

II. ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА. ЛОГИСТИКА

УДК 65.657.1

D.F. Zakirova

A STUDY OF FACTORS INFLUENCING THE EFFICIENCY OF CONTRACT POLICY MANAGEMENT IN THE SPHERE OF PASSIVE OPERATIONS USING THE EXAMPLE OF THE OCTOBER TRACTION DEPARTMENT OF THE OPEN JOINT-STOCK COMPANY "RUSSIAN RAILWAYS"

In the context of rapidly evolving market relations, contract policy serves as a key mechanism for managing the business processes of transport enterprises. It functions as a tool for enhancing financial efficiency and optimizing financial results. However, the mere existence of contractual relationships is not sufficient to ensure the effective functioning of an organization; systematic management of these relationships is necessary in order to maximize benefits and minimize risks for all stakeholders. These circumstances necessitate the study of factors influencing the effectiveness of contract policy management. In this article, an attempt is made to carry out such an analysis in the field of passive operations using the example of the October Traction Directorate of JSC "Russian Railways".

Keywords: contractual policy, management of contractual policy, accounts payable, effectiveness of management of contractual policy, management.

Д.Ф. Закирова¹

ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ДОГОВОРНОЙ ПОЛИТИКОЙ В СФЕРЕ ПАССИВНЫХ ОПЕРАЦИЙ НА ПРИМЕРЕ ОКТЯБРЬСКОЙ ДИРЕКЦИИ ТЯГИ ОТКРЫТОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА "РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ"

В условиях быстро эволюционирующих рыночных отношений договорная политика выступает ключевым механизмом управления бизнес-процессами транспортных предприятий. Она служит инструментом повышения финансовой эффективности и оптимизации финансовых результатов. Однако самого факта наличия договорных отношений недостаточно для обеспечения эффективного функционирования организации, необходимо систематическое управление этими отношениями с целью максимизации выгод и минимизации рисков для всех заинтересованных сторон. Данные обстоятельства обуславливают необходимость исследования факторов, влияющих на результативность управления договорной политикой. В настоящей статье сделана попытка проведения подобного анализа в сфере пассивных операций на примере Октябрьской дирекции тяги ОАО "РЖД".

Ключевые слова: договорная политика, управление договорной политикой, кредиторская задолженность, результативность управления договорной политикой, управление.

DOI: 10.36807/2411-7269-2026-2-45-23-27

В условиях динамично развивающихся рыночных отношений договорная политика становится одним из ключевых инструментов управления хозяйственной деятельностью предприятий транспортного комплекса, что обусловлено следующими причинами:

1) договорная политика является инструментом оптимизации финансовых результатов [1], [2]; 2) контрактная система предполагает стремление к заключению договоров на максимально выгодных условиях [3]–[5]; 3) применение методик оценки договорных отношений на практике способствует предотвращению фактов заключения "ущербных" договоров и минимизации рисков экономической безопасности бизнеса [6]. Несмотря на большое количество исследований различных учёных о сущности и особенностях договорной политики, в современной литературе до сих пор не выработано какого-либо её единого понятия.

В договорная политика".

Таблица 1 приведены различные мнения авторов на определение понятия "договорная политика".

Таблица 1 – Определения понятия "договорная политика"

Автор	Определение
-------	-------------

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

Козлова Е.Б.	Набор стратегических принципов и правил, определяющих условия заключения, исполнения и расторжения контрактов организации с целью минимизации рисков и оптимизации выгод [7]
Краснова Ю.А.	Это стратегический инструмент управления рисками в договорных отношениях, включающий стандартизацию контрактов, оценку контрагентов и механизмы разрешения споров для обеспечения устойчивого развития бизнеса [8]
Смищук Е.П.	Инструмент выбора условий хозяйственных договоров для обеспечения оптимального результата при управлении финансово-хозяйственной деятельностью организации [9]
Макарова Н.Н.	Это изменение условий хозяйственных договоров с целью достижения желаемого финансового результата или определённой структуры активов организации [6]
Гусева Т.К.	Умение оформлять сделки такими договорами, которые обеспечивают наиболее благоприятные условия, что означает уменьшение обязательств организации до минимума и увеличение её требований до максимума по отношению к контрагентам [10]
Пятов М.Л.	Использование возможностей варьирования видами хозяйственных договоров, юридически оформляющих осуществляемые организациями операции и их конкретные условия [11]

