

Журавлева Н. В.

*кандидат экономических наук, доцент,
Государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования Московской области
«Технологический университет»,
кафедра «Экономика», доцент
e-mail: juravleva2005@mail.ru*

Карманова Т. Е.

*кандидат экономических наук, доцент,
Российский государственный университет сервиса,
кафедра «Организация бизнес-процессов
в сфере туризма и сервиса», доцент
e-mail: karmanova_tanya@mail.ru*

Подсевалова Е. Н.

*кандидат экономических наук, доцент,
Российский государственный университет сервиса,
кафедра «Экономика и управление», доцент
e-mail: 4955818347@mail.ru*

Концептуальные вопросы внутреннего финансового контроля в корпорациях

В статье раскрываются методы финансового контроля внутри корпораций, принципы и классификация внутреннего финансового контроля. Выявлены особенности специфики внутрикорпоративного финансового контроля на основе изучения особенностей корпоративного управления и корпоративного контроля.

Ключевые слова: *внутренний финансовый контроль, корпоративное управление, финансовые махинации, финансовые потоки корпораций.*

Zhuravleva N. V.

*PhD (Economics), associate Professor,
State budgetary institution of higher education
Moscow region University of technology»,
Department of Economics, associate Professor*

Karmanova T. E.

*PhD (Economics), associate Professor, Russian state University of service,
Department «Organization of business processes
in the sphere of tourism and service», associate Professor*

Podshivalova E. N.

*PhD (Economics), associate Professor, Russian state University of service,
Department of «Economics and management», associate Professor*

Conceptual issues of internal financial control in corporations

The article describes methods of financial control within the corporate principles and classification of internal financial controls. The features of the specifics of internal corporate financial control by studying the characteristics of corporate governance and corporate control.

Keywords: *internal financial controls, corporate governance, financial fraud, financial flows corporations.*

Проблема необходимости внутреннего финансового контроля свойственна всем видам бизнеса, этот вопрос особенно остро встает в корпорациях. Ни одна организация не может быть до конца уверена, что контролирует каждый принадлежащий ей рубль. В корпорациях все обстоит намного сложнее. Совет директоров не может быть до конца уверен в достоверности данных, предоставляемых финансовым директором или главным бухгалтером. Таким образом, финансовые махинации могут происходить на локальных уровнях, оставаясь незамеченными высшим руководством.

Достаточно часто собственники бизнеса не до конца понимают, что только наличие прозрачной системы управленческого учета, управления затратами компании, единого казначейства и их автоматизация позволяют снизить риски, связанные с несанкционированными тратами, и помогают обнаружить многие схемы вывода денег из компании ¹.

Наиболее популярными финансовыми махинациями в компаниях являются «откаты», нецелевое использование средств компании и финансовые ошибки сотрудников, которые могут стоить компаниям миллионы, поэтому требуется рассмотреть их суть.

¹ Карманова Т.Е. Корпорация как рыночный институт [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 / Т.Е. Карманова. — М.: 2002. — 209 с.

Во многих компаниях популярны так называемые «откаты» — явление, когда сотрудники, закупающие товарно-материальные ценности, могут получать процент от суммы заказа. Самостоятельно руководителю трудно этого избежать, ведь он не обладает возможностью оперировать всеми необходимыми данными, и временем, для того, чтобы вникать в суть каждого платежа с целью определить — выгодна ли данная покупка организации или ее отдельно взятому сотруднику.

Для определения возможности искоренения откатов, была проанализирована деятельность, осуществляемая в этом направлении в компаниях, которые занимаются нефтяным, туристическим и строительным бизнесом, осуществляющих внедрение системы внутреннего финансового контроля. Во избежание откатов была поставлена система казначейства, при которой оперативно формировались заявки на оплату, происходили проверки на лимиты, наличие денежных средств в бюджете, проходило согласование поданных заявок на разных уровнях управления. Одним из обязательных элементов этой системы стало создание отдела внутреннего аудита, в задачи которого входило участие в процессе утверждения заявок. К каждой поданной заявке на оплату (закупка тех или иных товарно-материальных ценностей) каждый заявитель должен был приложить договор и счет, а также два альтернативных счета на покупку того же в других компаниях, тем самым доказав, что он сделал наиболее выгодный для компании выбор. Такое наглядное документальное обоснование значительно снижает вероятность отката ².

