

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 50-66.  
Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115):50-66.

### Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Обзорная статья  
УДК: 330.1  
JEL: M20  
EDN: ZQULRT

ВАК 5.2.6. Менеджмент

### УПРАВЛЕНИЕ РАБОЧИМ КАПИТАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ: К ИССЛЕДОВАНИЮ ВОПРОСА

**Юлия Георгиевна Тимофеева**

Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана, Москва, Россия,  
j.timofeeva@bmsu.ru, <https://orcid.org/0009-0005-4288-0418>

**Аннотация. Проблема.** Рабочий капитал достаточно хорошо изучен, однако информация о нём требует обобщения, а потому цель данной статьи – рассмотрение основных аспектов управления рабочим капиталом и его влияния на финансовое состояние предприятий, а также формализация и обобщение информации о рабочем капитале предприятия и управлении им. **Методология.** В качестве методов исследования используется изучение научных изысканий, монографий и иных трудов как российских, так и зарубежных учёных. **Результаты исследования.** Рассмотрены основные элементы управления рабочим капиталом предприятия: товарно-материальные запасы, дебиторская задолженность, денежные средства и кредиторская задолженность; подчёркивается важность поддержания их на оптимальном уровне, определены риски, которые может повлечь за собой чрезмерное изменение этих элементов, а также перечислен ряд инструментов, которые можно использовать, чтобы воздействовать на эти элементы управления рабочим капиталом, чтобы поддерживать его на приемлемом для предприятия уровне; обозначается разница двух существующих концепций рабочего капитала: валового оборотного капитала (Gross Working Capital) и чистого оборотного капитала (Net Working Capital); выделены показатели, отражающие эффективность рабочего капитала, среди них его оборачиваемость, длительность финансового цикла, а также показатели деловой активности предприятия – периоды оборота товарно-материальных запасов, дебиторской и кредиторской задолженностей – и приведены формулы для их расчёта; выделены основные аспекты управления рабочим капиталом предприятия – денежные средства в пути, издержки обработки, цикл рабочего капитала; доказана необходимость отслеживания уровня рабочего капитала в процессе управления предприятием и важность управления им и его составляющими. **Практическое применение.** Данная обзорная статья может быть использована исследователями как источник систематизированной информации о рабочем капитале и о том, как можно влиять на его величину, воздействуя на элементы управления им: товарно-материальные запасы, дебиторскую задолженность, денежные средства и кредиторскую задолженность; статья может помочь с выбором направлений будущих исследований, а также может быть использована в образовательных целях.

**Ключевые слова:** рабочий капитал, управление рабочим капиталом, средства в пути, цикл рабочего капитала, деловая активность, управление предприятием

**Для цитирования:** Тимофеева Ю. Г. Управление рабочим капиталом предприятия: к исследованию вопроса // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 50-66. EDN: ZQULRT.



© Тимофеева Ю.Г., 2026

Modern management: problems of theory and practice

Review article

**ENTERPRISE WORKING CAPITAL MANAGEMENT:  
TOWARDS A STUDY OF THE ISSUE**

**Yuliya G. Timofeeva**

Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russia,  
j.timofeeva@bmstu.ru, <https://orcid.org/0009-0005-4288-0418>

**Abstract. Problem.** Working capital is a sufficiently well-studied topic; however, the information about it requires generalization. Therefore, the purpose of this article is to examine the main aspects of working capital management and its impact on the financial condition of enterprises, as well as to formalize and generalize information about enterprise working capital and its management. **Methodology.** The research methods include the study of scientific research, monographs, and other works by both Russian and foreign scholars. **Research Results.** The main elements of enterprise working capital management are considered: inventory, accounts receivable, cash, and accounts payable. The importance of maintaining them at an optimal level is emphasized. Risks that may arise from excessive changes in these elements are identified, and a number of tools that can be used to influence these working capital management elements to maintain it at an acceptable level for the enterprise are listed. The difference between two existing working capital concepts is indicated: Gross Working Capital (GWC) and Net Working Capital (NWC). Indicators reflecting working capital efficiency are highlighted, including its turnover, the duration of the financial cycle, and indicators of the enterprise's business activity – the turnover periods of inventory, accounts receivable, and accounts payable – and formulas for their calculation are provided. The main aspects of enterprise working capital management are identified: cash in transit, processing costs, and the working capital cycle. The necessity of tracking the working capital level in the process of enterprise management and the importance of managing it and its components have been proven. **Practical Application.** This review article can be used by researchers as a source of systematized information about working capital and how its amount can be influenced by affecting its management elements: inventory, accounts receivable, cash, and accounts payable. The article can help in choosing directions for future research and can also be used for educational purposes.

**Keywords:** working capital, working capital management, cash in transit, working capital cycle, business activity, management

**For citation:** Timofeeva, Yu. G. (2026). Enterprise working capital management: towards a study of the issue. *Scientific Journal "Manager"*, 1(115), 50–66. (In Russian). EDN: ZQLRT.

**Введение**

Управление предприятием подразумевает контроль за различными аспектами его хозяйственной деятельности. Одним из таких аспектов является рабочий капитал предприятия. Он отражает способность предприятия обеспечивать бесперебойную деятельность и достижение поставленных целей, а потому является одним из ключевых показателей.

Величина рабочего капитала характеризует ликвидность баланса и показывает ту часть оборотных активов организации, которая свободна от погашения текущих долгов. Его увеличение повышает ликвидность и кредитоспособность компании. Если компания не имеет долгосрочного заёмного капитала, то суммы чистых оборотных активов и собственных оборотных средств совпадают [1].

Управление рабочим капиталом (WCM – working capital management) способствует росту эффективности деятельности предприятия сразу по нескольким направлениям [2]:

улучшаются показатели ликвидности;

обеспечивается рост доли собственного капитала в совокупном капитале предприятия;

обеспечивается рост рентабельности капитала.



Однако, несмотря на значимость управления рабочим капиталом, этот аспект часто остаётся недооценённым и недостаточно изученным в рамках финансового менеджмента предприятий. Многие предприятия не уделяют этому должного внимания и сталкиваются с проблемами ликвидности и рентабельности. Поэтому так важно исследовать и разрабатывать эффективные методы управления рабочим капиталом, но соответствующие инструментарии последовательно, непрерывно и успешно внедряются лишь на небольшом количестве предприятий [2].

Сегодня в российской практике превалирует подход к управлению рабочим капиталом, ориентированный на обеспечение достаточного притока денежных средств (ликвидности) для оплаты краткосрочных обязательств. На практике он реализуется путём управления закупками (снабжением) и продажами (сбытом). Другими словами, «нужно закупать дешевле и платить при этом позже, а продавать дороже и требовать быстрого возврата дебиторской задолженности, а лучше 100-процентной предоплаты». Такой способ управления ликвидностью не ориентирован на установление долгосрочных и взаимовыгодных отношений с поставщиками и покупателями<sup>1</sup>.

Неправильное управление рабочим капиталом и его оставляющими может стать одной из причин неудач и разорения предприятия. Например, недостаточный уровень ликвидности может привести к проблемам с платёжеспособностью, задержкам в поставках и утрате доверия со стороны партнёров и инвесторов. А если коэффициенты ликвидности характеризуют финансовое положение предприятия как удовлетворительное, эта оценка вполне может быть ошибочной, в случае если в текущих активах преобладают просроченная дебиторская задолженность и неликвидные активы. С другой стороны, излишний рабочий капитал может привести к потере прибыли из-за низкой эффективности использования средств предприятия.

