
ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БРЕНДОВОГО БИЗНЕСА ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ЭФКО»

Ендовицкий Дмитрий Александрович, д-р экон. наук, проф.
Купрушина Ольга Михайловна, канд. экон. наук, доц.
Кустова Екатерина Михайловна, соиск.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: kom@econ.vsu.ru

Цель: повысить эффективность управления дебиторской задолженностью в Группе компаний «ЭФКО». *Обсуждение:* функционирование брендового дивизиона направлено на достижение финансовой устойчивости Группы компаний «ЭФКО». Это в первую очередь достигается оптимальным соотношением активов и пассивов, их структурой. Во вторую – принятой кредитной политикой ее либеральностью к контрагентам, характером расчетов. В третью – состоянием системы внутреннего контроля экономического субъекта, от которой зависит своевременность погашения задолженности, ее качество и инструменты, выбранные для дальнейшей работы со своими покупателями и заказчиками. Поэтому разработка регламента управления дебиторской задолженностью позволит не только повысить эффективность контроля над состоянием дебиторской задолженности, но и оценивать достоверность расчетов. *Результаты:* представлены этапы, процедуры внутреннего контроля дебиторской задолженности и структура регламента по управлению дебиторской задолженностью Группы компаний «ЭФКО».

Ключевые слова: внутренний контроль, дебиторская задолженность, регламент.

DOI: 10.17308/meps.2022.3/9187

Введение

Стратегической целью, обуславливающей существование коммерческой организации, а также Группы компаний, в любой исторический период являлось и остается по сей день укрепление собственных позиций на рынке с возможностью последующего расширения масштабов хозяйственной деятельности, в свою очередь основывающейся на одной из важнейших локальных целей – максимизации экономических выгод для собственников

[10]. Брендový бизнес как новое направление деятельности Группы компаний «ЭФКО» оказывает достаточно сильное влияние на устойчивость организации в целом. В свою очередь на эффективность самого брендového дивизиона существенным образом влияет выбранная система расчетов с контрагентами, которая позволяет регулировать уровень дебиторской задолженности. Одним из работающих инструментов, которые влияют на уровень и качество дебиторской задолженности, является внутренний контроль [11, 12]. Он обеспечивает мониторинг расчетов с покупателями и заказчиками, выполнение условий внутренних регламентов и соблюдение требований нормативно-правовых актов, принятых в РФ. Разработкой различных инструментов, которые бы способствовали повышению эффективности управления дебиторской задолженностью, занимались достаточно активно различные авторы, такие как Васин С.М. [2], Валинуров Т.Р. [2], Ендовицкий Д.А. [3-4], Зарецкая В.Г. [5], Купрюшина О.М. [6], Петрова В.Ю. [7], Соболева В.Ю. [8], Ульянов В.Л. [9] и другие.

Этапы и процедуры внутреннего контроля дебиторской задолженности

Для эффективного функционирования брендového дивизиона Группы компаний «ЭФКО» на рынке необходима выверенная система расчетов с контрагентами, в связи с этим возникает потребность в организации контрольных процедур дебиторской задолженности, осуществляемых службой внутреннего контроля. Представим основные этапы проверки дебиторской задолженности в Группе компаний.

На этапе планирования целесообразно в работе внутреннего контролера разделить непосредственно процесс проверки на ряд основных блоков-стадий, что также может быть применимо к контролю каждого вида задолженности (табл. 1).

Таблица 1

Основные аспекты проверки отчетности

Этап процесса контроля	Характеристика
1. Согласование с руководством компании сроков и процедур внутреннего контроля	Составление календарного плана-графика работ, определение ответственных исполнителей.
2. Проверка корректности ведения бухгалтерского учета дебиторской и кредиторской задолженности	Составление аналитических таблиц для сверки данных бухгалтерского учета и фактических остатков дебиторской и кредиторской задолженности, запрос актов сверок с контрагентами, ведомостей инвентаризации задолженности.
3. Выявление и анализ рисков	Оценка рисков, выявленных на более ранних этапах внутреннего контроля дебиторской и кредиторской задолженности. Предложение руководству путей снижения имеющихся рисков.

