

УДК 336.663

**Управление дебиторской задолженностью в условиях нестабильности экономики***Канд. экон. наук* **Медведева О.Е.** olmed@inbox.ru**Слукина В.В.** vslknvv@gmail.com

Университет ИТМО

197101, Россия, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., д. 49, лит. А

**Трофимов Н.И.** studunec@gmail.com

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

191023, Россия, Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21

*В статье поднимается проблема дебиторской задолженности организаций в период нестабильности экономического состояния страны – кризиса, вызванного распространением коронавирусной инфекции. Данное время сопряжено с возникновением реальной потребности в предоставлении отсрочки платежа покупателям и, зачастую, с ухудшением платежной дисциплины контрагентов, что приводит к увеличению доли сомнительной и безнадежной задолженности у компаний-кредиторов, то есть к повышению степени риска снижения платежеспособности предприятия. При помощи грамотного менеджмента компании могут контролировать ситуацию и своевременно принимать определенные меры в зависимости от состояния расчетов с дебиторами. В статье делается акцент на построении эффективной системы управления дебиторской задолженностью, и в качестве примера рассматривается биотехнологическое и биофармацевтическое предприятие – закрытое акционерное общество «БИОКАД», для которого был выдвинут ряд мероприятий рекомендательного характера с целью повысить результативность действующей системы управления долгами дебиторов и сохранить устойчивое финансовое положение компании в столь непростое время для экономики и всей страны в целом. В ходе анализа состояния дебиторской задолженности компании были выявлены проблемы, связанные с ростом дебиторской задолженности в составе активов и резким увеличением кредиторской задолженности, которое повлияло на изменение значения показателя соотношения задолженностей. Во время работы над статьей были применены такие методы исследования, как определение понятий, классификация, анализ и синтез, сравнение и описание.*

*Ключевые слова:* отсрочка платежа, дебиторская задолженность, управление дебиторской задолженностью, методы управления, показатели состояния дебиторской задолженности, коэффициент инкассации, факторинг, форфейтинг.

DOI: 10.17586/2310-1172-2020-13-2-170-181

**Accounts Receivable Management in the Conditions of Economic Instability***Ph.D.* **Medvedeva O.E.** olmed@inbox.ru**Slukina V.V.** vslknvv@gmail.com

Saint Petersburg State University of Information Technologies, Mechanics and Optics

197101, Russia, St. Petersburg, Kronverksky pr., 49, letter A

**Trofimov N.I.** studunec@gmail.com

St. Petersburg State University of Economics

191023, Russia, St. Petersburg, Sadovaya St., 21

*The article raises the problem of accounts receivable of organizations during the period of instability of the economic condition of the country - the crisis caused by the spread of coronavirus infection. This time is associated with a real need for deferring payment to customers and, often, with a deterioration in the payment discipline of counterparties, which leads to an increase in the share of doubtful and bad debts from creditor companies, that is, to an increase in the risk of a decrease in the solvency of the enterprise. With the help of competent management, companies can monitor the situation and take certain measures in a timely manner, depending on the status of settlements with debtors. The article focuses on building an effective receivables management system, and takes as an example a biotechnological and biopharmaceutical company - Biocad Closed Joint-Stock Company, for which a number of recommendations were put forward to improve the effectiveness of the current debtor debt management system and*

*maintain a stable financial the company's position in such a difficult time for the economy and the whole country as a whole. An analysis of the company's receivables revealed problems associated with an increase in receivables in assets and a sharp increase in accounts payable, which affected the change in the ratio of debt. During the work on the article, such research methods as definition of concepts, classification, analysis and synthesis, comparison and description were applied*

**Keywords:** deferred payment, receivables, receivables management, management methods, indicators of the status of receivables, collection ratio, factoring, forfeiting.

## Введение

Реализация продукции на условиях отсрочки платежа является довольно распространенным способом расчетов с покупателями, что влечет за собой образование дебиторской задолженности у предприятий-кредиторов. За последние 10 лет сумма дебиторской задолженности российских организаций (без субъектов малого предпринимательства) возросла примерно в 3 раза. На начало 2019 года ее величина составила 46 669 млрд. рублей, из которых 22 801 млрд. – задолженность покупателей и заказчиков. Величина просроченной задолженности по расчетам с указанными лицами равна 1 822 млрд. рублей [11].

Темп роста долгов в 2018 году по сравнению с 2017 годом составляет 108,65 %, а в 2019 году 115,92 % по сравнению с 2018 годом. Тенденция к увеличению наблюдается и в изменениях объема просроченной задолженности – 106,15 % и 111,17 %.

