

УДК 657.6

ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ: ПОКАЗАТЕЛИ И ПРОЦЕДУРЫ¹*А.С. Кречетов, ²Е.И. Ефремова*¹ ООО «Комус», Москва, e-mail.ru: lightcore4l@yandex.ru² Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, Москва, e-mail.ru: es-audit@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается контроль дебиторской задолженности как элемент системы управления финансовыми результатами коммерческой организации. Обоснована взаимосвязь качества дебиторской задолженности с выручкой, ликвидностью, величиной резерва по сомнительным долгам и итоговой прибылью. Предложен набор показателей для мониторинга дебиторской задолженности (оборотчиваемость, DSO, доля просрочки, концентрация по контрагентам, покрытие резервом), а также комплекс контрольных процедур по стадиям «контрактование — отгрузка — выставление документов — инкассация — претензионная работа». Сформулирован регламент контрольных действий с распределением ответственности, периодичностью и контрольными точками. Показано, что внедрение риск-ориентированного контроля дебиторской задолженности позволяет снизить долю просроченной задолженности, повысить предсказуемость денежных потоков и снизить нагрузку резервирования, что улучшает финансовые результаты.

Ключевые слова: дебиторская задолженность, внутренний контроль, финансовые результаты, DSO, оборачиваемость, кредитная политика, резервы по сомнительным долгам, риск-ориентированный контроль.

CONTROL OF DEBITOR RECEIPTS AND THEIR IMPACT ON FINANCIAL RESULTS: INDICATORS, PROCEDURES, AND REGULATIONS¹*A.S. Krechetov, ²E.I. Efremova*¹ Komus LLC, Moscow, e-mail.ru: lightcore4l@yandex.ru² Russian Economic University named after G.V. Plekhanov, Moscow, e-mail.ru: es-audit@mail.ru

Abstract. The paper examines accounts receivable (AR) control as a component of commercial organizations' financial performance management. The relationship between AR quality and revenue recognition, liquidity, allowance for doubtful debts, and profit is substantiated. A set of AR monitoring metrics (turnover, DSO, overdue share, customer concentration, allowance coverage) and a suite of control procedures along the "contracting—shipment—documentation—collection—claims" cycle are proposed. The article develops an AR control regulation specifying responsibilities, frequency, and control points. It is argued that implementing risk-based AR control reduces overdue receivables, improves cash-flow predictability, and optimizes provisioning, thereby enhancing financial results.

Keywords: accounts receivable, internal control, financial results, DSO, turnover, credit policy, provisions for doubtful debts, risk-based control.

Дата поступления статьи в редакцию: 13.04.2026

Дата принятия статьи в печать: 28.05.2026

Введение

Дебиторская задолженность это один из наиболее значимых объектов финансового управления в коммерческих организациях, поскольку одновременно выступает источником роста выручки (через предоставление отсрочки платежа) и фактором финансовых рисков. Накопление дебиторской задолженности может сопровождаться ухудшением ликвидности и ростом заемного капитала, и увеличением убытков от долгов не возможных к возврату, а также формированию существенных оценочных резервов. Отклонения дебиторской задолженности влияют на изменения финансовых результатов как через экономический эффект (потери денежных потоков, стоимость финансирования), так и через учетный эффект (создание/восстановление резерва по сомнительным долгам).

Практика показывает, что проблемы дебиторской задолженности часто обусловлены не столько объективной рыночной конъюнктурой, сколько недостаточной формализацией кре-

дитной политики, отсутствием единого регламента контроля, разрывами в документообороте и слабой связью мотивации персонала с показателями инкассации. Современные подходы к внутреннему контролю и управлению рисками предполагают переход от разрозненных проверок к процессному и риск-ориентированному контролю, направленному на предупреждение просрочки и снижение вероятности невозврата [6].

Цель исследования

Цель исследования — разработать научно обоснованный подход к построению системы контроля дебиторской задолженности и оценить механизмы ее влияния на финансовые результаты коммерческой организации через показатели, контрольные процедуры и регламенты.

Материал и методы исследования

Материал исследования включает: современные требования финансовой отчетности к оценке кредитного риска и признанию обесценения дебиторской задолженности; подходы к внутреннему контролю и управлению рисками в организациях; практико-ориентированные методы анализа дебиторской задолженности, применимые к коммерческим организациям независимо от отрасли.