Этап процесса контроля	Характеристика
4. Анализ отклонений	Выявление отклонений фактических показателей дебиторской и кредиторской задолженности от запланированных. Работа с отделами бюджетирования и анализа. Выявление скрытых резервов повышения финансовой устойчивости.
5. Анализ эффективности использования величин задолженности	Оценка эффективности управления дебиторской и кредиторской задолженностью с использованием методов факторного и коэффициентного анализа.
6. Корректировка коммерческой политики	Внесение изменений в существующую стратегию работы с дебиторами, модификация применяемых процедур.

На этапе текущего контроля дебиторской и кредиторской задолженности наиболее целесообразны ежеквартальные сверки данных бухгалтерского учета и фактически имеющихся на отчетную дату сумм данного вида активов и обязательств. В табл. 2 выделены основные аспекты проверки агрегированной отчетности и статей дебиторской и кредиторской задолженности службой внутреннего контроля.

Таблица 2

Основные аспекты проверки агрегированной отчетности и статей дебиторской и кредиторской задолженности службой внутреннего контроля брендового дивизиона компании

Этап процесса контроля	Характеристика	Ответственный исполнитель	Срок выполнения
1. Согласование с руководством сроков и процедур внутреннего контроля	Составление календарного плана-графика работ, определение ответственных исполнителей.	Финансовый директор УК	3-4 дня
		Отдел внутреннего контроля	1-2 дня
2. Проверка корректности ведения бухгалтерского учета дебиторской и кредиторской задолженности	Составление аналитических таблиц для сверки данных бухгалтерского учета и фактических остатков дебиторской и кредиторской задолженности, запрос актов сверок с контрагентами, ведомостей инвентаризации задолженности.	Отдел внутреннего контроля / Отдел управления дебиторской задолженностью	7-8 дней
3. Выявление и анализ рисков	Оценка рисков, выявленных на более ранних этапах внутреннего контроля дебиторской и кредиторской задолженности. Предложение руководству путей снижения имеющих рисков.	Отдел внутреннего контроля	1-2 дня

Этап процесса контроля	Характеристика	Ответственный исполнитель	Срок выполнения
4. Анализ отклонений	Выявление отклонений фактических показателей дебиторской и кредиторской задолженности от запланированных. Работа с отделами бюджетирования и анализа. Выявление скрытых резервов повышения финансовой устойчивости.	Отдел внутреннего контроля / Отдел бюджетирования и анализа	1-2 дня
5. Анализ эффективности использования величин задолженности	Оценка эффективности управления дебиторской и кредиторской задолженностью с использованием методов факторного и коэффицентного анализа.	Отдел управления ДЗ / Отдел внутреннего контроля	1-2 дня
6. Корректировка коммерческой политики	Внесение изменений в существующую стратегию работы с дебиторами, модификация применяемых процедур.	Отдел управления ДЗ / Отдел внутреннего контроля	1-2 дня

На следующем этапе осуществляется сверка данных, отраженных на счетах бухгалтерского учета с фактическими остатками задолженностей.

По итогам сверки целесообразно составить акт о проведенной проверке состояния дебиторской и кредиторской задолженности.

Анализ и оценка рисков является ключевым этапом внутреннего контроля дебиторской и кредиторской задолженности [12]. На основе анализа отклонений и актов сверки оцениваются риски, связанные с неустойчивым финансовым состоянием контрагента, потерей им ликвидности, а также риски потери ликвидности самой компанией.

Один из наиболее эффективных способов оценки риска потери платежеспособности покупателя – это анализ опыта работы с ним, так называемой кредитной истории контрагента, в том числе и нарушений договорных условий, а также анализ статистики объемов отгрузки в кредит.

Помимо факторов влияния на ряд рассчитываемых финансовых показателей, генерируемых самой компанией-контрагентом, целесообразно учитывать своего рода внешние эффекты – так называемые экстерналии, факторы, носящие объективный характер [5]. К ним можно отнести текущую ситуацию на рынке в данном отраслевом сегменте, степень развития внешней торговли, существование рисков природного характера, территориальные особенности и проч.