#### **Цель и задачи исследования**

Целью данной обзорной статьи является рассмотрение основных аспектов управления рабочим капиталом и его влияния на финансовое состояние предприятий, а также формализация и обобщение информации о рабочем капитале предприятия и управлении им. В статье решается ряд задач, таких как определение понятий и основ, обзор методов оценки, исследование факторов, влияющих на управление рабочим капиталом.

#### **Методы исследования**

В качестве методов исследования использованы изучение и анализ научных публикаций: статей, монографий и иных трудов как российских, так и зарубежных учёных.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

**О важности и необходимости управления рабочим капиталом.** Обобщённо определение рабочего капитала представляется как сумма оборотных активов, которая останется у предприятия после исполнения краткосрочных обязательств (рисунок 1).

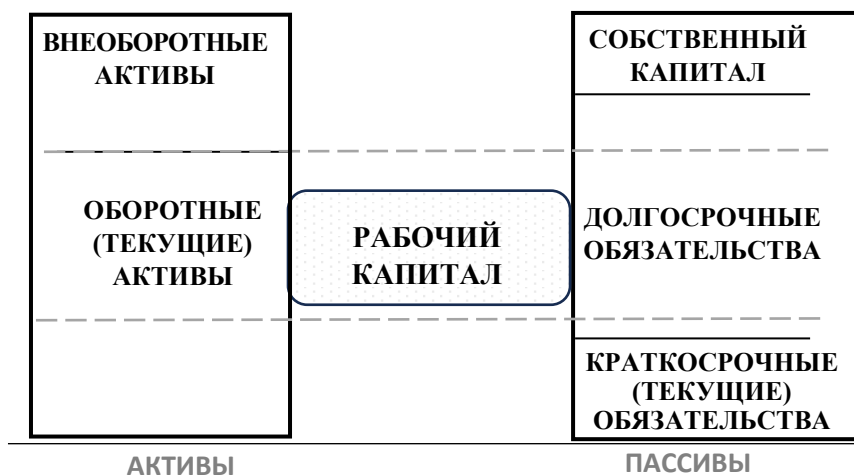


Рисунок 1 – Рабочий капитал в оборотных активах предприятия

Figure 1 – Working capital in current assets of the enterprise

<sup>1</sup> Фалько С. Г. Управление рабочим капиталом – неотъемлемая часть «здорового образа жизни» предприятия // Экономика и жизнь. URL: <https://www.eco-online.ru/article/327908/>.

Изучение вопроса управления рабочим капиталом широко распространено в зарубежной литературе, тогда как в ряде отечественных источников под «working capital» зачастую подразумевают оборотный капитал или же смешивают эти понятия. Например, С. Б. Барнгольц обратила внимание на то, что «некоторые авторы не проводят чёткого различия между оборотными средствами и одним из источников их формирования – собственными оборотными средствами» (прим. автора: коими является рабочий капитал предприятия) [3].

На самом деле, между ними есть разница. В то время как оборотные активы (current assets – текущие активы) – часть баланса, рабочий капитал – это ключевой индикатор финансового благополучия предприятия, являющийся притом частью оборотного капитала. Термин «рабочий капитал» в современной российской практике более известен как «собственные оборотные средства», или «собственный оборотный капитал» [4].

Научные же споры по проблеме расчёта собственного оборотного капитала возникают, прежде всего, в силу разного толкования его сущности и отождествления с чистым оборотным капиталом. Первая интерпретация данного показателя – это часть собственного капитала организации, инвестированная в оборотные активы. Вторая – это сумма оборотного капитала, остающаяся в распоряжении предприятия после исполнения краткосрочных обязательств, т. е. чистый оборотный капитал. По факту, чистый оборотный капитал отличается от собственного тем, что при определении его размера из оборотных активов вычитаются все краткосрочные обязательства, срок погашения которых наступит в течение года, независимо от того, на какие цели использованы заимствованные средства – на формирование долгосрочных или текущих активов [5]. Это связано с существованием двух концепций рабочего капитала: Gross Working Capital (GWC) и Net Working Capital (NWC).

GWC относится к вложениям предприятия в оборотные активы – те, которые могут быть преобразованы в денежные средства в течение отчётного периода и включают денежные средства, краткосрочные ценные бумаги, дебиторскую задолженность, займы и авансы, а также товарно-материальные запасы. Сумма текущих обязательств не вычитается из общей суммы текущих активов. В этой концепции рабочий капитал и общая сумма текущих активов рассматриваются как два идентичных понятия.

NWC, он же чистый оборотный капитал, относится к разнице между текущими активами и текущими обязательствами. Текущие обязательства – это требования сторонних организаций, которые, вероятно, будут погашены в течение года. Чистый оборотный капитал может быть положительным или отрицательным. Концепция NWC также включает в себя поиск оптимального сочетания долгосрочных и краткосрочных источников финансирования оборотных средств. У каждой компании существует небольшой объём чистого оборотного капитала, который является фиксированным.

Итак, рабочий капитал (он же собственный оборотный капитал, он же чистый оборотный капитал, он же далее просто working capital (WC)) – это разница между текущими активами и краткосрочными обязательствами, являющаяся мерой финансовой манёвренности предприятия [6]. Это абсолютный показатель, с помощью которого можно оценить ликвидность организации, а по его изменению проследить динамику платёжеспособности. Принято считать, что чистый оборотный капитал должен составлять половину краткосрочных обязательств [7]. Рыночные условия хозяйствования заставляют организации иметь возможность срочно возратить краткосрочные долги в любое время. Организация считается ликвидной, если она в состоянии выполнить свои краткосрочные обязательства, реализуя оборотные активы.

Наличие чистого оборотного капитала – обязательное условие финансовой устойчивости предприятия. Минимальное значение данного показателя рекомендуется устанавливать не ниже 10 % от общего объёма оборотных активов. Чем выше данный показатель, тем устойчивее финансовое состояние предприятия, тем больше у него возможностей для проведения независимой финансовой политики [8].

Отрицательным рабочий капитал становится при условии, что текущие обязательства превышают текущие активы. И наоборот – положительный рабочий капитал свидетельствует о том, что текущие активы превышают текущие обязательства. Величина рабочего капитала показывает, достаточен ли объём денежных средств, который предприятие имеет или ожидает получить в течение следующего года, для выполнения

краткосрочных обязательств, которые оно также ожидает выполнить в течение этого периода. По сути, целью управления рабочим капиталом является минимизация активов, отвлекаемых на текущую деятельность, а если смотреть масштабнее, важно оптимизировать соотношение элементов рабочего капитала так, чтобы была достигнута финансовая устойчивость предприятия.

Текущие активы состоят из запасов, дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений и денежных средств у предприятия, также расходов будущих периодов, а текущие обязательства – из краткосрочных заёмных средств, кредиторской задолженности и доходов будущих периодов. Наиболее перспективными с точки зрения управления являются запасы, дебиторская задолженность и кредиторская задолженность, и именно на них необходимо направить основные усилия по оптимизации рабочего капитала бизнеса [9]. А потому узкое определение рабочего капитала выглядит так:

$$WC = I + R - P, \quad (1)$$

где WC – рабочий капитал (working capital),

I – запасы (inventory),

R – дебиторская задолженность (receivables),

P – кредиторская задолженность (payables).

