

Оригинальная статья

УДК 336.663:334.012.64

DOI: 10.57070/2304-4497-2024-4(50)-147-159

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМ
КАПИТАЛОМ И ЛИКВИДНОСТЬЮ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ОТРАСЛИ
НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ И РАЗРАБОТОК**

© 2024 г. Е. В. Иванова, А. А. Касацкая

Сибирский государственный индустриальный университет (Россия, 654007, Кемеровская обл. – Кузбасс, Новокузнецк, ул. Кирова, 42)

Аннотация. На основе исследования сущности, принципов и нормативно-правовых основ управления оборотным капиталом и ликвидностью организации показана значимость эффективного управления оборотными активами организации, обеспечивающее инвестирование текущей деятельности, снижение рисков потери финансовой устойчивости и рост доходов деятельности. На примере конкретной организации Кемеровской обл. – Кузбасса отражены особенности управления оборотным капиталом малых предприятий в сфере научных исследований и разработок: отсутствие потребности в формировании и поддержании необходимого уровня запасов; высокая доля дебиторской задолженности; работа с контрагентами на условиях предоставления отсрочки платежа. Проведенный анализ финансового состояния, финансовой устойчивости, деловой активности, содержания и условий функционирования системы управления оборотным капиталом и ликвидностью организации позволил выявить резервы повышения эффективности управления оборотным капиталом. Исследование процесса управления дебиторской задолженностью показало, что при возникновении просроченной задолженности сотрудники организации реализуют комплекс мер досудебного урегулирования конфликта и при необходимости доводят дело до судебного разбирательства. При этом действия превентивного характера в организации осуществляются в недостаточном объеме. Выявлено отсутствие закрепления отдельных функций по управлению дебиторской задолженностью за конкретными работниками организации и недостаточное использование доступных источников информации для предварительного анализа контрагентов, что обусловило снижение эффективности управления оборотным капиталом. По результатам исследований разработаны рекомендации по повышению доходности при сохранении приемлемого уровня ликвидности предприятия, что, в свою очередь, приведет к росту доходов организации, показателей оборачиваемости активов и свободных денежных средств.

Ключевые слова: малые предприятия, оборотный капитал, ликвидность, управление оборотным капиталом, дебиторская задолженность

Для цитирования: Иванова Е.В., Касацкая А.А. Совершенствование системы управления оборотным капиталом и ликвидностью малых предприятий отрасли научных исследований и разработок. *Вестник Сибирского государственного индустриального университета*. 2024;4(50):147–159. [http://doi.org/10.57070/2304-4497-2024-4\(50\)-147-159](http://doi.org/10.57070/2304-4497-2024-4(50)-147-159)

Original article

**IMPROVING THE WORKING CAPITAL AND LIQUIDITY MANAGEMENT SYSTEM
OF SMALL ENTERPRISES IN THE RESEARCH AND DEVELOPMENT INDUSTRY**

© 2024 г. Е. V. Ivanova, A. A. Kasatskaya

Siberian State Industrial University (42 Kirova Str., Novokuznetsk, Kemerovo Region – Kuzbass, 654007, Russian Federation)

Abstract. Based on the study of the essence, principles and regulatory framework of the management of working capital and liquidity of the organization, the importance of effective management of the current assets of the organization is shown, ensuring the investment of current activities, reducing the risks of loss of financial stability and income growth activities. Using the example of a specific organization of the Kemerovo region – Kuzbass, the peculiarities of working capital management of small enterprises in the field of research and development are reflected: the lack of need to form and maintain the necessary level of reserves; a high proportion of accounts receivable; work with counterparties on the terms of payment deferral. The analysis of the financial condition, financial stability, business activity, content and operating conditions of the organization's working capital and liquidity management system made it possible to identify reserves for improving the efficiency of working capital management. A study of the accounts receivable management process has shown that in the event of an overdue debt, the organization's employees implement a set of measures for pre-trial settlement of the conflict and, if necessary, bring the case to trial. At the same time, preventive actions in the organization are carried out in insufficient volume. The lack of consolidation of certain functions for managing accounts receivable for specific employees of the organization and insufficient use of available information sources for preliminary analysis of counterparties was revealed, which led to a decrease in the efficiency of turnover capital management. Based on the results of the research, recommendations have been developed to increase profitability while maintaining an acceptable level of liquidity of the enterprise, which, in turn, will lead to an increase in the organization's income, asset turnover and free cash.

Keywords: small enterprises, working capital, liquidity, working capital management, accounts receivable

For citation: Ivanova E.V., Kasatskaya A.A. Improvement of the working capital and liquidity management system of small enterprises in the field of scientific research and development. *Bulletin of the Siberian State Industrial University*. 2024;4(50):147–159. [http://doi.org/10.57070/2304-4497-2024-4\(50\)-14-159](http://doi.org/10.57070/2304-4497-2024-4(50)-14-159)

Введение

Нестабильность тенденций национальной экономики, санкционные направления политики зарубежных стран в отношении российского бизнеса ставят во главу угла необходимость тщательно и взвешенно давать оценку эффективности деятельности коммерческой организации и анализировать достигнутый финансовый результат работы за отчетный период.

Необходимым условием конкурентной борьбы организаций в кризисный период существования экономических отношений является умение выстроить свою деятельность с целью достижения максимального финансового результата, а также предпринять последующие меры по его эффективному использованию.

В работах [1 – 5] показана прямая взаимосвязь между финансовыми результатами деятельности организации и эффективностью управления ее оборотным капиталом и ликвидностью. Вопросам оценки эффективности управления оборотным капиталом и ликвидностью организации в российской и зарубежной экономической науке было уделено уже немало внимания [6 – 9].

В работах [10 – 14] подчеркивается специфика рассматриваемой экономической категории, которая заключается в том, что любой элемент оборотных активов находится под влиянием большого числа изменяющихся экзогенных факторов, на которые хозяйствующий субъект не всегда может повлиять. Существуют отраслевые

особенности структуры оборотного капитала, изучению которых в большей степени посвящены работы [15; 16], освещающие деятельность компаний, котирующих свои ценные бумаги на фондовых биржах.

Важно отметить, что отраслевые особенности и размер компании, безусловно, оказывают существенное влияние на формирование стратегии управления оборотным капиталом [17 – 19]. Основная проблема управления оборотным капиталом в малом бизнесе состоит в том, что собственникам и менеджерам компаний, как правило, доступен более ограниченный спектр инструментов управления.

В этой связи целью настоящей работы является обоснование направлений совершенствования управления оборотным капиталом и ликвидностью малого предприятия, осуществляющего деятельность в сфере научных исследований и разработок.

Информационной основой выступили данные управленческой и финансовой отчетности исследуемой организации, инструктивные и нормативные материалы, статистическая информация официальных сайтов Федеральной службы государственной статистики РФ, рейтингового агентства «Эксперт РА», Центрального Банка РФ, Министерства финансов РФ, периодической печати.

Для достижения поставленной цели в работе использовали методы анализа, синтеза, аналогии, обобщения, классификации, сравнения.