Сложившаяся в настоящее время ситуация в мире, которая характеризуется ликвидацией множества организаций и огромными потерями для бизнеса в связи с реализацией мер по борьбе с коронавирусной инфекцией, является фактором, провоцирующим реальную потребность в использовании отсрочки платежа. Если ранее коммерческий кредит мог выступать лишь в качестве инструмента финансового менеджмента, позволяющего обеспечить организацию-дебитора дополнительными оборотными средствами, то сейчас его использование представляет собой острую необходимость. В свою очередь, для стороны, предоставляющей отсрочку, повышаются риски несвоевременной оплаты задолженности или, в худшем случае, ее невозврата.

## Основная часть

Говоря о теоретической части вопроса, под дебиторской задолженностью понимают величину долгов, причитающихся организации и образующихся по результатам ее взаимодействия с другими субъектами хозяйственно-экономической деятельности. Данный вид задолженности входит в состав оборотных активов предприятия помимо денежных средств, краткосрочных финансовых вложений, запасов и прочих активов, то есть составляет часть его имущественного комплекса.

Причиной образования такого рода задолженности может выступать не только предоставление отсрочки платежа покупателям, но и получение денежных средств подотчетными лицами предприятия, несвоевременная оплата продукции или услуг, расчеты с учредителями, недостачи, хищения и другие обстоятельства.

Наиболее распространенными признаками классификации дебиторской задолженности являются характер обязательств, срок образования и степень возможности возврата задолженности [2]. Виды дебиторской задолженности продемонстрированы в табл. 1.

Как показывает практика, наиболее популярным источником образования дебиторской задолженности являются именно расчеты с покупателями и заказчиками, особенно в период неустойчивости экономического положения.

В первую очередь, в ходе управления дебиторской задолженности компании необходимо определить ту сумму денежных средств, которая направлена на ее финансирование. Данный показатель рассчитывается как произведение средневзвешенной величины дебиторской задолженности и средней стоимости привлечения капитала [3].

Также организацией определяется максимально допустимое значение величины дебиторской задолженности [4]. Кредитный лимит устанавливается как для организации в целом, так и в разрезе каждого покупателя на основе ранее приобретенного опыта работы с ним или же на основании данных внешних источников о контрагенте. Одной из главных задач финансового менеджмента в нестабильное время является обеспечение соблюдения рекомендуемых ограничений.

**Классификация дебиторской задолженности**

Признак классификации	Вид дебиторской задолженности	Сущность
Характер обязательств	Задолженность покупателей и заказчиков	Задолженность, образовавшаяся вследствие предоставления рассрочки или отсрочки платежа
	Задолженность бюджета и внебюджетных фондов	Задолженность, образовавшаяся в случае переплат налогов и сборов
	Задолженность работников предприятия	Задолженность, образовавшаяся в ситуации предоставления сотрудникам денежных средств под отчет
	Задолженность поставщиков	Задолженность, образовавшаяся в случае предоплаты поставщикам
Срок образования	Краткосрочная задолженность	Задолженность со сроком образования не более 12 месяцев
	Долгосрочная задолженность	Задолженность со сроком образования более 12 месяцев
Степень возможности возврата задолженности	Нормальная задолженность	Задолженность, срок оплаты которой не наступил
	Сомнительная задолженность	Задолженность, которая не была погашена в срок, но имеются какие-либо гарантии ее погашения
	Безнадежная задолженность	Задолженность, погашение которой является невозможным

Анализ состояния дебиторской задолженности основывается на коэффициентном анализе.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности является показателем деловой активности организации и демонстрирует, сколько раз в течение года дебиторская задолженность превращалась в деньги (Формула 1) [5].

$$K_{одз} = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Дебиторская задолженность}} \quad (1)$$

В совокупности с оборачиваемостью дебиторской задолженности будет уместно рассмотреть коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, который характеризует скорость оплаты задолженности самого предприятия (Формула 2).

$$K_{окз} = \frac{\text{Себестоимость продаж}}{\text{Кредиторская задолженность}} \quad (2)$$

Для того, чтобы определить продолжительность одного оборота необходимо разделить 365 дней годового отчетного периода на получившееся значение коэффициента оборачиваемости.

Чем быстрее оборачивается та или иная задолженность, тем меньше балансовые остатки по долгам дебиторов или перед кредиторами на определенную дату. Случай, когда оборачиваемость кредиторской и дебиторской задолженностей равны, демонстрирует своевременное и полное поступление платежей от должников предприятия и обладающее теми же признаками осуществление расчетов по обязательствам перед кредиторами организации.

Продолжая тему соотношения дебиторской и кредиторской задолженности на предприятии, следует уделить внимание такому коэффициенту, который показывает какой объем задолженности дебиторов приходится на 1 рубль совокупного долга кредиторской задолженности (Формула 3).

$$K_{дз и кз} = \frac{\text{Дебиторская задолженность}}{\text{Кредиторская задолженность}} \quad (3)$$

Нормативным значением коэффициента считается результат не ниже единицы. В противном случае, привлеченные кредитные ресурсы слишком велики и используются неэффективно. Верхний предел строго не установлен, однако слишком высокое значение показателя указывает на низкую платежную дисциплину контрагентов и неэффективную кредитную политику. Некоторые аналитики рекомендуют во время кризиса поддерживать значение коэффициента отношения дебиторской и кредиторской задолженности на уровне не ниже 2.

