

# ИНСТРУМЕНТАРИЙ КОНТРОЛЛИНГА КОНТРАГЕНТОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

О. Г. Чернышева

Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

В системе управления современной промышленной организации важное место принадлежит контролю контрагентов, который представляет собой систему, обеспечивающую контроль заказчиков промышленной продукции, а также поставщиков, с целью недопущения просрочек платежей, оптимизации кредитной политики в отношении организаций, которые задерживают оплату. Стоит отметить достаточно высокую важность данного направления контроллинга, так как оно позволяет снизить финансовые потери, связанные с отвлечением денежных средств. При этом грамотно выстроенная система контроллинга контрагентов промышленной организации непременно должна сопровождаться инструментарием, который дает возможность комплексно оценить их состояние, благонадежность, выявить возможные сбои. Стоит также отметить, что уже имеющиеся в современной литературе способы оценки благонадежности контрагентов не являются полностью информативными, так как опираются в основном на данные экономического, а также финансового анализа, в том числе коэффициенты финансовой устойчивости и ликвидности, для которых наукой сформированы нормативные значения, считающиеся достаточными для всех организаций вне зависимости от отрасли. Кроме того, при оценке рентабельности специалисты ориентируются и на среднеотраслевые величины. При этом условия хозяйствования каждой организации существенно различаются не только в зависимости от отрасли, но также и от региона, что не всегда позволяет применять общеизвестные нормативы. В статье предложен аналитический инструментарий, позволяющий выполнять оценку контрагентов в системе контроллинга на основе средних показателей в региональном разрезе и в конкретной отрасли, что позволяет повысить точность оценки.

**Ключевые слова:** контроллинг, контроллинг контрагентов, промышленная организация, система управления, инструментарий.

## TOOLS FOR CONTROLLING CONTRACTORS IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF AN INDUSTRIAL ORGANIZATION

O. G. Chernysheva

Altai State University (Barnaul, Russia)

In the management system of a modern industrial organization, an important place belongs to the controlling of counterparties, which is a system that provides control of customers of industrial products, as well as suppliers, in order to prevent late payments, optimize the credit policy in relation to organizations that delay payment. It is worth noting the rather high importance of this area of controlling, as it allows you to reduce financial losses associated with the diversion of funds. At the same time, a well-built system of controlling counterparties of an industrial organization must certainly be accompanied by tools that make it possible to comprehensively assess their condition, reliability, and identify possible failures. It is also worth noting that the methods for assessing the reliability of counterparties already available in modern literature are not completely informative, since they rely mainly on economic and financial analysis data, including financial stability and liquidity ratios, for which normative values have been formed in science, considered sufficient for all organizations, regardless of industry. In addition, when assessing profitability, experts are guided by industry averages. At the same time, the economic conditions of each organization differ significantly not only depending

---

on the industry, but also on the region, which does not always allow the application of well-known standards. The article proposes an analytical toolkit that allows you to evaluate counterparties in the controlling system based on average indicators in the regional context and in a particular industry, which improves the accuracy of the assessment.

**Keywords:** controlling, controlling counterparties, industrial organization, management system, tools.

**К**онтроллинг в текущем его понимании образовался относительно недавно. Он является направлением, позволяющим повысить эффективность управления промышленными организациями [1]. Цель исследования — изучение актуального инструментария оценки контрагентов в системе контроллинга, а также разработка перспективных направлений, которые позволяют более объективно оценить контрагента.

Итак, в настоящее время имеется множество способов, которые позволяют оценить надежность контрагентов. В целом, можно сказать, что они основываются на ряде коэффициентов, таких как коэффициент автономии (с нормативным значением  $>0,5$ ), коэффициент текущей ликвидности ( $>2$ ), коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ( $>0,2$ ), коэффициенты рентабельности (не менее среднеотраслевых) и т. д. В качестве базы сравнения берутся сформированные в науке нормативы, оценивается отклонение [2].

Например, А. Д. Карпинских предлагает рейтинговую систему оценки надежности контрагента, которая включает в себя такие показатели, как коэффициент текущей ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами, автономии, рентабельности капитала и продаж. При этом автор предлагает выставлять контрагентам баллы, в зависимости от отклонения значения коэффициента от нормативной величины [3].

И. Е. Лазарева рекомендует принимать во внимание коэффициенты финансовой устойчивости, платежеспособности, рентабельности и деловой активности. На основании данных показателей автором предлагается оценивать кредитный скоринг. Нормативные значения коэффициентов принимаются исходя из общепринятых величин [4].

Л. Д. Алексеева считает целесообразным оценивать уровень платежеспособности и финансовой устойчивости, показатели ликвидности и собственного капитала, показатели рентабельности, проводить оценку вероятности банкротства на основе как внешней информации, так и внутренней [5].

