

Научная статья
УДК 657.631
DOI 10.18101/2304-4446-2025-1-140-148

Контрольно-организационное обеспечение управления дебиторской задолженностью на малых предприятиях

© Харисова Фирдаус Ильясовна
доктор экономических наук, профессор
firdavsun@mail.ru

© Булатова Анастасия Олеговна
обучающаяся
nastenka.bulatova2204@mail.ru

Казанский федеральный университет
Россия, 420008, г. Казань, ул. Кремлевская, 18

Аннотация. Статья посвящена направлениям совершенствования контрольно-организационного обеспечения управления дебиторской задолженностью на малых предприятиях, а также связанным с ним рискам. В ней анализируются факторы, роль участников процессов управления дебиторской задолженностью на малых предприятиях, представлены тесты оценки эффективности существующей системы его риск-ориентированного контрольно-организационного обеспечения. Авторы исследовали вопросы целесообразности создания специализированного подразделения внутреннего контроля на малом предприятии и привлечения с этой целью внешних экспертов. Представлены рекомендации по оптимизации организации и проведения риск-ориентированного внутреннего контроля как ключевой функции управления дебиторской задолженностью на малых предприятиях.

Ключевые слова: контрольно-организационное обеспечение, управление дебиторской задолженностью, риски, тестирование, малое предприятие.

Для цитирования

Харисова Ф. И., Булатова А. О. Контрольно-организационное обеспечение управления дебиторской задолженностью на малых предприятиях // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2025. № 1. С. 140–148.

Эффективное управление дебиторской задолженностью является ключевым фактором финансовой стабильности любого предприятия. Дебиторская задолженность отражает совокупность финансовых обязательств контрагентов (дебиторов) перед организацией за полученные товары, услуги или выполненные работы [2]. В эту сумму включаются также невозвращенные авансовые платежи, возникшие по различным причинам. Дебиторская задолженность возникает в результате заключения договора, является активом предприятия, отражающим право на получение денежных средств.

Для рационального управления дебиторской задолженностью необходимо сформировать риск-ориентированное контрольно-организационное обеспечение. Ключевые аспекты контрольно-организационного обеспечения:

1. Разработка надлежащих политик и процедур: каждая организация должна сформировать и задокументировать обоснованные политики (т. е. принципы) и процедуры оптимизации управления дебиторской задолженностью.

2. Разделение обязанностей сотрудников: разделение функций обеспечивает механизм взаимного контроля, минимизируя риски несанкционированного доступа, манипуляций и злоупотреблений.

3. Системы отслеживания и контроля: организация должна использовать специализированные программные решения для отслеживания учета дебиторской задолженности.

4. Обучение и обеспечение соответствия: сотрудники должны быть обучены политикам и процедурам, а также быть осведомлены о последних изменениях в законодательстве и внутренних политиках организации.

5. Аудит внутреннего контроля: проводить регулярные аудиты внутреннего контроля для выявления слабых мест и предотвращения рисков.

Приведенные аспекты способствуют снижению или исключению рисков в организации. Ненадлежащее управление рисками является ключевой причиной краха мировых крупных компаний.

Согласно международным стандартам аудита (МСА) 315 «Выявление и оценка рисков существенного искажения» и МСА 200 «Основные цели независимого аудитора и проведение аудита в соответствии с международными стандартами аудита» риски подразделяются на следующие виды:

– «риск существенного искажения» — применяется на этапе предварительной оценки для определения характера, сроков и объема последующих аудиторских процедур, которые необходимы для предоставления надлежащей аудиторской верификации всей финансовой отчетности с допустимо низким уровнем аудиторского риска¹.

– «риск необнаружения» — этот риск обусловлен возможностью того, что внутренние аудиторские проверки не выявят существенных ошибок в бухгалтерских записях².