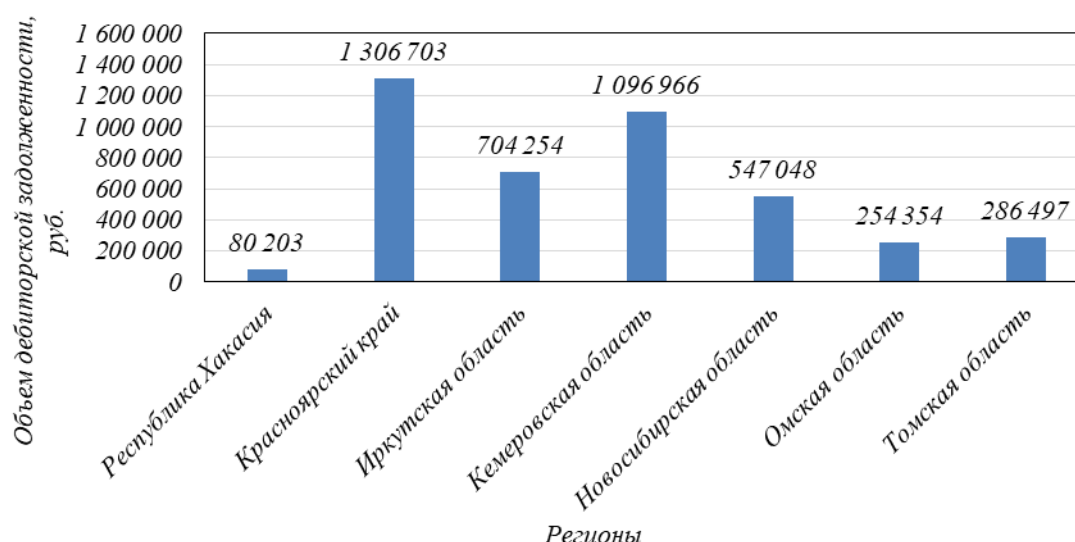


Рис. 1. Объем дебиторской задолженности по регионам Сибирского федерального округа в 2022 г.
Fig. 1. The volume of accounts receivable by regions of the Siberian Federal District in 2022

Результаты исследования

Оборотный капитал – необходимое условие для стабильного и устойчивого функционирования каждого предприятия. Он обеспечивает финансовую гибкость и позволяет компании своевременно выполнять текущие обязательства, поддерживать операционную деятельность, управлять ликвидностью и минимизировать риски кассовых разрывов. За счет ускорения оборачиваемости капитала хозяйствующий субъект увеличивает свои финансовые показатели и эффективность деятельности, генерирует прибыль. Он способен справиться с воздействием участвующих в настоящее время негативных факторов воздействия внешней среды. Одним из ключевых элементов оборотного капитала является дебиторская задолженность.

По данным Росстата суммарный объем дебиторской задолженности в Российской Федерации составил 80 трлн рублей в 2022 г.¹ Это свидетельствует о значительном объеме обязательств контрагентов перед предприятиями, что может оказывать негативное влияние на финансовую устойчивость и ликвидность последних. Из общего объема дебиторской задолженности на регионы Сибирского федерального округа (СФО) приходится 4,5 трлн руб. (5,6 %). Среди регионов СФО наибольший объем дебиторской задолженности имеет Красноярский край (рис. 1). Это объясняется тем, что в регионе расположено большое количество производственных предприятий, имеющих длительный операционный цикл.

При этом наибольшая концентрация просроченной дебиторской задолженности приходится на предприятия Кемеровской обл. (рис. 2), ввиду того, что основная отрасль региона – добыча угля. Кузбасс добывает около 50 % от общего объема российского угля и 60 % наиболее ценных коксующихся марок. Рассматриваемая проблема отрасли имеет устойчивый характер на протяжении нескольких лет из-за волатильности рыночной конъюнктуры, большого объема расчетов контрагентов в этом секторе, в том числе из-за частого использования схем отсрочки платежей. Таким образом, грамотно выстроенная система и процесс управления оборотным капиталом и ликвидностью обеспечивают финансовую устойчивость и адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды.

Основными элементами системы управления оборотным капиталом, на которые можно воздействовать с целью повышения эффективности управления, являются следующие:

- организационная структура (определяется ответственностью различных подразделений и сотрудников за управление составляющими оборотного капитала (запасы, дебиторская задолженность, денежные средства), включает распределение функций между финансовым отделом, бухгалтерией и отделами, отвечающими за закупки, продажи и производство);

- финансовая политика (стратегия, устанавливающая ключевые принципы управления активами и обязательствами; в ней определяется допустимый уровень ликвидности, кредитная политика, а также подходы к поддержанию оптимального уровня запасов и планированию денежных потоков);

¹Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения 31.10.2024).

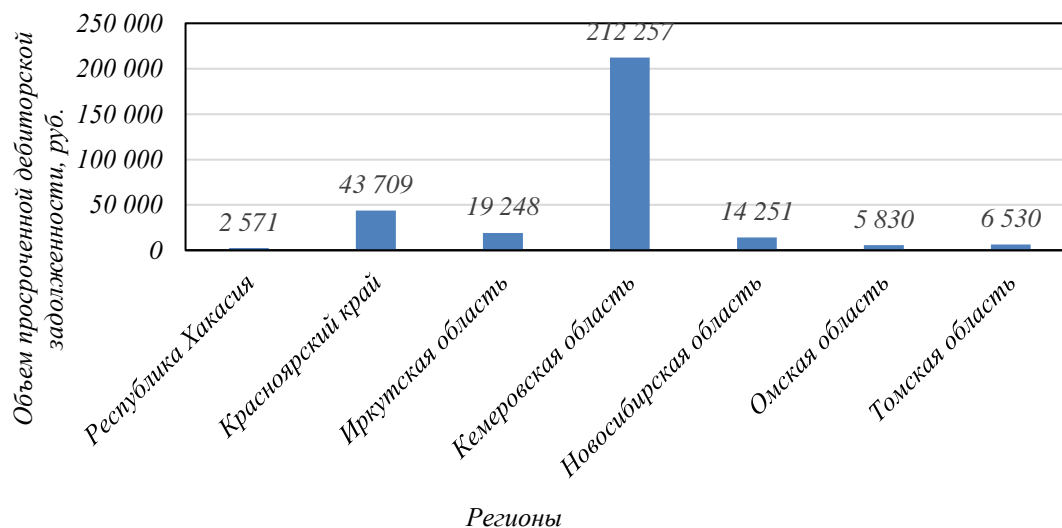


Рис. 2. Статистика просроченной дебиторской задолженности по регионам Сибирского федерального округа за 2022 г.
Fig. 2. Statistics of overdue accounts receivable by regions of the Siberian Federal District for 2022

– методы и инструменты (используются для контроля и оптимизации оборотного капитала, включают ABC-анализ запасов для определения наиболее значимых компонентов; кредитные лимиты для дебиторской задолженности; инструменты планирования и прогнозирования денежного потока; коэффициентный анализ ликвидности для оценки способности компании своевременно выполнять обязательства; далеко не все известные методы могут использоваться малым предприятием, действующим на региональном рынке; анализ условий осуществления факторинговых, форфейтинговых и вексельных операций показал нецелесообразность их использования для управления дебиторской задолженностью малого предприятия в СФО в связи с их дороговизной и возрастанием временных затрат на подготовку и оформление необходимых документов;

– информационная подсистема (сбор, обработка и анализ данных по оборотному капиталу и ликвидности; обеспечивает финансовую отчетность и дает возможность проводить оперативный анализ, мониторинг и корректировки поставленных целей или применяемых методов и инструментов).

