

УДК 658.15

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМ КАПИТАЛОМ В УСЛОВИЯХ  
КРИЗИСА (НА ПРИМЕРЕ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ САМАРСКОЙ  
ОБЛАСТИ)**

**Володина М.Д.**

Бакалавр,

*Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева,  
г. Самара, Россия*

**Коростелева Т.С.**

*Доцент кафедры менеджмента и организации производства,*

*Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева,  
г. Самара, Россия*

**Аннотация**

Статья посвящена исследованию подходов к управлению оборотным капиталом в условиях экономического кризиса на примере строительной отрасли Самарской области. На основе данных за 2021 – 2024 гг. выявлены системные проблемы в управлении основными компонентами оборотным капиталом. В работе анализируются методы оптимизации ключевых компонентов оборотного капитала: дебиторской и кредиторской задолженности, товарно-материальных запасов и денежных средств. Предложены конкретные инструменты повышения эффективности, направленные на стабилизацию финансового состояния предприятий строительной сферы в период экономической нестабильности.

**Ключевые слова:** методы управления оборотным капиталом, оборотный капитал, дебиторская задолженность, запасы, ликвидность, финансовая устойчивость, оборачиваемость, чистый оборотный капитал.

***WORKING CAPITAL MANAGEMENT METHODS IN A CRISIS (USING  
THE EXAMPLE OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY IN THE SAMARA  
REGION)***

***Volodina M.D.***

*Bachelor's degree,*

*Samara National Research University named after Academician S.P. Korolev,  
Samara, Russia*

***Korosteleva T.S.***

*Associate Professor of the Department of Management and Production  
Organization,*

*Samara National Research University named after Academician S.P. Korolev,  
Samara, Russia*

**Annotation**

The article is devoted to the study of approaches to working capital management in the context of the economic crisis using the example of the construction industry in the Samara region. Based on the data for 2021-2024, systemic problems in the management of the main components of working capital have been identified. The paper analyzes methods for optimizing key components of working capital: accounts receivable and payable, inventories and cash. Specific efficiency improvement tools aimed at stabilizing the financial condition of construction companies during the period of economic instability are proposed.

**Keywords:** working capital management methods, working capital, accounts receivable, stocks, liquidity, financial stability, turnover, net working capital.

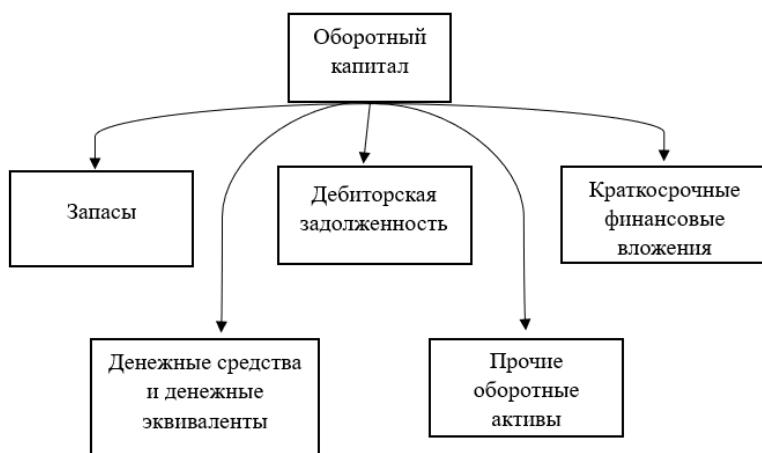
## Введение

В современных экономических условиях управление оборотным капиталом приобретает критическую важность для обеспечения выживаемости и устойчивого развития компаний. Кризисный характер текущей ситуации подтверждается комплексом макроэкономических показателей: высокой ставкой ЦБ РФ, продолжительным значением ставки по коммерческим кредитам в диапазоне 18-25%, а также сохраняющимся высоким значением индекса потребительских цен. Это приводит к кризисным явлениям, подразумевающим сжатие ликвидности, рост неплатежей и повышение стоимости заемных ресурсов, которые напрямую воздействуют на ключевые элементы оборотного капитала. Особую актуальность эта проблема приобретает в капиталоемких отраслях, таких как строительная сфера Самарской области, которая охватывает комплекс предприятий, осуществляющих жилищное, промышленное и инфраструктурное строительство, а также производство строительных материалов и оказание сопутствующих услуг, где и наблюдается последовательное ухудшение составляющих оборотного капитала. Этот негативный тренд свидетельствует о системных затруднениях в поддержании необходимого уровня чистого оборотного капитала и актуализирует поиск адаптивных инструментов и методов финансового менеджмента.