«Риски существенного искажения» состоят из двух основных элементов³:

1) неотъемлемый риск — это риск при котором существует возможность возникновения ошибок или мошеннических действий, из-за чего может произойти искажение достоверности бухгалтерской отчетности;

¹ Международный стандарт аудита 315 (пересмотренный, 2019 г.) «Выявление и оценка рисков существенного искажения» [(введен в действие на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 27.10.2021 № 163н (ред. от 16.10.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2024)]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

² Международный стандарт аудита 200 «Основные цели независимого аудитора и проведение аудита в соответствии с международными стандартами аудита» [(введен в действие на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 09.01.2019 № 2н (ред. от 16.10.2023)]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

³ Международный стандарт аудита 315 (пересмотренный, 2019 г.) «Выявление и оценка рисков существенного искажения» [(введен в действие на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 27.10.2021 № 163н (ред. от 16.10.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2024)]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

2) риск средств контроля — возникает, когда система бухгалтерского учета и внутреннего контроля не способна своевременно обнаружить и исправить существенные искажения.

Эффективное управление рисками дебиторской задолженности требует оценки платежеспособности клиентов, контроля сроков оплаты и разработки стратегий минимизации просроченной задолженности [3].

Для достижения этой цели также необходимо реализовывать методические аспекты по применению показателей эффективности управления дебиторской задолженностью, о которых подробно рассматривает Е. Г. Загузина в своей статье [1].

Преимуществами надлежащего контрольно-организационного обеспечения управления исследуемого вида задолженности являются:

- снижение вероятности финансовых убытков за счет эффективного управления рисками;
- повышение достоверности и качества финансовой отчетности для обоснованного принятия решений;
- сохранность активов от несанкционированного использования с помощью современных технологий;
- соблюдение законов и нормативно-правовых актов для предотвращения юридических рисков и повышения репутации.

Система внутреннего контроля в ООО НПП «Электротех», разработанная в соответствии с учетной политикой, включает следующие элементы:

- мониторинг законодательства и нормативных актов;
- квалификационные требования и профессиональное развитие сотрудников;
- оценка деловой репутации и финансового состояния контрагентов;
- согласование условий договоров уполномоченными лицами, установленных приказом руководителя;
- проверка учета расчетов и контроль активов и обязательств;
- контроль правовых аспектов и планово — учетной документации;
- ограничение круга лиц, имеющих доступ к ресурсами право подписи документов;
- внедрение систем оборудования для контроля и безопасности;
- регулярная инвентаризация активов и обязательств;
- выявление рисков и управление ими.

В Учетной политике предприятия не прописано, как конкретно проводится внутренний контроль дебиторской задолженности, включая планирование, этапы проведения и применяемые процедуры. Отсутствует описание оценки рисков, что создает неопределенность и потенциальные проблемы.

Как показывает практика, ООО НПП «Электротех» сталкивается с рисками просроченной и безнадёжной дебиторской задолженности, обусловленными как действиями контрагентов, так и некачественным внутренним контролем со стороны самого предприятия.

Для минимизации рисков логично применить тесты средств контроля, описанные в МСА 330 «Аудиторские процедуры в ответ на оцененные риски».

Цель тестирования — проверить соответствие средств контроля нормативным требованиям, выявить слабые места и ошибки в процессе контроля¹.

На примере ООО НПП «Электротех» в таблице 1 представим результаты тестирования средств внутреннего контроля дебиторской задолженности. Уровни рисков классифицированы следующим образом: R1 — низкий уровень риска, R2 — средний уровень риска, R3 — высокий уровень риска.