Таким образом, рабочий капитал состоит из трёх областей, требующих тщательного управления [10]:

*запасы* – наличие товарно-материальных ценностей (ТМЦ) на складе или в процессе производства, будь то товары, сырьё и материалы, незавершённое производство или готовая продукция. Количество запасов определяет сумму «связанных» денежных средств;

*дебиторская задолженность* – деньги, причитающиеся от клиентов после передачи им товаров, продукции, работ и услуг. Скорость их получения определяет то, как быстро денежные средства поступят в бизнес;

*кредиторская задолженность* – денежные средства, причитающиеся поставщикам за полученные ТМЦ, работы и услуги. Скорость оплаты определяет то, как быстро денежные средства покидают бизнес.

Стандарты бухгалтерского учёта предполагают, что актив или обязательство являются краткосрочными, если они будут конвертированы в денежные средства (в случае активов) или срок погашения которых наступит (в случае долгов) в течение одного года. Исходя из этого предположения, текущие активы и текущие обязательства обычно рассматриваются как краткосрочные явления. Таким образом, рабочий капитал также обычно рассматривается как краткосрочное явление [11]. Его можно измерять достаточно часто, так как он показывает ежедневное поступление и расход денег [6].

Наличие и увеличение рабочего капитала является условием обеспечения ликвидности и финансовой устойчивости предприятия. Величина его показывает, какая часть оборотных средств финансируется за счёт инвестированного капитала, собственного капитала и обязательств.

То, что рабочий капитал имеет положительную величину, означает, что краткосрочные обязательства могут быть покрыты при помощи оборотных активов. Рост показателя означает повышение ликвидности, но слишком большое значение рабочего капитала свидетельствует о нерациональном использовании средств и, как следствие, об «омертвлении» капитала. В средних по размеру предприятиях есть огромные неиспользованные резервы ликвидности.

Отрицательное значение рабочего капитала должно стать сигналом для предприятия обратить более пристальное внимание на текущие активы и текущие обязательства, ведь это означает, что у предприятия недостаточно ликвидных активов для погашения краткосрочных обязательств. Сильно отрицательное значение рабочего капитала имеет негативный эффект, так как это может сказаться на рыночной эффективности предприятия, которое может потерять покупателей. В идеале величина рабочего капитала должна стремиться к нулю, тогда предприятие действительно можно считать устойчиво платёжеспособным [6].

Также в процесс управления рабочим капиталом следует добавить управление денежными средствами, так как именно они обеспечивают предприятию необходимую ликвидность для выполнения текущих обязательств, помогают поддерживать оптимальный уровень запасов, быть гибким и быстро реагировать на возможности для инвестиций или необходимость покрытия непредвиденных расходов.

Исходя из указанного выше и согласно источнику [12], управление рабочим капиталом имеет следующие задачи:

- сокращение кредиторской задолженности;
- сокращение дебиторской задолженности;
- сокращение запасов;
- увеличение объёма денежных средств.

Поэтому можно подчеркнуть, что в рамках управления рабочим капиталом предприятия нужно сосредоточиться на запасах, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности и денежных средствах. Понимание всех четырёх составляющих даёт представление о том, насколько хорошо предприятие оперирует финансовыми вопросами и контролирует рабочий капитал.

**Пути решения задач управления рабочим капиталом.** Чтобы повысить эффективность управления рабочим капиталом предприятия, можно предпринять ряд мероприятий, направленных на рациональное использование его составляющих и снижения уровня связанных с ними рисков (таблица 1).

Таблица 1 – Риски и инструменты воздействия на составляющие рабочего капитала<sup>2</sup>  
 Table 1 – Risks and instruments of influence on the components of working capital

Элемент управления рабочим капиталом	Факторы воздействия	Характеристика
<b>Кредиторская задолженность</b>	Проблема	Рост
	Причины	<ul style="list-style-type: none"> <li>• изменения на рынке (цены, спрос и т. д.);</li> <li>• невозможность оплатить существующую задолженность и при этом появление новой;</li> <li>• неправильная инвестиционная политика и т. д.</li> </ul>
	Риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>• нехватка собственных средств;</li> <li>• потеря доверия поставщиков;</li> <li>• банкротство;</li> <li>• снижение финансовой устойчивости</li> </ul>
	Инструменты управления и воздействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• внедрение платёжной политики (например, сокращение практики «ускоренных» платежей и переход на «платёжные дни» для избегания незапланированных расходов и увеличения точности прогнозирования денежного потока);</li> <li>• составление графика платежей по погашению задолженностей;</li> <li>• оптимизация базы поставщиков (например, выявление нескольких поставщиков, предоставляющих одинаковые товары по разным ценам и на неэффективных условиях);</li> <li>• задержка необязательных расходов, продление сроков оплаты в отношении не основных поставщиков;</li> <li>• балансирование объёма и условий по основным закупкам. Проверка объёмов закупок и их целесообразность, пересмотр объёмов с целью уменьшения, и условий их поставки;</li> <li>• максимально использовать отсрочку платежей для улучшения позиции в денежном потоке и сохранения большего количества средств для дальнейшего развития</li> </ul>

<sup>2</sup> Таблица составлена автором с использованием [13-16]

Элемент управления рабочим капиталом	Факторы воздействия	Характеристика
<b>Дебиторская задолженность</b>	Проблема	Рост
	Причины	<ul style="list-style-type: none"> <li>увеличение срока кредитования потребителей;</li> <li>задержка оплаты покупателями;</li> <li>неправильная кредитная политика и т. д.</li> </ul>
	Риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>ослабление ликвидности баланса;</li> <li>негативный эффект на платёжеспособность предприятия;</li> <li>потери от невозвратных долгов;</li> <li>потери от задержки оплаты;</li> <li>отвлечение средств в дебиторскую задолженность</li> </ul>
	Инструменты управления и воздействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>флоут;</li> <li>анализ соотношения дебиторской задолженности;</li> <li>реестр старения дебиторской задолженности;</li> <li>отслеживание кредитоспособности клиента (притом, независимо от того, новый ли клиент или старый);</li> <li>введение политики дифференцированной работы с клиентами в зависимости от их надёжности и сроков погашения ими задолженностей;</li> <li>контроль за выполнением кредитных условий и своевременным получением платежей;</li> <li>контроль за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности, с недопущением превышения первой;</li> </ul>
	Инструменты управления и воздействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>заключение договоров, предусматривающих неустойку за задержку платежа либо неуплату;</li> <li>инкассация путём подачи исков в арбитражный суд;</li> <li>осуществление постоянного контроля за расчётами с потребителями по имеющимся задолженностям;</li> <li>осуществление факторинговых операций;</li> <li>обсуждение более выгодной контрактной системы;</li> <li>внедрение системы скидок за раннюю оплату товаров;</li> <li>ускорение процесса выставления счетов, ужесточение требований по предоплате;</li> <li>внедрение централизованной системы контроля и сбора задолженности</li> </ul>
<b>Товарно-материальные запасы</b>	Проблема	Накопление (рост) и застаивание на складе или недостаточный объём
	Причины	Несовпадение во времени производства и потребления материальных ресурсов; плохо налаженная система сбыта
	Риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>отток денежных средств предприятия из оборота;</li> <li>долговременное нахождение товара на складе, ведущее к невозможности его использования;</li> <li>образование издержек, связанных с хранением запасов на складе;</li> <li>устаревание, порча;</li> <li>простои производства;</li> <li>упущенные доходы из-за неудовлетворённого спроса потребителей;</li> <li>падение рыночной стоимости запасов ниже той суммы, которую за них заплатило предприятие</li> </ul>
	Инструменты управления и воздействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>распределение резервов по степени необходимости с целью обеспечения наиболее устойчивой деятельности организации;</li> <li>внедрение единых методик нормирования запасов;</li> <li>уменьшение резервного запаса;</li> </ul>