В целях снижения риска при работе с контрагентами нами предлагается:

- непрерывно проводить контроль состояния счетов с партнерами организации, уделяя особое внимание платежам, которые должны поступать с отсрочкой;
- определить и предложить особо значимым дебиторам вы-

годные условия осуществления оплаты поставляемой им продукции;
– распределять риски, то есть организация должна охватывать как можно большее количество дебиторов в целях снизить риск того, что один или несколько крупных покупателей не оплатят задолженность.

Нам представляется правильным подразделение организаций-заемщиков по степени риска невозврата долга на пять групп в зависимости от финансового состояния и обеспечения. Первая группа имеет отличное финансовое состояние, вторая – хорошее, третья – удовлетворительное, четвертая – неудовлетворительное, пятое – кризисное.

При этом организации, «набравшие» в среднем:

4,5-5,0 балла, следует относить к первой группе риска;

4,0 балла – ко второй группе;

3,5 балла – к третьей;

3,0 балла – к четвертой;

2,0-2,5 балла – к пятой группе.

Для осуществления следующего этапа внутреннего контроля может быть проведен факторный анализ оборачиваемости задолженности в целом, по дивизионам бизнеса и Группе компаний в отдельности.

В рамках контроля исполнения бюджетных показателей внутренний контролер рассчитывает отклонения фактических величин финансовых инструментов от плановых. Службой внутреннего контроля проводится оценка бюджетов продаж, составляемых управлением бюджетирования и анализа либо отделом управленческого учета. Плановые показатели дебиторской задолженности, как правило, рассчитываются, исходя из ее фактического уровня предыдущего периода, текущего состояния, а также уровня платежеспособности контрагентов и состояния рынка товаров и услуг. Также целесообразно принимать в расчет бюджетные величины следующего за отчетным периода и определять расхождения между ними и данными текущего учета и отчетности. На основании расчетов можно осуществлять корректировку коммерческой политики, либо принятого регламента по управлению дебиторской задолженностью. В Группе компаний «ЭФКО» отсутствует как таковой регламент по управлению дебиторской задолженностью. В этой связи нами предлагается структура наполнения регламента, которая позволит более эффективно контролировать расчеты организации.

Структура регламента управления дебиторской задолженностью в Группе компаний «ЭФКО»

На наш взгляд, регламент управления дебиторской задолженностью в Группе компаний «ЭФКО» можно разбить на разделы: порядок работы с возникшей задолженностью, работа комиссии по дебиторской задолженности, порядок списания дебиторской задолженности. Более подробно охарактеризуем каждый из разделов и функционал подразделений.

Порядок работы с возникшей дебиторской задолженностью.

Служба внутреннего контроля управляющей компании на этапе согласования условий будущей сделки проводит проверку добросовестности Контрагента, в том числе, но не исключая: регистрацию в ЕГРЮЛ, постановку на налоговый учет, состояние расчетов с фондами, платежеспособность и отсутствие признаков банкротства, наличие разрешительных документов и производственных мощностей, квалифицированных специалистов на виды деятельности, документы, подтверждающие полномочия лица, подписывающего договор и документы первичного бухгалтерского учета; отражает результат проверки и рекомендации по работе с контрагентом в базе 1С в документе согласования договоров.

Инициатор обязан осуществлять контроль заключения договоров и последующего исполнения достигнутых договоренностей по договорам, заключаемым с контрагентами (включая договоры, заключаемые в текущей деятельности, а также ранее заключенные договоры, относящиеся к деятельности инициатора – закрепленные за соответствующим инициатором), а именно: знакомиться с условиями договора до его заключения, согласовывать условия договора с Контрагентом; исполнять условия заключенного договора: совершать действия, необходимые для своевременного исполнения обязательств обеими сторонами договора, в т.ч. своевременное оформление заказов поставщику/покупателю, заявок на оплату/отгрузку, организацию своевременного оформления и предоставления документов – договоров, дополнительных соглашений, приложений, спецификаций, документов первичного бухгалтерского учета (акты, ТН, ТТН и пр.). Копии первичных документов предоставляются Инициатором в бухгалтерию в течение 2 (двух) рабочих дней, а оригиналы – в течение 7 (семи) рабочих дней с даты поставки (поступления) или реализации товара, оказания услуг, выполнения работ, если иной срок не указан в договоре; осуществлять ежедневный контроль за состоянием и своевременным погашением контрагентом дебиторской задолженности путем самостоятельного анализа данных бухгалтерского учета в Базе 1С; предпринимать действия для погашения дебиторской задолженности, в т.ч. напоминать контрагентам посредством телефонной и электронной связи о сроках исполнения, своевременно направлять контрагенту письма с требованием оплаты (исполнения обязательств по поставке и пр.), осуществлять сбор документов первичного бухгалтерского учета и передавать их в бухгалтерию.