Информационное обеспечение управления оборотным капиталом осуществляется на основе внутренней и внешней информации. Ключевыми источниками информации являются бухгалтерская и управленческая отчетности, данные финансового учета, а также внешние данные о рыночных условиях и нормативные документы.

Средства (запасы, дебиторская задолженность и краткосрочные финансовые вложения), вложенные в оборотные активы, обеспечивают текущие потребности бизнеса, но имеют ограниченную доходность. Компании с избыточным

оборотным капиталом могут оказаться не в состоянии генерировать ожидаемую инвесторами доходность с инвестированного капитала, определяемую как отношение операционной прибыли к сумме собственного капитала и долгосрочных обязательств. Поэтому при определении оптимального уровня оборотного капитала ключевым становится поиск баланса между его достаточностью для обеспечения ликвидности и способностью генерировать прибыль, что позволит удовлетворить требования инвесторов.

На практике идеальный уровень оборотного капитала часто оказывается недостижим из-за внешних факторов (ненадежность поставок, влияющую на объем необходимых запасов), неподконтрольных руководству организации [20]. В этом контексте компании следует избегать экстремальных сценариев:

1. Недостаточный объем оборотного капитала, не позволяющий поддерживать нормальную хозяйственную деятельность, что может привести к увеличению зависимости от краткосрочного финансирования по сравнению с долгосрочным и усугубить финансовую уязвимость организации.

2. Избыточная капитализация (компания располагает слишком большим объемом оборотного капитала, что снижает общую эффективность и доходность бизнеса).

3. Избыточная дебиторская задолженность (большой объем непогашенной задолженности увеличивает риск неплатежей и может привести к дефициту денежных средств). Отсутствие эффективного управления оборотным капиталом и недостаточный уровень ликвидности действительно могут ограничивать способность компании своевременно выполнять свои финансовые обязательства.

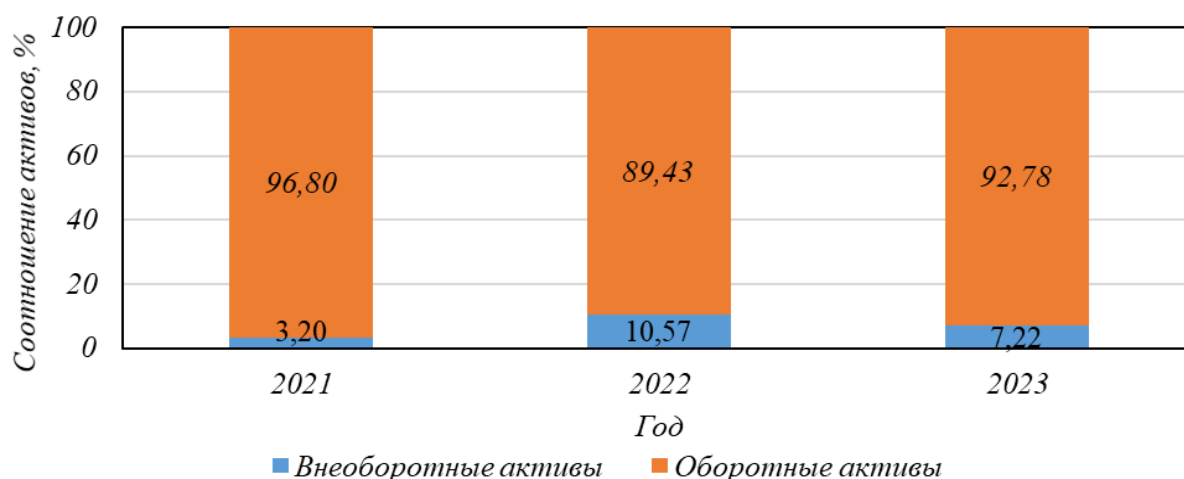


Рис. 3. Динамика структуры активов ООО «НИЦ СУ» за 2021 – 2023 гг.

Fig. 3. Dynamics of the asset structure of SIC SU LLC for 2021 – 2023

4. Переизбыток денежных средств (держать слишком много денег на счетах с низкой доходностью неэффективно, так как эти средства могли бы приносить доход, если бы были вложены в другие активы или проекты).

5. Проблемы с ликвидностью (отсутствие достаточного объема ликвидных средств для покрытия текущих обязательств может привести к повышению объема кредиторской задолженности, штрафам и даже ухудшению кредитного рейтинга компании).

Во всех случаях оптимизация оборотного капитала требует тщательного анализа финансового положения и внешних условий, чтобы максимизировать как ликвидность, так и доходность без ущерба для устойчивости и роста компании.

Объектом настоящей работы является управление оборотным капиталом ООО «Научно-исследовательский центр систем управления» (ООО «НИЦ СУ»). Оно осуществляет свою деятельность на рынке оказания научных исследований и разработок в области естественных и технических наук уже 24 года в Кемеровской обл. Основной профиль исследований ООО «НИЦ СУ» – исследования в области угольной промышленности, разработка новых технологий добычи, переработки угля, а также проведение иных изысканий и исследований, направленных на повышения эффективности осуществления добычи угля в регионе.

Проведенный анализ структуры баланса организации показал, что в составе активов преобладают оборотные активы [21]. Стоимость внеоборотных активов за 2021 – 2023 гг. возросла на 820 тыс. руб., в то время как оборотные активы увеличились на 4 348 тыс. руб.

Оборотные активы организации включают дебиторскую задолженность и денежные средства (рис. 3). В 2021 – 2023 гг. были выявлены следующие тенденции:

– дебиторская задолженность уменьшилась на 299 тыс. руб. (–4,65 %);

– сумма денежных средств увеличилась на 4647 тыс. руб. (+107,27 %).

Снижение объема дебиторской задолженности и увеличение суммы денежных средств можно рассматривать как позитивную тенденцию с точки зрения обеспечения ликвидности баланса. Запасы в структуре оборотных активов ООО «НИЦ СУ» отсутствуют в силу нематериального характера основной деятельности организации. В составе пассива баланса присутствуют собственные и заемные средства (рис. 4).

За 2021 – 2023 гг. сумма собственных средств организации выросла на 4 950 тыс. руб. (+44,61 %). Заемные средства рассматриваемой организации представлены только краткосрочными обязательствами, состоящими из кредиторской задолженности. На протяжении анализируемого периода краткосрочные обязательства увеличились на 218 тыс. руб. (838,46 %) преимущественно за счет роста обязательств перед бюджетом, возникших в результате изменения порядка уведомления и уплаты НДС в бюджет в 2023 г.

Наибольший удельный вес в структуре пассивов организации занимают собственные источники финансирования (99,77 и 98,5 % в 2021 и 2023 гг.).

