

Внутриструктурные процессы учета и контроля финансовых результатов как инструмент повышения эффективности управления дебиторской задолженностью

Федоров Алексей Васильевич

Аспирант, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6522-3983>, e-mail: alexfedorov@mail.ru

Рогоуленко Татьяна Михайловна

Д-р экон. наук, проф. каф. бухгалтерского учета, аудита и налогообложения

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1027-1248>, e-mail: tmguu@mail.ru

Государственный университет управления, 109542, Рязанский пр-т, 99, г. Москва, Россия

Аннотация

В статье рассматриваются вопросы организации и внедрения внутриструктурных процессов учета и контроля финансовых результатов как инструмента повышения эффективности управления дебиторской задолженностью на предприятиях фармацевтической отрасли. Для удовлетворения требований рынка к качеству выпускаемой продукции руководству необходимо не только повышать уровень технологичности производства, но и решать вопросы повышения эффективности управления предприятием, направленного на достижение запланированных величин финансовых результатов. Ключевую роль в выборе управленческого решения играет организация на предприятии механизмов сбора, обработки и хранения производственной информации, а также разработка алгоритмов учета и контроля показателей деятельности предприятия. Наличие на предприятии источников систематизированной информации служит обоснованием выбора той или иной стратегии управления. Достижение поставленных задач руководством предприятия обеспечивается не только качеством принятия управленческих решений, но и внедрением механизмов внутриструктурных процессов учета и контроля. Приводится обоснование значимости работы по управлению дебиторской задолженностью в построении эффективного управления предприятием и достижении наибольшей результативности деятельности предприятия. Особое внимание в статье уделено важности осуществления бухгалтерского и управленческого учетов, а также контроля ключевых параметров деятельности предприятия, позволяющих выявить причины возникающих отклонений фактических параметров от базовых и выработать рекомендации по корректировке реализованного управляющего воздействия на внутриструктурные процессы предприятия. По мнению авторов, рассмотренный механизм построения и организации функционирования внутриструктурных процессов учета и контроля финансовых результатов обеспечивает принятие оперативных управленческих решений, своевременное выявление и нивелирование отклонений, что позволяет преодолеть кризисные ситуации и минимизировать негативное воздействие внешних и внутренних факторов на предприятие.

Ключевые слова: финансовые результаты, управление, контроль, учет, плановые показатели, внутриструктурные процессы, контрольные параметры, дебиторская задолженность, оперативное управление, управляющее воздействие, производственная информация

Цитирование: Федоров А.В., Рогоуленко Т.М. Внутриструктурные процессы учета и контроля финансовых результатов как инструмент повышения эффективности управления дебиторской задолженностью // Управление. 2022. Т. 10. № 3. С. 38–47. DOI: [10.26425/2309-3633-2022-10-3-38-47](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-3-38-47)



Received: 28.07.2022

Revised: 31.08.2022

Accepted: 09.09.2022

Intra-structural processes of accounting and financial results control as a tool for improving the efficiency of accounts receivable management

Alexey V. Fedorov

Postgraduate Student, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6522-3983>, e-mail: alexfedorov@mail.ru

Tatiana M. Rogulenko

Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the Accounting, Auditing and Taxation Department

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1027-1248>, e-mail: tmguu@mail.ru

State University of Management, 99, Ryazansky prospekt, Moscow 109542, Russia

Abstract

The article deals with the organization and implementation of intra-structural processes of accounting and control of financial results as a tool to improve the efficiency of accounts receivable management at pharmaceutical enterprises. In order to meet the requirements of the market for the quality of products, the management needs not only to increase the level of manufacturability of production, but also to solve the issues of improving the efficiency of enterprise management aimed at achieving the planned values of financial results. A key role in choosing a management decision is played by the organization of mechanisms for collecting, processing and storing production information at the enterprise, the development of algorithms for accounting and control of enterprise performance indicators. The availability of systematized information sources at the enterprise serves as a justification for the choice of a particular management strategy. The achievement of the tasks set by the management of the enterprise is ensured not only by the quality of managerial decision-making, but also by the introduction of mechanisms of internal accounting and control processes. The authors substantiate the importance of accounts receivable management in building effective enterprise management and achieving the greatest efficiency of the enterprise. Special attention in the article is paid to the importance of accounting and management accounting, as well as control of key parameters of the company's activities, which allow to identify the causes of deviations of actual parameters from the basic ones and to develop recommendations for adjusting the implemented control influence on the internal processes of the enterprise. According to the authors, the considered mechanism for building and organizing the functioning of intra-structural processes for accounting and controlling financial results ensures the adoption of operational management decisions, the timely identification and leveling of deviations, which makes it possible to overcome crisis situations and minimize the negative impact of external and internal factors on the enterprise.

