

УДК 336.647.2

***M. V. Velm***

ФГБОУ ВО «Иркутский государственный аграрный университет имени А.А. Ежевского»,  
п. Молодежный, e-mail: mvelm@yandex.ru

***D. I. Ilyashevich***

ФГБОУ ВО «Иркутский государственный аграрный университет имени А.А. Ежевского»,  
п. Молодежный, e-mail: meridian.baikal@gmail.com

## **ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ОБОРОТНЫМИ СРЕДСТВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ СХ АО «БЕЛОРЕЧЕНСКОЕ»**

**Ключевые слова:** оборотные средства, дебиторская задолженность, кредитная политика, управление.

В статье представлен анализ состава и структуры и эффективности управления оборотными средствами предприятия. В результате данного анализа было выявлено неэффективное использование и управление дебиторской задолженностью. На предприятии сумма дебиторской задолженности превышает сумму кредиторской, т.е. предприятие по своим долгам рассчитывается прежде, чем задолженность возвращают дебиторы. С целью регулирования размера дебиторской задолженности в статье предложены такие приёмы финансового менеджмента: спонтанное финансирование, факторинг, а также ABC-анализ дебиторов, позволяющие разработать индивидуальные кредитные условия к каждой группе (A,B,C) дебиторов и сократить сумму дебиторской задолженности за счет ее рефинансирования с помощью факторинга. Кроме того предложена и рассчитана система скидок – спонтанное финансирование, в зависимости от суммы предоплаты дебитора.

***M. V. Velm***

Irkutsk State Agrarian University named after A.A. Yezhevsky,  
Molodezhny, e-mail: mvelm@yandex.ru

***D. I. Ilyashevich***

Irkutsk State Agrarian University named after A.A. Yezhevsky,  
Molodezhny, e-mail: meridian.baikal@gmail.com

## **ADOPTION OF MANAGEMENT DECISIONS ON EFFECTIVE MANAGEMENT OF WORKING ASSETS OF THE ENTERPRISE OF AG JSC “BELORECHENSKOE”**

**Keywords:** working capital, receivables, credit policy, management.

The article presents an analysis of the composition and structure and efficiency of managing the working capital of an enterprise. As a result of this analysis, inefficient use and management of accounts receivable was revealed. At the enterprise, the amount of receivables exceeds the amount of accounts payable, i.e. the enterprise pays off its debts before the debts are returned by the debtors. In order to regulate the amount of receivables, the article proposes such financial management techniques: spontaneous financing, factoring, as well as ABC analysis of debtors, which allow developing individual credit conditions for each group (A, B, C) of debtors and reducing the amount of receivables due to its refinancing through factoring. In addition, a discount system was proposed and calculated – spontaneous financing, depending on the amount of the debtor's prepayment.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что процесс управления оборотными средствами имеет не просто большое, а наиважнейшее значение для обеспечения экономической деятельности пред-

приятий. От эффективности использования оборотных средств во многом зависит финансовое состояние предприятия и его устойчивое положение на рынке, в основе которых лежат платежеспособность и ликвидность.

Цель данного исследования состоит в разработке управленческих решений по повышению эффективности использования оборотных средств с применением современных приемов финансового менеджмента на примере сельскохозяйственной организации.

Управление оборотными средствами направлено на их формирование в необходимом объеме, при минимальных затратах, а также повышение эффективности их использования. Выбор соответствующих источников финансирования оборотных средств в конечном результате определяет соотношение между уровнем эффективности использования капитала и уровнем риска финансовой устойчивости, платежеспособности предприятия [1].

СХ АО «Белореченское» является ведущим птицеводческим предприятием в Иркутской области и РФ, которое специализируется на производстве куриных яиц и мяса птицы [5].

Рассмотрим структуру оборотных средств представленных в таблице 1.