Анализ показателей оборачиваемости и продолжительности одного оборота показал, что деловая активность ООО «НИЦ СУ» находится в пределах нормы, значительных изменений показателей деловой активности не наблюдается (табл. 1). Зафиксировано равновесие показателей оборачиваемости с позитивной и негативной динамикой.

В 2021 и 2022 гг. основную долю в структуре оборотных активов имела дебиторская задолженность (рис. 5). При этом ее удельный вес за 2022 г. (относительно 2021 г.) вырос на 6,81 %.

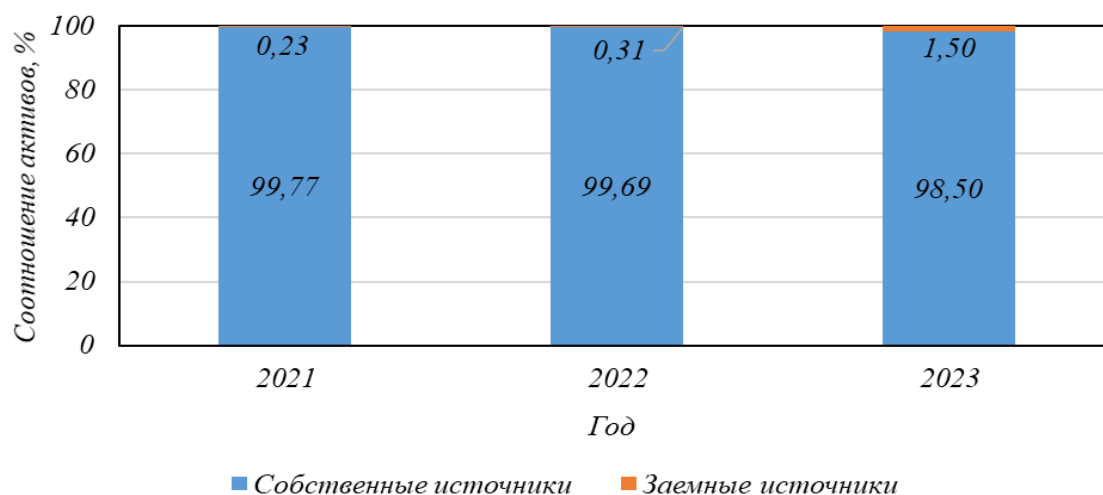


Рис. 4. Динамика структуры пассивов ООО «НИЦ СУ» за 2021 – 2023 гг.
Fig. 4. Dynamics of the structure of liabilities of SIC SU LLC for 2021 – 2023

В 2023 г. наблюдаются изменения в структуре оборотных активов: удельный вес денежных средств увеличился до 59,4 %.

Исследование финансовой устойчивости организации показало, что все коэффициенты находятся выше нормы (рис. 6), что свидетельствует об абсолютной финансовой устойчивости организации и ее высокой способности успешно справляться с выполнением своих обязательств.

Динамика дебиторской задолженности организации в 2021 – 2023 гг. нестабильна (табл. 2): в 2021 – 2022 зафиксирован рост дебиторской задолженности, в 2023 – снижение. Объем денежных средств вырос более, чем вдвое. Такой прирост денежных средств свидетельствует о значительном повышении ликвидности ООО «НИЦ СУ».

На рис. 7 представлена динамика дебиторской задолженности за период 2021 – 2023 гг., в том числе просроченной, которая свидетельствует о низком качестве дебиторской задолженности: просроченная дебиторская задолженность составляет 70 – 90 % от общей. Такая ситуация вызвана прежде всего кризисом платежей, который сложился после пандемии COVID-19: ограничительные меры способствовали росту объема неплатежей у многих коммерческих предприятий, особенно малого предпринимательства.

Исследование процесса управления дебиторской задолженностью в части работы с просроченной задолженностью (рис. 8) позволило выявить, что предпринимаемые меры не способствуют эффективному управлению просроченной дебиторской задолженностью и минимизации ее негативного влияния на финансовое состояние компании в силу отсутствия превентивных мероприятий.

Кроме того, обнаружены следующие негативные моменты:

- снижение скорости оборота денежных средств на 18,13 % за рассматриваемый период;

- стабильно высокий уровень дебиторской задолженности (6 435 тыс. руб. на 31.12.2021 г. и 6136 тыс. руб. на 31.12.2023 г.);

- значительное отклонение (на 18,13 %) показателя соотношения дебиторской и кредиторской задолженностей от оптимального значения;
- негативная динамика коэффициентов платежеспособности;

- отсутствие политики по управлению оборотным капиталом и ликвидностью организацией;

- отсутствие ясных целей и реализации конкретных функций по управлению оборотным капиталом.

Оценка оптимального остатка денежных средств организации по модели Баумоля позволила установить более чем десятикратное превышение фактического остатка денежных активов на счете организации по сравнению с оптимальным значением.

Совершенствование управления оборотным капиталом ООО «НИЦ СУ» возможно по следующим направлениям:

- размещение свободных денежных средств организации на банковском вкладе;

- совершенствование системы управления дебиторской задолженностью (введение в организации новой должности финансового менеджера; расширение применяемого информационно-аналитического инструментария управления дебиторской задолженностью).

С целью повышения эффективности управления оборотным капиталом целесообразно разместить денежные средства организации сверх оптимального остатка, позволяющего обеспечивать осуществление текущей деятельности компании, на депозите (табл. 3).

Сравнение условий открытия депозитов в трех кредитных организациях показывает, что наибо-

Т а б л и ц а 1

Анализ деловой активности ООО «НИЦ СУ» за 2021 – 2023 гг.

Analysis of the activities of the ООО "Nic SU" for 2021 – 2023

Показатели	Значение показателя по годам			Абсолютные изменения, тыс. руб.			Темпы роста, %		
	2021	2022	2023	2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.	2023 г. к 2021 г.	2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.	2023 г. к 2021 г.
<i>Коэффициенты оборачиваемости, оборотов/год</i>									
Имущества	0,945	0,835	1,106	–0,110	0,271	0,161	88,36	132,46	117,04
Внеоборотных активов	29,514	7,896	15,327	–21,618	7,431	–14,187	26,75	194,11	51,93
Основных средств (фондоотдача)	29,514	7,896	15,327	–21,618	7,431	–14,187	26,75	194,11	51,93
Оборотных активов	0,976	0,933	1,192	–0,043	0,259	0,216	95,59	127,76	122,13
Собственного капитала	0,947	0,837	1,123	–0,110	0,286	0,176	88,38	134,17	118,59
Заемного капитала	404,115	273,118	73,869	–130,997	–199,249	–330,246	67,58	27,05	18,28
Запасов	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Дебиторской задолженности	1,633	1,402	2,937	–0,231	1,535	1,304	85,85	209,49	179,85
Кредиторской задолженности	404,115	273,118	73,869	–130,997	–199,249	–330,246	67,58	27,05	18,28
<i>Продолжительность одного оборота (360/соответствующий коэффициент оборачиваемости), дней/оборот</i>									
Имущества	381,00	431,00	325,00	50,00	–106,00	–56,00	113,12	75,41	85,30
Внеоборотных активов	12,00	46,00	23,00	34,00	–23,00	11,00	383,33	50,00	191,67
Основных средств	12,00	46,00	23,00	34,00	–23,00	11,00	383,33	50,00	191,67
Оборотных активов	369,00	386,00	302,00	17,00	–84,00	–67,00	104,61	78,24	81,84
Собственного капитала	380,00	430,00	321,00	50,00	–109,00	–59,00	113,16	74,65	84,47
Заемного капитала	1	1	5	0	4	4	100	500	500
Запасов	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Дебиторской задолженности	220,00	257,00	123,00	37,00	–134,00	–97,00	116,82	47,86	55,91
Кредиторской задолженности	1	1	5	0	4	4	100	500	500