Keywords: financial results, management, control, accounting, planned indicators, intra-structural processes, control parameters, accounts receivable, operational management, management impact, production information

For citation: Fedorov A.V., Rogulenko T.M. (2022) Intra-structural processes of accounting and financial results control as a tool for improving the efficiency of accounts receivable management. *Upravlenie / Management (Russia)*, 10 (3), pp. 38–47. DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-3-38-47



Введение / Introduction

Фармацевтический рынок в России входит в число самых быстрорастущих и привлекает внимание многих иностранных и отечественных инвесторов и аналитиков. Реализация инновационных процессов, применение фундаментальных исследований в производственной плоскости стали визитной карточкой этого направления отраслевой деятельности [Репринцева, 2017]. Все больше отечественных фармацевтических компаний выходят на международный рынок, что свидетельствует о признании российской фармацевтики и позитивно влияет на привлекательность как отдельно взятых компаний, так и отрасли в целом. Стремление к снижению импорта фармацевтической продукции и производству отечественных препаратов нацелено на обеспечение современными качественными лекарственными средствами российского потребителя и на решение вопроса импортозамещения.

Производство товаров как для людей, так и для животных возлагает на фармацевтические компании высокую ответственность за качество предлагаемой рынку продукции. Безопасность ставится во главу угла и обязывает ориентировать все производственные процессы на сохранение здоровья и окружающей среды. Особенности контроля и учета в фармацевтических компаниях продиктованы жестким государственным регулированием производства и продажи лекарственных препаратов, а также ограниченным сроком их использования. Эти факторы обуславливают ведение подробной аналитики расходов по каждому препарату, как в процессе его разработки, так и при реализации. В соответствии с пп. 47 п.1 ст. 12 Федерального закона «О лицензировании отдельных видов деятельности», на фармацевтическую деятельность распространяется требование проведения лицензирования¹. Получение лицензии означает соответствие предприятия установленным требованиям по выпуску лекарственных средств, их хранению, перевозке и реализации.

Повышение требований к качеству фармацевтической продукции, переход на более высокий уровень производимых лекарственных средств определяет необходимость внедрения высокотехнологичного производства, организации и совершенствования внутривидовых процессов учета и контроля. Качественно выстроенные процессы реализации

учета и контроля позволяют существенным образом решить вопросы увеличения эффективности производственной деятельности предприятия и достигнуть наивысших финансовых результатов.

Принятие управленческого решения и его реализация на основе внутривидовых процессов учета и контроля / Management decision-making and its implementation based on internal accounting and control processes

Основной задачей фармацевтического предприятия является производство качественной продукции и достижение высоких финансовых результатов при снижении уровня затрат. Повышение эффективности деятельности фармацевтического предприятия связано не только с преодолением отраслевых проблем, являющихся следствием состояния отечественной экономики, но и проблем, находящихся внутри самого предприятия или холдинга в целом. Потребность в современном оборудовании, новых технологиях и научных разработках усиливает зависимость предприятий от кредитных ресурсов и инвестиций, прибыльность применения которых во многом зависит от эффективности принимаемых управленческих решений. Принятие решений значимо для управления бизнесом, поскольку выступает звеном, связывающим основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль [Изварина, Залиева, 2020].

По мнению Г.А. Демина [2019], управленческое решение – творческий акт субъекта управления, определяющего программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов, функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии. П.В. Иванов [2019] определяет управленческое решение как результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Мы можем рассмотреть различные определения понятия управленческого решения, которые приведены в трудах известных ученых. Там управленческое решение представляет собой выбор в рамках должностных полномочий и компетенций, сделанный руководством предприятия из множества альтернативных вариантов. Решение, которое кажется наиболее верным, и будет реализовано как эффективный инструмент достижения целей предприятия. Однако выбранное решение необходимо еще реализовать. И здесь мы сталкиваемся с необходимостью опреде-

¹ Федеральный закон от 04.05.2011 № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» (последняя редакция). Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113658/ (дата обращения: 07.07.2022).

ления времени, в течение которого планируется реализация выбранного решения, и необходимостью разработки механизма, применяя который, руководство предприятия сможет воплотить намеченное.

Многообразие субъектов управления с присутствующими им специфическими видами деятельности и различной сложности структурной организации предопределяют, соответственно, наличие множества видов и характеристик управленческих решений [Свирина, 2021]. Формирование управленческого решения осуществляется на определенных интервалах функционирования предприятия².

