

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

**УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ:  
ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ**

2021 год







## РЕФЕРАТ

### УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ (ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ)

ВКР (магистерская диссертация) состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 74 наименований. Работа включает 37 таблиц и 16 рисунков. Общий объем ВКР (магистерской диссертации) – 101 страница.

Ключевые слова: оборотный капитал, дебиторская задолженность.

Цель исследования – систематизации теоретических и практических аспектов управления дебиторской задолженностью на предприятии, оценки современных проблем и разработка рекомендаций по повышению результативности управления дебиторской задолженностью предприятия ПАО «ММК». Объектом исследования выступает предприятие ПАО «ММК».

Научная новизна исследования состоит в разработке методических положений по эффективному управлению дебиторской задолженностью.

Практическая значимость исследования заключается в применении авторских предложений по совершенствованию процесса управления дебиторской задолженностью предприятия.

Предложенные меры экономически эффективны.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления дебиторской задолженностью на предприятии.....	9
1.1 Сущность, структура и элементы оборотного капитала предприятия....	9
1.2 Сущность, роль и факторы, влияющие на процесс формирования дебиторской задолженностью на предприятии.....	9
1.3 Анализ и управление дебиторской задолженностью на предприятии...26	
2 Анализ качества управления дебиторской задолженностью на предприятии, на примере деятельности ПАО «ММК».....	42
2.1 Характеристика деятельности ПАО «ММК».....	42
2.2 Состав, структура дебиторской задолженности ПАО «ММК».....	54
3 Проблемы в управлении дебиторской задолженности на предприятии и пути их решения.....	68
Заключение.....	91
Библиографический список.....	94

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования состоит в том, что в современное время предприятия, работающие в условиях высокой конкуренции, предлагают своим покупателям продукцию с отсрочкой платежа, то есть, по сути, коммерческий кредит. В результате таких платежных взаимоотношений возникает дебиторская задолженность. В текущей ситуации насыщенности рынка, сложной ситуации с экономикой, развившейся из-за приостановки предприятий и переходе на режим нерабочих дней, предприятия могут сталкиваться с ростом неплатежей контрагентов, а как следствие увеличение дебиторской задолженности (в том числе просроченной). Таким образом, проблема управления и оптимизации дебиторской задолженности является важной для большого числа предприятий.

Управление дебиторской задолженностью является разнонаправленным процессом: с одной стороны, она позволяет увеличивать количество продаж; с другой стороны, необоснованный рост может привести к проблемам с оплатой по своим обязательствам.

Грамотное управление дебиторской задолженностью является залогом успешной работы предприятия, поскольку оказывает влияние на важные факторы, такие как ликвидность, объем реализации, финансовое состояние в целом.

Таким образом, актуальность темы работы обусловлена проблемой поиска эффективных решений и методов по управлению дебиторской задолженностью, так как не существует единого механизма и подхода из-за высокого влияния специфики конкретного хозяйствующего субъекта.

Цель данной работы заключается в изучении и систематизации теоретических и практических аспектов управления дебиторской задолженностью на предприятии, оценки современных проблем и разработке

рекомендаций по повышению результативности управления дебиторской задолженностью предприятия ПАО «ММК».

Для достижения поставленной цели в работе поставлены следующие задачи:

- рассмотреть виды дебиторской задолженности и факторы, оказывающие на нее влияние;
- оценить существующие подходы к анализу и управлению дебиторской задолженности;
- предложить пути решения проблемных вопросов в текущем состоянии дебиторской задолженности,

Объект исследования в работе – предприятие полного цикла черной металлургии ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат».

Предметом исследования являются – экономические отношения, возникающие в процессе управления дебиторской задолженностью на предприятии.

Для решения поставленных задач были применены такие методы исследования как: теоретический анализ, сравнительный анализ, логико-интуитивный метод, финансово-экономический анализ, метод наблюдения, систематизация и теоретическое обобщение, коэффициентный метод, графические методы.

Проведенный анализ современной научной и тематической литературы по изучаемой проблеме показывает, что большинство трудов посвящено изучению таких категорий как сущность и виды дебиторской задолженности, причины ее возникновения, а также способы ее оценки и анализа. Но исследований, посвященных современным методам управления дебиторской задолженностью мало. Основные проблемы управления дебиторской задолженностью и пути решения авторами рассмотрены, однако они не являются всеобъемлющими и универсально применимыми к любому хозяйствующему субъекту. Поэтому научную разработанность данной проблемы нельзя назвать исчерпывающей.



Научная новизна исследования заключается в решении актуальных вопросов по поиску эффективных методов и подходов к управлению дебиторской задолженностью на предприятиях, работающих в сфере черной металлургии, в особенности, в период экономической нестабильности и снижения платежеспособности организаций и населения.

Элементы научной новизны заключены в следующем:

- рассмотрено понятие, экономическая сущность и признаки оборотного капитала в подходах различных авторов; систематизированы различные подходы, методы и инструменты по усовершенствованию управления дебиторской задолженностью, а также рассмотрен подход к управлению дебиторской задолженностью.

- проведен детальный анализ финансового состояния предприятия ПАО «ММК», рассмотрены тенденции политики предприятия в области состояния дебиторской задолженности. В качестве исходной информации использована финансовая отчетность ПАО «ММК» за 2020 г., опубликованная на официальном сайте;

- разработаны рекомендации по формированию механизма управления дебиторской задолженностью на предприятии, включающий в себя ранжирование контрагентов-дебиторов и применение в отношении их дифференцированного подхода.

Практическая значимость работы заключается в разработке мероприятий, направленных на повышение эффективности управления дебиторской задолженностью предприятия, внедрение которых может способствовать росту прибыли, усилению позиций на рынке.

Информационно-эмпирической базой исследования являются официальная информация Федеральной службы государственной статистики и финансовая отчетность ПАО «ММК».

Цель и задачи исследования определили структуру и содержание выпускной квалификационной работы, которая состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

Во введении поставлены основные аспекты рассмотрения управления дебиторской задолженности.

В первой главе рассмотрены сущность, структура оборотного капитала и, в частности, дебиторской задолженности, отражены основные причины возникновения, описаны факторы, влияющие на величину. Рассмотрен механизм анализа дебиторской задолженности и управления ей.

Во второй главе приведена основная информация про ПАО «ММК», проведена оценка ликвидности, платежеспособности и финансового состояния. Проанализированы тенденции в состоянии дебиторской задолженности и управления ей, приведены причинно-следственные связи с возможными причинами сложившейся ситуации.

В третьей главе приведены современные тенденции, складывающиеся у предприятий РФ, по статистическим данным. Обобщены проблемы, выявленные по результатам анализа дебиторской задолженности, предложены мероприятия по улучшению состояния дебиторской задолженности и проведен расчет результативности предложенных мер.

В заключении приведены выводы о важности управления дебиторской задолженностью для предприятий, а также о грамотной выстроенной системе управления дебиторской задолженностью как одним из ключевых моментов деятельности предприятий и показателя профессионализма руководства и персонала, ответственными за данную область.

Апробация результатов исследования. Результаты исследования, проведенного в ходе написания магистерской диссертации были оглашены, обсуждались и были одобрены на XXX Международной научно-практической конференции: «Наука. Образование. Инновации» (Россия, город-курорт Анапа, 12 мая 2021 г.); XX Международной научно-практической конференции: «Научные Достижения в XXI веке» (Россия, город-курорт Анапа, 03 мая 2021 г.).

Публикации. По результатам теоретических и практических исследований по теме диссертации опубликовано 2 работы общим объемом

текста 10 страниц. Опубликовано и проиндексированы РИНЦ научные работы по темам: «Дебиторская задолженность как двигатель развития рыночных отношений», «Проблемы управления просроченной дебиторской задолженностью у субъектов малого и среднего предпринимательства».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1 СУЩНОСТЬ, СТРУКТУРА И ЭЛЕМЕНТЫ ОБОРОТНОГО КАПИТАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

В научном обществе до сих пор открытым остается вопрос понятийного содержания оборотного капитала. Различные авторы в своей литературе трактуют свое видение данной категории, что свидетельствует об отсутствии стандартизированной общемировой терминологии в рассмотрении данного понятия.

Адам Смит первым выделил и проанализировал понятие оборотного капитала. Он трактовал его как направленный на получение прибыли, убывающей на регулярной основе в одной форме, а возвращающейся в другой, капитал. По мнению Смита оборотный капитал включает четыре составные части:

- денежные средства, при помощи которых совершается обращение;
- запасы продовольствия, кроме находящихся в распоряжении самих потребителей;
- сырье, материалы или полуфабрикаты, находящиеся в процессе незавершенного производства;
- готовые товары, еще не реализованные [60, с. 410].

Понятие «капитал» и его подразделение на основной и оборотный изучали ученые-экономисты Риккардо Д., Маршалл А., Милль Дж. С., Фишер И., Найт Ф. Наиболее подробно рассматривал данные категории Карл Маркс в своих работах.

Маркс делил капитал на капитал на две категории:

- постоянный (стоимость производственных средств);

– переменный (стоимость рабочей силы).

Впервые именно Карл Маркс обратил внимание на разную скорость обращения постоянного и переменного капитала. Также он вывел, что чем больший удельный вес оборотного капитала во вложенном капитале, тем короче цикл оборота общего капитала и, соответственно, выше прибыль от хозяйственной деятельности в конкретном временном интервале [68, с. 36].

В дальнейшем понятие «оборотный капитал» имело иные трактовки. В первой половине XX века показатели в натуральном выражении преобладали над стоимостными при планировании и анализе деятельности компаний. Во второй половине XX века, когда в России был осуществлен переход от командной экономики к рыночной, подчеркивалась именно денежная природа оборотного капитала, а не стоимостная.

В современных экономических источниках встречаются различные трактовки понятия «оборотный капитал», а также синонимичные понятия «оборотные средства» и «оборотные активы». Авторы не имеют единого подхода к определениям, одни считают их тождественными (взаимозаменяемыми), другие их разделяют. В таблице 1 систематизированы подходы различных авторов к этим понятиям.

Таблица 1 – Подходы современных авторов к понятиям «оборотные активы», «оборотные средства» и «оборотный капитал»<sup>1</sup>

Автор	Определение	Ссылка на источник
1	2	3
Бабенко И.В., Тиньков С.А.	<i>«Оборотные средства</i> – это авансируемая в денежной форме стоимость для планомерного образования и использования материальных ресурсов в форме предметов труда и средств обращения в минимально необходимых размерах, достаточных для организации непрерывного процесса производства и обращения.  <i>Оборотные активы</i> – элемент ресурсного потенциала организации, предназначенный для обеспечения непрерывного процесса хозяйственной деятельности, потребляемый однократно для получения будущей экономической выгоды.»	[13, с. 115]

## Продолжение таблицы 1

1	2	3
Конищева М. А.	<p>«<i>Оборотные активы</i> – постоянно находящаяся в движении совокупность производственных оборотных фондов и фондов обращения в денежном выражении.»</p> <p>«<i>Оборотные средства (текущие активы)</i> – фонд денежных средств, авансируемый в текущие активы предприятия для обеспечения непрерывного процесса производства и реализации продукции.»</p> <p>«<i>Оборотный капитал</i> – часть капитала, авансированного в оборотные средства, определяемый как разность между текущими активами и текущими обязательствами предприятия.»</p>	[35, с. 284]
Краснова Л. Н., Гинзбург Р.Р., Садыкова Р.Р.	« <i>Оборотный капитал (оборотные средства)</i> относится к мобильным активам предприятия. По материально-вещественному признаку в состав оборотных средств включаются: предметы труда, сырье, материалы, топливо, готовая продукция на складах предприятия, товары для перепродажи, денежные средства и средства в расчетах.»	[39, с. 215]
Кокин А.С., Яшин Н.И., Яшин С.Н.	« <i>Оборотные активы (оборотные средства)</i> представляют собой наиболее ликвидные активы предприятия»	[36, с. 76]
Паламарчук А. С.	«Активы предприятия, которые в результате его хозяйственной деятельности полностью переносят свою стоимость на готовый продукт, принимают однократное участие в процессе производства, изменяя или теряя при этом натурально-вещественную форму, называются <i>оборотными средствами</i> .»	[51, с. 68]
Дж. К. Ван Хорн	« <i>Оборотные (текущие) активы</i> – активы, которые могут быть обращены в наличность в течение одного года»	[65, с. 118]
Бланк И.А.	« <i>Оборотные (текущие) активы</i> — это совокупность имущественных ценностей предприятия, обслуживающих текущий хозяйственный процесс и полностью потребляемых в течение одного операционного (производственно-коммерческого) цикла»	[65, с. 118]
Воронина М. В.	« <i>Оборотные активы (синонимы: оборотные средства, текущие активы)</i> — это имущественные ценности предприятия, участвующие в его производственно-коммерческой деятельности, изменяющие свою первоначальную вещественно-материальную форму, потребляемые в течение одного производственного цикла и переносящие свою стоимость на себестоимость изготавливаемой продукции одновременно.»	[17, с. 342]

## Окончание таблицы 1

1	2	3
Абдукаримов И.Т., Беспалов М.В.	« <i>Оборотные средства предприятий</i> — это денежные средства, находящиеся в оборотных фондах, фондах обращения и прочих активах. Оборотные средства, в отличие от основных фондов, в течение одного производственного цикла полностью потребляются, переносят свою стоимость на готовый продукт и восстанавливаются как в вещественно-натуральном, так и стоимостном выражении, находясь, таким образом, в непрерывном движении.»	[11, с. 197]

Большинство авторов отождествляют вышеприведенные понятия, однако часть авторов обосновывают их различия. Признаком для отнесения средств (активов) к оборотным являются степень ликвидности и срок обращения. Применение данных критериев позволяет включить в состав оборотного капитала краткосрочные финансовые вложения. Краткосрочные финансовые вложения осуществляются в процессе финансовой деятельности и реализуются в виде предоставления займов другим организациям, приобретения ценных бумаг с целью их реализации в пределах годового периода, покупки акций у акционеров, инвестиции зависимые общества. Таким образом, на современном этапе понятие «оборотный капитал» шире понятий «оборотные средства» и «оборотные активы». На основании изученного сформулируем свое определение понятия «оборотный капитал».

Оборотный капитал – это капитал, инвестируемый в ресурсный потенциал хозяйствующего субъекта, потребляемый в течение одного производственного цикла, включая краткосрочные финансовые вложения.

Данный подход отражает расширенный подход к сферам деятельности организации в условиях рыночных отношений. Функции не ограничиваются производственной миссией, а включают весь спектр финансово-хозяйственных отношений, обеспечивающих реализации стратегии выживания и конкуренции.

Особенность оборотного капитала заключается в том, что он в процессе производства не потребляется, а авансируется в производство, средства после завершения производственного цикла возвращаются предприятию.

<sup>1</sup>Составлено автором по: [13, 35, 39, 36, 51, 65, 17, 11]

Таким образом, оборотный капитал находится в непрерывном движении, последовательно переходя из сферы обращения и производственную сферу и обратно. На рисунке 1 схематично представлен кругооборот оборотного капитала.

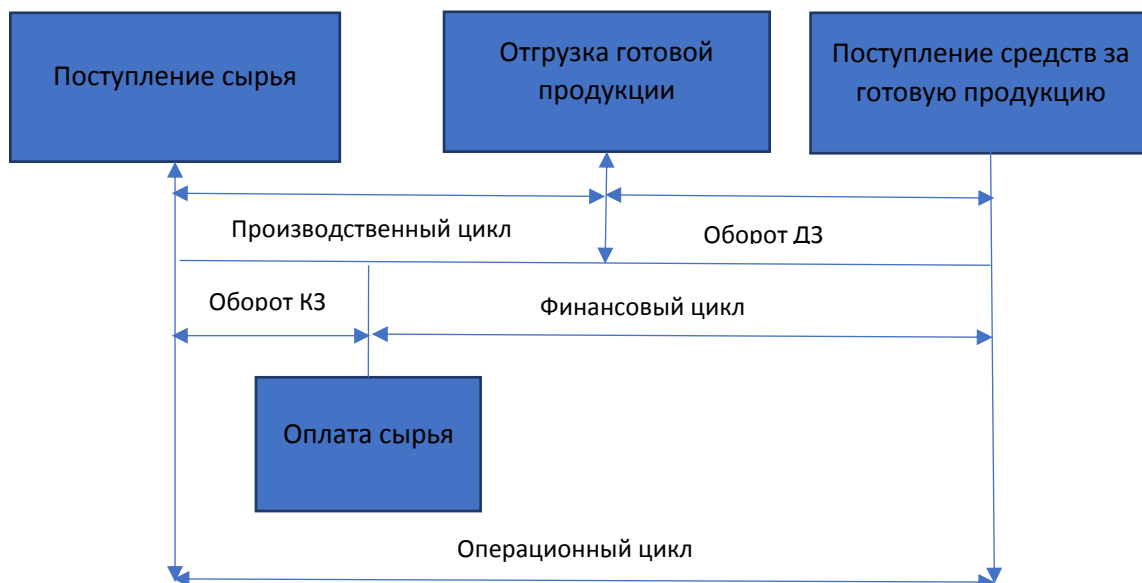


Рисунок 1 – Кругооборот оборотного капитала [66, с. 125]

Основной целью эффективного управления оборотным капиталом является ускорение его оборачиваемости, которое находится в прямой зависимости с объемами продаж. На продолжительность цикла оборота влияют следующие факторы:

- период отсрочки платежа по договору с поставщиком;
- период складирования сырья и материалов в запасах;
- период отсрочки платежа по договору с покупателем;
- период производства и хранения готовой продукции на складе производителя [67, с. 172].

Чем быстрее налажены переходы оборотного капитала из сферы обращения в сферу производства, тем выше скорость оборачиваемости, как следствие выше качество управления оборотными активами на предприятии. На практике не существует единого подхода к нормативному значению данных показателей, поскольку они находятся в прямой зависимости от отраслевой принадлежности предприятия, характера производственного процесса.



Важную роль в системе кругооборота оборотного капитала играют источники формирования, различают следующие виды: собственные, привлеченные и заемные источники.

Собственные источники финансирования состоят из личных сбережений владельца бизнеса (накопления, депозиты в банках, вложения в ценные бумаги, а также денежные средства близких родственников), а также собственных средств компании (прибыль от основной деятельности и внереализационных операций, доход от реализации выбывшего имущества и нематериальных активов и др.)

К заемным источникам финансирования принято относить банковские кредиты, займы сторонних предприятий и физических лиц, кредиторскую задолженность и другие финансовые обязательства.

Под привлеченными источниками обычно понимают инвестиционные средства, доход от продажи акций, страховые возмещения, средства бюджетных субсидий и грантов и другие государственные программы.

Характер источников оборотного капитала и период оборачиваемости находятся в прямой зависимости между собой, чем выше скорость оборота, тем меньше внешних средств необходимо привлекать в производственный процесс.

Налаживание эффективной системы управления оборотным капиталом и анализа его изменений положительно отражается на финансовом результате компании. Дефицит оборотного капитала с высокой степенью вероятности приведет к негативным для предприятия последствиям [26, с. 78]. Именно поэтому вопросы формирования и оптимизации оборотного капитала являются крайне обсуждаемыми среди финансовых специалистов.

Кандидат экономических наук Прохорова О.В., например, считает, что невысокий уровень оборотного капитала влечет за собой падение ликвидности и прибыли предприятия, а при завышенном уровне, напротив, наблюдается бездействие текущих активов, что также влечет за собой снижение финансового результата [56, с. 156]. По мнению специалиста, оптимальной политикой управления оборотным капиталом будет нахождение баланса между

риском потери ликвидности и эффективностью работы. Автор выделяет две задачи, которые должна решать эффективная стратегия по управлению:

- обеспечение платежеспособности (при условии, что предприятие в состоянии выполнять свои обязательства);
- предоставление приемлемого объема, структуры и рентабельности активов.

Бесспорно, разработка эффективной политики в области управления оборотным капиталом зависит финансовое благополучие любой организации.

Размещение оборотного капитала на предприятиях различных отраслей отлично, что определяет его отраслевую структуру. К примеру, сфере производства присущ оборотный капитал, определяемый степенью концентрации, характером и длительностью производственного цикла, материалоемкостью, уровнем технического оснащения. А в сфере обращения высока доля запасов товарно-материальных ценностей [58, с. 80].

Размещение оборотного капитала в производственном процессе делит его на производственные фонды (функционирующие в процессе производства) и фонды обращения (функционирующие в процессе обращения, реализации продукции и приобретения материальных ценностей). Величины фондов обращения должно быть достаточно (не больше) для возможности ритмичного процесса обращения.

К категории оборотных производственных фондов относят запасы (сырье, материалы, топливо, тара, запасные части), незавершенное производство, расходы будущих периодов (на освоение новой продукции, подготовительные работы и другие расходы, осуществляемые одновременно и до начала производства продукции). Расходы будущих периодов являются единственными невещественным элементом оборотных производственных фондов [18, с. 41].

Фонды обращения – это совокупность оборотных средств предприятия, функционирующих на стадии обращения как в форме движения капитала (денежные средства, дебиторская задолженность, краткосрочные финансовые

вложения и средства в прочих расчетах), так и в материально-вещественной форме (готовая продукция, товары отгруженные). Фонды не участвуют в образовании новой стоимости, так как являются носителями уже созданной оборотными производственными фондами стоимости. Их функция заключается в обеспечении непрерывности, цикличности процесса обращения посредством возмещения потребленных производственных фондов из полученной выручки [18, с. 44]

Величина оборотных средств, занятых в сфере обращения, зависит от уровня организации маркетинга и реализации продукции.

Важными индикаторами предприятия являются состояние, состав и структура производственных запасов, незавершенного производства и готовой продукции. А выявление тенденции в структуре оборотных средств позволяет делать прогнозы развития предпринимательства.

Для рационального использования оборотных средств необходимо их нормирование, разработка экономически обоснованных нормативов расходования, необходимых для создания постоянных минимальных запасов, достаточных для обеспечения бесперебойной работы предприятия.

Однако не все элементы оборотных средств подлежат нормированию. К нормируемым относятся те виды оборотных средств, которые необходимы для обеспечения непрерывности производственного процесса, все элементы оборотных производственных фондов, а также один элемент фондов обращения – готовая продукция на складах.

Управление оборотным капиталом имеет тесную зависимость от состава и размещения. В различных хозяйствующих субъектах они различны, зависят от формы собственности, специфики производственного процесса, взаимоотношений с поставщиками и покупателями, структуры затрат, финансового состояния. Типичный состав и размещение оборотного капитала представлены на рисунке 2.