Т а б л и ц а 2

Анализ динамики оборотных активов ООО «НИЦ СУ»

Analysis of the dynamics of current assets of SIC SU LLC

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Абсолютное изменение, тыс. руб.			Темп роста, %		
	2021	2022	202	2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.	2023 г. к 2022 г.	2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.	2023 г. к 2022 г.
Оборотные активы:				–818	5 166	4 348	92,40	151,92	140,38
финансовые и другие оборотные активы (дебиторская задолженность)	6435	6624	6136	189	–488	–299	102,94	92,63	95,35
денежные средства	4332	3325	8 979	–1007	5654	4647	76,75	270,05	207,27

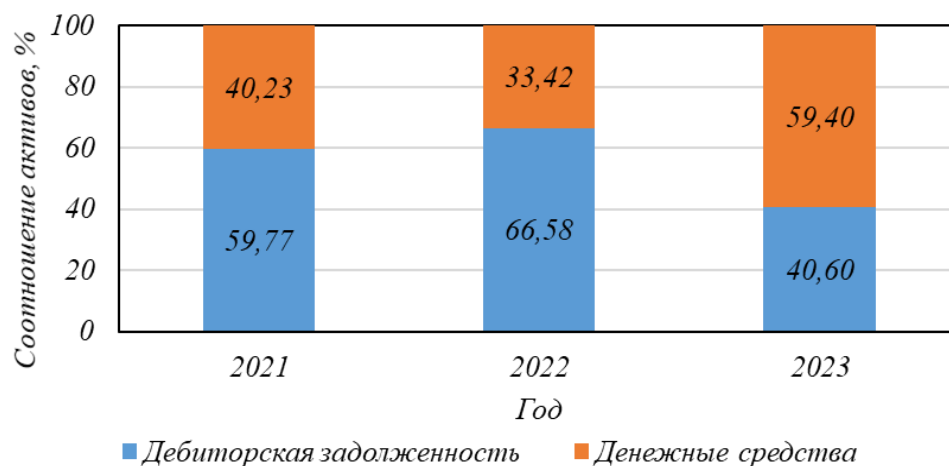


Рис. 5. Динамика структуры оборотных активов ООО «НИЦ СУ» за 2021 – 2023 гг.

Fig. 5. Dynamics of the structure of current assets of NITS SU LLC for 2021 – 2023

лее выгодным для ООО «НИЦ СУ» является вклад в ВТБ банке. Однако наличие расчетного счета ООО «НИЦ СУ» и возможность получения льготного тарифного обслуживания при открытии депозита делает хранение остатков денежных средств в ПАО «Сбербанк» более привлекательным. При размещении 3 000 тыс. рублей на срок три месяца организация получит дополнительный доход в размере 143 410 рублей.

Ввод новой должности повлечет за собой изменения в организационной структуре ООО «НИЦ СУ» (рис. 9).

Новый сотрудник должен напрямую подчиняться заместителю директора, так как в обязанности последнего входит заключение договоров с новыми клиентами. На этом этапе необходимо очень внимательно проанализировать договор, внести соответствующие корректировки, особенно это касается пунктов об отсрочке платежа, штрафных санкциях. Важно на этом этапе

проанализировать текущее финансовое положение контрагента, его платежеспособность, вероятность банкротства.

Для этой цели можно использовать как интернет-сервисы, предоставляющие информацию в открытом доступе, так и платные сервисы, которые предлагают специализированные сведения. Среди недобросовестных клиентов ООО «НИЦ СУ» присутствовало предприятие X (рис. 10), имевшее на момент заключения договора неудовлетворительное финансовое состояние и высокую вероятность банкротства. Наличие в организации лица, в функции которого входил бы превентивный анализ платежеспособности контрагентов, и использование открытых сервисов оценки контрагентов позволило бы организации избежать возникновения просроченной задолженности, а в последствии и потери денежных средств.

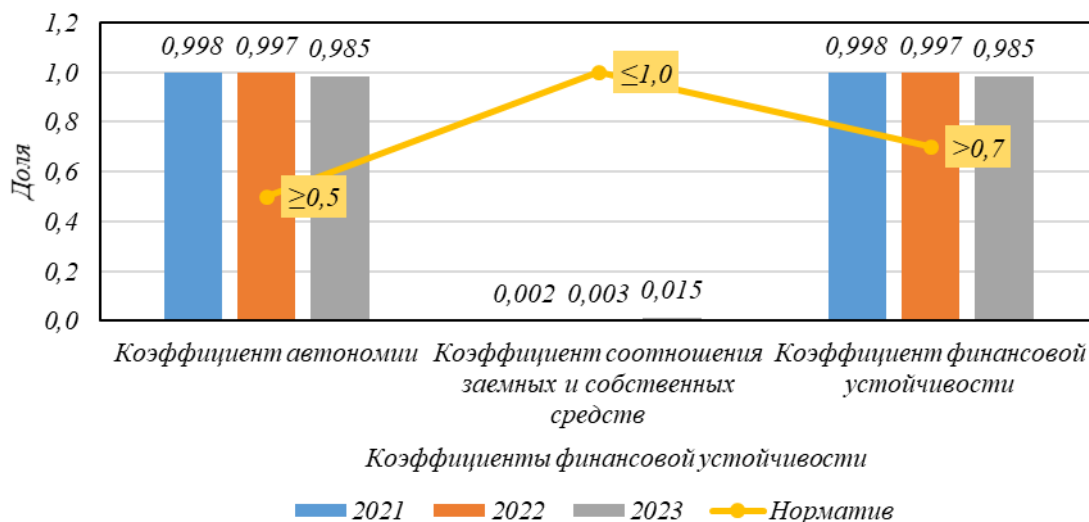


Рис. 6. Анализ финансовой устойчивости ООО «НИЦ СУ»

