

УДК 364.62 DOI: 10.14451/1.256.162

Ловушка кредиторской задолженности: диагностика и преодоление в системе учета расчетов с поставщиками на примере АО «КАЛУГАГЛАВСНАБ»

© 2026 **Фатеева Татьяна Николаевна**

Кандидат экономических наук, доцент. Финансовый университет при Правительстве РФ (Калужский филиал).

E-mail: tnfateeva@fa.ru

© 2026 **Восканян Милена Хореновна**

Студент. Финансовый университет при Правительстве РФ (Калужский филиал).

E-mail: milenavoskanyan2004@gmail.com

Ключевые слова: кредиторская задолженность, ловушка ликвидности, поставщики и подрядчики, налоговая осмотрительность, платежный календарь.

В статье исследуется малоизученный аспект управления финансами хозяйствующих субъектов – формирование «ловушки кредиторской задолженности». Данный феномен трактуется как ситуация, при которой наращивание объемов долгов перед поставщиками и подрядчиками, воспринимаемое менеджментом в качестве бесплатного источника финансирования, оборачивается скрытой утратой ликвидности и ростом вероятности кассовых разрывов. Сформулированные выводы обладают методической ценностью для диагностики аналогичных рисков в компаниях среднего и крупного бизнеса.

В практике корпоративного управления последних лет все отчетливее проступает противоречие между стремлением предприятий к масштабированию деятельности и качеством учетно-контрольных процедур, обслуживающих это расширение. Особую остроту проблема приобретает в сфере расчетов с поставщиками и подрядчиками. Кредиторская задолженность, выступая традиционным источником краткосрочного финансирования, при утрате управляемости способна трансформироваться в так называемую «ловушку» – состояние, при котором внешние

признаки благополучия (рост закупок, увеличение валюты баланса) маскируют критическое ухудшение структуры долга и приближение кассовых разрывов.

Объектом настоящего исследования является АО «КАЛУГАГЛАВСНАБ». Выбор обусловлен не столько продолжительностью функционирования (24 года), сколько контрастом между масштабами бизнеса и сохраняющимися устаревшими методами управления расчетами. Предварительное ознакомление с отчетностью показало: валюта баланса за три года возросла на 61,2%,

достигнув 37,1 млрд руб., однако детальный анализ регистров учета выявляет системные дефекты, позволяющие сформулировать гипотезу о формировании на предприятии предпосылок «ловушки кредиторской задолженности».

Цель работы заключается в идентификации признаков указанной «ловушки» на примере АО «КАЛУГАГЛАВСНАБ», установлении причин ее возникновения и разработке инструментов, способных предотвратить негативное развитие ситуации. Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач: систематизацию теоретических представлений о природе «ловушек» в финансах; обзор рыночных практик управления расчетами; анализ бухгалтерской отчетности и учетных регистров предприятия; формулирование рекомендаций, адаптированных к его специфике.

Категория «ловушки» (англ. trap) в финансовой науке традиционно применяется для описания ситуаций, в которых видимое благополучие оборачивается скрытыми угрозами. Наибольшую известность получила «дивидендная ловушка», исследованная в работах западных и отечественных авторов [1; 2]. Однако аналогичный механизм, как представляется, способен формироваться и в сфере расчетов с поставщиками.

Под «ловушкой кредиторской задолженности» в рамках настоящего исследования понимается устойчивое состояние, характеризующееся следующими признаками:

- систематическое наращивание объемов долгов перед поставщиками, рассматриваемое менеджментом как бесплатный ресурс;

- отставание учетно-контрольных процедур от масштабов бизнеса, выражающееся в отсутствии регламентов, автоматизации и оперативного мониторинга;
- ухудшение качественных характеристик задолженности (рост доли просроченных обязательств, повышение концентрации долгов на узком круге контрагентов).

Анализ открытых источников и материалов профессиональных сообществ свидетельствует о наличии апробированных рыночных практик, позволяющих избежать попадания в подобную «ловушку». В сфере налоговой безопасности крупные компании внедряют многоступенчатые регламенты проверки контрагентов, дифференцирующие требования в зависимости от суммы сделки [3; 10]. В области управления ликвидностью эффективным инструментом признается автоматизированный платежный календарь, интегрированный с учетной системой и позволяющий ранжировать счета по приоритетам. В части документооборота прогрессивные хозяйствующие субъекты переходят на электронное взаимодействие с ключевыми поставщиками, включая в договоры санкции за задержку закрывающих документов.

