

В заключение следует отметить, что трансформация подходов к организации внутреннего контрольного механизма на железнодорожном транспорте – это не единовременная кампания и не формальное внедрение новых инструкций. Это длительный процесс изменения управленческой культуры, технологической базы и организационной структуры. Однако начинать этот процесс необходимо уже сегодня, поскольку от его успеха во многом зависит конкурентоспособность железнодорожного транспорта в условиях, когда альтернативные виды перевозок активно совершенствуют свои модели управления и контроля. Те субъекты хозяйствования, которые первыми смогут выстроить современную, риск-ориентированную, превентивную систему контроля, получат значительное преимущество в эффективности и смогут предложить рынку более качественные и дешёвые услуги, что в конечном счёте и является главной целью любого транспортного бизнеса.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 **Жминько, С. И.** Внутренний контроль в системе управления организацией / С. И. Жминько // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 34 (433). – С. 2–10.
- 2 Анализ хозяйственной деятельности на железнодорожном транспорте / О. В. Липатова, В. Г. Гизатуллина, Д. А. Панков, С. Л. Шатров. – Гомель : БелГУТ, 2014. – 368 с.
- 3 **Мельник, М. В.** Анализ и контроль в коммерческой организации / М. В. Мельник. – М. : Эксмо, 2011. – 560 с.

Получено 31.05.2026

ISSN 2227-1155. Сборник студенческих научных работ.
Вып. 31. Гомель, 2026

УДК 338.24

В. В. СПИТАЛЬНИКОВА (ГБ-41)

Научный руководитель – ст. преп. *Т. В. ШОРЕЦ*

ОПТИМИЗАЦИЯ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ РАСЧЕТНЫМИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ТРАНСПОРТА

Рассматриваются особенности и проблемы управления расчетными обязательствами (дебиторской и кредиторской задолженностью) в транспортных организациях. Предложен комплексный подход к оптимизации задолженности, направленный на повышение ликвидности, минимизацию рисков кассовых разрывов и укрепление общей финансовой устойчивости предприятий транспортной отрасли.

Транспортная отрасль является ключевым элементом инфраструктуры любой экономики, обеспечивая мобильность ресурсов и товаров. Однако специфика транспортной деятельности – высокая капиталоемкость, зависимость от стоимости топлива, сезонность перевозок и жесткая конкуренция – накладывает особые требования на систему управления оборотным капиталом.

В современных макроэкономических условиях одним из наиболее уязвимых мест в финансовом менеджменте предприятий транспорта становится система расчетных обязательств. Эффективное управление дебиторской и кредиторской задолженностью напрямую влияет на платежеспособность, финансовую устойчивость и инвестиционную привлекательность бизнеса [1].

Управление расчетами в транспортном секторе имеет ряд уникальных характеристик, которые необходимо учитывать при построении финансовой стратегии. Примерами таких характеристик можно назвать следующие:

- между моментом заключения договора на перевозку, непосредственным оказанием услуги и окончательным расчетом часто проходят недели, а иногда и месяцы (особенно если это международные перевозки);
- независимо от того, оплатил ли клиент перевозку, транспортная компания обязана своевременно выплачивать заработную плату водителям и иным работникам, делать различные закупки ГСМ, оплачивать лизинг техники и дорожные сборы. То есть появляются высокие постоянные затраты;
- зачастую транспортные компании обслуживают нескольких крупных производственных или торговых организаций, которые выдвигают свои условия оплаты.

На многих отечественных транспортных предприятиях подход к управлению обязательствами остается реактивным. Традиционные методы контроля, опирающиеся только на бухгалтерский учет, не позволяют оперативно реагировать на ухудшение финансового состояния партнеров. Финансовые службы начинают действовать только тогда, когда задолженность переходит в категорию просроченной или критической.

Основным недостатком традиционной системы является отсутствие предварительного жесткого скоринга клиентов, из-за чего договоры с отсрочкой платежа заключаются без глубокого анализа платежеспособности контрагентов. Кроме того, существует проблема слабой мотивации персонала, когда менеджеры по продажам или логисты ориентированы исключительно на объем выполненных рейсов, а не на реальный приток денежных средств на расчетный счет. Также часто игнорируется стоимость денег во времени, и предоставление длительных беспроцентных отсрочек существенно снижает реальную рентабельность оказанных транспортных услуг [2].

Для перехода к системному управлению расчетными обязательствами транспортным организациям необходимо внедрить комплекс мер, охватывающий автоматизацию, кредитную политику и изменение внутренней мотивации сотрудников. Для этого рассмотрим таблицу 1.