Fig. 6. Analysis of the financial stability of NITS SU LLC

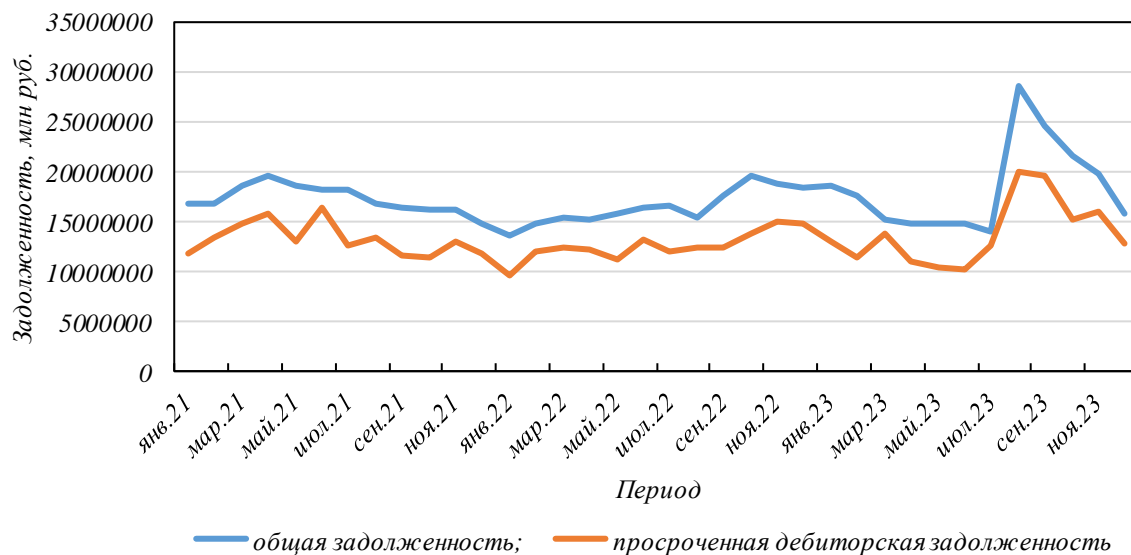


Рис. 7. Динамика дебиторской задолженности ООО «НИЦ СУ» за 2021 – 2023 гг.
Fig. 7. Dynamics of accounts receivable of NITS SU LLC for 2021 – 2023

С целью оценки эффекта от проектируемых мероприятий воспользуемся методом сценарного подхода (методом прогнозирования и планирования), при котором разрабатываются несколько возможных сценариев развития событий (табл. 4). Он позволяет учитывать различные внешние и внутренние факторы, чтобы подготовиться к неопределенностям и минимизировать потенциальные риски.

Среднее ожидаемое изменение дебиторской задолженности, полученное с использованием сценарного подхода, составит

$$3\,068\,000 \cdot 0,3 + 0 \cdot 0,2 + 1\,534\,000 \cdot 0,5 = 997\,100 \text{ рублей.}$$

Суммарный ожидаемый доход от предложенных мероприятий, связанных с размещением

на банковском депозите остатка денежных средств организации и снижением объема дебиторской задолженности вследствие более тщательного анализа платежеспособности контрагентов и регулярного мониторинга дебиторской задолженности и сроков ее погашения финансовым менеджером, введенным в штат организации, составит:

$$997\,100 + 143\,410 = 1\,140\,510 \text{ рублей.}$$

Экономический эффект как разница между прогнозируемым доходом и затратами, включающие затраты на оплату труда нового сотрудника с учетом районного коэффициента и отчислений в социальные фонды (при условии работы нового сотрудника на условиях неполного рабо-

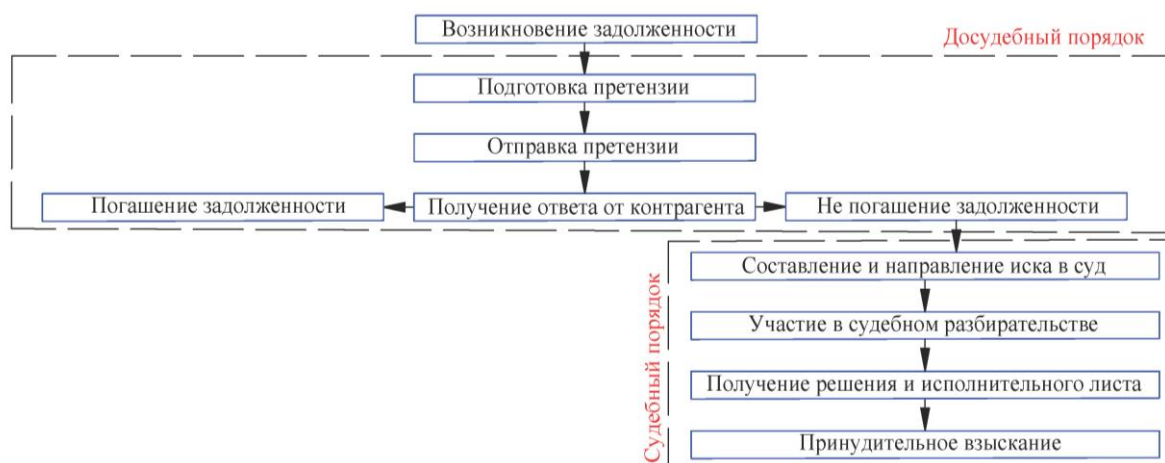


Рис. 8. Этапы процесса управления просроченной дебиторской задолженностью
Fig. 8. Stages of the overdue accounts receivable management process

Варианты размещения денежных средств на банковском вкладе

Options for placing funds on a bank deposit

Банк	Сумма депозита, руб.	Процентная ставка, %	Количество дней, дни	Сумма в конце срока, руб.	Доход для организации, руб.
Т-банк	3 000 000	18	90	3 137 035	137 035
ПАО «Сбербанк»	3 000 000	19	90	3 143 410	143 410
ВТБ	3 000 000	19,9	90	3 148 568	148 568

чего дня), оценивается в год в размере 673 590 руб. Эффективность проектных решений как отношение эффекта к затратам, обусловившим данный эффект, составит 1,44 руб./руб., что подтверждает целесообразность реализации проектных решений.

Выводы

Проведенное исследование динамики величины и структуры оборотного капитала малого предприятия, функционирующего в сфере научных исследований и разработок, обусловило целесообразность осуществления следующих проектных решений:

– размещение временно свободных денежных средств организации, оцененных с использованием модели Баумоля, на банковском вкладе, что обеспечит повышение уровня доходности организации;

– введение в организации новой должности финансового менеджера, что позволит улучшить систему планирования и контроля финансово-хозяйственной деятельности организации;

– расширение информационно-методического инструментария управления дебиторской задолженностью, что будет способствовать ее снижению, в том числе просроченной.