Следующей рассмотренной проблемой стало нецелевое использование средств. Каким способом можно проверить, действительно ли бюджетные средства уходят только на необходимые для компании приобретения?

Таким вопросом задалось руководство одного предприятия с государственной собственностью, которое занимается оказанием услуг, обслуживает несколько объектов. Обследование предприятия с целью внедрения автоматизированной системы управления финансами показало, что в компании отсутствует учет в разрезе отдельных проектов и программ финансирования. То есть учет прихода денежных средств ведется — по какой программе, на какой проект, от кого поступили. А вот расходы не фиксировались. Это приводит к тому, что всегда есть

² Ронжина М.А. Внутренний контроль в системе финансового менеджмента производственных организаций [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.12 / Ронжина Мария Анатольевна. — М.: 2010. — 252 с.

возможность переброски средств с одного проекта на другой, что дает возможность для осуществления финансовых махинаций.

Такое не может случиться при наличии в компании системы управленческого учета с необходимыми для руководства отчетами, разрезами, аналитиками. Система учета должна быть максимально детальной, чтобы все денежные потоки были абсолютно прозрачными. Прежде всего, необходимо прописать детальные правила ведения учета — так называемую учетную политику. Далее нужно разработать структуру статей доходов и расходов, статей движения денежных средств с необходимой степенью детализации. Не просто «Оплата услуг», а «Оплата юридических услуг», «Оплата маркетинговых исследований», «Оплата транспортных расходов» и т. д.

Финансовые ошибки представляют собой один из самых непредсказуемых факторов, которые могут повлиять на состояние финансов компании.

Существуют такие несанкционированные потери денежных средств, которые вызваны не злым умыслом, а непрофессионализмом финансового директора. Например, финансовый директор может объединить три «кошелька» компании — финансы операционной, финансовой и инвестиционной деятельности.

Финансовый поток по операционной деятельности (то есть деньги по текущим операциям компании от ее основного бизнеса) должен быть непрерывным и цикличным: деньги от продажи продукта должны направляться на создание или закупку нового, это одновременно источник денежной массы и место, куда деньги возвращаются обратно на текущие операции. В этом процессе зарабатывается прибыль предприятия. Поэтому операционный поток априори должен быть достаточным для поддержания бизнеса и в любом случае положительным.

Другая категория денежных потоков — инвестиционная деятельность. Инвестиции — это вклад в стратегическое развитие компании. Инвестируя, компания создает активы, с помощью которых она обеспечивает себе операционную деятельность. И денежный поток по этой деятельности, как правило, всегда отрицательный.

Чтобы кошельки не смешивались необходимы единый классификатор статей выплат и поступлений и единый бизнес-процесс планирования поступлений и выплат. Автоматизированная система управления финансами позволит следить за передвижениями денежных средств по всем юридическим лицам и по всем банкам. В итоге руководители будут четко знать, на какие цели пошли те или иные суммы. При правильном документообороте все выплаты и поступления будут прозрачны.

Например, в одной мостостроительной компании возникла следующая ситуация: цикл строительства — не меньше трех лет, и пока один объект запускается в строй, уже надо оплачивать работу и материалы поставщикам, в то время как таких объектов огромное количество. После того, как компания внедрила систему внутреннего финансового контроля, неожиданно выяснилось, что на разрозненных счетах находится достаточно денежных средств для собственных операций. В итоге, руководители компании поняли, что нет необходимости брать в банке кредит на \$10 млн., и смогли сэкономить на его оплате \$1,5 млн.