Доля дебиторской задолженности демонстрирует то, какую часть она составляет в величине активов, на основании чего можно сделать вывод о рациональности образования структуры имущества предприятия и возможных рисках, связанных со значительной или слишком малой долей задолженности дебиторов (Формула 4) [6].

$$\text{Доля}_{\text{ДЗ в А}} = \frac{\text{Дебиторская задолженность}}{\text{Актив}} \times 100\% \quad (4)$$

Доля сомнительной задолженности, срок оплаты по которой уже наступил, но она еще не была оплачена, рассчитывается по Формуле 5:

$$\text{Доля}_{\text{СДЗ в ДЗ}} = \frac{\text{Сомнительная дебиторская задолженность}}{\text{Дебиторская задолженность}} \times 100\% \quad (5)$$

Данный показатель характеризует качество дебиторской задолженности. Рассматривая его в динамике, тенденция к росту свидетельствует о снижении ликвидности, нисходящий тренд, соответственно – к повышению. Показатель требует особого внимания и контроля в период нестабильности, так как его увеличение свидетельствует о снижении платежеспособности предприятия.

Также в ходе контроля за текущим состоянием дебиторской задолженности составляются сводные документы (табл. 2), в которых отражена задолженность по каждому контрагенту, величина отгруженной ему продукции и поступление средств от него.

Таблица 2

### Форма документа для контроля задолженности

Компания	Сумма задолженности на начало периода	Отгружено		Поступление		Сумма задолженности на конец периода
		Дата	Сумма, руб.	Дата	Сумма, руб.	
...						
Итого						

А для анализа задолженности по срокам образования использую форму реестра старения (табл. 3), чтобы определить нарушителей условий договора – компаний, которые испытывают трудности с оплатой во время кризиса [7].

Таблица 3

### Форма реестра старения

Наименование дебитора	Дебиторская задолженность, тыс. руб.					Доля в общей сумме задолженности, %
	до 30 дней	31-60 дней	61-90 дней	свыше 90 дней	Всего	
....						
Всего						100,00
Доля, %					100,00	

На этапе планирования компанией рассчитывается коэффициент инкассации, который показывает, какой процент задолженности будет погашен в текущем периоде:

$$K_{и} = \frac{П_{п}}{O_{п}} \times 100\%, \tag{6}$$

где  $K_{и}$  – коэффициент инкассации, %,  $П_{п}$  – поступления периода, руб.,  $O_{п}$  – отгрузка за период, руб.

При помощи графика ожидаемых поступлений от продаж (табл. 2) возможно спрогнозировать остатки дебиторской задолженности на конец каждого анализируемого периода (желательно отразить помесечные или хотя бы поквартальные итоги). Однако в условиях неустойчивости финансового положения многих контрагентов данный план требует постоянных обновлений и корректировок.

Таблица 4

**График поступления денежных средств**

Наименование/период (месяц)	Январь	Февраль	...	Декабрь	Всего
1. Остаток дебиторской задолженности на начало периода					
2. Поступления от продаж					
Январь					
Февраль					
...					
Декабрь					
3. Всего поступлений					
4. Отгружено					
5. Дебиторская задолженность на конец периода					

По итогам анализа возникает необходимость проведения мер по взысканию просроченной задолженности. Данный процесс условно можно разделить на досудебный период и взыскание долгов через суд [8].

В первом случае со стороны кредитора готовится и передается претензия к должнику – официальный документ, содержащий информацию о требовании возврата долга, обстоятельств его возникновения и размер, а также документы, подтверждающие соблюдение кредитором положений заключенного ранее договора (счета-фактура, акты выполненных работ и т.д.). Далее происходит обсуждение ситуации с участием обеих сторон, нацеленное на поиск компромиссного решения.

Однако при игнорировании претензии или при невозможности найти оптимальное решение кредитором направляется исковое заявление в арбитражный суд. Данный вариант развития событий предполагает прохождение через более сложную и затратную по времени процедуру участия в заседаниях суда, но шансы разрешить вопрос взыскания задолженности значительно повышаются.

Во многих случаях проблема просроченной задолженности может быть решена мирным путем, например, взаимозачетом встречных требований или проведением бартера.

Еще одним инструментом управления дебиторской задолженностью является факторинг – продажа долга. Суть данного вида финансовых услуг заключается в том, что третья сторона (фактор), коммерческий банк или факторинговая компания, приобретает у клиента право на взыскание долгов и частично оплачивает своим клиентам требования к их должникам [9].

