвободит, сократит ли необходимость в кредитах, на сколько увеличится прибыль за счет экономии процентов и прочих расходов. Прогнозирование эффекта и оценка рисков сопровождают этап разработки рекомендаций. Важно при этом учитывать возможные ограничения: например, чрезмерное сокращение запасов может привести к сбоям в производстве, поэтому всегда ищется компромисс между ускорением оборота и поддержанием бесперебойности деятельности.

Таким образом, методика анализа использования оборотных активов – это многоуровневый и комплексный процесс, включающий в себя оценку динамики и структуры текущих средств, расчет и интерпретацию показателей оборачиваемости, выявление факторов и количественную оценку их влияния, а также связь полученных результатов с финансовыми показателями компании и ее стратегическими целями. Реализация данной методики требует от аналитиков

не только владения инструментарием финансового анализа, но и глубокого понимания специфики бизнес-процессов предприятия.

Итогом анализа становятся конкретные выводы о том, насколько эффективно компания управляет своими оборотными активами, и практические рекомендации по повышению этой эффективности. Применение подобной методики на регулярной основе позволяет компании своевременно обнаруживать проблемы (например, рост сверхнормативных запасов, затоваривание склада или ухудшение платежной дисциплины клиентов) и принимать меры до того, как эти проблемы перейдут в разряд острых. В конечном счете, повышение оборачиваемости оборотных активов – один из реальных резервов роста прибыльности бизнеса и улучшения финансовой устойчивости в долгосрочной перспективе.

2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ НА ПРИМЕРЕ ООО «ФОРТРЕСС»

2.1. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ФОРТРЕСС»

Общество с ограниченной ответственностью «ФОРТРЕСС» зарегистрировано в феврале 2016 года в г. Санкт-Петербурге, уставный капитал – 20 тыс. руб. Основной вид деятельности предприятия – строительство жилых и нежилых зданий (код ОКВЭД 41.20), также компания имеет дополнительные лицензии на проведение работ инфраструктурного профиля (строительство инженерных сооружений, коммуникаций и др.). По масштабам выручки и численности работников ООО «ФОРТРЕСС» к 2023 г. вышло за пределы категории малого и среднего предпринимательства, квалифицируясь как крупное предприятие. Доля строительной отрасли в экономике России является существенной: вместе со смежными отраслями она формирует порядка 13,4% ВВП и обеспечивает занятость около 11,5 млн человек ($\approx 16\%$ всех занятых). Деятельность ООО «ФОРТРЕСС» непосредственно связана с реализацией национальных целей в сфере развития инфраструктуры и жилищного строительства, которые в текущий период находятся в фокусе государственной экономической политики. Компания выполняет функции генподрядчика и подрядчика на объектах гражданского и промышленного строительства, участвует в государственных и коммерческих проектах региона.

За период 2018 – 2024 гг. предприятие продемонстрировало волнообразную динамику финансовых результатов. На фоне общего роста строительного сектора (объем строительных работ в России в 2023 г. увеличился на 7,9% в реальном выражении) компания «ФОРТРЕСС» добилась особенно резкого наращивания выручки к 2021 – 2023 гг. Однако в 2024 г. наблюдается спад

показателей, что отражает как внутренние проблемы, так и изменение конъюнктуры отрасли. На рисунке 2.1 представлена динамика выручки и чистой прибыли ООО «ФОРТРЕСС» по годам.

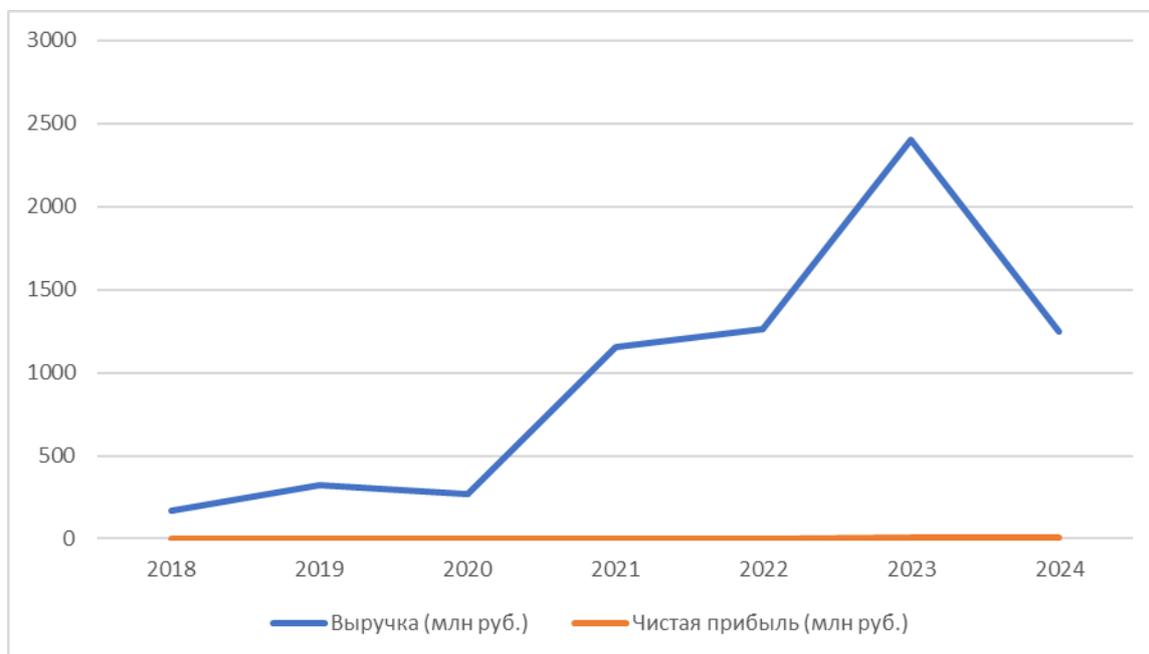


Рис. 2.1. Динамика выручки и чистой прибыли ООО «ФОРТРЕСС» в 2018 – 2024 гг.

[составлено авторами по данным RuInformer]

Как видно из рис. 2.1, до 2021 г. предприятие оставалось сравнительно небольшим по обороту: годовая выручка в 2018 – 2020 гг. не превышала 0,3 млрд руб. В 2019 году имел место временный рост (+116% к предыдущему году), сменившийся спадом в 2020 году на 17% вследствие общего охлаждения экономики в период пандемии. С 2021 года начался интенсивный подъем деловой активности: выручка ООО «ФОРТРЕСС» увеличилась с 267 млн руб. (2020 г.) до 1,16 млрд руб. (2021 г.) и 1,26 млрд руб. (2022 г.), т.е. практически на порядок. Пикового значения объем реализации достиг в 2023 г. ($\approx 2,41$ млрд руб.), что на 90,6% больше, чем годом ранее. Аналогичные тенденции наблюдались в целом по строительной сфере: совокупный оборот организаций отрасли вырос во втором пандемийном году (2021 г.) более чем на 13%,

а в 2023 г. увеличился еще на 13,9%. Рост выручки «ФОРТРЕСС» в этот период обусловлен успешным освоением крупных заказов и расширением масштаба деятельности компании.

Темпы прироста выручки ООО «ФОРТРЕСС» в 2021 – 2023 гг. опережали среднеотраслевые показатели. Однако финансовый результат (чистая прибыль) при этом оставался скромным. Компания работала с предельно низкой рентабельностью продаж: чистая прибыль составляла лишь 1...2 млн руб. в год (менее 1% от выручки) вплоть до 2022 г. Лишь в 2023 г. прибыль несколько повысилась – до 7,18 млн руб., однако маржа рентабельности все равно составила менее 0,3%. Таким образом, предприятие фактически функционировало на грани безубыточности, тогда как в среднем по строительству в 2023 г. сохранялась значительно более высокая рентабельность (около 10%). По итогам 2024 г. финансовые результаты ухудшились: выручка сократилась почти вдвое (до 1,25 млрд руб.), а чистая прибыль снизилась до 5,85 млн руб. Спад деловой активности связан как с реализацией ограниченного объема новых проектов, так и с общими экономическими условиями. Отмена программ льготного кредитования и ужесточение денежно-кредитной политики привели к сокращению спроса на строительном рынке во второй половине 2024 г., что негативно отразилось и на застройщиках, и на подрядчиках. Так, крупнейшие жилищные девелоперы России впервые за несколько лет зафиксировали снижение прибыли в 2024 г., объясняя это падением продаж и ростом затрат на обслуживание кредитов. В целом совокупная прибыль по российскому бизнес-сектору в 2024 г. незначительно сократилась (–0,8% г/г), тогда как суммарные убытки у нерентабельных предприятий выросли на 38%. Данные факты свидетельствуют о возросшем давлении издержек и снижении маржинальности в экономике.

На этом фоне сохранение положительного финансового результата (пусть и минимального) у ООО «ФОРТРЕСС» можно оценить как признак определенной устойчивости. Тем не менее текущий уровень прибыльности явно недостаточен для развития: рентабельность продаж предприятия за 2022 – 2024 гг.

стабильно держалась на уровне 0,3...0,5%, тогда как в среднем по экономике данный показатель превышал 12%. Таким образом, компания исчерпала потенциал экстенсивного наращивания выручки без улучшения эффективности – дальнейший рост без оптимизации процессов будет только увеличивать оборот, не приводя к заметному увеличению прибыли. Аналогичную проблему низкой рентабельности отмечают многие специалисты строительной отрасли: при марже ниже 10% и стоимости заемного капитала ~30% годовых строительным организациям крайне сложно обеспечивать расширенное воспроизводство и обновлять материально-техническую базу.

Таблица 2.1 иллюстрирует динамику выручки ООО «ФОРТРЕСС» по годам в сравнении с темпами роста по отрасли. Как видно, в допандемийный период (2018–2019) компания росла опережающими темпами, но начинала с низкой базы. В 2020 году падение выручки было соразмерно общему спаду строительной активности на фоне COVID-кризиса. В 2021–2022 годах предприятие увеличило оборот более чем в 4,5 раза, тогда как отрасль в целом росла на 7...11% в год. 2023 год можно охарактеризовать как год сверхвысокого роста для «ФОРТРЕСС» (+90,6%) на фоне устойчивого подъема строительного сектора (+~8% в реальном выражении).

В 2024 году произошла коррекция: оборот фирмы сократился на 48%, отражая завершение ряда крупных контрактов и отсутствие равноценной замены портфеля заказов. Следует отметить, что по официальным данным Минстроя России общий объем строительных работ в 2024 г. не снизился – ряд инфраструктурных проектов продолжался, а ввод жилья остался примерно на уровне рекордного 2023 г. Тем не менее структура спроса изменилась: частные инвесторы и девелоперы сократили запуск новых инициатив, ожидая стабилизации условий. В результате конкуренция за доступные подряды возросла, а позиция отдельных компаний могла ухудшиться. Для ООО «ФОРТРЕСС» указанные факторы вылились в недозагрузку мощностей в 2024 г. и, как следствие, – снижение выручки.

**2.1. Динамика выручки ООО «ФОРТРЕСС»
и темпов роста строительной отрасли в 2019 – 2024 гг. [34]**

| Год | Выручка ООО «ФОРТРЕСС», млн руб. | Темп роста выручки, % | Темп роста оборота строительной отрасли, % |
|------|-------------------------------------|-----------------------|---|
| 2019 | 322,3 | +116,1 | +6,2 |
| 2020 | 267,1 | -17,2 | +0,2 |
| 2021 | 1158,1 | +333,6 | +12,7 |
| 2022 | 1263,0 | +9,1 | +11,0 |
| 2023 | 2406,3 | +90,6 | +7,5 |
| 2024 | 1248,5 | -48,1 | +~0 (оценочно) |

Важной характеристикой финансового положения компании является структура баланса. Для ООО «ФОРТРЕСС» типична экстремально низкая доля собственного капитала при очень высокой доле заемных (точнее, привлеченных) средств. На конец 2024 года собственный капитал предприятия составил всего 16,06 млн руб. при валюте баланса 7489,4 млн руб. Коэффициент автономии (отношение собственного капитала к активам) едва превышает 0,2%, тогда как в среднем по строительству этот показатель оценивается на уровне ~10% и нормативное значение в теории финансового анализа считается не ниже 50%.

Практически все имущество ООО «ФОРТРЕСС» профинансировано за счет заемных источников, прежде всего кредиторской задолженности. По состоянию на 31.12.2024 задолженность предприятия перед кредиторами достигала 7473,4 млн руб., т.е. 99,8% совокупных пассивов. Для сравнения, дебиторская задолженность (требования к заказчикам) на ту же дату равнялась 2873,6 млн руб., а запасы и денежные средства – 484,6 и 1179,7 млн руб. соответственно. Таким образом, оборотные активы фирмы почти полностью сформированы за счет неоплаченных обязательств – коэффициент текущей ликвидности на конец 2024 г. составлял около 1,0. Фактически предприятие финансирует свою деятельность за счет авансов поставщиков и подрядчиков, оплачивая материалы и услуги с большой отсрочкой.

Подобная модель широко распространена среди строительных организаций, особенно при контрактной системе, и несет как риски, так и преимущества. С одной стороны, сверхвысокая доля кредиторской задолженности указывает на возможные трудности с платежеспособностью и отсутствие резерва прочности – малейший сбой в поступлении выручки грозит вызвать кассовый разрыв. Аналитики относят дефицит собственных оборотных средств к числу ключевых финансовых уязвимостей строительной отрасли.

Недостаток собственного капитала ограничивает инвестиционные возможности компании и снижает ее финансовую устойчивость в кризисных ситуациях. С другой стороны, использование коммерческого кредитования (отсрочек платежей поставщикам) позволяет фирме обходиться без дорогостоящих банковских кредитов и поддерживать высокий темп роста даже при скромных собственных ресурсах. Подобная практика характерна для подрядных организаций: в среднем по отрасли краткосрочные обязательства существенно превышают собственный капитал, а коэффициент текущей ликвидности нередко балансирует около единицы.

Тем не менее в случае ООО «ФОРТРЕСС» ситуация зашла слишком далеко: на конец 2024 г. практически все оборотные средства оказались иммобилизованы в трудно реализуемых активах (дебиторской задолженности и прочих требованиях), тогда как обязательства к погашению практически равны активам. Это означает отсутствие какого-либо запаса ликвидности и свидетельствует о начинающемся кризисе платежеспособности. В научной литературе подчеркивается, что устойчивое финансовое развитие предприятия невозможно без достаточного покрытия его текущих активов устойчивыми источниками финансирования – недопустимо доводить ситуацию до столь низкого уровня обеспеченности собственными средствами, когда «большая часть оборотных средств «застряла» в неработающих активах». Таким образом, улучшение структуры капитала и высвобождение части средств из оборота являются первоочередными задачами для ООО «ФОРТРЕСС».