Базовые принципы результативного финансового контроля заключаются в следующем ³:

1. Ответственность. Несение каждым субъектом внутреннего контроля экономической, административной и дисциплинарной ответственности. Субъект внутреннего контроля понимается как структурное подразделение или штатный работник коммерческой организации, выполняющий функции внутреннего контроля.

2. Сбалансированность. Субъект внутреннего контроля не должен выполнять контрольные действия, не обеспеченные соответствующими организационными и техническими средствами для их исполнения, а также методическими рекомендациями, утвержденными в организации.

3. Своевременное реагирование. Информация о выявленных отклонениях своевременно и в полном объеме должна быть доведена контролерами до лиц, принимающих решения по управлению данными отклонениями.

4. Интеграция. Система внутреннего финансового контроля, являясь частью системы управления коммерческой организацией, должна выполнять функции корреляции деятельности её структурных подразделений.

5. Адекватность. Организационно-функциональная структура системы внутреннего финансового контроля должна соответствовать формирующей её коммерческой организации. Иными словами, степень сложности системы внутреннего контроля должна быть адекватна целям бизнеса и структуре управления. Такая система внутреннего финансового контроля гибко настраивается на изменения бизнеса и внешней среды.

³ Макеев Р.В. Постановка систем внутреннего контроля: от проверок отчетности к эффективности бизнеса [Текст] /Р.В. Макеев. — М.: Вершина, 2008. — 420 с.

6. **Постоянство.** Организационно-функциональная структура системы внутреннего финансового контроля должна функционировать постоянно, поскольку это позволит вовремя предупреждать руководство организации и её структурных подразделений о возможном появлении существенных отклонений от плановых заданий и норм.

7. **Комплексность.** Система внутреннего финансового контроля должна охватывать все объекты контроля, независимо от того прямо или косвенно они участвуют в формировании финансовых ресурсов организации и их движении.

8. **Распределение обязанностей.**

9. **Разрешение и одобрение.** В коммерческой организации должно обеспечиваться формальное разрешение всех финансово-хозяйственных операций руководителями разных уровней в рамках их документально подтвержденных полномочий. Без наличия формально установленных процедур санкционирования невозможно считать систему внутреннего финансового контроля эффективной.

Результативность контрольных процедур часто определяется показателем соразмерности затрат на организацию проверок и их результатов. В теории объективно необходимое соблюдение соразмерности затрат и результатов возведено в статус принципа контроля⁴. На практике полнота реализации данного принципа внутреннего финансового контроля зависит от целого комплекса условий. Следует иметь в виду, что организация службы внутреннего финансового контроля приводит к возникновению дополнительных общепроизводственных затрат, распределяемых между видами товарного продукта (продукции, работы, услуги). Последующее функционирование системы внутреннего финансового контроля уже не потребует серьезных дополнительных затрат, если показатели предварительных расчетов на результативность подтвердились на этапе её внедрения. Может лишь потребоваться разработка нормативных документов, регламентирующих порядок взаимодействия структурных единиц и руководителей в области проведения контрольных процедур, составления документации по их результатам, а также подготовки решений по устранению выявленных недостатков по управлению денежными потоками компании (затраты на своевременное повышение квалификации работников контрольной системы не

⁴ Гладкова В.Е. Концептуальные основы управления затратами, формирующими себестоимость продукции и услуг // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. — 2011. — № 27. — С. 158–163.

берутся в расчет, так как это необходимо всем работникам в условиях переменчивости экономики)⁵.

Задачи службы внутреннего финансового контроля компании традиционно заключаются в следующем:

1. Своевременном и точном определении фактических затрат на производство продукции и оказание услуг.
2. Разработке и постановке бюджетного метода управления.
3. Формировании достоверной информации для внешних пользователей и для оперативного управления бизнес-процессами компании.
4. Контроле за точностью учитываемых результатов деятельности, правильным формированием и исполнением налоговых обязательств.
5. Выявлении и мобилизации внутренних явных и эмерджентных (неожиданных, несвойственных) резервов.
6. Контроле за законностью, экономической обоснованностью, документальным подтверждением совершаемых финансово-хозяйственных операций.