Элемент управления рабочим капиталом	Факторы воздействия	Характеристика
	Инструменты управления и воздействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• продажа или списание запасов с низкой оборачиваемостью и утраченных запасов;</li> <li>• уменьшение товарной специализации и номенклатуры;</li> <li>• выпуск продукции только после получения заказа;</li> <li>• сокращение расходов, направленных на создание условий для сохранности сырьевых и материальных ресурсов;</li> <li>• организация лучшего взаимодействия с поставщиками и подрядчиками</li> </ul>
Денежные средства	Проблема	Уменьшение количества
	Причины	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рост затрат и снижение выручки;</li> <li>• вложение и инвестиции предприятием в активы и сторонние проекты;</li> <li>• внешние факторы (инфляция, колебания курса валют) и т. д.</li> </ul>
	Риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>• невыполнение обязательств;</li> <li>• нарушение бесперебойности производственного процесса;</li> <li>• снижение ликвидности</li> </ul>
	Инструменты управления и воздействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анализ отчёта о движении денежных средств;</li> <li>• ведение платёжного календаря;</li> <li>• уменьшение оттока финансовых средств за счёт распределения поставщиков по уровню их необходимости при осуществлении деятельности;</li> <li>• увеличение сроков погашения кредиторской задолженности по определённым категориям поставщиков;</li> <li>• поиск новых поставщиков, предлагающих более выгодные условия;</li> <li>• поиск дополнительных денежных активов от основных средств: анализ степени их использования в процессе производства и консервация малоиспользуемых;</li> <li>• определение оптимального уровня остатка денежных средств;</li> <li>• удержание минимального количества денежных средств в запасах, дебиторской задолженности и других активах, чтобы эффективно использовать их в текущей деятельности;</li> <li>• управление денежными потоками;</li> <li>• составление расчётно-платёжного баланса для прогнозирования притока и оттока денежных средств в виде возникающей в процессе расчётов с контрагентами и погашенной дебиторской и кредиторской задолженностей</li> </ul>

Рассмотрим каждый из элементов управления величиной рабочего капитала подробнее.

*Кредиторская задолженность.* Как правило, составляет значительную часть текущих обязательств предприятия и в основном финансируют запасы, которые составляют наиболее важную часть оборотных активов во многих компаниях. Увеличение кредиторской задолженности может быть связано с ухудшением платёжеспособности предприятия или, например, с ростом объёмов продаж.

Для оптимизации и, как следствие, сокращения кредиторской задолженности можно прибегать к сокращению расходов, как необоснованных, так и, если ситуация критическая, тех, что связаны непосредственно с производством; разработать план управления кредиторской задолженностью с учётом как текущих, так и планируемых задолженностей; тщательно следить за сроками оплаты и не допускать просрочки платежей и т. д.

Обычно подразумевается, что платёж будет осуществлён в установленный срок. Но предприятие может выплатить задолженность позже установленного срока. Такая отсрочка называется «растяжением» сделки (пролонгацией). Увеличение периода кредиторской задолженности сопряжено с рисками: это издержки, связанные с потерей скидки и вероятным ухудшением кредитного рейтинга. С другой стороны, отсроченные

платежи продавцам позволяют предприятию оценить качество приобретённого продукта, а также это недорогой и гибкий источник финансирования.

Для эффективного управления кредиторской задолженностью необходимо учитывать ряд важных моментов: заключать сделку и получать наиболее выгодные условия кредитования, соответствующие существующей деловой практике в отношении соответствующего продукта; пользоваться предоставляемой скидкой за оплату наличными в целях экономии; оплачивать платёж в установленный срок, а не заранее; не продлевать срок погашения кредиторской задолженности сверх установленного (за исключением неизбежных обстоятельств); сохранять самокупаемость кредиторской задолженности и не использовать полученные от неё средства для приобретения основных средств, так как кредиторская задолженность предназначена для покрытия текущих активов и быстрого превращения в денежные средства от продаж для выполнения краткосрочных обязательств.

*Дебиторская задолженность.* Так как она является частью оборотных активов, её образование снижает оборачиваемость имеющегося капитала и тормозит деловую активность, ведь она представляет собой отвлечение из хозяйственного оборота собственных оборотных средств предприятия, что сопровождается косвенными потерями в доходах, в т. ч. из-за инфляции [13].

Также необходимо изучать динамику изменения величины собственных оборотных средств, принимая во внимание соотношение между дебиторской и кредиторской задолженностью. Когда наблюдается уменьшение чистого оборотного (рабочего) капитала, изменяется соотношение между дебиторской и кредиторской задолженностью, можно предположить, что предприятие в значительной степени финансирует активы за счёт краткосрочных банковских кредитов или средств кредиторов [8]. Оптимизация дебиторской задолженности позволит сократить рабочий капитал и высвободить средства из оборота. Для этого могут использоваться различные инструменты, одним из которых является факторинг. Это финансовый инструмент, который даёт возможность продавцу получать от факторинговой компании услуги (авансирование выручки, защита от риска неплатежа, сбор платежей в договорные сроки или после их окончания, учёт дебиторской задолженности), а покупателю – получить товар с отсрочкой платежа [17]. Считается, что дебиторская задолженность не должна превышать кредиторскую, иначе на расчётный счёт предприятия поступает меньше средств, т. е. если кредиторская задолженность больше дебиторской, на расчётном счёте сохраняется больше денежных средств, т. к. предприятие кредитуется за счёт поставщиков; в обратном случае предприятие их недополучает.

*Товарно-материальные запасы.* Основные цели управления запасами можно разделить на оперативные и финансовые. Оперативные цели подразумевают, что материалы и запасные части должны быть доступны в достаточном количестве, чтобы обеспечить непрерывность работы. Финансовая цель означает, что инвестиции в товарно-материальные запасы не должны оставаться незадействованными, и в них должен быть связан минимальный рабочий капитал. Ниже приведены цели управления запасами.

Важным здесь является оптимизация размера и структуры товарно-материальных запасов, а также минимизация затрат на их обслуживание. Образование запасов зачастую является необходимостью (для обеспечения непрерывности производственного процесса, при колебании спроса, при ожидании повышения рыночных цен и т. д.), но, несмотря на случаи обоснованности образования запасов на складе, важно помнить о рисках – больших потерях не только товаров и материалов, но и денежных средств [18]. Рост запасов готовой продукции на складе может свидетельствовать о наличии проблем со сбытом для предприятия. Об этом же обычно говорит и резкий рост суммы и доли дебиторской задолженности в составе оборотных активов. Если рост запасов, дебиторской задолженности сопровождается адекватным ростом выручки, то такие изменения следует оценивать позитивно [19]. Чрезмерный уровень запасов означает, что к ним «привязан» чрезмерный объём капитала. Недостаточный же влечёт за собой простои в работе предприятия и уменьшение уровня доходов.

