

**Ульрих Павел Александрович**, студент, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, г. Санкт-Петербург

## **УПРАВЛЕНИЕ КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ КАК ИСТОЧНИК СКРЫТОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация.** В условиях высокой экономической волатильности и ограниченного доступа к классическим источникам заемного капитала кредиторская задолженность становится значимым инструментом управления ликвидностью и скрытого финансирования. Она позволяет предприятиям временно использовать средства поставщиков без уплаты процентов, сохраняя оборотный капитал для иных задач. В статье рассматриваются операционные и стратегические аспекты работы с кредиторской задолженностью, включая контроль сроков оплаты, сегментацию поставщиков, переговорные стратегии и применение современных ИТ-решений, таких как ERP-системы и платформы Supply Chain Finance. Приводятся данные по крупнейшим российским компаниям, демонстрирующие высокую долю кредиторской задолженности в структуре краткосрочных обязательств, а также анализируются ключевые риски: потеря скидок, ухудшение отношений с контрагентами, правовые претензии и снижение платежеспособности. Отмечается, что эффективность использования отсрочек зависит от соблюдения баланса между сроками платежей, объемом обязательств и экономическим эффектом. Делается вывод, что кредиторская задолженность, при грамотном управлении и четком контроле, может выступать устойчивым источником краткосрочного финансирования, способным повысить финансовую гибкость компаний в условиях нестабильной рыночной среды.

**Ключевые слова:** кредиторская задолженность, управление ликвидностью, оборотный капитал, отсрочка платежа, скрытое финансирование.

**Abstract.** In the context of high economic volatility and limited access to traditional sources of borrowed capital, accounts payable are becoming an important tool for liquidity management and hidden financing. They allow enterprises to temporarily use suppliers' funds without paying interest, preserving working capital for other tasks. The article considers the operational and strategic aspects of working with accounts payable, including control over payment terms, supplier segmentation, negotiation strategies and the use of modern IT solutions, such as ERP systems and Supply Chain Finance platforms. The article provides data on the largest Russian companies demonstrating a high share of accounts payable in the structure of short-term liabilities, and also analyzes key risks: loss of discounts, deterioration of relations with counterparties, legal claims and decreased solvency. It is noted that the effectiveness of using deferrals depends on maintaining a balance between payment terms, the volume of obligations and the economic effect. It is concluded that accounts payable, if properly managed and controlled, can act as a sustainable source of short-term financing capable of increasing the financial flexibility of companies in an unstable market environment.

**Keywords:** accounts payable, liquidity management, working capital, deferred payment, hidden financing.

В условиях нестабильной экономической среды и ограниченного доступа к классическим источникам финансирования компании все чаще прибегают к внутренним резервам управления ликвидностью. Одним из таких инструментов становится кредиторская задолженность — не просто отражение обязательств перед поставщиками, а потенциальный источник краткосрочного финансирования, который не требует процентных выплат и сложных согласований. В современной деловой практике это явление получило неформальное название «бесплатные деньги» — возможность

временно использовать средства партнеров, откладывая оплату при сохранении товарных поставок и договорных обязательств.

Актуальность темы обусловлена ростом интереса к управлению оборотным капиталом, особенно в периоды высоких процентных ставок, ужесточения условий заимствования и давления на денежные потоки. С одной стороны, увеличение сроков оплаты позволяет компаниям высвобождать оборотные средства, инвестировать их в другие направления или просто поддерживать финансовую устойчивость. С другой — чрезмерная отсрочка платежей может повлечь за собой потерю партнерских скидок, рост конфликтности в деловых отношениях и ухудшение деловой репутации.

Целью данной статьи является рассмотрение кредиторской задолженности как инструмента скрытого финансирования организации, с акцентом на выявление границ ее эффективного использования.

Кредиторская задолженность является важной частью оборотного капитала предприятия и представляет собой обязательства компании перед своими поставщиками, подрядчиками и другими контрагентами. С экономической точки зрения — это форма временного заимствования ресурсов, при которой фирма получает товары или услуги с отсрочкой оплаты. Такой механизм обеспечивает гибкость финансовых потоков, особенно в периоды колебаний ликвидности [5, с.81].

