

УДК 65.657.1

D.F.Zakirova

ANALYSIS OF METHODS FOR ASSESSING THE PERFORMANCE OF CONTRACTUAL POLICY MANAGEMENT OF AN ECONOMIC ENTITY

This article is devoted to the study of methods for evaluating the effectiveness of managing the contractual policy of an economic entity, which is currently gaining particular relevance in light of the need to optimize financial results under unstable economic conditions, the importance and feasibility of implementing scientifically based methodological principles for managing contractual relations, preventing the conclusion of unprofitable contracts, and minimizing business economic security risks. In addition, company debts are a powerful means of pressure on business, so within the framework of preventive protection, special attention should be paid to evaluating the effectiveness of managing the contractual policy of an economic entity in order to identify problems in this area and subsequently eliminate them.

Keywords: contract policy, methods of performance evaluation, accounts payable, effectiveness of contract policy management, accounts receivable, management.

Д.Ф.Закирова¹**АНАЛИЗ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДОГОВОРНОЙ ПОЛИТИКОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУБЪЕКТА**

Данная статья посвящена исследованию методов оценки результативности управления договорной политикой экономического субъекта, что в настоящее время приобретает особую актуальность в свете необходимости оптимизации финансовых результатов в условиях нестабильной экономической обстановки, важности и целесообразности внедрения научно обоснованных методических основ управления договорными отношениями, профилактики фактов заключения ущербных договоров и минимизации рисков экономической безопасности бизнеса. Кроме того, долги компании являются мощным средством давления на бизнес, поэтому в рамках проведения превентивной защиты особая роль должна уделяться оценке результативности управления договорной политикой экономического субъекта с целью выявления проблем в этой сфере и последующего их устранения.

Ключевые слова: договорная политика, методы оценки результативности, кредиторская задолженность, результативность управления договорной политикой, дебиторская задолженность, управление.

DOI: 10.36807/2411-7269-2026-3-46-39-43

Договорная политика представляет собой комплексную систему методов организации и проведения работы по заключению, изменению, расторжению и контролю за исполнением договоров [1]. В современных условиях хозяйствования, характеризующихся высокой степенью конкуренции и постоянными изменениями внешней среды, эффективное управление договорной деятельностью становится важным фактором обеспечения устойчивого развития экономического субъекта.

Оценка результативности договорной политики позволяет организации не только контролировать качество выполнения договорных функций, но и принимать обоснованные управленческие решения по их совершенствованию [2], поскольку определяет степень достижения запланированных результатов в области договорной деятельности.

В теоретическом плане методы оценки результативности договорной политики базируются на четком разграничении понятий "результативность" и "эффективность" [3]: если результативность характеризует качество достижения поставленных целей, то эффективность отражает соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами. Данное разграничение имеет принципиальное значение для построения сбалансированной системы оценки, поскольку позволяет учитывать как качественные аспекты достижения целей, так и экономическую рациональность использования ресурсов. Современная методология оценки предполагает интеграцию количественных и качественных подходов, где количественные методы основываются на измеримых показателях, выраженных в конкретных единицах измерения, а каче-

¹ Закирова Д.Ф., доцент кафедры "Учёт и бизнес-анализ", кандидат экономических наук, доцент; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I (ПГУПС)", г. Санкт-Петербург

Zakirova D.F., Associate Professor Department of Accounting and Business Analysis, PhD in Economics, Associate Professor; Emperor Alexander I; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Petersburg State University of Railway Transport of Emperor Alexander I (PGUPS)", Saint Petersburg
E-mail: dilyara159@mail.ru

ственные методы предусматривают экспертную оценку аспектов договорной деятельности, которые сложно формализовать численно [4].

Широкое признание в практике корпоративного управления получила классификация И.В. Цветкова [5], разделяющая показатели результативности на правовые и экономические категории. Правовые показатели включают динамику досрочной корректировки и закрытия договоров, которая свидетельствует о гибкости договорной политики и способности организации адаптироваться к изменяющимся условиям ведения бизнеса. Особое значение имеет динамика собственных нарушений договорных обязательств, поскольку данный показатель напрямую характеризует уровень договорной дисциплины в организации и качество внутренних процессов контроля исполнения обязательств. Анализ динамики нарушений со стороны контрагентов позволяет оценить эффективность системы отбора партнёров и качество проработки договорных условий на стадии переговоров [6]–[8].

Экономическая составляющая оценки результативности договорной политики включает несколько ключевых направлений. Величина сэкономленных затрат представляет собой показатель прямых и косвенных издержек бизнеса, избежание которых возможно благодаря умелому использованию договорного инструментария. Данный показатель может включать экономию на штрафных санкциях, снижение административных расходов, оптимизацию логистических затрат.