Очевидно, что в основе каждого из представленных подходов заложены нормативы, которые

сформировались классиками в результате развития экономического и финансового анализа. По мнению автора данной статьи, не всегда верно оценивать благонадежность контрагента на основе рассмотренных нормативов по той причине, что условия хозяйствования каждой организации существенно различаются не только в зависимости от отрасли, но также и от региона, то есть нормативные величины коэффициентов должны быть непременно различными.

К примеру, строительная отрасль может характеризоваться наличием больших величин долгосрочных заемных средств по причине необходимости постоянного приобретения дорогостоящей техники, в результате чего коэффициент автономии в большинстве случаев будет устанавливаться менее чем 0,5, что позволит сделать вывод о финансовой нестабильности. Вместе с тем при наличии большого размера долгосрочных заемных средств строительная организация может с успехом существовать и развиваться. Следовательно, формирование вывода о финансовой нестабильности не всегда является верным. Подобное можно сказать и относительно региона, в котором организация осуществляет свою деятельность. Так, организации в Алтайском крае могут привлекать значительно большую величину заемных средств, чем организации в Московской области, по причине различного уровня цен, производственных особенностей и т. д. Следовательно, целесообразно принимать во внимание среднеотраслевые показатели финансовой устойчивости, платежеспособности и рентабельности исходя из особенностей регионального и отраслевого развития.

Стоит сказать, что, начиная с 2017 г., на сайте Росстата публикуются рассмотренные выше коэффициенты (платежеспособности, финансовой устойчивости, рентабельности) в разрезе отдельных регионов (рассмотрим на примере Алтайского края) и различных отраслей (рассмотрим на примере сельского хозяйства, обрабатывающих производств, строительства). Это отражено в таблице 1 (выбор коэффициентов обусловлен представленными Росстатом данными).

Таблица 1

**Выборочные коэффициенты для различных отраслей промышленности Алтайского края  
за 2017–2020 гг. [6–10]**

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Коэффициент автономии (норма более 0,5)				
— сельское хозяйство	0,57	0,73	0,72	0,71
— обрабатывающие производства	0,46	0,49	0,58	0,57
— строительство	0,57	0,58	0,69	0,72
Коэффициент текущей ликвидности (норма более 2)				
— сельское хозяйство	3,11	3,47	3,94	4,07
— обрабатывающие производства	1,55	1,50	1,92	1,88
— строительство	1,63	1,16	2,26	2,56
Коэффициент обеспеченности собственным оборотными средствами (норма более 0,2)				
— сельское хозяйство	-0,95	0,57	0,50	0,53
— обрабатывающие производства	-0,57	0,07	0,28	0,31
— строительство	-1,12	0,04	0,48	0,50
Уровень рентабельности (убыточности) проданных товаров, продукции, работ, услуг, %				
— сельское хозяйство	14,0	12,6	16,58	25,69
— обрабатывающие производства	11,0	7,66	11,79	13,75
— строительство	5,0	2,02	4,8	6,7
Рентабельность активов, %				
— сельское хозяйство	11,0	7,16	13,91	15,69
— обрабатывающие производства	7,0	8,87	10,9	14,54
— строительство	8,0	0,27	6,59	9,81

Из таблицы 1 следует, что представленные выше средние коэффициенты могут существенно различаться в зависимости от отраслевой принадлежности. Другими словами, при оценке благосостояния контрагента целесообразно рассчитывать величину отклонения конкретного показателя от средней величины по отрасли (в привязке к региону), что позволит оценить, насколько показатели контрагента отклоняются от параметров среднестатистической организации.

Для осуществления подобного рода расчетов предлагается рассчитывать среднюю величину соотношений фактических значений  $i$ -го показателя за определенный год к средним значениям  $i$ -го показателя за тот же год.

$$\sigma_i = \frac{\sum_{n=1}^i \frac{x_i}{x}}{n}, \quad (1)$$

где  $\sigma_i$  — среднее отклонение  $i$ -го коэффициента за  $n$  лет;

$x$  — фактическое значение  $i$ -го коэффициента в  $n$  году;

$\bar{x}$  — среднее значение  $i$ -го коэффициента в  $n$  году;

$n$  — число периодов.

Для формирования комплексной оценки благонадежности контрагента целесообразно определить среднее значение среднего отклонения по рассматриваемым пяти коэффициентам.

$$K_6 = \frac{\sum_{n=k}^1 \sigma_i}{k}, \quad (2)$$

где  $K_6$  — коэффициент благонадежности контрагента;

$k$  — число коэффициентов.

Стоит сказать, что исходя из сформированных исходных данных число коэффициентов  $k = 5$ , но число  $k$  может изменяться в случае дополнения данных Росстатом. Расчет коэффициента благонадежности контрагента может быть произведен, в том числе, и за один год (в зависимости от периода работы контрагента).