Таким образом, важно стремиться к оптимизации величины запасов товарно-материальных ценностей – должно обеспечиваться достаточное количество готовой продукции и материалов для производства, не допуская при этом при этом чрезмерного накопления и устаревания.

*Денежные средства.* Предприятие нуждается в них для осуществления платежей поставщикам, покрытия повседневных расходов, выплаты заработной платы, процентов и дивидендов и т. д. Следует уделять особое внимание движению денежных средств и их эквивалентов, и информация об этом содержится в отчёте о движении денежных средств. В нём отражаются поступления и выбытия денежных средств и оценивается способность предприятия их генерировать и использовать. Он также объясняет причины изменений в финансовом положении предприятия. На основании этого отчёта, а также бухгалтерского баланса и отчёта о финансовых результатах можно производить анализ денежных потоков. Для планирования денежных потоков можно использовать платёжный календарь – план поступлений и платежей на ближайшее время – и бюджет движения денежных средств на долгосрочный период. Также большую роль в формировании денежных средств предприятия играют его кредиторская и дебиторская задолженности – вовремя расплатиться с кредиторами и получить средства от дебиторов.

Эффективность управления дебиторской задолженностью, товарно-материальными запасами и денежными средствами, как частью оборотного капитала предприятия, в значительной степени обусловлена уровнем использования прогрессивных цифровых технологий и релевантных финтех-решений, и некоторыми авторами предлагаются, например, такие инструменты, как цифровые двойники, обеспечивающие цифровую трансформацию цепей поставок, автоматизированные системы и ERP-модули для управления дебиторской задолженностью и денежными средствами, электронный (цифровой) факторинг и др. [20]. В условиях цифровой трансформации экономики для управления элементами рабочего капитала предприятия важно пользоваться не только проверенными годами методами и инструментами, но и новейшими цифровыми технологиями.

Суммируя вышесказанное, как показывает практика, наиболее значимые несоответствия, на которые необходимо всегда обращать внимание, это [21]:

формирование материальных запасов преимущественно за счёт краткосрочных заимствований: недостаток собственных оборотных средств при избыточной величине запасов;

значительное превышение дебиторской задолженности над кредиторской; как результат, необходимость привлечения дополнительных краткосрочных кредитов или отвлечения собственных оборотных средств;

избыточная величина денежных средств, обеспечивающая высокую ликвидность балансу, но требующая отвлечения дополнительных финансовых ресурсов.

Важно помнить, что все ключевые для управления рабочим капиталом показатели следует рассматривать в контексте конкретного предприятия и с учётом характеристик отрасли, в которой оно функционирует.

Приведём пример расчёта рабочего капитала предприятия по формуле (1) с добавлением в расчёт денежных средств на основе данных из бухгалтерского баланса предприятия АО «Александровский машиностроительный завод» (АО «АМЗ») за 2023 и 2024 годы (таблица 2)<sup>3</sup>.

Таблица 2 – Показатели деятельности предприятия АО «АМЗ» за 2023-2024 гг.  
 для расчёта рабочего капитала

Table 2 – Performance indicators of AMZ JSC for 2023-2024 for calculating working capital

Показатель	Сумма (тыс. руб.)	
	2023 г.	2024 г.
Запасы	533 138	570 507
Дебиторская задолженность	290 284	33 259
Денежные средства	428	688
Итого текущие активы	823 850	604 454
Кредиторская задолженность	627 851	1 724 189

<sup>3</sup> Интерфакс. Центр раскрытия корпоративной информации. <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=4383&type=3>.

Рабочий капитал предприятия, таким образом, в 2024 г. был равен  $WC = 604\,454 - 1\,724\,189 = -1\,119\,735$  тыс. руб. Величина его говорит о том, что денежных средств, которые предприятие имеет или ожидает получить в течение следующего года, недостаточно для выплаты кредиторской задолженности. Суммы рассматриваемых активов явно недостаточно для покрытия указанных обязательств, поэтому для улучшения величины рабочего капитала видится необходимым воздействовать именно на кредиторскую задолженность, для чего в качестве инструментов целесообразно было бы использовать, например, внедрение платёжной политики, продление сроков оплаты в отношении не основных поставщиков и балансирование объёма и условий по основным закупкам (см. таблицу 1). Однако точнее всего подобрать инструменты воздействия на ту или иную составляющую рабочего капитала можно лишь зная, из чего конкретно они складываются, а значит, наиболее эффективный способ могут подобрать лишь обладающие этой информацией сотрудники предприятия. Кроме того, надо отметить, что рабочий капитал лучше всего рассматривать в динамике, чтобы яснее была причина изменения элементов рабочего капитала. Так, например, в 2023 г. рабочий капитал у АО «АМЗ» составлял 195 999 тыс. руб., так как кредиторская задолженность не была столь велика, а если посмотреть на отчётность прошлых лет, то и там величина его была больше, чем в 2024 г. А значит такое возрастание кредиторской задолженности имеет под собой определённые основания, что снова подчёркивает необходимость проведения анализа рабочего капитала и подбора наиболее эффективных инструментов воздействия на него не сторонним исследователем, а службами предприятия.

В качестве примера положительного влияния на рабочий капитал можно привести воздействие на дебиторскую задолженность предприятия ООО «Электро-Сбыт», где средний срок погашения дебиторской задолженности составлял 75 дней, что создавало дефицит ликвидности. В результате введения стимулов за досрочную оплату и перехода на предоплату по новым клиентам сократился средний период дебиторской задолженности, оборачиваемость рабочего капитала увеличилась на 30 %, а также высвобождалось 6,5 млн руб. оборотных средств ежемесячно<sup>4</sup>.

Также важно отметить, что выбор инструментов воздействия на рабочий капитал будет зависеть и от типа предприятия, и его отрасли.

**Показатели эффективности рабочего капитала.** Обобщённой характеристикой продолжительности «омертвления» финансовых ресурсов в текущих активах является продолжительность операционного цикла. Она в значительной степени зависит от характера производственной деятельности; её снижение – одна из основных внутрихозяйственных задач предприятия [22].

Длительность операционного цикла предприятия – один из важных показателей, отражающих деловую активность предприятия, так как он характеризует продолжительность периода от закупки предприятием сырья и материалов для производства продукции до момента её реализации и получения за неё оплаты, т. е. от момента вложения денежных средств в производственную деятельность и до возврата их в виде выручки. Чем меньше этот показатель, тем эффективнее деятельность предприятия, так как у него наблюдается высокая оборачиваемость.

Операционный цикл, отражая обращение денежных средств, состоит, с одной стороны, из производственного цикла и периода ожидания оплаты за отгруженную продукцию, а с другой – периода до оплаты предприятием отгруженных товарно-материальных запасов и финансового цикла (рисунок 2).

Финансовый цикл начинается с момента погашения кредиторской задолженности и заканчивается с погашением дебиторской задолженности. Чем больше длительность финансового цикла, тем хуже для предприятия, так как выше его потребность в оборотных средствах.

<sup>4</sup> Рабочий капитал: понятие, формула, расчёт и управление в 2026 году. Финансовый директор. URL: <https://www.fd.ru/articles/159472-rabochiy-kapital-ponyatie-formula-raschet-i-upravlenie-v-2026-godu?ysclid=ml6g3gyr3844035332>.

