

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра финансов и кредита

**АВТОРЕФЕРАТ**

**на выпускную квалификационную работу (магистерскую работу)**

по направлению 38.04.01 Экономика

профиль «Финансовое планирование»

студентки 3 курса экономического факультета

**Ждановой Татьяны Вадимовны**

**Тема работы: Финансовые методы управления дебиторской задолженностью на примере ПАО «ГМК «Норильский никель»»**

Научный руководитель:

доцент кафедры финансов и кредита,

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ С.С. Голубева

Зав. кафедрой финансов и кредита,

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ О. С. Балаш

Саратов 2026

**ВВЕДЕНИЕ.** Дебиторская задолженность является неотъемлемой частью хозяйственной деятельности любого предприятия. В современных условиях предприятиям необходимо тщательно и безошибочно выбирать направление дальнейшего развития, разрабатывая программу действий, охватывающую как тактические меры на текущий период, так и стратегию на перспективу. В связи с этим, эффективное управление дебиторской задолженностью является критически важным для поддержания платежеспособности компании. Следовательно, для каждой организации актуальна задача непрерывного управления и регулирования дебиторской задолженности.

В современной экономике, характеризующейся глобализацией, растущими финансовыми рисками и усилением конкуренции, финансовая устойчивость является ключевым фактором для выживания организаций.

В ходе своей деятельности любая организация неизбежно вступает в договорные отношения с различными контрагентами — будь то поставщики, подрядчики, покупатели или заказчики, — что порождает взаимные обязательства.

Несмотря на разработанность темы исследования, современные условия требуют совершенствования анализа дебиторской задолженности организации.

Проблема управления дебиторской задолженностью занимает ключевое место в финансовом управлении крупных промышленных компаний. Для ПАО «ГМК «Норильский никель» — одного из мировых лидеров в добыче и переработке цветных и благородных металлов — эффективность работы с дебиторской задолженностью напрямую влияет на ликвидность, величину оборотного капитала и способность предприятия реализовывать инвестиционные и операционные программы. Высокие объёмы выручки, специфические экспортные цепочки, высокая концентрация покупателей и геополитические риски (включая валютные

колебания и санкционные ограничения) создают дополнительные трудности при управлении кредитными условиями и сбором платежей.

Эффективное управление дебиторской задолженностью обеспечивает своевременное поступление денежных средств, а также снижает финансовые риски, связанные с невозвратом долгов или просрочками платежей. Однако, несмотря на важность этой функции, ПАО «ГМК «Норильский никель» сталкивается с рядом проблем в области управления дебиторской задолженностью, таких как высокий уровень просроченных долгов, недостаточная автоматизация процессов и слабый контроль за дебиторами.

Цель работы – исследование финансовых методов управления дебиторской задолженностью на примере ПАО «ГМК «Норильский никель».

Реализации поставленной цели обусловила необходимость решения следующих основных задач исследования:

- изучить теоретические основы управления дебиторской задолженности;
- провести анализ формирования дебиторской задолженности ПАО «ГМК «Норильский никель»;
- выявить основные проблемы взыскания дебиторской задолженности;
- разработать мероприятия, направленные на сокращение дебиторской задолженности.

Теоретическую основу выпускной квалификационной работы составили труды отечественных ученых и экономистов как Л.Т. Гиляровской, А.А. Володина, Г.В. Савицкой, О.С. Дьяконовой, которые изучали процесс формирования и регулирования дебиторской задолженности.

Предметом исследования является система экономических отношений, которые возникают в процессе реализации и формирования дебиторской задолженности предприятия.

Научная новизна работы заключается в формулировке практико-ориентированных рекомендаций по сокращению дебиторской задолженности предприятия.

Конкретным объектом исследования является деятельность по управлению дебиторской задолженностью ПАО «ГМК «Норильский никель».

Методами исследования выступают общенаучные диалектические методы, как анализ и синтез, метод сравнения, графический метод, статистический метод обработки информации, метод научного абстрагирования, позволяющие сформировать теоретические выводы о рассматриваемом предмете исследования.

Информационной базой выпускной квалификационной работы магистра послужили федеральные законы, инструкции, методические указания, официальный сайт ПАО «ГМК «Норильский никель»

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 Теоретические основы управления дебиторской задолженностью предприятия исследователем раскрываются понятие, методы регулирования дебиторской задолженности по договорным обязательствам.