Методы исследования: системный анализ (рассмотрение дебиторской задолженности как элемента финансового цикла); факторный анализ влияния дебиторской задолженности на прибыль (через создание резервов, определение размера финансирования и убытки от списаний); проведение аналитических процедур показателей контроля (ДСО, оборачиваемость дебиторской задолженности т.д.); методика построения процедур контроля по этапам возникновения и списания дебиторской задолженности; применение риск-ориентированного подхода в планировании процедур контроля (приоритизация контроля по вероятности и величине потенциального ущерба).

Результаты исследования

Каналы влияния дебиторской задолженности на финансовые результаты

Влияние дебиторской задолженности на финансовые результаты целесообразно рассматривать по нескольким взаимосвязанным каналам:

Кредитный риск и потери от невозврата.

Просрочка и дефолты приводят к прямым финансовым потерям: задолженность переходит в проблемную, формируются резервы, а в итоге часть портфеля списывается, что напрямую снижает прибыльность и доходность в целом. По мере роста доли просроченных платежей ухудшается качество активов и падает эффективность размещения капитала — средства оказываются замороженными и не работают в выдачах с нормальной или повышенной доходностью.

Даже если задолженность удаётся вернуть частично, итоговая экономическая потеря часто остаётся существенной. Возникают дополнительные расходы на сопровождение взыскания: претензионная переписка, переговоры и реструктуризации, работа коллекторского контура, судебные издержки, процессуальные затраты, исполнительное производство. Параллельно растут операционные затраты на администрирование проблемных счетов и контроль соблюдения графиков, увеличивается нагрузка на персонал и инфраструктуру.

Отдельно стоит учитывать фактор и эффект времени: чем дольше длится просрочка, тем выше потери из-за снижения вероятности возврата и удорожания всех вышеперечисленных процедур. Как итог - дефолты бьют по текущей прибыли через списания и расходы и ухудшают показатели портфеля.

Оценочные резервы и волатильность прибыли

Рост доли не погашенной вовремя задолженности ведет к необходимости расширения резерва по сомнительным долгам. Не смотря на сомнительную, казалось бы, формулировку, данный аспект также важен, как и все остальные, перечисленный в рамках данной статьи. Плюс ко всему резерв показывает ожидаемые потери от непогашения дебиторской задолженности, будучи признанным в расходах периода, напрямую снижает финансовый результат [1].

Главная проблема возникает при недостаточном контроле за качеством задолженности и дисциплиной ее мониторинга. Если признаки обесценивания выявляются поздно, резервирование становится запаздывающим. Расходы концентрируются в отдельных периодах, когда накопленный риск уже невозможно игнорировать. В результате прибыль по периодам начинает скакать: в одних периодах показатели выглядят завышенными за счет недосозданного резерва, в

других — резко ухудшаются из-за вынужденных корректировок. Такая неравномерность снижает сопоставимость отчетности, усложняет прогнозирование и может создавать впечатление нестабильности операционной деятельности даже при относительно неизменной выручке.

Дополнительный фактор волатильности — зависимость резерва от профессиональных суждений и внутренних допущений. Оценка вероятности взыскания, учет финансового состояния контрагентов, наличие обеспечения, качество переписки и претензионной работы, а также фактическая статистика погашений влияют на величину резерва [5]. При отсутствии единых критериев сегментации дебиторской задолженности (по срокам просрочки, по типам клиентов, по уровню риска) и формализованных триггеров перевода задолженности в сомнительную, величина резерва становится более реактивной, а не плановой, что также усиливает колебания финансового результата.

Наконец, влияние резервов проявляется и в управленческом контуре: чем ниже прозрачность причин образования просрочки и слабее процедуры взыскания, тем чаще компания вынуждена компенсировать управленческие недоработки бухгалтерскими корректировками. Соответственно, устойчивость прибыли в значительной степени зависит от своевременной идентификации проблемной дебиторки, регулярного пересмотра оценок и последовательности применяемых методов резервирования.

Ликвидность и стоимость финансирования

Рост ДСО означает, что компания дольше держит выручку в дебиторской задолженности и позднее превращает продажи в реальные денежные поступления. В результате удлиняется операционный цикл (период от закупки/производства до получения денег от клиента) и денежный цикл — разрыв между выплатами поставщикам и поступлениями от покупателей. Этот разрыв приходится закрывать ресурсами: либо собственными, либо привлеченными.