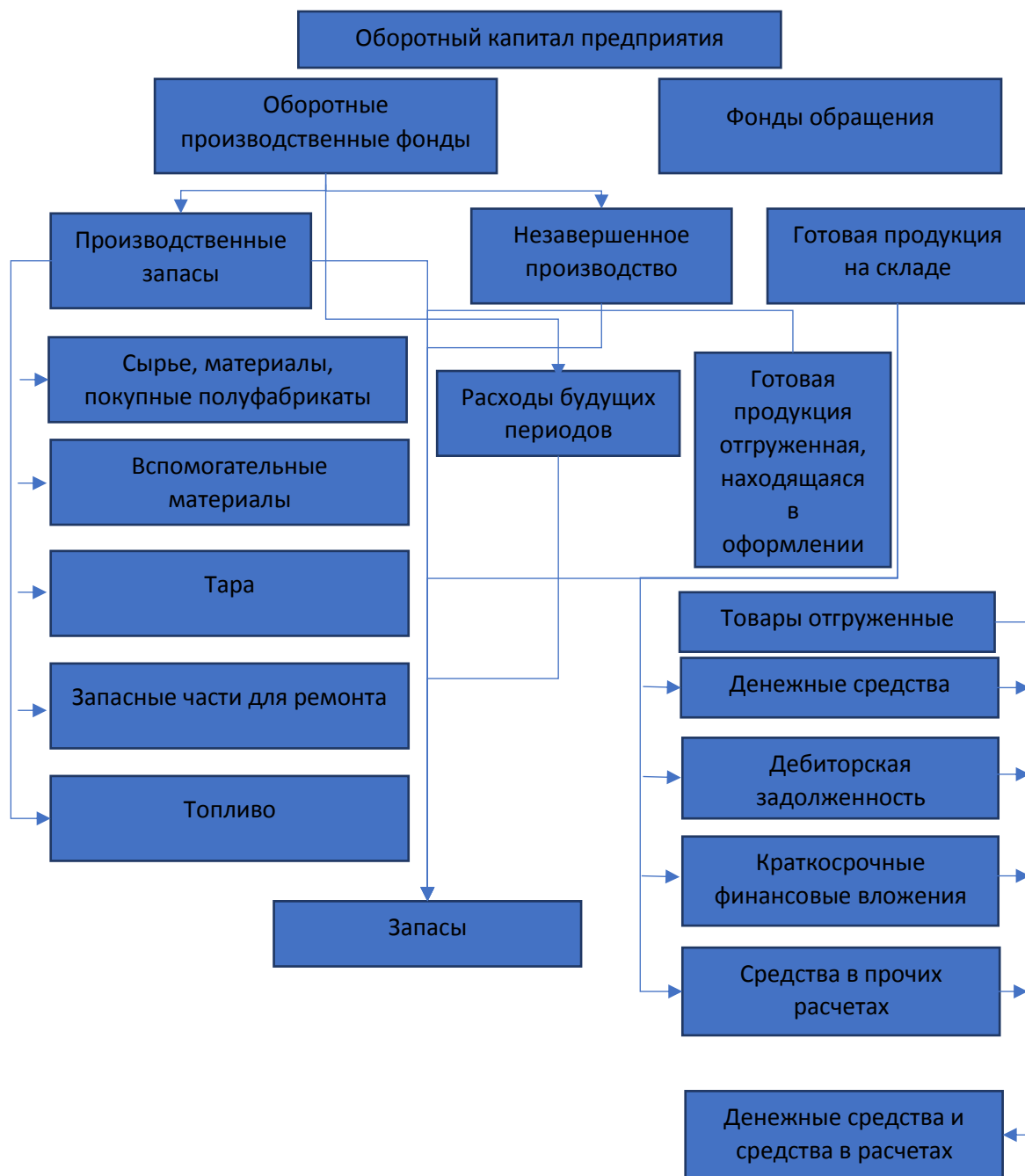


Рисунок 2 – Состав и размещение оборотного капитала [63, с. 62]

К ненормируемым оборотным средствам относятся элементы оборотных средств, которые находятся в сфере обращения (кроме готовой продукции на складах), но не оказывают непосредственного влияния на ход производственного процесса: денежные средства, дебиторская задолженность, товары в пути [20, с. 345].

Особенности форм, скорость движения и закономерность возникновения не позволяют быть учтенными заранее, как категория нормируемых оборотных

средств. Управление данной категорией направлено на недопущение необоснованного увеличения, что служит важным индикатором скорости оборачиваемости оборотного капитала.

Ускорение оборачиваемости оборотного капитала, как было отмечено выше, является важным фактором улучшения финансового состояния предприятия, поскольку позволяет высвободить из оборота часть оборотных средств или при той же величине оборотных средств увеличить объем производства и реализации продукции. Большое влияние на оборачиваемость капитала, инвестированного в оборотные средства, оказывает увеличение или уменьшение дебиторской задолженности.

Дебиторская задолженность является неотъемлемым элементом сбытовой деятельности и составляет значительную часть оборотных средств предприятия. Она обеспечивает процесс реализации продукции и является промежуточным звеном между отгрузкой и поступлением денежных средств за готовую продукцию, через нее происходит отвлечение оборотного капитала предприятия из материальной сферы в сферу обращения. Также, по разным причинам, часть дебиторской задолженности может вообще не вернуться в кругооборот капитала предприятия [31, с. 29].

Большой объем дебиторской задолженности в оборотном капитале предприятия вызывает рост потребности в финансовых ресурсах для пополнения оборотных средств, в результате чего увеличиваются затраты на содержание дополнительно привлеченных финансовых средств, снижается капитализация как собственного, так и заемного капитала, падает доходность функционирования предприятия, увеличивается кредиторская задолженность и возникают дополнительные финансовые риски. Поэтому следует отметить важность и необходимость оперативного контроля за состоянием дебиторской задолженности.

Таким образом, грамотное управление и оптимизация величины дебиторской задолженности является одним из главных факторов повышения эффективности деятельности предприятия

## **1.2 СУЩНОСТЬ, РОЛЬ И ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Основным нормативно-правовым документом, регулирующим область дебиторской задолженности в Российской Федерации, является Гражданский кодекс (ГК РФ) [1]. В этом документе даются основные положения о видах правоотношений, сделок, форм расчётов, обязательств, а также регулируется порядок заключения договоров, их изменения и расторжения, условия применения штрафных санкций.

В гражданско-правовом аспекте дебиторская задолженность – это имущественные права, которые представляют собой один из объектов гражданских прав. По своей сути, возникшая дебиторская задолженность – это факт изъятия собственных оборотных средств из операционного цикла, который всегда связан с потерями экономических выгод для организации. Появление задолженности исходит из укоренившейся договорной практики между сторонами правоотношений, которая предполагает временной лаг между датой перехода права собственности на товары и днём их оплаты [12, с. 308].

Если организация осуществляет внешнеэкономическую деятельность, то ещё одним документом законодательного уровня в рамках управления дебиторской задолженностью, для неё будет Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (ТК ЕЭС), в котором устанавливаются основные принципы перемещения товаров и транспортных средств через таможенную границу, основные положения, оформление по прибытию товаров на территорию РФ, исчислению таможенных пошлин и прочие операции, связанные с экспортно-импортными операциями [4].

Для организаций, которые часто производят расчёты в иностранной валюте или работают с иностранными контрагентами, актуальным является Федеральный Закон от 10.12.2003 № 173-ФЗ «О валютном регулировании и

валютном контроле» [6]. Закон устанавливает порядок осуществления расчетов как между резидентами, так и между нерезидентами, между резидентом и нерезидентом, определяет права и обязанности резидентов при осуществлении валютных операций, правила оформления паспорта сделки.

Современные авторы экономических источников не имеют единого подхода к определению понятия «дебиторская задолженность». В таблице 2 представлены различные формулировки понятия.

Проводя анализ трактовок понятия различных авторов, представим общую формулировку понятия. Дебиторская задолженность – экономическая категория, представляющая финансовые обязательства внешних и внутренних контрагентов хозяйствующего субъекта, возникшие в результате договорных взаимоотношений.

В современное время распространенной безналичной оплаты процесс возникновения дебиторской задолженности объективен, поскольку в текущей нестабильной экономике, не каждый покупатель имеет возможность оплачивать по факту. Таким образом, предприятие-продавец будет вынуждено работать с ограниченным числом контрагентов-покупателей, способных оплачивать приобретенную продукцию сразу, что замедлит процесс реализации и снизит объемы продаж. Избегая данные негативные моменты предприятие-продавец реализует продукцию с возможностью отсрочки платежа.

Данный процесс способствует возникновению дебиторской задолженности, но является обоснованным и полезным, так как представляет ускоритель оборота реализации. В условиях современной конкурентной борьбы условие отсрочки платежа является механизмом привлечения покупателей.

Таблица 2 – Подходы авторов к понятию «дебиторская задолженность»<sup>1</sup>

Автор	Формулировка	Ссылка на источник
1	2	3
Сутягин В.Ю., Беспалов М.В.	«Дебиторская задолженность — сумма долгов, причитающихся предприятию от юридических или физических лиц в итоге хозяйственных взаимоотношений с ними.»	[61, с. 101]

## Окончание таблицы 2

1	2	3
Самылин А.И.	«Под дебиторской задолженностью понимают обязательства покупателей и заказчиков (а также других контрагентов) погасить обязательства за отгруженную продукцию, товары, выполненные работы и оказанные услуги.»	[58, с. 271]
Погорелова М.Я.	«Под дебиторской понимают задолженность других организаций, работников и физических лиц данной организации (задолженность покупателей за приобретенную продукцию, работы, услуги; подотчетных лиц за выданные им под отчет денежные суммы и т.п.)»	[53, с. 198]
Мазурина Т.Ю., Скамай Л.Г., Гроссу В.С.	«Дебиторская задолженность с точки зрения гражданского права является имущественным правом, правом на получение определенной денежной суммы (товара, услуги и т.п.) с должника.»	[45, с. 371]

Однако стоит помнить о том, что увеличение дебиторской задолженности означает отвлечение средств из оборота предприятия, что конечно не является положительным для финансового состояния данного хозяйствующего субъекта. Необоснованный рост дебиторской задолженности может привести к финансовому краху предприятия-продавца, поскольку у предприятия имеются также свои обязательства по оплате, где продавец выступает дебитором.

Практика отсрочки платежа, иными словами, представляет собой коммерческое кредитование, которое выгодно обеим сторонам:

- организация-покупатель наряду с задолженностью, имеет возможность использовать дополнительные, причем обычно бесплатные оборотные средства;
- организация-продавец расширяет рынки сбыта, а в отдельных случаях получает доход за предоставленную возможность пользования деньгами [47, с. 192].

Факторы, влияющие на уровень дебиторской задолженности представлены на рисунке 3.

Внешние факторы не подлежат управлению хозяйствующим субъектом, тогда как внутренние факторы зависят от предприятия, могут эффективно регулироваться при проведении грамотной политики по управлению

<sup>1</sup>Составлено автором по: [61, с.101; 58, с. 271; 53, с. 198; 45, с. 371]



дебиторской задолженностью и финансовой политики в целом.

#### Внешние факторы, влияющие на размер дебиторской задолженности

- состояние экономики в стране;
- состояние расчетов и эффективность денежно-кредитной политики в стране;
- уровень инфляции;
- сезонность производства и продаж;
- емкость рынка и степень его насыщенности;
- диспропорция цен;
- недоступность кредитных ресурсов.

#### Внутренние факторы, влияющие на размер дебиторской задолженности

- кредитная политика предприятия;
- финансовое состояние организации;
- формы и условия расчетов, используемых на предприятии;
- эффективность маркетинговой политики;
- состояние контроля за дебиторской задолженностью;
- активность и заинтересованность собственника и топ-менеджмента в управлении предприятием;
- профессиональный уровень работников, задействованных в управлении дебиторской задолженности;
- политика взыскания дебиторской задолженности.

### Рисунок 3 – Факторы, влияющие на уровень дебиторской задолженности на предприятии [50, с. 209]

С позиции финансового менеджмента дебиторская задолженность имеет двоякую природу:

- рост дебиторской задолженности из-за увеличения объемов продаж свидетельствует о наращивании потенциальных доходов и повышении уровня ликвидности предприятия;
- рост неоправданной дебиторской задолженности (просроченной, связанной с ошибками в оформлении документов, нарушенной по условиям договоров) может привести к потере ликвидности и остановке производства [64, с. 411]. Основные причины и возникающие вслед за ними трудности увеличения неоправданной задолженности представлены на рисунке 4.

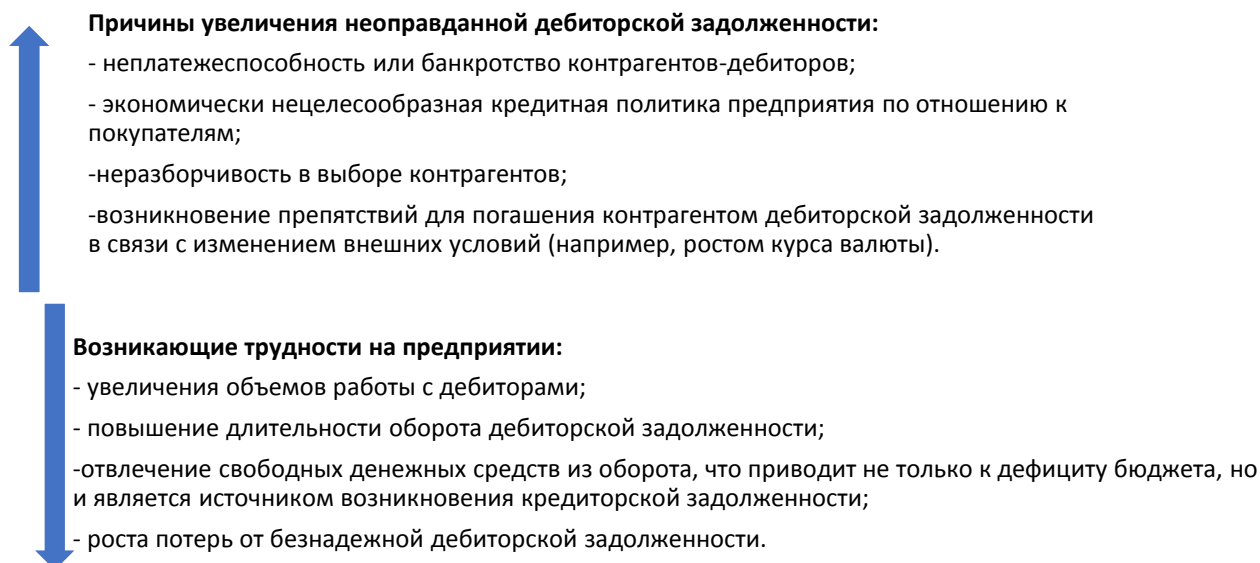


Рисунок 4 – Причины и трудности, возникающие на фоне роста неоправданной дебиторской задолженности<sup>1</sup>

Дебиторская задолженность имеет достаточно сложный состав и структуру, ее можно классифицировать по различным критериям. Но на практике четкая классификация очень важна для эффективного управления дебиторской задолженностью. В общем виде классификация дебиторской задолженности представлена на рисунке 5.

Истребованной является задолженность, по осуществлению взыскания которой предприятие-кредитор предприняло все предусмотренные законом меры (переговоры, претензионные письма, подача исковых заявлений). Соответственно неистребованная – задолженность, для взыскания которой предприятие-кредитор не предприняло всех необходимых действий.

Согласно п. 1 ст. 329 Гражданского кодекса РФ исполнение обязательств может обеспечиваться неустойкой, залогом, удержанием вещи должника, поручительством, независимой гарантией, задатком, обеспечительным платежом и другими способами, предусмотренными законом или договором. Чем большими способами обеспечивается дебиторская задолженность, тем ниже риск ее невозврата в установленные сроки [1].

<sup>1</sup> Составлено автором по: [67, с. 128]

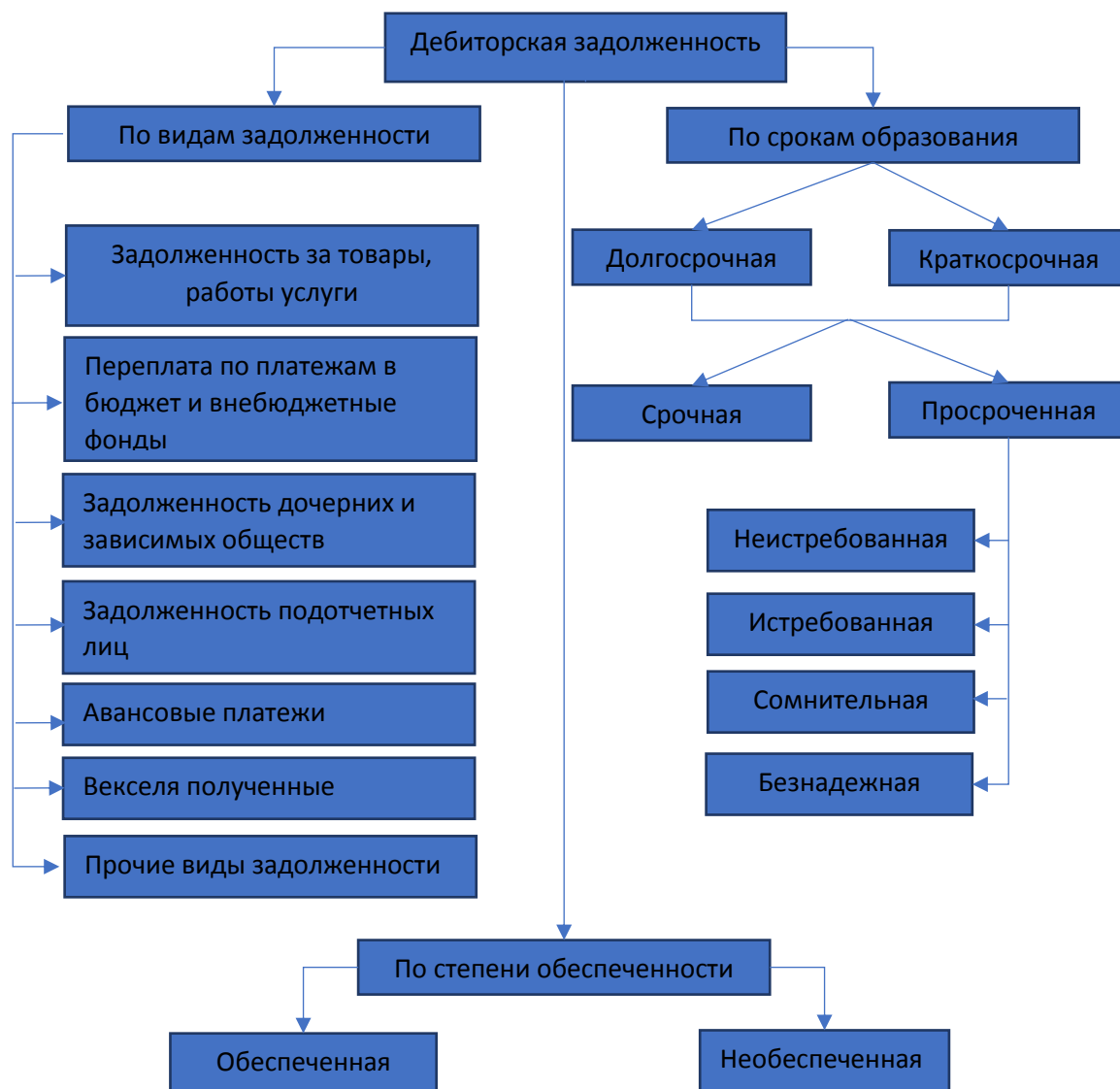


Рисунок 5 – Классификация дебиторской задолженности<sup>1</sup>

Надежной считается такая дебиторская задолженность, которая удовлетворяет следующим двум условиям: срок погашения по задолженности еще не истек и задолженность является обеспеченной.

Сомнительной дебиторской задолженностью, согласно п. 1 ст. 266 Налогового кодекса РФ, признается любая задолженность, возникшая в связи с реализацией товаров, выполнением работ, оказанием услуг в случае, если эта задолженность не погашена в сроки, установленные договором, и не обеспечена залогом, поручительством, банковской гарантией [3].

<sup>1</sup> Составлено автором по: [57, с. 74]

Безнадежной, нереальной к взысканию, согласно п. 2 ст. 266 Налогового кодекса РФ, признается такая задолженность, по которой выполняется хотя бы один из следующих критериев:

- истек срок <sup>исковой давности</sup> (3 года согласно ст. 196 Гражданского кодекса РФ);
- обязательство прекращено вследствие невозможности его исполнения, на основании акта государственного органа;
- в случае ликвидации дебитора;
- невозможно установить местонахождение дебитора, либо его имущества;
- у дебитора отсутствует имущество, которое можно изъять для удовлетворения требований кредитора [3].

Если взыскание сомнительной задолженности еще представляется возможным как в досудебном, так и в судебном порядке, то безнадежная задолженность взысканию уже не подлежит, в этом случае производится списание такой задолженности.

Таким образом, факт наличия дебиторской задолженности на балансе предприятия является определенным гарантом получения денежных средств от контрагентов, также это говорит о заинтересованности в продукции сторонних потребителей. Но отсутствие грамотного управления неизбежно приведет к неоправданному увеличению дебиторской задолженности, а как следствие отвлечению ресурсов от предприятия и возникновению риска появления безнадежных долгов. А при отсутствии кредитных ресурсов приведет к проблемам с платежеспособностью и риску финансовой несостоятельности [43, с. 17].

Таким образом, для решения проблем дебиторской задолженности на предприятиях должна быть создана и функционировать эффективная система управления этой задолженностью, которая бы учитывала особенности финансово-хозяйственной деятельности предприятия и способствовала оптимизации процесса образования дебиторской задолженности [43, с. 21]

### 1.3 АНАЛИЗ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Своевременный и грамотный анализ дебиторской задолженности оказывает весомое влияние на управление предприятием. Основной задачей при этом является определение состояния и выявление возможностей повышения эффективности ее функционирования. Данный процесс может быть представлен в последовательности следующих этапов [66, с. 74].

*На первом этапе* рассматривается динамика общего объема дебиторской задолженности – темпы изменения ее средней суммы в сопоставлении с темпами изменения объема реализации продукции и средней суммы всех активов; динамика удельного веса дебиторской задолженности в общей сумме оборотных активов предприятия.

*На втором этапе* изучается динамика состава дебиторской задолженности по ее основным видам, в том числе выделяется краткосрочная и долгосрочная задолженность (при этом целесообразна группировка с месячной дискретностью); нормальная (отсроченная) и просроченная. Дополнительную ценность имеют расчеты изменения суммы каждого их видов дебиторской задолженности в сопоставлении с темпами изменения объема производства и реализации продукции. Рассчитывается коэффициент просроченной дебиторской задолженности, который характеризует долю просроченной дебиторской задолженности в общей сумме дебиторской задолженности ( $K_{пр.дз}$ ) и определяется по формуле 1:

$$K_{пр.дз} = \frac{ДЗ_{пр}}{ДЗ}, \quad (1)$$

где  $ДЗ_{пр}$  – сумма просроченной дебиторской задолженности;

$ДЗ$  – общая сумма дебиторской задолженности.