Дебиторская задолженность возникают по разным причинам - нежелание должника платить установленную договором сумму, недисциплинированность или неплатежеспособность дебитора, споры между контрагентами по поводу взаимных обязательств и т.д.

Рост дебиторской задолженности может негативно сказаться на итоговых показателях баланса, так как снижение оборотных активов может способствовать увеличению времени по продолжительности финансового цикла.

Информация о дебиторской задолженности, представляемая в бухгалтерской отчетности, имеет важное значение для оценки финансового положения организации. При формировании бухгалтерского баланса все активы организации (в том числе и дебиторская задолженность) должны

быть подразделены на оборотные и внеоборотные. Но данная классификация весьма субъективна.

Согласно действующим учетным правилам активы представляются как оборотные или внеоборотные в зависимости от срока их обращения или погашения. Анализ практики представления информации о дебиторской задолженности в бухгалтерском балансе показал, что организации отражают дебиторскую задолженность довольно неоднородно, в зависимости от своего профессионального суждения.

Для представления информации о дебиторской задолженности в бухгалтерском балансе по степени ликвидности и проведения анализа финансовой устойчивости организаций по данным баланса целесообразно подразделение этой задолженности на краткосрочную и долгосрочную и дифференцированное отражение этих видов задолженности в разных разделах баланса.

Из-за разной специфики структуры баланса разных компаний, нельзя полагаться на унифицированные стандарты структуры баланса. Каждая компания разрабатывает свои методологические указания, на основании которых распределяются статьи доходов в соответствующие строки баланса. Главным критерием является специфика, которая не должна противоречить ФЗ РФ, а также Приказам Минфина России. Благодаря таким подходам организация способствует достоверному раскрытию своих финансовых результатов.

Основной причиной роста дебиторской задолженности организации является отсутствие ее управления. Без оперативного управления дебиторской задолженностью невозможно грамотное планирование и управление предприятием, т.к. дебиторская задолженность – это «зависшие» денежные средства предприятия. Следовательно, отсутствие необходимых денежных средств, приведет организацию к значительным трудностям финансирования своей текущей деятельности.

Первым этапом в управлении дебиторской задолженностью является ее планирование. Это включает в себя финансовые расчеты, оценку рисков и принятие управленческих решений. Чтобы такое планирование было действенным, нужно четко определить стратегию компании, политику продаж, спрогнозировать, когда клиенты оплатят свои долги, и установить разумные лимиты по дебиторской задолженности. Так же к данному этапу относится комплексная проверка дебитора на начальном этапе заключения договора; юридическое сопровождение работы по заключению договоров.

Второй этап – это учет дебиторской задолженности на каждую отчетную дату и контроль величины дебиторской задолженности с плановыми показателями. В рамках контроля дебиторской задолженности проводится сбор данных о финансовом состоянии должников, поскольку оно напрямую влияет на состояние самой задолженности.

Третий этап – это анализ дебиторской задолженности, который включает в себя следующие процедуры:

- оценка общего уровня и динамики: как меняется общая сумма долгов перед компанией со временем;
- анализ структуры: из чего состоит общая дебиторская задолженность (например, по типам клиентов, по срокам);
- ранжирование по срокам: сортировка долгов в зависимости от того, как давно они возникли;
- оценка эффективности: насколько выгодно компании иметь такую дебиторскую задолженность;
- анализ отклонений: выявление причин, по которым фактические показатели дебиторской задолженности отличаются от запланированных;
- диагностика проблем: определение причин, почему сложилась негативная ситуация с долгами компании.

Четвертый этап – это фаза реализации альтернативных решений, направленных на ликвидацию дебиторской задолженности, их может быть

одно или несколько. На этой стадии определяется перечень процедур для ликвидации или снижения уровня дебиторской задолженности:

- формирование процедуры инкассации дебиторской задолженности;
- досудебная претензионная работа с недисциплинированными дебиторами;
- начисление штрафов, пени за просрочку оплаты;
- взыскание просроченного долга в судебном порядке.

Таким образом, организация системного подхода к оценке выявления неплатежеспособных контрагентов позволит грамотно оценить и предотвратить риск неоплаты реализации и образования просроченных платежей, своевременно определять потребность в заемном капитале или же привлечении дополнительных средств при работе с текущими хозяйственными операциями, построить и реализовать систему комплексных мер по работе взыскания просроченной дебиторской задолженности.