Таблица 1

Тестирование средств внутреннего контроля
в отношении дебиторской задолженности в ООО НПП «Электротех»

№	Содержание вопроса	Результат проверки	Уровень риска
1	Создан ли в организации отдел внутреннего контроля?	нет	R3
2	Применяются ли при проверке дебиторской задолженности МСА и Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита (МПСВА)?	нет	R3
3	Кто конкретно отвечает за внутренний контроль и в целом управление дебиторской задолженностью?	бухгалтер	R3
4	Как происходит прием заказов от покупателей?	строгий учет каждого заказа, подтверждающего покупку товара	R1
5	Каким образом заказы регистрируются и документируются?	в системе создается заказ, где каждому присваивается уникальный номер	R1
6	Кто заключает договора с покупателями?	бухгалтер	R3
7	Все ли заказы оформляются договорами?	да	R1
8	Ведется ли документирование принятых заказов за поставленную продукцию?	да	R1
9	Как предприятие определяет стоимость проданной продукции?	учитывая индивидуальные потребности покупателя	R2
10	Влияет ли на цену сложность продукта или его оптимизация по требованию покупателя?	да	R2
11	Какие документы оформляются за предоставление товаров покупателю?	счет-фактура, накладные на отгрузку (универсальный)	R1

¹ Международный стандарт аудита 330 «Аудиторские процедуры в ответ на оцененные риски» [(введен в действие на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 09.01.2019 № 2н (ред. от 27.10.2021)]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

		передаточный документ)	
12	Ограничен ли доступ к бланкам счет-фактур?	да (бухгалтер и директор)	R1
13	Есть ли четкое разделение обязанностей между сотрудниками, которые выписывают счета-фактуры, и теми, кто ведет бухгалтерский учет дебиторской задолженности?	нет	R3
14	Соответствуют ли сроки поступления денежных средств срокам, указанным в договорах?	не по всем договорам	R3
15	Качественно ли проводится инвентаризация расчетов с дебиторами?	да	R1

Составлено авторами.

Как видно из данных таблицы, риск средств контроля, отражаемый символом R 3, составляет 40%.

Из таблицы следует, что основной проблемой является отсутствие на предприятии отдельного подразделения внутреннего контроля, это увеличивает нагрузку отдела бухгалтерии, вследствие чего возрастают риски. У предприятия нет четкого регламента внутреннего контроля, что может привести к проблемам с систематизацией контроля, а также ошибкам в учете дебиторской задолженности и по другим видам счетов.

Отсутствие отдельного подразделения внутреннего контроля делает предприятие уязвимым перед потенциальными проблемами. Однако, учитывая, что исследуемый объект является малым предприятием, отсутствие такого подразделения объяснимо. Малые предприятия часто не имеют достаточных средств для создания новой управленческой структуры. В результате зачастую функции внутреннего контроля возлагаются на бухгалтеров, что увеличивает их трудовую нагрузку и ответственность.

Примечательно, что в российском профессиональном стандарте «Бухгалтер» разрешено на бухгалтера возлагать функции внутреннего контроля, которые могут быть адаптированы и интегрированы в учетную политику предприятия¹.

Бухгалтеру, выполняющему также функции внутреннего контролера, предлагается вменить следующие обязанности:

- мониторинг дебиторских счетов, анализ сроков платежей и общего объема задолженности;
- отслеживание того, чтобы для клиентов не превышались кредитные лимиты и обновлялись лимиты партнерам с часто возникающей задолженностью;
- взаимодействие с отделом продаж для решения коллизий с дебиторами и отправка уведомлений о просроченных платежах;
- своевременное предоставление руководству отчетов о состоянии дебиторской задолженности, об ожидаемых временных рамках погашения;

¹ Об утверждении профессионального стандарта «Бухгалтер» [введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минтруда России от 21.02.2019 № 103н (Зарегистрировано в Минюсте России 25.03.2019 № 54154)]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

– активное участие в разработке и соблюдении политики управления дебиторской задолженностью компании, включая установление внутренних регламентов по платежам, срокам кредитования и процедурам взыскания задолженности.

Если финансовые возможности предприятия позволяют целесообразно рассмотреть возможность привлечения сторонней организации, что разрешено ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности»¹. Такой подход обеспечивает возможность анализа и оценки вопросов внутреннего контроля и внутреннего аудита как в рамках разовых мероприятий, так и в процессе постоянного сотрудничества на прописанный в договоре срок.