Схожим инструментом является форфейтинг – кредитование внешнеторговых операций в форме покупки финансовым агентом (форфейтером) у экспортера векселей или иных коммерческих обязательств, акцептованных экспортерами [10]. Инициатором данной операции чаще всего выступает экспортер. Стоит отметить, что кризисное время является фактором развития факторинговых компаний и услуг форфейтинга. К ним все больше и больше прибегают компании с целью ускорить оборачиваемость дебиторской задолженности.

В случае, если между сторонами еще не достигнут определенный уровень доверия, что является распространенным явлением во время кризиса, для минимизации накопления сомнительной задолженности возможно прибегнуть к использованию аккредитива. Банк, выступающий третьей стороной в отношениях продавца и покупателя, открывает аккредитив. Денежные средства покупателя поступают на специальный счет,

которые при этом не может использовать ни он сам, ни продавец. Таким образом, плату за продукцию поставщик получает только после отгрузки и предоставления подтверждающих факт ее осуществления документов [11].

Ключевыми аспектами построения эффективной системы управления дебиторской задолженностью на предприятии во время напряженности экономической ситуации в стране являются налаженная система сбора и учета информации, обеспечение нормативной базой для осуществления работы с дебиторской задолженностью и распределение ответственности между подразделениями в процессе управления задолженностью.

Источникам достоверной информации для организации могут быть налоговые органы, органы государственной статистики, ЕГРЮЛ или, например, опыт других компаний, имевших возможность поработать с контрагентом [12]. В качестве нормативной базы выступают законодательные акты Российской Федерации и сформированная кредитная политика, в которой отражены аспекты управления задолженностью начиная с условий договоров и оценки платежеспособности покупателя и заканчивая порядком действий по списанию безнадежной задолженности [13]. Для компании, борющейся с угрозами и последствиями кризиса, как никогда важно, чтобы каждый сотрудник, задействованный в процессе управления дебиторской задолженностью, понимал свою функцию и соблюдал предопределенный порядок действий в ходе осуществления управления.

В качестве практического подтверждения вышеизложенного разберем кейс закрытого акционерного общества «БИОКАД» - одного из крупнейших международных биотехнологических предприятий, продуктовый портфель которого составляют более пятидесяти лекарственных препаратов, около сорока средств находятся на разных стадиях разработки. В настоящее время компания занимается разработкой и производством фармацевтической и биофармацевтической продукции по таким направлениям, как:

- онкологические заболевания;
- аутоиммунные заболевания;
- вирусные и инфекционные заболевания [14].

Компания «БИОКАД» была зарегистрирована в качестве юридического лица 24 сентября 2002 года [15]. Трудовые ресурсы компании составляют более двух тысяч семисот сотрудников, включая офисы зарубежных представительств в таких странах, как США, Финляндия, Бразилия, Китай, Вьетнам, Индия и др. В 2019 году размер чистой прибыли компании составил 5 050 906 тыс. руб., что на 701 435 тыс. руб. (на 16,13 %) больше результата предыдущего периода.

В первую очередь, определим сумму средств, которую компания тратит на содержание дебиторской задолженности, для расчета которой предварительно требуется произвести расчеты стоимостей заемного и собственного капиталов, среднюю стоимость капитала.

Среднюю стоимость заемного капитала ( $D$ ) находим как отношение процентов к уплате к величине заемных средств организации:

$$D_{17} = \frac{17\,813}{3\,176\,077} * 100 = 0,56;$$

$$D_{18} = \frac{3\,800}{337} * 100 = 11276;$$

$$D_{19} = \frac{664}{311\,284} * 100 = 0,21.$$

В качестве стоимости собственного капитала ( $Re$ ) примем величину рентабельности собственного капитала (Чистая прибыль/Собственный капитал):

$$Re_{17} = \frac{4\,656\,105}{4\,651\,554} * 100 = 100,1\%;$$

$$Re_{18} = \frac{4\,349\,471}{9\,001\,026} * 100 = 48,32\%;$$

$$Re_{19} = \frac{5\,050\,906}{10\,344\,700} * 100 = 37,27\%.$$

На основании рассчитанных данных получим значение средней стоимости капитала ЗАО «БИОКАД» - 77,69 %, 48,66 % и 36,19 % в 2017, 2018 и 2019 годах соответственно. Далее, условно приняв количество заказчиков равным 250 единицам, находим среднее значение дебиторской задолженности на покупателя ( $\overline{AR}$ ) в каждом году:

$$\overline{AR}_{17} = \frac{6\,557\,109}{250} = 26\,228,44 \text{ тыс. руб.};$$

$$\overline{AR}_{18} = \frac{1\,937\,886}{250} = 7\,751,54 \text{ тыс. руб.};$$

$$\overline{AR}_{19} = \frac{3\,300\,916}{250} = 13\,203 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом затраты компании на финансирование дебиторской задолженности (Р<sub>сдз</sub>) составили:

$$P_{сдз\,17} = 26\,228,44 \times 77,69 = 2\,037\,687,5 \text{ тыс. руб.};$$

$$P_{сдз\,18} = 7\,751,54 \times 48,66 = 377\,189 \text{ тыс. руб.};$$

$$P_{сдз\,19} = 13\,203 \times 37,27 = 492\,075 \text{ тыс. руб.}$$

Так наблюдается изменение затраченных средств на финансирование дебиторской задолженности в соответствии с изменениями размера самой задолженности. В 2017 году сумма средств, в которую компании обошлось содержание дебиторской задолженности, составляет 2037 687,5 тыс. руб., в 2018 – 377 189 тыс. руб., а в 2019 – 492 075 тыс. руб.

Рассчитаем кредитные лимиты для организации, которых ей стоило придерживаться на протяжении последних двух лет работы. Для этого определим коэффициенты ликвидности за 2017 и 2018 годы:

$$K_{тл\,17} = \frac{7\,560\,666}{4\,896\,715} = 1,54;$$

$$K_{тл\,18} = \frac{7\,384\,320}{774\,011} = 9,54.$$

Следовательно, кредитные лимиты на 2018 и 2019 годы составляли:

$$K_{л\,18} = 0,86 \times 1,54 \times 1\,584\,629 = 2\,098\,682 \text{ тыс. руб.};$$

$$K_{л\,19} = 0,26 \times 9,54 \times 565\,275 = 1\,402\,108 \text{ тыс. руб.}$$

В 2018 году компании удалось обеспечить соблюдение рекомендуемого максимально допустимого значения дебиторской задолженности (величина дебиторской задолженности составляла 1 937 886 тыс. руб.), однако в 2019 году лимит был превышен более чем в 2 раза. Компания смогла позволить себе такое превышение за счет увеличения скорости оборачиваемости задолженности, уменьшения доли сомнительного долга (расчеты далее по тексту) и увеличении кредиторской задолженности.

Также для того, чтобы оценить состояние дебиторской задолженности ЗАО «БИОКАД» необходимо обратиться к показателям анализа задолженности, описанным ранее.

В первую очередь, необходимо определить коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности и оценить его динамику.

$$K_{одз\,17} = \frac{7\,957\,816}{(1\,075\,664 + 6\,557\,109)/2} = 2,08 \text{ оборота};$$

$$K_{одз\,18} = \frac{8\,914\,174}{(6\,557\,109 + 1\,973\,886)/2} = 2,1 \text{ оборота};$$

$$K_{одз\,19} = \frac{11\,477\,324}{(1\,973\,886 + 3\,300\,916)/2} = 4,38 \text{ оборота.}$$

Количество дней одного оборота в каждом рассматриваемом периоде соответственно составляют:

$$K_{до17} = \frac{365}{2,08} = 175 \text{ дней};$$

$$K_{до18} = \frac{365}{2,1} = 174 \text{ дня};$$

$$K_{до19} = \frac{365}{4,38} = 83 \text{ дня};$$

Таким образом, с течением времени наблюдается тенденция к увеличению количества оборотов дебиторской задолженности и, следовательно, к уменьшению длительности одного периода оборота. Данная ситуация расценивается в качестве благоприятной. Низкий уровень оборачиваемости в 2017-2018 гг. можно объяснить постепенным выходом компании из экономического кризиса 2014-2016 годов. Последующее повышение уровня оборачиваемости дебиторской задолженности обусловлено выходом на территориально новые рынки сбыта, что говорит и повышении деловой активности предприятия.

Те же расчеты следует произвести относительно кредиторской задолженности с целью сравнить показатели оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженностей.

$$K_{окз17} = \frac{824\,938}{(544\,210 + 1\,584\,629)/2} = 0,78 \text{ оборота};$$

$$K_{окз18} = \frac{1\,089\,914}{(1\,584\,629 + 565\,275)/2} = 1,01 \text{ оборот};$$

$$K_{окз19} = \frac{2\,000\,589}{(565\,275 + 2\,228\,648)/2} = 1,43 \text{ оборот}.$$

На основании полученных данных рассчитываем количество дней, приходящихся на один оборот кредиторской задолженности:

$$K_{ко17} = \frac{365}{0,78} = 467 \text{ дней};$$

$$K_{ко18} = \frac{365}{1,01} = 361 \text{ день};$$

$$K_{ко19} = \frac{365}{1,43} = 255 \text{ дня}.$$

Для наглядности анализа показателей деловой активности ЗАО «БИОКАД» результаты расчетов сведены в табл. 5.