В главе 2 Анализ и оценка дебиторской задолженности на примере ПАО «ГМК «Норильский никель» автор дает общую характеристику предприятия, проводит анализ финансового состояния и системы финансового планирования в ПАО «ГМК «Норильский никель», а также рекомендации по урегулированию и процессу сопровождения дебиторской задолженности.

ПАО «Норильский никель» является одним из лидеров российской экономики. Как правило, крупнейшие российские компании, которые заметны в глобальном масштабе – это или финансовые конгломераты (как «Сбербанк»), или же компании, добывающие углеводороды. ПАО «ГМК «Норильский Никель» является исключением. В отличие от большинства горнодобывающих компаний России, которые или же занимают внутренний рынок, или были куплены более крупными холдингами (например, металлургическими), ПАО «ГМК «Норильский никель» сумело остаться независимой компанией, при этом компания является одним из ключевых игроков в своем сегменте на мировом рынке.

Большая часть производства ПАО «ГМК «Норильский никель» базируется на территории Российской Федерации, а именно, в Норильском промышленном районе (основное производство), в Забайкальском крае и на Кольском полуострове. Также функционирует завод в Финляндии (располагается в г. Харьявалта).

Несмотря на серьезные позиции, занимаемые на национальном и мировом рынках, финансовые показатели ПАО «ГМК «Норильский никель» отмечают общую тенденцию к снижению, что объясняется, в первую очередь, внешними факторами – нестабильной экономической и геополитической ситуацией в мировом сообществе. В связи с этим предприятию необходимо максимально использовать свои внутренние ресурсы, в том числе кадровые, для увеличения выручки.

Помимо производственной деятельности ПАО «ГМК «Норильский никель», являясь ведущей горно-металлургической российской компанией, ведет активную социальную и экологическую политику.

Наибольшую динамику в росте показали финансовые вложения, что является результатом расширения производства и увеличения финансирования компании.

По итогам анализа наблюдается положительная динамика роста ключевых показателей. Чистая прибыль выросла, что в целом будет сказываться на таких факторах как:

- дивидендная политика;
- показатель привлечения инвестиций, а также инвесторов;
- уровень эффективности реализации основной деятельности компании;
- возможности дальнейшего кредитования;
- формирование фондов и резервов компании;
- развитие компании в целом.

В 2025 году наблюдается тенденция преимущественно положительного роста ключевых показателей. Но также стоит отметить, что увеличение чистого долга и свободного денежного потока имеет обратный характер. Т.е. при росте данных показателей, делаем вывод, что увеличилась долговая нагрузка ПАО «ГМК «Норильский никель». И что для компании предпочтительней политика сохранения денежных средств, нежели оборот данного показателя.

Для ПАО «ГМК «Норильский никель» дебиторская задолженность играет важную роль в операционной деятельности компании, так как она отражает объемы предоставленных отсрочек платежей клиентам, что является стандартной практикой в металлургической отрасли. Значение этой статьи баланса заключается в её влиянии на ликвидность и финансовую устойчивость компании, так как своевременное погашение задолженности обеспечивает приток денежных средств, необходимых для текущей деятельности.

Выявление проблемных групп дебиторов является важным этапом анализа, так как позволяет определить клиентов, чья задолженность может представлять риск для компании. Среди дебиторов ПАО «ГМК «Норильский никель» значительную часть составляют внешние контрагенты, которые не входят в список РОКС НН (российские организации корпоративной структуры Норильского никеля), что требует дополнительного анализа их платежеспособности и стабильности. Проблемные группы дебиторов часто связаны с экономическими трудностями или изменениями в рыночной конъюнктуре, что делает их мониторинг и управление ими приоритетным направлением для компании.

Для предотвращения или уменьшения негативных последствий, которые могут наступить в случае неисполнения должниками обязательств по оплате, целесообразно разработать комплекс мер, направленных на снижение дебиторской задолженности.

Организация также может исключить влияние кредитного или иных рисков из оценки будущих денежных потоков и учесть данный фактор в ставке дисконтирования, если такой подход позволит получить более надежную оценку. Однако если ожидаемые денежные потоки в одном из сценариев были скорректированы на определенный риск, то этот риск не должен корректировать ставку дисконтирования. Если же риск не был учтен при оценке ожидаемых денежных потоков, он должен быть учтен при определении ставки дисконтирования.