Если собственная ликвидность ограничена, увеличение ДСО автоматически поднимает потребность в оборотном капитале: деньги застревают в дебиторке, тогда как обязательства по зарплатам, налогам, аренде, логистике, расчетам с поставщиками и другими издержками остаются в прежнем графике. Чтобы поддерживать стабильность платежей и не сокращать объемы операций, компания чаще прибегает к заемным инструментам, например к кредитным линиям, овердрафту, факторингу, коммерческому кредиту поставщиков и другим возможным вариантам. Даже если базовая ставка сохранится, стоимость такого финансирования может вырасти, потому что увеличивается средний объем привлечения и срок использования средств.

Далее эффект переходит в повышенные процентные расходы напрямую снижающие финансовые показатели. Банки и финансовые партнеры оценивают оборачиваемость дебиторки как показатель дисциплины расчетов и качества клиентского портфеля.

Также, ухудшение ликвидности увеличивает вероятность кассовых разрывов. На практике это означает необходимость держать больший резерв денежных средств, чаще переносить платежи или договариваться о переносе графиков. Как итог, рост ДСО — это не только замедление инкассации, но и некоторые последствия: выше потребность в финансировании, выше стоимость денег, ниже прибыль и меньше устойчивость денежного потока.

Риск ошибок в признании выручки и дебиторской задолженности

Недостатки в оформлении или формировании первичных документов, несвоевременное подтверждение факта отгрузки, расхождения между договорными условиями и фактически выполненными в рамках сделки, а также нарушения в порядке согласования условий поставки и оплаты повышают вероятность некорректного отражения выручки в отчетном периоде. В таких условиях организация может признать доход раньше момента выполнения необходимых обязательств либо в сумме, не подтвержденной надлежащим комплектом документов. Это риск возникновения спорной дебиторской задолженности, последующих корректировок выручки, дончисления резервов и искажения показателей финансового результата [2].

Еще одним фактором риска является недостаточная увязка данных между договором, спецификациями, товаросопроводительными документами, актами приемки и другими учетными или расчетными документами. При отсутствии единообразия в этих сведениях возрастает вероятность ошибок в сумме задолженности, сроках ее погашения и основаниях для взыскания. В результате снижается надежность учета расчетов с покупателями, усложняется подтверждение обоснованности отраженной выручки и повышается вероятность замечаний со стороны аудиторов и контролирующих лиц.

Часто возникает ситуация отсрочки оплат, встречных обязательств, бонусов, скидок или иных элементов, которые так или иначе влияют на итоговую сумму сделки. Если такие условия присутствуют или учитываются неполно или не системно, выручка и дебиторская задолженность могут быть отражены без учета коррекций. Это приводит к завышению активов и доходов, а в дальнейшем — к необходимости пересмотра ранее признанных сумм.

Систематика указанных недостатков ведет к риску, который приобретает не единичный или частный, а устойчивый характер, затрагивая не только отдельные операции, но и подход организации к признанию выручки в целом. Это говорит о слабости контрольных процедур на этапах заключения договоров, документального сопровождения поставок и мониторинга расчетов с контрагентами, вероятность существенного искажения бухгалтерской отчетности значительно увеличивается.

Таким образом, контроль дебиторской задолженности следует рассматривать как механизм одновременного управления риском, денежными потоками и достоверностью формирования финансового результата.

Система показателей контроля дебиторской задолженности

Для обеспечения управляемости целесообразно использовать многоуровневый набор показателей: стратегический (для руководства), тактический (для финансовой службы) и операционный (для отделов продаж/сервиса и взыскания).

Показатели динамики и оборачиваемости дебиторской задолженности

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности = Выручка от продажи продукции / дебиторская задолженность в обороте.

$ДСО = (\text{дебиторская задолженность в обороте} / \text{Выручка от продажи продукции}) \times 365$.

Рост ДСО при стабильной выручке от продажи, означает ухудшение платежеспособности и рост потребности в оборотном капитале [3].

Качество и риск отклонения показателей:

Удельный вес риска отклонения просроченной задолженности в общей дебиторской задолженности, в том числе по «возрастным корзинам» (0–30, 31–60, 61–90, 91+ дней).

Коэффициент концентрации (например, доля топ-5/топ-10 контрагентов в общей задолженности) как индикатор риск-экспозиции.