Таблица 5

**Результаты расчетов показателей деловой активности ЗАО «БИОКАД»**

Год	2017	2018	2019
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	2,08	2,1	4,38
Длительность одного оборота дебиторской задолженности, в днях	175	174	83
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	0,78	1,1	1,43
Длительность одного оборота кредиторской задолженности, в днях	467	361	255

Скорость оборачиваемости дебиторской задолженности превышает скорость оборачиваемости кредиторской задолженности на протяжении рассматриваемого трехлетнего периода. Данный факт свидетельствует о том, что поступление средств от покупателей происходит раньше, чем наступает срок платы по обязательствам. В то время как один оборот кредиторской задолженности в 2019 году происходит за 255 дней, длительность промежутка времени от отгрузки продукции до получения организацией-кредитором денежных



средств от контрагента составляет 83 дня. То есть скорость оборачиваемости дебиторской задолженности превышает скорость оборачиваемости кредиторской задолженности немногим более чем в 3 раза.

Значения коэффициента соотношения дебиторской и кредиторской задолженности соответствуют нормативному значению, однако можно отследить тенденцию к снижению величины данного показателя на отчетные даты.

$$K_{ДЗ \text{ и } КЗ 17} = \frac{6\,557\,109}{1\,584\,629} = 4,13;$$

$$K_{ДЗ \text{ и } КЗ 18} = \frac{1\,937\,886}{562\,275} = 3,43;$$

$$K_{ДЗ \text{ и } КЗ 19} = \frac{3\,300\,916}{2\,228\,648} = 1,48.$$

Несмотря на довольно резкое уменьшение, такое положение может свидетельствовать о сокращении доли сомнительного долга в составе дебиторской задолженности и повышении эффективности кредитной политики ЗАО «БИОКАД». Однако не следует пренебрегать тем фактом, что кредиторская задолженность значительно возросла в 2019 году (на 269 %) после уменьшения в 2018 (на 64,5 %).

Доля дебиторской задолженности в составе активов предприятия нестабильна. Наблюдается ее снижение и увеличение.

$$\text{Доля}_{ДЗ \text{ в } А 17} = \frac{6\,557\,109}{10\,175\,580} \times 100\% = 64,44\%;$$

$$\text{Доля}_{ДЗ \text{ в } А 18} = \frac{1\,937\,886}{11\,123\,177} \times 100\% = 17,42\%;$$

$$\text{Доля}_{ДЗ \text{ в } А 19} = \frac{3\,300\,916}{13\,550\,723} \times 100\% = 24,36\%.$$

В 2017 году доля дебиторской задолженности составляла более 60 %, что говорит о низкой платежной дисциплине покупателей и нерациональности подхода к формированию структуры активов предприятия. В данный период повысился риск образования сомнительного и безнадежного долга. Обращаясь к ранее описанной ситуации с оборачиваемостью задолженности в 2017 году, следует вывод, что ЗАО «БИОКАД» удалось справиться с трудностями посредством снижения кредиторской задолженности и вынужденному увеличению срока ее погашения.

Позднее, в 2018 году, наблюдается резкое снижение (на 47,02 %) доли задолженности других лиц перед предприятием на фоне роста выручки (табл. 6).

Таблица 6

**Изменение размеров выручки ЗАО «БИОКАД» за 2017-2019 гг**

Показатель	2017 год, тыс. руб.	2018 год, тыс. руб.	Прирост, %	2019 год, тыс. руб.	Прирост, %
Выручка	7 957 816	8 914 174	12,02	11 477 324	28,75

Такое положение могло бы быть результатом ускорения получения оплаты от покупателей, уменьшения дней отсрочки. Однако на основании расчетов количества дней оборота дебиторской задолженности, стоит сделать заключение о том, что, вероятно, компания в 2016 году стала больше работать на условиях предоплаты нежели отсрочки платежа, так как длительность одного оборота осталась практически неизменной.

В 2019 году происходит увеличение доли дебиторской задолженности в составе активов предприятия, сопровождаемое увеличением выручки от продаж. Ускорение оборачиваемости задолженности привело к возможности повышения ее части. Однако величина ее доли является допустимой, особенно если учесть рост кредиторской задолженности.

Соответственно, при анализе соотношения дебиторской задолженности и оборотных активов предприятия прослеживается та же тенденция: резкое снижение и последующий рост.

$$\text{Доля}_{\text{ДЗ в ОА 17}} = \frac{6\,557\,109}{7\,560\,666} \times 100\% = 86,73\%;$$

$$\text{Доля}_{\text{ДЗ в ОА 18}} = \frac{1\,937\,886}{7\,384\,320} \times 100\% = 26,24\%;$$

$$\text{Доля}_{\text{ДЗ в ОА 19}} = \frac{3\,300\,916}{7\,563\,019} \times 100\% = 43,65\%.$$

Высокая доля дебиторской задолженности непременно связана с риском неплатежеспособности. Так, например, большой объем долга (86,73 %) обеспечивает высокое значение коэффициентов текущей и срочной ликвидности, что означает наличие у компании высоколиквидных активов. Но в то же время, возникает вопрос о возможности быстрого взыскания долга и сомнениях в его возврате.