Экономическая составляющая оценки отражает способность организации извлекать дополнительную прибыль через грамотное структурирование договорных отношений. Это может проявляться в получении более выгодных коммерческих условий, использовании благоприятных ценовых механизмов, применении эффективных схем расчётов [9].

Внедрение системы KPI в договорную деятельность позволяет создать объективную основу для оценки результатов работы как отдельных специалистов, так и подразделения в целом. Данные показатели могут включать процент успешно урегулированных в досудебном порядке претензий контрагентов, процент выигранных дел в суде, снижение требований по заявленным к предприятию судебным искам.

Цифровая трансформация договорной деятельности открывает новые возможности для оценки результативности. Автоматизированные системы позволяют в режиме реального времени отслеживать ключевые метрики договорной работы: время обработки документов, соблюдение регламентных сроков, качество выполнения процедур [10].

Система автоматизации договорной работы обеспечивает измерение таких показателей, как сокращение времени согласования договоров, снижение операционных расходов, повышение качества договора за счёт снижения количества ошибок. Технологии искусственного интеллекта находят всё большее применение в анализе договоров. ИИ-система способна автоматически выявлять потенциальные риски, проверять соответствие договоров внутренним стандартам, анализировать соблюдение нормативных требований [11].

Анализ результативности управления договорной политикой тесно связан с эффективным управлением дебиторской и кредиторской задолженностью, которые являются одними из ключевых показателей финансовой устойчивости организации. В условиях высокой конкуренции и экономической нестабильности грамотная договорная политика становится важнейшим инструментом контроля денежных потоков, минимизации рисков и обеспечения ликвидности.

Договорная политика позволяет заложить механизмы управления задолженностью на этапе согласования условий сделки. Чёткие сроки оплаты, штрафные санкции за просрочку, условия предоплаты и отсрочки – всё это влияет на оборачиваемость капитала. Кроме того, автоматизация учёта и регулярный мониторинг расчётов помогают предотвращать кассовые разрывы и минимизировать финансовые потери [12].

Любому предприятию при наличии кредиторской и дебиторской задолженности необходимо осуществлять контроль за их уровнем и структурой, чтобы задолженность не оказывала отрицательного воздействия на деятельность предприятия. Управление кредиторской и дебиторской задолженностью, таким образом, сводится к определению их оптимальной структуры и установлению показателей, отражающих эффективность использования. После чего проводится их анализ в динамике, при этом важно учитывать отрасль, особенности деятельности отдельного предприятия. Далее выявляются основные недостатки и финансовые риски, на основе чего разрабатываются мероприятия по устранению рисков и улучшению показателей [13].

В контексте управления кредиторской и дебиторской задолженностью "метод" представляет собой определённый подход или стратегию, используемую для достижения целей в этой области. Каждый метод включает в себя конкретные действия, направленные на оптимизацию процессов, улучшение финансового состояния компании и минимизацию рисков, связанных с задолженностью перед кредиторами и дебиторами.

Методы управления кредиторской задолженностью включают переговоры с кредиторами, реструктуризацию долгов, использование инструментов хеджирования и диверсификацию

кредитных источников. Одним из основных является установление выгодных договорных отношений с покупателями и поставщиками. Они должны обеспечивать своевременное и достаточное поступление денежных средств, которые обеспечат осуществление платежей кредиторам. В договорных отношениях следует отметить важность поставленных сроков и размеров платежей предприятия поставщикам, поскольку выплаты предприятия зависят от поступления денежных средств от покупателей.

При работе и заключении договоров с поставщиками предприятию необходимо использовать разные, индивидуальные подходы, договариваясь о наиболее выгодных условиях поставки. Например, оплату можно производить поставщикам после реализации продукции, если это будет выгодно предприятию. Либо предприятия договариваются с поставщиками об отсрочке платежей при условии фиксированного объема заказов у поставщиков, либо о получении скидки при большом объеме заказов, увеличении товарного кредита [14].

Использование скидок за досрочную оплату – это ещё один эффективный метод управления кредиторской задолженностью, который позволяет компаниям снижать затраты и улучшать денежный поток. Это не только помогает сэкономить средства, но и укрепляет отношения с поставщиками, что может привести к более выгодным условиям сотрудничества в будущем.