Покрытие резервом: Резерв по сомнительным долгам / Просроченная (или сомнительная) задолженность — индикатор достаточности оценочного покрытия.

Показатели результативности инкассации

Процент сборов (collections rate) за период: поступления от дебиторов / начисления (или отгрузки) за сопоставимый период.

Эффективность претензионной работы: доля урегулированных споров, средний срок взыскания, затраты на взыскание к возвращенным суммам.

Показатели «дисциплины процесса»

- доля отгрузок с превышением лимита;
- доля документов, выставленных в срок;
- доля закрывающих документов, подписанных контрагентом в нормативный срок;
- доля актов сверки, проведенных по графику.

Представленный набор показателей важен тем, что он связывает финансовый результат не только с итоговой величиной задолженности, но и с управляемыми параметрами процесса (сроки оформления, лимиты, претензионный цикл). Это снижает риск ситуации, когда проблема фиксируется лишь на этапе невозврата.

Контрольные процедуры по стадиям управления дебиторской задолженностью

Результатом исследования является формирование «сквозного» набора контрольных процедур, организованных по стадиям.

До заключения договора (предупреждающий контроль):

- идентификация контрагента и оценка платежеспособности (скрининг по открытым данным, внутренней истории, финансовым показателям);
- присвоение кредитного рейтинга/категории риска;
- установление кредитного лимита, срока отсрочки, требований к обеспечению (аванс, банковская гарантия, залог, факторинг, страхование);
- согласование нестандартных условий через финансовую службу (принцип «четырёх глаз»).

На стадии отгрузки/оказания услуг:

- контроль соблюдения кредитного лимита и наличия просрочки: блокировка отгрузки при превышении лимита или просрочке сверх допустимого порога;
- проверка полноты первичных документов до отгрузки (спецификация, цена, условия приемки, реквизиты);
- контроль корректности условий перехода рисков и момента признания выручки (в части влияния на состав дебиторской задолженности и спорных сумм).

Выставление счетов и закрывающих документов:

- норматив сроков выставления счетов/УПД/актов (например, «не позднее 1 рабочего дня после отгрузки»);
- мониторинг подписания документов контрагентом, контроль возврата оригиналов/ЭДО;
- обработка расхождений (ценовых, количественных) по стандартной процедуре, исключаяющей «зависание» задолженности из-за документальных споров.

Инкассация и сопровождение задолженности;

- календарь напоминаний: до наступления срока оплаты и сразу после него;
- применение сценариев коммуникаций по «возрастным корзинам»;
- согласование графиков реструктуризации только при наличии экономического обоснования и контроля выполнения;
- ежедневный/еженедельный контроль поступлений и сопоставление с реестром ожидаемых платежей.

Претензионно-исковая работа и списание:

- критерии перевода задолженности в претензионный статус (например, 30+ дней просрочки при отсутствии подтвержденного графика оплат);
- шаблоны претензий, сроки направления, фиксация доказательств; порядок передачи в суд/внешним взыскателям;
- процедура признания задолженности безнадежной и списания с обязательным документированием оснований и оценкой возможностей взыскания.

Принципиально важно, что основная эффективность достигается на ранних этапах (кредитные лимиты, документы, блокировки), поскольку стоимость ошибки возрастает по мере старения задолженности.

Регламент контроля дебиторской задолженности: структура и распределение ответственности

Разработанный регламент целесообразно оформлять как внутренний нормативный документ (положение/стандарт), включающий:

- цели и область применения (какие виды задолженности охватываются, включая авансы, спорные суммы, внутригрупповые расчеты);
- термины и классификация (нормальная, просроченная, сомнительная, безнадежная; возрастные интервалы);
- кредитная политика (лимиты, отсрочки, допустимые исключения);
- матрица ролей (RACI): коммерческий блок — инициирование продаж, поддержание контакта, условия договора;
- финансовая служба/казначейство — ограничительные лимиты, внутренний контроль поступлений от поставщиков, финансовый анализ денежных потоков;
- бухгалтерия — соответствие первичных документов требованиям нормативных актов, отражение в финансовом учете расчетов с дебиторами и создание резервов;
- юридическая служба — работа с дебиторами по претензиям, а также работа с судебными органами;
- внутренний контроль(аудит) — анализ и оценка эффективности работы с дебиторами, соблюдение правил независимости при проведении контрольных мероприятий [4];
- периодичность проведения внутреннего контроля (ежедневно — при превышении установленных лимитов; еженедельно — проверка просроченной задолженности; ежемесячно — аналитические процедуры оценки эффективности финансовых показателей; ежеквартально — оценка величины ограничительных лимитов и анализ созданных резервов по долговым обязательствам);
- отчетность и контрольные точки: формы отчетов, дедлайны, ключевые показатели, перечень обязательных управленческих решений (приостановка отгрузок, изменение условий, передача в претензию);

- ответственность и мотивация: привязка показателей эффективности к не только объему продаж, но и к качеству дебиторской задолженности (например, выполнение плана продаж при ограничении по доле просрочки).