*На третьем этапе* анализируется иммобилизация средств на дебиторскую задолженность. Другими словами, определяется, какие суммы иммобилизуются (отвлекаются) в дебиторскую задолженность с привязкой с

другими важнейшими показателями развития предприятия. Этот процесс характеризуют ряд следующих показателей.

Коэффициент иммобилизации капитала ( $K_{\text{им.кап.}}$ ) характеризует долю дебиторской задолженности в общей сумме хозяйственных средств, он определяется по формуле 2:

$$K_{\text{им.кап.}} = \frac{ДЗ}{К}, \quad (2)$$

где ДЗ – сумма дебиторской задолженности;

К – сумма хозяйственных средств (капитала).

Коэффициент иммобилизации оборотных средств ( $K_{\text{им.ОА}}$ ) характеризует долю дебиторской задолженности в оборотных средствах и определяется по формуле 3:

$$K_{\text{им.кап.}} = \frac{ДЗ}{ОА}, \quad (3)$$

где ОА – сумма оборотных активов.

На четвертом этапе анализа рассчитывается оборачиваемость дебиторской задолженности ( $O_{\text{дз}}$ ), которую рекомендуется рассчитывать по формуле 4:

$$O_{\text{дз}} = \frac{ВР}{ДЗ_{\text{ср}}}, \quad (4)$$

где ВР – выручка предприятия;

ДЗ<sub>ср</sub> – среднегодовая сумма дебиторской задолженности.

Более наглядное представление об оборачиваемости дает показатель продолжительность периода оборота дебиторской задолженности (в днях), рассчитываемый по формуле 5:

$$ПО_{\text{дз}} = 365 \times \frac{ДЗ_{\text{ср}}}{ВР}, \quad (5)$$

где ВР – выручка предприятия;

ДЗ<sub>ср</sub> – среднегодовая сумма дебиторской задолженности.

При анализе оборачиваемости дебиторской задолженности важно сопоставлять этот показатель с оборачиваемостью кредиторской задолженности ( $O_{\text{кз}}$ ) представленный в формуле 6:

$$O_{\text{КЗ}} = \frac{\text{ВР}}{\text{КЗ}_{\text{ср}}}, \quad (6)$$

где ВР – выручка предприятия;

$\text{КЗ}_{\text{ср}}$  – среднегодовая сумма кредита кредиторской задолженности.

Традиционный подход к вопросам соотношения дебиторской и кредиторской задолженности свидетельствует о том, что суммы дебиторской задолженности должны превышать суммы кредиторской задолженности.

Однако существует и другой подход, согласно которому превышение сумм кредиторской задолженности над дебиторской является целесообразным и обоснованным при соблюдении следующего условия, представленного формуле 7:

$$O_{\text{ДЗ}} > O_{\text{КЗ}}, \quad (7)$$

где  $O_{\text{ДЗ}}$  – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;

$O_{\text{КЗ}}$  – коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности.

Фактически это означает, что контрагенты предприятия расплачиваются с ним быстрее, чем предприятие расплачивается с его кредиторами. В такой ситуации выгодно использовать заемные средства, поскольку суммы кредиторской задолженности зачастую представляют собой бесплатный источник капитала.

Этот же процесс характеризуется коэффициентом соотношений кредиторской и дебиторской задолженностей, представленного в формуле 8:

$$\frac{\text{КЗ}}{\text{ДЗ}} = \frac{\text{КЗ}}{\text{ДЗ}}. \quad (8)$$

Если коэффициент больше 1,0, — это указывает на превышение кредиторской задолженности над дебиторской, привлеченные средства в общей сумме хозяйственных средств превышают средства, находящиеся у других юридических и физических лиц, и, наоборот: если этот коэффициент меньше 1,0 — то средства, переданные в пользование другим юридическим и физическим лицам, превышают привлеченные средства.

*На пятом этапе* оценивается эффективность инвестиций в дебиторскую задолженность. Заключение об этом можно сделать на основе анализа

коэффициента рентабельности дебиторской задолженности, представленного в формуле 9:

$$R_{ДЗ} = \frac{ЧП}{ДЗ_{ср}} \times 100, \quad (9)$$

где ЧП – сумма чистой прибыли;

ДЗ<sub>ср</sub> – среднегодовая сумма дебиторской задолженности.

При анализе эффективности вложений в дебиторскую задолженность можно также рассчитать показатель валовой рентабельности дебиторской задолженности, представленного в формуле 10:

$$R_{ДЗ\text{ вал}} = \frac{ВП}{ДЗ_{ср}} \times 100, \quad (10)$$

где ВП – сумма валовой (операционной) прибыли;

ДЗ<sub>ср</sub> – среднегодовая сумма дебиторской задолженности.

Современный финансовый менеджмент предлагает комплекс методов управления дебиторской задолженностью. Авторы имеют различные подходы к методике управления дебиторской задолженностью.

Зарубежные авторы, например Этрилл П. и Мак Лейни Э. делают основной акцент на разработке и применении эффективной кредитной политики при реализации товаров и услуг [28, с. 58].

По мнению Баканова М.И. управление дебиторской задолженностью связано с инкассацией денежной наличности, то есть процессом получения денежных наличных средств за реализованные товары [29, с. 127].

Системный подход был предложен Бланком И.А., далее рассмотрим его поэтапно [66, с. 225].

*Первый этап. Анализ текущей дебиторской задолженности предприятия в предшествующем периоде.* Основной задачей этого анализа является оценка уровня и состава текущей дебиторской задолженности предприятия, а также эффективности инвестированных в нее финансовых ресурсов. Подробно этот этап рассмотрен ранее при характеристике анализа дебиторской задолженности.



*Второй этап. Формирование системы кредитных условий.* Условия включают следующие элементы:

- срок предоставления кредита (кредитный период);
- размер предоставляемого кредита (кредитный лимит);
- стоимость предоставления кредита (система ценовых скидок при осуществлении немедленных расчетов за приобретенную продукцию);
- система штрафных санкций за просрочку исполнения обязательств покупателями.

*Третий этап. Формирование стандартов оценки покупателей и дифференциация условий предоставления кредита.* В основе установления таких стандартов оценки покупателей лежит их кредитоспособность. Кредитоспособность покупателя характеризует систему условий, определяющих его способность привлекать кредит в разных формах и в полном объеме в предусмотренные сроки выполнять все связанные с ним финансовые обязательства.

*Четвертый этап. Формирование процедуры инкассации текущей дебиторской задолженности,* в которой предусматриваются:

- сроки и формы предварительного и последующего напоминаний покупателям о дате платежей;
- возможности и условия пролонгирования долга по предоставленному кредиту;
- условия возбуждения дела о банкротстве несостоятельных дебиторов.

*Пятый этап. Обеспечение использования на предприятии современных форм рефинансирования текущей дебиторской задолженности.* Развитие рыночных отношений и инфраструктуры финансового рынка позволяют использовать в практике финансового менеджмента ряд новых форм управления дебиторской задолженностью – ее рефинансирование, ускоренный перевод в другие формы оборотных активов предприятия: денежные средства и высоколиквидные краткосрочные ценные бумаги. Основными формами

рефинансирования дебиторской задолженности, используемыми в настоящее время, являются:

- факторинг;
- инвойс-дискаунтинг;
- учет векселей, выданных покупателями продукции;
- форфейтинг.

Оформление векселя целесообразно как замена кредита в форме отсрочки платежа. Вексель позволяет формализовать все условия займа (такие как сроки займа, процент и другие). При этом риски по вексельному займу существенно ниже, нежели по займу в виде отсрочки платежа. Вексель как ценная бумага имеет самостоятельную жизнь и может быть реализован на рынке.

Факторинг является наиболее динамично развивающимся методом рефинансирования обязательств покупателей. В российском законодательстве

под факторингом понимают договор финансирования под уступку денежного требования. Договор, по которому одна сторона (финансовый агент) передает или обязуется передать другой стороне (клиенту) денежные средства в счет денежного требования клиента (кредитора) к третьему лицу (должнику), вытекающего из предоставления клиентом товаров, выполнения им работ или оказания услуг третьему лицу, а клиент уступает или обязуется уступить финансовому агенту это денежное требование.

Развитием факторинга является другой механизм — инвойс дискаунтинг. Инвойс дискаунтинг — финансовая операция, похожая на регрессный закрытый факторинг. Но она отличается от нее тем, что финансирование выплачивается не на каждую поставку отдельно, а на сальдо (текущую неоплаченную сумму) всех поставок. При этом комиссия чаще всего начисляется за финансирование не по формуле простых процентов, как при факторинге, а по формуле сложных процентов. Каждый день к сумме выплаченного финансирования прибавляется сумма начисленной сегодня комиссии, а на следующий день проценты начисляются уже не на финансирование, а на сумму финансирования плюс ранее начисленные комиссии.

Этот финансовый инструмент менее распространен, чем факторинг. Однако и он встречается в отечественной банковской практике.

Форфейтинг также является новым подходом в рефинансировании обязательств по коммерческому кредиту. Форфейтинг – операция приобретения финансовым агентом (форфейтором) коммерческого обязательства заемщика (покупателя, импортера) перед кредитором (продавцом, экспортером). Операция является специфической формой кредитования торговых операций. Основное условие форфейтинга состоит в том, что все риски по долговому обязательству переходят к форфейтору без права оборота на продавца обязательства.

Ниже проведена сравнительная характеристика факторинга и форфейтинга в таблице 3.

Таблица 3 – Сравнительный анализ условий факторинга и форфейтинга [57]

Факторинг	Форфейтинг
Объект операции – преимущественно счет – фактура	Объект операции – преимущественно вексель (простой или переводной)
Краткосрочное кредитование (до 180 дней)	Среднесрочное кредитование (от 180 дней до 10 лет)
Сумма кредита ограничена возможностями фактора	Сумма кредита может быть достаточно высокой вследствие возможности синдицирования (при крупных сделках каждый банк-покупатель (форфейтор) покупает часть бумаг или когда форфейтор в крупных сделках перепродает часть бумаг для оптимизации собственных рисков)
Не требуется поручительства от третьего лица	Требуется гарантия третьего лица, или аваль
Фактор авансирует оборотный капитал кредитора 60% - 90% суммы долга. Остальные 10%-40% поступают на счет кредитора только после погашения долга покупателем продукции за вычетом комиссии и процентов	Форфейтор выплачивает сумму долга полностью за вычетом дисконта
Фактор или оставляет за собой право регресса к кредитору или отказывается от этого права, но и в этом случае при экспорте товаров политические (риски, связанные с изменением государственной экономической политики) и валютные риски несет экспортер	Форфейтор несет все риски неоплаты долга, включая политические и валютные риски при экспорте товаров
Операция может быть дополнена элементами бухгалтерского, информационного, рекламного, торгового, юридического, страхового и другого обслуживания кредитора (клиента)	Не предполагает какого-либо дополнительного обслуживания
Возможность перепродажи факторингового актива фактором не предусмотрена	Предусматривается возможность перепродажи форфейтером форфейтингового актива на вторичном рынке
Предполагает кредитование под уже существующее денежное требование, или под требование, или под требование, которое возникнет в будущем, но четко обозначено в договоре финансирования под уступку денежного требования	Возможно кредитование или уступку финансового векселя, выпущенного с целью аккумуляции средств, для реализации иных целей, не ограниченных торговлей

Рассмотренный выше алгоритм позволяет сформировать механизм управления дебиторской задолженностью. Сам механизм следует считать системой взаимоотношений между субъектом (финансового менеджера) и объектом управления (дебиторской задолженностью предприятия).

Грамотная постановка целей и задач позволяет адекватно определить методический аппарат механизма, представленного на рисунке 6. Ядро предлагаемого механизма составляет практическое решение поставленных задач.

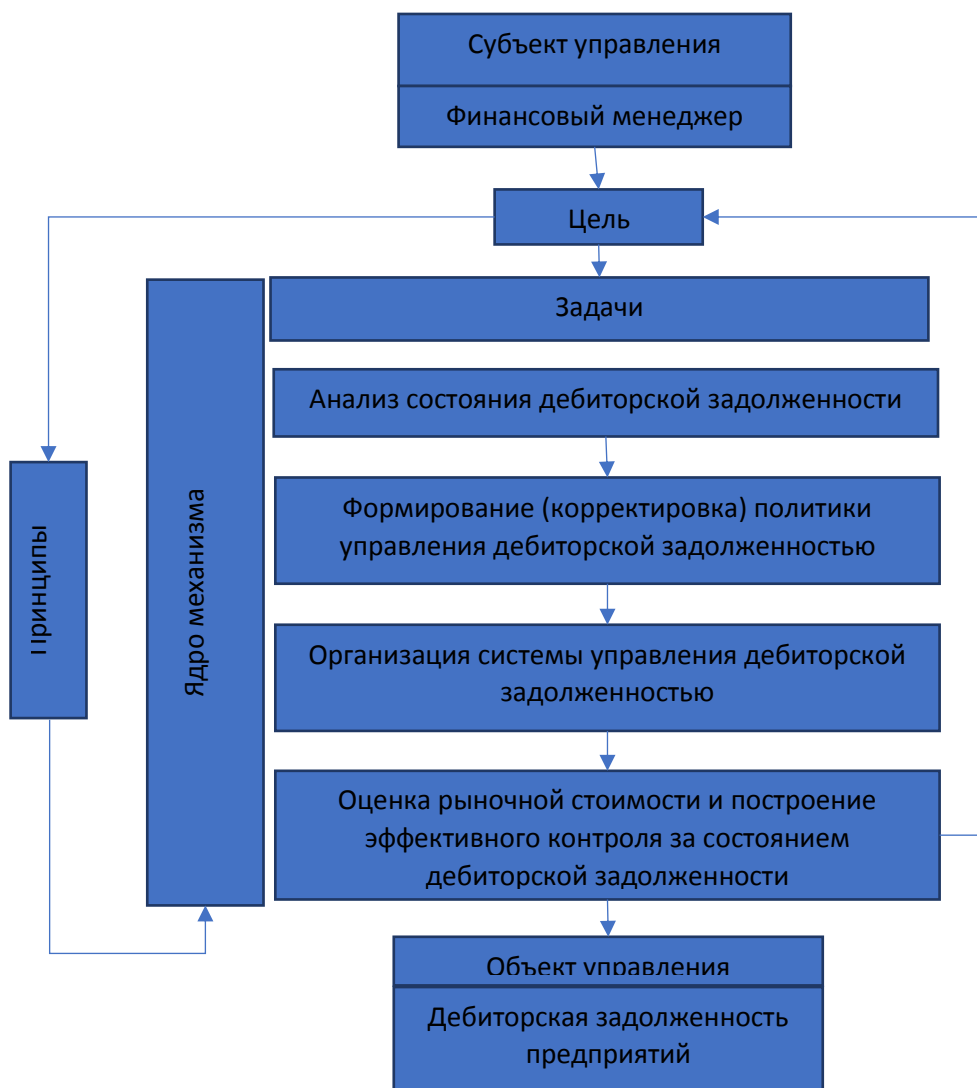


Рисунок 6 – Общий вид механизма управления дебиторской задолженностью [54, с. 42]

Эффективность управления и последующей корректировки управленческого алгоритма показывает коэффициент – отношение рыночной

стоимости дебиторской задолженности к номинальной, указанный в формуле 11:

$$K_{\frac{PC}{HC}} = \frac{PC}{HC}, \quad (11)$$

где PC – рыночная стоимость дебиторской задолженности;

HC – номинальная (балансовая) стоимость дебиторской задолженности.

Таким образом, предложенный механизм обладает двумя существенными чертами:

– системностью, поскольку все его компоненты пронизаны тесными взаимосвязями, что обеспечивает целостный взгляд на вопросы управления дебиторской задолженностью;

– универсальностью, механизм может быть использован в различных ситуациях, при различной экономической конъюнктуре, он позволяет корректировать задачи и возобновлять общий алгоритм действий.

Для оценки возможности взыскания просроченной дебиторской задолженности представляется необходимым составление реестра старения счетов дебиторов по потребителям энергии и срокам их возникновения.

Расчет взвешенного старения дебиторской задолженности осуществляется в следующем порядке:

– вычисляется взвешенное старение счетов дебиторов по каждому сроку их возникновения путем перемножения количества дней просроченности дебиторской задолженности и удельного веса задолженности каждого временного интервала в общей сумме долгов;

– суммируются полученные значения;

– при суммировании взвешенного старения счетов и срока, в течение которого дебиторская задолженность не относится к категории просроченной, определяется средний период оборота дебиторской задолженности.

– Пример оценки реального состояния дебиторской задолженности приведен в таблице 4.

Таблица 4 – Оценка реального состояния дебиторской задолженности<sup>1</sup>

Классификация дебиторов по срокам возникновения задолженности	Сумма дебиторской задолженности, тыс руб.	Удельный вес в общей сумме, %	Вероятность* безнадежных долгов, %	Сумма безнадежных долгов, тыс руб.	Реальная величина задолженности, тыс руб.
10-30 дней	1000	43,82	2	20	980
30-60	600	26,29	4	24	576
60-90	500	21,91	7	35	465
90-120	100	4,38	15	15	85
120-150	50	2,19	25	12,5	37,5
150-180	20	0,88	50	10	10
180-360	10	0,44	75	7,5	2,5
I свыше 360	2	0,09	95	1,9	0,1
Итого:	2282	100,00	5,52**	125,9	2156,1

\*Рассчитывается на основе экспертных оценок или на основе статистики самого предприятия.

\*\*Расчетная величина:  $125,9 / 2282 \times 100 \% = 5,52 \%$ .

По оценкам специалистов, чем больше степень просроченности дебиторской задолженности, чем больше срок ее возникновения, тем меньше вероятность погашения всей её суммы.

Применение системы скидок за ускорение оплаты приносит организации больший эффект, чем применение системы штрафных санкций за просроченную оплату.

Пример сравнительной оценки двух вариантов краткосрочного финансирования предприятием-продавцом представлен ниже:

- 1) предоставление скидки ради скорейшего покрытия потребности в ДС;
- 2) получение кредита без предоставления скидки.

Исходные данные:

- инфляционный рост цен – в среднем 2 % в месяц;
- договорной срок оплаты – 1 месяц;

<sup>1</sup>Составлено автором по: [45]

- при оплате по факту отгрузки в начале месяца скидка 3 %;
- банковский процент по краткосрочному кредиту – 40 % годовых;
- рентабельность альтернативных вложений капитала – 10 % годовых.

При оценке величины дебиторской задолженности, которую предприятие планирует получить, следует также учитывать, что в условиях инфляции любая отсрочка платежа ведет к уменьшению ее реальной стоимости.

Одним из наиболее эффективных и рациональных методов управления дебиторской задолженностью является система факторинга.

Факторинг (в переводе с английского – посредник, агент) – комплекс финансовых услуг, которые оказываются компаниям, являющимся оптовыми поставщиками товаров и услуг, а также имеющих бессрочный характер и стратегический интерес. Согласно существующему законодательству Российской Федерации факторинговые услуги могут оказывать не только банки, но и компании, которые получили лицензию на осуществление финансовой деятельности. К услугам факторинга относятся [42]:

- получение от покупателя денежных средств;
- предоставление поставщику денежных средств;
- контроль состояния задолженности покупателя;
- проведение сверок дебиторами;
- предоставление информации о текущем состоянии дебиторской задолженности поставщика.

Эффект применения системы факторинга выражается в получении оплаты за отгруженный товар сразу от фактора, а не дожидаясь оплаты от покупателя. Кроме того, что в этом случае сокращается длительность кассовых разрывов, применении данной системы позволяет увеличить объемы продаж и конкурентоспособность организации, путем предоставления покупателям льготных условий оплаты товара, имея при этом надежную гарантию. Применение факторинговой системы позволяет получать до 90 % от стоимости поставляемого товара.

Еще одним инструментом управления дебиторской задолженностью является её страхование от несвоевременности возврата денежных средств покупателей или его банкротства. Применение данного инструмента имеет наибольшую эффективность для торговых и производственных компаний, которые осуществляют деятельность на конкурентных рынках и не имеют возможности устанавливать свои правила продажи, а также для тех компаний, которые планируют завоевывать новые рыночные ниши.

Главным преимуществом страхования дебиторской задолженности является повышение финансовой независимости компании. Нередко возникают такие ситуации, когда крупный покупатель становится банкротом, что влечет за собой цепочку банкротств поставщиков, которые работал с покупателем на условиях отсрочки платежа. Необходимо отметить тот факт, что банки легче предоставляют кредиты с более выгодными условиями тем компаниям, которые застраховали свою дебиторскую задолженность. При этом данная дебиторская задолженность может выступать в качестве залога [59, с. 86].

Договор страхования позволяет не только проводить обоснованную оценку кредитных рисков, но и перекладывать сами риски на страховую компанию. Ещё одним не менее важным преимуществом страхования дебиторской задолженности является возможность активного развития рынков регионов. Связано это с тем, что при выезде представителей компании региональным покупателям, они не могут оценить платежеспособность на месте, в связи, с чем вынуждены отказывать в предоставлении коммерческого кредита. В свою очередь региональные компании не всегда могут позволить себе предоплату. Эти факторы являются сдерживающими при наращивании объемов продаж и развития предприятия. Но данные проблемы могут быть решены при помощи страхования дебиторской задолженности.

Основным недостатком страхования дебиторской задолженности является его высокая стоимость в сравнении с аналогичными предложениями за рубежом. Размер страховой премии варьируется от 0,9 % до 9 %



застрахованного объема продаж. Такие размеры премии вызваны учетом странового риска РФ в стоимости страхования [52].

Формирование кредитной политики организации неразрывно связано с определением предельно допустимых, размером дебиторской задолженности не только в целом по организации, но и по каждому клиенту. При этом общепринятых правил для этого не существует. Для каждой организации данные цифры определяются самостоятельно, согласно ее стратегии.

Планирование сроков и объемов увеличения и погашения дебиторской задолженности сопряжено с финансово планированием организации.

Для оптимизации политики продаж с отсрочкой платежа каждое предприятие обязано разрабатывать следующие положения и регламенты [49]:

- кредитная политика, включающая принципы кредитования клиентов;
- регламент работы с дебиторской задолженностью;
- регламент заключения договоров;
- положение о скидках;
- должностные инструкции, права, обязанности персонала;
- формы договоров.

На практике значительное количество случаев погашения задолженности по кредитам происходит по инициативе должника в результате проведенной коллекторами досудебной работы. Или же должник возобновляет платежи сразу после разговора, встречи с коллектором или после получения документов из суда (искового заявления, повестки о назначении судебного заседания).