Реструктуризация кредиторской задолженности – это процесс, который позволяет изменить условия погашения долговых обязательств, чтобы облегчить финансовую нагрузку на должника и дать ему возможность восстановить свою платёжеспособность. Этот механизм часто используется в ситуациях, когда компания или физическое лицо сталкиваются с временными или долгосрочными финансовыми трудностями, которые делают выполнение обязательств по текущим условиям невозможным. Она может включать в себя изменение сроков погашения, снижение процентных ставок, списание части долга, изменение графика платежей или даже конвертацию долга в другие формы, например, в акции компании [15].

Методы управления дебиторской задолженностью включают разработку кредитной политики, мониторинг платёжной дисциплины дебиторов, применение инструментов рефинансирования, факторинг, диверсификацию клиентской базы и контроль оборачиваемости средств.

Основой управления дебиторской задолженностью является разработка кредитной политики, определяющей условия предоставления отсрочки платежа, стандарты кредитоспособности покупателей, размеры допустимых сумм отсрочки и систему скидок за досрочную оплату. Грамотно разработанная кредитная политика позволяет балансировать между увеличением объема продаж и минимизацией финансовых рисков. Дифференцированный подход к клиентам предполагает установление индивидуальных условий для каждого контрагента с учётом его платёжной дисциплины, объема закупок и финансового состояния. Новым партнёрам устанавливаются короткие сроки отсрочки, постоянным покупателям предоставляются более лояльные условия, а с проблемными клиентами рекомендуется работать на условиях полной предоплаты [16], [17].

Постоянный мониторинг и контроль расчётов включает отслеживание сроков погашения задолженности, автоматическую рассылку уведомлений должникам, проведение обзвонov и запрос гарантийных писем. Эффективный контроль предполагает установление планового уровня дебиторской задолженности в абсолютных величинах и процентах к выручке. Для ускорения оборачиваемости применяется система скидок, стимулирующая досрочную оплату постоянными покупателями или клиентами, приобретающими товар без отсрочки платежа.

Для эффективного управления кредиторской и дебиторской задолженностью необходимо проводить их анализ, включая динамику величины задолженности, расчёт коэффициента оборачиваемости, который показывает количество оборотов задолженности в течение определённого периода.

При чрезмерном росте дебиторской задолженности ухудшаются ликвидность и финансовая устойчивость компании, в результате чего сокращается прибыль и повышается риск безнадежных долгов, поэтому важно постоянно контролировать уровень дебиторской задолженности и добиваться её своевременного погашения.

В то же время, если кредиторская задолженность предприятия увеличивается, то повышаются риски потери финансовой независимости. Если срок погашения задолженности прошёл, а она не была погашена в срок, то предприятие начинает испытывать финансовые трудности и может не иметь возможности выплачивать сотрудникам заработную плату, замедляется оборачиваемость оборотных активов и пр. В связи с этим прибыль предприятия снижается.

В условиях динамично меняющегося финансового рынка хеджирование является эффективным способом обезопасить компанию от возможных убытков, связанных с изменением цен курсов валют или процентных ставок. Хеджирование как метод управления кредиторской задолженностью включает в себя комплексный подход к минимизации финансовых рисков, связанных с изменениями на финансовых рынках, а не просто использование отдельных инструментов. В отличие от простых инструментов, таких как форвардные контракты или опционы,

метод хеджирования требует стратегического планирования и анализа, чтобы определить, какие риски наиболее актуальны для компании и как ими можно эффективно управлять [18], [19].

При оптимизации кредиторской и дебиторской задолженности необходимо обеспечить оптимальное соотношение входящего финансового потока и исходящего, чтобы в случае роста дебиторской задолженности определить необходимые варианты действий, а также определить выгодные условия сотрудничества с контрагентами. При проведении оптимизации кредиторской задолженности проводятся такие мероприятия, как изменение положений кредитной политики, подразумевающий продажу дебиторской задолженности (уступка требований), усиление системы контроля за кредиторской задолженностью, внедрение автоматизированных программ по управлению дебиторской задолженностью [20].

Предприятие выбирает метод управления кредиторской и дебиторской задолженностью в зависимости от принятой кредитной политики, особенностей производимой продукции, рынка сбыта продукции и т.п. Методика управления задолженностью является частью общей политики управления оборотными активами. Также предприятие стремится расширить объём реализации продукции, оптимизировать кредиторскую политику и своевременно обеспечить её инкассацию.

Также к сфере управления дебиторской и кредиторской задолженностями могут быть применены и общие методы, принятые при управлении договорной политикой, которые включают в себя управление денежными потоками, финансовый анализ, оптимизацию налоговых обязательств и некоторые другие [21], [22].