Управленческий блок предприятия состоит из менеджеров, отвечающих за курируемый комплекс задач и реализацию принятых управленческих решений, возглавляемые ими подразделения предприятия, обладающие необходимой ресурсной базой и взаимодействующие между собой на уровне внутривнутриструктурных процессов управления, учета и контроля. Управляющее решение важно не только сгенерировать, но и реализовать с минимальными затратами. Воплощение управленческой мысли направлено на организацию процесса, обеспечивающего развитие и функционирование предприятия в рамках разработанной стратегии, и представляет собой процесс переработки руководством предприятия полученной информации о сложившейся ситуации, отражающий последовательность действий, направленных на решение поставленных задач.

Показателем результативности деятельности предприятия является получение ожидаемых финансовых результатов. Важную роль в достижении намеченных финансовых показателей играет качество принимаемых управленческих решений. Эффективность управленческих решений во многом зависит от информационного ресурса, формирующегося в результате качественно организованных внутривнутриструктурных процессов учета и контроля на предприятии. Результативность работы внутривнутриструктурных процессов учета и контроля во многом определяет эффективность работы цельного механизма под названием «предприятие».

Как показывает практика, предприятия, имеющие сложную производственную структуру, остро нуждаются в получении оперативной информации, в частности помогающей оптимизировать все виды затрат и максимизировать прибыль, принимать экономически обоснованные управленческие решения [Стасюк, Загадайлова, 2017]. При принятии

решений менеджеры вынуждены обосновывать выбор того или иного замысла, основываясь на собственном опыте, интуиции, знании бизнес-процессов и профессиональной производственной информации. Наличие источников объективной актуальной информации сложно переоценить. Реализация на предприятии механизмов сбора, обработки и хранения производственной информации позволяет заложить фундамент в разработку и принятие обоснованных управленческих решений в сжатые сроки. Для принятия решения сроки являются принципиальным фактором, определяющим качества управления и эффективности достижения результативности. Систематизированная информация и механизмы внутривнутриструктурных процессов учета и контроля являются неотъемлемой частью жизнедеятельности предприятия.

Обработка накопленной информации позволяет выделить несколько альтернативных решений, в результате анализа которых принимается наиболее обоснованное как с точки зрения его реализации, так и с точки зрения оценки эффективности. В процессе реализации принятого решения осуществляется применение внутривнутриструктурных процессов учета и контроля, роль которых в реализации выработанных установок приобретает особое значение. С одной стороны, настройка и работа этих процессов позволяет организовать управление и контроль исполнения сформированных задач. С другой стороны, происходит накопление управленческой информации, которая позволяет произвести оценку принятого управленческого решения и своевременно применить корректирующие действия, призванные устранить проявление негативных факторов и перевести работу системы в направлении требуемого результата. Учет и контроль ключевых параметров позволяет выявить причины возникающих отклонений базовых параметров от фактических и дать рекомендации по выработке управленческого решения с учетом опыта системы воздействия на внутривнутриструктурные процессы и возможностей базы данных информационного ресурса.

Ключевую роль в рассматриваемом процессе играют данные бухгалтерского и управленческого учетов. К основным преимуществам бухгалтерского учета можно отнести возможность определить рентабельность работы предприятия, успешность принятых решений [Малярова, 2018]. Существенная роль пополнения базы данных информационного ресурса предприятия отводится содержанию регистров бухгалтерского учета. В бухгалтерский учет вводятся, систематизируются и накапливаются данные за определенные регламентированные

² Студопедия (2021). Этапы принятия управленческих решений. Режим доступа: https://studopedia.ru/4_110444_etapi-prinyatiya-upravlencheskogo-resheniya.html (дата обращения: 13.07.2022).

промежутки времени – периоды отчетности, состоявшиеся в прошлом. Данные за предшествующие периоды помогают разработать методику и выстроить алгоритм принятия решений, но для планирования на перспективу важно учесть все возможные факторы, оказывающие влияние на внутрисктурные процессы функционирования предприятия, и представлять результаты, которые можно получить по итогам деятельности предприятия в будущих отчетных периодах. Накопленные данные бухгалтерского учета формируются в разрезе отчетных периодов, что позволяет обобщать собранную информацию в виде динамических коэффициентов, соотношение которых увязывается с принятыми в соответствующем отчетном периоде решениями, и расчетными показателями, которые дают представление об имущественном состоянии и финансовом положении предприятия.

Наряду с данными бухгалтерского учета, существенную роль в принятии управленческих решений играет информация и данные динамических бюджетов. Привязка бюджетов к контрольным параметрам дает возможность корректной оценки ситуации и прогнозирования ее развития по итогам управляющих воздействий, осуществляемых руководством предприятия.