Про отсутствии доброй воли на исполнение обязательств по кредитным договорам, коллектор передает исполнительные листы для принудительного взыскания судебным приставам, оказывает им содействие в розыске должника, и его имущества.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что дебиторская задолженность – это сумма долгов, причитающаяся предприятию от физических или юридических лиц в результате хозяйственных взаимоотношений с ними.

Таблица 5 – Анализ методов управления ДЗ в соответствии со спецификой анализируемого предприятия<sup>1</sup>

Метод управления ДЗ и его сущность	Достоинства метода	Недостатки метода
Назначение лимитов на продажу товаров с отсрочкой оплаты исходя из кредитного качества дебитора.	Позволят предоставлять отсрочку платежа только надежным покупателям.	Необходимость регулярно проводить кредитный анализ покупателей и увеличивать ФОТ нанимая соответствующих специалистов
Оформление дебиторской задолженности в виде векселей	Универсальность; ликвидность; возможность установление разных сроков оплаты.	Сложность в оформлении и обслуживании.
Продажа дебиторской задолженности по договору уступки права требования	Возможность быстрого получения ДС от продажи.	Получение не полной суммы долга.
Факторинг: заключается в уступке организацией-продавцом права получения денежных средств по платежным документам за поставленную продукцию.	Позволяет получить денежные средства без привлечения залога; возможность увеличения объемов;	Высокая стоимость услуги, сложность оформления.
Страхование сделок - передача кредитных рисков компании страховщику	Повышение финансовой независимости компании; застрахованная дебиторская задолженность может служить предметом залога для банка.	Высокая стоимость страхования.
Использование банковской гарантии или поручительства гарантия банка или другого лица за своевременную оплату.	Своевременная оплата дебиторской задолженности, повышение гибкости при оплате товаров и слуг.	Если условие предоставления банковской гарантии будет обязательным требованием при отсрочке платежа, то это существенно сокращает кол-во клиентов из-за необходимости прохождения процедур комплаенса при получении банковской гарантии.
Использование залога или залога; предоставление отсрочки по оплате счетов, под залог какого либо ликвидного имущества принимаемого с дисконтом.	Снижение риска не платежа, возможность получить компенсацию недополученной прибыли при реализации залога.	Сложность организации процедур приема, оценки и последующей реализации в случае не оплаты счетов.
Применение форфейтинга для внешнеэкономических сделок – уступка прав требования по предоставленному «кредиту» третьей стороне путем продажи задолженности в виде ценных бумаг	Снижение риска не платежа по международным сделкам, возможность передать часть дебиторской задолженности, возможность применения гибкого графика платежей.	Трудоемкий процесс оформления, высокий дисконт форфейтера.

Дебиторская задолженность является результатом договорных отношений. И возникает в момент перехода прав собственности на товар, работу или услугу,

<sup>1</sup> Составлено автором по: [24]

либо в момент осуществления предварительной оплаты за товар, который должен быть получен в будущем. При этом главным условием возникновения дебиторской задолженности является тот факт, что момент перехода прав собственности на товар, работу или услугу не совпадает с моментом оплаты данного товара, работы или услуги. Таким образом, дебиторская задолженность образуется при условии наличия договорных отношений и временного разрыва между коммерческой сделкой и ее оплатой.

Средства, находящиеся в дебиторской задолженности, не участвуют в хозяйственном обороте предприятия, а поэтому наличие значительных сумм задолженности отрицательно влияет на его финансовое состояние и необходимо принимать меры по сокращению дебиторской задолженности.

Таким образом, можно сделать вывод, что управление дебиторской задолженностью является важным направлением в деятельности любой организации и требует от руководителей и менеджеров пристального внимания. Выбор подходов, методов и этапов управления дебиторской задолженностью – проблема, не имеющая однозначного решения и зависящая не только от специфики осуществления деятельности организации, но и от личных качеств руководителя.

Оптимальными методами управления дебиторской задолженностью являются:

- создание резерва по сомнительным долгам;
- контроль за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности;
- разработка гибкой системы оплаты в зависимости от сроков и форм оплаты (предоплата, частичная предоплата, передача на реализацию, выставление промежуточного счета и т.п.);
- использование системы скидок при досрочной оплате счета;
- факторинг;
- страхование сделок;
- использование банковской гарантии или поручительства;

- использование залога или залога;
- применение форфейтинга для внешнеэкономических сделок;
- установление вознаграждения персоналу отдела сбыта за повышение эффективности продаж и получение платежей за отгруженную продукцию.

Так как управления дебиторской задолженностью – составляющая системы управления организацией, происходящая во времени, то процесс управления дебиторской задолженностью необходимо разбивать на этапы.

На основании данной главы можно сделать вывод, что оборотный капитал предприятия, участвуя в процессе производства и реализации продукции, совершает непрерывный кругооборот. В составе оборотных средств предприятия наряду с основными элементами, такими как сырье, материалы, денежные средства, значительный удельный вес занимает дебиторская задолженность. Управление дебиторской задолженностью означает ускорение оборачиваемости и относительное снижение темпов роста дебиторской задолженности.

## **2 АНАЛИЗ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ НА ПРИМЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «ММК»**

### **2.1 ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «ММК»**

Публичное акционерное общество «Магнитогорский металлургический комбинат» (далее ПАО «ММК» или «Общество») входит в число крупнейших мировых производителей стали и занимает лидирующие позиции среди предприятий черной металлургии России [73].

Активы компании в России представляют собой крупный металлургический комплекс с полным производственным циклом, начиная с подготовки железорудного сырья и заканчивая глубокой переработкой черных металлов.

Учредителем предприятия на момент приватизации являлся Государственный комитет Российской Федерации по управлению государственным имуществом. В рамках программы приватизации в Российской Федерации комбинат был приватизирован и зарегистрирован 17 октября 1992 года как Открытое акционерное общество «Магнитогорский металлургический комбинат», свидетельство о государственной регистрации № 0002 серии ГА выдано Администрацией г. Магнитогорска Челябинской области, в соответствии с Указом Президента Российской Федерации «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества» от 1 июля 1992 года № 721.

5 июня 2017 года в Единый государственный реестр юридических лиц в отношении юридического лица Публичное акционерное общество «Магнитогорский металлургический комбинат» внесена запись о

государственной регистрации изменений организационно-правовой формы, вносимых в учредительные документы юридического лица. Акции ПАО «ММК» котируются на Московской и Лондонских биржах.

ПАО «ММК» является корпоративной коммерческой организацией, хозяйственным обществом, созданным в соответствии с законодательством Российской Федерации, и осуществляет свою деятельность в организационно-правовой форме публичного акционерного общества. Уставный капитал Общества разделен на акции, удостоверяющие обязательственные права участников Общества (акционеров) по отношению к Обществу.

Общество в своей деятельности руководствуется Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «Об акционерных обществах», иными правовыми актами Российской Федерации, Уставом, внутренними документами Общества.

По решению акционеров (Протокол внеочередного общего собрания акционеров от 26 февраля 2014 года) Шиляев Павел Владимирович избран генеральным директором ПАО «ММК» с полномочиями единоличного исполнительного органа ПАО «ММК».

Общество имеет соответствующие лицензии по видам хозяйственной деятельности, на осуществление которых на территории Российской Федерации требуется получение лицензий в соответствии с Федеральным законом от 4 мая 2011 года № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности».

Бенефициарным собственником контрольного пакета акций Общества является Рашников Виктор Филиппович.

Уставный капитал Общества составляет 11 174 330 000 (одиннадцать миллиардов сто семьдесят четыре миллиона триста тридцать тысяч) рублей. Уставный капитал Общества составляется из номинальной стоимости обыкновенных именных акций стоимостью 1 рубль каждая.

Структура акционерного капитала представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Структура акционерного капитала на 2 сентября 2020 года [73]

Акционеры	Доля в уставном капитале
Минта Холдинг Лимитед	84,26 %
The Bank of New York Mellon	3,43%
Прочие акционеры	12,31%

По имеющейся информации председатель совета директоров ПАО «ММК» В.Ф. Рашников является бенефициаром компании Минта Холдинг Лимитед.

Основной целью деятельности Общества является извлечение прибыли.

Основными видами деятельности Общества являются:

- металлургическое производство, в том числе: производство чугуна, стали, полуфабрикатов (заготовок) для переката, производство стального сортового и листового (плоского) проката горячекатаного, производство холоднокатаного плоского проката без защитных покрытий и с защитными покрытиями, и прочее;
- производство кокса; химическое производство, в том числе: производство промышленных газов, производство азотных соединений, производство углеводородов и их производных; производство прочих основных органических химических веществ и прочих химических продуктов;
- добыча полезных ископаемых, в том числе: добыча железных руд открытым способом, добыча известняка, глины, мела, некальцинированного доломита, камня и прочих полезных ископаемых, в том числе их первичная обработка; обогащение горных пород, подготовка горнорудного сырья к переработке и потреблению, и его реализация;
- геологоразведочные, геофизические и геохимические работы в области изучения недр;
- обработка отходов лома черных и цветных металлов, оптовая торговля ломом;
- производство и реализация готовых металлических изделий;

- производство, передача и распределение электроэнергии, пара и горячей воды, в том числе тепловыми и прочими электростанциями, а также промышленными блоками – станциями; деятельность по обеспечению работоспособности электрических и тепловых сетей; забор, очистка и распределение воды; деятельность по сбору и обработке сточных вод и твердых отходов;
- строительная деятельность;
- деятельность, связанная с промышленным железнодорожным транспортом (вспомогательная, в том числе прочая);
- хранение и складирование грузов; организация перевозок грузов;
- деятельность в области связи, в том числе телефонной связи, документальной электросвязи и прочей электросвязи;
- защита государственной тайны;
- проведение работ, связанных с использованием сведений, составляющих государственную тайну;
- операции с недвижимым имуществом; аренда машин и оборудования;
- осуществление инвестиционной деятельности;
- оказание услуг производственного и непроизводственного характера, в том числе социальных, предприятиям, организациям и гражданам;
- осуществление внешнеэкономической и торговой деятельности;
- и другие виды деятельности, не запрещенные федеральными законами [73].

В настоящее время для повышения эффективности продаж на региональных рынках и расширения сети собственных металлоцентров создан ООО «Торговый дом ММК». Создание торгового дома со штатом профессиональных сотрудников, развитой складской инфраструктурой, максимально широким ассортиментом продукции и достаточным товарным запасом позволит организовать бесперебойное снабжение потребителей



продукцией производства ПАО «ММК» и максимально полно и оперативно удовлетворить любую потребность потребителей.

Компания нацелена на интеграцию в логистическую систему ПАО «ММК» и построение эффективной системы сбыта, учитывающей текущие и перспективные потребности клиентов, способной обеспечить высокое качество сервиса как на основе оптимизации процессов доставки продукции от металлургического предприятия до конечного потребителя, так и своевременной модификации и отгрузки продукции под конкретные технологические процессы потребителя (использование гибких систем управления запасами). В настоящее время в состав компании входит 30 подразделений, расположенных в Центральном, Поволжском, Волго-Вятском, Северо-Кавказском, Уральском, Сибирском и Дальневосточном регионах России, а также в Казахстане. На складах поддерживается постоянный запас металлопроката в необходимом ассортименте.

Продукция ПАО «ММК» реализуется в 60 странах мира. Основными регионами поставок на экспорт на протяжении последних лет традиционно являются страны Ближнего Востока, Европы и Азии.

ПАО «ММК» входит в тридцатку крупнейших производителей стали в мире. Среди российских производителей металлопроката предприятие прочно заняло свою нишу и на протяжении многих лет стабильно входит в тройку лидеров, удерживая на рынке РФ свою долю на уровне около 17%.

ПАО «ММК» обладает хорошими возможностями для эффективного функционирования с высоким уровнем доходности, благодаря использованию своего выгодного географического положения на российском рынке, широкому ассортименту выпускаемой продукции.

Горизонтальный и вертикальный анализ бухгалтерского баланса играет важную роль в финансовом анализе, так как отражает динамику и структуру имущества исследуемой организации, а также динамику и структуру источников формирования этого имущества. Применим данный метод анализа для ПАО «Магнитогорский Металлургический Комбинат».

Таблица 7 – Горизонтальный и вертикальный анализ статей актива баланса ПАО «ММК» за 2018-2020 гг., тыс руб., %<sup>1</sup>

Наименование статьи	Значение, тыс руб.			Горизонтальный анализ		Вертикальный анализ		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Темп роста 2019-2018, %	Темп роста, 2020-2019, %	Уд. Вес в 2018, %	Уд. Вес в 2019, %	Уд. Вес в 2020, %
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>								
Нематериальные активы	539 317	648 035	794 855	120,16	122,66	0,14	0,17	0,19
Результаты исследований и разработок	189 332	341 140	302 561	180,18	88,7	0,05	0,09	0,07
Основные средства	153 536 534	170 338 297	186 475 295	110,94	109,5	39,67	43,51	43,56
Финансовые вложения	61 048 158	62 033 783	61 733 301	101,61	99,5	15,77	15,85	14,42
Отложенные налоговые активы	16 821 668	3 383 668	2 275 125	20,11	67,2	4,35	0,86	0,53
Прочие внеоборотные активы	1 009 231	1 784 724	1 767 837	176,84	99,1	0,26	0,46	0,41
Итого по разделу I	233 144 240	238 529 647	253 348 974	102,31	106,2	60,24	60,93	59,18
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>								
Запасы	51 552 291	46 584 476	53 088 284	90,36	113,96	13,32	11,90	12,4
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	758 472	602 016	604 954	79,37	100,49	0,20	0,15	0,14
Дебиторская задолженность	52 031 130	39 205 848	44 920 320	75,35	114,58	13,44	10,01	10,49
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	24 897	14 883 177	-	59779	0,00	0,01	3,48
Денежные средства и денежные эквиваленты	48 731 380	65 267 327	59 313 686	133,93	90,88	12,59	16,67	13,85
Прочие оборотные активы	805 515	1 268 978	1 966 704	157,54	154,98	0,21	0,32	0,46
Итого по разделу II	153 878 788	152 953 542	174 777 125	99,40	114,27	39,76	39,07	40,82
<b>ИТОГО АКТИВОВ</b>	<b>387 023 028</b>	<b>391 483 189</b>	<b>428 126 099</b>	<b>101,15</b>	<b>109,36</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<sup>1</sup> Составлено автором по: [73]

Из Таблицы 7 видно, что активы организации формируются в основном за счет основных средств, чей удельный вес вырос с 39% до 44%, причем прирост каждый год составлял не менее 9%. Также важной статье активов являются финансовые вложения, рост которых произошёл на 59779%, а также запасы и дебиторская задолженность, которые также имели тенденцию к росту. Следовательно, можно утверждать, что ПАО «Магнитогорский Metallургический Комбинат» идет по пути наращивания активов.

Далее рассмотрим структуру и динамику статей пассива баланса.

Таблица 8 – Горизонтальный и вертикальный анализ статей пассива баланса ПАО «ММК» в период 2018-2020 гг., тыс руб., %<sup>1</sup>

Наименование статьи	Значение, тыс руб.			Горизонтальный анализ		Вертикальный анализ		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Темп роста 2019-2018, %	Темп роста, 2020-2019, %	Уд. Вес в 2018, %	Уд. Вес в 2019, %	Уд. Вес в 2020, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>								
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	11 174 330	11 174 330	11 174 330	100,00	100,00	2,89	2,85	2,61
Добавочный капитал (без переоценки)	24 713 914	24 713 914	24 713 914	100,00	100,00	6,39	6,31	5,77
Резервный капитал	558 717	558 717	558 717	100,00	100,00	0,14	0,14	0,13
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	210 136 584	207 302 111	208 582 325	98,65	100,62	54,30	52,95	48,72
Итого по разделу III	246 583 545	243 749 072	245 029 286	98,85	100,53	63,71	62,26	57,23
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>								
Заемные средства	17 370 007	34 073 256	42 282 104	196,16	124,09	4,49	8,70	9,88
Отложенные налоговые обязательства	24 832 866	9 448 260	10 568 422	38,05	111,86	6,42	2,41	2,47
Оценочные обязательства	7 820 000	11 699 000	7 086 000	149,60	60,57	2,02	2,99	1,66
Итого по разделу IV	50 022 873	55 220 516	60 070 689	110,39	108,78	12,93	14,11	14,03

## Окончание таблицы 8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>								
Заемные средства	22 286 305	23 690 141	31 787 959	106,30	134,18	5,76	6,05	7,42
Кредиторская задолженность	66 121 603	66 194 482	89 218 053	100,11	134,78	17,08	16,91	20,84
Доходы будущих периодов	296 099	315 336	97 522	106,50	30,93	0,08	0,08	0,02
Оценочные обязательства	1 712 603	2 313 642	1 922 590	135,10	83,10	0,44	0,59	0,45
Итого по разделу V	90 416 610	92 513 601	123 026 124	102,32	132,98	23,36	23,63	28,74
<b>ИТОГО ПАССИВОВ</b>	<b>387 023 028</b>	<b>391 483 189</b>	<b>428 126 099</b>	<b>101,15</b>	<b>109,36</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Соответственно, у статей пассивов видна та же тенденция на увеличение, формируются эти статьи на половину за счет нераспределенной прибыли, а также примерно на 20% за счет кредиторской задолженности.

Для комплексного анализа финансового положения оцениваются показатели ликвидности и платежеспособности, в наиболее общем виде характеризующими, может ли оно своевременно и в полном объеме произвести расчеты по краткосрочным обязательствам перед контрагентами.

Для определения возможности предприятия производить расчеты по своим обязательствам, необходимо провести анализ ликвидности баланса, представленном в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ ликвидности баланса ПАО «ММК» за 2018-2020 гг., млн руб.<sup>1</sup>

Актив	Значение			Пассив	Значение			Платежный излишек (недостаток)		
	2018	2019	2020		2018	2019	2020	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Наиболее ликвидные активы (A1)	48 731	65 292	74 196	Наиболее срочные обязательства (П1)	66 121	66 194	89 218	-17 390	-902	-15 021
Быстро реализуемые активы (A2)	52 031	39 205	44 920	Краткосрочные пассивы (П2)	24 295	26 319	33 808	27 736	12 886	11 112

<sup>1</sup> Составлено автором по: [73]

## Окончание таблицы 9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Медленно реализуемые активы (А3)	114 164	110 489	117 393	Долгосрочные пассивы (П3)	50 022	55 220	60 070	64 141	55 268	57 322
Трудно реализуемые активы (А4)	172 096	176 495	191 615	Постоянные пассивы (П4)	246 583	243 749	245 029	-74 487	-67 253	-53 413
Баланс	387 023	391 483	428 126	Баланс	387 023	391 483	428 126			

Ликвидность – это способность различных видов имущественных ценностей обращаться в денежную форму без потери своей балансовой стоимости. Для определения ликвидности необходимо сопоставить итоги групп по активу и пассиву. Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие неравенства:  $A1 \geq P1$ ;  $A2 \geq P2$ ;  $A3 \geq P3$ ;  $A4 \leq P4$ .

Анализируя данные таблицы 9 можно сделать вывод, что высоколиквидные активы ПАО «ММК» не покрывают в полном объеме наиболее срочные обязательства организации в 2018-2020 гг., однако наблюдается увеличение покрытия с 50% в 2018 г. до 99% в 2019 г. до 70% в 2020г., что является положительной тенденцией. В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае это соотношение выполняется, быстрореализуемые активы превышают среднесрочные обязательства в 2020 г. на 49%.

Кроме того, пропорция не соблюдается в 2020 г. по медленно реализуемым активам, что снижает ликвидность предприятия и может являться риском в долгосрочной перспективе.

<sup>1</sup> Составлено автором по: [73]

Показателями того, какую часть долгов способна погасить организация за счет тех или иных элементов оборотных активов и в какой степени общая величина оборотных активов превышает долги, являются коэффициенты платежеспособности. Анализ возможности для предприятия покрыть все его финансовые обязательства приведен в таблице 10.

Таблица 10 – Показатели ликвидности ПАО «ММК» за 2018-2020 гг.<sup>1</sup>

Показатель	Нормальное ограничение	Значение, ед.			Темп роста	
		2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019/2018, %	2020/2019, %
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,5	0,54	0,71	0,60	131	85
Коэффициент текущей ликвидности	1,5-2,5	1,70	1,65	1,42	97	86
Коэффициент срочной ликвидности	0,7-1,0	0,56	0,74	0,84	132	114

Значение коэффициента абсолютной ликвидности в 2020 г. выше нормального значения, что свидетельствует о нерациональной структуре капитала, слишком высокая доля неработающих активов в виде наличных денег и средств на счетах.

Коэффициент текущей ликвидности ниже пределов нормативных значений, что говорит о нестабильном положении ПАО «ММК». Финансовом риск, связан с тем, что у предприятия могут возникнуть проблемы с оплатой текущих счетов.

Показатель коэффициента срочной ликвидности в 2018 г. ниже установленного порогового значения, что позитивно характеризует ликвидность, имея высокий риск потери потенциальных инвесторов, наличия проблем с кредитованием. Однако в 2020 г. значение увеличилось на 58% по отношению к 2018 году, показатель находится в установленных границах.

Экономический смысл рассмотренных показателей состоит в том, что они характеризуют способность предприятия удовлетворять все требования кредиторов и сохраняют условия для продолжения деятельности организации.

<sup>1</sup> Составлено автором по: [73]

Финансовая деятельность предприятия имеет цель обеспечить бесперебойное осуществление товарно-денежных операций, связанных с производственной и финансовой видами деятельности. Один из критериев оценки финансового состояния организации – его платежеспособность.

Платежеспособность является внешним проявлением финансового состояния организации, в том числе и анализируемой в данной работе, его устойчивости. Расчет платежеспособности ПАО «ММК» представлен в таблице 11.

По ПАО «ММК» нормативное неравенство платежеспособности на начало исследуемого периода 2018-2019 гг. соблюдалось. В 2018 г. 113,95%, в 2019 116,26%, что говорит о повышении платёжеспособности предприятия. За последний год исследуемого периода норматив платёжеспособности не соблюдался, процент покрытия составил 98,4%. а это значит, что у предприятия уменьшается уровень финансовой независимости.

Таблица 11 – Платежеспособность ПАО «ММК» в 2018-2020 гг.<sup>1</sup>

Показатели	Норма	(Деб. задолженность) + (Краткосрочные фин. вложения) + (Денежные средства) тыс руб.	(Займы и кредиты) + (Кредиторская задолженность) тыс руб.	Факт	Процент покрытия, %
Платежеспособность на начало периода 2018	≥	100 744 510	88 407 908	≥	113,95
Платежеспособность на начало периода 2019	≥	104 498 072	89 884 623	≥	116,26
Платежеспособность на начало периода 2020	≥	119 117 183	121 006 012	≤	98,44

Анализ финансовых результатов ПАО «ММК» представлен в таблице 12. Цель анализа финансовых результатов заключается в выявлении возможности предприятия пополнить собственные средства для повышения финансовой устойчивости.