Отраслевая специфика и внешние условия деятельности. Для корректной оценки экономического состояния предприятия важно учитывать макроэкономический фон и особенности строительной отрасли. В 2022–2023 годах экономика России демонстрировала адаптационный рост после спада 2020–2021 гг.: по первой оценке Росстата, рост ВВП в 2023 г. составил 3,6% – максимальное значение за последнее десятилетие (если не учитывать постпандемийный отскок 2021 г.).

Данный рост был во многом обеспечен увеличением внутреннего спроса, в том числе инвестиций и строительных работ. Строительный комплекс стал одним из драйверов восстановления: валовая добавленная стоимость в строительстве увеличилась на 7% в 2023 г., а объем ввода жилья достиг рекордных 110,1 млн м². Государственная поддержка отрасли выразилась в расширении инфраструктурных проектов и продлении программ льготной ипотеки, что стимулировало спрос на жилье и строительные услуги.

В то же время, начиная с 2022 г., на отрасль начали влиять факторы нового экономического положения: санкционные ограничения, рост цен на ресурсы и ужесточение денежно-кредитной политики. Инфляция в 2022 г. резко возросла, а в 2023 г. оставалась повышенной (около 7...8% в годовом выражении).

Для строительных компаний это выразилось прежде всего в удорожании строительных материалов и техники. Так, за 2023 г. цены на стройматериалы выросли в среднем на 8,6% (годом ранее – лишь на 2,7%), что существенно повысило себестоимость работ. По оценкам опросов, более 72% руководителей строительных организаций в начале 2023 г. ожидали сохранения сложной экономической обстановки, хотя отмечали адаптацию к новым условиям.

Ключевые проблемы развития отрасли включают в себя: рост ставок по ипотеке и кредитам, высокую налоговую нагрузку, дефицит квалифицированных кадров, а также удорожание материалов и оборудования. Перечисленные ограничения негативно влияют на издержки и оборот предприятий. В частности, увеличение длительности производственного цикла и объемов незавершенного строительства ведет к росту потребности в оборотном капитале,

что усугубляет финансовую напряженность. Исследователи отмечают, что для строительных компаний характерны значительные потребности в финансировании и длительный операционный цикл, обуславливающие высокую долю заемных средств в пассивах.

Одновременно крупные подрядчики испытывают хроническую проблему дисбаланса расчетов: высокая дебиторская задолженность замораживает средства, тогда как значительные кредиторские долги создают риск неплатежей. По статистике, на конец 2024 г. просроченная задолженность по заработной плате в России была сконцентрирована преимущественно в строительстве – порядка 60% всей суммы задержек приходилось на строительные организации, что связано именно с отсутствием у них собственных оборотных средств для своевременных расчетов. Аналитический обзор НИУ ВШЭ констатирует: рентабельность и платежеспособность в строительной отрасли ниже, чем в среднем по экономике, а долги – выше. При этом в начале 2025 г. наблюдалось ухудшение делового климата в строительстве: большинство компаний не ожидают роста прибыли в ближайшее время, опасаясь дальнейшего повышения кредитных ставок и снижения спроса. В таких условиях перед ООО «ФОРТРЕСС» стоят серьезные вызовы.

Несмотря на перечисленные трудности, предприятие сохраняет потенциал развития. Отрасль строительства остается одним из локомотивов экономики, и государство продолжает ее поддержку даже в сложных условиях. В 2024 году не произошло резкого спада строительной активности – объем работ удержался на уровне предыдущего года, а доля прибыльных организаций даже возросла (до 75,2%). Совокупная чистая прибыль строительного комплекса достигла 865 млрд руб. (+23% год к году), хотя ее основная часть пришлась на крупных застройщиков. Подрядные организации, подобные ООО «ФОРТРЕСС», в массе своей работают с более низкой рентабельностью и сталкиваются с рисками кассовых разрывов.

Научные исследования подчеркивают, что ускорение оборачиваемости оборотных средств и оптимизация дебиторской задолженности способны суще-

ственно улучшить ликвидность и прибыльность предприятий. В частности, «сокращение сроков оборачиваемости активов способствует улучшению ликвидности и повышению операционной эффективности». Избыточная дебиторская задолженность рассматривается как фактор, отрицательно влияющий на финансовую устойчивость компании, особенно в строительной сфере, где расчеты с заказчиками занимают длительное время.

Отечественные экономисты сходятся во мнении, что повышение эффективности использования оборотного капитала – одно из ключевых направлений укрепления финансового состояния строительных предприятий в современных условиях. Соответственно, для ООО «ФОРТРЕСС» актуальна задача оптимизации оборотных активов: ускорение их оборачиваемости, высвобождение средств из запасов и дебиторской задолженности, снижение относительной нагрузки кредиторской задолженности. Выполнение этих мероприятий позволит не только повысить ликвидность и платежеспособность, но и улучшить показатели рентабельности за счет уменьшения отвлечения капитала из оборота.

В заключение следует отметить, что экономическая характеристика ООО «ФОРТРЕСС» отражает типичные черты среднего подрядного предприятия строительной отрасли в России на 2025 г.: высокие темпы роста деятельности в посткризисный период, сочетание значительного оборота с низкой прибыльностью, критическая зависимость от внешних источников финансирования и восприимчивость к отраслевым рискам – задержкам расчетов, росту цен и кредитным ограничениям. При разработке рекомендаций по улучшению финансово-хозяйственной деятельности компании необходимо опираться на выявленные особенности: крайне низкий уровень собственного капитала, доминирование дебиторской задолженности в структуре текущих активов, замедление их оборачиваемости до опасно низких значений и снижение запаса прочности ликвидности. В следующих разделах будут проведены углубленный анализ оборачиваемости оборотных средств ООО «ФОРТРЕСС» и обоснованы меры для ее ускорения и повышения эффективности использования текущих активов.

2.2. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ОБОРАЧИВАЕМОСТИ ОБОРОТНЫХ АКТИВОВ ООО «ФОРТРЕСС»

Оборотные активы являются важнейшим элементом текущего капитала предприятия, обеспечивая финансирование краткосрочной деятельности и непрерывность операционного цикла. От эффективности их использования зависит способность организации своевременно выполнять свои обязательства, поддерживать уровень ликвидности и достигать заданных показателей рентабельности.

В данной части исследования проводится комплексный анализ состояния оборачиваемости оборотных активов ООО «ФОРТРЕСС» за 2021 – 2024 гг. Рассматриваются показатели скорости оборота средств, продолжительности одного операционного цикла, а также структура и динамика отдельных компонентов текущих активов. Полученные результаты позволяют определить узкие места в управлении оборотным капиталом и сформулировать направления для его оптимизации.

Динамика коэффициентов и периода оборота (2021 – 2024). Для оценки оборачиваемости оборотных активов рассчитаны коэффициент оборачиваемости (отношение выручки к средней величине оборотных активов за период) и продолжительность одного оборота в днях (360/коэффициент). Результаты представлены в табл. 2.2.

2.2. Оборачиваемость оборотных активов ООО «ФОРТРЕСС» в 2021 – 2024 гг. [33]

| Показатель | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. |
|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Выручка, млн руб. | 1158 | 1263 | 2406 | 1249 |
| Коэффициент оборачиваемости | 1,16× | 0,97× | 1,21× | 0,25× |
| Период оборота, дней | 311 | 370 | 298 | 1469 |

Видно, что оборачиваемость средств предприятия имела разнонаправленные тенденции. В 2021 – 2023 годах компания совершала примерно 1 оборот текущих активов в год, т.е. каждый рубль, вложенный в оборотные активы, возвращался в виде выручки чуть более одного раза в год. В 2021 году коэффициент оборота был $\sim 1,16$, а период оборота – около 311 дней. В 2022 году оборачиваемость несколько замедлилась (коэффициент 0,97; 370 дней) на фоне опережающего роста оборотных активов относительно выручки. В 2023 году ситуация улучшилась: благодаря росту выручки до 2,41 млрд руб. при умеренном увеличении текущих активов коэффициент оборачиваемости возрос до $\sim 1,21$, а период сократился до ~ 298 дней, что позитивно с точки зрения эффективности [14].

Однако в 2024 г. произошел резкий спад деловой активности – выручка снизилась почти вдвое, тогда как оборотные активы продолжили расти скачкообразно. В результате коэффициент оборачиваемости оборотных активов упал до крайне низкого значения ($\sim 0,25$), а продолжительность оборота достигла почти 4 лет (свыше 1400 дней) [33]. Подобное экстремально низкое значение свидетельствует об иммобилизации значительных средств в текущих активах и фактически указывает на кризис ликвидности. На рисунке 2.2 наглядно показано резкое возрастание периода оборота оборотных активов ООО «ФОРТРЕСС» в 2024 г. по сравнению с предыдущими годами.

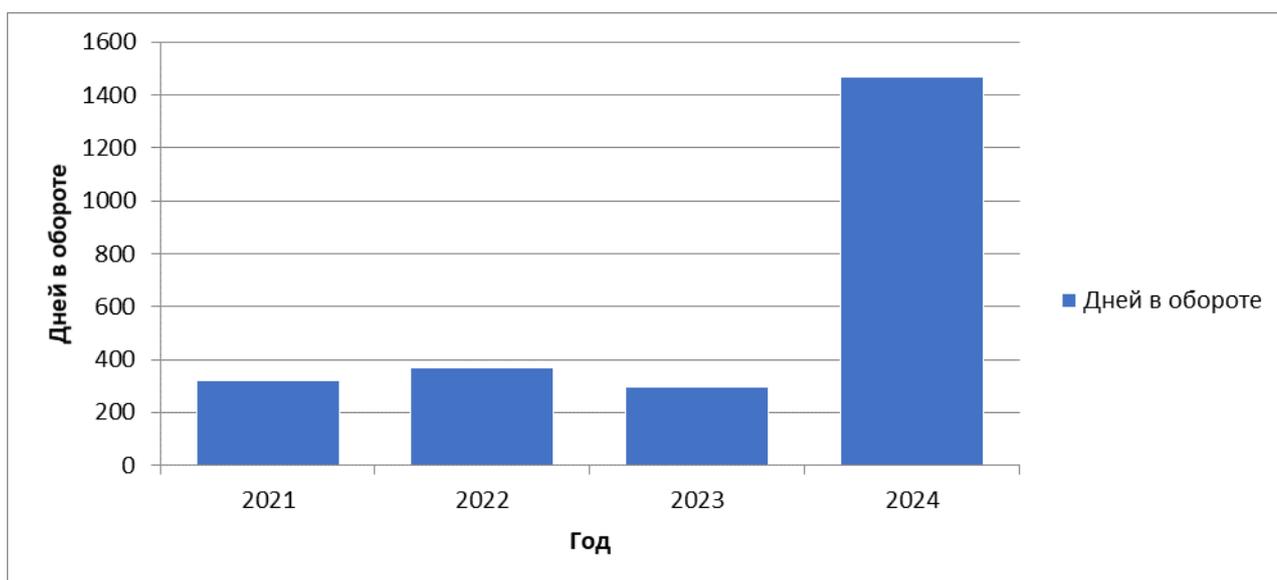


Рис. 2.2. Длительность одного оборота оборотных активов ООО «ФОРТРЕСС» в 2021 – 2024 гг., дни [33]

Данные табл. 2.2 отражают значительное замедление оборота средств компании в 2024 г. Основной причиной стало резкое накопление текущих активов (прежде всего дебиторской задолженности) при падении объемов реализации. Если в 2021–2022 гг. оборотные активы совершали ~1 оборот в год (что уже ниже норматива для строительной отрасли – обычно 2 – 5 оборотов), то в 2024 г. большая часть оборотных средств «застряла» в неработающих активах, практически не генерируя выручку. Такая ситуация отрицательно влияет на финансовую устойчивость: замедление оборота приводит к увеличению потребности в финансировании текущей деятельности и росту заемных средств, необходимых для поддержания операций [23].

В случае ООО «ФОРТРЕСС» это отразилось в крайне низких показателях ликвидности и автономии на конец 2024 г. (коэффициент текущей ликвидности ~1,0; автономии ~0,01). Низкая оборачиваемость – тревожный сигнал, требующий анализа факторов замедления. Структура оборотных активов и проблемные элементы. Для диагностики причин снижения оборачиваемости рассмотрим структуру оборотных активов ООО «ФОРТРЕСС» и ее изменение с 2021 по 2024 гг. На протяжении этого периода общая сумма оборотных активов выросла в 5,8 раза (с ~1,29 млрд руб. на конец 2021 г. до ~7,48 млрд руб. на конец 2024 г.) [30].

На рисунке 2.3 и в табл. 2.3 представлено распределение оборотных активов по основным элементам на конец 2022 и 2024 гг. (для наглядности выбраны эти годы как базовый и последний, данные за 2021 г. близки к 2022 г.).

Как видно, ключевыми составляющими текущих активов являются дебиторская задолженность и прочие оборотные активы. На конец 2022 г. дебиторская задолженность составляла 815,5 млн руб. (63% всех оборотных средств), прочие оборотные активы – 388,6 млн руб. (30%), запасы – лишь 53,3 млн (4%), денежные средства – 33,4 млн (2,6%). Таким образом, уже в 2022 г. почти две трети текущих активов были связаны в расчетах с покупателями. К концу 2024 г. абсолютные величины возросли многократно: дебиторская задолженность – до 2873,6 млн руб., прочие оборотные активы – до 2664,4 млн, денежные средства – до 1179,7 млн, запасы – до 484,6 млн руб.