В случае неисполнения контрагентом обязательств в предусмотренный договором срок (оплата, передача товара, оказание услуги, предоставление первичных документов) инициатор в течение одного рабочего дня обязан связаться с представителем контрагента, при необходимости – назначить встречу с контрагентом с целью выяснения причины и сроков выполнения обязательств, а также осуществить иные мероприятия с целью закрытия дебиторской задолженности.

В случае выявления факта (предположения) умышленного уклоне-

ния контрагента от исполнения обязательств, потери телефонной или иной связи с контрагентом, изменения местонахождения контрагента инициатор обязан в течение 1 (одного) рабочего дня с даты выявления фактов предоставить информацию в службу внутреннего контроля управляющей компании для решения вопроса об установлении необходимой информации.

Письменно путем направления электронного сообщения в течение двух рабочих дней с даты нарушения контрагентом сроков исполнения обязательств уведомлять руководителя профильного департамента и службу внутреннего контроля о каждом случае просроченного платежа (исполнения иного обязательства) с изложением причин задержки, осуществлять сбор и предоставление в юридический департамент управляющей компании документов, необходимых для проведения работы по взысканию задолженности.

Работа комиссии по дебиторской задолженности.

Служба внутреннего контроля управляющей компании создает комиссию по работе с просроченной дебиторской задолженностью. Комиссия не позднее 5 (пятого) числа каждого месяца, следующего за отчетным, формирует два отчета:

Сводный отчет о дебиторской задолженности по Группе компаний направляется по электронной почте генеральному директору управляющей компании;

Отчет ответственных менеджеров о просроченной дебиторской задолженности направляется по электронной почте председателю комиссии по работе с просроченной дебиторской задолженностью, руководителям организаций, филиалов, профильных департаментов, инициаторам и ответственным менеджерам управляющей компании.

Руководители организаций, филиалов, профильных департаментов в течение 5 (пяти) рабочих дней с даты получения отчета организуют выполнение инициаторами/ответственными менеджерами управляющей компании работы по сбору и проверке информации по просроченной дебиторской задолженности, предоставлению комментариев о причинах возникновения, порядке и сроках закрытия задолженности, о выявленных неточностях в Базе 1С. Направляют свои комментарии к отчету председателю комиссии по работе с просроченной дебиторской задолженностью. Председатель комиссии аккумулирует данные, в единый отчет направляет его генеральному директору управляющей компании.

Председатель комиссии назначает дату и созывает заседание, которое проводится ежемесячно не позднее 20 (двадцатого) числа каждого месяца, следующего за отчетным. На заседании осуществляются анализ и обсуждение данных, определяется статус просроченной дебиторской задолженности (текущая, безнадежная, сомнительная); согласовывается набор действий, направленных на закрытие, истребование просроченной дебиторской задолженности; назначаются исполнители работ; вырабатываются рекомендации по списанию просроченной дебиторской задолженности.

По результатам заседания комиссии составляется протокол заседания. В протоколе фиксируются принятые решения о работе с просроченной дебиторской задолженностью, действия по закрытию/истребованию задолженности, с указанием исполнителей, которые будут осуществлять сбор и предоставление документов, направление претензий, подачу исковых заявлений и пр. Протокол заседания подписывают председатель и секретарь комиссии.