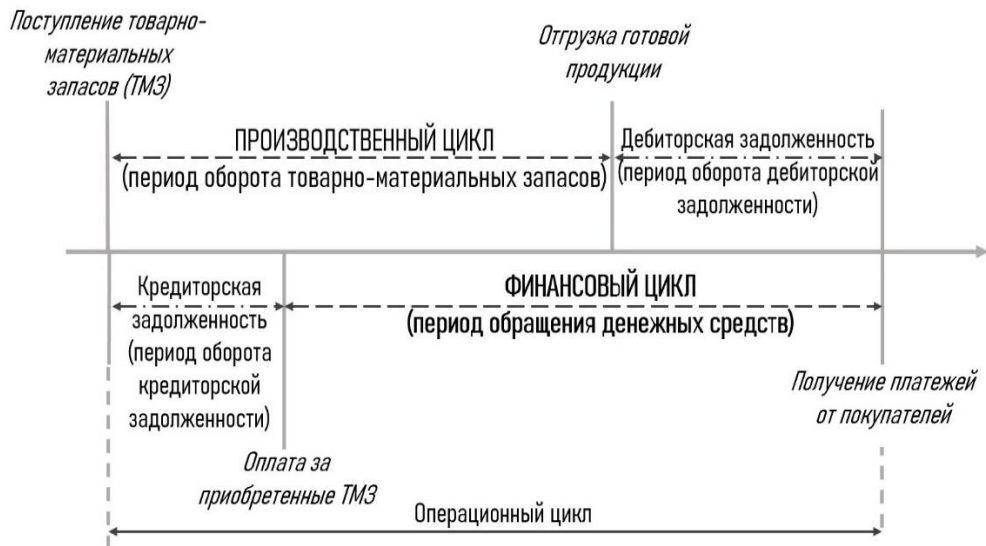


Рисунок 2 – Операционный цикл и его составляющие<sup>5</sup>  
 Figure 2 – The operating cycle and its components

Период обращения денежных средств (ССС – cash conversion cycle) показывает, на какой период времени денежные средства предприятия заморожены и когда запускается процесс производства, и определяется как количество дней между расходом денежных средств и их получением в связи с осуществлением ряда операций. Рассчитывается он следующим образом [24]:

$$CCC = DSI + DSO - DPO \quad (2)$$

На основании этого и учитывая, что в управлении рабочим капиталом важно оценивать его динамику в том числе и по отдельным его составляющим, к основным показателям эффективности рабочего капитала следует отнести такие показатели деловой активности, как [9; 25]:

- период оборота товарно-материальных запасов (DSI – days sales in inventory) – это показатель управления запасами предприятия, определяющий среднее количество дней, прошедших с момента поставки сырья до продажи готовой продукции (т. е. сколько дней потребуется предприятию, чтобы превратить запасы в продажи) и на практике рассчитывается как соотношение запасов к себестоимости реализованной продукции, умноженное на 365 дней.

$$DSI = \frac{\bar{I}}{COGS} \times 365, \quad (3)$$

где  $\bar{I}$  – средний объём запасов на складе за определённый период времени;

COGS – себестоимость реализованной продукции (затраты, связанным с производством или покупкой запасов, включая затраты на материалы, рабочую силу и хранение).

- период оборота дебиторской задолженности (DSO – days sales outstanding) – характеризует средний период времени от даты реализации продукции, в течение которого средства покупателей поступают на счёт предприятия.

$$DSO = \frac{\bar{R}}{NSV_d} \times 365, \quad (4)$$

где  $\bar{R}$  – средний размер дебиторской задолженности за отчётный период, руб.,

$NSV_d$  – среднедневная выручка от реализации, руб.

- период оборота кредиторской задолженности (DPO – days payables outstanding) определяет среднее количество дней, в течение которых предприятие ждёт, прежде чем расплатиться по счетам, иными словами, дни неоплаченной задолженности.

$$DPO = \frac{\overline{PA}}{COGS} \times 365, \quad (5)$$

где  $\overline{PA}$  – средний размер кредиторской задолженности за отчётный период.

<sup>5</sup> Составлено на основе [23]

Кроме того, есть показатели, оценивающие эффективность рабочего капитала в целом:

- оборачиваемость рабочего капитала (TWC) показывает, сколько раз в течение года оборачивается средняя стоимость рабочего капитала через выручку организации. Чем выше значение данного показателя, тем выше эффективность использования средств собственников бизнеса, направленных в оборотные активы:

$$TWC = \frac{NSV}{AWC}, \quad (6)$$

где  $NSV$  – чистая выручка от реализации за год,

$AWC$  – средний рабочий капитал.

- длительность финансового цикла (DWC) показывает, за сколько дней средняя стоимость рабочего капитала переносится на стоимость реализованной продукции. Чем меньше данный показатель, тем выше эффективность использования рабочего капитала.

$$DWC = \frac{AWC}{NSV_d} \quad (7)$$

Отслеживание изменений этих показателей представляется важной составляющей процесса управления рабочим капиталом.

**Основные аспекты и инструменты управления рабочим капиталом.** Философия WCM – максимально быстрое обращение денег. Смысл денежного обращения – быстрое их превращение в товар и наоборот, т. е. товар-деньги-товар. Задачу WCM можно сформулировать следующим образом: чтобы величина собственного оборотного капитала была оптимальной, предприятие должно так вести свою деятельность, чтобы денежные средства организации постоянно находились в обороте. Главная цель WCM – увеличить поток денежных средств, т. е. сократить финансовые средства компании, не являющиеся ликвидными, «замороженные». Иначе говоря, WCM борется с «омертвлением» капитала [6]. Чем меньше «омертвляются» финансовые ресурсы в активах, тем эффективнее они используются, быстрее оборачиваются и приносят предприятию новую прибыль.

В качестве важного элемента управления рабочим капиталом в контексте движения денежных средств можно рассмотреть стоимость рабочего капитала – ресурсы, инвестируемые предприятием в его краткосрочную деятельность.

Основные элементы стоимости рабочего капитала [24]:

1. Средства в пути;
2. Издержки обработки;
3. Цикл рабочего капитала.

Рассмотрим эти аспекты подробнее.

*Денежные средства в пути* (float, флоут) – это разница между остатком денежных средств, отражённым в текущем счёте фирмы и проходящим по банковским документам. Иными словами, это время, которое проходит между моментом, когда фирма-плательщик инициирует платёж, и моментом, когда средства доступны для использования фирмой-получателем [26]. Эта сумма денег временно недоступна для использования из-за разницы во времени обработки транзакций, она принадлежит предприятию, но на его расчётный счёт ещё не зачислена. Отличие от дебиторской задолженности в том, что флоут – это временная разница между моментами, когда деньги отправляются и когда они фактически поступают на счёт, а дебиторская задолженность – общий размер средств, которые должны предприятию.

Средства в пути могут оказать существенное влияние на денежный поток и ликвидность предприятия. Например, если предприятие получает платежи от потребителей, но ещё не производит расходы на оплату поставщикам, то у него будет положительный флоут, если оно уже произвело расходы, но ещё не получило оплату от потребителей, то у него будет отрицательный флоут. Высокий флоут означает задержку в обработке платежей, что может привести к более длительному циклу рабочего капитала, который будет рассмотрен далее. Если этот показатель низкий, это указывает на то, что денежные средства предприятия легко доступны, что может помочь улучшить общее финансовое состояние.

Предприятия могут управлять средствами в пути, внедряя эффективные процессы управления денежными средствами и внимательно отслеживая свои банковские счета для выявления любых расхождений или задержек в обработке.