Несмотря на то, что идет отклонение от нормативных показателей, предприятие имеет высокую ликвидность, поскольку идет наращение финансовых вложений. Наибольший удельный вес в составе занимают денежные средства и финансовые вложения – 41,1%. Доля запасов в отчетном году составляет 34%.

В российской практике оценка эффективности использования оборотных средств осуществляется через показатели оборачиваемости. Поскольку критерием оценки эффективности управления оборотными средствами является фактор времени.

За 2017-2021 гг. анализ динамики показателей оборачиваемости оборотных средств показал, что в результате увеличения периода оборота оборотных средств до 375 дней и замедлении скорости их оборота, необходимо привлечь средства в размере 485 909,8 тыс. руб. за один оборот или 466 473,5 тыс. руб. за анализируемый период

Также необходимо рассмотреть эффективность использования всех структурных элементов оборотных средств предприятия.

Таблица 1

Структура оборотных средств СХ АО «Белореченское» за 2017-2021 гг. [4]

Показатели	Оптимальное значение, %	Годы				
		2017	2018	2019	2020	2021
Оборотные средства, всего, в т. ч.:	100	100	100	100	100	100
запасы	66,7	50,7	46,1	49,0	42,4	34,0
дебиторская задолженность	26,7	14,2	15,3	22,2	13,3	25,0
денежные средства и финансовые вложения	6,6	35,1	38,6	28,2	44,4	41,1

Таблица 2

Динамика показателей оборачиваемости оборотных средств СХ АО «Белореченское» за 2017-2021 гг. [2]

Показатели	Годы					Изменение (+/-)
	2017	2018	2019	2020	2021	
Выручка от продажи, тыс. руб.	5997695	6618880	6500903	7055024	8746378	2748683
Оборотные средства, тыс. руб.	5910314	6653251	6063819	7243719	9117157	3206843
Число дней	360	360	360	360	360	0
Период оборота, дни	355	362	336	370	375	20
Коэффициент оборачиваемости, раз	1,01	0,99	1,07	0,97	0,96	-0,05
Коэффициент загрузки средств в обороте	0,99	1,01	0,93	1,03	1,04	0,05
Экономический эффект, тыс. руб.	$(375-355) \times 8\ 746\ 378 \div 360 = 485\ 909,8$ – за 1 оборот					

Таблица 3

Оценка оборачиваемости запасов СХ АО «Белореченское» за 2017-2021 гг. [2]

Показатели	Годы					Изменение (+/-)
	2017	2018	2019	2020	2021	
Выручка от продажи, тыс. руб.	5997695	6618880	6500903	7055024	8746378	2748683
Себестоимость, тыс. руб.	4079080	4599300	4602707	4720737	5724247	1645167
Запасы, тыс. руб.	3001708	3066502	2973687	3062486	3077776	76068
Число дней	360	360	360	360	360	0
Период оборота запасов, дни	265	240	233	234	194	-71
Коэффициент оборачиваемости запасов, раз	1,36	1,5	1,55	1,54	1,86	0,50
Эффективность оборачиваемости запасов, тыс. руб.	$(194-265) \times 8\ 746\ 378 \div 360 = -1\ 724\ 980,1$ – за 1 оборот					

Таблица 4

Анализ оборачиваемости дебиторской задолженности СХ АО «Белореченское» за 2017-2021 гг. [2]

Показатели	Годы					Изменение (+/-)
	2017	2018	2019	2020	2021	
Выручка от продажи, тыс. руб.	5997695	6618880	6500903	7055024	8746378	2748683
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	842798	1020317	1344918	947113	2253474	1410676
Число дней	360	360	360	360	360	0
Продолжительность оборота, дней	51	55	74	48	93	42
Коэффициент оборачиваемости, раз	7,1	6,5	4,8	7,4	3,9	-3,2
Эффективность использования дебиторской задолженности, тыс. руб.	$(93-51) \times 8\ 746\ 378 \div 360 = 1\ 020\ 410,8$ – за 1 оборот					

Анализ оборачиваемости материально-производственных запасов показал, что за 2017-2021 гг. сокращение периода оборота запасов на 71 день и ускорение оборачиваемости на 0,50 раз, оказали положительный эффект на деятельность предприятия, так как в процессе функционирования из оборота были выведены средства в размере 1 724 980,1 тыс. руб. за 1 оборот или 3 208 229,6 тыс. руб. за анализируемый период. Запасы на предприятии используются эффективно.