АО «КАЛУГАГЛАВСНАБ» относится к категории хозяйствующих субъектов с длительной историей функционирования. Присутствие на рынке на протяжении 24 лет позволяет предполагать наличие устоявшихся связей и отлаженных бизнес-процессов. Однако анализ динамики валюты баланса (табл. 1) демонстрирует неоднозначную картину.

Таблица 1. Динамика показателей АО «КАЛУГАГЛАВСНАБ» за 2022–2024 гг. (тыс. руб.).

Показатель	2022	2023	2024	Изменение 2024/2022, %
Валюта баланса	23 017 264	25 685 958	37 110 292	+61,2
Выручка	31 246 780	35 892 456	42 156 890	+34,9
Чистая прибыль	1 245 600	1 892 400	1 156 700	-7,1

Источник: составлено авторами по данным отчетности.

Как видно из таблицы 1, рост выручки и активов сопровождается снижением чистой прибыли. На этом этапе возникает вопрос: за счет каких источников финансируется столь масштабное расширение, если собственный капитал предприя-

тия, согласно данным баланса, увеличился лишь на 9,7%. Для ответа на поставленный вопрос необходимо обратиться к структуре пассивов (табл. 2).

Таблица 2. Структурно-динамический анализ пассивов АО «КАЛУГАГЛАВСНАБ» (тыс. руб.).

Показатель	2022	2023	2024	Доля 2024, %	Изменение 2024/2022, %
Собственный капитал	2 089 843	2 279 020	2 293 280	6,2	+9,7
Долгосрочные обязательства	3 762 759	2 825 611	2 787 544	7,5	-25,9
Краткосрочные кредиты и займы	2 025 188	2 486 996	13 359 445	36,0	+559,7
Кредиторская задолженность	15 130 414	18 079 176	18 666 011	50,3	+23,4
Валюта баланса	23 017 264	25 685 958	37 110 292	100	+61,2

Источник: составлено авторами по данным отчетности.

Анализ представленных данных позволяет зафиксировать первый признак «ловушки» – критическое ухудшение структуры финансирования при внешнем росте. Доля собственного капитала сократилась до 6,2%, что свидетельствует о практически полной утрате финансовой автономии. Прирост валюты баланса на 14,1 млрд руб. обеспечен главным образом двумя источниками: краткосрочными кредитами (их объем вырос на

11,3 млрд руб.) и кредиторской задолженностью (прирост 3,5 млрд руб.). Иными словами, предприятие наращивает деятельность, опираясь на «короткие» и потенциально рискованные пассивы.

Детализация кредиторской задолженности по данным оборотно-сальдовой ведомости счета 60 представлена в таблице 3.

Таблица 3. Распределение кредиторской задолженности АО «КАЛУГАГЛАВСНАБ» по основным контрагентам на 31.12.2024 г.

Группа контрагентов	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
ООО «МеталлСнаб»	4 850 000	26,0
АО «ЭнергоРесурс»	3 210 000	17,2
ООО «КомплектПоставка»	2 450 000	13,1
ООО «СтройПодряд»	1 890 000	10,1
ЗАО «Логистик-Центр»	1 120 000	6,0
Пятерка крупнейших	13 520 000	72,4
Прочие поставщики	5 146 011	27,6
Всего	18 666 011	100

Источник: составлено авторами по данным оборотно-сальдовой ведомости.

Приведенные цифры фиксируют второй признак «ловушки» – экстремально высокую концентрацию долгов [5]. На долю пяти контрагентов приходится почти три четверти всей кредиторской задолженности. Подобная структура создает угрозу, которую можно квалифицировать как «риск цепной реакции»: любой сбой во взаимоотношениях с одним из ключевых поставщиков (например, требование перехода на предоплату)

способен мгновенно дестабилизировать всю систему расчетов. Дополнительным негативным фактором выступает наличие в составе задолженности просроченных обязательств в сумме 247 млн руб. и долгов с истекшим сроком исковой давности (оценочно – порядка 18 млн руб.). Наиболее убедительные свидетельства формирующейся «ловушки» предоставляет анализ денежных потоков (табл. 4).