В 2018-2019 гг. «БИОКАДОМ» были созданы резервы по сомнительным долгам. Данные, отраженные в оборотно-сальдовой ведомости, дают возможность оценить, насколько велика та часть задолженности, в оплате которой нет уверенности, в общей массе дебиторской задолженности.

$$\text{Доля}_{\text{СЗ в ДЗ 18}} = \frac{245\,251,07}{1\,937\,886} \times 100\% = 12,65\%;$$

$$\text{Доля}_{\text{СЗ в ДЗ 19}} = \frac{232\,952,47}{3\,300\,916} \times 100\% = 7,06\%.$$

Уменьшение доли сомнительной задолженности подтверждает ранее сделанные выводы о повышении эффективности управления дебиторской задолженностью и, как следствие, об улучшении ее состояния. Также низкая доля сомнительных долгов обусловлена спецификой рынка сбыта, так как большая часть реализованной продукции – это государственные закупки, меньшая – поставки в коммерческий сектор фармацевтической отрасли.

Главным выводом по итогам проведенного анализа является утверждение о том, что управление дебиторской задолженностью ЗАО «БИОКАД» довольно эффективно. Действующая система финансового менеджмента характеризуется, в первую очередь, гибкостью, которая посредством принятия управляющими рациональных решений позволяет компании адаптироваться к условиям нестабильности экономики. Однако такие факты, как резкое увеличение кредиторской задолженности и повышение доли дебиторской задолженности в составе активов, составляют определенную угрозу для финансового состояния предприятия, в частности, для его платежеспособности.

### Заключение

Для того, чтобы выдвинуть рекомендации по управлению дебиторской задолженностью для ЗАО «БИОКАД» в условиях наступившего экономического кризиса с учетом сложившейся на предприятии ситуации, необходимо определить, что может в будущем существенно повлиять на финансовое положение компании.

Потребность покупателей в отсрочке платежа возрастет. В случае, если компанией будет принято решение о предоставлении коммерческого кредита, потенциальной угрозой может стать увеличение доли дебиторской задолженности в составе активов. Тем более, что данная тенденция была замечена в последний год работы предприятия.

Также не исключено, что компания сама будет прибегать к такому инструменту, как отсрочка платежа, что, в свою очередь, приведет к увеличению кредиторской задолженности. К тому же коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности в 2019 году составляет 1,48.

Данный показатель на протяжении всего исследуемого периода имеет тенденцию к снижению. Если направление изменения коэффициента сохранится, то при среднем уменьшении на 30% в 2020 году его значение может достигнуть 1,04, что стремится к критическому значению коэффициента соотношения дебиторской и кредиторской задолженностей.

Повышается и риск образования сомнительной и безнадежной задолженности, что связано с ухудшением платежной дисциплины покупателей.

Итак, ключевыми рекомендациями для компании являются следующие положения:

1. применение системного подхода в реализации финансового менеджмента обеспечит баланс в соотношении дебиторской и кредиторской задолженностей;
2. при помощи постоянного контроля за состоянием расчетов с контрагентами предприятие сможет отследить возникновение просроченной оплаты и своевременно предпринять действия по ее устранению;

3. пересмотр положений кредитной политики в части повышения стандартов оценки платежеспособности контрагентов и ужесточения санкций в случае нарушений условий заключенного между сторонами договора позволит избежать потенциально опасных с точки зрения связей;

4. реализация продукции на условиях полной или частичной предоплаты обеспечит ограничение роста дебиторской задолженности в составе активов;

5. в случае недоверия к клиенту стоит прибегнуть к страхованию задолженности.