Оборачиваемость дебиторской задолженности измеряет скорость погашения дебиторской задолженности организации и показывает, насколько быстро организация получает оплату за проданные товары (работы, услуги) от своих покупателей.

На основании результатов данной таблицы видно, что происходит увеличение выручки на 2 748 683 тыс. руб. Дебиторская задолженность составила 2 253 474 тыс. руб.,

что в 2,7 раза (на 1 410 676 тыс. руб.) больше чем в 2017 г. Период погашения дебиторской задолженности увеличился и в отчетном году составил 93 дня, рост данного показателя связан с увеличением объема продаж с отсрочкой платежа. Скорость оборота дебиторской задолженности сократилась и составила 3,9 раз. Увеличение дебиторской задолженности, более долгий срок её возвращения и низкая скорость оборачиваемости привели к привлечению дополнительных средств в размере 3 979 602 тыс. руб. за 2017-2021 гг. или 1 020 410,8 тыс. руб. за 1 оборот.

Из данных таблицы 5 видно, что все показатели ликвидности выше нормативных значений. Коэффициент абсолютной ликвидности составил 1,36 (оптимально 0,2), т.е. предприятие может практически полностью рассчитаться по своим срочным обязательствам только за счет имеющихся у него денежных средств и финансовых вложений.

Таблица 5

Показатели ликвидности СХ АО «Белореченское» за 2017-2021 гг. [3]

Показатели	Оптимальное значение	Годы					Изменение (+/-)
		2017	2018	2019	2020	2021	
Коэффициент абсолютной ликвидности	более 0,2	2,04	1,28	1,84	1,92	1,36	-0,68
Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности	более 0,7-0,8	2,88	1,79	3,29	2,49	2,18	-0,7
Коэффициент текущей ликвидности	1,5-2	5,88	3,34	6,52	4,35	3,32	-2,56

Таблица 6

ABC-анализ дебиторов СХ АО «Белореченское» [2]

Дебиторы	Отчетный период		
	сумма ДЗ, тыс. руб.	доля в обороте ДЗ, %	Группа
Форвард	764517	33,9	A
ЗАО «Облагроснаб»	389990	17,3	A
ООО «Агроресурс»	128118	5,7	A
ООО «Фабрика мороженного СМК»	68505	3,0	A
ООО «Воронежпродмаш»	54227	2,4	A
ООО «Фирма Красноярксельхозхимснаб»	48609	2,2	A
ООО «Коудайс Мкорма»	40114	1,8	A
ООО «ИмпортАгрозапчасть»	39900	1,8	A
МУП «Комбинат питания» г. Иркутск	27500	1,2	B
ООО «Компания Промышленные Полы»	25000	1,1	B
ООО «ПКФ «АДМ-ДЕМЕТРА»	22000	1,0	B
ООО «Невада-Восток»	19900	0,9	B
ООО «Маяк»	13100	0,6	B
АО «РЕТАЛ»	12161	0,5	B
ООО «Проекция»	10000	0,4	B
ООО «РН-Карт»	9300	0,4	C
ООО «Агрос»	9100	0,4	C
Прочие дебиторы	571333	25,4	C
Итого	2253374	100,0	-

Коэффициент срочной ликвидности составил 2,18 – т.е. у предприятия достаточно денежных средств, финансовых вложений и при условии во время возвращенной дебиторской задолженности для покрытия срочных долгов.