Как следует из Табл. 1, авторы демонстрируют разнообразие трактовок исследуемого понятия: от системно-стратегического управления (Козлова Е.Б. [7], Краснова Ю.А. [8]) через операционально-прагматичный подход (Смищук Е.П. [9]) и финансово-бухгалтерскую специализацию (Макарова Н.Н. [6]) к практической деловой тактике (Гусева Т.К. [10]) и юридико-функциональному аспекту (Пятов М.Л. [11]). Основываясь на различных формулировках категории "договорная политика", можно выявить общую её сущность, которая заключается в системном управлении договорными отношениями компании, направленном на оптимизацию экономических выгод, минимизацию рисков и обеспечение стабильности хозяйственной деятельности. Договорная политика предприятия определяет правила взаимодействия с контрагентами, условия сделок и управление рисками; является эффективным инструментом регулирования налогообложения в организации [12], [13], служит основанием для бухгалтерского учёта хозяйственных операций и обеспечивает достоверность финансовой отчётности [14]–[16]; направлена на оптимальное управление договорными отношениями организации [17], [18]. Она сочетает в себе юридический и экономический аспект. Юридический аспект заключается в обеспечении законности правовой защиты и соблюдения принципов гражданских прав. В то время как экономический аспект представляет собой достижение финансовой эффективности, минимизацию рисков и оптимизацию выгодных условий сделок. Следовательно, на наш взгляд, под договорной политикой следует понимать совокупность процедур выбора видов хозяйственных договоров, предусмотренных законодательством РФ, их условий и контрагентов, реализуемую в соответствии с рамками, установленными императивными и диспозитивными нормами ГК РФ, 44-ФЗ и иными нормативными документами, и направленную на оптимизацию экономических выгод, минимизацию операционных рисков [19]. Рассматривая управление договорной политикой крупной организации, отметим, что для этого требуется комплексный и многоуровневый подход. Среди множества методов и показателей, используемых для оценки эффективности договорной политики, анализ просроченных платежей в сфере пассивных операций занимает одно из центральных мест [20]. Это объясняется тем, что, в частности, просроченная кредиторская задолженность является одним из наиболее наглядных и объективных индикаторов того, насколько хорошо организация управляет своими финансовыми обязательствами перед контрагентами. По результатам анализа просроченной кредиторской задолженности Октябрьской дирекции тяги ОАО "РЖД" за 2025 г. была определена её структура, представленная на Рис. 1, а также выявлены и систематизированы причины её возникновения.



Рисунок 1 – Структура просроченной кредиторской задолженности Октябрьской дирекции тяги ОАО "РЖД" за 2025 г. по длительности срока просрочки, %

За анализируемый период общая сумма просроченной кредиторской задолженности Октябрьской дирекции тяги ОАО "РЖД" составила 3,64 млрд руб. Наибольшую долю по длительности срока просрочки оплаты кредиторской задолженности составляет период не более месяца (3,16 млрд руб. или 86,2%). Крайне редко срок несвоевременной выплаты платежа превышает 90 дней (67,92 млн руб. или 1,9%). Более 80% просроченных платежей не превышают срок более 30 дней и погашаются в течение месяца, только 12% попадают в период от 31 до 90 дней. Это говорит о достаточно оперативном решении затруднений в процессе погашения кредиторской задолженности перед контрагентами. Такая структура задолженности – с одновременным наличием как крупных единичных задолженностей, так и множества мелких просроченных платежей – свидетельствует о том, что проблема носит системный характер, охватывая

различные категории контрагентов и различные типы хозяйственных операций, что обуславливает необходимость пересмотра основных процессов управления платежами и финансового планирования. В результате проведенного анализа системы ключевых показателей эффективности (KPI) определены такие показатели как:

➤ коэффициент своевременности платежей ($K_{\text{сп}}$) – представляет собой отношение количества платежей, произведенных в установленный контрактом срок, к общему количеству платежей организации, выраженное в процентах. Высокое значение коэффициента своевременности (выше 95%) свидетельствует о хорошо организованной системе управления платежами, низкое значение (ниже 80%) указывает на серьезные проблемы в этой сфере;

➤ коэффициент просроченной кредиторской задолженности ($K_{\text{пкз}}$) – представляет отношение количество платежей, произведенных с нарушением срока к количеству платежей в организации, выраженное в процентах.