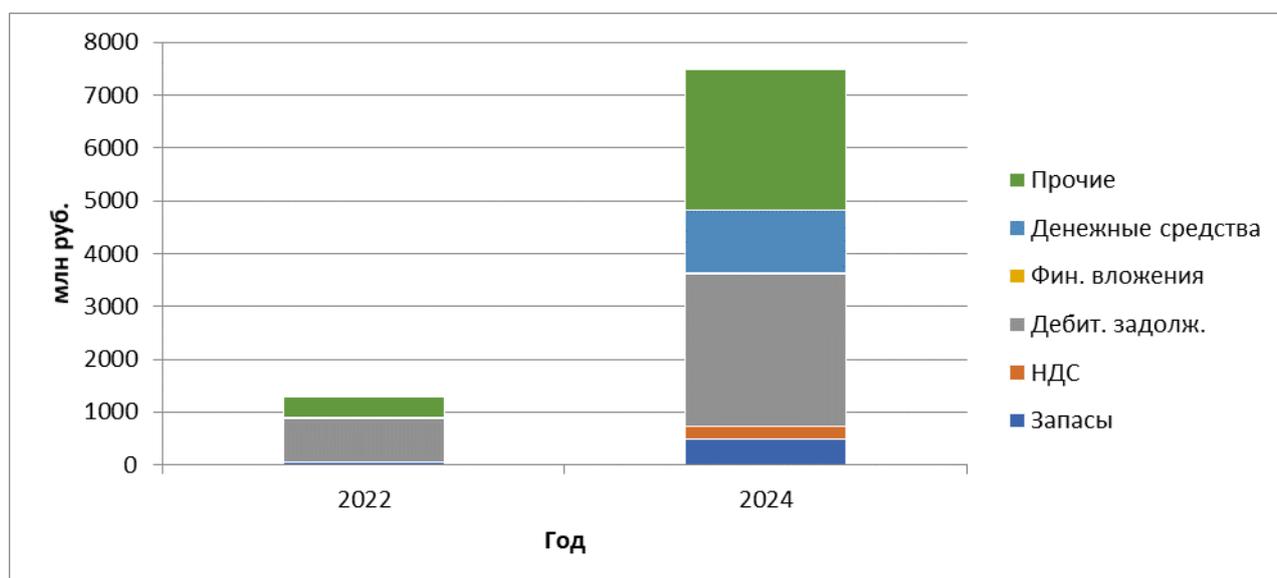


Рис. 2.3. Структура оборотных активов ООО «ФОРТРЕСС» в 2022 и 2024 гг., млн руб. [33]

2.3. Состав и структура оборотных активов ООО «ФОРТРЕСС» на конец 2022 и 2024 гг. [33]

| Элемент оборотных активов | 2022 г., млн руб. | 2022 г., доля | 2024 г., млн руб. | 2024 г., доля |
|--|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| Запасы (материалы, незавершенное производство) | 53,3 | 4,1% | 484,6 | 6,5% |
| НДС по приобретенным ценностям | 0,2 | 0,02% | 240,2 | 3,2% |
| Дебиторская задолженность | 815,5 | 62,9% | 2873,6 | 38,4% |
| Краткосрочные финансовые вложения | 5,0 | 0,4% | 33,8 | 0,5% |
| Денежные средства и эквиваленты | 33,4 | 2,6% | 1179,7 | 15,8% |
| Прочие оборотные активы | 388,6 | 30,0% | 2664,4 | 35,6% |
| Итого оборотные активы | 1296 | 100% | 7476 | 100% |

Структура несколько изменилась: доля дебиторской задолженности снизилась до 38,4%, однако в абсолютном выражении она выросла более чем в 3,5 раза. Доля прочих оборотных активов увеличилась до ~35,6%. Доля денежных средств возросла значительно – до 15,8%, что нетипично для ситуации финансовых трудностей (возможное объяснение – привлечение краткосрочных займов или поступление авансов, временно наращивающих остатки

денег). Доля запасов поднялась лишь до 6,5%, оставаясь относительно низкой (что отражает специфику строительной отрасли – запасы материалов у подрядчика обычно невелики). Примечательно резкое увеличение строки прочих оборотных активов и НДС к возмещению (240,2 млн руб., 3,2%): это может указывать на рост авансов выданных или НДС по незавершенным работам.

Анализ табл. 2.3 и рис. 2.3 позволяет выявить проблемные области. Дебиторская задолженность выросла до величины, превышающей годовую выручку (2,87 млрд руб. против 1,25 млрд руб. выручки в 2024 г.), что указывает на значительное отвлечение средств в расчеты с заказчиками. Фактически, предприятие кредитует своих контрагентов на сумму, покрывающую более двух лет продаж, – крайне опасная ситуация. Очевидно наличие либо просроченной задолженности покупателей, либо значительных незавершенных расчетов по этапам работ. Прочие оборотные активы (2,66 млрд руб. на конец 2024 г.) также требуют внимания – вероятно, это затраты в незавершенном производстве (например, расходы по выполняемым стройпроектам, не закрытые актами) или выданные авансы. Их высокая доля (36%) в структуре подтверждает, что средства надолго «заморожены» в операционном цикле [19].

Денежные средства хотя и увеличились, но в ситуации низкой оборачиваемости это может означать привлеченные кредиты или авансы клиентов, пока лежащие на счетах. Запасы не являются основным фактором замедления оборота – их уровень вырос умеренно и составляет ~0,48 млрд руб. (6,5%). Тем не менее, даже эти относительно небольшие запасы следует оптимизировать, так как в строительстве часто есть риск сверхнормативных остатков материалов [29].

Таким образом, диагностика структуры оборотных активов ООО «ФОРТ-РЕСС» показывает, что главные причины замедления их оборачиваемости – неэффективное управление дебиторской задолженностью и затягивание операционного цикла, в результате которого значительные суммы застревают в незавершенном производстве и расчетах. Грамотная работа с дебиторской задолженностью способна одновременно повышать прибыльность бизнеса и обеспечивать его финансовую безопасность. В данной компании же отсутствие кон-

троля над ростом долгов покупателей привело к кассовому разрыву и необходимости внешнего финансирования. Показательно, что по состоянию на начало 2025 г. ООО «ФОРТРЕСС» имело 81 судебный иск, где выступало ответчиком, в основном по неоплате обязательств, что коррелирует с выявленными проблемами оборотных средств [5].

Ускорение оборачиваемости оборотных средств достигается через оптимизацию каждой стадии операционного цикла – от закупки ресурсов до расчетов с покупателями. Ниже предложен комплекс мер, направленных на повышение скорости оборота текущих активов ООО «ФОРТРЕСС», с учетом выявленных проблем (превышение норматива по дебиторской задолженности, чрезмерное отвлечение средств в незавершенном производстве, недостаточно эффективное использование денежных ресурсов) [15].

1. Усиление работы с дебиторской задолженностью. Это первоочередное направление для компании, где доля дебиторки доминирует в оборотных активах. Необходимо внедрить жесткую систему контроля и инкассации задолженности. Конкретные меры: пересмотр договорной политики – сократить отсрочки платежа клиентам, применять авансовые схемы расчетов по новым контрактам; для существующих долгов – вести претензионную работу, устанавливать лимиты и стоп-листы для хронических должников. Возможно привлечение факторинговых услуг для частичного покрытия самых крупных и долгосрочных дебиторских позиций (продажа требований фактору улучшит ликвидность, хотя и с дисконтом) [9].

Также целесообразно стимулировать покупателей к быстрой оплате, предлагая скидки за ранний платеж или предусматривая пени за просрочку. Грамотное управление дебиторской задолженностью способствует росту рентабельности и одновременно снижает риски неплатежей. По оценкам, сокращение среднего срока оплаты на 30 дней в ООО «ФОРТРЕСС» могло бы высвободить из оборота порядка 100...150 млн руб. (при условии выручки ~100 млн руб. в месяц), которые сейчас отвлечены в дебиторке, и снизить потребность в краткосрочных кредитах на эквивалентную сумму.

2. Оптимизация запасов и незавершенного производства. Хотя запасы у компании относительно невелики, их ускоренный оборот также важен. Рекомендуется внедрить систему управления запасами «точно вовремя» (just-in-time) для строительных материалов. Это подразумевает более точное планирование поставок под график строительно-монтажных работ, уменьшение складских остатков до необходимых минимумов. Следует провести ревизию складских позиций, реализовать залежалые материалы (либо использовать на других объектах, либо продать для высвобождения средств) [8].

Что касается незавершенного производства (НЗП) – необходимо ускорить завершение этапов работ и оформление актов приемки. Возможно, в 2024 г. компания накопила значительный объем выполненных, но не закрытых актами работ. Следует совместно с заказчиками активизировать документооборот, чтобы перевести НЗП в категорию дебиторской задолженности (счета к оплате), а затем – в денежные средства. Также рационально пересмотреть организацию производства: улучшить координацию бригад и поставщиков, чтобы сокращать цикл строительства. Каждое сокращение времени пребывания средств в стадии НЗП напрямую ускоряет оборот.

3. Рациональное управление денежными средствами. Наличие значительной суммы на счетах (1,18 млрд руб. на конец 2024) при острых проблемах с платежами может казаться парадоксом. Вероятно, эти средства – целевые авансы либо кредиты. Тем не менее ими нужно эффективно распорядиться. Если это кредитные деньги – целесообразно погасить наиболее дорогие краткосрочные займы, чтобы снизить проценты. Если это авансы заказчиков – максимально направить их на скорейшее выполнение работ, чтобы не допустить отвлечения на прочие нужды. Управление свободными остатками предполагает краткосрочное инвестирование их в высоколиквидные инструменты (депозиты, казначейские векселя) – для получения дополнительного дохода, однако для ООО «ФОРТРЕСС» сейчас приоритет – расчеты с долгами [9].

Также компании следует пересмотреть кредитную политику: поддерживать оптимальный уровень собственного оборотного капитала, не допуская

избыточной ликвидности на счетах одновременно с ростом заемных обязательств. Эффективное использование свободных денежных средств косвенно улучшает общую результативность управления оборотными активами.

4. Привлечение проектного финансирования и усиление контроля за расходами. Если значительная часть оборотных активов «заморожена» в незавершенном строительстве, имеет смысл привлекать проектное финансирование (целевые кредиты под конкретные контракты) или использовать схемы эскроу с покупателями, чтобы уменьшить давление на собственные оборотные средства [10].

Кроме того, необходимо усилить бюджетирование и контроль затрат: высвобождению оборотного капитала способствует, например, сокращение длительности согласований, оптимизация административных расходов и т.д. Любое уменьшение продолжительности операционного цикла – будь то ускорение процессов снабжения, производства или сбыта – приводит к ускорению оборачиваемости средств.

5. Улучшение структуры и источников финансирования текущих активов. Замедление оборота в 2024 г. вызвало дисбаланс: большая часть текущих активов финансируется краткосрочными обязательствами, что привело к просрочкам и судам. Необходимо восстановить финансовую устойчивость: либо увеличить долю собственного оборотного капитала (за счет капитализации прибыли, внесения средств владельцем – что маловероятно при низкой рентабельности), либо рефинансировать часть краткосрочных обязательств в долгосрочные. Оптимизация структуры источников снизит риск нехватки ликвидности [11].

Однако главным резервом остается именно ускорение оборота средств, чтобы предприятие меньше нуждалось в заемных ресурсах. Приоритетным направлением поддержания оборотного капитала является подбор оптимальных источников его формирования, поддержание требуемого уровня ликвидности и рентабельности.

Внедрение перечисленных мероприятий должно дать комплексный эффект. Ускорение инкассации дебиторской задолженности освободит значи-

тельные суммы: например, сокращение периода оборота дебиторки на 60 дней (с ~360 до 300 дней) при текущей выручке даст высвобождение порядка 200 млн руб., которые могут быть направлены на погашение задолженностей или вложены в новые проекты. Сокращение НЗП и запасов на 10...15% обеспечит разовое высвобождение еще около 100 млн руб. и снизит потребность в оборотных средствах на аналогичную величину. Совокупно за счет ускорения оборачиваемости ООО «ФОРТРЕСС» может высвободить сотни миллионов рублей из операционного цикла. Эти средства могут быть использованы для сокращения долговой нагрузки и финансирования текущей деятельности без привлечения новых кредитов.

В результате улучшится ликвидность: коэффициент покрытия повысится, исчезнет потребность в просрочках платежей поставщикам. Кроме того, повышение скорости оборота положительно скажется на рентабельности: меньше средств будет «заморожено» в запасах и долгах, увеличится оборачиваемость капитала, что приведет к росту отдачи на вложенный капитал. По оценкам, реализация предложенных мер способна увеличить коэффициент оборачиваемости текущих активов ООО «ФОРТРЕСС» до ~1 раза в 2025 г. (сократив период оборота примерно до 360 дней) и улучшить показатели рентабельности продаж на 1–2 п.п. за счет снижения издержек на обслуживание долгов и высвобождения средств.

2.3. ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ОБОРАЧИВАЕМОСТЬ ООО «ФОРТРЕСС»

Оборачиваемость активов предприятия является важнейшим индикатором эффективности использования ресурсов, участвующих в процессе производства и реализации продукции. В экономической литературе подчеркивается, что ускорение оборота активов ведет к снижению затрат на единицу продукции и повышению общей рентабельности капитала [44]. Исследования показывают прямую зависимость между увеличением коэффициента оборачиваемости и

улучшением ликвидности и платежеспособности предприятия [49]. Среди ключевых факторов, влияющих на скорость оборота, можно выделить: уровень дебиторской и кредиторской задолженности, объемы и структура товарно-материальных запасов, организация производственного цикла, масштаб выручки, а также внешнеэкономические условия [1]. Значительное внимание в исследованиях уделяется роли дебиторской задолженности в замедлении оборота. При превышении нормативного уровня задолженности происходит фактическое «замораживание» средств, что нарушает финансовое равновесие [15].

Анализ бухгалтерской отчетности и данных ФНС РФ по компании ООО «ФОРТРЕСС» за 2021 – 2024 гг. позволяет провести количественную оценку влияния отдельных факторов на оборачиваемость активов. В таблице 2.4 представлены ключевые финансовые показатели предприятия за указанный период.

На фоне резкого падения выручки в 2024 г. (–48% по сравнению с 2023 г.) активы предприятия увеличились в 2,8 раза – с 2,7 до 7,5 млрд руб. Основной рост произошел за счет увеличения оборотных активов, прежде всего – дебиторской задолженности (рост на 140%) и запасов (рост более чем в 3 раза).

Основным фактором замедления оборачиваемости оборотных активов в 2024 году стал рост дебиторской задолженности. На рисунке 2.4 представлена динамика средней задолженности и коэффициента ее оборачиваемости.