Целью данного исследования является систематизация современных методов управления оборотным капиталом, применяемых для нейтрализации кризисных явлений и обеспечения финансовой стабильности предприятий на примере строительного сектора Самарской области.

## Ход исследования

Оборотный капитал до сих пор относится к числу наиболее дискуссионных и глубоко исследуемых категорий в экономической науке. В самом общем виде под ним принято понимать часть активов компании, которые либо уже находятся в форме денежных средств, либо могут быть преобразованы в них в течение года или одного производственного цикла [4]. На рисунке 1 представлена структура оборотного капитала.



*Составлено авторами*

Рис. 1 – Структура оборотного капитала

Как следует из рисунка 1, состав оборотного капитала характеризуется сложностью и многоаспектностью. Ключевая роль оборотных средств заключается в организации и обеспечении непрерывности производственного процесса. В связи с этим представляется необходимым грамотное управление оборотными средствами, которое требуется для осуществления производственной деятельности, что позволяет минимизировать риски возникновения дефицита сырья, материалов, денежных средств и т.д.

В контексте управления оборотным капиталом кредиторскую задолженность можно рассмотреть, как стратегический источник финансирования, хотя по методологии баланса она относится к краткосрочным обязательствам. Ее включение в систему управления оборотным капиталом объясняется целостным подходом к оптимизации операционного цикла предприятия, где синхронное управление кредиторской и дебиторской задолженностью позволяет минимизировать потребность во внешнем финансировании и повысить эффективность использования оборотных активов.

В таблице 1 приведена детальная характеристика элементов оборотного капитала, в том числе кредиторской задолженности, и раскрыта их специфическая роль для предприятия в кризисный период.

Таблица 1 – Характеристика элементов оборотного капитала, включая кредиторскую задолженность

Элемент оборотного капитала	Характеристика и роль в условиях кризиса
Дебиторская задолженность	Наиболее проблемный актив, который требует жесткого контроля из-за высоких рисков неплатежей и замедления оборачиваемости
Товарно-материальные запасы	Запасы сырья, незавершенного производства и готовой продукции, оптимизация которых позволяет высвободить значительные средства и снизить издержки на хранение
Денежные средства	Высоколиквидный резерв, обеспечивающий непрерывность операционной деятельности и выполнение срочных платежей
Кредиторская задолженность	Задолженность перед поставщиками, требующая стратегического управления для сохранения доверительных отношений и гибкости в отсрочке платежей

*Составлено авторами*

В условиях экономической нестабильности эффективное управление оборотным капиталом требует жесткого контроля всех вышеперечисленных компонентов.

При этом важнейшим индикатором survival-способности предприятия выступает чистый оборотный капитал (ЧОК), рассчитываемый как разность между оборотными активами и краткосрочными обязательствами.

Этот показатель характеризует уровень финансовой независимости предприятия от внешних источников финансирования [6]. В условиях кризиса поддержание положительного значения ЧОК становится особенно важным для обеспечения финансовой устойчивости. Учитывая ключевую роль ЧОК, представляется целесообразным проанализировать динамику выручки и оборотного капитала на примере сферы строительства Самарской области.

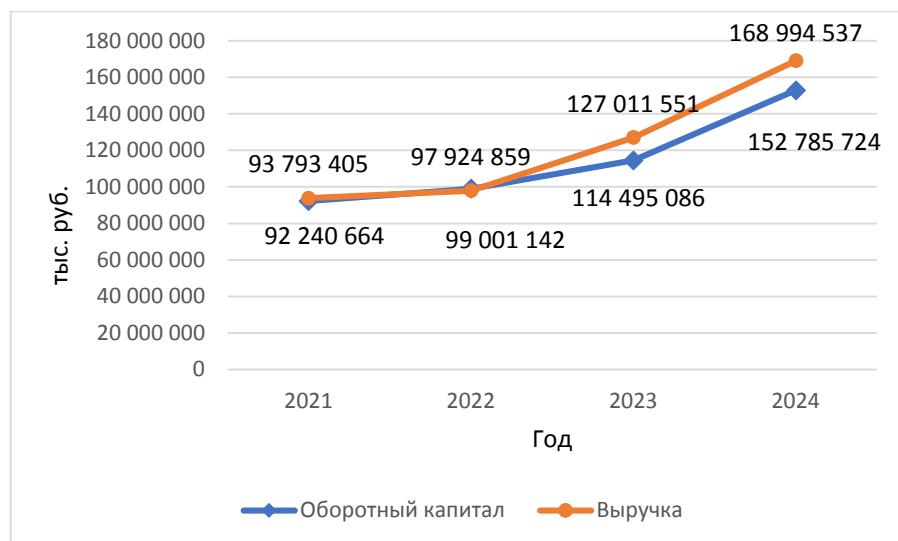
Таблица 2 – Анализ выручки и оборотного капитала строительных организаций Самарской области в 2021-2024 гг.