По результатам расчетов, коэффициент своевременности платежей Октябрьской дирекции тяги ОАО "РЖД" составил 99,98%, коэффициент просроченной задолженности 0,016%, что является достаточно низким показателем. Рассмотрим значения коэффициента просроченной задолженности исследуемой организации в разрезе видов деятельности. К основным направлениям деятельности Октябрьской дирекции тяги ОАО "РЖД" относятся: сервисное обслуживание, модернизация тягового подвижного состава (ТПС), текущие ремонт и обслуживание. Из программы ЕК АСУФР были получены данные о кредиторской задолженности за анализируемый 2025 г., в разрезе основных статей расходов, а также просроченная кредиторская задолженность за этот период (Табл. 2).

Таблица 2 – Коэффициент просроченной кредиторской задолженности Октябрьской дирекции тяги ОАО "РЖД" по направлениям деятельности за 2025 г.

№	Направление деятельности	Кредиторская задолженность за год, млн руб.	Доля от общей задолженности, %	Просроченная кредиторская задолженность за год, млн руб.	$K_{\text{пкз}}$, %
1	Сервисное обслуживание	12484,16	55,28	1,18	0,01
2	Модернизация ТПС	4807,09	21,29	1,37	0,03
3	Текущий ремонт	300,82	1,33	0,70	0,23
4	Текущее обслуживание	51,67	0,23	0,02	0,04
5	Прочие	4939,12	21,87	1,02	0,02
Всего		22582,86	100	3,66	

В среднем коэффициент просроченной кредиторской задолженности по основным статьям расходов составляет 0,03%. Это чуть больше, чем показатель просроченной кредиторской задолженности в целом. Однако это значение находится в пределах допустимой нормы, из чего можно сделать вывод, что управление договорной политикой Октябрьской дирекции тяги можно охарактеризовать как высокорезультативное. Однако сам факт наличия просроченной кредиторской задолженности, пусть и в незначительных объемах, указывает на существующие проблемы в договорной политике предприятия, природу которого необходимо понять для их полного устранения. В связи с этим в процессе анализа были выделены и систематизированы основные причины просрочки платежей, они представлены в Табл. 3.

Таблица 3 – Причины просроченной кредиторской задолженности Октябрьской дирекции тяги ОАО "РЖД" за 2025 г.

№	Причина	Общая сумма, тыс. руб.	Доля, %
1	Нарушение сроков передачи первичных документов контрагентом	841 517,49	22,99
2	Превышение лимитов по договору	777 805,34	21,25
3	Несвоевременное исполнение обязательств перед кредиторами в связи с длительным согласованием с департаментом "Казначейство"	604 040,92	16,50
4	Длительный цикл подписания документов исполнителями Октябрьской дирекции тяги	484 487,16	13,24
5	Задержка платежей из-за превышения плановых лимитов по статьям платёжного баланса	371 752,07	10,16
6	Задержка платежей из-за длительного согласования лимитов статей платёжного баланса на текущий месяц	184 503,57	5,04
7	Несвоевременное формирование требований на платёж бухгалтерией	113 638,81	3,11
8	Отсутствие протокола "По убыткам прошлых лет"	106 628,27	2,91
9	Несвоевременное формирование требования по причине зачёта между дебиторской и кредиторской задолженностью	83 012,33	2,27
10	Несвоевременное формирование ПРКС (предварительного реестра красного сальдо) специалистом отдела финансов	65 755,65	1,80
11	Из-за технической ошибки	26 638,27	0,73
Всего		3 641 661,88	100

В результате систематизации выявлены критически важные проблемные зоны просроченной кредиторской задолженности Октябрьской дирекции тяги. Наиболее частой причиной для просрочки платежей является нарушение сроков передачи первичных документов контрагентом (22,99%). Эта проблема наиболее остро проявляется в бумажном документообороте, когда поставщики и подрядчики игнорируют установленные договором требования о сроках предоставления документов по выполненным работам. Отсутствие предусмотренных догово-

ром штрафных санкций за такие нарушения снижает мотивацию для своевременной передачи документации.