### Литература

1. Динамика дебиторской задолженности организаций (без субъектов малого предпринимательства) Российской Федерации // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] URL: [https://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/finans/dindz.htm](https://www.gks.ru/free_doc/new_site/finans/dindz.htm) (дата обращения: 17.05.2020).
2. Попов А.С., Ронова Г.Н. Особенности управления дебиторской задолженностью как элементом актива // Социально-экономические явления и процессы. 2014. №11.
3. Новичкова О.В. Современные подходы к управлению дебиторской задолженностью предприятия // Финансы и управление. 2015. №1. С. 1.
4. Кутин М.В., Цветкова Д.Н. Дебиторская задолженность: возникновение и способ управления // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №10-2 (56). С. 13-15.
5. Леднева Т.С. Методы анализа дебиторской задолженностью // Инновационная наука. 2018. №6.
6. Колбасина Е.И. Сущность анализа дебиторской и кредиторской задолженностей // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2015. №3 (15).
7. Колодкина А.В., Салтыков М.А. Дебиторская задолженность: понятие, методы анализа, управление // Проблемы науки. 2017. №5 (18).
8. Пестерева Е.В. Информационно-методическое обеспечение процесса досудебного взыскания долгов с дебиторов на предприятиях малого бизнеса // Экономика и бизнес: теория и практика. 2016. №10.
9. Макс О.Н. Основные направления совершенствования финансового состояния предприятий в системе антикризисного управления // Управление и экономика в XXI веке. 2017. №2.
10. Краевая А.С. Перспективы развития форфейтинга в России // Актуальные исследования. 2019. №2 (2).
11. Лещукова И.В. Аккредитивы, их виды, преимущества и недостатки // Инновационная наука. 2018. №11.
12. Москалева А.А. Особенности осуществления проверки контрагентов в разрезе формирования источниковой базы // Бюллетень науки и практики. 2019. №3.
13. Чен Е.В. Нормативно-правовое регулирование учета доходов и дебиторской задолженности // Молодой ученый. - 2020. - №4 (294).
14. ВЮСАД - международная инновационная компания [Электронный ресурс] URL: <https://biocad.ru/> (дата обращения: 13.05.2020).
15. ЗАО «БИОКАД», Санкт-Петербург // СПАРК-Интерфакс [Электронный ресурс] URL: <http://www.spark-interfax.ru/sankt-peterburg-petrodvortsovy/ao-biokad-inn-5024048000-ogrn-1025002867196-889ad7f76b1f45998822ec3dd8ab6b62> (дата обращения: 28.05.2020).

### References

1. Dinamika debitorskoj zadolzhennosti organizacij (bez sub"ektov malogo predprinimatel'stva) Rossijskoj Federacii // Federal'naya sluzhba gosudarstvennoj statistiki [Elektronnyj resurs] URL: [https://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/finans/dindz.htm](https://www.gks.ru/free_doc/new_site/finans/dindz.htm) (data obrashcheniya: 17.05.2020).
2. Popov A.S., Ronova G.N. Osobennosti upravleniya debitorskoj zadolzhennost'yu kak elementom aktiva // *Social'no-ekonomicheskie yavleniya i processy*. 2014. №11.
3. Novichkova O.V. Sovremennye podhody k upravleniyu debitorskoj zadolzhennost'yu predpriyatiya // *Finansy i upravlenie*. 2015. №1. S. 1.
4. Kutin M.V., Cvetkova D.N. Debtorskaya zadolzhennost': vzniknovenie i sposob upravleniya // *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. 2019. №10-2 (56). S. 13-15.
5. Ledneva T.S. Metody analiza debitorskoj zadolzhennost'yu // *Innovacionnaya nauka*. 2018. №6.
6. Kolbasina E.I. Sushchnost' analiza debitorskoj i kreditorskoj zadolzhennostej // *Modeli, sistemy, seti v ekonomike, tekhnike, prirode i obshchestve*. 2015. №3 (15).
7. Kolodkina A.V., Saltykov M.A. Debtorskaya zadolzhennost': ponyatie, metody analiza, upravlenie // *Problemy nauki*. 2017. №5 (18).
8. Pestereva E.V. Informacionno-metodicheskoe obespechenie processa dosudebnogo vzyskaniya dolgov s debitorov na predpriyatiyah malogo biznesa // *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. 2016. №10.
9. Maks O.N. Osnovnye napravleniya sovershenstvovaniya finansovogo sostoyaniya predpriyatij v sisteme antikrizisnogo upravleniya // *Upravlenie i ekonomika v XXI veke*. 2017. №2.

10. Kraevaya A.S. Perspektivy razvitiya forfejtinga v Rossii // *Aktual'nye issledovaniya*. 2019. №2 (2).
11. Leshchukova I.V. Akkreditivy, ih vidy, preimushchestva i nedostatki // *Innovacionnaya nauka*. 2018. №11.
12. Moskaleva A.A. Osobennosti osushchestvleniya proverki kontragentov v razreze formirovaniya istochnikovoj bazy // *Byulleten' nauki i praktiki*. 2019. №3.
13. CHen E.V. Normativno-pravovoe regulirovanie ucheta dohodov i debitorskoj zadolzhennosti // *Molodoj uchenyj*. - 2020. - №4 (294).
14. BIOCAD - mezhdunarodnaya innovacionnaya kompaniya [Elektronnyj resurs] URL: <https://biocad.ru/> (data obrashcheniya: 13.05.2020).
15. ZAO «BIOCAD», Sankt-Peterburg // SPARK-Interfaks [Elektronnyj resurs] URL: <http://www.spark-interfax.ru/sankt-peterburg-petrodvortsovy/ao-biokad-inn-5024048000-ogrn-1025002867196-889ad7f76b1f45998822ec3dd8ab6b62> (data obrashcheniya: 28.05.2020).

*Статья поступила в редакцию 27.03.2020 г*