Таблица 1 – Стратегические направления оптимизации системы расчетов

Направление оптимизации	Суть предлагаемых изменений	Механизм реализации и инструменты
Автоматизация и цифровизация контроля	Переход от ручного учета задолженности к автоматическому мониторингу в режиме реального времени	Интеграция систем управления транспортом и комплексных платформ автоматизации бизнеса. Внедрение автоматического кредитного контроля, блокирующего новые заявки должников, введение динамических платежных календарей
Дифференциация клиентов и кредитный скоринг	Разделение контрагентов на группы надежности для установления гибких и безопасных условий оплаты	Оценка платежеспособности по внутренним алгоритмам: – класс А (стратегические) – отсрочка 45–60 дней; – класс В (стабильные) – отсрочка 14–30 дней; – класс С (рисковые) – 100 % предоплата
Внедрение современных финансовых инструментов	Использование возможностей финансового рынка для ускорения оборачиваемости капитала	Активное применение безрегрессного факторинга. Использование аккредитивов и банковских гарантий при расчетах с поставщиками запчастей и техники
Реформирование системы мотивации	Синхронизация личных целей сотрудников коммерческого отдела с финансовой стабильностью всей компании	Изменение правил начисления бонусов менеджерам по продажам и логистам. Выплата премии за организованную перевозку производителя только после фактического поступления денег от покупателя на расчетный счет

Систематизируя данные таблицы 1, можно выявить совокупный финансовый результат от оптимизации подходов к управлению расчетами.

В первую очередь, комплексный подход позволяет сократить финансовый цикл транспортного предприятия в среднем на 15–25 %. За счет ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности, достигаемого благодаря факторингу и жесткому автоматическому кредитному контролю, денежные средства быстрее возвращаются в оборот, что существенно снижает зависимость компании от дорогостоящего краткосрочного заемного капитала.

Кроме того, фиксируется резкое снижение доли просроченной и безнадежной задолженности.

Итоговым выражением оптимизации является высвобождение чистого денежного потока. Снижение объема средств, замороженных в расчетах, формирует дополнительный свободный капитал. Эти ресурсы транспортная организация может направить на стратегические цели: модернизацию и расширение собственного парка техники, закупку горюче-смазочных материалов по более выгодным предоплатным тарифам или масштабирование бизнеса [3].

Эффективное управление расчетными обязательствами включает в себя не только сбор дебиторской задолженности, но и грамотную работу с кредиторами. В транспортной сфере основными статьями расходов и кредиторской задолженности выступают расчеты за топливо и оплата услуг привлеченных соисполнителей. Оптимизация в этой части достигается за счет централизации закупок горюче-смазочных материалов у единых операторов, что позволяет получать корпоративные скидки и законные отсрочки платежа. При использовании наемного транспорта важно зеркалировать условия контрактов. Сроки оплаты услуг привлеченных перевозчиков должны быть аналогичны или более жесткими по сравнению с условиями, на которых компания везет груз для своего заказчика. В противном случае организация начинает невольно кредитовать чужой бизнес за счет собственных оборотных средств.

Таким образом, реализация предложенного комплекса мер (автоматизация контроля, скоринг контрагентов, внедрение факторинга и пересмотр KPI) позволяет сократить финансовый цикл транспортного предприятия в среднем на 15–25 %, минимизировать риск банкротства из-за кассовых разрывов и высвободить дополнительные оборотные средства для модернизации парка и масштабирования бизнеса. В условиях жестких рыночных вызовов именно финансовая дисциплина становится главным конкурентным преимуществом транспортной компании.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 **Солодовникова, Д. А.** Совершенствование подходов к управлению расчётными обязательствами в контексте обеспечения экономической безопасности организаций железнодорожного транспорта / Д. А. Солодовникова // Сб. студ. науч. работ. В 2 ч. Ч. II. – Гомель : БелГУТ, 2024. – Вып. 29. – С. 131–136.
- 2 **Долбикова, М. О.** Оптимизация работы организаций железнодорожного транспорта на базе развития подходов к управлению расчетными обязательствами / М. О. Долбикова // Сб. студ. науч. работ. В 2 ч. Ч. I. – Гомель: БелГУТ, 2025. – Вып. 30. – С. 130–133.
- 3 **Шатров, С. Л.** Функциональные составляющие экономической безопасности железнодорожного транспорта / С. Л. Шатров, А. В. Даниленко, В. Л. Жигалов // Проблемы безопасности на транспорте : материалы XI Междунар. науч.-практ. конф. В 2 ч. Ч. 2. – Гомель : БелГУТ, 2021. – С. 256–258.

Получено 24.05.2026