Показатель	2021 год	2022 год	Темпы роста 2022 год, %	2023 год	Темпы роста 2023 год, %	2024 год	Темпы роста 2024 год, %
Оборотный капитал, тыс. руб.	92 240 664	99 001 142	107%	116 495 086	118%	152 785 724	131%
Выручка, тыс. руб.	93 793 405	97 924 859	104%	127 011 551	130%	158 994 537	125%

*Составлено и рассчитано авторами на основании данных ЕМИСС [2]*

Анализ динамики показателей выявил устойчивую тенденцию интенсивного роста ключевых показателей, которая проявляется в значительном увеличении как оборотного капитала, так и выручки, с резким ускорением темпов в 2023-2024 гг. В 2022 году оборотный капитал увеличился на 7% (с 92,2 млрд руб. до 99 млрд руб.), что свидетельствует о накоплении избыточных оборотных активов. В 2023 году ситуация изменилась – выручка

продемонстрировала резкий скачок на 30% до 116,5 млрд руб., превысив рост оборотного капитала (18%). Однако в 2024 году вновь сложилась негативная тенденция: рост оборотного капитала на 31% до 153 млрд руб. в сравнении с ростом выручки на 25%. Такая динамика указывает на снижение отдачи от используемых оборотных средств и на потенциальные риски, находящиеся в избыточных запасах или дебиторской задолженности. Поэтому для сохранения финансовой устойчивости компаниям требуется немедленная оптимизация политики управления оборотными активами.



*Составлено авторами на основании данных ЕМИСС [2]*

Рис. 2 - Анализ выручки и оборотного капитала

Выявленный опережающий рост оборотных активов находит свое конкретное воплощение в стремительном увеличении дебиторской задолженности в строительной отрасли Самарской области, что свидетельствует о системном кризисе расчетно-платежной дисциплины. Следует отметить разнонаправленную динамику в 2022 году: сокращение дебиторской задолженности на 5% при росте кредиторской на 3%, что могло быть связано с ужесточением кредитной политики предприятий в начале кризисного периода. Однако в последующие два года наблюдается

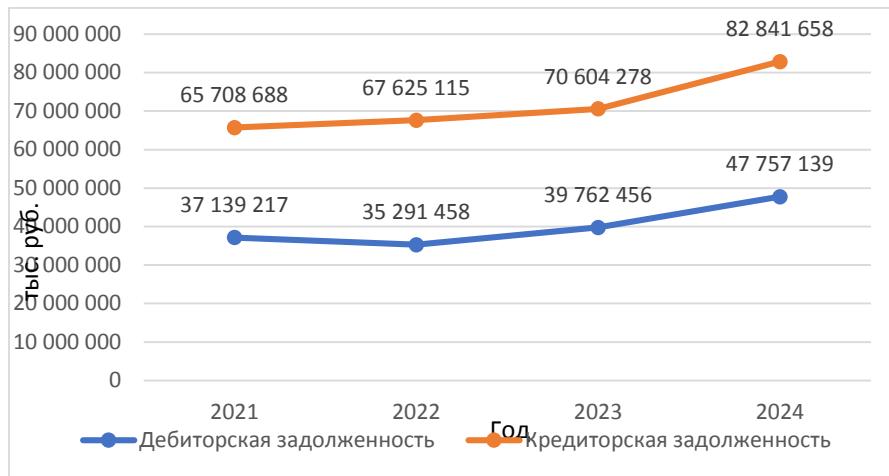
синхронный рост обеих задолженностей с опережающими темпами кредиторской задолженности, что усугубляет финансовую напряженность в отрасли (проявление данного дисбаланса - в 2021 году разрыв составил 28,6 млрд руб., а к 2024 году увеличился до 35,1 млрд руб.). Катализатором проблемы стал резкий скачок кредиторской задолженности на 17% до 82,8 млрд руб. в 2024 году после трехлетней стабилизации на уровне 65-70 млрд руб., что демонстрирует вынужденное наращивание компаниями отсрочек платежей перед контрагентами при одновременном отвлечении значительных средств в дебиторскую задолженность, достигшую 47,8 млрд руб. к 2024 году. Данные по кредиторской и дебиторской задолженностям с 2021 по 2024 год представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Данные по кредиторской и дебиторской задолженностям по Самарской области в строительной сфере