<sup>1</sup> Составлено автором по: [73]

Таблица 12 – Анализ финансовых результатов ПАО «ММК» за период 2018-2020 гг.<sup>1</sup>

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Темп роста (снижения), %	
				2019-2018 гг.	2020-2019 гг.
Выручка	458 217 876	434 868 702	400 237 197	94,90	92,04
Себестоимость продаж	309 700 911	316 679 458	288 643 248	102,25	91,15
Валовая прибыль (убыток)	148 516 965	118 189 244	111 593 949	79,58	94,42
Коммерческие расходы	25 482 071	27 879 289	30 389 987	109,41	109,01
Управленческие расходы	6 573 386	7 048 688	7 447 674	107,23	105,66
Прибыль (убыток) от продаж	116 461 508	83 261 267	73 756 288	71,49	88,58
Доходы от участия в других организациях	698 126	427 917	2 515 278	61,30	587,80
Проценты к получению	1 303 353	1 733 359	1 773 980	132,99	102,34
Проценты к уплате	1 005 725	1 544 519	1 803 242	153,57	116,75
Прочие доходы	88 705 498	71 866 980	10 598 357	81,02	14,75
Прочие расходы	109 557 750	86 995 386	22 327 032	79,41	25,66

За период 2019-2020 гг. выручка снизилась на 34 631 505 тыс руб. или на 7,06%. Прибыль от продаж за последний год составила 73 756 288 тыс руб. За анализируемый период имело место значительное уменьшение финансового результата от продаж – на 9 504 979 тыс руб. или 11,42%.

Снижение показателей финансовых результатов не связано со снижением объемов продаж продукции. Себестоимость продаж в 2020 г. составила 288 643 248 тыс руб. (316 679 458 тыс руб. в 2019 г.), уменьшилась на 28 036 210 тыс руб. или на 8,85%. Причиной снижения основных финансовых результатов является характерное для 2020 г. снижение спроса в металлургической отрасли на 3% – 7% в среднем по отрасли.

Таким образом в разделе приведена общая характеристика предприятия ПАО «ММК», рассмотрены основные показатели эффективности деятельности предприятия. Предприятие имеет стабильное положение, надежный уровень ликвидности, показатели рентабельности также близки к положительным динамику. Снижение значений показателей финансовых результатов связано со

<sup>1</sup> Составлено автором по: [73]



снижением спроса в отрасли (снижение на предприятии сопоставимо со снижением среднеотраслевых показателей).

## 2.2 СОСТАВ, СТРУКТУРА ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ ПАО «ММК»

В целях анализа дебиторской задолженности рассмотрим ее состав, структуру и динамику по предприятию ПАО «ММК». Основой для анализа является проаудированная финансовая бухгалтерская отчетность за 2019 год, используемые при расчетах формы представлены на официальном сайте ПАО «ММК» [73].

Анализ проведем по пошаговой методике, описанной в пункте 1.3 работы.

*Первый этап.* Рассмотрим динамику общего объема дебиторской задолженности – темпы изменения суммы в сопоставлении с темпами изменения объема реализации продукции, а также динамику дебиторской задолженности в общей сумме оборотных активов предприятия ПАО «ММК».

Расчеты представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Темпы роста и доля дебиторской задолженности в структуре оборотных активов предприятия за 2018-2020 гг.<sup>1</sup>

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Темпы роста, %	
				2019 / 2018	2020 / 2019
Дебиторская задолженность, тыс руб.	52 031 130	39 205 848	44 920 320	75,35	114,58
Оборотные активы, тыс руб.	153 878 788	152 953 542	174 777 125	99,40	114,27
Доля дебиторской задолженности в оборотных активах, %	33,81	25,63	25,70	75,81	100,27

<sup>1</sup> Составлено автором по: [73]

Представим данные о динамике дебиторской задолженности и выручки от продаж ПАО «ММК» на рисунке 8.

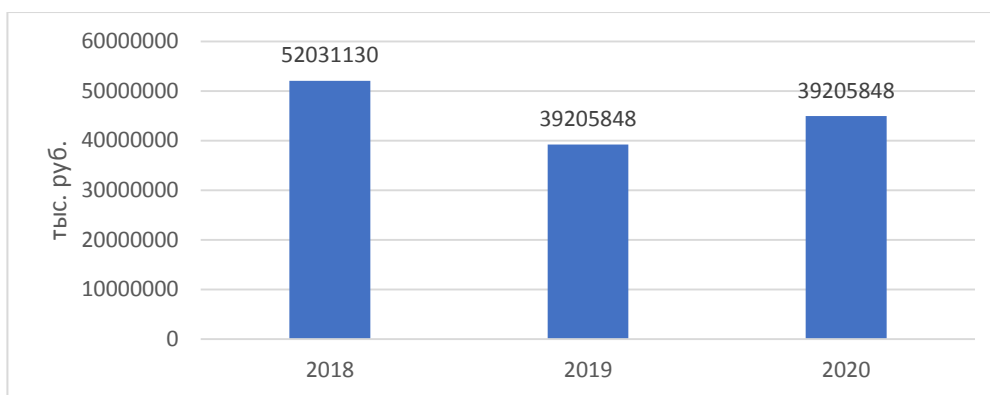


Рисунок 8 – Дебиторская задолженность ПАО «ММК»<sup>1</sup>

За анализируемый период наблюдалась переменчивая динамика темпов роста дебиторской задолженности. В 2019 г. по сравнению с 2018 г. они уменьшились на 24,65%, в 2020 г. по сравнению с 2019 г. – увеличились на 14,58%.

Данное изменение связано с налаживанием платежной дисциплины дебиторов компании, поскольку снижение выручки от продаж на 7,06% не сопоставимо с увеличением дебиторской задолженности на 14,58% (анализ финансовых результатов проведен в разделе 2.1).

Доля дебиторской задолженности в оборотных активах ПАО «ММК» представлена графически на рисунке 9.

Доля дебиторской задолженности в оборотных активах ПАО «ММК» в 2020 г. увеличилась на 0,07%. В 2014 г. она составила 62,64%, в 2015 г. – 52,78%, в 2016 г. – 42,93%. Анализируя данную тенденцию наряду с изменчивым трендом дебиторской задолженности в монетарном выражении в 2018-2020 гг., прослеживается положительное изменение, а именно отвлеченных из оборота средств из организации стало меньше, их доля сократилась за счет увеличения денежных средств организации (увеличились с 48 731 380 тыс руб. в 2018 г. до 59 313 686 тыс руб. в 2020 г.), ликвидность оборотных активов возросла.

<sup>1</sup> Составлено автором по: [73]

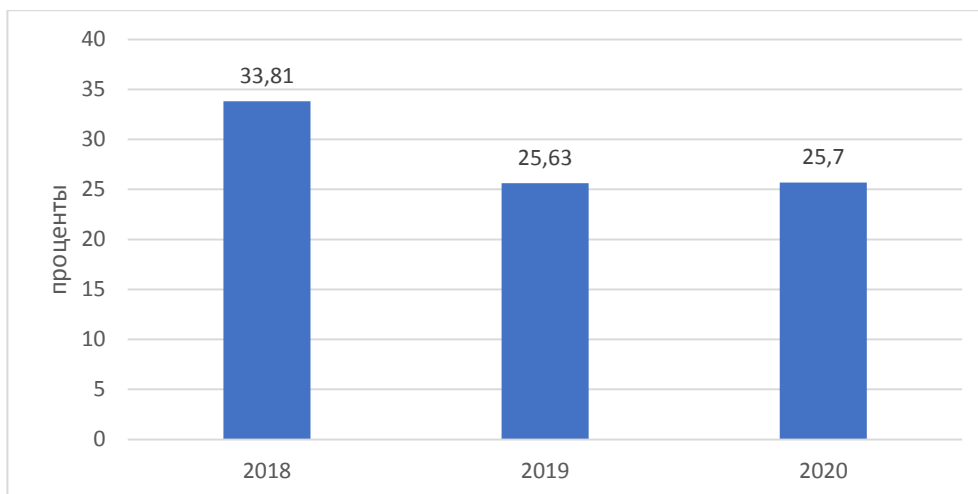


Рисунок 9 – Доля дебиторской задолженности в оборотных активах  
 ПАО «ММК»<sup>1</sup>

*Второй этап.* Изучим динамику состава дебиторской задолженности ПАО «ММК» по видам: краткосрочная и долгосрочная; нормальная (отсроченная) и просроченная; а также по структуре (задолженность покупателей и заказчиков, задолженность по авансам выданным, прочая дебиторская задолженность).

Рассмотрим состав дебиторской задолженности по срокам погашения в таблице 14.

Таблица 14 – Состав дебиторской задолженности ПАО «ММК» по срокам за 2018-2020 гг., тыс руб.<sup>2</sup>

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Темпы роста, %	
				2019 / 2018	2020 / 2019
Долгосрочная дебиторская задолженность	622 380	285 797	392 027	45,92	137,17
Доля долгосрочной задолженности	1,20	0,73	0,87	-	-
Краткосрочная дебиторская задолженность	51 408 750	38 920 051	44 528 293	75,71	114,41
Доля краткосрочной задолженности	98,80	99,27	99,13	-	-
Дебиторская задолженность - всего	52 031 130	39 205 848	44 920 320	75,35	114,58

<sup>1,2</sup>Составлено автором по: [73]

Предприятие в 2020 г. существенно увеличило темпы роста долгосрочной и краткосрочной задолженности. Краткосрочная задолженность составляет практически 99% дебиторской задолженности в целом за 2018-2020 гг. Темп роста долгосрочной дебиторской задолженности ниже темпа роста краткосрочной дебиторской задолженности в 2020 г., что положительно характеризует платежеспособность организации. В 2020 г. рост долгосрочной задолженности превышал краткосрочную, но вследствие малой доли долгосрочной задолженности, это не влияло на снижение ликвидности активов.

Рассмотрим состав дебиторской задолженности по субъектам в таблице 15.

Таблица 15 – Состав дебиторской задолженности ПАО «ММК» по субъектам за 2018-2020 гг., тыс руб.<sup>1</sup>

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Темпы роста, %	
				2019 / 2018	2020 / 2019
Покупатели и заказчики	47 110 688	35 308 749	41 401 317	74,95	117,26
Авансы выданные	1 939 083	2 936 837	2 031 667	151,45	69,18
Прочая	2 981 359	960 262	1 487 336	32,21	154,89
Дебиторская задолженность - всего	52 031 130	39 205 848	44 920 320	75,35	114,58

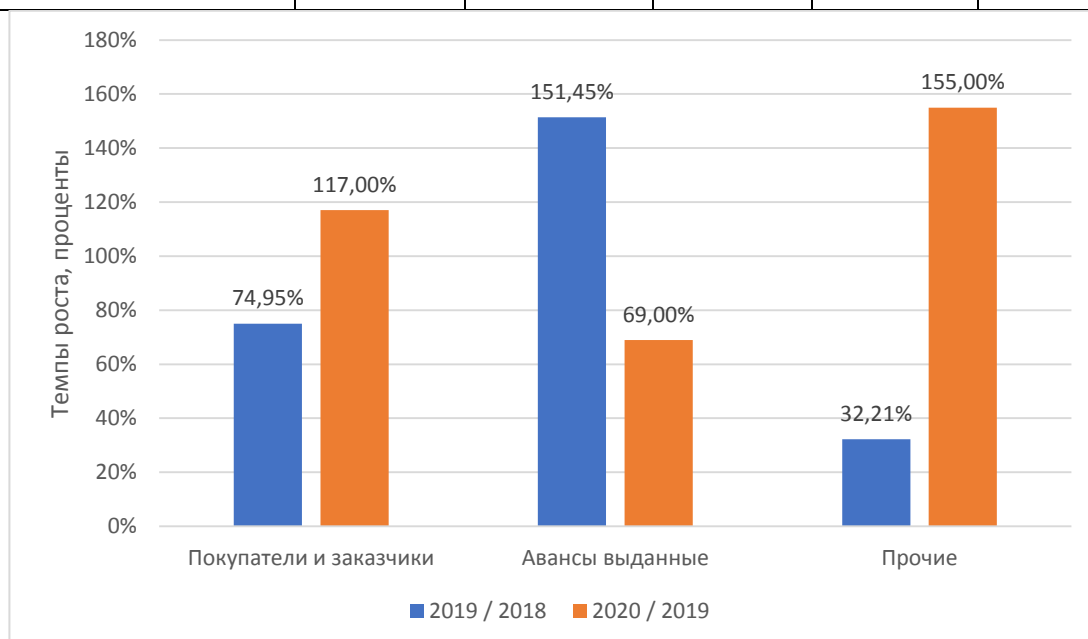


Рисунок 10 – Темпы роста дебиторской задолженности ПАО «ММК» по субъектам за 2018 – 2020 гг.<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Составлено автором по: [73]

Дебиторская задолженность в разрезе субъектов была представлена задолженностью покупателей и заказчиков, авансами выданными, прочими дебиторами.

В 2019 г. по сравнению с 2018 г. произошло уменьшение задолженности покупателей и заказчиков и прочей дебиторской задолженности, авансы выданные сократились. В 2020 г. напротив произошло существенное увеличение задолженностей покупателей и заказчиков и прочей дебиторской задолженности, с одновременным ростом выданных авансов. Рассмотрим структуру дебиторской задолженности по субъектам в таблице 16.

В 2018 г. наибольшую долю дебиторской задолженности занимала задолженность покупателей и заказчиков – 90,54%. Практически равные доли имели авансы выданные и задолженность прочих дебиторов (3,73% и 5,73%).  
Таблица 16 – Структура дебиторской задолженности ПАО «ММК» по субъектам за 2018 – 2020 гг.<sup>1</sup>

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение, + / -	
				2019 / 2018	2020 / 2019
Покупатели и заказчики	90,54	90,06	92,17	-0,48	2,11
Авансы выданные	3,73	7,49	4,52	3,76	-2,97
Прочая	5,73	2,45	3,31	-3,28	0,86
Дебиторская задолженность - всего	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

В 2019 г. сократились доли прочей дебиторской задолженности на 3,28%, покупателей и заказчиков на 0,48%, за счет увеличения доли авансов выданных на 3,76%.

В 2020 г. увеличились доли прочей дебиторской задолженности на 0,86%, покупателей и заказчиков на 2,11%, за счет уменьшения доли авансов выданных на 2,97%.

Рассмотрим состав дебиторской задолженности покупателей и заказчиков по срокам возникновения в таблице 17.

<sup>1</sup> Составлено автором по: [73]

Таблица 17 – Состав дебиторской задолженности покупателей и заказчиков ПАО «ММК» по срокам возникновения за 2018 – 2020 гг., тыс руб.<sup>1</sup>

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Темпы роста, %	
				2019 / 2018	2020 / 2019
Не просроченная	41 109 903	29 958 462	41 076 232	72,87	137,11
Просроченная, в том числе:	7 302 194	6 613 292	1 403 892	90,57	21,23
менее 1 месяца	5 477 930	4 989 196	243 763	91,08	4,89
от 1 месяца до 3-х месяцев	441 146	171 268	48 361	38,82	28,24
от 3-х месяцев до 1 года	81 709	558 936	32 961	684,06	5,90
более 1 года	1 301 409	893 892	1 078 807	68,69	120,69
Резерв по сомнительным долгам	(1 301 409)	(1 263 005)	(1 078 807)	97,05	85,42
Итого	47 110 688	35 308 749	41 401 317	74,95	117,26

Представим данные о составе дебиторской задолженности покупателей и заказчиков по срокам возникновения на рисунке 11.

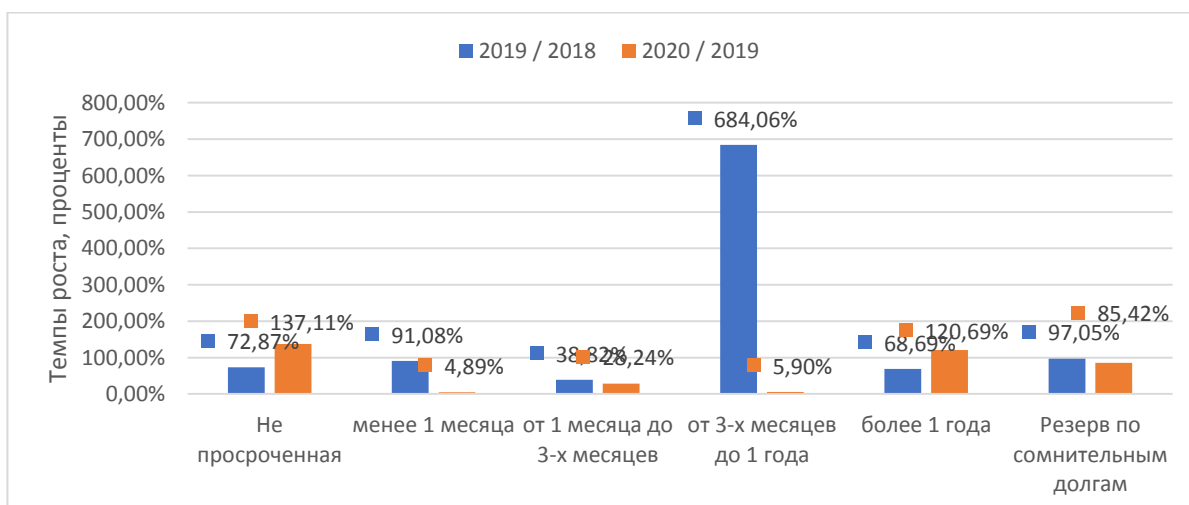


Рисунок 11 – Темпы роста дебиторской задолженности покупателей и заказчиков по срокам возникновения за 2018 – 2020 гг.<sup>2</sup>

По срокам возникновения дебиторская задолженность покупателей и заказчиков ПАО «ММК» имеет различные значения в 2018-2020 гг. В целом в 2020 г. наблюдается уменьшение просроченной и увеличение непросроченной дебиторской задолженности. Темп роста текущей (не просроченной) задолженности увеличился на 37,11%. Замедление роста просроченной задолженности в 2020 г. составило 78,73%, в стремительный рост в 2020 г. просроченной от 3-х месяцев до года, снижение роста задолженности от 1

<sup>1,2</sup>Составлено автором по: [73]

месяца до 3-х месяцев. Резерв по сомнительным долгам в 2018 и 2020 гг. равен дебиторской задолженности, просроченной более 1 года, а в 2019 г. резерв по сомнительным долгам превышает задолженность, просроченную более 1 года.

Рассмотрим структуру дебиторской задолженности по срокам возникновения в таблице 18.

Таблица 18 – Удельный вес дебиторской задолженности покупателей и заказчиков ПАО «ММК» по срокам возникновения за 2018 – 2020 гг.<sup>1</sup>

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение, + / -	
				2019 / 2018	2020 / 2019
Не просроченная	0,87	0,85	0,94	- 0,02	0,09
Просроченная, в том числе:	0,16	0,19	0,03	0,03	-0,16
менее 1 месяца	0,12	0,14	0,01	0,03	-0,13
от 1 месяца до 3-х месяцев	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00
от 3-х месяцев до 1 года	0,00	0,02	0,01	0,01	-0,01
более 1 года	0,03	0,03	0,01	0,00	-0,02
Резерв по сомнительным долгам	0,03	0,04	0,02	0,01	-0,02
Итого	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00

В 2018 г. наибольшую долю в составе дебиторской задолженности покупателей и заказчиков ПАО «ММК» занимала не просроченная – 87%, также значительную долю занимала задолженность менее 1 месяца – 12%.

В 2019 г. не просроченная задолженность сократилась на 2%, за счет увеличения просроченной менее 1 месяца задолженности.

В 2020 г. не просроченная задолженность увеличилась на 9%.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что, несмотря на уменьшение абсолютной суммы дебиторской задолженности в 2018-2019 гг. и небольшим ростом в 2020 г. ПАО «ММК» ее состав и структура не претерпевают значительных изменений и являются волатильными год от года.

*Третий этап.* Проанализируем иммобилизацию средств на дебиторскую задолженность по данным отчетности ПАО «ММК» за период 2018- 2020 гг. Иными словами, рассчитаем коэффициенты иммобилизации капитала, иммобилизации оборотных средств, результаты представлены в таблице 19.

<sup>1</sup> Составлено автором по: [73]

Таблица 19 – Показатели иммобилизации средств на дебиторскую задолженность<sup>1</sup>

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Коэффициент иммобилизации капитала	0,211	0,162	0,171
Коэффициент иммобилизации оборотных средств	0,338	0,256	0,255

Коэффициент иммобилизации капитала имеет нестабильную тенденцию. Его увеличение в 2018 г. характеризует отвлечение средств от предприятия в пользу других хозяйствующих субъектов. Однако в 2019 г. показатель имеет наименьшее значение, что говорит об аккумуляции капитала на балансе предприятия. В 2020 г. произошёл небольшой рост на 5 %.

Коэффициент иммобилизации оборотных средств по смыслу схож с коэффициентом иммобилизации капитала и характеризует отвлечение средств из оборота. Тренд данного коэффициента также отражает снижение в 2019-2020 гг.

*Четвертый этап.* На данном этапе рассчитаем оборачиваемость дебиторской задолженности ПАО «ММК», а также сравним полученные значения с оборачиваемостью кредиторской задолженности. Результаты расчетов представим в таблице 20.

Таблица 20 – Оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности ПАО «ММК» за 2018-2020 гг.<sup>2</sup>

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Оборачиваемость дебиторской задолженности	9,61	9,53	9,52
Период оборота дебиторской задолженности (в днях)	37	38	38
Оборачиваемость кредиторской задолженности	7,28	6,57	5,15
Коэффициент соотношений кредиторской и дебиторской задолженности	1,32	1,45	1,85

Снижение оборачиваемости дебиторской задолженности в 2019-2020 гг. в сравнении с 2018 г. является негативной тенденцией, свидетельствующей об уменьшении эффективности ее использования. Темпы роста дебиторской

<sup>1,2</sup>Составлено автором по: [73]



задолженности выше темпов роста выручки, это говорит об увеличении коммерческого кредитования контрагентов ПАО «ММК».

Определение периода оборачиваемости дебиторской задолженности установило, что в 2018-2020 гг. дебиторская задолженность ПАО «ММК» обращается в сопоставимых величинах. Продолжительность оборачиваемости соответствует для предприятия данной отрасли.