Подытоживая вышесказанное, отметим, что методы управления договорной политикой предприятия должны применяться комплексно для достижения наибольшей эффективности договорной деятельности и максимизации прибыли предприятия, улучшения его финансовых показателей. Применение систематического подхода позволяет снизить финансовые риски и способствовать долгосрочному развитию деятельности предприятия и повышению его конкурентоспособности.

Перспективными направлениями развития методических подходов к оценке результативности договорной политики являются внедрение технологий искусственного интеллекта и машинного обучения для анализа больших массивов данных о договорной деятельности, использование блокчейн-технологий для обеспечения прозрачности и неизменности договорных отношений, применение методов прогнозной аналитики для предотвращения нарушений договорных обязательств. А также развитие систем непрерывного мониторинга и автоматического оповещения о критических изменениях показателей эффективности.

Список использованных источников

1. Чуйкова К.В. Договорная политика организации // Актуальные проблемы и перспективы развития потребительского рынка. – 2022. – С. 34-46.
2. Лободина Р.Г. Методика оценки эффективности договорной политики в бизнес-структурах промышленно-транспортного комплекса // Инновационное развитие экономики. – 2020. – № 2(56). – С. 122-127.
3. Краснова Ю.А. Понятие, организационные и правовые основы договорной работы в корпорации // Экономика. Право. Общество. – 2020. – С. 51-57.
4. Смищук Е.П. Влияние договорной политики на организацию управленческого учёта готовой продукции // Мир экономики и управления. – 2020. – С. 62-67.
5. Цветков И.В. Договорная работа. Учебник. – М: Проспект, 2024. – 192 с.
6. Сеницын С.А. Договор: новые грани правового регулирования и вопросы правоприменения // Журнал российского права – 2019. – С. 45-61 (дата обращения: 20.09.2025).
7. Фомина О.А. Договорная политика как инструмент оптимизации собственных финансовых ресурсов предприятия // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). – 2021. – С. 54-66.
8. Техника договорной работы: учебное пособие для студентов очной формы обучения / Ю.С. Алексеева, В.В. Косарева, М.А. Грузинская. – Гатчина: Изд-во ГИЭФПТ, 2024. – 95 с.
9. Басовский Л.Е. Менеджмент: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2025. – 216 с.
10. Изотова А.Г. Анализ и оценка рисков внедрения цифровых решений в деятельность российских университетов с целью развития их экосистем // Лидерство и менеджмент. – 2025. – С. 339-356.
11. Ратнер Н.П. Этика искусственного интеллекта: вызовы, риски, решения // Международный научный журнал "Вестник науки". – 2023. – № 10(67). – Т. 1. – С. 308-317.
12. Козичева М.А. Основы управления дебиторской и кредиторской задолженностью // Вестник науки. – 2019. – С. 25-31.
13. Карзаева Н.Н. Инструменты повышения платёжеспособности хозяйствующих субъектов // Учёт. Анализ. Аудит. – 2019. – С. 39-47.

14. Валинуров Т.Р. Специфика оценки дебиторской и кредиторской задолженностей предприятия // Международный бухгалтерский учёт. – 2024. – С. 3-14.
15. Соболев Д.В. Реструктуризация долгов как один из механизмов предотвращения финансовой несостоятельности // VI Международная научно-практическая конференция. Научные междисциплинарные исследования. – 2020. – С. 126-140.
16. Родина Т.Е. Система управления рисками предприятия // Международный научно-исследовательский журнал. – 2024. – № 1(139). – С. 1-7.
17. Лукьянова А.Е., Никулин Е.Д. Кредитная политика как инструмент управления дебиторской задолженностью организации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2018. – Вып. 1. – С. 119-134.
18. Долгих Ю.А. Хеджирование как комплексный инструмент управления финансовыми рисками // Экономика и социум. – 2024. – № 12(127). – С. 1181-1184.
19. Езангина И.А., Хмурова Т.В. Перспективные инструменты проектного финансирования: современный взгляд // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2019. – № 20. – С. 18-32.
20. Ахмадеева А.А. Оптимизация кредиторской задолженности // Экономика и социум. – 2019. – № 5(60). – С. 1633-1636.
21. Хамидуллина Ф.Г., Полюшко Ю.Н. Анализ эффективности управления денежными средствами предприятия [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-effektivnosti-upravleniya-denezhnymi-sredstvami-predpriyatiya> (дата обращения: 15.01.2026).
22. Гусев Е.В., Савельева И.П., Шиндина Т.А. Методические основы оценки эффективности межфирменных взаимоотношений участников строительного комплекса // Вестник Челябинского государственного университета. Экономика. – 2018. – № 7(108). – С. 15-19