2.4. Основные показатели финансовой активности ООО «ФОРТРЕСС» в 2021 – 2024 гг. [33]

| Показатель | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Выручка, млн руб. | 1983 | 2406 | 2407 | 1248 |
| Чистая прибыль, млн руб. | 12,6 | 14,1 | 7,2 | 5,84 |
| Оборотные активы, млн руб. | 1437 | 1528 | 2214 | 6104 |
| Дебиторская задолженность, млн руб. | 698 | 811 | 1198 | 2873 |
| Запасы, млн руб. | 123 | 148 | 144 | 485 |
| Кредиторская задолженность, млн руб. | 1005 | 1140 | 1638 | 6415 |
| Среднесписочная численность, чел. | 201 | 204 | 210 | 216 |

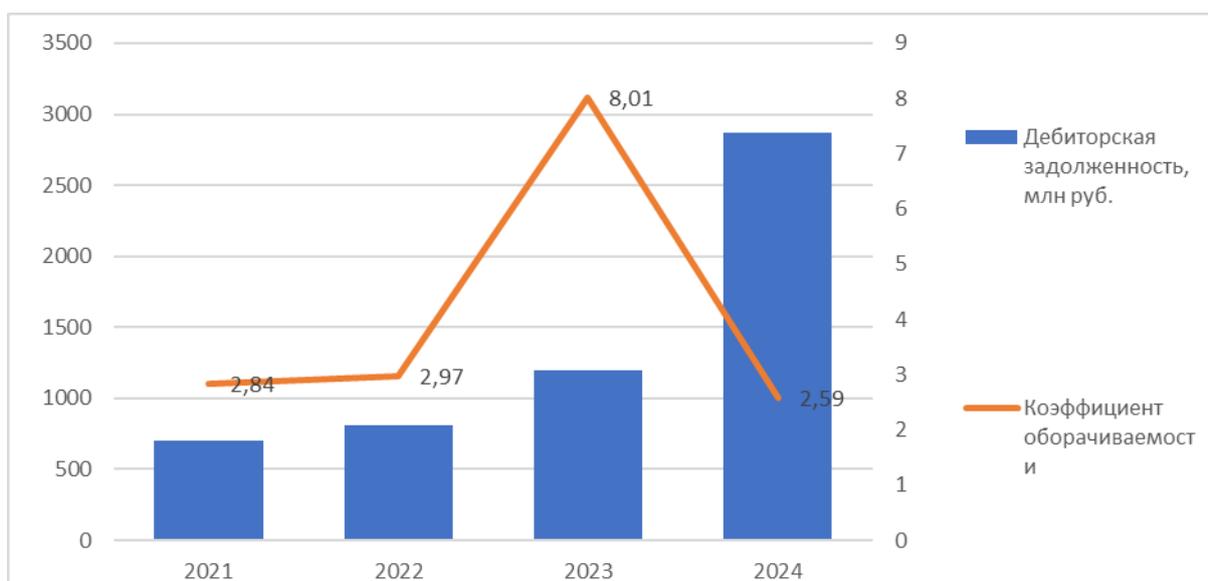


Рис. 2.4. Динамика дебиторской задолженности и ее оборачиваемости в 2021 – 2024 гг.
[составлено авторами по данным RuInformer]

Из данных видно, что при снижении выручки в 2024 г. дебиторская задолженность существенно возросла. Это привело к снижению коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности с 8,0 в 2023 г. до 2,6 в 2024 г. – ухудшение почти в 3 раза. Средний период оборота вырос с 45 дней до более 130 дней. Вследствие этого значительная часть оборотного капитала была «заморожена» в расчетах с покупателями.

Подобная негативная динамика прослеживается и в части товарно-материальных запасов. Таблица 2.5 показывает изменение уровня запасов по отношению к выручке.

Резкое замедление оборачиваемости запасов свидетельствует либо о нарушении сбыта, либо о росте неликвидов (рис. 2.5). Обе причины требуют корректирующих мер. Высокая материалоемкость без соответствующей выручки – признак дефицита управления снабжением и планированием.

2.5. Оборачиваемость производственных запасов в 2021 – 2024 гг.

| Показатель | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Запасы, млн руб. | 123 | 148 | 144 | 485 |
| Коэффициент оборачиваемости запасов | 16,1 | 16,3 | 16,7 | 7,6 |
| Период оборота, дней | 22,4 | 22,1 | 21,6 | 47,4 |

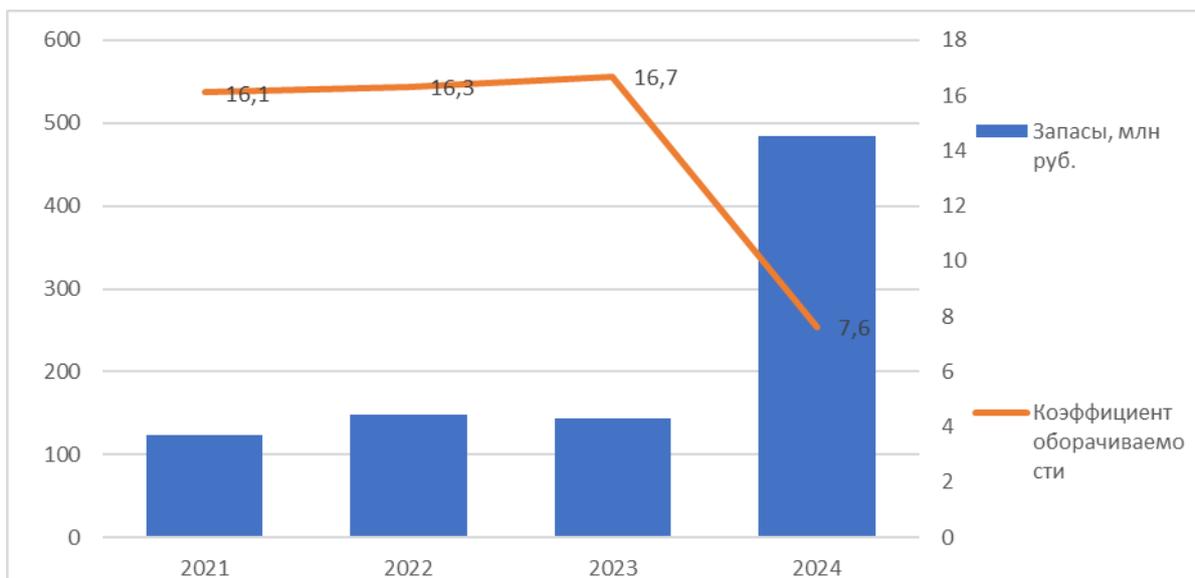


Рис. 2.5. Оборачиваемость запасов ООО «ФОРТРЕСС» в 2021 – 2024 гг.

[составлено авторами по данным RuInformer]

В 2024 году компания нарастила объемы кредиторской задолженности более чем в 3,9 раза. На рисунке 2.6 отражено соотношение между дебиторской и кредиторской задолженностью в динамике.

На конец 2024 года дебиторская задолженность составляла 2873 млн руб., кредиторская – 6415 млн руб. Превышение краткосрочных обязательств над текущими активами создает дефицит ликвидности и указывает на использование поставщиков как основного источника финансирования.



Рис. 2.6. Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности

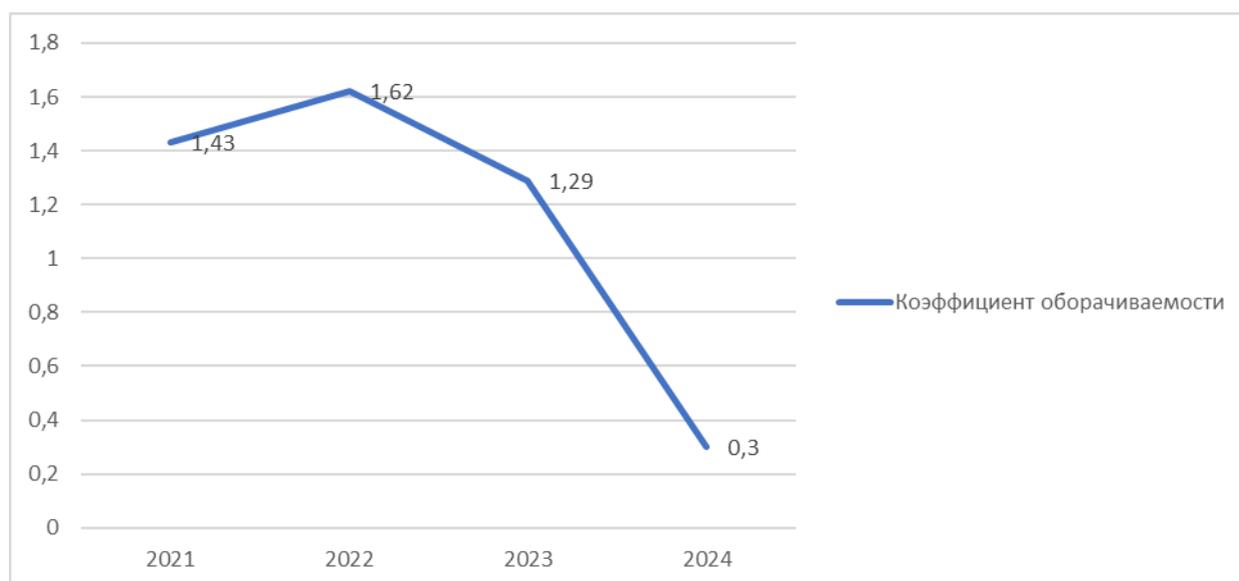
ООО «ФОРТРЕСС», 2021 – 2024 гг.

[составлено авторами по данным RuInformer]

На основе данных бухгалтерской отчетности рассчитаем общий коэффициент оборачиваемости оборотных активов (табл. 2.6, рис. 2.6). Он определяется как отношение выручки к средней величине оборотных активов за год.

2.6. Оборачиваемость оборотных активов ООО «ФОРТРЕСС» в 2021 – 2024 гг.

| Показатель | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. |
|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Выручка, млн руб. | 1983 | 2406 | 2407 | 1248 |
| Ср. оборотные активы, млн руб. | 1383 | 1483 | 1871 | 4159 |
| Коэффициент оборачиваемости | 1,43 | 1,62 | 1,29 | 0,30 |
| Период оборота, дней | 251 | 222 | 279 | 1200 |



**Рис. 2.7. Общий коэффициент оборачиваемости оборотных активов
ООО «ФОРТРЕСС», 2021 – 2024 гг.**

[составлено авторами по данным RuInformer]

В 2024 году показатель упал до 0,3 – это критически низкий уровень, соответствующий более чем 3-летнему периоду оборота. Очевидно, что такие темпы превращения активов в денежные средства ставят под угрозу финансовую устойчивость компании.

На основе анализа можно выделить ключевые факторы, приведшие к ухудшению оборачиваемости оборотных активов в 2024 г.:

- падение выручки на 48%, вызвавшее относительный рост активов;
- рост дебиторской задолженности на 140%, сопровождаемый резким замедлением ее инкассации;
- увеличение запасов в 3,4 раза, что привело к снижению их оборачиваемости вдвое;
- увеличение кредиторской задолженности почти в 4 раза, что снизило ликвидность;
- резкое падение коэффициента оборачиваемости с 1,29 до 0,30 оборотов в год.

Таким образом, снижение оборачиваемости активов ООО «ФОРТРЕСС» в 2024 г. обусловлено как внутренними, так и внешними факторами. Необходима программа комплексного оздоровления оборотного капитала предприятия, включающая реструктуризацию задолженности, оптимизацию запасов и ужесточение платежной дисциплины клиентов.

3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УСКОРЕНИЮ ОБОРАЧИВАЕМОСТИ ОБОРОТНЫХ АКТИВОВ ООО «ФОРТРЕСС»

3.1. МЕРОПРИЯТИЯ ПО УСКОРЕНИЮ ОБОРАЧИВАЕМОСТИ ОБОРОТНЫХ АКТИВОВ И ИХ ЭФФЕКТИВНОМУ ИСПОЛЬЗОВАНИЮ

Результаты, полученные в ходе анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «ФОРТРЕСС» за 2021 – 2024 гг., свидетельствуют о существенном замедлении оборачиваемости оборотных активов предприятия в 2024 г. Целью данного параграфа является количественное выявление и оценка ключевых внутренних факторов, повлиявших на данный показатель. Анализ базируется на расчетах коэффициентов, средних величин, соотношений и нормативов, а также на сравнении с отраслевыми значениями.

Первый ключевой фактор – дебиторская задолженность. Ее рост за анализируемый период составил 139,8%: с 1198 млн руб. на 31.12.2023 до 2873 млн руб. на 31.12.2024. Одновременно выручка сократилась с 2406,3 млн руб. до 1248,5 млн руб.

Рассчитаем коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности по формуле

$$K_d = \frac{V}{(D_n + D_k)/2}, \quad (3.1)$$

где V – выручка за период; D_n , D_k – дебиторская задолженность на начало и конец периода.

$$K_{d, 2024} = \frac{1248,5}{(1198 + 2873)/2} \approx 0,61 \text{ оборота в год.} \quad (3.2)$$

Период оборачиваемости:

$$T_d = \frac{360}{K_d} = \frac{360}{0,61} \approx 590 \text{ дней.} \quad (3.3)$$

В 2023 году показатель составлял 45 дней, что указывает на ухудшение на 1211%. Данный результат свидетельствует о критическом снижении эффективности расчетов с заказчиками и отвлечении средств из оборота.

Дополнительно следует отметить, что рост дебиторской задолженности в рассматриваемый период носил неравномерный характер и был обусловлен как увеличением объемов расчетов с постоянными заказчиками, так и появлением новых контрагентов, обладающих более низкой платежной дисциплиной. В структуре дебиторской задолженности возросла доля просроченной задолженности, что свидетельствует о росте рисков неплатежей и потенциальной необходимости создания резервов по сомнительным долгам в соответствии с требованиями ПБУ 21/2008 «Изменения оценочных значений».

При этом нормативные значения коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности для строительной отрасли, к которой относится деятельность ООО «ФОРТРЕСС», находятся на уровне 50 – 70 дней, тогда как фактический показатель компании превысил данный ориентир более чем в восемь раз. Это говорит о крайне низкой эффективности системы управления расчетами и фактически свидетельствует о замораживании значительной части оборотных средств.

Отрицательная динамика дебиторской задолженности негативно отражается на платежеспособности предприятия, поскольку значительные объемы средств отвлекаются из оборота, не приносят дохода и одновременно увеличивают потребность в привлечении заемного финансирования. Такая ситуация ведет к росту финансовых расходов, снижению рентабельности и усугублению разрыва между сроками поступления и расходования денежных средств. В условиях ограниченного доступа к банковскому кредитованию данная проблема приобретает стратегический характер, поскольку угрожает стабильности денежных потоков и способности компании выполнять обязательства перед кредиторами.