Показатель	2021 год	2022 год	Темпы роста 2022 год, %	2023 год	Темпы роста 2023 год, %	2024 год	Темпы роста 2024 год, %
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	37 139 217	35 291 458	95%	39 762 456	113%	47 757 139	120%
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	65 708 688	67 625 115	103%	70 604 278	104%	82 841 658	117%

*Составлено и рассчитано авторами на основании данных ЕМИСС [2]*

Совместный анализ двух видов задолженностей указывает на формирование «порочного круга неплатежей» в отрасли. Рост дебиторской задолженности лишает компании ликвидности, что вынуждает их для поддержания текущей деятельности наращивать кредиторскую задолженность, тем самым перекладывая финансовые трудности на своих партнеров, это негативно сказывается на оборотном капитале.

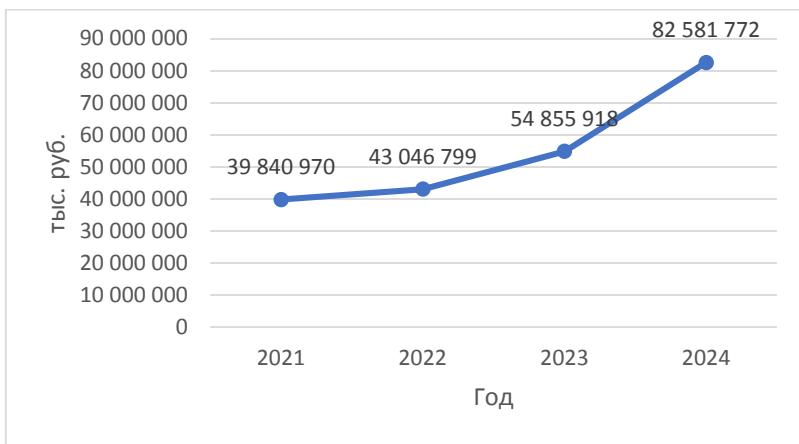


*Составлено авторами на основании данных ЕМИСС [2]*

Рис. 3 – Изменение задолженностей с 2021 по 2024 год

Следовательно, строительная отрасль наглядно демонстрирует признаки серьезного финансового напряжения, которое может привести к кризисным явлениям в ближайшей перспективе.

Об этом же может говорить ситуация с товарно-материальными запасами, которые за период 2021-2024 гг. продемонстрировали более чем двукратный рост - с 39,8 млрд руб. до 82,6 млрд руб. (рис.4). Данное явление свидетельствует о накоплении избыточных запасов, которые прямо влияют на ликвидность компаний и их способность финансировать текущую деятельность.



*Составлено авторами на основании данных ЕМИСС [2]*

Рис. 4 – Динамика запасов в 2021-2024 гг.

Сложившаяся финансовая ситуация в данной отрасли говорит о необходимости внедрения комплексного инструментария управления оборотным капиталом, направленного на восстановление платежеспособности и обеспечение устойчивого функционирования предприятий в условиях экономической нестабильности.

В кризисных условиях приоритетной становится технология активного управления дебиторской задолженностью – методом АВС. Данный способ ранжирования, то есть классификация ресурсов организации, заключается в упорядочивании объектов оценки по определенным признакам и факторам. Анализ дебиторской задолженности этим методом предполагает выстраивание долгов покупателей в порядке убывания значимости [1].

Таблица 4 - Сегментация контрагентов (метод управления дебиторской задолженностью)

Группа контрагентов	Критерии категоризации	Применяемые инструменты управления
Группа А (ключевые контрагенты)	Обеспечивают основной объем выручки, имеют хорошую кредитную историю	<ol style="list-style-type: none"><li>Индивидуальный подход (реструктуризация долга, пересмотр графика погашения)</li><li>Предоставление отсрочки платежа</li><li>Изменение условий договора</li><li>Стимулирующие скидки за досрочную оплату</li></ol>
Группа В (стабильные контрагенты)	Демонстрируют стабильность, но с периодическими задержками платежей	<ol style="list-style-type: none"><li>«Мягкие приемы взыскания долгов [1]: система автоматических напоминаний, персональные звонки</li><li>Отправка официальных претензий</li></ol>
Группа С (проблемные дебиторы)	Хронические просрочки платежей, высокие риски	<ol style="list-style-type: none"><li>Жесткая эскалация взыскания: официальные претензии, досудебные требования</li><li>Передача долга коллекторским агентствам</li><li>Усиление кредитной политики [1]</li></ol>

--	--	--

*Составлено авторами*

Данный метод напрямую влияет на оборотный капитал, позволяя сократить период обрачиваемости дебиторской задолженности (служит индикатором эффективности работы с дебиторами), тем самым компании поддерживают необходимый уровень ликвидности, меньше нуждаются в дорогих кредитах для финансирования текущей деятельности и повышают свою финансовую устойчивость в нестабильных условиях.