Сотрудничество с внешними экспертами может помочь совершенствовать системы внутреннего контроля. Однако это требует значительных затрат и тщательного выбора организации. Привлечение сторонней организации может принести ряд преимуществ, включая повышение доверия, качества управления, снижение рисков и достижение целей [4]. Важным является при выборе внешних экспертов проведение комплексного подхода и постоянного мониторинга со стороны руководства с фокусом на реальное улучшение управления, а не на формальном выполнении процедур.

Для анализа рентабельности необходимо оценить эффективность открытия собственного отдела внутреннего контроля и сравнить ее с привлечением сторонней организации. В рамках исследуемой темы представим расчеты и сформулируем выводы о целесообразности каждого из этих вариантов. При этом необходимо учесть следующие параметры:

1. Предположим, что ООО НПП «Электротех» требуется два специалиста в области внутреннего контроля, тогда общие затраты на открытие отдела будут включать следующие виды затрат:

- на оборудование (компьютеры, программное обеспечение и т. д.) — 250 000 рублей;
- обучение персонала (курсы, тренинги и т. д.) — 100 000 рублей;
- аренду офисных помещений — 480 000 рублей в год;
- найм сотрудников (зарплата, налоги и другие компенсации). Предположим, что зарплата одного внутреннего контролера равна 55 000 рублей. Тогда получится, что:

1) налог на доходы физических лиц (НДФЛ — 13%) = $55\,000 * 0,13 = 7\,150$ рублей;

2) взносы на пенсионное страхование (22%) = $55\,000 * 0,22 = 12\,100$ рублей;

3) взносы на обязательное медицинское страхование (5,1%) = $55\,000 * 0,051 = 2\,805$ рублей;

4) взносы на социальное страхование (2,9%) = $55\,000 * 0,029 = 1\,595$ рублей.

¹ Информация Минфина России № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

Итого: $7\ 150 + 12\ 100 + 2\ 805 + 1\ 595 + 55\ 000 = 78\ 650$ рублей — это затраты на одного работника в месяц. Ежегодные расходы на двух работников: $(78\ 650 + 78\ 650) * 12$ месяцев = 1 887 600 рублей.

– прочие коммуникационные и административные издержки (офисные принадлежности, связь и прочие расходы) — 50 000 рублей в год.

Таким образом, открытие собственного отдела внутреннего контроля потребует следующих затрат: 250 000 рублей (оборудование) + 100 000 рублей (обучение) + 480 000 рублей (аренда помещений) + 1 887 600 рублей (зарплата и налоги) + 50 000 рублей (прочие расходы) = 2 767 600 рублей ежегодно.

2. Стоимость привлечения внутренних контролеров в форме аутсорсинга:

Цена услуг по внутреннему контролю в такой форме может быть разной в зависимости от следующих факторов:

– размер и деятельность предприятия: для малых предприятий стоимость обычно колеблется от 60 000 до 100 000 рублей, но учитываются требования к контролю и масштабы деятельности;

– дополнительные услуги: консультирование и дополнительные проверки могут добавить к стоимости 20 000–30 000 рублей и больше в зависимости от их характера;

– контроль качества: проверка результатов и регулярные обсуждения с организацией-контролером могут стоить от 15 000 до 20 000 рублей.

Исходя из максимальных значений получаем, что годовая стоимость услуг по внутреннему контролю от сторонней организации может составить 150 000 рублей (100 000 рублей за услуги + 30 000 рублей за дополнительные расходы + 20 000 рублей за контроль качества).

Следует учесть, что стоимость может быть ниже или выше в зависимости от: региона квалификации организации и специфическим требованиям к внутреннему контролю.