Далее целесообразно сформировать шкалу оценки. Для этого определим предельные значения рассматриваемых коэффициентов.

Таблица 2

## Пределные значения коэффициентов

Показатель	Минимум	Максимум
Коэффициент автономии	$-\infty$	1
Коэффициент текущей ликвидности	0	$+\infty$
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$-\infty$	$+\infty$
Уровень рентабельности (убыточности) проданных товаров, продукции, работ, услуг	$-\infty$	$+\infty$
Рентабельность активов	$-\infty$	$+\infty$

Очевидно, что значение  $K_6$  будет находится в интервале от  $-\infty$  до  $+\infty$  по той причине, что показатели могут иметь существенный разбег значений.

Следует учесть, что при полном совпадении всех рассматриваемых показателей  $K_6$  примет значение, равное 1, что будет свидетельствовать о том, что расчетные величины коэффициентов контрагента полностью соответствуют средним значениям по конкретному региону и отрасли (идеальный случай).

Итак, значение коэффициента  $K_6 \geq 1$  будет свидетельствовать о том, что положение организации близко к среднеотраслевым параметрам по конкретному региону и отрасли либо лучше. Чем выше значение показателя, тем стабильнее положение организации.

В той ситуации, когда  $K_6 < 1$ , положение организации хуже среднеотраслевых параметров по конкретному региону и отрасли, при этом чем ниже значение показателя, тем хуже ее положение.

Таким образом, представленный инструментарий позволит оценивать положение организации и с успехом может быть внедрен в систему контроллинга контрагентов организаций различных сфер деятельности. Предложенная методика оценки контрагентов лишь дополняет уже признанные методики и нормативы дополнительными сведениями, что позволяет повысить результативность контроллинга.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Контроллинг: теория и практика: учебник и практикум для вузов / С. В. Осипов и др.; под общ. ред. С. В. Осипова. М., 2022. 145 с.
2. Донцова Л. В., Никифорова Н. А. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности: практикум. М., 2018. 160 с.
3. Карпинских А. Д., Карпова О. В. Методологические основы оценки надежности контрагентов с целью повышения эффективности управления дебиторской задолженностью предприятия // Научно-практические исследования. 2021. № 2–2 (37). С. 24–31.
4. Лазарева И. Е. Алгоритм оценки финансовой стабильности предприятий-заемщиков // Фундаментальные исследования. 2021. № 5. С. 30–35.
5. Алексеева Л. Д., Бомбин А. Ю. Анализ методов управления дебиторской задолженностью предприятия // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2020. № 3. С. 22–34.
6. ЕМИСС. Коэффициент автономии. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/58045> (дата обращения: 15.02.2022).
7. ЕМИСС. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/58046> (дата обращения: 15.02.2022).
8. ЕМИСС. Коэффициент текущей ликвидности. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/58047> (дата обращения: 15.02.2022).
9. ЕМИСС. Рентабельность активов. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/58035> (дата обращения: 15.02.2022).
10. ЕМИСС. Уровень рентабельности (убыточности) проданных товаров, продукции, работ, услуг. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/58036> (дата обращения: 15.02.2022).

## REFERENCES

1. Controlling: theory and practice: textbook and workshop for universities / S. V. Osipov and others; under the general editorship of S. V. Osipov. M., 2022. 145 p.
2. Dontsova L. V., Nikiforov N. A. Analysis of accounting (financial) statements: workshop. M., 2018. 160 p.
3. Karpinskikh A. D., Karpova O. V. Methodological bases for assessing the reliability of counterparties in order to improve the efficiency of managing the receivables of an enterprise // Scientific and practical research. 2021. No. 2–2 (37). Pp. 24–31.
4. Lazareva I. E. Algorithm for assessing the financial stability of borrowing enterprises // Fundamental research. 2021. No. 5. Pp. 30–35.
5. Alekseeva L. D., Bombin A. Yu. Analysis of the methods of managing accounts receivable of an enterprise // Scientific journal NRU ITMO. Series: Economics and environmental management. 2020. No. 3. Pp. 22–34.
6. EMISS. Coefficient of autonomy. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/58045> (date of access: 15.02.2022).
7. EMISS. The coefficient of security with own working capital. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/58046> (date of access: 15.02.2022)
8. EMISS. Current liquidity ratio. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/58047> (data of access: 15.02.2022).
9. EMISS. Return on assets. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/58035> (date of access: 15.02.2022).
10. EMISS. The level of profitability (unprofitability) of the sold goods, products, works, services. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/58036> (date of access: 15.02.2022).

Поступила в редакцию: 16.02.2022.

Принята к печати: 18.03.2022.