*Издержки обработки* (processing costs) важны, так как каждая транзакция имеет затраты и влияет на рентабельность и на величину рабочего капитала. Эти затраты связаны с различными этапами деятельности предприятия, включая управление запасами, продажи и платежи – например, затраты, связанные с обработкой заказов, обработкой платежей и управлением дебиторской и кредиторской задолженностью, относятся к издержкам обработки.

*Цикл рабочего капитала* (working capital cycle, WCC) – это время, которое требуется предприятию для преобразования ресурсов в денежные средства. Иначе говоря, количество дней между покупкой товаров для производства продукции и получением денежного дохода от её продажи. Чем их меньше, тем быстрее предприятие может высвободить денежные средства, застрявшие в оборотном капитале. Если он слишком длинный, то капитал застревает в операционном цикле, не принося прибыли. Короткий цикл рабочего капитала указывает на способность предприятия быстро превращать ресурсы в денежные средства.

Циклом рабочего капитала моделируется то, как рабочий капитал перемещается по всему бизнесу. Предприятие вкладывает денежные средства в производство продукции (закупает сырьё, оплачивает труд работников и т. д.), после чего продаёт продукцию (в кредит или с незамедлительной оплатой), и денежные средства вновь поступают на его счёт. Простой цикл рабочего капитала может выглядеть так (рисунок 3).



Рисунок 3 – Цикл рабочего капитала  
Figure 3 – The cycle of working capital

Чтобы сократить цикл рабочего капитала, предприятия могут совершенствовать процессы взыскания дебиторской задолженности, сокращая сроки кредитования покупателей; придерживаться оптимального уровня запасов, договариваться о более выгодных условиях оплаты с поставщиками.

Три перечисленных элемента стоимости рабочего капитала тесно взаимосвязаны. Издержки обработки, включающие расходы, связанные с транзакциями и платежами, могут способствовать увеличению флюта. Более длительный флюот может увеличить цикл рабочего капитала, который отражает время, необходимое для преобразования инвестированного капитала в денежные средства. Понимание этих элементов и управление ими, в том числе в рамках управления рабочим капиталом, имеет решающее значение для финансового благополучия предприятия, так как они влияют на денежный поток и эффективность предприятия.

#### **Выводы**

В статье рассмотрены элементы и основные аспекты управления рабочим капиталом, факторы, влияющие на этот процесс, как он отражается на финансовом состоянии предприятия.

Рабочий капитал, представляя собой разницу между текущими активами и текущими обязательствами предприятия, является важнейшим индикатором финансовой устойчивости

предприятия и ключевым инструментом для оценки его финансового состояния. Он включает в себя денежные средства, запасы, дебиторскую и кредиторскую задолженность. Управление рабочим капиталом заключается в оптимизации этих компонентов, а также в грамотном управлении денежными средствами с целью обеспечения достаточного уровня ликвидности предприятия и минимизации рисков.

Управление рабочим капиталом позволяет предприятию достичь баланса между ликвидностью и рентабельностью. Оптимальный уровень рабочего капитала обеспечивает возможность выполнения текущих обязательств и инвестирования в развитие бизнеса, что является важным фактором для устойчивого роста предприятия.

Так как рабочий капитал напрямую связан с финансами предприятия, логично было бы предположить, что заниматься управлением рабочим капиталом следовало бы финансистам. Но лучшим решением было бы доверить это подразделению контроллинга, у которого есть доступ как к бухгалтерской, так и управленческой отчетности, а потому имеющему возможность видеть и оценивать обеспеченность компании собственными оборотными средствами, текущую ликвидность, соотношение собственных и заёмных средств и т. д.

### Список источников / References

1. Григорян А. А., Григорян Г. А. Анализ и управление рабочим капиталом организации // Анализ и современные информационные технологии в обеспечении экономической безопасности бизнеса и государства: сборник научных трудов и результатов совместных научно-исследовательских проектов. РЭУ им. Г. В. Плеханова. Москва: Аудитор, 2016. С. 106-111. [Grigoryan, A. A., & Grigoryan, G. A. (2016). Analysis and Management of the Organization's Working Capital. In *Analysis and Modern Information Technologies in Ensuring the Economic Security of Business and the State* (pp. 106–111), Collection of Scientific Papers and Results of Joint Research Projects, Plekhanov Russian University of Economics. Moscow: Auditor. (In Russian)] EDN: VRJXFJ.

2. Клепциг Х. Ю., Фатер Х. Ю. Working Capital Management: золушка руководства предприятия? // Контроллинг. 2014. № 53. С. 3-8. [Klepzig, H. Yu., & Fater, H. Yu. (2014). Working Capital Management: The Cinderella of Enterprise Management? *Controlling*, 53, 3–8. (In Russian)] EDN: ТПОVT.

3. Барнгольц С. Б. Оборотные средства промышленности СССР. Москва: Финансы, 1965. 283 с. [Barngolts, S. B. (1965). *Current assets of the USSR industry*. Moscow: Finance. 283 p. (In Russian)].

4. Фалько С. Г. Управление оборотным и рабочим капиталом в России: история, современное состояние, перспективы // Менеджмент и бизнес-администрирование. № 4. 2016. С. 90-97. [Falko, S. G. (2016). Management of working capital and working capital in Russia: history, current state, prospects. *Management and business administration*, 4, 90–97. (In Russian)] EDN: XIMXPD.

5. Савицкая Г. В. О соотношении и алгоритмах расчёта показателей собственного оборотного капитала и чистого оборотного капитала // Экономический анализ: теория и практика. 2011. № 14(221). С. 30-35. [Savitskaya, G. V. (2011). On the ratio and algorithms for calculating indicators of own working capital and net working capital. *Economic analysis: theory and practice*, 14(221), 30–35. (In Russian)] EDN: NDWMEZ.

6. Тимофеева Ю. Г. Рациональные соотношения рабочего капитала, рентабельности и ликвидности в деятельности производственного предприятия // Инновации в менеджменте. 2017. № 1(11). С. 72-79. [Timofeeva, Yu. G. (2017). Rational ratios of working capital, profitability and liquidity in the activities of a manufacturing enterprise. *Innovations in management*, 1(11), 72–79. (In Russian)] EDN: YLNDAD.

7. Горфинкель В. Я., Швандар В. А. Экономика организаций (предприятий). Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 608 с. [Gorfinkel, V. Ya., & Shvandar, V. A. (2003). *Economics of organizations (enterprises)*. Moscow: UNITY-DANA. 608 p. (In Russian)].

8. Бочаров В. В., Леонтьев В. Е. Корпоративные финансы. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 592 с. [Bocharov, V. V., & Leontiev, V. E. (2004). *Corporate Finance*. St. Petersburg: Peter. 592 p. (In Russian)].