Вторым, по частоте причин, "обеспечивающих" просрочку, является превышение лимитов по договору (21,25%). Несмотря на то, что нормативными документами и локальными регламентами ответственность за мониторинг исполнения лимитов возложена на ответственного исполнителя структурного подразделения и специалиста договорного отдела, на практике контроль зачастую не осуществляется. Проблемы возникают, когда договор заключён не в первый месяц текущего года или в последний месяц предшествующего, а в середине года и распространяет своё действие на год без автопродлонгации. Ещё одним фактором, усложняющим обеспечение надлежащего контроля, являются ситуации, когда имеет место большое количество договоров с разными сроками окончания. Отсутствие контроля в данном направлении может иметь крайне негативные последствия, так как требует заключения дополнительного соглашения, процесс разработки, согласований и подписания которого может значительно затянуться. Это неизбежно влечёт просрочку уже принятых документов.

Третьей частой причиной просрочки является несвоевременное исполнение обязательств перед кредиторами в связи с длительным согласованием с департаментом "Казначейство" (16,5%). В среднем продолжительность такой просрочки занимает от 1 до 3 дней. На этапе согласования платежей казначей осуществляет комплексную проверку, охватывающую ряд ключевых аспектов. Прежде всего проводится верификация правильности установленного предельного срока оплаты в соответствии с условиями заключённого договора и действующим законодательством. Одновременно осуществляется контроль полноты и надлежащего оформления всех требуемых документов, необходимых для проведения платежа. Также проверяется правовая обеспеченность договора, включающая верификацию наличия надлежащих полномочий у лиц, подписывающих договор, подтверждение соответствия всех положений договора применимым правовым нормам и внутренним нормативным документам ОАО "РЖД". В случае обнаружения любого несоответствия, в согласовании будет отказано, и требование на платёж возвращается в статус доработки. На этом этапе документы подлежат корректировке в соответствии с выявленными замечаниями. Недостающие документы запрашиваются у ответственного исполнителя. В исключительном случае, когда доработка на уровне организации невозможна, внесение изменений инициируется путём отзыва документов контрагентом с целью надлежащего их переоформления. Однако даже при условии оперативного решения данной проблемы существуют объективные временные ограничения, которые неизбежно влекут риск просрочки платежа. Казначей располагает нормативно установленным сроком в два рабочих дня для рассмотрения и согласования платёжных заявок. Учитывая сроки, установленные договором, даже кратковременный период доработки документов может привести к превышению предельного срока оплаты и просрочке платежа. Четвёртой причиной просрочки является длительный цикл подписания документов исполнителями Октябрьской дирекции тяги (13,24%). Система полномочий на подписание договорной документации в организации построена на иерархическом делегировании прав и предусматривает следующий механизм. Права на подписание ключевых финансово-хозяйственных документов (актов выполненных работ, счетов и т.д.) устанавливаются и фиксируются в виде доверенности, которая выдаётся в порядке иерархического субделегирувания от президента компании – начальникам дирекции, от начальников дирекции – их заместителям. Исключительное право на использование электронной подписи для подписания документов принадлежит только лицам, наделённым соответствующей доверенностью. Процедура подписания документов включает предварительный этап контроля и проверки перед передачей документов на подпись со стороны бухгалтерии и ответственных исполнителей. Только после завершения данных проверок документ поступает на подпись уполномоченному руководителю. Однако это многоэтапная процедура создаёт существенные временные риски для своевременного исполнения обязательств перед контрагентом. Длительность рассмотрения документов на каждом из этапов цепочки согласования может привести к задержкам сроков их принятия и подписания. Критической проблемой является отсутствие кого-либо из ключевых участников, процесс подписания приостанавливается, что откладывает сроки исполнения. Так, например, специфика деятельности структурного предприятия требует периодического проведения уполномоченными руководителями проверок депо, что приводит к их периодическому отсутствию на рабочем месте. Также следует рассмотреть причину просрочки задолженности в связи с нехваткой лимитов, запланированных в платёжном балансе (10,16%). Такая просрочка может произойти вследствие корректировки платёжного баланса по причине отсутствия бюджетных показателей (например, при годовом планировании какой-то договор мог быть не включён полностью, ввиду отсутствия потребности в нём на момент планирования, или увеличены объёмы работ по этому договору), информации о планировании, неверно учтённых объёмах, а также в случае, когда потребность в финансировании возникает в течение месяца и её невозможно было заложить заранее. В результате проведённого анализа просроченной кре-

диторской задолженности были систематизированы причины её возникновения в порядке убывания их доли в общем объёме просроченной задолженности Октябрьской дирекции тяги, что в итоге позволило выявить критически важные проблемные зоны. К причинам, имеющим наибольшую долю, были отнесены:

- нарушение сроков передачи первичных документов контрагентом (22,99%);
- превышение лимитов по договору (21,25%);
- несвоевременное исполнение обязательств перед кредиторами в связи с длительным согласованием с департаментом "Казначейство" (16,50%);
- длительный цикл подписания документов исполнителями Октябрьской дирекции тяги ОАО "РЖД" (13,24%).