Состав информационных источников для формирования информационной базы для контроля, анализа и определения объемов работ контрольного отдела сводится к следующему:

1. Планово-нормативная документация.
2. Учетная документация.
3. Внеучетная документация.

Комплексным объектом внутреннего финансового контроля являются денежные потоки, обусловленные необходимостью исполнения всего объема платежных обязательств компании. Необходимо подчеркнуть, что денежный поток рассматривается в рамках проводимого исследования как конкретно измеряемая совокупность денежной массы (в наличной и безналичной формах), переходящая от одного собственника к другому в силу выполнения платежно-расчетных обязательств по хозяйственным договорам и сделкам, по заранее определенным такими договорами целям, а также перемещение этой денежной массы с одного целевого назначения в другое (фиксируется на счетах бухгалтерского учета, например, распределение прибыли). В том числе, налоговые платежи.

Как уже отмечалось ранее, одними из основных обязанностей внутреннего финансового контроля являются сравнение параметров заемных и собственных средств, а также анализ движения капитала.

⁵ Овсянников Л.Н. Финансовый контроль как система // Финансы. — 2000. — №12. — С. 66–68.

Привлечение новых акционеров позволяет увеличить уставный капитал компании и повысить уровень инвестиций, однако, это, в то же время, повышает объем требуемых к выплате дивидендов. Дивиденды — один из самых дорогих видов финансирования.

Он в принципе эквивалентен банковским процентам, но зачастую дороже. Чтобы акции котировались, дивиденды приходится выплачивать, акции покупаются, однако растет сумма дивидендов.

Таким образом, контрольный отдел обязан проводить анализ текущего состояния дел корпорации и формировать отчеты, которые позволят правлению получить наиболее четкую картину того, к чему может привести эмиссия новых акций не только с позиции дробления управленческих функций, которыми будут наделены новые акционеры, но и с позиции соотношения позитивного и негативного финансового влияния изменения масштабов поступлений и выплат, связанных с расширением круга акционеров (рис. 1).



Рис. 1. Унифицированная схема обращения финансов

Также на отдел внутреннего финансового контроля возлагается обязанность отслеживать отношения корпораций с банками. Если на текущую деятельность корпорации придется брать займы — это чаще всего негативное явление, так как определяет необходимость срочного пересмотра производственного плана корпорации и сравнения его с фактическими действиями, для определения причины непокрытия

выручкой деятельности. Это может быть вызвано множеством причин, например тем, что поставщикам платят больше, чем планировалось. Соотношение выручки и платежей, производимых корпорацией, должно быть заранее сбалансировано и непрерывно контролироваться отделом внутреннего контроля⁶.

Значение внутреннего финансового контроля возрастает по мере усложнения производственных, экономических, правовых условий хозяйствования и управления бизнес-процессами. Базовым объектом финансового контроля является совокупность многочисленных денежных потоков, складывающихся при всем их разнообразии в приток и отток средств компании. В составе притока средств особым объектом контроля является дебиторская задолженность, а оттока, соответственно, кредиторская задолженность. Для этого требуется высокопрофессиональная команда финансовых контролеров, владеющих не только знаниями отраслевой специфики бизнеса, финансового менеджмента, бухгалтерского и налогового учета и т.п., но и современными ИТ-технологиями.

Вертикальное и горизонтальное разделение функций также очень важно для системы внутреннего финансового контроля. Вертикальная структура состоит из уровней властных центров, построенных в иерархическом порядке. Как свидетельствует практика, чем больше ступеней существует между высшим и низшим уровнем иерархии, тем более сложной является данная организационно-функциональная структура. Горизонтальная структура отражает степень разделения функций между отдельными центрами ответственности, требующими специализированных знаний и умений. Она предусматривает дифференциацию функций и установление взаимосвязи между различными видами функциональных обязанностей.