На практике кредиторская задолженность возникает в рамках договорных отношений, в которых предусмотрены определенные сроки оплаты. Эти сроки могут быть как фиксированными, так и согласованными в зависимости от условий поставки, объема заказов, репутации компании и других факторов. Чем выше доверие между сторонами, тем больше возможностей у покупателя договариваться об отсрочках без увеличения стоимости или дополнительных гарантий.

Существует два ключевых аспекта управления кредиторской задолженностью: операционный и стратегический. Операционный аспект связан с соблюдением сроков платежей, контролем за объемами обязательств

и предотвращением просрочек. Это достигается через эффективную организацию документооборота, автоматизацию процессов взаиморасчетов, а также использование систем внутреннего контроля. Стратегический аспект включает разработку политики по работе с поставщиками, выбор приоритетных контрагентов, формирование условий сотрудничества, а также планирование структуры задолженности с точки зрения оптимизации финансовых показателей.

Важным понятием в теории оборотного капитала является цикл конверсии наличности (cash conversion cycle, CCC). Он отражает временной интервал между моментом оплаты сырья и материалов и получением выручки от продажи готовой продукции. В рамках этого цикла кредиторская задолженность выступает фактором, сокращающим общий срок финансирования оборота за счет привлечения внешних, но временно не оплачиваемых ресурсов. Чем дольше предприятие может удерживать средства поставщиков без ухудшения условий сотрудничества, тем эффективнее оно управляет оборотным капиталом [2, с.88].

Кредиторская задолженность имеет двойственную природу. С одной стороны, она позволяет высвободить денежные средства и использовать их для других целей: закупки сырья, инвестиций в краткосрочные активы, выплаты заработной платы и прочего. С другой стороны, чрезмерная задолженность может ухудшить показатели платежеспособности, снизить доверие поставщиков, вызвать перебои в поставках и увеличить стоимость закупок из-за потери скидок за оперативную оплату.

Классическая модель оценки кредиторской задолженности основывается на соотношении между стоимостью отсрочки платежа и потенциальными издержками. Например, если поставщик предлагает скидку за досрочную оплату, компания должна оценить, насколько выгодно использовать отсрочку по сравнению с получаемой скидкой.

Формирование политики управления кредиторской задолженностью предприятия — это не только вопрос финансов, но и элемент корпоративной

стратегии. Выстраивание сбалансированных отношений с поставщиками, умение вести переговоры, знание рыночных условий и рисков — все это влияет на успешность применения механизма отсроченной оплаты как скрытого источника финансирования [10, с.101].

В зарубежной литературе широко обсуждаются концепции «trade credit» (торгового кредита) и его влияние на ликвидность компаний. По данным исследований, в развитых странах до 20–30% краткосрочных обязательств формируется за счет отсрочек поставщикам. В условиях растущих процентных ставок и сжатия банковского кредитования этот показатель может значительно увеличиваться.

На российском рынке управление кредиторской задолженностью приобретает особую значимость в контексте санкционной политики, колебаний рубля и нестабильной денежной массы. Многие предприятия перешли на расчеты в рублях и начали активнее использовать механизмы договорных отсрочек как способ сохранить ликвидность. При этом уровень зрелости в подходах к управлению задолженностью сильно различается: от формального учета до полноценной кредитной стратегии.

Современные ИТ-инструменты, такие как ERP-системы, платформы по управлению поставками и блокчейн-решения, позволяют детализировать контроль за кредиторской задолженностью, учитывать динамику по каждому контрагенту и автоматизировать процесс принятия решений. Это снижает риски ошибок, повышает прозрачность и позволяет оперативно реагировать на изменения условий.

В современных экономических условиях все больше компаний рассматривают кредиторскую задолженность не как обременение, а как источник краткосрочного внутреннего финансирования. Этот подход базируется на концепции «отложенного платежа», при которой организация получает ресурсы или услуги сейчас, а оплачивает их спустя определенное время, оговоренное в договоре. Такой механизм позволяет временно

использовать чужие средства для поддержки текущей деятельности, не прибегая к банковским займам или выпуску долговых инструментов.