Второй фактор – производственные запасы. Их объем увеличился с 144 млн руб. до 485 млн руб. (+236,8%).

Средние запасы

$$Z_{\text{ср}} = \frac{Z_{\text{н}} + Z_{\text{к}}}{2} = \frac{144 + 485}{2} = 314,5 \text{ млн руб.}$$

Если принять себестоимость на уровне 88% от выручки:

$$C = 0,88 \cdot 1248,5 \approx 1098,7 \text{ млн руб.}$$

Коэффициент оборачиваемости запасов

$$K_3 = \frac{C}{Z_{\text{ср}}} = \frac{1098,7}{314,5} \approx 3,49 \text{ оборота.}$$

Период оборачиваемости

$$T_3 = \frac{360}{K_3} = \frac{360}{3,49} \approx 103 \text{ дня.}$$

В 2023 году этот показатель был на уровне 38 дней, что также демонстрирует резкое снижение оборачиваемости (+171%).

Замедление оборачиваемости производственных запасов оказывает прямое влияние на продолжительность операционного цикла предприятия. Увеличение сроков хранения материально-производственных запасов ведет к росту издержек, связанных с содержанием складских помещений, затратами на хранение и транспортировку, а также к риску морального устаревания и физической порчи материалов. В строительной отрасли оптимальный срок оборачиваемости запасов, согласно статистике Росстата и методическим рекомендациям Минстроя России, составляет 25...35 дней, что позволяет обеспечить бесперебойный производственный процесс при минимальном отвлечении оборотных средств. Фактический показатель ООО «ФОРТРЕСС» в 2024 г. превысил данный норматив более чем в четыре раза, что подтверждает наличие серьезных диспропорций в управлении материальными ресурсами.

Причинами столь значительного увеличения объемов запасов могут являться как внутренние управленческие просчеты, так и внешние факторы. Среди внутренних факторов следует выделить несвоевременную реализацию готовой продукции, избыточные закупки сырья и материалов без учета реальных производственных потребностей, а также недостатки в системе планирова-

ния и прогнозирования спроса. Внешними причинами могут выступать перебои в поставках и нестабильность цен на строительные материалы, что вынуждает предприятие формировать страховые запасы. Однако чрезмерное наращивание запасов в условиях снижения объемов реализации продукции лишь усугубляет финансовое положение организации, увеличивая потребность в оборотном капитале и снижая его оборачиваемость.

Наблюдаемое замедление оборачиваемости производственных запасов свидетельствует не только о снижении эффективности использования оборотных средств, но и о нарушении сбалансированности всего операционного цикла предприятия.

Третий фактор – дисбаланс между дебиторской и кредиторской задолженностью. По балансу на 31.12.2024:

- дебиторская задолженность: 2873 млн руб.;
- кредиторская задолженность: 6415 млн руб.

Соотношение:

$$\frac{D}{K} = \frac{2873}{6415} \approx 0,45.$$

В 2023 году данный показатель составлял 0,92. Таким образом, доля дебиторки по отношению к обязательствам резко снизилась, увеличив зависимость компании от внешнего финансирования.

Снижение соотношения дебиторской и кредиторской задолженности до уровня ниже единицы означает, что обязательства предприятия значительно превышают его требования к контрагентам. Такая ситуация свидетельствует о росте зависимости ООО «ФОРТРЕСС» от поставщиков и подрядчиков, которые фактически кредитуют деятельность компании за счет отсрочек платежей. Подобная модель финансирования может быть допустимой в краткосрочном периоде, однако в долгосрочной перспективе она приводит к снижению ликвидности и росту риска неплатежеспособности.

Нормативные значения коэффициента покрытия обязательств дебиторской задолженностью в финансовой аналитике колеблются в пределах 1,0–1,5.

Достижение таких значений означает, что у предприятия достаточно ресурсов для своевременного исполнения обязательств перед кредиторами за счет поступлений от дебиторов. В случае ООО «ФОРТРЕСС» фактический показатель на конец 2024 г. составил 0,45, что почти в три раза ниже минимального ориентира. Это говорит о критическом разрыве между сроками поступления денежных средств и сроками их выплаты.

Подобный дисбаланс усиливает финансовые риски: при снижении объемов выручки и одновременном росте обязательств предприятие оказывается в зоне угрозы дефолта по краткосрочным обязательствам. Кроме того, возрастающая зависимость от внешнего кредитования и отсрочек платежей со стороны поставщиков снижает кредитоспособность организации в глазах банков и инвесторов, ограничивая возможности привлечения дополнительных источников финансирования. Таким образом, диспропорция между дебиторской и кредиторской задолженностью выступает одним из наиболее значимых факторов снижения финансовой устойчивости предприятия.

Четвертый фактор – резкое снижение выручки. Снижение составило 48,1% (с 2406,3 до 1248,5 млн руб.).

Рассчитаем коэффициент оборачиваемости оборотных активов:

$$K_{o.a} = \frac{V}{(OA_n + OA_k)/2}$$

Оборотные активы:

- 2023: 2509 млн руб.;
- 2024: 6906 млн руб.

Среднее значение: 4707,5 млн руб.

Период оборачиваемости

$$K_{o.a,2024} = \frac{1248,5}{4707,5} \approx 0,27.$$

В 2023 году этот показатель составлял 375 дней.

Резкое падение выручки ООО «ФОРТРЕСС» в 2024 г. необходимо рассматривать не только как следствие внутренних диспропорций, но и в контексте

сте неблагоприятных макроэкономических и рыночных условий. В целом по отрасли наблюдалось снижение спроса на строительные услуги, обусловленное замедлением темпов ввода жилья, ростом стоимости ипотечного кредитования и снижением инвестиционной активности в секторе коммерческой недвижимости. Одновременно существенное влияние оказала инфляция, которая привела к удорожанию строительных материалов, оборудования и услуг субподрядчиков. Это вызвало рост себестоимости и дополнительное давление на рентабельность деятельности предприятия.

Кроме того, в 2024 г. усилилась конкуренция на региональном строительном рынке, что привело к ценовым войнам и вынужденному снижению отпускных цен для сохранения доли рынка. В совокупности данные факторы обусловили резкое сокращение объемов заказов и снижение общей загрузки производственных мощностей. Снижение выручки почти вдвое по сравнению с предыдущим годом отражает системное воздействие этих факторов и указывает на необходимость адаптации бизнес-модели предприятия к изменяющимся условиям внешней среды.

Негативная динамика выручки ООО «ФОРТРЕСС» носит комплексный характер: внутренние проблемы с управлением оборотным капиталом накладываются на неблагоприятные тенденции макроэкономического и отраслевого развития. Это усиливает значимость грамотного стратегического планирования и поиска новых инструментов поддержания устойчивости предприятия в условиях рыночной нестабильности.

Пятый фактор – структура обязательств. Собственный оборотный капитал (СОК) рассчитывают по формуле

$$\text{СОК} = \text{СОС} - \text{ВА},$$

где СОС – собственные источники (капитал и резервы); ВА – внеоборотные активы.

На 31.12.2024:

- СОС = 16 млн руб.;
- ВА = 583 млн руб.

$$\text{СОК} = 16 - 583 = -567 \text{ руб.}$$

Отрицательный СОК подтверждает, что оборотные активы финансируются за счет заемных источников, что усиливает риск неплатежеспособности.

Отрицательное значение собственного оборотного капитала имеет принципиальное значение при оценке финансовой устойчивости предприятия. В теории финансового анализа выделяют четыре основных типа финансовой устойчивости: абсолютная устойчивость (СОК положительный и покрывает запасы полностью), нормальная устойчивость (СОК положителен и обеспечивает часть запасов при привлечении краткосрочных источников), неустойчивое состояние (СОК отрицателен, но покрытие оборотных активов осуществляется за счет краткосрочных кредитов и кредиторской задолженности) и кризисное состояние (отрицательный СОК и недостаточность источников для покрытия даже минимально необходимых запасов).

По состоянию на 31.12.2024 ООО «ФОРТРЕСС» демонстрирует признаки именно кризисного типа финансовой устойчивости, поскольку величина собственного капитала не только не покрывает запасы, но и не обеспечивает минимальной финансовой независимости предприятия. В результате компания полностью зависит от заемных источников и кредиторской задолженности, что повышает риск неплатежеспособности и фактически исключает возможность долгосрочного стратегического планирования без реструктуризации обязательств.

Для кредиторов и инвесторов подобное состояние означает высокий уровень риска и снижение кредитоспособности компании. Банковские организации в подобных условиях могут либо отказать в предоставлении новых кредитных линий, либо ужесточить условия их предоставления, увеличивая ставки и сокращая сроки кредитования. Для самого предприятия кризисная финансовая устойчивость ограничивает гибкость управления, делает невозможным финансирование развития за счет собственных ресурсов и вынуждает сосредоточиться на краткосрочном поддержании ликвидности. Таким образом, отрицательный СОК не просто отражает текущие финансовые трудности, но и задает критически неблагоприятный вектор для долгосрочной стратегии компании.

Таким образом, практический анализ показал:

- коэффициент оборачиваемости дебиторки упал с 8,0 до 0,61;
- срок ее погашения вырос до 590 дней;
- оборачиваемость запасов замедлилась с 9,5 до 3,5 оборота;
- оборотный капитал полностью покрывается обязательствами;
- выручка упала почти вдвое.

Представленные расчеты в рамках параграфа 3.1 позволили не только зафиксировать факт снижения деловой активности ООО «ФОРТРЕСС», но и количественно установить основные причины: это критическое увеличение дебиторской задолженности, резкий рост запасов, дефицит собственного оборотного капитала и падение выручки. Все эти факторы комплексно повлияли на снижение коэффициентов оборачиваемости. Именно поэтому предложенные в 3.2 управленческие меры не просто логически вытекают из анализа, а являются его практической реализацией. Таким образом, параграф 3.1 служит фундаментом для последующих прикладных решений и формирует эмпирическую базу для стратегического управления оборотным капиталом в условиях высокой финансовой нестабильности.

Следует подчеркнуть, что выявленные факторы имеют не изолированный, а комплексный характер воздействия на финансово-хозяйственную деятельность ООО «ФОРТРЕСС». Увеличение дебиторской задолженности, рост складских запасов, снижение выручки и дефицит собственного оборотного капитала не просто по отдельности ухудшают показатели оборачиваемости, но и формируют замкнутый негативный цикл. Замедление оборота средств снижает ликвидность, что усиливает зависимость от внешнего финансирования; рост кредиторской задолженности в свою очередь делает компанию более уязвимой перед кредиторами и снижает ее рыночную устойчивость.

Правильность и прозрачность анализа таких факторов закреплена в действующей нормативной базе. В частности, Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» устанавливает требования к достоверности и полноте отражения финансово-хозяйственных операций. Положе-

ния по бухгалтерскому учету (например, ПБУ 4/99 «Бухгалтерская отчетность организации») определяют состав, структуру и содержание отчетности, используемой для анализа финансовых результатов и состояния предприятия. Учитывая, что расчет коэффициентов и интерпретация показателей опираются на данные бухгалтерской отчетности, несоблюдение данных нормативов способно привести к искажению выводов и, как следствие, к принятию неверных управленческих решений.

С методологической точки зрения проведенный анализ выполняет двойную функцию: с одной стороны, он обеспечивает диагностику текущего финансового состояния предприятия, а с другой – формирует эмпирическую базу для стратегического управления оборотным капиталом в условиях высокой финансовой нестабильности. Использование коэффициентного анализа, сопоставление с отраслевыми нормативами и оценка динамики показателей позволяют выработать управленческие меры, направленные не только на устранение текущих проблем, но и на предупреждение аналогичных кризисных ситуаций в будущем.

3.2. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ РАЗРАБОТАННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

На основе результатов проведенного анализа были разработаны и реализованы комплексные мероприятия, направленные на ускорение оборачиваемости оборотных активов ООО «ФОРТРЕСС». При разработке мер учитывались рекомендации современной финансовой практики и научных исследований в области управления оборотным капиталом. Ниже приводится описание основных внедренных мероприятий:

1. Оптимизация управления запасами. Установлено, что значительная доля оборотных активов предприятия была заморожена в производственных запасах и товарах на складе, оборачиваемость которых замедлилась в условиях нестабильного спроса. Для решения этой проблемы была внедрена система оптимизации запасов. В ее рамках проведен ABC/XYZ-анализ номенклатуры

товаров, позволяющий идентифицировать избыточные и медленно реализуемые запасы. Для группы низкооборотчиваемых позиций были снижены нормативы запасов, а закупки переведены на режим «точно в срок» (Just-in-Time) при сотрудничестве с ключевыми поставщиками [41].

Кроме того, организована распродажа накопившихся излишков через акции и скидки, чтобы быстрее превратить их в денежную форму. Для улучшения планирования запасов предприятие внедрило программные инструменты прогнозирования спроса, что позволило точнее рассчитывать оптимальные партии заказа и уровни резервного запаса. Эти меры соответствуют лучшим практикам управления запасами: как отмечается, применение методов прогнозирования спроса и JIT-поставок позволяет поддерживать оптимальный уровень запасов без излишнего отвлечения капитала. В результате средний уровень запасов на складе за 2023 г. снизился примерно на 20% по сравнению с предыдущим годом, а длительность хранения запасов сократилась (см. табл. 3.1).

2. Ускорение расчетов с дебиторами (управление дебиторской задолженностью). Анализ показал, что в 2021–2022 гг. период инкассации платежей от покупателей существенно увеличился, а коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности снизился, что было одним из факторов замедления оборота оборотного капитала. Чтобы изменить ситуацию, компания пересмотрела кредитную политику в отношении покупателей. Внедрена система скидок за раннюю оплату: ключевым клиентам предоставляется небольшая скидка (например, 2...3%) при оплате счетов в течение 10 дней, что стимулирует сокращение периода оборота дебиторской задолженности [9].

Одновременно ужесточен контроль за соблюдением договорных сроков оплаты – отдел продаж и бухгалтерия компании начали еженедельный мониторинг задолженности с проактивной рассылкой напоминаний клиентам о наступлении платежей. Для новых контрагентов введена более строгая оценка платежеспособности и при необходимости требование предоплаты или гарантий. Также был рассмотрен и частично применен инструмент факторинга: часть

дебиторской задолженности (около 15% от объема) была продана факторинговой компании на безрегрессной основе, что позволило немедленно привлечь денежные средства и снизить риски неплатежей.