Поскольку одна из задач внутреннего контроля — минимизировать риски, т.е. улучшить качество деятельности корпорации, то в качестве инструментов внутреннего контроля можно рекомендовать использовать математико-статистические инструменты, которые позволяют вовремя выявить и отобразить проблемы, установить основные результативные факторы, распределить усилия с целью эффективного разрешения этих проблем. К таким инструментам относятся:

1. Контрольный листок. Инструмент для сбора данных и их автоматического упорядочения для облегчения дальнейшего использования собранной информации.

⁶ Макеев, Р.В. Постановка систем внутреннего контроля: от проверок отчетности к эффективности бизнеса [Текст] /Р.В. Макеев. — М.: Вершина, 2008. — 420 с.

2. Гистограмма. Инструмент, позволяющий зрительно оценить распределение статистических данных, сгруппированных по частоте попадания данных в определенный (заранее заданный) интервал.

3. Диаграмма Парето. Инструмент, позволяющий объективно представить и выявить основные факторы, влияющие на исследуемую проблему, и распределить усилия для ее эффективного разрешения.

4. Метод стратификации (расслаивания данных). Инструмент, позволяющий произвести разделение данных на подгруппы по определенному признаку.

5. Диаграмма разброса (рассеивания). Инструмент, позволяющий определить вид и тесноту связи между парами соответствующих переменных.

6. Диаграмма Исикавы (причинно-следственная диаграмма). Инструмент, который позволяет выявить наиболее существенные факторы (причины), влияющие на конечный результат (следствие).

7. Контрольная карта. Инструмент, позволяющий отслеживать ход протекания процесса и воздействовать на него (с помощью соответствующей обратной связи), предупреждая его отклонения от предъявленных к процессу требований

В заключение можно отметить, что все предложения по модернизации системы внутреннего финансового контроля должны выноситься на обсуждение совета директоров в присутствии менеджера, предлагающего это изменение, и контролера, который будет презентовать отношение отдела контроля к предлагаемым изменениям.

Используемые источники

1. Карманова Т.Е. Корпорация как рыночный институт [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 / Т.Е. Карманова. — М.: 2002. — 209 с.
2. Ефимов, В.В. Сборник методов поиска новых идей и решений управления качеством [Текст] / Ефимов В.В. — Ульяновск: УлГТУ, 2011. — 195 с.
3. Макеев Р.В. Постановка систем внутреннего контроля: от проверок отчетности к эффективности бизнеса [Текст] / Р.В. Макеев. — М.: Вершина, 2008. — 420 с.
4. Гладкова В.Е. Концептуальные основы управления затратами, формирующими себестоимость продукции и услуг // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. — 2011. — № 27.
5. Овсянников Л.Н. Финансовый контроль как система [Текст] /Л.Н. Овсянников // Финансы. — 2000. — № 12.

6. Ронжина М.А. Внутренний контроль в системе финансового менеджмента производственных организаций [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.12 / Ронжина Мария Анатольевна. — М.: 2010. — 252 с.
7. Русавская А.В. Развитие кредитной системы стимулирования инвестиционного процесса России: Автореферат диссертации на соискание ученой степени докт. экон. наук / Российская академия предпринимательства. Москва, 2011.
8. Русавская А.В., Дормидонтов А.В. Проблемы развития некредитных банковских продуктов в России // Путеводитель предпринимателя. — 2014. — № 23. — С. 252–258.
9. Русавская А.В. Влияние глобализации на развитие современной кредитной системы и общеэкономической ситуации в России // Путеводитель предпринимателя. — 2012. — № 13. — С. 246–252.
10. Русавская А.В., Гладков И.В. Исследование факторов, определяющих финансовую устойчивость предприятий // Ученые записки Российской академии предпринимательства. Выпуск XLII. — М.: АП «Наука и образование», 2015. — С. 117–125.