Сравнивая объемы дебиторской и кредиторской задолженности (2020 г.: 44 920 320 тыс руб. и 89 218 053 тыс руб.; 2019 г.: 39 205 848 тыс руб. и 66 194 482 тыс руб.; 2018 г.: 52 031 130 тыс руб. и 66 121 603 тыс руб.;), наглядно видно, что суммы кредиторской задолженности превышают суммы дебиторской задолженности, это фактически означает, что поступлений средств от инкассации дебиторской задолженности недостаточно для погашения сумм задолженности кредиторам.

Однако, принимая во внимание факт того, что оборачиваемость дебиторской задолженности больше оборачиваемости кредиторской задолженности (это же соотношение подтверждает соотношение кредиторской и дебиторской задолженности), следовательно контрагенты предприятия расплачиваются с ПАО «ММК» быстрее, чем предприятия расплачивается с его кредиторами. Ситуация выгодна для предприятия, поскольку дает возможность использования бесплатного источника капитала.

*Пятый этап.* Оценим эффективность инвестиций в дебиторскую задолженность на основании расчета коэффициента рентабельности и валовой рентабельности дебиторской задолженности ПАО «ММК» за 2018-2020 гг. Результаты представлены в таблице 21.

Таблицы 21 – Инвестиционная эффективность дебиторской задолженности ПАО «ММК» за 2018-2020 гг.<sup>1</sup>

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Рентабельность дебиторской задолженности	1,55	1,42	1,47
Валовая рентабельность дебиторской задолженности	2,62	2,85	3,13

<sup>1</sup> Составлено автором по: [73]

Соотношения показывают отдачу чистой и валовой прибыли на 1 руб. средств, инвестированных в дебиторскую задолженность. Снижение рентабельности в 2018 г. и 2019 г. является негативной тенденцией, свидетельствующей об уменьшении инвестиционной эффективности вложений в дебиторскую задолженность. Однако в 2020 г. видна противоположная тенденция. Наряду с этим, валовая рентабельность имеет устойчивую тенденцию к росту.

Проанализировав дебиторскую задолженность предприятия за период с 2018 – 2020 гг., можно сделать вывод о том, что предприятие сократило полученную выручку, ликвидность активов возросла, но также наблюдается увеличение роста дебиторской задолженности, снижение отвлечения средств из оборота. Основная часть задолженности не является просроченной, а в доле просроченной преобладает просроченная менее 1 месяца.

Оборачиваемость дебиторской задолженности 2020 г. уменьшилась, но выгодным является превышение оборачиваемости над оборачиваемостью кредиторской задолженности, так как предприятие имеет возможность использования бесплатных кредитных средств.

Таким образом, пришли к выводу о том, что предприятие изменяет подходы к активному коммерческому кредитованию покупателей и заказчиков путем отсрочки платежей за поставленную продукцию в сторону сокращения (уменьшает сроки оплаты по договорам, вовлекает средства в оборот).

Для более детального рассмотрения показателя уровня дебиторской задолженности покупателей проанализируем дебиторскую задолженность в разрезе контрагентов представленных в таблице 22.

Таблица 22 – Анализ дебиторской задолженности в разрезе контрагентов ПАО «ММК» за 2018-2020 гг.<sup>1</sup>

Показатели	2018 г.		2019 г.		2020 г.		Темп роста, в %	
	Тыс руб.	%	Тыс руб.	%	Тыс руб.	%	2019/ 2018	2020/ 2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Расчёты покупателями и заказчиками	47 110 688	100	35 308 749	100	41 401 317	100	75	117

## Окончание таблицы 22

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Предприятие А	4 711 069	10	6 002 487	17	6 502 487	16	127	108
Предприятие Б	13 662 100	29	7 767 925	22	8 727 135	22	57	112
Предприятие В	3 297 748	7	5 296 312	15	6 282 312	15	161	119
Предприятие Г	4 239 962	9	3 530 875	10	3 130 435	7	83	89
Прочие покупатели и заказчики	21 199 810	45	12 711 150	36	16 758 948	40	60	132

Исходя из данных в таблице 22, в 2018-2020 гг. финансовая деятельность почти на 90 % осуществляется с тремя основными контрагентами.

В 2019 году Предприятие Б по показателям вышла на уровень 10 % от общей суммы дебиторской задолженности. Прочие покупатели и заказчики занимают около 36 % от размера дебиторской задолженности, при этом в 2018 году удельный вес прочих дебиторов составил 45%.

Для оценки реального срока погашения счетов основными контрагентами проведём расчёт взвешенного старения дебиторской задолженности за 2018-2020 годы.

Таблица 23 – Анализ и расчет взвешенного старения дебиторской задолженности на предприятии ПАО «ММК» за 2018 г.<sup>1</sup>

Классификация дебиторов по срокам возникновения задолженности, в днях	Сумма дебиторской задолженности	Уд. вес	Реальный срок оплаты, дней
от 0 до 30	46 587 833	0,96	-
от 31 до 60	237 640	0,005	3
от 61 до 90	73 452	0,0015	1
от 91 до 180	76 890	0,0016	1
от 181 до 365	134 873	0,0028	2
свыше 365	1 301 409	0,027	17
Резерв по сомнительным долгам	1 301 409		
Всего	48 412 097	1	24

Данные представленные в таблице 23 информируют о том, что наибольшая доля дебиторской задолженности приходится на дебиторов, которые не имеют просрочки по платежам, либо их просрочка составляет до 30 дней. Общий срок погашения задолженности значительно снизился и составил

<sup>1</sup> Составлено автором по: [73]

24 дня.

Таблица 24 – Анализ и расчет взвешенного старения дебиторской задолженности на предприятии ПАО «ММК» за 2019 г.<sup>1</sup>

Классификация дебиторов по срокам возникновения задолженности, в днях	Сумма дебиторской задолженности	Уд. вес	Реальный срок оплаты, дней
от 0 до 30	34 947 658	0,95	-
от 31 до 60	415 674	0,011	7
от 61 до 90	94 675	0,003	2
от 91 до 180	74 329	0,002	1
от 181 до 365	145 526	0,004	2
свыше 365	893 892	0,024	13
Резерв по сомнительным долгам	1 263 005		
Всего	36 571 754	1	25

По итогам 2019 года структура дебиторской задолженности имеет изменение в части снижения относительно непросроченной задолженности и задолженности сроком от 0 до 30 дней. Общий срок погашения дебиторами составил 25 дней.

Таблица 25 – Анализ и расчет взвешенного старения дебиторской задолженности на предприятии ПАО «ММК» за 2020 г.<sup>2</sup>

Классификация дебиторов по срокам возникновения задолженности, в днях	Сумма дебиторской задолженности	Уд. вес	Реальный срок оплаты, дней
от 0 до 30	38 945 062	0,92	-
от 31 до 60	329 817	0,012	8
от 61 до 90	165 740	0,012	2
от 91 до 180	496 739	0,013	2
от 181 до 365	647 106	0,013	1
свыше 365	1 884 497	0,030	15
Резерв по сомнительным долгам	1 384 497		
Всего	42 468 961	1	28

По итогам 2020 года структура дебиторской задолженности имеет изменение в части снижения относительно непросроченной задолженности и задолженности сроком от 0 до 30 дней. Общий срок погашения дебиторами составил 28 дней.

<sup>1,2</sup>Составлено автором по: [73]

Таблица 26 – Сводный анализ реального срока погашения счетов дебиторами на предприятии ООО Пром-трейд за 2018-2020 гг.<sup>1</sup>

Классификация дебиторов по срокам возникновения задолженности, в днях	Реальный срок оплаты, в днях			Темп роста (снижения), в %	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019/2018	2020/2019
от 0 до 30	-	-	-	-	-
от 31 до 60	3	7	8	233	114
от 61 до 90	1	2	2	200	100
от 91 до 180	1	1	2	100	200
от 181 до 365	2	2	1	100	50
свыше 365	17	13	15	76	115
Всего	24	25	28	104	112

Согласно сводной таблице 26 видно, что реальный срок погашения дебиторской задолженности заказчиками увеличился на 4% и на 2019 год составляет 25 дней.

Исходя из анализа структуры и эффективности методов управления дебиторской задолженностью можно сделать ряд выводов:

- основная доля дебиторской задолженности приходится на задолженность покупателей;
- у компании имеется 4 основных дебитора, по работе с которыми и будет производиться оптимизация дебиторской задолженности;
- средний срок оборота дебиторской и кредиторской задолженностей значительно увеличился за 2018-2020 годы.

По итогам проведенного анализа финансовых показателей и анализа структуры и эффективности методов управления дебиторской задолженностью можно заключить, что по ряду показателей наблюдаются проблемы. У предприятия низкая абсолютная и текущая ликвидность. Большинство коэффициентов финансовой устойчивости не соответствуют нормативным среднеотраслевым показателям. Необходимо производить работы по инкассации имеющейся дебиторской задолженности, а также снижению уровня кредиторской задолженности. Следовательно, для улучшения финансового

<sup>1</sup> Составлено автором по: [73]

состояния предприятия, улучшения показателей оборачиваемости активов и конкретно дебиторской задолженности, снижения уровня текущей и просроченной дебиторской задолженности необходимы разработка и внедрение слаженной системы мероприятий по улучшению эффективности управления дебиторской задолженностью.

### **3 ПРОБЛЕМЫ В УПРАВЛЕНИИ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ**

В условиях современной экономики, а именно жестокой конкуренции, нестабильной экономической и политической ситуации, существенно возрастает объем сделок с использованием отсрочки платежа (коммерческого кредита). Зачастую такие сделки являются причиной появления и накопления у предприятия дебиторской задолженности, которая в свою очередь приводит к появлению для предприятия риска невыполнения своих обязательств контрагентами. Накопление дебиторской задолженности предприятием также сопровождается такими негативными моментами, как временный вывод из оборота денежных средств, а значит упущенную выгоду от их возможного применения, расходы по взысканию и обслуживанию дебиторской задолженности, а также расходы по привлечению заемного капитала в связи с нехваткой оборотных средств. Все вышеперечисленное лишь малая часть тех негативных моментов, с которыми может столкнуться предприятие, осуществляющее сделки в кредит [63].

К основным проблемам управления дебиторской задолженностью, с которыми сталкивается большинство предприятий, можно отнести:

1. Отсутствие достоверной информации о сроках погашения обязательств контрагентами.
2. Отсутствие четкого регламента работы с дебиторской задолженностью, а именно пошаговой инструкции работы с момента возникновения задолженности до ее погашения.
3. Несовершенство системы контроля за размерами дебиторской задолженности и динамики ее движения.
4. Несовершенство системы оценки надежности контрагентов (нет никаких данных об их прошлых сделках, об их добросовестности).
5. Отсутствие системы оценки положительного эффекта от сделок

в кредит (неизвестно, имеет ли такая система положительный эффект для предприятия, или же эффективнее и выгоднее было бы работать по предоплате).

6. Отсутствие данных о росте затрат, которые связаны с повышением размера дебиторской задолженности;

7. Не всегда увеличение дебиторской задолженности может являться отрицательным для компании, а уменьшение – положительным;

8. Отсутствие практики оценки кредитоспособности покупателей и рисков превращения дебиторской задолженности в безнадежную;

9. Отсутствие анализа сделок с коммерческим кредитом покупателям;

10. Отсутствие информации о затратах, вызванных увеличением дебиторской задолженности [64].

Для устранения имеющихся проблем можно предложить следующие способы решения:

1. Так как на многих предприятиях процесс управления дебиторской задолженностью не автоматизирован, можно предложить заменить программы для расчета дебиторской задолженности, а также таких ее показателей, как время просрочки платежа по каждому из счетов, размер безнадежной и сомнительной дебиторской задолженности, оцененной на основании установленных внутрифирменных нормативов с программы Excel на более новые и усовершенствованные для получения точных данных по всем показателям.

2. Снизить риск несвоевременного возврата денежных средств и возникновения убытков можно, заключив договор страхования дебиторской задолженности. Страхование дебиторской задолженности предполагает страхование риска убытков от несвоевременного возврата денежных средств покупателем или его банкротства [57].

3. Необходимо производить оценку положительных и отрицательных результатов реализуемой предприятием кредитной политики,



а именно ее влияние на уровень продаж, величину дебиторской задолженности и другие факторы. На основе произведенного анализа скорректировать кредитную политику в ту или иную сторону.

4. Мониторинг за размером дебиторской задолженности должен стать постоянным и неотъемлемым процессом, результаты которого постоянно должны находиться под контролем финансового отдела предприятия. Под мониторингом понимается механизм по определению приемлемого уровня дебиторской задолженности, анализу состояния дебиторской задолженности на настоящий момент, (например анализ на превышение норматива дебиторской задолженности, определение доли просроченной задолженности, выявление причин возможных отклонений и устранение причин этих отклонений), ускорение возвращения долга (с помощью переговоров, подписания дополнительных соглашений), работа с просроченной дебиторской задолженностью [20, с. 179]. Также стоит отметить, что работа с дебиторской задолженностью может дифференцироваться в зависимости от состояния контрагента. Например, задержка платежей постоянными заказчиками может носить случайный характер, и в таком случае меры по ее взысканию могут быть ограничены напоминанием о ней контрагенту.

В отношении должников, не имеющих возможности погасить задолженность вследствие финансовых проблем, необходим поиск взаимоприемлемых решений (отсрочка или рассрочка платежа). Как отсрочка, так и рассрочка платежей должны быть экономически эффективными, потери, вызванные отвлечением собственных средств из оборота, должны перекрываться выгодой от увеличения объема продаж. Большое значение имеет также отраслевая специфика, например предприятиям машиностроительной отрасли невозможно обойтись без сделок в кредит, так как стоимость продукции крайне высока и на рынке велика доля посредников, которые могут произвести оплату только в том случае, если оплата поступит им самим [36, с. 259].

5. Установить финансовые возможности получения коммерческого либо потребительского кредита. Реализация таких кредитов подразумевает, что у компании есть достаточные резервы высоколиквидных активов для сохранения платёжеспособности, при просрочке платежей контрагентами.

6. Установить вероятное количество оборотных активов, предназначенных для дебиторской задолженности по коммерческим и потребительским кредитам, и по авансам, которые выданы. Для коммерческих кредитов нужно учесть, что если ограничить их предоставление, то это негативно повлияет на рост объёма деятельности и создание устойчивых коммерческих связей. Но чересчур либеральная политика их предоставления, может чрезмерно отвлечь финансовые средства, понизить платёжеспособность компании и по итогу вызвать существенные расходы по взысканию долгов. А также увеличится степень предпринимательского риска [35].

7. Сформировать условия по взысканию дебиторской задолженности, необходимо определить систему мер, которые гарантировали бы получение долга.

8. Сформировать систему штрафов по просрочке исполнения обязательства контрагентами-дебиторами (например, это пени, штрафы, неустойки). Размер подобных штрафов должен в полной мере компенсировать финансовые убытки компании (доход, инфляция, риск снижения уровня платёжеспособности).

9. Применять актуальные и эффективные средства рефинансирования дебиторской задолженности. Например, переводы в иные формы оборотных активов компании (в денежные активы или краткосрочные ценные бумаги), продажа долга. Распространённые методы рефинансирования состоят в применении факторинга, учёта векселей, форфейтинга.

10. Регулярно контролировать воздействия дебиторской задолженности на финансовую устойчивость и на соотношение дебиторской

и кредиторской задолженности.

11. Корректировать производственную программу в целях повышения выпуска продукции с низкой вероятностью дебиторской задолженности и наоборот [19].

12. Компенсировать убытки от дебиторской задолженности посредством их включения, например, в цену реализуемой продукции или стоимость векселя.

13. Анализировать задолженность по видам продукции (чтобы узнавать информацию о невыгодной продукции); по срокам её инкассации (в целях удобства за контролем над просроченной задолженностью).

14. Составлять документацию и проводить иные мероприятия в целях учёта и уменьшения риска образования дебиторской задолженности (реестр и прогноз сомнительных долгов, ABC-анализ) [55].

15. Контролировать эффективность собственной кредитной политики, сравнивать дополнительную чистую прибыль от реализации товаров в кредит, со стоимостью обслуживания кредита. Неэффективный кредит – если данные параметры становятся равны, либо, когда преобладает стоимость обслуживания кредита.

В настоящее время экономика находится в состоянии спада, снижается покупательская способность, ослабевает российский рубль на фоне мировых валют. В публикации доклада Всемирного банка «Об экономике России» результаты 2020 г. отмечены следующими фактами:

- слабая динамика экономического роста в России на фоне ослабления роста мировой экономики (снижение общемировых цен на нефть);
- замедленный рост вследствие роста инфляции и повышения ставки НДС до 20%;
- усиление торговой напряженности с рядом государств на политической основе;
- уязвимость экономики от введенных и прогнозируемых санкций на российскую продукцию;

– снижение трудовых ресурсов в результате старения населения (повышение пенсионного возраста пока не компенсировало) [74].

К тому же, в 2020 г. обострила проблемы пандемия коронавирусной инфекции COVID-19. Предприятия терпят убытки на фоне введенного режима нерабочих дней, увеличивается число безработных, субъекты малого бизнеса находятся под угрозой закрытия. Хотя на данный момент ситуация еще не пройдена, уже на текущем этапе очевидны серьезные разрушительные воздействия на мировую экономику в целом, а в частности на цепочку продаж и оплат.

Рассмотрим дебиторскую задолженность глобально. В таблице 27 представлена структура дебиторской задолженности организаций Российской Федерации за 2010-2020 гг.

Таблица 27 – Структура дебиторской задолженности организаций Российской Федерации за 2010-2020 гг., млрд руб.<sup>1</sup>

Год	Дебиторская задолженность	из нее просроченная	Доля просроченной задолженности, %	Из общего объема дебиторской задолженности	
				зadолженность покупателей и заказчиков	из нее просроченная
2010	18004	1048	5,82%	8589	805
2011	21797	1167	5,35%	10121	925
2012	22867	1225	5,36%	11824	946
2013	26264	1483	5,65%	13420	1199
2014	31014	2016	6,50%	16074	1635
2015	35736	2276	6,37%	17259	1731
2016	37053	2241	6,05%	18388	1544
2017	40258	2329	5,79%	19295	1639
2018	46669	2647	5,67%	22801	1822
2019	50507	2661	5,27%	23437	1897
2020	61156	2926	4,78%	26600	2115

Данные таблицы свидетельствуют о тенденции к увеличению дебиторской задолженности, однако доля просроченной задолженности стабильно снижается с 2013 года.

Динамика темпов роста данных показателей представлены на рисунке 12.

<sup>1</sup>Составлено автором по: [69]

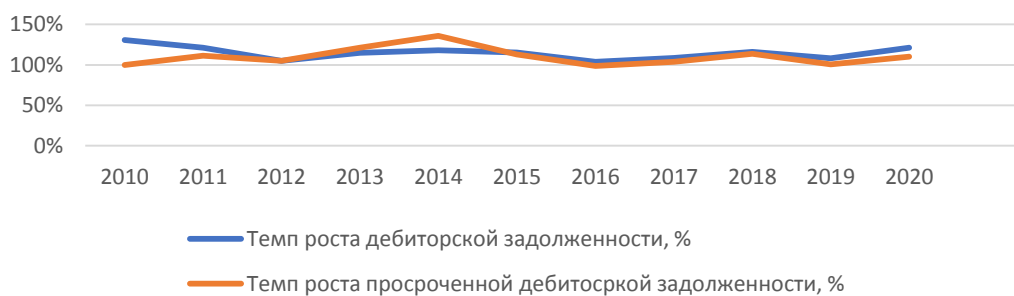


Рисунок 12 – Динамика темпов роста дебиторской задолженности и просроченной дебиторской задолженности организаций по Российской Федерации за 2010-2020 гг.<sup>1</sup>

Однако, влияние данных показателей на развитие экономики возможно оценить только в сопоставлении с темпами экономического роста, представленными на рисунке 13.

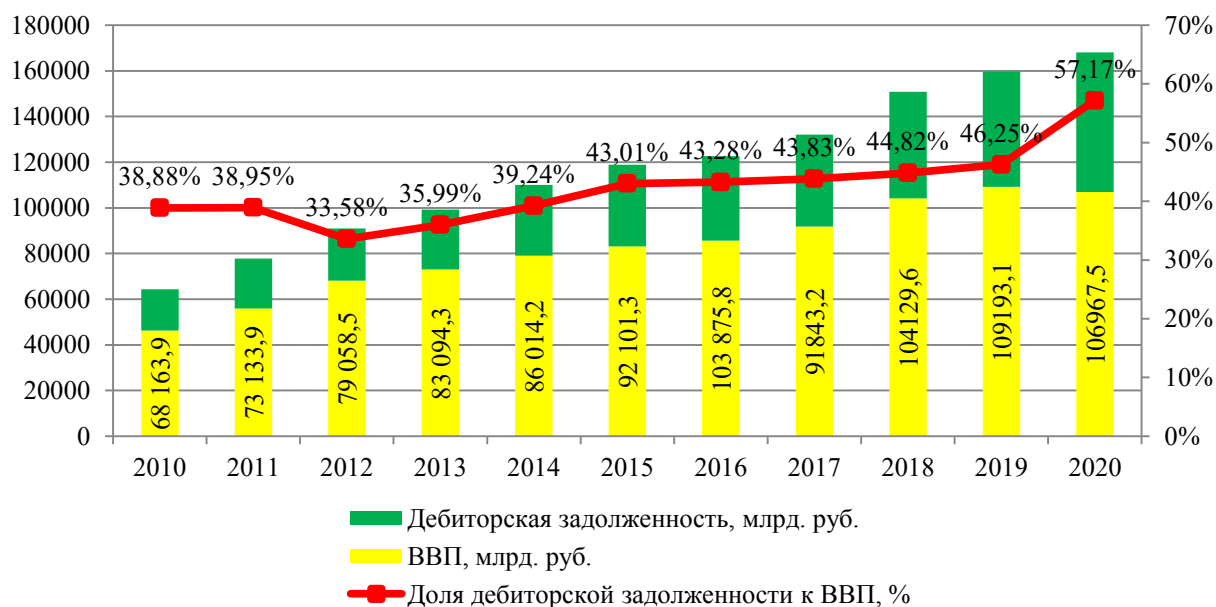


Рисунок 13 – Сопоставление показателей ВВП и Дебиторской задолженности Российской Федерации за 2010-2020 гг.<sup>2</sup>

Анализируя представленные данные, наглядно видно, что дебиторская задолженность имеет все большее влияние на формирование ВВП.

В целом отмечается, что одной из основных проблем сегодня, остается результативность взыскания просроченной задолженности. Существование безнадежной дебиторской задолженности в большинстве случаев связано с прекращением деятельности организаций (37%) [41, с. 58].

<sup>1,2</sup>Составлено автором по: [69]

Оценить влияние глобальных негативных тенденций на предприятие ПАО «ММК» в настоящий момент не представляется возможным, однако это следует учесть при определении стратегии и предложения путей улучшения дебиторской задолженности и ее влияния на показатели предприятия.