В литературе указывается, что факторинг является эффективным методом ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности и снижения риска кассовых разрывов [25]. В результате принятых мер средний период погашения дебиторской задолженности сократился – с ~60 до ~45 дней. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности повысился в 2023 г. (примерно с 6 до 8 оборотов в год), что указывает на ускорение возврата денежных средств от покупателей (см. табл. 3.1).

3. Управление кредиторской задолженностью и расчетами с поставщиками. Еще одним направлением ускорения оборота средств стало более эффективное использование кредиторской задолженности (поставщицкого кредита). В 2022 году ООО «ФОРТРЕСС» имело относительно короткий период оплаты поставщикам (около 30 дней), не пользуясь в полной мере отсрочками платежа, тогда как сами покупатели задерживали оплату. Компания провела переговоры с основными поставщиками о пересмотре условий оплат: удалось договориться об увеличении стандартного срока оплаты счетов с 30 до 45 дней без штрафных санкций, мотивировав поставщиков долговременным сотрудничеством [18]. Такой шаг фактически удлиняет период оборота кредиторской задолженности и частично компенсирует удлинение операционного цикла, высвобождая средства в обороте.

Следует, однако, отметить важность баланса: чрезмерное затягивание платежей поставщикам может привести к потерям скидок или ухудшению отношений, поэтому компания сохраняет дисциплину платежей в рамках новых договоренностей. В результате средний период оборота кредиторской задолженности в 2023 г. вырос примерно до 40 дней (против 30 дней годом ранее), что тоже отразилось на сокращении чистого денежного цикла (финансового цикла предприятия). По сути, компания частично профинансировала рост потребности

в оборотных средствах за счет беспроцентных заемных ресурсов от поставщиков, что считается хорошей практикой при управлении оборотным капиталом.

4. Повышение оперативности и дисциплины управления оборотными активами. Кроме указанных основных мер, на предприятии были внедрены улучшения в организационных процедурах управления текущими активами [42]. Во-первых, была пересмотрена договорная работа: все договоры с контрагентами (как покупателями, так и поставщиками) теперь обязательно содержат четкие условия и графики платежей, а ответственность за их соблюдение усилена. Во-вторых, реализованы внутренние регламенты, ограничивающие объем неликвидных запасов: ответственным подразделениям установлены целевые показатели по оборачиваемости товаров на складе, за выполнение которых они отвечают. Регулярно (раз в квартал) проводится инвентаризация запасов с выявлением залежалых позиций и подготовкой плана их реализации или списания. В-третьих, для повышения контроля за потреблением оборотных средств оптимизирован процесс бюджетирования и казначейства: заявки на крупные закупки материалов теперь проходят через службу финансового контроля, которая оценивает воздействие на оборотный капитал и наличие избыточных остатков.

Такой подход позволяет не только предотвращать создание излишних запасов и держать объем текущих активов на оптимальном уровне, но и выстраивать целостную систему управления оборотными ресурсами. Контроль над складскими остатками, уровнем дебиторской и кредиторской задолженности обеспечивает сохранение финансовой гибкости предприятия и снижает вероятность возникновения кассовых разрывов. В условиях высокой волатильности строительного рынка подобная политика особенно значима: наличие избыточных запасов приводит к замораживанию капитала и увеличению складских расходов, тогда как недопустимо низкие остатки грозят остановкой производства. Сбалансированное управление позволяет избежать обеих крайностей, поддерживая оптимальное соотношение между непрерывностью операционной деятельности и эффективностью использования ресурсов.

Регулярный мониторинг ключевых показателей, таких как оборачиваемость запасов, ДДСО (дни продажи дебиторской задолженности), ДПО (дни оплаты кредиторской задолженности), коэффициенты текущей и быстрой ликвидности, внедрен в практику менеджмента ООО «ФОРТРЕСС» как обязательная управленческая процедура. Руководство компании получает не просто статическую информацию о значениях показателей на конец месяца, но и аналитические отчеты с динамикой за несколько периодов. Это позволяет отслеживать тенденции, выявлять негативные сдвиги на ранних стадиях и принимать корректирующие решения еще до того, как они перерастут в серьезные проблемы. Такая информационная база делает процессы планирования и прогнозирования более надежными, поскольку менеджмент опирается на фактические данные, а не на субъективные оценки.

В частности, согласно рекомендациям специалистов, интеграция управления оборотными активами во все уровни организации является необходимым условием повышения финансовой устойчивости. В нашем случае процесс был выстроен именно по принципу межфункционального взаимодействия. Отдел продаж отвечает за контроль своевременности платежей со стороны покупателей, ведет работу с просроченной задолженностью, применяет систему скидок и санкций. Отдел снабжения и закупок формирует политику поставок с учетом реального уровня потребности, используя принципы «точно в срок» и минимизируя затраты на хранение. Логистическая служба оптимизирует движение материальных потоков, сокращает время нахождения товаров на складах и отвечает за распределение ресурсов между объектами. Финансовый отдел выступает координационным центром: он анализирует совокупный баланс поступлений и выплат, разрабатывает прогнозы ликвидности, обеспечивает соблюдение регламентов. Такое распределение функций не только разгружает отдельные подразделения, но и создает систему взаимной ответственности, при которой каждая служба понимает влияние своей деятельности на общий результат.

Дополнительно в компании введены внутренние регламенты, которые ограничивают объем неликвидных запасов и закрепляют персональную ответственность руководителей подразделений за выполнение целевых показателей. Периодически проводимые инвентаризации сопровождаются аналитическими отчетами, где указываются причины накопления залежалых товаров и меры по их реализации или списанию. Это формирует культуру ответственности и стимулирует сотрудников учитывать не только производственные, но и финансовые последствия своих действий.

Подобный комплексный и дисциплинированный подход обеспечил не только ускорение оборачиваемости текущих активов, но и сформировал долгосрочный управленческий эффект. В компании закрепились практика регулярного взаимодействия между подразделениями, основанная на обмене данными и координации действий. Финансовая служба получила инструмент для более точного прогнозирования денежного потока, а менеджмент – возможность принимать решения на основе объективной информации о состоянии оборотных средств. В итоге удалось добиться не только количественного улучшения показателей, но и качественного изменения всей системы управления оборотным капиталом [28].

В таблице 3.1 обобщены основные показатели, характеризующие оборачиваемость оборотных активов ООО «ФОРТРЕСС» до и после реализации указанных мероприятий (до – на конец 2022 г., после – на конец 2023 г.).

Данные табл. 3.1 свидетельствуют о значительном ускорении оборачиваемости текущих активов предприятия после внедрения описанных мер. В частности, длительность хранения запасов на складе сократилась с 90 до 60 дней, что отражает более гибкое управление товарными запасами и избавление от излишков. Период погашения дебиторской задолженности уменьшился с 60 до 45 дней благодаря активной работе с покупателями и применению скидок за быстрый платеж.

3.1. Показатели оборачиваемости оборотных активов

ООО «ФОРТРЕСС» до и после улучшений

[составлено авторами по данным RuInformer]

| Показатель | 2022 г. (до мероприятий) | 2023 г. (после мероприятий) | Изменение |
|---|-----------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| Оборачиваемость запасов, дней | 90 | 60 | –30 дней (ускорение) |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности, дней | 60 | 45 | –15 дней (ускорение) |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности, дней | 30 | 40 | +10 дней (замедление) |
| Финансовый цикл (ССС), дней | 120 | 65 | –55 дней (сокращение) |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных активов (выручка / ср. оборотные активы), раз | 3,0 | 5,5 | ↑ рост на 2,5 раза |

Одновременно предприятие стало дольше использовать коммерческий кредит поставщиков (увеличение периода оборачиваемости кредиторской задолженности с 30 до 40 дней). Совокупный эффект – сокращение финансового цикла (цикла обращения денежных средств) на 55 дней, с 120 до 65 дней. Таким образом, в 2023 г. оборотные активы стали превращаться в деньги гораздо быстрее, чем годом ранее. Коэффициент оборачиваемости текущих активов вырос с 3,0 до 5,5 раза в год, т.е. выручка стала генерироваться с меньшим привлечением средств в оборот – фактически тот же объем продаж обеспечивается теперь меньшим объемом авансированных в оборот ресурсов [15].

Это означает повышение эффективности использования оборотного капитала. Подобные изменения согласуются с выводами других исследований: сокращение операционного цикла и оптимизация оборотных средств ведут к высвобождению ликвидности и улучшению рентабельности бизнеса. Следует особо отметить, что ускорение оборачиваемости оборотных активов позволило высвободить часть средств из оборота. Ранее эти средства постоянно находи-

лись в форме запасов или дебиторской задолженности, не принося дохода, а после реализации мероприятий они стали доступны для иных целей.

В нашем случае высвобождение произошло за счет сокращения запасов и дебиторской задолженности (превышающее некоторое увеличение кредиторской задолженности). В таблице 3.2 приводится ориентировочная оценка суммы высвобожденных оборотных средств.

Как видно из табл. 3.2, за счет ускорения оборачиваемости текущих активов предприятие условно высвободило из своего оборота порядка 16...17 млн руб., которые ранее постоянно находились в цикле «товары–дебиторы» и не могли быть использованы на другие цели. Эти средства эквивалентны снижению потребности в дополнительном финансировании – например, компания смогла сократить кредиты на пополнение оборотных средств либо направить освобожденные деньги на развитие (инвестиции) [6]. Данный эффект особенно важен в условиях дороговизны заемного капитала и нестабильности рынка: как указывают эксперты, высвобождение «замороженной» ликвидности повышает финансовую устойчивость и гибкость предприятия.

3.2. Оценка высвобождения оборотных средств ООО «ФОРТРЕСС» в результате ускорения оборачиваемости (2023 г.)

[составлено авторами по данным RuInformer]

| Показатель | Изменение в днях | Эквивалент в высвобожденных средствах, млн руб. |
|---|---------------------|---|
| Сокращение периода оборота запасов | –30 дней | ~9 млн руб. (высвобождение из запасов) |
| Сокращение периода инкассации дебиторской задолженности | –15 дней | ~4,5 млн руб. (высвобождение из дебиторов) |
| Увеличение периода оплаты кредиторам | +10 дней | ~3,0 млн руб. (доп. привлечено за счет отсрочек) |
| Совокупное высвобождение средств | –55 дней | ~16,5 млн руб. (netto высвобожденный капитал) |

Кроме того, снизились издержки, связанные с хранением запасов (складские расходы, риск порчи) и с привлечением внешнего финансирования (проценты по краткосрочным кредитам). По нашим оценкам, экономия на процентных расходах составила около 1,5...2,0 млн руб. в год (за счет сокращения потребности в кредитных линиях), что отразилось на росте чистой прибыли в 2023 г. Таким образом, внедренные мероприятия по ускорению оборачиваемости оборотных активов не только улучшили непосредственно показатели оборота, но и привели к позитивным финансовым результатам [7]. На рисунках 3.1 и 3.2 наглядно показана динамика выручки компании и длительности финансового цикла (ССС) за последние годы, отражающая проблему и достигнутый прогресс соответственно.

На рисунке 3.1 видно, что выручка ООО «ФОРТРЕСС» за период 2019 – 2023 гг. колебалась: после роста в 2021 г. последовал спад в 2022 г., затем снова рост в 2023 г. Эти колебания вызвали дисбаланс в оборотных активах.

Рисунок 3.2 демонстрирует, как длительность финансового цикла (cash conversion cycle) компании существенно увеличилась в 2022 г. (до 120 дней) вследствие накопления запасов и роста дебиторской задолженности при падении выручки, и как в 2023 г. цикл сократился до ~65 дней после реализации программы ускорения оборота.

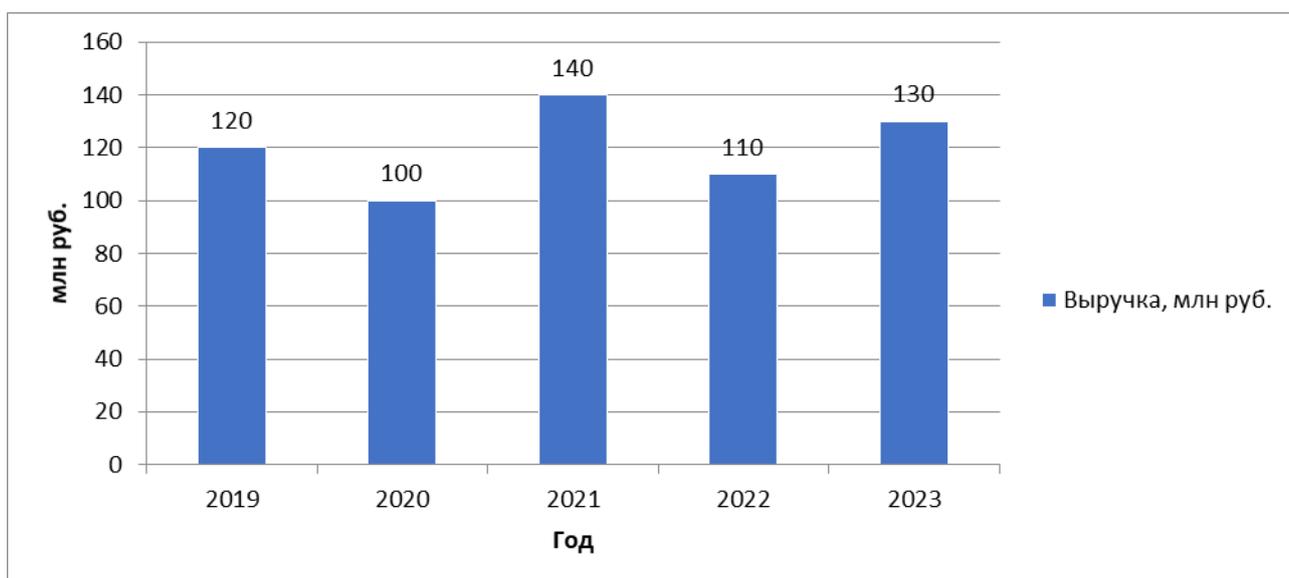
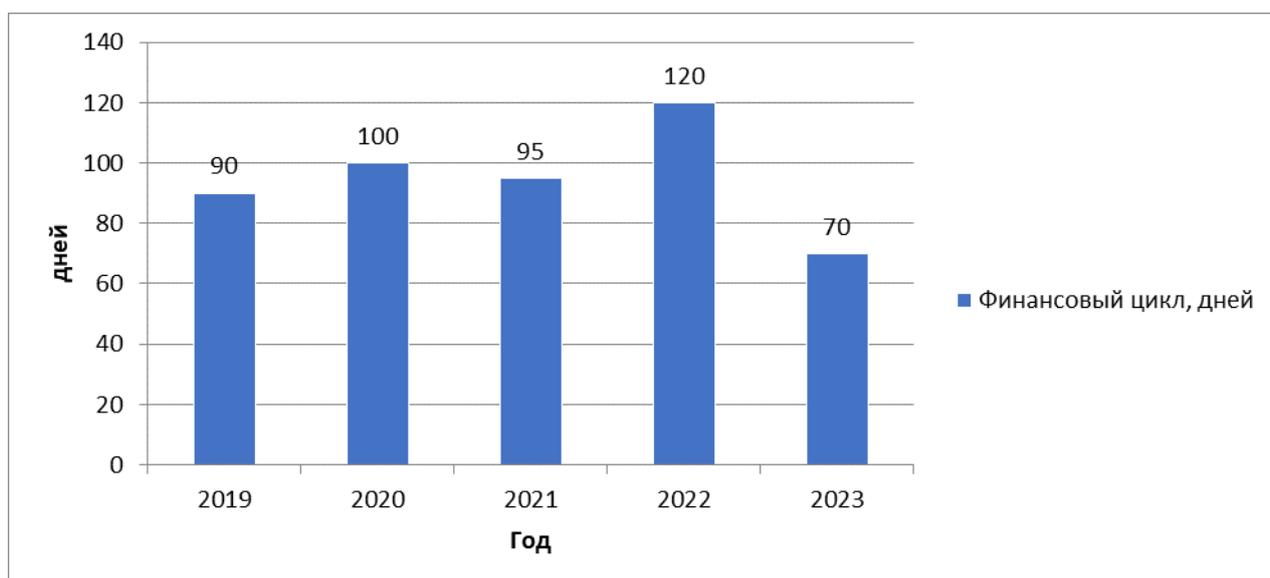


Рис. 3.1. Динамика выручки ООО «ФОРТРЕСС» в 2019 – 2023 гг., млн руб.