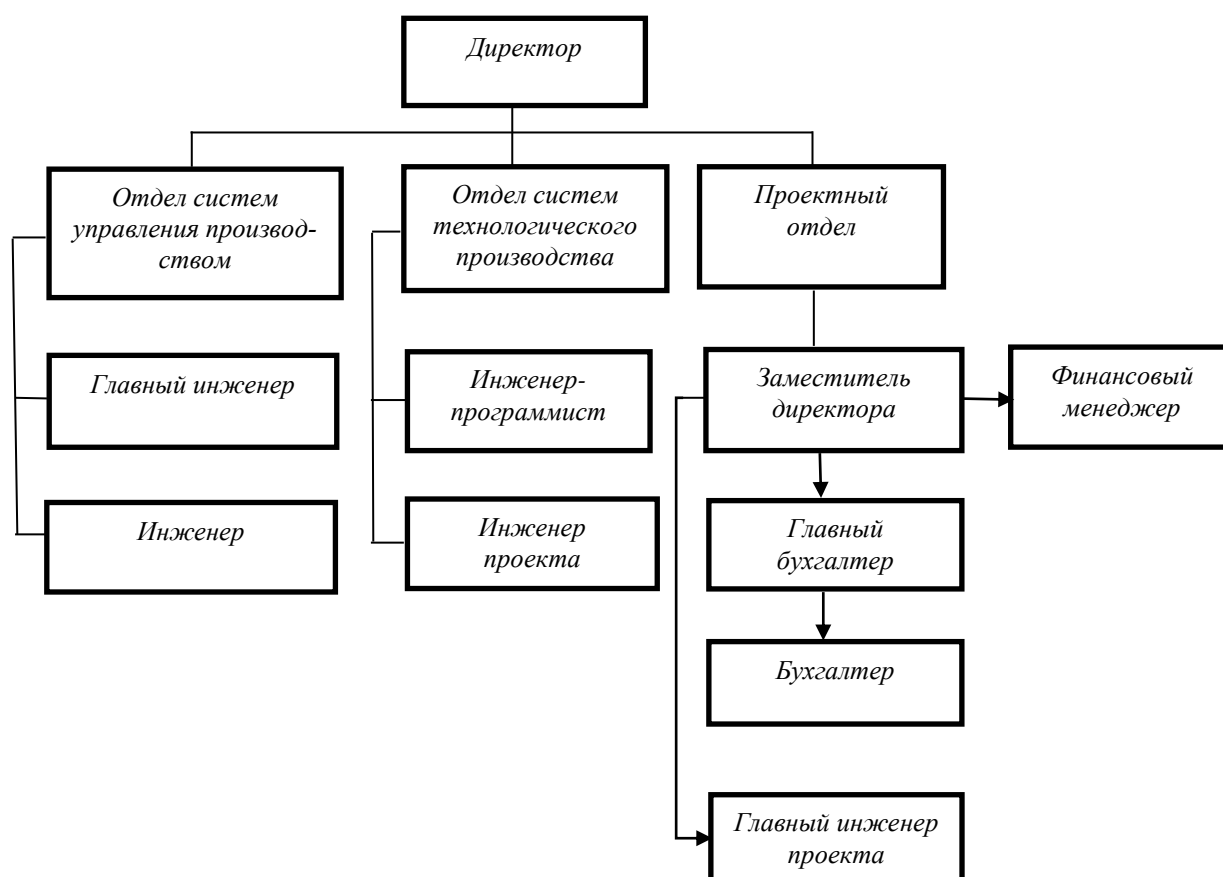


Рис. 9. Проектируемая организационная структура ООО «НИЦ СУ»

Fig. 9. The projected organizational structure of SIC SU LLC

Финансовые результаты за период 01.01.23 – 31.12.23	Финансовое положение на 31.12.2023									
	AAA	AA	A	BBB	BB	B	CCC	CC	C	D
Отличные (AAA)										
Очень хорошие (AA)										
Хорошие (A)										
Положительные (BBB)										
Нормальные (BB)							✓			
Удовлетворительные (B)										
Неудовлетворительные (CCC)										
Плохое (CC)										
Очень плохое (C)										
Критическое (D)										

Рис. 10. Анализ финансового состояния предприятия X
Fig. 10. Analysis of the financial condition of the enterprise X

Эффект реализации предложенных мероприятий составит 673 590 рублей, эффективность проектных решений – 144,26 %. Данные предложения окажут позитивное воздействие на скорость оборота оборотных активов и достижение оптимального соотношения «ликвидность – доходность» активов малого предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Чаплыгина М.А., Семерова О.С., Зубкова Т.А., Кузьмичева И.Г. Применение финансово-аналитических методов в управлении оборотным капиталом хозяйствующих субъектов как условие обеспечения их конкурентоспособности. *Регион: системы, экономика, управление*. 2021;4(55):169–179.
2. Li K., Musah M., Kong Y., Mensah I.A., Antwi S.K., Bawuah J. Liquidity and firms' financial performance nexus: panel evidence from nonfinancial firms listed on the Ghana Stock Exchange. *SAGE Open*. 2020;10(3): 2158244020950363.
3. Panigrahi C.M. Working Capital Management and Corporate Profitability: A Panel Data Regression Model Analysis of Indian Cement Companies. *Wutan Huatan Jisuan Jishu*. 2020;16:245–67.
4. Prasad P., Sivasankaran N., Shukla A. Impact of deviation from target working capital on firm profitability: evidence from India's. *Int J Prod Performance Manag*. 2019;68(8):1510–27.
5. Prasad P., Sivasankaran N., Paul S., Kannadhasan M. Measuring the impact of working capital efficiency on the financial performance of a firm: An alternative approach. *J Indian Business Res*. 2019;11(1):75–94.
6. Газдиев И.И. Оптимизация структуры оборотного капитала как способ повышения финансовой устойчивости современных ИТ-компаний. *Финансовая экономика*. 2019;4:1115–1120.
7. Конышева И.М. Управление оборотным капиталом фирмы. *Вестник Тульского филиала Финуниверситета*. 2022;1:105–107.
8. Папалашев А.А. Оборотный капитал: сущность, управление и нормирование. *Управленческий учет*. 2023;2:229–236.
9. Kawakibi A.A., Hadiwidjojo D. The effect of working capital management on company profits and values (study of cement companies listed on the Indonesian stock exchange). *Int J Business Econ Law*. 2019;20(5):30–37

Т а б л и ц а 4

Сценарии изменения объема дебиторской задолженности при реализации проектных решений по управлению дебиторской задолженностью Scenarios of changes in the volume of accounts receivable in the implementation of project solutions for managing accounts receivable

Сценарий	Прогнозируемое изменение дебиторской задолженности, руб.	Вероятность сценария, доли единицы
Оптимистический	3 068 000	0,3
Пессимистический	0	0,2
Наиболее вероятный	1 534 000	0,5

10. Шевченко Т.А. Определение целевой функции процесса бюджетирования, как фактор эффективного управления оборотным капиталом. *Отходы и ресурсы*. 2022;1:1–11.
11. Сукманов Э.В. Экономический анализ оборотных средств предприятия. *Политика, экономика и инновации*. 2021;3(38):1–5.
12. Matar A, Eneizan B.M. Determinants of financial performance in industrial firms: Evidence from Jordan. *Asian J Agricul Extension*. 2018;1–10.
13. Шанин И.И., Новикова З.Н. Основные подходы по управлению оборотным капиталом организации. В кн.: *Экономический рост как основа устойчивого развития России. Сборник научных статей участников 7-й Всероссийской научно-практической конференции*. Курск: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Курский филиал; Курская региональная общественная организация общероссийской общественной организации «Вольное экономическое общество России», 2022: 304–307.
14. Nwude E.C., Allison P.U., Nwude C.A. The relationship between working capital management and corporate returns cements the industry of emerging markets. *Int J Fin Econ*. 2020;26(3):3222–3235.
15. Dhar S. Analysing the impact of working capital management on profitability: A study on DSE listed cement companies in Bangladesh. *Glob J Manag Business Res*. 2018;26(3):3222–3235.
16. Kabuye F., Kato J., Akugizibwe I., Bugambiro N. Internal control systems, working capital management and financial performance of supermarkets. *Cogent Business Manag*. 2019; 6(1):1573524.
<http://doi.org/10.1080/23311975.2019.1573524>
17. Азарова Л.В., Хоменко С.А. Особенности формирования оборотного капитала на предприятии с целью разработки эффективной стратегии управления. В кн.: *Цифровая экономика и общество. Материалы Всероссийской научно-практической конференции*. Тверь: Тверской государственный технический университет, 2021:55–59.
18. Кызым Е.В. Методические основы управления оборотным капиталом предприятия. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2024;6-2(112):21–23.
19. Panigrahi A. Working capital management strategies and financial performance: a cause-and-effect analysis. *Journal of Management Research and Analysis*. 2024;1(11):3–11.
20. Медведева Л.Б. Политика управления оборотным капиталом предприятия малого бизнеса. *Финансовая экономика*. 2019;10:603–605.
21. Касацкая А.А. Обоснование целесообразности управления дебиторской задолженностью ООО «Научно-исследовательский центр систем управления». В кн.: *Актуальные проблемы экономики и управления в XXI веке. Сборник научных статей IX Международной научно-практической конференции*. Новокузнецк: ИЦ СибГИУ, 2023:60–64.