Основными возможными негативными воздействиями внешней среды могут быть:

- волатильность рубля и падение его курса (предприятие осуществляет продажи зарубежным контрагентам);
- снижение объемов продаж вследствие возникновения препятствий при экспортных транспортировках, а также уменьшения спроса на внутреннем и внешнем рынках из-за замедленных темпов мировой экономики;
- увеличение доли просроченной дебиторской задолженности из-за введенных режимов самоизоляции и временной остановки работы части предприятий-контрагентов.

Предприятие имеет непрерывный производственный процесс (доменные печи не подлежат остановке), в связи с этим пути решения проблем управления дебиторской задолженности должны быть ориентированы на недопущение, в ближайшей перспективе, резкого увеличения доли дебиторской задолженности в текущих активах ПАО «ММК», а также решение проблем с оптимизацией поступающих платежей.

Проанализированные данные по дебиторской задолженности в разделе 2.2 работы сообщают о снижении доли дебиторской задолженности в оборотных активах и в монетарном выражении, не связанную с сокращением объемов продаж.

На предприятии данного уровня имеющиеся коэффициенты говорят о налаженном мониторинге и управлении дебиторской задолженности. Для сохранения достигнутых целей и возможного улучшения качества показателей необходимо продолжать, либо наладить следующие действия:

- сверка взаиморасчетов с контрагентами-дебиторами, выявление просроченных платежей, установление договоренностей по оплате;

- установление периодических напоминаний о сроке приближающегося платежа;
- использование досудебного, в крайнем случае судебного разбирательства (в направлении претензий с указанием требования и суммы претензии, а также доказательств выдвинутых требований, согласно ч. 5 ст. 4 АПК РФ);
- работа с индивидуальным подходом при заключении договоров о поставках (предусматривающих применение штрафных санкций при нарушении сроков оплат, также возможны скидки и бонусы при досрочном погашении задолженности);
- работа с персоналом (обученный замотивированный персонал, способный контролировать ситуацию);
- кредитная политика (введение ограничений на дебиторской задолженности, установление услуг и продукции оказываемых и реализуемых по предоплате, учитывая благонадежность контрагента);
- проверка контрагента (заключение договоров и осуществление поставок с контрагентами с положительной репутацией).

Необходимо стремиться работу на перспективу, то есть, за счет предупредительных мер, вследствие их эффективности и дешевизны из-за отсутствия необходимости привлечения заемных средств.

Далее предложим системный подход по управлению дебиторской задолженности, рассмотренный в разделе 1.3 работы.

*Первый этап.* Анализ дебиторской задолженности предприятия в предшествующем периоде выполнен в разделе 2.2 работы. По результатам выявлены следующие моменты:

- снижение объема дебиторской задолженности и ее доли в оборотных активах предприятия, связанное с налаживанием платежной дисциплины (снижение текущей и просроченной долей);

- снижение темпов роста краткосрочной и долгосрочной дебиторской задолженности (темпы роста долгосрочной задолженности ниже темпов роста краткосрочной задолженности);
- наблюдается существенное уменьшение задолженностей покупателей и заказчиков и прочей дебиторской задолженности, с одновременным ростом выданных авансов;
- превышение темпа роста дебиторской задолженности над темпами роста выручки говорит о политике снижения коммерческого кредитования контрагентов.

Создание резерва под обесценение дебиторской задолженности с покупателями и заказчиками считаем оптимальным, в 2020 г. он превышает просроченную более года задолженность. Данный факт свидетельствует о контроле дебиторской задолженности со стороны предприятия ПАО «ММК», и не желании завышать показатели налогооблагаемой прибыли, с целью оптимизации налоговых платежей, а также разумного подхода к возвращению сумм просроченной задолженности.

*Второй и третий этапы.* В рамках данной работы предлагаем совместить подходы в рамках двух этапов, а именно сформировать систему кредитных условий путем установления ценовых скидок при осуществлении быстрых расчетов путем дифференцированного подхода к контрагентам-дебиторам. Принимая во внимание факт того, что предприятие данного уровня имеет постоянных контрагентов, осуществляющих закупки, целесообразно разделить их на категории на основании объема приносимой выручки и постоянности взаимодействия. К вниманию предложены следующие меры:

- разделение покупателей на категории в рамках трех групп: «А» - постоянные дебиторы, индивидуально приносящие не менее 10% годовой выручки на протяжении минимум двух отчетных периодов; «В» - постоянные дебиторы, которые приносят индивидуально не менее 5% годовой выручки на протяжении не менее двух отчетных периодов, либо новые дебиторы



имеющие оборот закупок не менее 7% от годовой выручки; «С» - прочие дебиторы;

– установление дифференцированного кредитного периода: для «А» максимальная отсрочка платежа, согласно договору – 45 дней; для «В» – 30 дней; для «С» – 20 дней.

– размер максимальной индивидуальной единовременной задолженности: для «А» не более 1,5 млрд руб.; для «В» не более 1 млрд руб.; для «С» не более 500 млн руб.;

– установление системы ценовых скидок за ускорение расчета. Для дебиторов категории «А» – скидка в размере 4% от поставленной продукции за предоплату 50%; скидка 3% за частичную оплату в размере 30%. Для категории «В» – при условии 50% предоплаты скидка 3%, при условии предоплаты 30% скидка 2%. Для категории «С» (наиболее рискованная категория) работа на условиях предоплаты 100%.

При внедрении вышеописанных мер, предприятие ПАО «ММК» предварительно будет иметь результаты, представленные в таблице 18 (расчет на основании данных дебиторской задолженности покупателей и заказчиков за 2020 г.)

Расчет основан на предположении, что 10% покупателей категории «А» согласятся на предоплату 70%, а еще 10% на предоплату 50%. Также 5% покупателей категории «В» будут вносить предоплату 70% и 5% покупателей предоплату 50%. Покупатели категории «С» будут вносить предоплату 100% в полном объеме. Данные условия считаем приближенными к реально возможным значениям, с учетом непростой текущей экономической ситуации.

Расчёт дифференцированного подхода представлен в таблице 28.

Представим полученные в результате введенных мер данные на рисунке 14.

Таблица 28 – Преимущества при использовании дифференцированного подхода к скидкам<sup>1</sup>

Категория скидки	ДЗ без скидки	ДЗ со скидкой	Изменение ДЗ	Снижение выручки	Увеличение денежных средств
Категория «А» - доля в общей задолженности 50%					
4% скидка за предоплату 50%	2 070 066	993 632	(1 076 434)	(82 802)	993 632
3% скидка за предоплату 30%	2 070 066	1 405 575	(664 491)	(62 102)	602 389
Без скидки	16 560 527	16 560 527	-	-	-
Итого	20 700 659	18 959 734	(1 740 925)	(144 904)	1 596 021
Категория «В» - доля в общей задолженности 30%					
3% скидка за предоплату 50%	1 242 040	602 389	(639 651)	(37 262)	602 389
2% скидка за предоплату 30%	1 242 040	852 039	(390 001)	(24 841)	365 160
Без скидки	9 936 315	9 936 315	-	-	-
Итого	12 420 395	11 390 743	(1 029 652)	(62 103)	967 549
Категория «С» - доля в общей задолженности 20%					
Итого	8 280 263	-	(8 280 263)	-	8 280 263
Всего	41 401 317	30 350 477	(11 050 840)	(207 007)	10 485 310

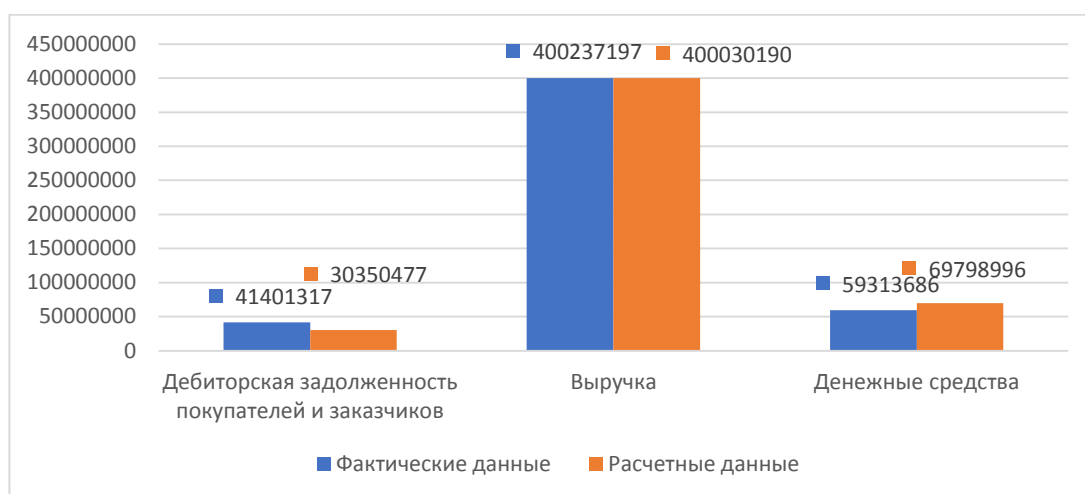


Рисунок 14 – Влияние предоставления скидок на показатели ПАО «ММК» за 2020 г.<sup>2</sup>

Таким образом, в результате предварительных расчетов при внедренных системах скидок предприятие сократит дебиторскую задолженность от покупателей и заказчиков на 26% до 30 350 477 тыс руб., при этом выручка уменьшится на 207 007 тыс руб. или 0,05%, а баланс денежных средств увеличится на 17,67% (10 485 310 тыс руб.).

*Четвертый этап.* В целях снижения просроченной дебиторской задолженности эффективной мерой может выступит система начисления штрафов. К примеру, контрагентам категории «А» имеющие просроченную

<sup>1,2</sup>Составлено автором по: [73]

задолженность, начисляется штраф в размере 1% при сроке просроченной задолженности менее месяца, 2% при сроке просроченной задолженности от 1 до 3 месяцев, 3% при сроке от 3 месяцев. Контрагентам категории «В» штраф 2% при сроке менее месяца, 3% при сроке от 1 до 3 месяцев, 4% при сроке от 3 месяцев. Контрагентам категории «С» штраф 2% при сроке менее месяца и больше.

Процент штрафа является обоснованным, так как покупатели категории «А» постоянные, наиболее надежные и платежеспособные, в связи с этим их процент штрафа составляет 1% или 2%, а поскольку суммы их оборотов являются крупными, сумма штрафа может получиться внушительной при нарушении платежной дисциплины.

Контрагенты категории «С» являются рисковыми, с низкими оборотами, установление единого штрафа в 2% обосновано тем, что в категорию входит большое число мелких контрагентов. Просрочки платежей зачастую связаны с проблемами с средствами платежа, соответственно, крупные штрафы повлекут за собой просроченную безнадежную дебиторскую задолженность.

Расчет дополнительной выручки от штрафов за просроченную задолженность представлен в таблице 30. Для целей расчета использован подход: 20% просроченной задолженности менее месяца принадлежит контрагентам категории «А», по 40% категории «В» и «С»; 40% просроченной задолженности от 1 до 3 месяцев принадлежит контрагентам категории «В», а 60% категории «С»; задолженность от 3 месяцев до года и более года принадлежит покупателям категории «С».

Таблица 29 – Расчет результатов от штрафов за просроченную дебиторскую задолженность<sup>1</sup>

Тип просроченной задолженности	Без штрафа	Со штрафом	Дополнительная выручка
1	2	3	4
Категория «А»			
Менее 1 месяца	48 753	49 241	488
Категория «В»			
Менее 1 месяца	97 505	99 455	1 950
От 1 до 3 месяцев	19 344	19 924	580

## Окончание таблицы 29

1	2	3	4
Категория «С»			
Менее 1 месяца	97 505	99 455	1 950
От 1 до 3 месяцев	29 017	29 597	580
От 3 месяцев до 1 года	32 961	33 620	659
Более 1 года	1 078 807	1 100 383	21 576
Итого	1 403 892	1 431 675	27 783

Таким образом, дополнительная выручка составит 27 783 млн руб., а главное будет являться стимулом не допускать просроченных платежей для дебиторов.

Также в целях недопущения просроченных платежей, возможно установления напоминаний на электронную почту контрагента за 10 дней и за 5 дней до крайней даты платежа.

Система сбора платежей. Такая система предполагает разработку процедуры взаимодействия с дебиторами в случае нарушения условий оплаты и систему наказания недобросовестных контрагентов. Данное мероприятие направлено на повышение уровня платёжной дисциплины и внедрение специальных форм отчётности. Также можно предложить такую систему работы с контрагентами, которая подразумевает отправку им напоминаний о выполнении обязательств перед ООО Пром-трейд в виде сообщений, электронных писем, звонков управляющего предприятием.

Пример работы по данному предложению представлен в таблице 30.

Таблица 30 – Распределение зон ответственности по работе с дебиторами<sup>1</sup>

Напоминание	Срок	Действия	Ответственное лицо
1	2	3	4
Напоминание 1	Ежемесячно	Отправка акта сверки на эл. почту	Главный бухгалтер
Напоминание 2	За 2 дня до отправки отгружаемой продукции	Отправка смс	Менеджер
Напоминание 3	За 5 дней до предполагаемой даты оплаты	Отправка смс	Менеджер

<sup>1</sup>Составлено автором по: [73]

Окончание таблицы 30

1	2	3	4
Напоминание 4	Спустя 14 дней с момента предполагаемой оплаты	Звонок ответственному со стороны контрагента	Менеджер
Напоминание 5	Спустя более 30 дней с момента предполагаемой оплаты	Звонок руководителю-контрагенту	Директор

Согласно данной системе информирования контрагентов повышается уровень платёжной дисциплины, как внутри предприятия, так и для дебиторов. В таблице 6 представлена еженедельная форма отчётности по всем дебиторам, которая показывает какую сумму перечислили дебиторы за отчётный период. Данная выписка формируется главным бухгалтером посредством выгрузки данных транзакций производимых по расчётному счёту и предоставление данной информации ответственному за управление дебиторской задолженности.

Рисунок 15 – Пример выписки по расчётному счёту.

Дата проводки	Счёт		Сумма по дебету	Сумма по кредиту	№ документа	ВО	Банк (БИК и наименование)	Назначение платежа
	Дебет	Кредит						

Для мониторинга суммы полученной в течение прошедшего месяца, и суммы произведенной и отгруженной продукции главным бухгалтером формируется акт сверки. Данный документ формируется при помощи бухгалтерской программы 1С и отправляется на подписание директору предприятия и контрагенту. Пример документа представлен на рисунке 16.

<sup>1</sup>Составлено автором по: [73]

Рисунок 16 – Пример акта сверки по основным контрагентам

По данным ООО Пром-трейд, руб.				По данным, руб.			
Дата	Документ	Дебет	Кредит	Дата	Документ	Дебет	Кредит
Сальдо начальное				Сальдо начальное			
Обороты за период				Обороты за период			
Сальдо конечное				Сальдо конечное			

Предприятие при помощи данных форм отчётности способно производить аналитику, повышать эффективность управления дебиторской задолженностью, а также менять финансовую политику по каждому дебитору отдельно. Данные формы отчетности удобны для управляющего предприятием, поскольку раскрывают всю необходимую информацию по размеру задолженности каждого из дебиторов не только на настоящий момент, но также и в динамике. Благодаря приведенным формам отчетности управляющему предприятием будет легче ориентироваться какую политику по отношению к какому из дебиторов выбрать.

*Пятый этап.* Внедрение современных форм рефинансирования дебиторской задолженности позволит ускоренно перевести дебиторскую задолженность, например, в денежные средства путем использования договоров факторинга. Однако в текущее время, ввиду осложненной экономической ситуации, имеющих сложностей с оплатами у большого количества хозяйствующих субъектов, введение данных мер не обосновано. Основная причина – банки не выразят желания приобрести задолженность в данной ситуации. К тому же, продажа дебиторской задолженности на факторинг, влечет за собой потерю части выручки, фактор приобретает задолженность за неполную стоимость, либо требует отдельной выплаты комиссии в соответствии с условиями договора.

Наряду с комплексом предложенных мер стоит обратить внимание также на проведение взаимозачетов с контрагентами, которые являются одновременно дебиторами и кредиторами предприятия.

А также, на включение показателя уровня дебиторской задолженности в систему КРІ (key performance indicators – ключевые показатели эффективности) топ-менеджмента компании. За основу можно взять долю дебиторской задолженности в оборотных активах организации.

Подытожим предложенные меры и ожидаемые результаты в таблице 31. Предложенные в таблице меры, подлежащие подсчету были рассчитаны с ожидаемыми результатами, часть мер носят рекомендательный характер, влияние которых, возможно не будет масштабным, однако точно позволит двигаться в желаемом направлении сокращения дебиторской задолженности.

Таблица 31 – Взаимосвязь предложенных мер и ожидаемых результатов по данным ПАО «ММК» за 2020 г.

№	Предложенная мера	Ожидаемый результат
1	Разделение покупателей на категории в зависимости от постоянства и уровня приносимой выручки. В зависимости от категории установление порога максимальной единовременной индивидуальной задолженности, установление различного кредитного периода, указанного в договоре.	Для наиболее «важных» контрагентов будут предоставлены лояльные условия, которые будут выгодно влиять на конкурентоспособность ПАО «ММК»
2	Установление дифференцированной системы ценовых скидок за ускорение расчета	Предоставление льгот должно иметь положительный результат как от сокращения дебиторской задолженности ввиду получения предоплаты, так и возможности оставить выбор за контрагентом пользования скидкой (налаживание взаимоотношений). В то же время установление работы на условиях 100% предоплаты с наиболее рискованной категорией покупателей позволит сократить уровень просроченной дебиторской задолженности.
3	Система установленных штрафов для контрагентов на просроченную дебиторскую задолженность	Допущение просроченной задолженности увеличивает бесплатный период пользования коммерческим кредитом. Взимание штрафов за допущение просроченных платежей должно стимулировать контрагентов не допускать нарушения оплат согласно договору. А в случае возникновения нарушений в дисциплине оплаты, предоставленный коммерческий кредит перестанет быть бесплатным.
4	Напоминание на электронную почту контрагента о приближающейся дате платежа	Получение уведомлений должно способствовать совершению оплаты задолженности
5	Проведение взаимозачетов между контрагентами, являющимися одновременно кредиторами и дебиторами предприятия	Результатом действий будет сокращение дебиторской и кредиторской задолженности ПАО «ММК»
6	Включение критерия уровня дебиторской задолженности в КРІ ответственных сотрудников	Система мотивации сотрудников должна влиять на более качественный контроль за уровнем и качеством дебиторской задолженности, проведением мероприятий по ее управлению.

Результатом предложенных мер по управлению дебиторской задолженности, описанных на пяти этапах являются показатели, представленные в таблице 32.

Таблица 32 – Данные, рассчитанные по результатам предложенных мер<sup>1</sup>

Строка отчетности	2020 г. (фактический)	2021 г. (расчетный)	Изменение	Темп прироста, %
Дебиторская задолженность	44 920 320	33 847 480	(11 072 840)	(24,65)
Покупателей и заказчиков	41 401 317	30 350 477	(11 050 840)	(26,69)
Просроченная	1 403 892	1 431 675	27 783	1,98
Денежные средства	59 313 686	69 798 996	10 485 310	17,68
Выручка	400 237 197	400 030 190	(207 007)	(0,058)

Наряду с положительной динамикой от сокращения дебиторской задолженности и увеличения денежных средств, которые в реальной ситуации, могут быть инвестированы в обращение (направлены в оборотный капитал), наблюдается сокращение выручки на 0,058%. Данное снижение небольшое, к тому же, при реальной ситуации, его может не быть, так как при высвобождении средств, направленных в оборотный капитал, предприятие получает дополнительные ресурсы для увеличения объемов продаж.

Приведем сравнение коэффициентов дебиторской задолженности, рассчитанных на основании фактических данных бухгалтерской отчетности за 2020 г. (приведены в разделе 2.2 работы), и полученных на основании предложенных мер. Сравнение приведено в таблице 33.

Таблица 33 – Сравнение фактических и расчетных показателей ПАО «ММК» за 2020 г.<sup>1</sup>

Наименование показателя	2020 год (факт)	2021 год (расчет)	Изменение
1	2	3	4
Коэффициент просроченной дебиторской задолженности	0,14	0,19	0,05
Коэффициент иммобилизации капитала	0,17	0,13	(0,04)
Коэффициент иммобилизации оборотных средств	0,25	0,19	(0,06)

<sup>1</sup>Составлено автором по: [73]



### Окончание таблицы 33

1	2	3	4
Оборачиваемость дебиторской задолженности	9,52	12,82	3,30
Период оборота дебиторской задолженности	38	30,46	(7,54)
Оборачиваемость кредиторской задолженности (приведено справочно)	5,15	5,15	-
Коэффициент соотношений кредиторской и дебиторской задолженности	1,85	2,35	0,5
Рентабельность дебиторской задолженности	1,47	1,89	0,42
Валовая рентабельность дебиторской задолженности	3,13	3,76	0,63

Проведем анализ вышеприведенных данных. Увеличение коэффициента просроченной дебиторской задолженности наблюдается вследствие значительного сокращения суммы дебиторской задолженности в целом на 24,65%, к тому же в результате предложенных мер сумма просроченной дебиторской задолженности увеличилась на 1,98% из-за начисления штрафов.

Коэффициент иммобилизации капитала и оборотных средств показывают изменение в лучшую сторону, поскольку наглядно представлено снижение отвлечения средств из оборота и аккумуляцию их на балансе предприятия ПАО «ММК».

Увеличение оборачиваемости дебиторской задолженности и сокращение периода оборачиваемости имеют положительную тенденцию, показывающую рост эффективности использования.

Увеличение коэффициента соотношения оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженностей свидетельствуют об увеличении срока пользования бесплатными коммерческими кредитами ПАО «ММК», так как это свидетельствует о большем разрыве (превышении) оплат дебиторов предприятия над платежами кредиторам.

Увеличения показателей рентабельности выгодны предприятию, так как показывают увеличение инвестиционной эффективности вложений в дебиторскую задолженность.

Для оценки эффективности предложенных мер в целом на показатели

<sup>1</sup>Составлено автором по: [73]

финансовой (бухгалтерской) отчетности ПАО «ММК» сравним фактические показатели с расчетными (полученными, как эффект при принятии мер по управлению дебиторской задолженностью), которые были рассмотрены в разделе 2.1 работы.

В таблице 34 представлен расчет ликвидности баланса по фактическим и расчетным данным за 2020 г.