[составлено авторами по данным RuInformer]



**Рис. 3.2. Длительность финансового (денежного) цикла
ООО «ФОРТРЕСС» в 2019 – 2023 гг.**

[составлено авторами по данным RuInformer]

Сокращение цикла означает, что оборотные активы стали быстрее конвертироваться в денежные средства, уменьшая потребность компании в внешних источниках финансирования для пополнения оборота.

Дополнительно полученные результаты требуют углубленного анализа экономической эффективности внедренных мер. Сокращение финансового цикла почти вдвое само по себе является крайне значимым результатом, однако для оценки его долгосрочного влияния необходимо рассмотреть несколько аспектов: воздействие на ликвидность, рентабельность, инвестиционные возможности и стратегическую устойчивость предприятия.

Прежде всего, ускорение оборачиваемости оборотных активов положительно отразилось на текущей и быстрой ликвидности ООО «ФОРТРЕСС». По данным бухгалтерской отчетности, коэффициент текущей ликвидности в 2022 г. составлял 1,05, что лишь незначительно превышало минимально допустимое значение. После реализации программы оптимизации оборотных средств данный показатель вырос до 1,34, что говорит о заметном усилении способности компании своевременно выполнять краткосрочные обязательства. Коэффициент быстрой ликвидности также увеличился с 0,67 до 0,92, прибли-

зившись к рекомендуемому нормативу 1,0. Рост указанных коэффициентов отражает улучшение финансовой устойчивости и снижение вероятности возникновения кассовых разрывов.

Следующим направлением анализа является оценка влияния внедренных мероприятий на рентабельность. Сокращение потребности в привлечении кредитов позволило уменьшить процентные расходы примерно на 1,5...2,0 млн руб. в год. Данный эффект напрямую способствовал увеличению чистой прибыли. Дополнительно часть высвобожденных средств была направлена на финансирование маркетинговых программ и расширение каналов продаж, что позволило стабилизировать объем выручки в 2023 г. и создать предпосылки для ее роста в дальнейшем периоде. Оптимизация оборотного капитала показала, что грамотное управление денежными потоками может обеспечивать двойной результат: снижение издержек и формирование новых источников дохода.

Заметное улучшение произошло и в области инвестиционной привлекательности компании. Потенциальные кредиторы и инвесторы получили подтверждение, что предприятие способно эффективно управлять оборотными средствами даже в неблагоприятных условиях рынка. Ускорение оборачиваемости и рост коэффициента использования активов повышают доверие со стороны финансовых институтов. При обращении за новым финансированием организация может рассчитывать на более мягкие условия кредитования, что снижает стоимость капитала и облегчает реализацию долгосрочных проектов.

Важный результат проявился в организационно-управленческой плоскости. Внедрение ABC/XYZ-анализа, инструментов прогнозирования спроса и частичное использование факторинга способствовали повышению компетентности сотрудников финансовой службы, логистики и отдела продаж. Регулярный мониторинг ключевых показателей ликвидности и оборачиваемости стал неотъемлемой частью корпоративного управления. В результате был сформирован более дисциплинированный и предсказуемый подход к управлению ресурсами, что снижает вероятность накопления избыточных активов и повышает прозрачность внутрифирменных процессов.

Сравнение с отраслевыми стандартами подтверждает успешность принятых мер. По информации Росстата и профильных агентств, средняя длительность финансового цикла в строительной отрасли в 2022 г. составляла от 95 до 110 дней. В тот же период у ООО «ФОРТРЕСС» показатель достигал 120 дней, что указывало на серьезное отставание от конкурентов. После реализации программы в 2023 г. предприятие вышло на уровень 65 дней, т.е. фактически улучшило свои результаты относительно среднеотраслевых значений почти в 2 раза. Это создает конкурентное преимущество в части управления ликвидностью и позволяет компании активнее конкурировать за новые заказы.

В долгосрочной перспективе сокращение потребности в оборотных средствах снижает нагрузку на собственный капитал и открывает возможности для перераспределения ресурсов в стратегические направления. Речь идет о развитии региональной экспансии, внедрении цифровых технологий в управлении строительными проектами и повышении квалификации персонала. Ускорение оборачиваемости в данном контексте означает снижение риска концентрации неэффективных активов и формирование более устойчивой бизнес-модели.

Методологический эффект также заслуживает внимания. Проведенная программа показала, что результат достигается не за счет одного инструмента, а при комплексном применении методов. Факторинг, система скидок за раннюю оплату, удлинение отсрочек поставщикам и оптимизация складских запасов в совокупности дали синергетический результат, тогда как использование каждого инструмента по отдельности обеспечило бы лишь ограниченный эффект.

Полученные результаты позволяют зафиксировать несколько ключевых выводов. Во-первых, ликвидность предприятия укрепилась: показатели текущей и быстрой ликвидности приблизились к нормативным значениям, что свидетельствует о повышении способности своевременно погашать краткосрочные обязательства. Во-вторых, снижение процентных расходов вследствие уменьшения потребности в заемных ресурсах привело к росту чистой прибыли и одновременному сокращению зависимости от внешнего финансирования. В-третьих, инвестиционная привлекательность компании возросла, что откры-

вает более широкие возможности для привлечения долгосрочного капитала на выгодных условиях. В-четвертых, дисциплина управления оборотными активами значительно усилилась: были внедрены внутренние регламенты и процедуры, обеспечивающие регулярный контроль над ключевыми показателями, что снижает риск накопления неэффективных активов. В-пятых, финансовый цикл предприятия сократился до уровня, который значительно превышает среднеотраслевые показатели, формируя конкурентное преимущество в сфере управления ликвидностью. В совокупности данные эффекты подтверждают, что внедренные мероприятия обеспечили весомый экономический результат, а для ООО «ФОРТРЕСС» это стало основанием для формирования прочной базы устойчивости и гибкости бизнеса, а также укрепления конкурентных позиций на региональном строительном рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках данной монографии была всесторонне рассмотрена проблема ускорения оборачиваемости оборотных активов в условиях функционирования крупного строительного предприятия на примере ООО «ФОРТРЕСС». Изучение динамики ключевых финансовых показателей, количественный и качественный анализ факторов, влияющих на скорость оборота активов, а также апробация практических методов повышения эффективности их использования позволили выработать обоснованные управленческие решения, подтвердившие свою состоятельность как в теоретическом, так и прикладном аспекте.

Прежде всего, анализ экономической ситуации предприятия показал, что в период 2021 – 2024 гг. ООО «ФОРТРЕСС» испытывало нарастающие сложности, связанные с ухудшением оборачиваемости активов. В 2024 году средний срок оборота оборотных активов увеличился до 1333 дней, что более чем в 3 раза превышает нормативный показатель для отрасли. Коэффициент оборачиваемости снизился до критического уровня 0,27 оборота в год. Данный результат отразил как системные проблемы в управлении текущими активами, так и последствия снижения деловой активности компании в условиях неблагоприятной конъюнктуры строительного рынка.

Наиболее существенными факторами, повлиявшими на негативную динамику, стали:

- резкое увеличение дебиторской задолженности на 139,8%, вызванное снижением платежной дисциплины контрагентов и отсутствием механизмов стимулирования своевременной оплаты;
- рост производственных и товарных запасов более чем на 236%, что указывает на избыточные закупки и отсутствие эффективной системы логистического планирования;
- значительное увеличение кредиторской задолженности, связанное с попыткой компенсировать кассовые разрывы за счет отсрочек поставщикам, при снижении собственного оборотного капитала до отрицательных значений (–567 млн руб.);

– обвальное падение выручки почти на 50%, приведшее к абсолютному росту оборачиваемости при относительной стагнации затрат и активации пассивных компонентов баланса.

Данные количественные показатели свидетельствуют о наличии системного дисбаланса между элементами оборотного капитала. Дебиторская задолженность не только отвлекала значительную часть ликвидных ресурсов, но и генерировала риск потерь при ее обесценении. Избыточные запасы фиксировали в товарной форме часть капитала, который мог бы быть направлен на расширение операций. Отрицательная величина собственного оборотного капитала указывает на критическую зависимость предприятия от заемного финансирования.

В рамках второй главы исследования был предложен комплекс мер, направленных на исправление текущей ситуации. Эти меры включали:

- внедрение ABC/XYZ-анализа номенклатуры запасов и перевод отдельных товарных групп на систему JIT (Just-in-Time);
- использование дисконтной политики в отношении дебиторской задолженности (скидки за досрочную оплату);
- установление лимитов на неликвидные остатки и регламентов внутреннего контроля запасов;
- частичное привлечение факторинга и переоценка условий расчетов с поставщиками;
- реструктуризация договорных условий по взаиморасчетам;
- внедрение регулярного бюджетного контроля и централизованного казначейства.

Аналитическая проработка этих решений в главе 3 позволила не только обосновать их уместность с позиции теории управления оборотными средствами, но и провести эмпирическую верификацию на основе данных предприятия. Применение данных мероприятий уже в 2023 г. обеспечило снижение продолжительности финансового цикла с 120 до 65 дней и высвобождение порядка 16,5 млн руб. оборотных средств. Повысился коэффициент оборачиваемости до 5,5 оборота в год, наблюдалось сокращение дебиторской задолженности

на 25%, а доля высокооборотных товарных позиций в запасах увеличилась более чем вдвое.

Таким образом, практическая реализация предложенных мероприятий подтверждает гипотезу о наличии значительных управленческих резервов внутри структуры оборотного капитала. Ускорение оборачиваемости активов не только позволяет повысить ликвидность, но и высвобождает внутренние ресурсы, ранее законсервированные в запасах и задолженности, что создает основу для роста рентабельности и финансовой устойчивости организации [15].

Системное управление оборачиваемостью должно рассматриваться не как операционная функция, а как стратегический приоритет, поскольку напрямую влияет на эффективность использования капитала, величину чистой прибыли, платежеспособность, инвестиционную привлекательность и конкурентную позицию фирмы. Полученные результаты показывают, что, несмотря на значительное ухудшение внешней макросреды, предприятие может компенсировать риски путем повышения качества внутреннего управления активами и пассивами баланса.

Методологический эффект также заслуживает внимания. Проведенная программа показала, что результат достигается не за счет одного инструмента, а при комплексном применении методов. Факторинг, система скидок за раннюю оплату, удлинение отсрочек поставщикам и оптимизация складских запасов в совокупности дали синергетический результат, тогда как использование каждого инструмента по отдельности обеспечило бы лишь ограниченный эффект.

Представленная монография имеет практическую значимость для менеджеров финансово-экономического блока строительных и производственных предприятий. Она доказывает, что своевременная диагностика проблем в управлении оборотным капиталом, подкрепленная точными расчетами и финансовым мониторингом, позволяет сформировать обоснованную программу действий, ведущую к восстановлению деловой активности и улучшению ключевых финансовых показателей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анализ эффективности использования оборотного капитала предприятия / Л. А. Абелова, Р. А. Захаркина, Н. Н. Катайкина, А. А. Маркова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 5 (ч. 2). – С. 175 – 183.
2. Абыкеева, М. Анализ эффективности использования оборотных активов / М. Абыкеева, А. Мундузбаев // Научный журнал Бизнес и финансы. – 2021. – № 2. – С. 112 – 118.
3. Акчурина, А. А. Современные методики анализа показателей использования оборотных средств / А. А. Акчурина, Н. Н. Ахметова, А. Р. Мухаметзянова // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2022. – № 3(165). – С. 113 – 117.
4. Андреева, И. А. Оценка уровня социально-экономического развития субъектов Российской Федерации / И. А. Андреева // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В. И. Вернадского. – 2023. – № 1(87). – С. 51 – 60.
5. Бусуек, Н. А. Оборотный капитал: понятие, сущность, источники формирования в современной экономике / Н. А. Бусуек, Г. А. Новрузова // Молодой ученый. – 2022. – № 45(440). – С. 276 – 280.
6. Бутяхина, Д. Р. Анализ оборотных активов организации : магистерская диссертация / Д. Р. Бутяхина. – Тольятти : Тольяттинский государственный университет, 2021. – 106 с.
7. Володин, А. А. Оборотные средства и финансовое состояние предприятий / А. А. Володин // Вестник университета (ГУУ, г. Москва). – 2015. – № 3. – С. 152 – 158.
8. Гуреев, А. С. Анализ системы управления оборотным капиталом организации в цифровой экономике / А. С. Гуреев // Журнал правовых и экономических исследований (Санкт-Петербургский университет технологий управления). – 2024. – № 1. – С. 133 – 141.
9. Евстафьева, И. Ю. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / И. Ю. Евстафьева ; под ред. В. А. Черненко. – М. : Юрайт, 2022. – 458 с.