Оценка эффекта контроля на финансовые результаты (логика расчетов)

Для связки контроля с финансовыми результатами предлагается использовать следующую аналитическую конструкцию:

- эффект от сокращения ДСО: высвобождение оборотного капитала = (Выручка/365) x снижение ДСО;
- косвенный эффект на прибыль проявляется через снижение потребности в заемных средствах и процентных расходов;
- эффект от снижения просрочки: уменьшение ожидаемых кредитных потерь и, как следствие, расходов на формирование резерва;
- эффект от повышения дисциплины документооборота: снижение спорных сумм и корректировок, что повышает устойчивость и прогнозируемость прибыли.

На практике целесообразно формировать интегральный показатель «стоимости дебиторской задолженности», включающий: (а) потери от списаний, (б) прирост резерва, (в) стоимость финансирования задолженности. Это позволяет сопоставлять управленческие решения с единой метрикой влияния на финансовый результат.

Заключение

Контроль дебиторской задолженности является критически значимым элементом формирования финансовых результатов коммерческой организации, поскольку влияет на прибыль через кредитные потери, величину резервов и стоимость финансирования оборотного капитала. Эффективная система контроля должна опираться на набор взаимодополняющих показателей (оборачиваемость и ДСО, доля и структура просрочки, концентрация по контрагентам, покрытие резервом, дисциплина документооборота) и включать сквозные контрольные процедуры по стадиям формирования и погашения задолженности. Формализация контроля в виде регламента с распределением ответственности, периодичностью и контрольными точками обеспечивает воспроизводимость процессов и снижает зависимость результатов от отдельных сотрудников. Риск-ориентированный подход и ранние превентивные меры (лимиты, блокировки, стандарты документов) обладают наибольшим потенциалом улучшения финансовых результатов за счет снижения доли проблемной задолженности и повышения предсказуемости денежных потоков.

Литература

1. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая: статья 269 «Особенности учета процентов по долговым обязательствам в целях налогообложения». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.audit-it.ru/nk/269.html> (дата обращения: 13.03.2026).
2. Методические рекомендации по признанию просроченной дебиторской задолженности сомнительной: письмо Минфина России от 30.12.2025 № 02-07-08/128491. [Электронный ресурс]. URL: https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=315029 (дата обращения: 13.03.2026).
3. Жилияков Д.И. Анализ дебиторской задолженности сельскохозяйственных организаций региона // Вестник аграрной науки. 2025. № 1 (112). С. 71–81. DOI: 10.24412/2587-666X-2025-1-71-81 EDN: MCLLIL
4. Цеханович Н.Ю., Новикова Т.В. Повышение эффективности управления дебиторской задолженности предприятия // Наставничество. 2024. № 4 (4). С. 40–45. DOI: 10.18572/3034-2341-2024-4-4-40-45 EDN: WUEHDZ
5. Назымок А.А. Факторы, влияющие на волатильность рыночной стоимости компаний // Российский экономический интернет-журнал. 2025. № 1. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.e-rej.ru/upload/iblock/c44/w9qhblvхymnqlalzefnodmrtch3vod3t.pdf> (дата обращения: 13.03.2026).
6. Казакова Н.А., Ефремова Е.И. Методология риск ориентированного контроля и контроллинга эффективности бизнеса: монография. М.: ИНФРА-М, 2021. Серия «Научная мысль» (изд. 2-е, испр. и доп.). 234 с. ISBN: 978-5-16-014912-7 DOI: 10.12737/monography_5c500980856726.67755087.
7. Казакова Н.А., Ефремова Е.И. Аудит: учебник / под ред. д-ра экон. наук, проф. Н.А. Казаковой. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2026. 359 с. DOI 10.12737/2226233 ISBN 978-5-16-021461.