Управленческий учет включает в себя изучение следующих важных проблем [Токенова, 2016]:

- анализ поведения различных видов затрат;
- влияние затрат на величину финансового результата;
- системы учета затрат;
- калькулирование себестоимости различных типов производственных процессов;
- организация системы нормативных затрат;
- анализ отклонений фактических данных от их нормативных или бюджетных значений;
- использование данных анализа при оценке исполнения бюджетов, эффективности работы отдельных менеджеров и управления в целом.

Обработывая данные управленческого учета и отчетности, мы получаем комплексное отражение текущей деятельности предприятия в цифрах и обоснование возможностей его развития. Эта информация позволяет произвести оценку внешних и внутренних факторов для разработки решений, предоставляющих возможность реализовать намеченное с минимизацией издержек при максимальном использовании внутренних ресурсов предприятия.

Как показывает практика, повышение конкурентоспособности и создание конкурентных преимуществ может быть достигнуто повышением качества управления, в том числе и за счет внедрения на предприятии внутрисктурных процессов учета и контроля.

Результативность организации процессов учета и контроля определяет качество получаемой информации о реальном положении предприятия и объективной оценки ее активов. Организация внутрисктурных процессов учета и контроля, их нормативное регулирование и регламентирование, направлены на оптимизацию оборотных средств и обеспечение платежеспособности предприятия.

Разрабатывая регламенты работы процессов учета и контроля, внедряя систему динамического бюджетного управления, экономический субъект создает основу для реализации управленческих решений, механизмы их корректировки в зависимости от развития внешней рыночной ситуации. Гибкость в получении информации, ее обработке, позволяют ранжировать принимаемые решения по категориям их значимости и силе влияния на деятельность предприятия.

Управленческое решение отражает общую концепцию управления предприятием и реализуется путем воздействия на систему структурных элементов с помощью выстроенных внутрисктурных процессов, обеспечивающих согласованную работу, направленную на получение желаемого уровня финансовых результатов. Выполнение принятого управленческого решения неразрывно связано с внедрением внутрисктурных процессов учета и контроля, организация которых на предприятии позволяет объединить в единый механизм его структурные подразделения, регламентировать порядок их взаимодействия между собой, определить контрольные параметры рабочих процессов, при отслеживании которых появляется возможность оценить качество реализации управленческих решений, своевременно внести корректирующие воздействия и устранить дестабилизирующее влияние негативных факторов как внешней, так внутренней среды.

Наличие на предприятии внутрисктурных процессов учета и контроля является основополагающим механизмом реализации управленческого решения. Работа от момента обработки ключевой информации и до момента получения результатов осуществления принятого решения происходит на основе функционирования внутрисктурных динамических процессов с учетом определения плана действий для каждого привлекаемого участника реализации принятого руководством решения. Все это проходит по заранее определенному алгоритму с применением внутрисктурных процессов учета контроля.

У всех структурных подразделений предприятия, которые являются центрами затрат, есть свой уникальный функционал, зафиксированный в подготовленных регламентах или внутренних локально-

нормативных документах. На данном этапе вполне обоснованно возникает вопрос проработки такого порядка взаимодействия участников, при котором принцип функционирования подразделений при реализации определенных задач был бы универсальным и не требовал бы существенных доработок в зависимости от особенностей принимаемых решений.

Для контроля качества прохождения реализуемого управленческого решения и проводимых внутриструктурных процессов важно определить контрольные параметры и время их фиксации для каждого участника. Оценивая фактические параметры работы и сравнивая их с параметрами, которые должны быть достигнуты по итогам определенных этапов, менеджмент предприятия получает текущую информацию о прохождении решения и может оперативно осуществить корректировочные действия как работы участников и характеристик внутриструктурных процессов, так и параметров исходного решения. Проведение корректировки позволяет существенным образом повысить эффективность достижения поставленной цели и своевременно устранять выявленные отклонения.

Роль внутривидовых процессов управления и контроля в управлении дебиторской задолженностью / The role of intra-structural management and control processes in the receivables management

Принятые управленческие решения могут находить свое воплощение в распоряжении активами предприятия. Анализируя изменение показателей активов как контрольных параметров, руководство предприятия может получать данные о качестве реализации принятого решения. При сведении в единый алгоритм данных бухгалтерского и управленческого учета формируется модель контроля и учета, в которой внутривидовые процессы выполняют функции рычагов управления и регулирования, воздействия которых приводят в динамике к изменениям параметров активов предприятия.

Среди активов предприятий особое внимание уделяется работе с дебиторской задолженностью и оценке запасов. Для предприятий фармацевтической отрасли доля дебиторской задолженности и запасов в общем объеме активов, как показывает практика, является наибольшей (табл. 1 и 2).