REFERENCES

1. Chaplygina M.A., Semerova O.S., Zubkova T.A., Kuz'micheva I.G. Application of financial and analytical methods in the management of working capital of business entities as a condition for ensuring their competitiveness. *Region: sistemy, ekonomika, upravlenie*. 2021;4(55):169–179. (In Russ.)
2. Li K., Musah M., Kong Y., Mensah I.A., Antwi S.K., Bawuah J. Liquidity and firms' financial performance nexus: panel evidence from nonfinancial firms listed on the Ghana Stock Exchange. *SAGE Open*. 2020;10(3):2158244020950363.
3. Panigrahi C.M. Working Capital Management and Corporate Profitability: A Panel Data Regression Model Analysis of Indian Cement Companies. *Wutan Huatan Jisuan Jishu*. 2020;16:245–67.
4. Prasad P., Sivasankaran N., Shukla A. Impact of deviation from target working capital on firm profitability: evidence from India's. *Int J Prod Performance Manag*. 2019;68(8):1510–27.
5. Prasad P., Sivasankaran N., Paul S., Kannadhasan M. Measuring the impact of working capital efficiency on the financial performance of a firm: An alternative approach. *J Indian Business Res*. 2019;11(1):75–94.
6. Gazdiev I.I. Optimization of the working capital structure as a way to increase the financial stability of modern companies. *Finansovaya ekonomika*. 2019;4:1115–1120. (In Russ.).
7. Konysheva I.M. Management of the company's working capital. *Vestnik Tul'skogo filiala Fin-universiteta*. 2022;1:105–107. (In Russ.).
8. Papalashv A.A. Working capital: essence, management and rationing. *Upravlencheskii uchet*. 2023;2:229–236. (In Russ.).
9. Kawakibi A.A., Hadiwidjojo D. The effect of working capital management on company profits and values (study of cement companies listed on the Indonesian stock exchange). *Int J Business Econ Law*. 2019;20(5):30–37
10. Shevchenko T.A. Definition of the target function of the budgeting process as a factor of effective working capital management. *Otkhody i resursy*. 2022;1:1–11. (In Russ.)

11. Sukmanov E.V. Economic analysis of working capital of the enterprise. *Politika, ekonomika i innovatsii*. 2021;3(38):1–5. (In Russ.).
12. Matar A, Eneizan B.M. Determinants of financial performance in industrial firms: Evidence from Jordan. *Asian J Agricul Extension*. 2018;1–10.
13. Shanin I.I., Novikova Z.N. Basic approaches to managing the working capital of an organization. In: *Economic growth as the basis for sustainable development of Russia. Collection of scientific articles by participants of the 7th All-Russian Scientific and Practical Conference*. Kursk: Finansovyi universitet pri Pravitel'stve Rossiiskoi Federatsii, Kurskii filial; Kurskaya regional'naya obshchestvennaya organizatsiya obshcherossiiskoi obshchestvennoi organizatsii «Vol'noe ekonomicheskoe obshchestvo Rossii», 2022:304–307. (In Russ.).
14. Nwude E.C., Allison P.U., Nwude C.A. The relationship between working capital management and corporate returns cements the industry of emerging markets. *Int J Fin Econ*. 2020;26(3):3222–3235.
15. Dhar S. Analysing the impact of working capital management on profitability: A study on DSE listed cement companies in Bangladesh. *Glob J Manag Business Res*. 2018;26(3):3222–3235.
16. Kabuye F., Kato J., Akugizibwe I., Bugambiro N. Internal control systems, working capital management and financial performance of supermarkets. *Cogent Business Manag*. 2019;6(1):1573524.
<http://doi.org/10.1080/23311975.2019.1573524>
17. Azarova L.V., Khomenko S.A. Peculiarities of working capital formation in an enterprise in order to develop an effective management strategy. In: *Digital Economy and Society. Materials of the All-Russian scientific and practical conference*. Tver': Tverskoi gosudarstvennyi tekhnicheskii universitet, 2021:55–59. (In Russ.).
18. Kyzym E.V. Metodicheskie osnovy upravleniya oborotnym kapitalom predpriyatiya. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. 2024; 6-2(112):21–23.
19. Panigrahi A. Working capital management strategies and financial performance: a cause-and-effect analysis. *Journal of Management Research and Analysis*. 2024;1(11):3–11.
20. Medvedeva L.B. Working capital management policy of a small business enterprise. *Finansovaya ekonomika*. 2019;10:603–605. (In Russ.).
21. Kasatskaya A.A. Justification of the expediency of managing accounts receivable of LLC Scientific Research Center for Management Systems. In: *Actual problems of economics and management in the XXI century. Collection of scientific articles of the IX International Scientific and Practical Conference*. Novokuznetsk: Sibirskii gosudarstvennyi industrial'nyi universitet, 2023:60–64.

Сведения об авторах

Елена Владимировна Иванова, к.э.н., заведующий кафедрой менеджмента и территориального развития, Сибирский государственный индустриальный университет

E-mail: ivanovaev75@mail.ru

ORCID: 0000-0003-3174-0426

SPIN-код: 3163-2542

Анна Андреевна Касацкая, преподаватель кафедры менеджмента и территориального развития, Сибирский государственный индустриальный университет

E-mail: annakastka@gmail.com

SPIN-код: 3202-1231

Information about the authors:

Elena V. Ivanova, Cand. Sci. (Econ.), Head of the Department of Management and Territorial Development, Siberian State Industrial University

E-mail: ivanovaev75@mail.ru

ORCID: 0000-0003-3174-0426

SPIN-код: 3163-2542

Anna A. Kazatskaya, Lecturer at the Department of Management and Territorial Development, Siberian State Industrial University

E-mail: annakastka@gmail.com

SPIN-код: 3202-1231

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Поступила в редакцию 18.10.2024

После доработки 29.10.2024

Принята к публикации 31.10.2024

Received 18.10.2024

Revised 29.10.2024

Accepted 31.10.2024