Особую роль в нормализации денежных потоков также играет факторинг. Факторинг – это услуга, предлагаемая специализированной компанией (фактором), которая выкупает у предприятия его дебиторскую задолженность [3]. При этом компания передает право требования долга факторинговой компании, которая выплачивает большую часть суммы немедленно, а остаток – после поступления средств от дебитора. Это может не только ускорить обрачиваемость дебиторской задолженности, но и передать риски неплатежа факторинговой компании. Факторинг бывает с регрессом (риск неплатежа остается за поставщиком) и без регресса (весь риск берет на себя фактор) [3].

Важным направлением является реструктуризация кредиторской задолженности через переговоры о предоставлении отсрочек и рассрочек. Основным условием успеха выступает транспарентность финансового состояния компаний и готовность предоставить контрагентам обоснованные расчёты, демонстрирующие взаимную выгоду от изменений условий расчетов.

Кроме инструментов работы с дебиторской и кредиторской задолженностью, эффективное антикризисное управление требует комплексного подхода и к другим элементам оборотного капитала. Ключевые

методы, направленные на стабилизацию финансового состояния, систематизированы в таблице 5.

Таблица 5 – Методы управления товарно-материальными запасами и денежными средствами

Область управления	Метод	Содержание и реализация
Товарно-материальные запасы	Инвентаризация и ликвидация неликвидов	Проведение сплошной инвентаризации с последующей распродажей медленно обрабатывающихся и залежалых запасов со скидками
	Внедрение системы «Точно в срок» (логистическая концепция, которая является неотъемлемой составляющей бережливого производства [5])	Организация поставок сырья и комплектующих в момент производственной необходимости, что минимизирует объем складских запасов и затраты на хранение
	Пересмотр норм расхода и логистических схем	Оптимизация норм расхода и логистики для сокращения запасов
Денежные средства и обязательства	Разработка платежного календаря	Контроль и прогнозирование денежных потоков для предотвращения кассовых разрывов
	Приоритизация платежей	Оплата критических счетов и отсрочка менее срочных

*Составлено авторами*

Следовательно, система методов управления оборотным капиталом, представленная выше, позволит стабилизировать текущее положение отрасли и поможет обеспечить финансовую устойчивость предприятий в условиях кризиса.

## **Полученные результаты и выводы (Заключение)**

Проведенное исследование подтвердило необходимость применения комплексных инструментов к управлению оборотным капиталом в условиях экономической нестабильности. Анализ строительной отрасли Самарской области выявил критическое состояние оборотных активов, характеризующееся значительным превышением кредиторской задолженности над дебиторской, избыточным ростом запасов и снижением общей эффективности использования капитала. Предложенная система мер позволит существенно улучшить состояние данной отрасли. Реализация этих мероприятий дает возможность высвободить дополнительные ликвидные средства, снизить зависимость от заемного финансирования и создать основу для стабильного функционирования организаций в условиях кризиса.

## **Библиографический список**

1. АВС-анализ дебиторской задолженности и продаж - URL: <https://cu89704.tmweb.ru/blog/oborotnyy-kapital/abc-analiz-debitorskoy-zadolzhennosti-i-prodazh> (дата обращения: 02.11.2025).
2. Государственная статистика // ЕМИСС URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/59587> (дата обращения: 07.11.2025).
3. Долонина Е. А., Самигуллина А. А., Шерчков И. В. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ // Международный журнал. - 2025. - №3 (59). - С. 154-161.
4. Захарова Н.А. Оборотный капитал и оборотные средства в экономической деятельности предприятия // Экономика и управление. - 2024. - №1. - С. 3-6.
5. Система «точно-в-срок» // adeptik - URL: <https://adeptik.com/blog/sistema-tochno-v-srok/> (дата обращения: 02.11.2025).

6. Чистый оборотный капитал - формула по строкам баланса / [Электронный ресурс] // Налог-налог.ру : [сайт]. — URL: [https://nalog-nalog.ru/analiz\\_hozyajstvennoj\\_deyatelnosti\\_ahd/chistyj\\_oborotnyj\\_kapital\\_formula\\_po\\_strokam\\_balansa-23](https://nalog-nalog.ru/analiz_hozyajstvennoj_deyatelnosti_ahd/chistyj_oborotnyj_kapital_formula_po_strokam_balansa-23) / (дата обращения: 02.11.2025).