9. Азими́на Е. В. Управление эффективностью бизнеса. Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2016. 78 с. [Azimina, E. V. (2016). *Business efficiency management*. Saint-Petersburg: UNECON Publishing House. 78 p. (In Russian)].
10. Tennent, J. (2012). *Guide to Cash Management: How to avoid a business credit crunch*. John Wiley & Sons. Т. 109.
11. Preve Lorenzo, A. (2010). *Working capital management*. Lorenzo Preve and Virginia Sarria-Allende. Oxford University Press, USA. 176 p.
12. Фатер Х., Бейл Е., Клепциг Х. Ю., Лосбихлер Х., Мессельхойзер М., Фалько С. Управление рабочим капиталом: руководство по эффективной оптимизации запасов, дебиторской и кредиторской задолженности // Москва: НП «Объединение контроллеров», 2016. 93 с. [Fater, H., Bale, E., Klepzig, H. Yu., Losbichler, H., Messelhoiser, M., & Falco, S. (2016). *Working Capital Management: A Guide to Efficiently Optimizing Inventory, Accounts Receivable, and Accounts Payable*. Moscow: Association of Controllers. 93 p. (In Russian)] EDN: YUMNB].
13. Тимофеева Ю. Г. Управление дебиторской задолженностью как часть управления рабочим капиталом предприятия // Десятые Чарновские чтения: сборник трудов X Всероссийской научной конференции по организации производства, Москва, 04–05 декабря 2020 года. Москва: Некоммерческое партнерство «Объединение контроллеров», 2021. С. 191-200. [Timofeeva, Yu. G. (2021). Accounts receivable management as part of enterprise working capital management. In *The tenth Charnov readings* (pp. 191–200), Proceedings of the X All-Russian Scientific Conference on the organization of production (December, 04–05, 2020), Moscow. Moscow: Non-profit partnership "Association of Controllers". (In Russian)] EDN: YYMIMZ.
14. Геиева Л. А., Ахмадова М. С. Основные направления совершенствования управления оборотным капиталом организации // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XXVII Международной научно-практической конференции, Пенза, 15 октября 2019 года. Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г. Ю.), 2019. С. 93-95. [Geieva, L. A., & Akhmadova, M. S. (2019). The main directions of improving the organization's working capital management. In *Fundamental and applied scientific research: current issues, achievements and innovations* (pp. 93–95), Proceedings of the XXVII International Scientific and Practical Conference (October, 15, 2019), Penza. Penza: "Science and Enlightenment" (IP Gulyaev, G. Yu.). (In Russian)] EDN: XANIYG.
15. Мкртумян Н. В. Уменьшение уровня риска ликвидности на основе использования основных методов управления оборотным капиталом // Проблемы экономики и менеджмента. 2014. № 2(30). С. 66-71. [Mkrtumyan, N. V. (2014). Reducing the level of liquidity risk based on the use of basic working capital management methods. *Problems of Economics and management*, 2(30), 66–71. (In Russian)] EDN: RVOVJR.
16. Волков С. И., Демидова А. В. Характеристика резервов увеличения прибыли и повышения финансовых результатов // Проблемы организации учёта и анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий: материалы Всероссийской научно-практической конференции. Ответственный редактор Е. Ю. Меркулова. 2017. С. 5-13. [Volkov, S. I., & Demidova, A. V. (2017). Characteristics of reserves for increasing profits and increasing financial results. In *Problems of accounting and analysis of financial and economic activities of enterprises* (pp. 5–13), Proceedings of the All-Russian Scientific and practical Conference. The responsible editor is E. Y. Merkulova. (In Russian)] EDN: YKFBNL.
17. Гафурова А. Я., Хуснутдинов Р. И. Факторинг как инструмент повышения эффективности использования рабочего капитала // Вестник Академии знаний. 2024. № 3(62). С. 122-126. [Gafurova, A. Ya., & Khusnutdinov, R. I. (2024). Factoring as a tool to increase the efficiency of using working capital. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 3(62), 122–126. (In Russian)] EDN: BWXYVA.
18. Меркулова Е. Ю., Ширшов С. С. Управление оборотным капиталом предприятия // Экономика предприятия: проблемы теории и практики: материалы II Всероссийской научно-практической конференции, Тамбов, 20-21 февраля 2018 года. Тамбов: Тамбовская региональная общественная организация «Общество содействия образованию и просвещению "Бизнес–Наука–Общество"», 2018. С. 222-234. [Merkulova, E. Yu., & Shirshov, S. S. (2018). Management of the company's working capital. In *Enterprise economics: problems of theory and practice* (pp. 222–234), Proceedings of the II All-Russian Scientific and Practical Conference (February, 20–21, 2018), Tambov.

Tambov Regional Public Organization "Society for the Promotion of Education and Enlightenment "Business Science Society". (In Russian)] EDN: YOJBKP.

19. Жилияков Д. И. Финансово-экономический анализ (предприятие, банк, страховая компания). Москва: КНОРУС, 2012. 368 с. [Zhilyakov, D. I. (2012). *Financial and economic analysis (enterprise, bank, insurance company)*. Moscow: KNORUS. 368 p. (In Russian)].

20. Долгих М. А., Юзвович Л. И. Управление оборотным капиталом компании в условиях цифровой трансформации экономики // Экономическая безопасность страны, регионов, организаций различных видов деятельности: Материалы V Всероссийского форума в Тюмени по экономической безопасности, Тюмень, 24-27 апреля 2024 года. Тюмень: ТюмГУ-Press, 2024. С. 363-367. [Dolgikh, M. A., & Yuzvovich, L. I. (2024). Working capital management of a company in the context of digital transformation of the economy. In *Economic security of the country, regions, organizations of various types of activities* (pp. 363–367), Proceedings of the V All-Russian Forum in Tyumen on Economic Security (April, 24–27, 2024). Tyumen: University of Tyumen-Press. (In Russian)] EDN: HCKGSX.

21. Зайцева О. П., Буkenов Д. Р. Методика оценки эффективности управления оборотным капиталом в коммерческих организациях // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 12. С. 909-915. [Zaitseva, O. P., & Bukenov, D. R. (2021). Methodology for assessing the effectiveness of working capital management in commercial organizations. *Actual issues of modern economics*, 12, 909–915. (In Russian)] EDN: UVFCDW.

22. Измалкова С. А., Журман Н. В., Морозова О. И. [и др.]. Экономический анализ. Финансово-экономический анализ деятельности предприятия. Орёл: ФГОУ ВПО «Госуниверситет – УНПК», 2011. 261 с. [Izalkova, S. A., Zhurman, N. V., Morozova, O. I. [et al.]. (2011). *Economic Analysis. Financial and Economic Analysis of Enterprise Activities*. Oryol: State University – Education-Science-Production Complex. 261 p. (In Russian)].

23. Jose, M. L., Lancaster, C., & Stevens, J. L. (1996). Corporate return and cash conversion cycles. *Journal of Economics and Finance*, 20, 33–46. <https://doi.org/10.1007/bf02920497>.

24. Sagner, James S. (2014). *Working capital management: application and cases*. Wiley. 288 p. ISBN: 978-1-118-93384-8.

25. Deloof, M. (2003). Does working capital management affect profitability of Belgian firms? *Journal of Business Finance and Accounting*, 30, 573–587. <https://doi.org/10.1111/1468-5957.00008>.

26. Booth, L., Cleary, W. S., & Rakita, I. (2020). *Introduction to corporate finance*. John Wiley & Sons. 816 p. ISBN: 978-1-119-56158-3.

### **Информация об авторе**

Ю. Г. Тимофеева – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и организация производства»; SPIN-код: 6303-5786; AuthorID: 702469.

### **Information about the author**

Yu. G. Timofeeva – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Organization of Production; SPIN-code: 6303-5786; AuthorID: 702469.

### **Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов**

**The author declares no conflicts of interests.**

Статья поступила в редакцию 29.10.2025; одобрена после рецензирования 20.02.2026; принята к публикации 13.03.2026.

The article was submitted 29.10.2025; approved after reviewing 20.02.2026; accepted for publication 13.03.2026.