Обращение к услугам сторонних организаций может быть целесообразным, но выбор между своим подразделением и аутсорсингом зависит от конкретных условий. Если организация имеет необходимые ресурсы и опыт, создание отдела внутреннего контроля может быть предпочтительным, обеспечивая глубокое понимание бизнеса, оперативность и культуру контроля. Это решение может быть экономически оправданным в долгосрочной перспективе, сохраняя конфиденциальность и независимость.

Если же организация испытывает нехватку ресурсов, особенно квалифицированного персонала, обращение к услугам внешней организации может быть определено предпочтительным. Окончательное решение должно приниматься на основе тщательного анализа всех факторов для достижения минимизации рисков и максимальной эффективности.

Для снижения рисков, надлежащего формирования и реализации системы внутреннего контроля в отношении дебиторской задолженности мы считаем необходимым в НПП «Электротех»:

– обновлять и оптимизировать кредитную политику организации;

– ввести четкую систему распределения ответственности за организацию и проведение внутреннего контроля;

– регулярно отслеживать состояние расчетов с партнерами, качественно проводить инвентаризацию задолженности, при подготовке актов сверок уделять особое внимание просроченным платежам;

– для наиболее значимых клиентов предлагать привлекательные условия оплаты продукции;

– распределять риски, охватывая как можно больше дебиторов, чтобы минимизировать вероятность невыплат со стороны одного или нескольких крупных клиентов;

– нанять в штат компании внутреннего контролера или привлечь стороннюю организацию по оказанию услуг внутреннего контроля.

Важно также скрупулезно изучать опыт, накопленный по созданию и проведению внутреннего контроля и аудита в других компаниях, в том числе на малых предприятиях. Целесообразно адаптировать этот опыт для специфических условий компании, тщательно анализируя проблемы и пути их решения.

Литература

1. Загузина Е. Г. Построение модели прогнозирования платежеспособности контрагентов предприятия // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2015. № 3. С. 49–54. Текст: непосредственный.

2. Лапшина Т. С., Кузнеченко А. М. Понятие и сущность дебиторской и кредиторской задолженности // Молодой ученый. 2023. № 2(449). URL: <https://moluch.ru/archive/449/98910> (дата обращения: 25.05.2024). Текст: электронный.

3. Одоева О. И., Гомбоева А. Н., Постникова Л. В. Повышение эффективности системы внутреннего контроля расчетов с контрагентами в организации // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2020. № 4. С. 121. Текст: непосредственный.

4. Фахрутдинова В. Ш. Особенности формирования экономическими субъектами системы органов внутреннего контроля // Научное обозрение. Экономические науки. 2019. № 2. С. 26–32. Текст: непосредственный.

Статья поступила в редакцию 22.10.2024; одобрена после рецензирования 24.01.2025; принята к публикации 24.01.2025.

Control and Organizational Support for Receivables Management in Small Businesses

Firdaus I. Kharisova
Dr. Sci. (Econ.), Prof.
firdavsun@mail.ru

Anastasiya O. Bulatova
Student
nastenska.bulatova2204@mail.ru

Kazan Federal University
18 Kremlevskaya St., Kazan 420008, Russia

Abstract. The article is devoted to the recent trends in improving control and organizational support for receivables management in small businesses, as well as to the risks associated with it. It analyzes the factors, roles of participants in the processes of receivables

management in small businesses, presents tests for assessing the effectiveness of the existing system and its risk-oriented control and organizational support. We have studied the issues of advisability of creating specialized internal control units at small enterprises and engaging external experts for this purpose. The conclusion provides recommendations for optimizing the organization and implementation of risk-oriented internal control as a key function of receivables management at small enterprises.

Keywords: control and organizational support, receivables management, risks, testing, small enterprise.

For citation

Kharisova F. I., Bulatova A. O. Current Control and Organizational Support for Receivables Management in Small Businesses. *Bulletin of Buryat State University. Economy and Management*. 2025; 1: 140–148 (In Russ.).

The article was submitted 22.10.2024; approved after reviewing 24.01.2025; accepted for publication 24.01.2025.