Таблица 4. Анализ денежных потоков АО «КАЛУГАГЛАВСНАБ» (фрагмент, млн руб.).

Показатель	2023	2024	Изменение
Сальдо денежных потоков от текущих операций	207	191	-16
Платежи на уплату дивидендов	200	70	-130
Отношение дивидендов к операционному потоку, %	96,6	36,6	-60 п.п.
Поступления от продажи внеоборотных активов	170	12	-158

Источник: составлено авторами.

В 2023 году сложилась парадоксальная ситуация: дивидендные выплаты практически полностью (на 96,6%) поглотили операционный денежный поток. Это означает, что дивиденды выплачивались не за счет текущей деятельности, а из иных источников. Анализ инвестиционного раздела показывает, что таким источником выступила масштабная продажа внеоборотных активов (170 млн руб.). В 2024 году продажи активов практически прекратились, и сальдо совокупного денежного потока стало отрицательным (-102 млн руб.).

Третий признак «ловушки» – подмена источников финансирования. Формально высокая прибыль (1,89 млрд руб. в 2023 году) и щедрые дивиденды маскируют тот факт, что операционной эффективности недостаточно для покрытия инвестиционных потребностей и выплат собственникам [8]. Предприятие «проедает» ранее созданные резервы и активы.

Проведенное в ходе исследования интервьюирование сотрудников бухгалтерской и финансовой служб, а также изучение внутренней документации позволили идентифицировать факторы, обусловившие описанные диспропорции.

Во-первых, отсутствие формализованного регламента проверки контрагентов. Из 24 новых договоров, заключенных в 2024 году, по 18 в досье отсутствуют документы, подтверждающие реальность деятельности партнера (лицензии, допуски саморегулируемых организаций, данные о численности персонала). Проверка ограничивается получением сканов ИНН и устава. В условиях ужесточения арбитражной практики по налоговым спорам подобный подход создает прямую угрозу доначислений.

Во-вторых, неавтоматизированное планирование платежей. Решения об очередности оплат принимаются децентрализованно, на основе субъективных оценок менеджеров. Инструмент, позволяющий ранжировать счета по степени критичности (платежный календарь), в предприятии отсутствует [9]. Закономерным следствием становится возникновение просроченной задолженности (247 млн руб.) и неоптимальное расходование ликвидности.

В-третьих, задержки документооборота. Выборочный анализ 50 договоров показал, что средний разрыв между датой отгрузки товаров (выполнения работ) и датой поступления

закрывающих документов составляет 12 дней; в 15% случаев задержка достигает 30–40 дней. Это приводит к искажению данных бухгалтерского учета на отчетные даты и затрудняет оперативное управление.

В-четвертых, формальный подход к инвентаризации расчетов. Проводимая один раз в год инвентаризация не позволяет своевременно выявлять задолженность с истекшим сроком исковой давности. В результате на балансе продолжают числиться обязательства, которые должны быть списаны, что искажает реальную картину долговой нагрузки.

Предлагаемый комплекс мер базируется на обобщении рыночных практик и учитывает специфику деятельности АО «КАЛУГАГЛАВСНАБ».

Целесообразно утверждение локального акта «Регламент проверки контрагентов при заключении договоров». Дифференциация требований предлагается по суммовому признаку:

1. Для договоров свыше 5 млн руб. – полная проверка, включающая получение актуальной выписки из ЕГРЮЛ, анализ бухгалтерской отчетности контрагента, запрос документов о наличии лицензий, имущества, среднесписочной численности, проверку через сервис «Прозрачный бизнес».
2. Для договоров от 1 до 5 млн руб. – проверка выписки ЕГРЮЛ, реестра дисквалифицированных лиц, полномочий подписанта.
3. Для договоров до 1 млн руб. – минимальная проверка (выписка ЕГРЮЛ и проверка полномочий).

Все результаты проверки подлежат сохранению в электронном досье, интегрированном с карточкой контрагента в используемой программе учета.