Таблица 1

Данные активов предприятия коммерческого блока

Table 1. Commercial block enterprise asset data

| Наименование показателя / Indicator | Величина показателя (тыс. руб.) / Indicator value (thousand rubles) | | | Доля показателя в общем объеме активов (%) / Share of the indicator in total assets (%) | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | На 31 декабря 2021 г. / As of December 31, 2021 | На 31 декабря 2020 г. / As of December 31, 2020 | На 31 декабря 2019 г. / As of December 31, 2019 | На 31 декабря 2021 г. / As of December 31, 2021 | На 31 декабря 2020 г. / As of December 31, 2020 | На 31 декабря 2019 г. / As of December 31, 2019 |
| I. Внеоборотные активы / Non-current assets | 226 159 | 106 528 | 93 468 | 4,13 | 2,02 | 2,26 |
| II. Оборотные активы, в том числе: / Current assets, including: | 5 247 796 | 5 169 898 | 4 041 123 | 95,87 | 97,98 | 97,74 |
| Запасы / Inventories | 2 063 437 | 2 239 885 | 1 681 621 | 37,70 | 42,45 | 40,67 |
| Дебиторская задолженность / Accounts receivable | 2 973 026 | 2 730 036 | 2 191 152 | 54,31 | 51,74 | 53,00 |
| Прочие оборотные активы / Other current assets | 211 332 | 199 977 | 168 351 | 3,86 | 3,79 | 4,07 |
| Баланс / Balance | 5 473 956 | 5 276 426 | 4 134 591 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Составлено авторами на основании бухгалтерской отчетности предприятий / Compiled by the authors on the accounting statements of enterprises

Данные активов предприятия производственного блока

Table 2. Production unit enterprise assets data

| Наименование показателя / Indicator | Величина показателя (тыс. руб.) / Indicator value (thousand rubles) | | | Доля показателя в общем объеме активов (%) / Share of the indicator in total assets (%) | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | На 31 декабря 2021 г. / As of December 31, 2021 | На 31 декабря 2020 г. / As of December 31, 2020 | На 31 декабря 2019 г. / As of December 31, 2019 | На 31 декабря 2021 г. / As of December 31, 2021 | На 31 декабря 2020 г. / As of December 31, 2020 | На 31 декабря 2019 г. / As of December 31, 2019 |
| I. Внеоборотные активы / Non-current assets | 576 571 | 594 381 | 582 667 | 31,21 | 32,88 | 33,04 |
| II. Оборотные активы, в том числе: / Current assets, including: | 1 270 672 | 1 213 122 | 1 181 049 | 68,79 | 67,12 | 66,96 |
| Запасы / Inventories | 412 922 | 365 908 | 680 563 | 22,35 | 20,24 | 38,59 |
| Дебиторская задолженность / Accounts receivable | 738 942 | 793 657 | 430 119 | 40,00 | 43,91 | 24,39 |
| Прочие оборотные активы / Other current assets | 118 808 | 53 557 | 70 367 | 6,43 | 2,96 | 3,99 |
| Баланс / Balance | 1 847 243 | 1 807 503 | 1 763 716 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Составлено авторами на основании бухгалтерской отчетности предприятий / Compiled by the authors on the accounting statements of enterprises

Дебиторская задолженность, безусловно, является важным элементом оборотного капитала, определяющим финансовую устойчивость и конкурентоспособность компании на рынке [Скрипина, 2017]. Экономическая сущность дебиторской задолженности заключается в отвлечении финансовых ресурсов предприятия из его оборота и имобилизацией средств в пользу третьих лиц. В идеальном случае организация не должна допускать образования дебиторской задолженности как таковой. Однако в ходе реальной деятельности такого положения добиться невозможно, так как объективной основой ее образования является принятая на практике система расчетов по обязательствам [Сурина, 2016].

Наличие у предприятия дебиторской задолженности можно рассматривать как риск упущенной выгоды в виде своевременного поступления средств от покупателей. Дебиторская задолженность всегда несет в себе негатив, выраженный в риске и непредвиденных тратах, поэтому показатели и методика анализа являются основными при ее оценке. Анализ задолженности позволяет увеличивать прибыль за счет сокращения неплатежей и ускорения расчетов [Гельцер, 2016]. Отсутствие своевременной оплаты поставленной продукции приводит руководство предприятия к необходимости решения задачи пополнения финансовых ресурсов путем привлечения дополнительных источников. Разрешение такой ситуации может быть представлено в виде алгоритма,