#### 1. Внутренние способы, в частности:

- систематическая оценка дебиторской задолженности, контроль сроков оплаты, выявление просроченной задолженности;
- контроль за финансовым состоянием должников, проверка наличия задолженности перед бюджетом, судебных дел и введение процедур банкротства, ранжирование дебиторов и присвоение класса платежеспособности;
- контроль за соблюдением платежно-расчетной дисциплины подразделениями организации;
- разработка и применение KPI, направленных на снижение дебиторской задолженности.

Эффективность применяемых способов снижения дебиторской задолженности может быть оценена путем сопоставления показателей дебиторской задолженности в динамике, сопоставления размера снижения (увеличения) дебиторской задолженности с объемом продаж, плановой (фактической) прибылью, анализа оборачиваемости дебиторской задолженности.

#### 2. Внешние способы, в частности:

- уведомление контрагентов о договорных сроках погашения дебиторской задолженности, в случае просрочки - выставление претензий;
- своевременное инициирование и проведение взаимозачетов с контрагентами;

- факторинг (финансирование под уступку денежного требования). Использование данного способа снижения дебиторской задолженности целесообразно, если размер вознаграждения (процентов) по факторингу меньше, чем размер процентов за кредит, или у организации нет иных возможных инструментов кредитования (например, отказ банков по кредитованию);

- страхование дебиторской задолженности. Указанный способ позволяет при наступлении предусмотренного в договоре страхового случая получить страховое возмещение, определенное договором. При этом указанный способ является достаточно дорогостоящим, так как услуга страхования является платной, а страховое возмещение выплачивается не в полной сумме дебиторской задолженности.

Своевременный мониторинг контрагентов и порядка исполнения ими взятых на себя обязательств позволит на раннем этапе выявить появляющиеся риски нарушения обязательств.

Подводя итоги методологических рекомендаций по работе с дебиторской задолженностью, можно сделать вывод, что ПАО «ГМК «Норильский никель» с каждым годом все больше внедряет автоматических проверок и разработок, опираясь на политику снижения дебиторской задолженности. Но новые подходы требуют тщательной проработки на внутреннем и внешнем уровне контроля. Таким образом, следует организовать планомерный переход к новой системе контроля, которая будет внедряться поэтапно, по мере проработок уже стабильных механизмов взаимодействия.

**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.

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.

Большинство иностранных поставщиков полностью ушли с российского рынка, другие – временно приостановили поставки товаров и услуг российским юридическим лицам, в связи с чем осуществление закупок у данных поставщиков для ПАО «ГМК «Норильский никель» стало недоступным. По большей части номенклатур реализован переход к поставкам от альтернативных поставщиков из Российской Федерации и иных государств в 2025 году, однако частично такие поставки могут занимать более длительное время из-за усложнившихся логистических и финансовых цепочек, что в свою очередь оказывает влияние на графики выполнения ряда инвестиционных проектов и инвестиционных обязательств.

ПАО «ГМК «Норильский никель» также находится в процессе реконфигурации каналов сбыта, направленной на снижение санкционных рисков в процессах поставки продукции и получения оплаты. Это повлекло удлинение сбытовых логистических цепочек, пересмотр базиса поставок части металлопродукции и увеличение концентрации кредитного риска компании, но при этом, благодаря мероприятиям по активному управлению поставками и каналами платежей, стабилизировался уровень запасов готовой продукции и снизился уровень дебиторской задолженности.

Комплекс мероприятий, разработанный в данной работе, позволит организации с большей эффективностью и отдачей использовать свои финансовые ресурсы. Следовательно, эффективное использование средств

позволит организации снизить сумму дебиторской задолженности, расширяя спектр оказываемых услуг.

Для эффективного управления дебиторской задолженностью ПАО «ГМК Норильский Никель» необходимо внедрить современные методы анализа, которые помогут более точно оценивать риски и возможности. Рекомендуется регулярно пересматривать кредитную политику, учитывая изменения в экономической ситуации и платежеспособности клиентов. Также стоит рассмотреть возможность применения аналитических инструментов для прогнозирования изменений в дебиторской задолженности. Важно проводить мониторинг задолженности и ее структуры для своевременного реагирования на возможные угрозы. Таким образом, комплексный подход к управлению дебиторской задолженностью будет способствовать повышению финансовой устойчивости компании.