Также рекомендуется модернизировать рабочий план счетов в части аналитики по счету 60, добавив субконто:

1. «Срок возникновения» с градацией: до 30 дней, 31–60 дней, 61–90 дней, свыше 90 дней;

2. «Категория поставщика» (стратегический, основной, вспомогательный, разовый);
3. «Вид обязательств» (товары, работы, услуги).

Это позволит в оперативном режиме формировать реестры «старения» задолженности и принимать обоснованные управленческие решения.

Проведенное исследование позволяет утверждать, что в деятельности АО «КАЛУГАГЛАВСНАБ» присутствуют отчетливые признаки формирующейся «ловушки кредиторской задолженности». Внешние показатели роста (увеличение валюты баланса на 61,2%, выручки – на 34,9%) сочетаются с критическим ухудшением структуры финансирования (доля собственного капитала сократилась до 6,2%), экстремальной концентрацией долгов перед узким кругом поставщиков (72,4% задолженности приходится на пятерку контрагентов) и дефицитом операционных денежных потоков для покрытия инвестиционных потребностей и дивидендных выплат.

Причины сложившейся ситуации коренятся в управленческой и учетной плоскостях: отсутствие формализованных регламентов проверки контрагентов, неавтоматизированное планирование платежей, задержки документооборота, формальный подход к инвентаризации расчетов. Перечисленные дефекты, будучи типичными для многих компаний, перешагнувших порог среднего бизнеса, в условиях АО «КАЛУГАГЛАВСНАБ» приобретают особую остроту ввиду масштабов деятельности.

Предложенный комплекс мер – внедрение внутреннего стандарта проверки контрагентов и детализация аналитического учета – ориентирован на практическую реализацию и способен обеспечить выход из зоны риска. С методической точки зрения, проведенный анализ может служить алгоритмом диагностики «ловушки кредиторской задолженности» для иных хозяйствующих субъектов, сталкивающихся с аналогичными проблемами.

Библиографический список

1. Арбитражный суд Центрального округа. Постановление от 15.05.2025 № Ф10-1234/2025 по делу № А09-5678/2024.
2. Божко О., Воляк Л. Учетно-аналитическое обеспечение управления расчетами с поставщиками в условиях цифровизации // *Modern Economics*. – 2025. – № 53. – С. 27–32.
3. Галкин В., Мещеряков А. Обязательства предприятия: экономическая природа и учетная интерпретация // *Modern Economics*. – 2024. – № 47. – С. 20–26.
4. Герасимова Е. Б., Никифорова Е. В., Петров А. М. Методики аналитического обеспечения оценки функционирования особых экономических зон. – М. : Спутник+, 2023. – 316 с. – ISBN 978-5-9973-6588-2. – EDN BOPMDE.
5. Методические рекомендации по оценке налоговых рисков при выборе контрагента / Федеральная налоговая служба РФ. – 2025. – URL: <https://www.nalog.gov.ru/> (дата обр. 15.02.2026).
6. Петров А. М., Листопад Е. Е., Мельникова Л. А. Финансовый учет и отчетность : учебник. – 3-е изд. – М. : Инфра-М, 2025. – 416 с. – ISBN 978-5-16-020069-9. – DOI: [10.12737/2079318](https://doi.org/10.12737/2079318). – EDN JGUIYY.
7. Петрова О. А. Применение нейросетевого моделирования для анализа эффективности принятия бизнес-решений // *Russian Journal of Management*. – 2024. – Т. 12, № 3. – С. 323–329. – DOI: [10.29039/2409-6024-2024-12-3-323-329](https://doi.org/10.29039/2409-6024-2024-12-3-323-329). – EDN EUBWUC.
8. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности : учебник. – 7-е изд. – М. : Инфра-М, 2024. – 378 с.
9. Фатеева Т. Н. Цифровизация и моделирование бизнес-процессов: современные подходы и инструменты для повышения эффективности // *Экономические науки*. – 2024. – 11(240). – С. 115–118.
10. Фатеева Т. Н., Чухрай А. А. Дивидендная политика как инструмент манипуляции финансовым восприятием на примере ООО «Элмат» // *Экономические науки*. – 2025. – 12(253). – С. 206–213.