В среднем, коэффициент просроченной кредиторской задолженности по основным направлениям деятельности составляет 0,03%. Это значение находится в пределах допустимой нормы, из чего можно сделать вывод, что управление договорной политикой Октябрьской дирекции тяги можно охарактеризовать как высокорезультативное.

Список использованных источников

1. Фомина О.А. Договорная политика как инструмент оптимизации собственных финансовых ресурсов предприятия // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал), 2021. – С. 54-66.
2. Запольских Ю.А. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью // Экономика и социум, 2024. – С. 52-64.
3. Гаджиев Н.Г. Влияние договорных отношений на выполнение налоговых обязательств и обеспечение экономической безопасности современного бизнеса // Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3: Общественные науки, 2020. – С. 12-15.
4. Лободина Р.Г. Методика оценки эффективности договорной политики в бизнес-структурах промышленно-транспортного комплекса // Инновационное развитие экономики. – 2020. – № 2(56). – С. 122-127.
5. Гулинский А.О. Методологические основы управления контрактной системой закупок // Journal of Monetary Economics and Management, 2024. – С. 62-77.
6. Макарова Н.Н. Договорная политика как составляющая учётной политики: современные концепции формирования: монография. – М.: Финансы и кредит, 2019. – 104 с.
7. Козлова Е.Б. Договорное право: общие положения: учебное пособие. – М.: РПА, 2025. – 151 с.
8. Краснова Ю.А. Понятие, организационные и правовые основы договорной работы в корпорации // Экономика. Право. Общество, 2020. – С. 51-57.
9. Смищук Е.П. Влияние договорной политики на организацию управленческого учёта готовой продукции // Мир экономики и управления, 2020. – С. 62-67.
10. Гусева Т.К. Взаимосвязь гражданского и налогового права при толковании договора // Законодательство и экономика. – 2024. – № 5 – С. 7-14.
11. Пятов М.Л. Учётная политика организации. Учебно-практическое пособие. – М.: Велби; Проспект, 2018. – 179 с.
12. Лемеш В.Н. Налогообложение и бухгалтерские операции по договорам. – Минск: Регистр, 2019. – 272 с.
13. Габзалилова Г.М. Влияние договорной политики организации на её налоговые обязательства // Современная налоговая система: состояние, проблемы и перспективы развития, Уфа, 20–21 мая 2016 года, 2016. – С. 67-74.
14. Мартых Д.А. Управление кредиторской задолженностью организации // Теория и практика современной науки, 2018. – С. 34-47.
15. Чуйкова К.В. Договорная политика организации // Актуальные проблемы и перспективы развития потребительского рынка, 2022. – С. 34-46.
16. Хамидуллина Ф.Г. Анализ эффективности управления денежными средствами предприятия // Economics, 2021. – С. 15-24.
17. Валинуров Т.Р. Специфика оценки дебиторской и кредиторской задолженностей предприятия // Международный бухгалтерский учёт, 2024. – С. 3-14.
18. Карзаева Н.Н. Инструменты повышения платёжеспособности хозяйствующих субъектов // Учёт. Анализ. Аудит, 2019. – С. 39-47.
19. Закирова Д.Ф., Бондарева А.А. Теоретические основы понятия "договорная политика" // Современная экономика: глобальные тренды и приоритеты устойчивого развития: сб. тр. VIII Национальной научно-практической конференции, 07 ноября 2025 г., Санкт-Петербург / Под ред. Т.П. Сацук. – СПб.: ФГБОУ ВО ПГУПС, 2025. – С. 82-86.
20. Козичева М.А. Основы управления дебиторской и кредиторской задолженностью // Вестник науки, 2019. – С. 25-31.