

УДК 658.153

**ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ  
ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ  
ОРГАНИЗАЦИЯХ: КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД**

**Татьяна Святославовна Кравченко**

кандидат экономических наук, доцент

t-rybalko@mail.ru

**Анжелика Борисовна Дударева**

кандидат экономических наук, доцент

dudareffa@mail.ru

**Александр Александрович Сидорин**

кандидат экономических наук, доцент

sidorin\_a\_a@mail.ru

Орловский государственный аграрный университет имени Н.В. Парахина

г. Орел, Россия

**Аннотация.** В статье рассматриваются актуальные проблемы управления дебиторской задолженностью в условиях современных экономических вызовов, сфокусированные на специфике агропромышленного комплекса. На примере сельскохозяйственной организации предложен комплекс мер по совершенствованию системы управления дебиторской задолженностью, включая разработку структурированной кредитной политики, дифференциацию контрагентов, внедрение экономических стимулов для ускорения расчетов и создание механизмов операционного контроля. Обоснована необходимость адаптации инструментов финансового менеджмента к отраслевым особенностям сельского хозяйства, таким как сезонность, длительность производственного цикла и высокая зависимость от внешних факторов. Предложенные решения

направлены на снижение финансовых рисков, повышение ликвидности и обеспечение устойчивости предприятия.

**Ключевые слова:** дебиторская задолженность, управление оборотными активами, агропромышленный комплекс, кредитная политика, дифференциация контрагентов, финансовый менеджмент, ликвидность, сельскохозяйственное предприятие, оптимизация расчетов.

В современной экономической реальности, характеризующейся высокой волатильностью рынков, глобальной нестабильностью и ужесточением условий кредитования, эффективное управление оборотными активами становится критическим фактором выживания и развития для российских предприятий. Особое значение в этой системе занимает управление дебиторской задолженностью, которая представляет собой не просто элемент баланса, а сложный финансовый инструмент, находящийся на стыке коммерческой, финансовой и риск-менеджерской деятельности. Неконтролируемый рост дебиторской задолженности ведет к иммобилизации оборотных средств, возникновению кассовых разрывов и снижению общей рентабельности, в то время как излишне жесткая политика может привести к потере клиентов и рыночных позиций.

Особую остроту данная проблема приобретает в агропромышленном комплексе (АПК), где объективные отраслевые особенности – ярко выраженная сезонность, длительный производственный цикл, сильная зависимость от природно-климатических факторов – создают уникальные вызовы для системы финансового менеджмента [1,2]. Для сельскохозяйственных предприятий поддержание оптимального размера и структуры дебиторской задолженности является ключевым условием обеспечения ликвидности в периоды пиковых финансовых нагрузок, таких как посевная и уборочная кампании. В этом контексте разработка научно обоснованной, адаптированной к отраслевой специфике системы управления дебиторской задолженностью становится не просто задачей повышения эффективности, а насущной необходимостью для обеспечения финансовой устойчивости и конкурентоспособности.

В самом общем виде дебиторская задолженность – это сумма долгов, причитающихся предприятию от юридических и физических лиц в результате хозяйственных взаимоотношений [7]. С экономической точки зрения, она представляет собой иммобилизацию (отвлечение) собственных оборотных средств из хозяйственного оборота предприятия, что, с одной стороны, является

неизбежным следствием существования коммерческого кредита, а с другой – источником потенциальных рисков.

С точки зрения влияния на финансовое состояние предприятия, дебиторская задолженность является оборотным активом, который должен быть преобразован в денежные средства в течение определенного периода. Ее возникновение обусловлено тремя основными причинами:

- существованием системы коммерческого кредита, когда продукция отгружается, а оплата поступает позднее,
- несовпадением моментов перехода права собственности на товары (работы, услуги) и их оплаты,
- наличием авансов, выданных поставщикам и подрядчикам.

Для снижения уровня дебиторской задолженности сельскохозяйственных организаций необходимо последовательно решать следующие задачи: формирование концепции и основных элементов новой системы управления, включая разработку кредитной политики; создание механизмов операционного контроля и мониторинга [3,6]; разработка системы мотивации персонала; и, наконец, интеграция всех элементов в единый комплекс мероприятий с оценкой его экономических последствий для предприятия.

Ключевым элементом предлагаемой к внедрению системы является формализованная кредитная политика предприятия [4]. Ее отсутствие – главный системный недостаток текущего управления. Кредитная политика – это внутренний документ, регламентирующий все аспекты работы с контрагентами. Ее структура должна включать:

1. Цели. Определение целевых показателей оборачиваемости ДЗ (например, сокращение периода погашения до 40 дней), уровня просроченной задолженности (не более 5%) и соотношения ДЗ/КЗ.
2. Кредитные лимиты и условия. Внедрение дифференцированного подхода к контрагентам на основе их кредитоспособности. Для оценки

предлагается использовать методику скоринга, учитывающую историю сотрудничества, финансовые показатели контрагента и его деловую репутацию.