Секретарь комиссии оформляет и направляет протокол генеральному директору управляющей компании, руководителям профильных департаментов и исполнителям по электронной почте не позднее одного рабочего дня с даты заседания комиссии.

Решение о списании просроченной дебиторской задолженности, в том числе безнадежной, принимает генеральный директор на основании рекомендаций комиссии и согласования с акционерами Группы компаний «ЭФКО».

Списание просроченной дебиторской задолженности производится на основании утвержденного отчета по результатам заседания комиссии:

Председатель комиссии направляет утвержденный генеральным директором управляющей компании к списанию перечень просроченной дебиторской задолженности директору юридического департамента управляющей компании и главному бухгалтеру управляющей компании для оформления приказа о списании просроченной дебиторской задолженности.

Главный бухгалтер управляющей компании в течение одного рабочего дня с даты получения утвержденного к списанию перечня просроченной дебиторской задолженности организует работу по проверке сумм на текущую дату и предоставлению в юридический департамент управляющей компании полных и актуальных сведений о размерах просроченной дебиторской задолженности по каждому договору.

Директор юридического департамента управляющей компании в течение двух рабочих дней с даты получения информации от бухгалтерии управляющей компании организует оформление проекта приказа и передает проект приказа генеральному директору.

В течение одного рабочего дня с даты подписания приказа о списании главный бухгалтер управляющей компании организует списание просроченной дебиторской задолженности в бухгалтерском учете.

Списание производится на основании согласования в Базе 1С:

В случае выявления просроченной дебиторской задолженности бухгалтер соответствующего общества (филиала) оформляет в Базе 1С заявку на списание в документе «Корректировка долга» с установленным признаком «по приказу».

Должностные лица, входящие в маршрут согласования, обязаны в течение 3 (трех) рабочих дней с даты поступления заявки (уточнения заявки)

на их уровень дать письменные комментарии (ответы на вопросы) по просроченной дебиторской задолженности:

1) бухгалтер – информацию о размере дебиторской задолженности, сроках и порядке ее возникновения;

2) руководитель профильного департамента – расширенную информацию о причинах возникновения просроченной дебиторской задолженности, принятых по ее истребованию мерах;

3) юрист – информацию о статусе деятельности контрагента, о перспективе судебной работы.

Генеральный директор управляющей компании утверждает, уточняет или отклоняет заявку на списание просроченной дебиторской задолженности.

Юрист при поступлении на его уровень утвержденной генеральным директором управляющей компании заявки согласовывает с бухгалтером сумму просроченной дебиторской задолженности на текущую дату, оформляет приказ о списании просроченной дебиторской задолженности и передает его на подписание генеральному директору управляющей компании и главному бухгалтеру управляющей компании; сканирует подписанный приказ, размещает скан-образ приказа в заявке на списание просроченной дебиторской задолженности, проставляет дату приказа и согласовывает на своем уровне.

При прохождении заявки на списание просроченной задолженности всех этапов согласования в Базе 1С оформляется приказ на списание и проставляется дата списания в Базе 1С, списание в учете производится автоматически.

Заключение

Таким образом, предложенные нами этапы процедуры и регламент внутреннего контроля управления дебиторской задолженностью позволят брендовому дивизиону и Группе компаний «ЭФКО» более эффективно работать с дебиторской задолженностью.

Контроль, оперативное отслеживание изменений задолженности и эффективное применение результатов внутреннего контроля дадут возможность руководству прогнозировать и совершенствовать результаты деятельности брендового бизнеса Группы компаний «ЭФКО».

Список источников

1. Валиуров Т.Р. Специфика оценки дебиторской и кредиторской задолженностей организации // *Международный бухгалтерский учет*, 2020, по. 3, с. 33-44.
2. Васин С.М. *Управление рисками на предприятии*: учебное пособие. Москва, КНОРУС, 2018.
3. Ендовицкий Д.А. *Финансовый анализ*: учебник. Москва, КНОРУС, 2016.
4. Ендовицкий Д.А. *Бухгалтерский учет и отчетность*: учебное пособие. Москва, КНОРУС, 2018.
5. Зарецкая В.Г. Оценка и анализ дебиторской и кредиторской задолженностей с учетом фактора времени // *Экономический анализ: теория и практика*, 2020, по. 6, с. 58-66.
6. Купрюшина О.М. *Дебиторская и*

кредиторская задолженность хозяйствующего субъекта: анализ и контроль. Воронеж, Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2014.