Несмотря на то, что на СХ АО «Белореченское» размер дебиторской задолженности в структуре занимает всего 13%, на предприятии преобладает сумма дебиторской задолженности над кредиторской, причина в более низкой скорости ее обращения, т.е. предприятие по своим долгам рассчитывает ся прежде, чем задолженность возвращают

дебиторы. Такая ситуация приводит к необходимости привлечения дорогостоящих кредитов банков и займов для обеспечения текущей производственной деятельности предприятия. Поэтому, считаем необходимым направить усилия на политику управления дебиторской задолженностью предприятия [2].

Благодаря ABC-анализу можно понять наиболее/наименее выгодных дебиторов на которых можно полагаться или с которыми лучше прекратить сотрудничество. В процессе анализа исследуемые группы дебиторов делят на 3 группы (реже на 4-5).

В таблице 6 представлены основные дебиторы СХ АО «Белореченское» сгруппированные с помощью ABC-анализа, а также определены суммы их задолженности на 2021 г.

Рассмотрев категории дебиторов, которые входят в соответствующие группы «А», «В» и «С», можно сделать вывод, что наиболее крупной является категория дебиторов «А», поскольку в ней рассматриваются компании с задолженностью свыше 30 млн руб., в категорию «В» входят компании с задолженностью от 10 млн руб. до 30 млн руб. и в категории «С» – менее 10 млн руб.

Таким образом, исходя из проведенного ABC-анализа дебиторов СХ АО «Белореченское», можно сделать вывод о том, что наименьший объем дебиторской задолженности приходится на группу «А» – 1 533 980 тыс. руб. (это предприятия крупного бизнеса) и группу «С» (средний бизнес) – 589 733 тыс. руб. На группу «В» приходится всего 129 661 тыс. руб. (таблица 8).

К каждой группе дебиторов СХ АО «Белореченское» целесообразно использовать спонтанное финансирование, а именно предоставление скидки, в зависимости от размера внесенной предоплаты (таблица 7).

Так для дебиторов группы «А» у которых сумма задолженности свыше 30 млн руб., можно предоставить скидку в размере 1% при условии предоплаты 50%. при условии 30% предоплаты для категории дебиторов «В» – 0,5%, сумма задолженности которых от 10 млн руб. до 30 млн руб.

Для группы «С» с задолженностью до 10 млн руб. действуют обычные условия договора.

В таблице 8 представлено изменение дебиторской задолженности после внедрения спонтанного финансирования, а также рассчитана сумма дополнительной прибыли при введении скидок.

Кроме того, СХ АО «Белореченское» возможно продать дебиторскую задолженность одного из дебиторов группы «В» – МУП «Комбинат питания» г. Иркутск в размере 27 500 тыс. руб. Газпромбанку.

Группу «А» составляют самые крупные и значимые для предприятия СХ АО «Белореченское» дебиторы, их задолженность составляет 68% от всей дебиторской задолженности основных контрагентов предприятия, поэтому для этой группы должников были предложены самые выгодные условия.

Таблица 7

Результаты ABC-анализа дебиторов СХ АО «Белореченское»

Группа	Дебиторская задолженность, тыс. руб.	Доля в общем размере, %	Количество категорий дебиторов, шт.	Доля в общем размере, %
А	1533980	68,1	8	44,4
В	129661	5,8	7	38,9
С	589733	26,2	3	16,7
Итого	2253374	100	18	100

Таблица 8

Спонтанное финансирование дебиторской задолженности СХ АО «Белореченское» [2]

Группы дебиторов	Дебиторская задолженность, тыс. руб.	Размер дебиторской задолженности после предоставления скидки, тыс. руб.	Изменение (+/-)
«А» предоставляет скидку 1% при предоплате 50%	1 533 980	766 990	766 990
«В» предоставляет скидку 0,5% при предоплате 30%	101 161	71 513	29 648
«С» скидка не предоставляется	589 733	589 733	0
МУП «Комбинат питания» г. Иркутск	27 500	27 500	0
Итого	2 253 374	1 455 736	-796 638