На основе анализа структуры покупателей в сельскохозяйственной организации предлагается ввести следующие категории:

*Таблица 1*

Дифференцированные условия кредитования

Категория контрагента	Критерии отнесения	Лимит задолженности, тыс. руб.	Срок отсрочки, дней	Скидка за предоплату, %
А (Надежные)	Гос. предприятия, крупные сетевые ритейлеры, длительная история без просрочек	до 10 000	30	3-5
В (Постоянные)	Регулярные покупатели с положительной историей (>2 лет)	до 5 000	15	2-3
С (Новые/Сезонные)	Новые контрагенты или с нестабильной схемой покупок	до 1 000	7	1-2
Д (Рисковые)	Контрагенты с единичными сделками или имевшие просрочки	предоплата 100%	0	0
Категория контрагента	Критерии отнесения	Лимит задолженности, тыс. руб.	Срок отсрочки, дней	Скидка за предоплату, %

Такой подход позволит минимизировать риски, сконцентрировать ресурсы на работе с ключевыми дебиторами и гибко управлять оборотным капиталом.

Для ускорения оборачиваемости необходима экономическая мотивация для покупателей. Если стоимость капитала для предприятия составляет 10%, а предлагается сократить срок оплаты с 30 до 10 дней, то минимальная скидка:  $(0,10 * 20) / 365 \approx 0,55\%$ .

Для категорий контрагентов А и В установить скидку в размере 2% при оплате в течение 5 дней с момента отгрузки при стандартной отсрочке в 15-30 [5]. Экономический эффект от ускорения поступления денег должен превышать размер предоставляемой скидки.

Управление дебиторской задолженностью в сельскохозяйственных предприятиях требует учета отраслевой специфики, включая сезонность, длительный производственный цикл и зависимость от природно-климатических условий. Ключевым элементом повышения эффективности является разработка и внедрение формализованной кредитной политики, которая должна включать четкие цели, критерии оценки контрагентов, дифференцированные условия сотрудничества и систему мониторинга.

Дифференциация контрагентов на категории (например, «Надежные», «Постоянные», «Новые/Сезонные», «Рисковые») позволяет минимизировать риски, оптимизировать использование оборотного капитала и сконцентрировать усилия на ключевых партнерах. Предоставление экономических стимулов, таких как скидки за раннюю оплату, способствует ускорению оборачиваемости дебиторской задолженности, при условии, что финансовый эффект от ускорения денежных потоков превышает размер скидки.

Внедрение предложенного комплекса мер на предприятии позволит сократить период погашения задолженности, снизить долю просроченных долгов и повысить общую финансовую устойчивость предприятия в условиях нестабильной экономической среды. Интеграция кредитной политики, системы контроля и мотивационных механизмов в единую управленческую модель является необходимым условием для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций.

### **Список литературы:**

1. Дударева А. Б., Сидорин А.А. Развитие финансового менеджмента в сфере воспроизводства инвестиционной деятельности агропромышленного сектора // Форпост науки. 2022. № 4(62). С. 53-61.
2. Дударева А. Б. Риски в сельском хозяйстве и неблагоприятные факторы агропромышленного производства / А. Б. Дударева, Т. С. Кравченко, А. А.

Сидорин // Вестник техносферной безопасности и сельского развития. 2024. № 4(39). С. 14-19.

3. Олейник Л. В. Систематизация проблем и способы эффективного управления дебиторской задолженностью // Экономика и социум. 2015. №4 (17).

4. Мартазанов А.А. Развитие финансового механизма формирования и использования оборотных средств предприятий: специальность 08.00.10 "Финансы, денежное обращение и кредит": диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Мартазанов Ахмед Арсамакович, 2021. 205 с. EDN YQPKVC.

5. Равильев Ч.Т. Разработка мер по совершенствованию управлением финансами предприятия: Выпускная квалификационная работа. 2025. 72 с. URL: <https://lib.rucont.ru/efd/916086> (дата обращения: 02.12.2025)

6. Романова Екатерина Александровна Основные аспекты управления дебиторской задолженностью на предприятиях АПК // Наука, техника и образование. 2016. №6 (24).

7. Тесленко А.А. Учет и анализ дебиторской задолженности предприятия: Выпускная квалификационная работа. 2024. 50 с. URL: <https://lib.rucont.ru/efd/885271> (дата обращения: 02.12.2025)

**UDC 658.153**

## **OPTIMIZATION OF RECEIVABLE DEBT MANAGEMENT IN AGRICULTURAL ORGANIZATIONS: A COMPREHENSIVE APPROACH**

**Tatiana S. Kravchenko**

candidate of economic sciences, associate professor

t-rybalko@mail.ru

**Angelika B. Dudareva**

candidate of economic sciences, associate professor

dudareffa@mail.ru

**Alexander A. Sidorin**

candidate of economic sciences, associate professor

sidorin\_a\_a@mail.ru

Orel State Agrarian University in N.V. Parakhin

Orel, Russia

**Abstract.** The article discusses current issues of receivable management in the context of modern economic challenges, focusing on the specifics of the agro-industrial complex. Using the example of an agricultural organization, the article proposes a set of measures to improve the receivable management system, including the development of a structured credit policy, the differentiation of counterparties, the introduction of economic incentives to accelerate payments, and the creation of operational control mechanisms. The article substantiates the need to adapt financial management tools to the specific features of agriculture, such as seasonality, long production cycles, and high dependence on external factors. The proposed solutions are aimed at reducing financial risks, increasing liquidity, and ensuring the company's sustainability.

**Keywords:** accounts receivable, management of current assets, agro-industrial complex, credit policy, differentiation of contractors, financial management, liquidity, agricultural enterprise, optimization of settlements.

Статья поступила в редакцию 09.12.2025; одобрена после рецензирования 20.12.2025; принята к публикации 29.12.2025.

The article was submitted 09.12.2025; approved after reviewing 20.12.2025; accepted for publication 29.12.2025.