Финансовое преимущество отсроченного платежа заключается в возможности продлить оборотный цикл без отвлечения собственных средств. По сути, кредиторская задолженность становится альтернативой внешнему финансированию, при этом зачастую не требующей дополнительных затрат, если соблюдаются договорные сроки. Например, если организация получает 60-дневную отсрочку, то в течение двух месяцев она может использовать средства, которые должна поставщику, для других нужд: закупки новых партий товара, выплаты зарплат или закрытия срочных обязательств.

Однако эффективность использования кредиторской задолженности зависит от баланса между сроком отсрочки, объемом обязательств и экономическим эффектом от их временного удержания. Для оценки потенциала такого финансирования применяется показатель удельного веса кредиторской задолженности в структуре краткосрочных обязательств, а также анализ ее влияния на ликвидность и финансовую устойчивость. Ниже представлена сравнительная таблица 1 по крупным российским компаниям, демонстрирующая долю кредиторской задолженности и ее динамику [2, с.96].  
Таблица 1 — Доля кредиторской задолженности в структуре краткосрочных обязательств компаний в 2024 году [1; 7; 9; 11]

Компания	Краткосрочные обязательства, млрд. руб.	Кредиторская задолженность, млрд. руб.	Доля кредиторской задолженности, %	Средний срок оплаты, дней
X5 Group	540	372	68,9	45
Магнит	410	286	69,8	47
РусАгро	98	62	63,3	52
М.Видео	120	91	75,8	58
Группа «Черкизово»	85	56	65,9	42

Данные таблицы 1 свидетельствуют о высоком удельном весе кредиторской задолженности в краткосрочных обязательствах крупнейших розничных и агропромышленных компаний России. В частности, у X5 Group

и «Магнита» этот показатель приближается к 70%, а у М.Видео — почти 76%. Это означает, что значительная часть текущих обязательств формируется именно за счет поставщиков, что позволяет компаниям эффективно перераспределять внутренние ресурсы.

Средний срок оплаты по данным компаниям колеблется в пределах 42–58 дней, что подтверждает стратегическое использование отсрочек как финансового буфера. Такой подход особенно важен в условиях высокой волатильности потребительского спроса, роста закупочных цен и необходимости оперативного пополнения оборотного капитала.

Важно отметить, что скрытое финансирование через кредиторскую задолженность позволяет компаниям снижать потребность в дорогих внешних заимствованиях. Это актуально в 2024–2025 гг., когда процентные ставки остаются высокими, а доступ к кредитам для отдельных отраслей ограничен. При этом эффективность использования данного инструмента зависит от способности компании поддерживать стабильные отношения с поставщиками, соблюдать сроки оплат и договариваться об условиях сотрудничества без потери преференций.

Несмотря на очевидные преимущества кредиторской задолженности как источника скрытого финансирования, ее использование имеет четкие границы. За пределами этих границ отсрочка платежей перестает быть инструментом экономии и начинает генерировать риски, способные нанести ущерб компании — как в краткосрочном, так и в долгосрочном аспектах.

Один из первых и наиболее ощутимых рисков — потеря скидок за досрочную оплату. Многие поставщики предлагают ценовые преференции в обмен на ускоренные платежи. Когда компания отказывается от таких условий ради продления срока оплаты, она теряет потенциальную экономию, которая в сумме может превышать выгоду от временного удержания средств. Кроме того, увеличивается «стоимость» такого финансирования — фактически организация отказывается от безрискового дохода в пользу неопределенных выгод.

Второй блок рисков — репутационные последствия и ухудшение условий сотрудничества. Поставщики внимательно отслеживают платежную дисциплину своих партнеров. Систематические задержки, даже в пределах договорных рамок, могут привести к ужесточению условий, отказу от отсрочек, сокращению поставок или расторжению контракта. Особенно чувствительны к этому малые и средние поставщики, для которых стабильность расчетов критична. Подобные проблемы могут сказаться не только на цепочках поставок, но и на репутации компании на рынке.