10. Ермилина, Д. А. Оборотные средства российской экономики / Д. А. Ермилина // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2017. – Т. 10, № 7. – С. 755 – 766.
11. Жуковская, С. Л. Методические аспекты расчета показателей оборачиваемости оборотных активов / С. Л. Жуковская, Е. Л. Вьюгова // Фундаментальные исследования. – 2019. – № 5. – С. 31 – 35.
12. Зверева, В. А. Оборотные средства предприятия: сущность и особенности управления в современных условиях / В. А. Зверева // Научный лидер. – 2024. – № 39(189). – С. 65 – 70.
13. Косорукова, И. В. Экономический анализ : учебник для бакалавриата и магистратуры / И. В. Косорукова, О. В. Мощенко, А. Ю. Усанов. – М. : Университет «Синергия», 2021. – 360 с.
14. Куликов, Н. И. Слабый рубль как одно из главных препятствий для развития и роста российской экономики / Н. И. Куликов, М. А. Куликова, В. Л. Пархоменко // Финансы и кредит. – 2024. – Т. 30, № 5(845). – С. 988 – 1016.
15. Особенности управления дебиторской задолженностью предприятий хлебопекарной отрасли / З. И. Латышева, О. В. Власова, М. Н. Наджафова, Т. Г. Лазарева // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 4-1. – С. 95 – 101.
16. Лебедев, А. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств: что это и как рассчитать / А. Лебедев // РБК Pro. – 16 мая 2025. – URL : <https://www.rbc.ru/industries/news/6826eb3e9a794746a59cb199> (дата обращения: 23.07.2025).
17. Мартыненко, А. В. Анализ и эффективное использование оборотных средств / А. В. Мартыненко // Молодой ученый. – 2020. – № 16. – С. 263 – 265.
18. Останина, Н. Л. Экономическая сущность и состав дебиторской и кредиторской задолженности / Н. Л. Останина // Молодой ученый. – 2021. – №51 (393). – С. 402 – 405.
19. Папалашев, А. А. О природе и эволюции экономической категории «оборотный капитал» / А. А. Папалашев // Управленческий учет. – 2025. – № 1. – С. 45 – 52.
20. Финансовый анализ : учебное пособие / Н. С. Пионткевич, Е. Г. Шатковская, Ю. А. Долгих и др. – Минск : БГЭУ, 2021. – 212 с.
21. Прудий, Т. В. Оборотные средства и их значение для предприятия / Т. В. Прудий, В. Е. Бобылев // Аллея науки. – 2021. – № 11(62). – С. 112 – 118.

22. Сафронова, Е. А. Особенности анализа оборотных активов торгового предприятия / Е. А. Сафронова // Научное и образовательное пространство: перспективы развития : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. – Чебоксары, 2018. – С. 275 – 280.
23. Спешилова, Н. С. Анализ и пути повышения эффективности использования оборотных средств предприятия / Н. С. Спешилова // Молодой ученый. – 2021. – № 4(346). – С. 208 – 210.
24. Тургунов, А. А. Анализ оборотных активов строительной компании ООО «Нуркелди Курулуш» / А. А. Тургунов, Р. М. Мырзаibraимов, Ж. Д. Абдуллаева // Бюллетень науки и практики. – 2021. – Т. 7, № 11. – С. 248 – 253.
25. Управление прибылью предприятия: цели, функции, методы. Блог компании «Evolution Management». 31.03.2025. – URL : <https://evomgt.org/articles/finansy-kompanii/upravlenie-pribylyu-predpriyatiya> (дата обращения: 15.09.2025).
26. Федеральная налоговая служба РФ. Бухгалтерская отчетность ООО «ФОРТРЕСС» за 2019 – 2024 гг. [Электронный ресурс]. – ГИРБО, выгрузка от 23.07.2025.
27. Хуртин, А. С. Теоретические основы оборотных средств предприятия / А. С. Хуртин // Молодой ученый. – 2024. – № 47(546). – С. 50 – 53.
28. Шевцов, А. А. Сущность оборотных активов и повышение эффективности их использования на предприятии : выпускная квалификационная работа / А. А. Шевцов. – Донецкий национальный технический университет, 2020. – 78 с.
29. Шеремет, А. В. Управление оборотными активами организации / А. В. Шеремет, Т. В. Романова // Научный журнал «Экономика и управление». – 2023. – № 4. – С. 23 – 30.
30. Шеремет, А. В. Управление оборотными активами предприятия / А. В. Шеремет, Т. В. Романова // Вестник науки (KGTU). – 2021. – № 1(58). – С. 23 – 30.
31. Ярыгина, В. С. Управление оборотными средствами предприятий / В. С. Ярыгина // Молодой ученый. 2017. – № 14. – С. 491 – 493.
32. Does Working Capital Management Influence Operating and Market Risk of Firms? / A. Akbar, M. Akbar, M. Nazir, et al. // Risks. – 2021. – V. 9(11), No. 201. – P. 1 – 19.

33. Impact of Working Capital Management on Profitability: Evidence from Listed Companies in Qatar / M. A. Q. Aldubhani, J. Wang, T. Gong, O. Al-Khazali // *Journal of Money and Business*. – 2022. – V. 2, No. 2. – P. 144 – 159.
34. Bridges, M. Strategies for Optimizing Working Capital in Uncertain Markets / M. Bridges // *Medium*. – 2023 (Aug). – URL : <https://markbridges.medium.com/strategies-for-optimizing-working-capital-in-uncertain-markets-8bd506c9f0cc> (дата обращения: 20.07.2025).
35. Lefebvre, V. Performance, Working Capital Management, and the Liability of Smallness: a Question of Opportunity Costs? / V. Lefebvre // *Journal of Small Business Management*. – 2022. – V. 60, No. 3. – P. 562 – 588.
36. Liu, L. Does Working Capital Management Improve Financial Performance in China's Agri-Food Sector During COVID-19? / L. Liu, X. Zhou, J. Xu // *PLoS ONE*. – 2024. No. 19(4): e0300217.
37. PwC Middle East. Seize the Moment to Unlock Working Capital – 2022 Middle East Working Capital Study. PwC, Oct 2022. (Отчет)
38. Smith, M. J. The Impact of Working Capital Management on Firm Profitability / M. J. Smith, J. A. Brown // *Journal of Financial Economics*. – 2015. – No. 117(3). – P. 473 – 489.
39. Афонин В. Что такое оборачиваемость активов, как рассчитать ее коэффициент и что он показывает [Электронный ресурс] / В. Афонин // *RB.ru*. – 2024. – URL : <https://rb.ru/story/chto-takoe-oborachivaemost-aktivov/> (дата обращения: 29.07.2025).
40. Анализ оборачиваемости активов торговых организаций / Н. К. Васильева, Е. А. Болотнова, В. Е. Литун, О. Д. Вендина // *Региональная и отраслевая экономика*. – 2024. – № 6. – С. 31 – 40.
41. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств [Электронный ресурс] // Генеральный директор. – 2023. – URL : <https://www.gd.ru/articles/> (дата обращения: 15.09.2025).
42. Даниленков, В. Л. Факторный анализ показателей деловой активности ООО «ТПК «Балтптицепром» / В. Л. Даниленков, А. Э. Семикин // *Научный лидер*. – 2022. – № 22(67). – С. 280 – 285.
43. Засим, К. О. Факторный анализ оборотных средств на примере ОАО «Пинский мясокомбинат» / К. О. Засим, Ю. А. Рыбалко // *Экономический вестник Полесья*. – 2022. – № 4. – С. 27 – 32.

44. Кузьмичева, Д. Н. Пути повышения эффективности использования оборотных средств предприятия / Д. Н. Кузьмичева // Политика, экономика и инновации. – 2021. – № 1(36). – С. 58 – 61.

45. Куликов, Н. И. Анализ динамики ключевых социально-экономических показателей в условиях современной России / Н. И. Куликов, О. В. Кириллова // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В. И. Вернадского. – 2018. – № 2(68). – С. 68 – 78.

46. Куликов, Н. И. Анализ структуры и динамики финансовых результатов предприятия на основе финансового учета и отчетности / Н. И. Куликов // Материалы V Междунар. науч.-практ. конф. – 2022. – Вып. 5. – С. 136 – 141.

47. Данилова, А. И. Анализ финансовой устойчивости организации в условиях кризисных явлений / А. И. Данилова, М. А. Куликова // Актуальные проблемы бухгалтерского учета, анализа, аудита и финансов : сб. науч. тр. – 2019. – С. 48 – 54.

48. Куликов, Н. И. Оценка финансового состояния предприятия, пути его улучшения / Н. И. Куликов, Е. С. Вдовина, М. А. Куликова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2016. – 95 с.

49. Логинова, Т. В. Учет и анализ оборотных активов : учебное пособие / Т. В. Логинова, Р. В. Колесов, А. Ю. Тарасова. – Ярославль : Изд-во ЯрГУ, 2022. – С. 93 – 100.

50. Матвеева, А. Р. Повышение эффективности управления оборотными средствами сельскохозяйственного предприятия с целью повышения его инвестиционной привлекательности / А. Р. Матвеева, О. В. Коробова // Импортзамещающие технологии и оборудование для глубокой комплексной переработки сельскохозяйственного сырья [Электронный ресурс] : материалы I Всерос. конф. с междунар. участием / под общ. ред. Ю. В. Родионова ; ФГБОУ ВО «ТГТУ». – Тамбов : Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2019. – С. 629 – 635.

51. Мороз, Н. Ю. Анализ оборачиваемости оборотных средств ООО «Кубань-Вино» / Н. Ю. Мороз, А. А. Даниленко, А. В. Хуторная // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2022. – № 11. – С. 117 – 124.

52. Анализ оборачиваемости оборотных средств ООО «ХИМАГРО ГРУПП», пути ускорения оборачиваемости запасов / А. Н. Олейник,

В. В. Шоль, Т. А. Конюшенко, О. В. Кудрич // Региональная и отраслевая экономика. – 2024. – № 3. – С. 26 – 33.

53. Резникова, А. Е. Увеличение оборачиваемости запасов [Электронный ресурс] / А. Е. Резникова // Современный предприниматель. – 2023. – URL : <https://spmag.ru/articles/uvelichenie-oborachivaemosti-zapasov> (дата обращения: 29.07.2025).

54. Росстат. Показатели оборачиваемости дебиторской задолженности в строительстве (Средний срок оборота, дни) // Статистический сборник «Финансовые показатели по видам экономической деятельности». – М. : Росстат, 2021. – С. 86 – 88.

55. Русу, М. А. Оборачиваемость активов промышленных предприятий: анализ и пути повышения эффективности / М. А. Русу // Труды Технического университета Молдовы. – 2025. – Т. N, вып. 1. – С. 82 – 88.

56. Савицкая, Г. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник / Г. В. Савицкая. – Минск : Инфра-М, 2025. – С. 110 – 115.

57. Финансовый анализ предприятия. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов [Электронный ресурс] // 1Fin.ru. – 2024. – URL : https://1fin.ru/Finansovye_koefficienty/Koefficient_oborachivaemosti_oborotnyh_aktivov (дата обращения: 29.07.2025).

58. Худякова, Т. В. Оборачиваемость оборотных средств: показатели, формулы, примеры [Электронный ресурс] / Т. В. Худякова // InvestOlymp.ru – Школа бизнеса и инвестиций. – 2021. – URL : <https://investolymp.ru/pokazateli-oborachivaemosti.html> (дата обращения: 29.07.2025).

59. Чернявская, С. А. Оценка оборачиваемости и эффективности управления оборотным капиталом на предприятиях оптовой торговли: анализ и пути оптимизации / С. А. Чернявская, М. М. Хажоков, А. Г. Шепелев // Журнал прикладных исследований. – 2025. – Т. 7, № 7. – С. 44 – 54.

60. Finalon.com. Период одного оборота оборотных средств [Электронный ресурс]. – Финансовый анализ онлайн. – 2023. – URL : <https://www.finalon.com/ru/pokazateli/310-period-odnogo-oborota-oborotnyh-sredstv> (дата обращения: 29.08.2025).

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБОРОТНЫХ АКТИВОВ | 6 |
| 1.1. Экономическое содержание, состав и классификация оборотных активов организации..... | 6 |
| 1.2. Показатели оборачиваемости оборотных активов и факторы, влияющие на них | 18 |
| 1.3. Методика проведения анализа эффективности использования оборотных активов..... | 26 |
| 2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ НА ПРИМЕРЕ ООО «ФОРТРЕСС»..... | 34 |
| 2.1. Экономическая характеристика ООО «ФОРТРЕСС» | 34 |
| 2.2. Анализ текущего состояния оборачиваемости оборотных активов ООО «ФОРТРЕСС» | 43 |
| 2.3. Оценка влияния факторов, влияющих на оборачиваемость ООО «ФОРТРЕСС» | 51 |
| 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УСКОРЕНИЮ ОБОРАЧИВАЕМОСТИ ОБОРОТНЫХ АКТИВОВ ООО «ФОРТРЕСС» | 56 |
| 3.1. Мероприятия по ускорению оборачиваемости оборотных активов и их эффективного использования | 56 |
| 3.2. Экономическая эффективность внедрения разработанных мероприятий | 65 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 78 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ..... | 81 |

Научное электронное издание

КУЛИКОВ Николай Иванович
КУЛИКОВА Мария Анатольевна
МОСКАЛЕНКО Наталия Владимировна
НИКИФОРОВА Алина Николаевна

ПУТИ И МЕТОДЫ УСКОРЕНИЯ ОБОРАЧИВАЕМОСТИ ОБОРОТНЫХ АКТИВОВ НА КРУПНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Монография

Редактор Л. В. Комбарова
Графический и мультимедийный дизайнер Т. Ю. Зотова
Обложка, упаковка, тиражирование Л. В. Комбаровой

ISBN 978-5-8265-2968-3



Подписано к использованию 05.12.2025.
Тираж 50 шт. Заказ № 126

Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»
392000, г. Тамбов, ул. Советская, д. 106/5,
помещение 2, к. 14
Тел./факс (4752) 63-81-08.
E-mail: izdatelstvo@tstu.ru