Таблица 9

Расчет дополнительной прибыли при использовании спонтанного финансирования  
СХ АО «Белореченское»

Группа	Размер скидки, %	Дебиторская задолженность, тыс. руб.	Изменение	Расчет, тыс. руб.
A	1	766 990	766 990	$766990 - (766990 \times 1\%) = 759 320$
B	0,5	71 513	29 648	$29648 - (71513 \times 0,5\%) = 29 290$
Итого				788 610

Таблица 10

Условия Газпромбанк-факторинг

Условия	Газпромбанк-факторинг
Вид факторинга	с регрессом
Финансирование	до 100%
Минимальная сумма	без ограничений
Отсрочка	до 90 дней
Процентная ставка	15,4%

Таким образом, если группа А» внесёт 50% предоплаты, а группа «В» 30%, то общий размер дебиторской задолженности сократится 796 638 тыс. руб. и составит 1 455 736 тыс. руб.

Расчет дополнительной прибыли при использовании спонтанного финансирования представлен в таблице 9.

Сумма дополнительной прибыли от предоставления скидки составит 788 610 тыс. руб.,

а экономические потери составят всего 8 028 тыс. руб.

Факторинговая операция позволяет продавцу рефинансировать преимущественную часть дебиторской задолженности по предоставленному покупателю кредиту в короткие сроки, сократив тем самым период финансового и операционного цикла.

В этой связи СХ АО «Белореченское» возможно продать дебиторскую задолженность МУП «Комбинат питания» г. Иркутск в размере 27 500 тыс. руб. Газпромбанку. Условия факторинговой операции представлены в таблице 10.

Общая сумма дебиторской задолженности МУП «Комбинат питания» составляет 27 500 тыс. руб. Газпромбанк-факторинг по факторинговому соглашению предоставит 100% от суммы долга.

Ставка факторинга – 15,4% годовых.

Комиссионное вознаграждение – 2%.

Таблица 11

Прогноз баланса СХ АО «Белореченское»

Показатели	2021 г.	прогноз	Изменение	
			тыс. руб.	%
Основные средства	5340824	5993019	652195	112,2
Итого по разделу I	5567278	6230490	663212	111,9
Запасы	3077776	3153264	75488	102,5
Дебиторская задолженность	2253474	1428236	-825238	63,4
Денежные средства	232362	248362	16000	106,9
Финансовые вложения	3488567	3568541	79980	102,3
Итого по разделу II	9117157	8483381	-633776	93,0
БАЛАНС	14684435	14713871	29436	100,2
Итого по разделу III	10061654	10069592	361547	100,1
Итого по разделу IV	1880758	1880758	0	100,0
Заёмные средства	2221543	2243021	21478	101,0
Кредиторская задолженность	517435	520500	3065	100,6
Итого по разделу V	2742023	2763521	21498	100,8
БАЛАНС	14684435	14713871	29436	100,2

Таблица 12

Экономический эффект от предложенных мероприятий для СХ АО «Белореченское»

Показатели	2021 г.	Прогноз	Изменение (+/-)
Выручка от продажи, тыс. руб.	8746378	9534988	788610
Оборотные средства, тыс. руб.	9117157	8483381	-633776
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	2253474	1428236	-825238
Число дней	360	360	0
Продолжительность оборота оборотных средств, дней	375	320	-55
Период погашения дебиторской задолженности, дней	93	54	-39
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, раз	0,96	1,13	0,17
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, раз	3,9	6,7	2,8
Коэффициент абсолютной ликвидности	1,36	1,36	0
Коэффициент срочной ликвидности	2,18	1,90	-0,28
Коэффициент текущей ликвидности	3,3	3,1	-0,2
Сумма высвобожденных (-) или привлеченных (+) средств в результате изменения оборачиваемости дебиторской задолженности, тыс. руб.	1 093 297,2	-1 032 957,0	-
Сумма высвобожденных (-) или привлеченных (+) средств в результате изменения оборачиваемости оборотных средств, тыс. руб.	121 477,5	-1 456 734,3	-
Коэффициент соотношения ДЗ и КЗ	4,4	2,7	-2,1

Отсрочка платежа – 90 дней.