Третья группа рисков — правовые и операционные сложности. В случае превышения сроков оплаты компания рискует столкнуться с претензиями, неустойками, судебными исками. Это влечет дополнительные издержки, отвлекает ресурсы и ухудшает показатели по обязательствам. Кроме того, чрезмерная кредиторская задолженность может повлиять на показатели платежеспособности в глазах банков и инвесторов, осложняя доступ к финансированию.

Для систематизации рассмотрим таблицу 2, в которой представлены типовые риски при использовании кредиторской задолженности и их последствия.

Таблица 2 — Основные риски при управлении кредиторской задолженностью и их последствия [2, с.99]

Тип риска	Содержание	Потенциальные последствия
Финансовый	Потеря скидок за досрочную оплату	Упущенная прибыль, рост фактических затрат
Репутационный	Просрочки, ухудшение условий сотрудничества	Потеря доверия, отказ поставщиков от отсрочек
Операционный	Сбои в поставках из-за ухудшения отношений	Нарушение производственного процесса, убытки
Правовой	Нарушение условий договоров, претензии, пени	Судебные разбирательства, дополнительные издержки
Финансово-отчётный	Перегрузка краткосрочных обязательств	Снижение кредитного рейтинга, ухудшение отчётности
Стратегический	Зависимость от одного или нескольких ключевых поставщиков	Потеря гибкости, уязвимость в переговорах

Как видно из таблицы 2, каждый из рисков несет конкретные угрозы, влияющие на различные аспекты деятельности. Особенно критично учитывать эти ограничения в условиях экономической нестабильности, когда поставщики становятся менее лояльными, а конкуренция за ресурсы — выше. Кроме того, ужесточение регулирования и контроль за платежной дисциплиной со стороны налоговых и фискальных органов также усложняют безграничное использование задолженности как источника финансирования.

Для минимизации рисков компании разрабатывают внутренние лимиты на отсрочки, классифицируют поставщиков по степени надежности, внедряют системы рейтингов, а также проводят регулярный мониторинг сроков оплаты и динамики задолженности. Особенно важно учитывать сезонные колебания, рыночную конъюнктуру и отраслевые стандарты — в одних секторах отсрочки в 60 дней являются нормой, в других уже считаются критичными.

Компетентное управление кредиторской задолженностью требует не просто отсрочки платежей, а выстраивания четкой системы, при которой сроки оплаты становятся инструментом стратегического регулирования финансовых потоков. Компании, добившиеся успеха в этом направлении, используют гибкий, но структурированный подход, включающий аналитику, автоматизацию и переговорную тактику.

Первый шаг к оптимизации — оценка текущей платежной дисциплины. Это включает анализ среднего срока оплаты (Days Payable Outstanding, DPO), сравнение его с отраслевыми бенчмарками и выявление дисбаланса между обязательствами и поступлениями. Такой анализ позволяет понять, где именно кроются резервы: можно ли продлить сроки без последствий или, наоборот, есть необходимость их сокращения.

Второй элемент — сегментация поставщиков. Компании делят партнеров на группы в зависимости от объемов закупок, чувствительности к срокам оплаты и степени лояльности. Крупным поставщикам с высоким уровнем зависимости от конкретной компании чаще удается диктовать условия. Напротив, при работе с универсальными поставщиками, имеющими

множество клиентов, заказчики могут добиваться отсрочек, используя конкуренцию в свою пользу [6].

Третья стратегия — переговорная политика и договорные инструменты. Профессиональный переговорный процесс позволяет формализовать условия отсрочек, фиксировать штрафные санкции, согласовывать поэтапные платежи и прочие формы взаимодействия. Нередко используются механизмы бонусов за объем или за платежную стабильность, что делает структуру отношений более гибкой и предсказуемой.

Кроме того, все более широкое распространение получает Supply Chain Finance (SCF) — платформа или финансовая схема, при которой поставщик получает деньги сразу после отгрузки, а покупатель оплачивает позже, но с участием банка или другого посредника. Этот подход позволяет одновременно сохранить ликвидность покупателя и повысить стабильность поставщика. В 2024–2025 гг. многие азиатские и европейские компании внедрили SCF как стандартную практику, снижая тем самым риски в цепочке поставок [3; 13].