учитывающего возможные варианты управления дебиторской задолженностью. В большинстве случаев реализация готовой продукции осуществляется партнерам на условиях отсрочки платежей. Применяя такой подход, предприятие предлагает покупателям коммерческий кредит, что создает дополнительные возможности для реализации продукции. Необходимость управления дебиторской задолженностью предприятия обусловлена быстрым расширением продаж своей продукции в кредит и существенным ее ростом [Токталиева, Курманбеков, 2019]. Предоставление отсрочки платежа вынуждает предприятие пополнять оборотные средства за счет кредитов либо за счет увеличения отпускной цены другим покупателям. Привлечение кредитов обязывает закладывать расходы на их обслуживание в стоимость товара, реализуемого покупателям. Таким образом, одни покупатели формируют выгоду для других покупателей. С другой стороны, системный подход к управлению дебиторской задолженностью обусловлен поиском компромиссного решения между риском и доходностью продаж и должен быть направлен на своевременное проведение расчетов за поставленный товар и минимизацию просроченной и безнадежной дебиторской задолженности.

Решение вопроса управления дебиторской задолженностью в фармацевтических предприятиях носит стратегический характер. Принципы управления дебиторской задолженностью закладываются

исходя из стратегии предприятия по работе с клиентами и уровня дебитора. К крупным покупателям можно отнести контрагентов, чьи объемы приобретения продукции составляют существенную долю в общем объеме продаж. Стратегия работы с такими покупателями основывается на индивидуальных особенностях и подходе к конкретному контрагенту с учетом условий каждого соглашения и результативности взаимодействия в отчетном периоде по объемам реализованной продукции.

Особенную нишу в клиентской базе занимают покупатели, приобретающие товары премиального класса. Как правило, объемы выборки товара высокие, по сравнению со средним сегментом, но в пополнение бюджета данный вид продукции вносит существенный вклад. Все аспекты работы с клиентами основываются на индивидуальном подходе. Производственные предприятия или холдинги, как правило, создают свои коммерческие службы и торговые подразделения, осуществляющие сбыт товаров. Покупатели, входящие в общую производственную группу, являются составной частью механизма реализации готовой продукции; взаимоотношения с ними зависят от принятой на предприятии или холдинге внутрикорпоративной учетной политики. Покупатели, не вошедшие в сформулированные выше группы, осуществляют взаимодействие с применением общих, но не единых условий. Специфику накладывает региональная принадлежность покупателя, логистическая оснащенность региона нахождения покупателя, особенности и разнообразие ассортимента приобретаемой продукции и т.д.

Всех покупателей можно классифицировать по типу погашения дебиторской задолженности на покупателей, которым, в соответствии с договором, предоставлена официально оговоренная отсрочка платежа, и покупателей, осуществляющих погашение задолженности за поставленный товар с нарушением сроков, оговоренных в документах. И в том и в другом случае предприятию необходимо решить вопрос с обеспечением ликвидности и предоставить альтернативные источники пополнения финансовой базы. Дебиторская задолженность оказывает большое влияние на текущую ликвидность предприятия и на его зависимость от кредитных средств. Для предприятий благоприятнее, когда дебиторская задолженность имеет среднюю величину в валюте баланса и не оказывает сильного влияния на краткосрочные обязательства [Бутакова, Курмышева, 2018]. Эффективность управления дебиторской задолженностью на предприятии достигается разработкой кредитной политики, учитывающей особенности работы с дебиторской задолженностью

и уровень реализации процессов учета и контроля. Разрабатываемая кредитная политика подразумевает необходимость выполнения следующих подготовительных шагов:

- создание актуальной договорной базы, определение истинных объемов дебиторской задолженности и сроков ее возникновения погашения;
- анализ дебиторской задолженности в предшествующих периодах, определение динамики изменения дебиторской задолженности по клиентам;
- проведение расчета дополнительных объемов продаж, вызванных увеличением сроков погашения задолженности за поставленную продукцию, и величин финансовых результатов, на которые предприятие сможет выйти по итогам реализации разработанной кредитной политики;
- принятие базовых принципов кредитной политики и регламентов работы с покупателями;
- обеспечение дополнительного объема финансирования, позволяющего решить вопрос покрытия прироста дебиторской задолженности;
- определение границы объемов дебиторской задолженности, которые будут возможны без риска фатального ухудшения финансового положения предприятия;
- проработка и выбор инструментов уменьшения роста и влияния дебиторской задолженности на финансовые результаты.