7. Петрова В.Ю. Списание дебиторской задолженности // *Бухгалтерский учет*, 2016, no. 9, с. 38-45.

8. Сапожникова Н.Г. *Бухгалтерский учет*: учебник для вузов. Москва, КНО-РУС, 2018.

9. Соболева В.Ю. Учет сомнительных долгов // *Бухгалтерский учет*, 2016, no. 9, с. 38-45.

10. Ульянов В.Л. Списание кредиторской задолженности // *Практический бухгалтерский учет*, 2020, no. 9, с. 15-25.

11. *Финансовый менеджмент*: учебник / колл. авторов; под. ред. Ендовицкого Д.А. Москва, Рид Групп, 2011.

12. *Экономический анализ активов организации*: учебник / колл. авторов; под. ред. Ендовицкого Д.А. Москва, Эксмо, 2009.

INTERNAL CONTROL OF ACCOUNTS RECEIVABLE AS A TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF THE EFKO GROUP BRAND BUSINESS

Endovitsky Dmitry Alexandrovich, Dr. Sc. (Econ.), Prof.
Kupryushina Olga Mikhailovna, Cand. Sc. (Econ.), Assoc.
Kustova Ekaterina Mikhaylovna, applicant

Voronezh State University, University sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: kom@econ.vsu.ru

Purpose: to improve the efficiency of accounts receivable management in the EFKO Group of companies. *Discussion:* the functioning of the brand division is aimed at achieving the financial stability of the EFKO Group of companies. This is primarily achieved by the optimal ratio of assets and liabilities, their structure. Secondly, the accepted credit policy, its liberality to counterparties, the nature of settlements. The third is the state of the internal control system of an economic entity, which determines the timeliness of debt repayment, its quality and the tools selected for further work with its customers and customers. Therefore, the development of regulations for the management of accounts receivable will not only improve the effectiveness of control over the state of accounts receivable, but also assess the reliability of calculations. *Results:* the stages, procedures of internal control of accounts receivable and the structure of the regulations on the management of accounts receivable of the EFKO group of companies are presented.

Keywords: internal control, accounts receivable, regulations.

References

1. Valinurov T.R. Specifics of the assessment of accounts receivable and accounts payable of the organization. *International Accounting*, 2020, no. 3, pp. 33-44. (In Russ.)
2. Vasin S.M. *Risk management at the enterprise*: textbook. Moscow, KNORUS, 2018. (In Russ.)
3. Endovitsky D.A. *Financial analysis*: textbook. Moscow, KNORUS, 2016. (In Russ.)
4. Endovitsky D.A. *Accounting and reporting*: textbook. Moscow, KNORUS, 2018. (In Russ.)
5. Zaretskaya V.G. Assessment and analysis of accounts receivable and accounts payable taking into account the time factor. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2020, no. 6, pp. 58-66. (In Russ.)
6. Kupryushina O.M. *Accounts receivable and accounts payable of an economic entity: analysis and control*. Voronezh, Voronezh State University Publishing House, 2014. (In Russ.)
7. Petrova V.Yu. Write-off of accounts receivable. *Accounting*, 2016, no. 9, pp. 38-45. (In Russ.)
8. Sapozhnikova N.G. *Accounting: textbook for universities*. Moscow, KNORUS, 2018. (In Russ.)
9. Soboleva V.Yu. Accounting of doubtful debts. *Accounting*, 2016, no. 9, pp. 38-45.

10. Ulyanov V.L. Write-off of accounts payable. *Practical accounting*, 2020, no. 9, pp. 15-25. (In Russ.)
11. *Financial management: textbook / call of authors; ed. Endovitsky D.A.* Moscow, Reed Group, 2011. (In Russ.)
12. *Economic analysis of the assets of the organization: textbook / call. authors; ed. Endovitsky D.A.* Moscow, Eksmo, 2009. (In Russ.)