На практике важную роль играет автоматизация контроля за сроками и объемами оплаты. Современные ERP-системы позволяют не только отслеживать задолженность, но и интегрировать ее с бюджетированием, прогнозированием и управлением контрактами. Такие решения помогают оперативно выявлять отклонения, предупреждать просрочки и формировать стратегию на основании реальных данных.

Также применяется метод оптимизации графиков платежей. Некоторые компании разбивают крупные обязательства на транши, распределяя оплату по дням, неделям или кварталам. Это снижает нагрузку на оборотные средства и одновременно делает финансовый поток более предсказуемым.

Примеры 2024–2025 годов показывают, как компании адаптируются к новым экономическим реалиям с помощью практик отсрочки:

— BYD и Geely (Китай) продлили сроки оплаты до 60 дней, чтобы использовать временно высвобожденные средства для собственных инвестиций, не прибегая к займам. При этом был введен контроль за

соблюдением новых условий, чтобы не провоцировать отказ поставщиков [12];

— X5 Group и Магнит (Россия) усилили договорную работу и внедрили SCF-решения с банками-партнерами, позволяя поставщикам оперативно получать средства, а самим удерживать ликвидность дольше [4];

— в B2B-секторе наблюдается распространение гибридных моделей, где часть оплаты фиксируется заранее, а остаток — по факту выполнения работ или по согласованным этапам. Это снижает конфликтность и делает расчеты более управляемыми [8].

Наконец, важный элемент успешной оптимизации — прозрачность и обратная связь. Компании, которые открыто информируют контрагентов о своих платежных планах, чаще добиваются взаимопонимания, особенно в кризисные периоды. Это снижает напряженность в отношениях и укрепляет доверие, даже при наличии объективных задержек.

Все это говорит о том, что оптимизация сроков оплаты — это не просто затягивание расчетов, а комплексная финансово-операционная стратегия. Ее реализация требует системного подхода, сочетания гибкости и жесткого контроля, а также готовности адаптироваться к меняющимся условиям бизнеса.

Управление кредиторской задолженностью в современных условиях выходит далеко за рамки простой отсрочки платежей. Грамотный подход к работе с поставщиками способен трансформировать обязательства в эффективный инструмент временного финансирования, позволяющий компаниям поддерживать ликвидность, снижать нагрузку на оборотный капитал и адаптироваться к нестабильной экономической среде. Вместе с тем, возможности этого инструмента ограничены рядом рисков, превышение которых может привести к негативным последствиям как для самой организации, так и для ее партнёрских отношений.

Кредиторская задолженность, при соблюдении определенных границ и условий, может стать стабильным и управляемым источником

финансирования. Однако ее эффективность зависит не только от внутренних решений, но и от внешней среды: доступности банковских ресурсов, рыночной конъюнктуры, уровня доверия в деловых отношениях.

### Список литературы

1. Анализ цепочек поставок в агросекторе: 2024–2025. Агро.Эксперт. 2025. [Электронный ресурс] // URL: <https://agro.expert.ru/articles/2025/obzor-predpriyatiy-agrokompleksa/> (дата обращения 01.08.2025).
2. Бочаров В.В. Финансовый менеджмент. // СПб.: Питер. –2023. — 352 с.
3. Как Supply Chain Finance помогает в 2025 году. WTW Insights. 2025. [Электронный ресурс] // URL: <https://www.wtwco.com/en-gb/insights/2025/04/maximizing-global-business-potential-with-a-centralized-trade-credit-program> (дата обращения 01.08.2025).
4. Как бизнес использует скрытое финансирование в расчётах. FD.ru. 2025. [Электронный ресурс] // URL: <https://www.fd.ru/articles/163469-krizis-neplatejey-dinamika-debitorskoj-zadoljennosti> (дата обращения 01.08.2025).
5. Ковалев В.В. Финансовый анализ: управление капиталом. // М.: Проспект. – 2023. — 416 с.
6. Крупная энергетическая компания внедряет мониторинг платежной дисциплины. S&P Global. 2025. [Электронный ресурс] // URL: <https://pages.marketintelligence.spglobal.com/Economic-Outlook-and-Customer-Credit-Risk-How-Companies-Can-Navigate-Trade-Shifts-in-2025.html> (дата обращения 01.08.2025).
7. Магнит — годовой отчёт и показатели 2024 года. Magnit.ru. 2025. [Электронный ресурс] // URL: <https://ir.magnit.ru/financials/statements/> (дата обращения 01.08.2025).
8. Обзор платежной дисциплины в B2B. Альта-Софт. 2024. [Электронный ресурс] // URL: <https://www.altar.ru/perspective/payments-2024/> (дата обращения 01.08.2025).