Работа с дебиторской задолженностью достаточно трудоемкий и кропотливый процесс, требующий понимания не только текущей рыночной ситуации, но и оценки внутренних возможностей экономического субъекта. Можно поставить в прямую зависимость решение вопроса управления дебиторской задолженностью и полученные финансовые результаты. Управление дебиторской задолженностью представляет собой функцию финансового менеджмента, основной целью которого является увеличение прибыли предприятия за счет эффективного использования дебиторской задолженности как экономического инструмента [Горелкина, Корчагина, 2018]. Оптимизация объемов дебиторской задолженности является важным направлением повышения качества финансовых результатов. Крупные производственные компании работают одновременно с достаточно большим количеством контрагентов. Среди проверенных и эффективно работающих инструментов можно выделить следующие:

- индивидуальный подход и анализ состояния покупателя;
- наличие внутрикорпоративного классификатора клиентов, позволяющего ввести оценивающие коэффициенты, влияющие на обеспечение более

комфортных условий поставок или выделение ненадежных клиентов;

- премиальное стимулирование сотрудников предприятия, осуществляющих клиентскую работу по сопровождению покупателей;
- предусмотрение в договоре форм поощрения покупателей за проведение своевременного расчета за поставленный товар, в том числе отсрочек, рассрочек.

Широко распространенной проблемой на предприятиях является отсутствие организованного процесса сбора, обработки и анализа информации об объективных объемах, сроках погашения дебиторской задолженности и отлаженного механизма совместной работы подразделений предприятий и единиц холдинговой группы. Отсутствие локально-нормативной документации на местах с четким описанием реализации процедур управления дебиторской задолженностью, правил работы и взаимодействия структурных подразделений группы приводят к необходимости привлечения дополнительных ресурсов и ухудшению финансовых показателей.

Решение этой задачи видится авторам в реализации внутрикорпоративного взаимодействия и отстройки внутрискрутурных процессов учета и контроля. Организация работы подразделений и выстраивание внутрискрутингового учета и контроля финансовых результатов подразумевает проведение комплекса мероприятий, необходимых для качественной реализации внедряемых процессов, среди которых выделим наиболее важные:

- разработка организационной структуры холдингового объединения, определение подразделений, которые будут привлечены к участию в реализации внутрискрутурных процессов;
- определение перечня задач, возложенных на введенные структурные подразделения в рамках реализации производственных процессов;
- создание плана работы, определение целевых показателей и назначение ответственных за реализацию этапов работы;
- подготовка локально-нормативных документов, регламентирующих работу и процедуры взаимодействия структурных подразделений при реализации утвержденных задач;
- разработка процедуры контроля исполнения этапов плана работы, внедрение регламента контроля и учета;
- отражение реализуемых процессов в действующих регламентирующих документах, предусматривающих изменения в подготовке информации и ведении бухгалтерского и управленческого учетов;

- определение контролируемых параметров и их отклонений от заданных величин;
- разработка комплекса мер, которые необходимо принять при выявлении отклонений фактических показателей от заданных плановых величин;
- выбор программного обеспечения и автоматизация системы внутрискрутурных процессов контроля;
- разработка и внедрение аналитического комплекса, охватывающего все внутрискрутурные процессы, участвующие в учете и контроле финансовых результатов;
- подготовка сотрудников, организующих работу с применением разрабатываемых процессов и выполняющих текущую работу в рамках внедряемых нововведений.

Заклучение / Conclusion

Принимая во внимание важность достижения результативного управления предприятием и обеспечение повышения эффективности его деятельности, считаем существенной организацию на предприятии внутрискрутурных процессов учета и контроля финансовых результатов, формирование источников производственной информации, реализацию их своевременной наполняемости актуальными данными и внедрение механизмов, позволяющих производить подготовку управленческих решений.

Внедрение внутрискрутурных процессов учета и контроля финансовых результатов позволяет не только повысить эффективность управления дебиторской задолженностью, но и обеспечить повышение финансовой устойчивости и результативности деятельности предприятия. Наличие выверенных контрольных параметров, применение автоматизированных алгоритмов, учитывающих особенности функционирования предприятия, способствует выработке управленческого решения, направленного на достижение поставленных менеджментом задач.