Период оборота дебиторской задолженности – 93 дня.

С учётом предложенных мероприятий получится рефинансировать 36% дебиторской задолженности, а именно 1 428 236 тыс. руб.

Экономический эффект предложенных мероприятий по рефинансированию дебиторской задолженности СХ АО «Белореченское» с помощью АВС-анализа дебиторов, спонтанного финансирования и факторинга представлен в таблицах 11 и 12

Внеоборотные активы увеличатся на 11,9% (663 212 тыс. руб.) за счёт ввода в эксплуатацию дополнительных транспортных средств и роста финансовых вложений. Во втором разделе также произойдут изменения, за счет сокращения суммы дебиторской задолженности на 36,6% (825 238 тыс. руб.). При составлении баланса был увеличен собственный капитал на 0,1% с учётом полученной прибыли от реализации. В целом, валюта баланса предприятия увеличится на 0,2% (29 436 тыс. руб.), что говорит о повышении деловой активности предприятия.

На основании данной таблицы можно сделать вывод, что выручка увеличится на 788 610 тыс. руб. за счёт суммы дополнительной прибыли после применения спонтанного финансирования. Сумма дебиторской задолженности сократится на 825 238 тыс. руб., что приведет к сокращению периода её оборота до 54 дней, ускорится её оборачиваемость и в результате этого сумма высвобожденных средств составит 1 032 957,0 тыс. руб. за один оборот. Общий размер оборотных средств будет использоваться также эффективно, и в результате сокращения периода оборота на 55 дней и ускорения их оборачиваемости, произойдёт высвобождение средств в размере 1 456 734,3 тыс. руб. за один оборот. Коэффициент абсолютной ликвидности останется без изменений. Коэффициент срочной ликвидности сократится и составит 1,90 – что по-прежнему превышает оптимальное значение, но уже за счёт большой доли финансовых вложений и денежных средств.

Все это свидетельствует о целесообразности и эффективности использования предложенных мероприятий.

*Библиографический список*

1. Абокшинов В.Г., Кузнецова О.Н., Шарапиева И.Г. Особенности учета финансовых результатов в сельскохозяйственной организации // Научные исследования и разработки к внедрению в АПК: материалы международной научно-практической конференции молодых ученых, Иркутск, 25–26 марта 2021 года. Молодежный: Иркутский государственный аграрный университет им. А.А. Ежевского, 2021. С. 118-125.
2. Вельм М.В., Врублевская В.В. Анализ рентабельности и финансовой устойчивости предприятия сельскохозяйственного назначения // Инновационная деятельность науки и образования в агропромышленном производстве: материалы Международной научно-практической конференции, Курск, 27–28 февраля 2019 года / ответственный за выпуск И.Я. Пигорев. Курск: Курская государственная сельскохозяйственная академия, 2019. С. 143-148.
3. Иляшевич Д.И., Павлов С.А. Анализ состояния рынка овощей и перспективы его развития в России // Экономика и предпринимательство. 2020. № 10(123). С. 206-210.
4. Монгуш Ю.Д., Иляшевич Д.И. Выявление резервов увеличения прибыли производства молока аграрного предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 2-1. С. 65-71. DOI: 10.17513/vaael.2059.
5. Ильина Е.А., Тяпкина М.Ф., Монгуш Ю.Д. Тенденции и современное состояние сельского хозяйства Иркутской области // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2021. № 3. С. 15-25. DOI: 10.31442/0235-2494-2021-0-3-15-25.