Таблица 34 – Анализ ликвидности баланса ПАО «ММК» за 2020 г. по фактическим и расчетным данным, млн руб.<sup>1</sup>

Актив	Значение		Пассив	Значение		Платежный излишек (недостаток)	
	2020 (факт)	2021 (расчет)		2020 (факт)	2021 (расчет)	2020 (факт)	2021 (расчет)
Наиболее ликвидные активы (А1)	74 196	82 635	Наиболее срочные обязательства (П1)	89 218	90 709	(15 021)	6 064
Быстро реализуемые активы (А2)	44 920	37 203	Краткосрочные пассивы (П2)	33 808	33 638	11 112	5 655
Медленно реализуемые активы (А3)	117 393	117 393	Долгосрочные пассивы (П3)	60 070	60 070	57 322	57 322
Трудно реализуемые активы (А4)	191 615	191 615	Постоянные пассивы (П4)	245 029	245 029	(53 413)	(5 3413)
Баланс	428 126	428 846	Баланс	428 126	429 446	-	-

После принятия мер по управлению дебиторской задолженностью баланс стал более ликвидным. Наиболее ликвидные активы превосходят наиболее срочные обязательства, быстро реализуемые активы превосходят краткосрочные пассивы, а в остальных категориях наблюдается превышение обязательств над активами. В данной ситуации у предприятия полностью отсутствует риск неплатежеспособности, однако в реальной ситуации это характеризовалось бы как нерациональное использование активов (денежные средства лежат на расчетных счетах, а не работают на увеличение прибыли). В связи с этим предприятие должно вложить свободные денежные средства в

<sup>1</sup>Составлено автором по: [73]

оборотный (внеоборотный) капитал.

Приведем сравнение фактических и расчетных показателей ликвидности, показывающих способность погашения предприятием всех финансовых обязательств за счет тех или иных элементов оборотных активов.

Результаты расчетов представим в таблице 35.

Таблица 35 – Показатели ликвидности ПАО «ММК» за 2020 г. по фактическим и расчетным данным<sup>1</sup>

Показатель	Нормальное ограничение	Значение, ед.		Темп прироста, %
		2020 г. (факт)	2021 г. (расчет)	
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,5	0,60	0,65	8,22
Коэффициент текущей ликвидности	1,5-2,5	1,42	1,37	-3,53
Коэффициент срочной ликвидности	0,7-1,0	0,84	0,98	17,41

Показатели ликвидности, рассчитанные за по фактическим данным 2020 г., характеризуют стабильное положение предприятия при высокой доле неработающих активов. Расчетные показатели усугубляют проблему наличия на балансе денежных средств, не вовлеченных в оборот, то есть предприятию наряду с вышеуказанными мерами по управлению дебиторской задолженностью, необходимо также пересмотреть границы объема денежных средств на расчетных счетах.

Приведем расчет показателей платежеспособности за 2020 г. по фактическим и расчетным данным предприятия за 2020 г. в таблице 36.

Таблица 36 – Показатели платежеспособности ПАО «ММК» за 2020 г. по фактическим и расчетным данным<sup>2</sup>

Показатели	Норма	(Деб. задолженность) + (Краткосрочные фин. вложения) + (Денежные средства) тыс руб.	(Займы и кредиты) + (Кредиторская задолженность) тыс руб.	Факт	Процент покрытия, %
Платежеспособность фактическая	≥	119 117 183	121 006 012	≥	98,44
Платежеспособность расчетная	≥	118 555 183	121 006 012	≥	98,11

<sup>1,2</sup>Составлено автором по: [73]

Показатели платежеспособности, рассчитанные в таблице, при расчетных значениях увеличения денежных средств и сокращения дебиторской задолженности, останутся также негативными. Предприятие обладает запасом уровня финансовой независимости в 2020 г.

В таблице 37 рассмотрены финансовые результаты за 2020 г. фактические и расчетные. Показатели прибыли рассчитаны пропорционально от доли выручки.

Таблица 37 – Анализ финансовых результатов ПАО «ММК» за 2020 г., рассчитанных на основании принятых мер по управлению дебиторской задолженностью<sup>1</sup>

Статья баланса	Абсолютные величины		Изменение	
	Факт 2020 г., тыс руб.	Расчет 2021 г., тыс руб.	тыс руб.	%
Выручка от продаж	400 237 197	400 030 190	(207 007)	(0,005)
Прибыль от продаж	73 756 288	83 233 689	(4 033)	(0,005)
Прибыль до налогообложения	68 749 618	68 726 847	(3 330)	(0,005)
Чистая прибыль	51 507 693	55 544 172	(2 691)	(0,005)

При принятии мер по управлению уровнем дебиторской задолженности, финансовые результаты сократятся на 0,005%. Для коммерческого предприятия снижение ключевых показателей не является положительным, поскольку основная цель деятельности – получение и увеличение прибыли от деятельности.

Снижение не является высоким в масштабах деятельности данного предприятия, связано с внедрением скидок для контрагентов-дебиторов в связи с осуществлением предоплаты.

Однако необходимо брать во внимание высвобождение свободных денежных средств из оборота, которые при грамотном введении в оборот приведут к большему увеличению финансовых результатов, чем при нахождении у дебиторов, являясь бесплатным кредитом.

В текущей экономической ситуации данные меры будут выгодны, поскольку из-за приостановки производств на период нерабочих дней, часть

<sup>1</sup>Составлено автором по: [73]

дебиторов могут иметь проблемы с платежеспособностью, а наличие скидок при предоплате, а также начисление штрафов при просроченных платежах, способствуют оплате за проданную ПАО «ММК» продукцию.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В текущих условиях управление дебиторской задолженностью важно для предприятий, так как позволяет планировать перспективы развития предприятия на рынке. Отсутствие на предприятии функции управления дебиторской задолженностью ведет к снижению оборачиваемости оборотного капитала, а как следствие ведет к финансовым потерям, ухудшению платежеспособности. Грамотно выстроенная система управления дебиторской задолженностью является одним из ключевых моментов деятельности предприятий и показатель профессионализма руководства и персонала, ответственными за данную область.

Не существует единого алгоритма действий для успешного управления дебиторской задолженностью. В данном направлении большую роль играют особенности конкретного хозяйствующего субъекта и направление его деятельности. Индивидуально должны быть учтены такие аспекты как: текущая рыночная обстановка, отраслевое развитие, тип производимой продукции (оказываемых услуг), сложившиеся традиции взаимоотношений с покупателями.

Актуальность темы работы обоснована прямым влиянием скорости оборота средств в расчетах в денежные средства на финансовое положение, показатели платежеспособности предприятия в целом.

В процессе выполнения работы были рассмотрены теоретические наработки современных авторов в области оборотного капитала предприятия (понятие, сущность, структура, механизм формирования), дебиторской задолженности (понятие, причины возникновения, роль в деятельности). Были рассмотрен анализ и методы управления дебиторской задолженностью, а также статистика ключевых показателей дебиторской задолженности в Российской Федерации.

Была изучена деятельность ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат», проведен анализ ликвидности, платежеспособности и финансовых результатов предприятия. На основании финансовой отчетности за 2020 г. проанализирована дебиторская задолженность и рассмотрены предпосылки, которые привели к текущему состоянию.

Исходя из выполненного анализа дебиторской задолженности за 2020 г., были сделаны следующие выводы:

- снижение объема дебиторской задолженности и ее доли в оборотных активах предприятия, связанное с налаживанием платежной дисциплины (снижение текущей и просроченной долей);
- снижение темпов роста краткосрочной и долгосрочной дебиторской задолженности (темп роста долгосрочной задолженности ниже темпов роста краткосрочной задолженности);
- наблюдается существенное уменьшение задолженностей покупателей и заказчиков и прочей дебиторской задолженности, с одновременным ростом выданных авансов;
- резерв по сомнительным долгам с 2020 года стал превышать дебиторскую задолженность, просроченную более 1 года. Это свидетельствует о сдержанной политике компании, минимизирующей возможные риски;
- превышение темпа роста дебиторской задолженности над темпами роста выручки говорит о политике снижения коммерческого кредитования контрагентов.

По результатам проведенного анализа были даны следующие рекомендации по усовершенствованию и повышению эффективности управления дебиторской задолженности:

- дифференцированный подход к покупателям в зависимости от риска (постоянные дебиторы, приносящие определенный процент годовой выручки, и прочие дебиторы);

- в зависимости от разделения на категории, установка кредитного периода (отсрочки платежа), максимальной суммы единовременной индивидуальной задолженности;
- применение скидок за предоплату, а также применение штрафов за допущение просроченного платежа (в зависимости от категории покупателя);
- напоминание на электронную почту о приближающейся дате оплаты задолженности;
- применение взаимозачетов между контрагентами, по которым одновременно числится дебиторская и кредиторская задолженности;
- включение критерия, характеризующего уровень дебиторской задолженности в КРІ ответственных сотрудников.

По каждому мероприятию был спрогнозирован и рассчитан экономический эффект от внедрения. Эффект на внедрение показал положительную динамику, мероприятия не принесли существенных затрат, а результат от введения в реальной ситуации должен покрыть возникшие в ходе расчетов убытки.

Кроме того, были проанализированы коэффициенты, характеризующие текущее состояние дебиторской задолженности, рассчитан эффект от внедрения на ликвидность, платежеспособность и показатели финансового состояния, произведено сравнения фактических и прогнозных величин.

Таким образом, можно сделать вывод об эффективности предложенных мероприятий, поскольку они позволили сократить дебиторскую задолженность и высвободить средства из оборота для дальнейшего инвестирования в капитал.

Полученные результаты говорят о целесообразности проведения запланированных мероприятий. Поставленные в работе задачи выполнены, цель достигнута.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. N 51-ФЗ. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (дата обращения: 14.04.2021).
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31 июля 1998 г. N 146-ФЗ. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/) (дата обращения: 14.04.2021).
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 5 августа 2000 г. N 117-ФЗ. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/) (дата обращения: 14.04.2021).
4. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (Приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза) – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_215315/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_215315/) (дата обращения: 17.04.2021).
5. Федеральный закон от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_39331/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/) (дата обращения: 05.05.2021).
6. Федеральный закон от 10.12.2003 N 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле» – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_45458/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45458/) (дата обращения: 05.05.2021).
7. Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122855/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/) (дата обращения: 15.05.2021).
8. Приказ Минфина России от 29.07.1998 N 34н «Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации» – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_20081/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_20081/) (дата обращения: 27.04.2021).

9. Приказ Минфина России от 06.10.2008 N 106н «Об утверждении положений по бухгалтерскому учету» – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_81164/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_81164/) (дата обращения: 01.05.2021).
10. Постановление Правительства Российской Федерации от 25.06.2003 № 367 «Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа» – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_42901/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42901/) (дата обращения: 05.05.2021).
11. Абдукаримов И. Т. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций (анализ деловой активности): учеб. пособие - Москва: ИНФРА-М, 2017. — 320 с. — ISBN: 978-5-16-102679-3.
12. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности организации: Учебное пособие / Под общ. ред. Аскерова П.Ф. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015 — 176с. – ISBN: 978-5-16-009793-0.
13. Бабенко И. В. Управление оборотными активами: логистический подход: монография - Москва: ИНФРА-М, 2020. — 167 с. — ISBN: 978-5-16-101359-5.
14. Баликоев В. З. Экономические исследования: история, теория, методология: монография - Москва: ИНФРА-М, 2020. — 350 с. — ISBN: 978-5-16-107912-6.
15. Белотелова Н. П. Деньги. Кредит. Банки: Учебник - 4-е изд. - М.: Дашков и К. - 2016. - 400 с. ISBN 978-5-394-01554-0.
16. Белугин Е.М. Правовые особенности коммерческого кредита // Труды института государства и права Российской академии наук 2015 №2. – С. 104-115.
17. Воронина М. В. Финансовый менеджмент: учебник для бакалавров - Москва: Дашков и К, 2016. - 400 с. – ISBN: 978-5-394-02341-5.
18. Гаджиев А.А., Сулейманова А.М., Агаметова А.С. Организация коммерческого кредита и его роль в развитии экономики // Финансы и кредит 2009 №2. – С. 29-36

19. Галанов В.А. Финансы, денежное обращение и кредит: Учебник - 2-е изд. - М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М. - 2014. - 416 с. – ISBN: 978-5-39-0341-5.
20. Галяутдинова А. Р. Проблемы управления дебиторской задолженностью на предприятии и пути их решения // Российское предпринимательство. - 2015. - №16(20). - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-upravleniya-debitorskozadolzhennostyu-na-predpriyatii-i-puti-ih-resheniya> (дата обращения 20.04.2021).
21. Гостеева О.В., Яковлева О. А., Методика управления дебиторской задолженностью // Economics. 2016. №1 (10). - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-upravleniya-debitorskoj-zadolzhennostyu> (дата обращения 23.03.2021).
22. Гребнева М. Е., Подтуркина, О. А. Аналитическое обоснование управления дебиторской задолженностью организации // Политика, экономика и инновации. - 2018. - №1 (18). - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiticheskoe-obosnovanie-upravleniyadebitorskoj-zadolzhennostyu-organizatsii> (дата обращения 25.04.2021).
23. Гужавина Н. А. К вопросу о дебиторской и кредиторской задолженности // Молодой ученый. - 2017. - №12. - URL: <https://moluch.ru/archive/146/41023/> (дата обращения 01.05.2021).
24. Дибаяева М.Р. Дебиторская задолженность предприятия: сущность и значение // Вестник науки и образования 2019 №3. - С. 26-28
25. Домашенко Д. В. Управление рисками в условиях финансовой нестабильности - Москва: Магистр, ИНФРА-М Издательский Дом, 2015. - 240 с. ISBN: 978-5-9776-0138-2.
26. Дягель О. Ю. Аналитическое обеспечение управления финансовыми ресурсами коммерческой организации: Монография - Краснояр.: СФУ, 2017. - 216 с. — ISBN: 978-5-7638-3515-1.
27. Евдокимова Ю.В. Финансы, денежное обращение и кредит: учебник — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 609 с. — ISBN: 978-5-8199-0701-6.

28. Ендовицкий Д. А. Корпоративный анализ: учебник для вузов / 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 213 с. — ISBN: 978-5-534-12390-6.

29. Есмухамбетова Сауле Шарафаллаевна Пути усовершенствования учета дебиторской задолженности предприятий // Достижения науки и образования. 2018. №13 (35). - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/puti-usovershenstvovaniya-ucheta-debitorskoj-zadolzhennosti-predpriyatij> (дата обращения 20.04.2021).

30. Иванова О.Е., Сидоркина М.Ю., Виноградова Ю.В. Учётно-аналитическая система построения расчётно-платежного баланса управления дебиторской и кредиторской задолженностью: монография - Москва: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 86 с. – ISBN: 978-5-16-106024-7.

31. Ионова Ю. Г. Финансовый менеджмент - М.: МФПУ Синергия, 2015. - 288 с. — ISBN: 978-5-819-071-6.

32. Керимов В. Э. Бухгалтерский учет в условиях антикризисного управления - Москва: Дашков и К, 2018. - 324 с. - ISBN: 978-5-394-01256-3.

33. Кириченко Т. Т. Финансовый менеджмент - Москва: Дашков и К, 2018. - 484 с. – ISBN: 978-5-394-01996-8.

34. Кожина Е. А. Факторы, влияющие на оборачиваемость дебиторской задолженности // Финансы и кредит. - 2017. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-vliayuschie-na-oborachivaemostdebitorskoj-zadolzhennosti> (дата обращения 18.03.2021).

35. Конищева М. А. Финансы организаций: учеб. пособие - Красноярск: СФУ, 2015. - 384 с. – ISBN: 978-5-7638-3231-0.

36. Кокин А.С., Яшин Н.И., Яшин С.Н. и др. Корпоративные финансы: Учебное пособие / Москва: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 369 с. – ISBN: 978-5-369-01524-7.

37. Коршунова Е. Д. Экономика, организация и управление промышленным предприятием: учебник - Москва: КУРС: ИНФРА-М, 2017. — 272 с. – ISBN: 978-5-16-105197-9.

38. Коучелов Ю. Ю. Взыскание проблемной дебиторской задолженности: учебник - Москва: Статут, 2019. - 126 с. – ISBN: 978-5-8354-1571-7.
39. Краснова, Л. Н. Экономика предприятий: учеб. пособие - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 374 с. – ISBN: 978-5-16-102525-3.
40. Кузнецова Е.И. Деньги, кредит, банки: Учебное пособие М.: ЮНИТИ, 2019. - 567 с. – ISBN: 978-6-12-97221-3.
41. Кулешова А. И., Вельм М. В. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №1-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-upravleniya-debitorskoj-zadolzhennostyu-1> (дата обращения 15.05.2021).
42. Куприянова Л. М. Экономический анализ: практикум: учеб. пособие - Москва: ИНФРА-М, 2019. — 172 с. - ISBN: 978-5-16-015802-0
43. Леднева Т.С. Методы анализа дебиторской задолженностью // Инновационная наука. 2018. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-analiza-debitorskoj-zadolzhennostyu> (дата обращения 09.04.2021).
44. Лисицына Е. В. Финансовый менеджмент: учебник / Е.В. Лисицына, Т.В. Ващенко, М.В. Забродина; под ред. К.В. Екимовой. — Москва: ИНФРА-М, 2018. — 184 с. – ISBN: 978-5-16-106418-4.
45. Мазурина Т. Ю. Финансы организаций (предприятий): Учебник / Т.Ю. Мазурина, Л.Г. Скамай, В.С. Гроссу. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 528 с.: 60x90 1/16 – ISBN: 978-5-16-004833-8.
46. Маляр Е. Коммерческий кредит в 2019 году: виды, субъекты, проводки. URL: <https://delen.ru/banki-dlya-biznesa/kredity-dlya-biznesa/kommercheskij-kredit.html> (дата обращения 27.04.2021).
47. Михаленок Н.О., Шнайдер О.В. Дебиторская и кредиторская задолженность: принципы анализа, классификации и методика внутреннего контроля // Азимут научных исследований: экономика и управление 2018 № 1. – С. 191-194

48. Мухин М. Управление дебиторской задолженностью: Практическое руководство для разумных руководителей / М. Мухин. — Москва: Альпина Паблицер, 2019. — 240 с. — ISBN: 978-5-9614-2180-4.

49. Науменко Т. С. Основные этапы комплексного анализа дебиторской задолженности // Научный вестник Южного института менеджмента. - 2016. - №3. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-etapy-kompleksnogo-analiza-debitorskoj-zadolzhennosti> (дата обращения 25.04.2021).

50. Одинокоев С. Н. Актуальные проблемы анализа и управления оборотным капиталом // Молодой ученый. - 2016. - №8. - URL: <https://moluch.ru/archive/112/28442/> (дата обращения 15.04.2021).

51. Паламарчук А. С. Экономика предприятия: Учебник - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 458 с. (Высшее образование: Бакалавриат) – ISBN: 978-5-16-009836-4.

52. Перевозкина Антонина Юрьевна СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ // Скиф. 2019. №6 (34). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sposoby-upravleniya-debitorskoj-zadolzhennostyu> (дата обращения 19.04.2021).

53. Погорелова М. Я. Бухгалтерский (финансовый) учет: Теория и практика: Учебное пособие / Погорелова М.Я. - Москва: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 331 с. – ISBN: 978-5-369-01426-4.

54. Подгузова, К. В., Корзоватых, Ж. М. Дебиторская задолженность предприятия // Вестник университета. - 2014. - №1. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/debitorskaya-zadolzhennost-predpriyatiya> (дата обращения 13.05.2021).

55. Применение ПБУ в резервах по сомнительным долгам // Информационный портал Налог-налог.ру. - 2016. – URL: [https://nalog-nalog.ru/buhgalterskij\\_uchet/](https://nalog-nalog.ru/buhgalterskij_uchet/) (дата обращения 12.05.2021).

56. Прохорова О. В. Совершенствование механизма управления оборотным капиталом предприятия // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. - 2016. - № 1. - С. 155-158.

57. Саблин М. Т. Взыскание долгов: от профилактики до принуждения: Пособие - 4-е изд., исправ. и доп. - Москва: Статут, 2017. - 496 с. – ISBN: 978-5-8354-1386-7.

58. Самылин А. И. Корпоративные финансы: Учебник/Самылин А. И. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 472 с. – ISBN: 978-5-16-008995-9.

59. Самылин А. И. Корпоративные финансы: Учебник - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 472 с. - ISBN: 978-5-16-008995-9.

60. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов - М.: Издательство "Эксмо", 2016. - 1056 с. - ISBN: 978-5-699-84994-9

61. Сутягин В. Ю. Дебиторская задолженность: учет, анализ, оценка и управление: учеб. Пособие — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 216 с. - ISBN: 5-93094-083-5.

62. Сутягин В. Ю. Оценка стоимости прав требования (дебиторской задолженности): теория и практика: учебное пособие — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 253 с. – ISBN: 978-5-16-107464-0.

63. Тарасова Е. Ю. Управление дебиторской задолженностью // Управление. 2015. №4 (10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-debitorskoj-zadolzhennostyu-1> (дата обращения 01.05.2021).

64. Тютюкина Е. Б. Финансы организаций (предприятий): учебник / Е. Б. Тютюкина. - Москва: Дашков и К, 2018. - 544 с. – ISBN: 978-5-394-01094-1.

65. Филатова Т.В. Финансовый менеджмент: Учеб. пособие. — Москва: ИНФРА-М, 2018. — 236 с. – ISBN: 978-5-16-105646-2.

66. Финансовый менеджмент: Учебник / Под ред. Ковалевой А.М., - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с. – ISBN: 978-5-16-003524-6.

67. Хайдурова Е. М. Дебиторская задолженность в системе эффективного управления финансово-хозяйственной деятельностью

организаций // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2018. - том.3. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/debitorskaya-zadolzhennost-v-sistemeeffektivnogo-upravleniya-finansovo-hozyaystvennoy-deyatelnostyu-organizatsiy> (дата обращения 01.04.2021).

68. Шеина Е. Г. Экономическая сущность оборотного капитала и классификация источников его финансирования на предприятии // Российское предпринимательство. - 2017. - Том 18. - № 6. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-suschnost-oborotnogo-kapitala-i-klassifikatsiya-istochnikov-ego-finansirovaniya-na-predpriyatii> (дата обращения 15.05.2021).

69. Большая справочная система «Главбух». – URL: <http://www.lgl.ru> (дата обращения 20.05.2021).

70. Сайт Федеральной службы государственной статистики. – URL: <http://www.gks.ru/> (дата обращения 15.04.2021).

71. Система профессионального анализа рынков и компаний (СПАРК) – URL: <http://www.spark-interfax.ru> (дата обращения 17.05.2021).

72. Официальный сайт Всемирного банка в России. – URL: <https://www.vsemirnyjbank.org/ru/country/russia/publication/rer> (дата обращения 15.05.2021).

73. Официальный сайт ПАО «ММК» – URL: <http://www.mmk.ru/> (дата обращения 07.05.2021).

74. Audit-it.ru – URL: <http://www.audit-it.ru> (дата обращения 08.05.2021).