Список литературы

- Бутакова Н.М., Курмышева Д.С. (2018). Влияние динамики дебиторской задолженности на финансовую устойчивость предприятия // Евразийский союз ученых. № 4–6 (49). С. 67–71.
- Гельцер А.А. (2016). Особенности, методы управления дебиторской задолженностью // Вестник Науки и Творчества. № 12 (12). С. 55–60.
- Горелкина И.А., Корчагина К.С. (2018). Обоснование выбора методов управления дебиторской задолженностью организации // Финансовый вестник. №4 (43). С.16–23.
- Демин Г.А. (2019). Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие. Пермь: Изд-во ПГНИУ. 88 с.
- Иванов П.В. (2019). Методы принятия управленческих решений: учебное пособие для вузов 2-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт. 276с.
- Изварина Н.Ю., Залиева Э.К. (2020). Использование управленческого учета для принятия управленческих решений // Экономика и бизнес: теория и практика. № 6(64). С. 117–119.
- Малярова Д.А. (2018). Бухгалтерский учет как источник информации для принятия управленческих решений // SOUTHERN ALMANAC OF SCIENTIFIC RESEARCH. №7. С. 5–10.
- Репринцева Е.В. (2017). Оптимизация дебиторской задолженности фармацевтического предприятия // Карельский научный журнал. Т.6, № 3 (20). С. 127–130.
- Свирина Л.Н. (2021). Эффективность управленческих решений в качестве основополагающего фактора оптимизации управленческих процессов в деятельности органов государственного управления // Международный научно-исследовательский журнал. № 4–4(106). С. 149–152. <https://doi.org/10.23670/IRJ.2021.106.4.134>
- Скрипина Л.В. (2017). Мониторинг как методологический подход к управлению дебиторской задолженностью // Современные инновации. № 7 (21). С. 7–10.
- Стасюк Т.П., Загадайлова Е.М. (2017). Принятие эффективных управленческих решений на предприятиях перерабатывающей отрасли на основе информации о затратах // Вестник приднестровского университета. Серия: Физико-математические и технические науки. Экономика и управление. № 3(57). С. 190–193.
- Сурина Е.В. (2016). Дебиторская задолженность: экономическая сущность, понятие и виды // Совершенствование учета, анализа и контроля как механизмов информационного обеспечения устойчивого развития экономики. № 2. С. 655–663.
- Токенова С.М. (2016). Управленческий учет как информационная база для принятия обоснованных управленческих решений // Вестник науки казахского агротехнического университета им. С. Сейфуллина. № 4(91). С. 105–117.
- Токталиева А.К., Курманбеков О. (2019). Современные методы управления дебиторской задолженностью предприятия // Вестник Кыргызско-Российского славянского университета. № 11. С. 52–55.

References

- Butakova N.M., Kurmysheva D.S. (2018), “The impact of the dynamics of accounts receivable on the financial stability of the enterprise”, *Eurasian Union of Scientists*, no. 4–6 (49), pp. 67–71.
- Demin G.A. (2019), *Methods of managerial decision-making: study guide*, Perm State University Publ. House, Perm, Russia (in Russian).
- Geltser A.A. (2016), “Features, methods of accounts receivable management”, *Bulletin of Science and Creativity*, no. 12 (12), pp. 55–60.
- Gorelkina I.A., Korchagina K.S. (2018), “Justification of the choice of methods for managing accounts receivable of an organization”, *Financial Bulletin*, no. 4 (43), pp.16–23.
- Ivanov P.V. (2019), *Methods of managerial decision-making: a textbook for universities*, 2nd ed., Urait, Moscow, Russia (in Russian).
- Izvarina N.Yu., Zalieva E.K. (2020), “The use of management accounting for management decision-making”, *Economics and Business: theory and practice*, no. 6(64), pp. 117–119.
- Malyarova D.A. (2018), “Accounting as a source of information for managerial decision-making”, *SOUTHERN ALMANAC OF SCIENTIFIC RESEARCH*, no. 7, pp. 5–10.
- Reprintseva E.V. (2017), “Optimization of accounts receivable of a pharmaceutical enterprise”, *Karelian scientific journal*, vol. 6, no. 3 (20), pp. 127–130.
- Svirina L.N. (2021), “On the effectiveness of management decisions as a fundamental factor in optimizing management processes in the activities of public administration bodies”, *International Research Journal*, no. 4–4 (106), pp. 149–152, <https://doi.org/10.23670/IRJ.2021.106.4.134>
- Skipina L.V. (2017), “Monitoring as a methodological approach to accounts receivable management”, *Modern innovations*, no. 7 (21), pp.7–10.
- Stasyuk T.P., Zagudailova E.M. (2017), “Making effective management decisions at enterprises of the dairy processing industry based on information about costs”, *Bulletin of the Pridnestrovian University. Series: Physical, mathematical and technical sciences. Economics and management*, no. 3(57), pp. 190–193.
- Surina E.V. (2016), “Accounts receivable: economic essence, concept and types”, *Improving accounting, analysis and control as information support mechanisms for sustainable economic development*, no. 2, pp. 655–663.
- Tokenova S.M. (2016), “Managerial accounting as an information base for making informed managerial decisions”, *Seifullin Kazakh Agrotechnical University Bulletin of Science*, no. 4(91), pp. 105–117.
- Toktalieva A.K., Kurmanbekov O. (2019), “Modern methods of managing accounts receivable of the enterprise”, *Bulletin of the Kyrgyz-Russian Slavic University*, no. 11, pp. 52–55.