9. Отчёт М.Видео за 2024 год. Официальный сайт М.Video. 2025. [Электронный ресурс] // URL: <https://www.mvideoeldorado.ru/investors/> (дата обращения 01.08.2025).
10. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности. // М.: ИНФРА-М. – 2023. — 368 с.
11. Финансовая отчётность X5 Group за 2024 год. Официальный сайт X5 Group. 2025. [Электронный ресурс] // URL: <https://www.x5.ru/investors/reports/> (дата обращения 01.08.2025).
12. BYD, Geely и Xiaomi получают 60 дней на оплату поставщикам. FIS Group. 2025. [Электронный ресурс] // URL: <https://fisgroup.ru/blog/upravlenie-debitirskoy-zadolzhennostyu/> (дата обращения 01.08.2025).
13. SCF как антикризисный механизм 2025. Deloitte. 2025. [Электронный ресурс] // URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/finance/articles/scf-in-russia-2025.html> (дата обращения 01.08.2025).

### **References**

1. Analysis of supply chains in the agricultural sector: 2024–2025. Agro.Expert. 2025. [Electronic resource] // URL: <https://agro.expert.ru/articles/2025/obzor-predpriyatiy-agrokompleksa/> (accessed 01.08.2025).
2. Bocharov V.V. Financial management. // St. Petersburg: Piter. –2023. — 352 p.
3. How Supply Chain Finance helps in 2025. WTW Insights. 2025. [Electronic resource] // URL: <https://www.wtwco.com/en-gb/insights/2025/04/maximizing-global-business-potential-with-a-centralized-trade-credit-program> (date of access 08/01/2025).
4. How business uses hidden financing in settlements. FD.ru. 2025. [Electronic resource] // URL: <https://www.fd.ru/articles/163469-krizis-neplatejey-dinamika-debitorskoj-zadoljennosti> (date of access 08/01/2025).
5. Kovalev V.V. Financial analysis: capital management. // М.: Prospect. - 2023. - 416 p.

6. A large energy company introduces payment discipline monitoring. S&P Global. 2025. [Electronic resource] // URL: <https://pages.marketintelligence.spglobal.com/Economic-Outlook-and-Customer-Credit-Risk-How-Companies-Can-Navigate-Trade-Shifts-in-2025.html> (accessed on 01.08.2025).
7. Magnit - annual report and indicators for 2024. Magnit.ru. 2025. [Electronic resource] // URL: <https://ir.magnit.ru/financials/statements/> (accessed on 01.08.2025).
8. Review of payment discipline in B2B. Alta-Soft. 2024. [Electronic resource] // URL: <https://www.alta.ru/perspective/payments-2024/> (accessed on 01.08.2025).
9. M.Video report for 2024. Official website of M.Video. 2025. [Electronic resource] // URL: <https://www.mvideoeldorado.ru/investors/> (date of access 08/01/2025).
10. Savitskaya G.V. Analysis of economic activity. // M.: INFRA-M. - 2023. - 368 p.
11. Financial statements of X5 Group for 2024. Official website of X5 Group. 2025. [Electronic resource] // URL: <https://www.x5.ru/investors/reports/> (date of access 08/01/2025).
12. BYD, Geely and Xiaomi will receive 60 days to pay suppliers. FIS Group. 2025. [Electronic resource] // URL: <https://fisgroup.ru/blog/upravlenie-debitirskoy-zadolzhennostyu/> (date of access 01.08.2025).
13. SCF as an anti-crisis mechanism 2025. Deloitte. 2025. [Electronic resource] // URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/finance/articles/scf-in-russia-2025.html> (date of access 01.08.2025).