Ронжина, Мария Анатольевна. Внутренний контроль в системе финансового менеджмента производственных организаций : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Ронжина Мария Анатольевна; [Место защиты: Всерос. гос. налоговая акад. М-ва финансов РФ].- Москва, 2011.- 252 с.: ил. РГБ ОД, 61 11-8/1161

**Содержание к диссертации**

Введение

**1 Исторические тенденции и современные особенности развития финансового контроля**

1.1 Исторические тенденции развития финансового контроля 10

1.2 Дискуссионные аспекты концепций внутреннего контроля 26

1.3 Определение понятия «внутренний финансовый контроль» (ВФК) и реализации его содержания на практике 40

**2 Характеристика действующих принципов и методов внутреннего финансового контроля в системе финансового менеджмента производственных организаций региона**

2.1 Условия приоритетности выбора объектов внутреннего финансового контроля организации (ВФК) и их характеристика 65

2.2 Влияние отраслевого фактора на выбор целей и постановку задач внутреннего финансового контроля организации (ВФК) 89

2.3 Методика внутреннего финансового контроля (ВФК) за состоянием расчет но-платёжной дисциплины производственных организаций региона 101

**3 Концепция модификации организационно функциональной структуры внутреннего финансового контроля организации (ВФК)**

3.1 Концептуальные предпосылки модификации организационно функциональной структуры ВФК 134

3.2 Содержание модели модификации организационно-функциональной структуры ВФК 148

3.3 Возможности оценки результатов модифицированной структуры внутреннего финансового контроля организации (ВФК) 171

Заключение 192

Список использованной литературы 200

**Введение к работе**

**Актуальность темы исследования.**Внутренний финансовый контроль является неотъемлемым элементом системы финансового менеджмента коммерческих организаций. Условия конкурентной рыночной экономики предопределяют необходимость усиления взаимосвязей финансового контроля с другими элементами финансового менеджмента (планирование, регулирование, ведение учета, составление отчетности, финансовый анализ). Посредством финансового контроля выявляются причинно-следственные связи между результатами функционирования элементов системы финансового менеджмента, поскольку контрольные процедуры сопровождают функционирование каждого их этих элементов. В настоящее время такие связи существенно ослаблены в силу влияния объективных и субъективных факторов.

К числу объективных факторов следует отнести, прежде всего, нахождение экономики России на стадии структурных преобразований, продолжающиеся реформы законодательных основ регулирования экономики и финансов, недостаточный уровень квалификации финансовых менеджеров.

К числу субъективных факторов относятся следующие. Во-первых, сосредоточение методологов финансов преимущественно на интересующей каждого из них проблеме практической организации финансовых отношений, в силу чего трактовки понятия «внутренний финансовый контроль» противоречивы и под-часкардинально различаются. Во-вторых, с переходом к рыночной экономике и с укреплением основ частной собственности государственный финансовый контроль утратил свои позиции всеохватывающего надзора за финансово-хозяйственной деятельностью коммерческих организаций. Как справедливо констатируют ведущие российские экономисты , утрата государственно-властных позиций в сфере контроля за экономическими и финансовыми процессами в стране, в числе других объективных причин, привела Россию в эпоху жесткого вульгарного капитализма. В-третьих, ныне действующий в системе корпоративных финансов регламент внутреннего контроля затрудняет реализацию подлин-

1 Л. С. Бляхман, Г.Б. Клейнер, С.М.Меньшиков и другие.

ного содержания важнейшей функции финансов - контроль за состоянием денежных потоков.

Многие негативные тенденции, проявившиеся за последние пятнадцать лет в развитии государственной и корпоративной финансовых систем, свидетельствуют о необходимости углубленного исследования не только самой сути внутреннего финансового контроля, но и форм его сосуществования с государственным финансовым контролем. Только равновесное развитие государственного и корпоративного финансового контроля может рассматриваться в качестве одного из объективных инструментов реализации на практике принципа государственно-частного партнерства.

В настоящее время финансовый контроль, осуществляемый многочисленными финансовыми ведомствами на общенациональном уровне, и финансовый контроль, проводимый специализированными службами хозяйствующего субъекта, противостоят друг другу по целям, методам и способам реализации результатов. В связи с этим существенно снижается эффективность контрольных процедур и, как следствие, усиливаются отток капитала в оффшорные зоны, вывод активов из-под юрисдикции Российской Федерации.

Принципу системности не следует ни государственный, ни корпоративный финансовый контроль, несмотря на то что каждый из них осуществляется в одном информационно-правовом поле, формируемом совокупностью финансово-хозяйственных операций (коммерческих сделок), порождающих взаимные платежные обязательства участвующих в них сторон. Возникающие при этом отток и приток денежных средств (оборот средств хозяйствующих субъектов) являются базовыми объектами и государственного, и корпоративного финансового контроля.

На основании вышеизложенного можно заключить, что сложившаяся система внутреннего финансового контроля требует модификации в соответствии с целями финансовой политики государства, ориентированной на обеспечение экономического роста. Это обусловливает, в свою очередь, необходимость переосмысления теоретических положений о контрольной функции финансов и формах её реализации в условиях реальной экономики.

Всестороннее изучение теории и практики финансового контроля позволяет установить устойчивые тенденции, а на их основе закономерности, отталкиваясь от которых, можно выстраивать концепции перспективного развития внутреннего контроля в системе корпоративного финансового менеджмента. Это позволит избежать повторения известных в истории развития финансовой системы государства методологических ошибок и просчетов: отказ от концепции товарно-денежных отношений (30-е г. XX в.), от налогов как регуляторов экономики (60-е г. XX в.), слепое копирование зарубежных концепций финансового менеджмента (90-е г. XX в.) и решить вышеназванные насущные проблемы повышения результативности внутреннего финансового контроля за состоянием денежных потоков хозяйствующих субъектов.

**Степень изученности проблемы.**Концепции научного осмысления различных направлений контроля за состоянием финансового хозяйства государства, выработки новых методов организации и проведения ревизий и проверок исторически представляли собой важнейший предмет научных исследований таких выдающихся ученых, как И.А. Белобжецкий, М.М. Богословский, Э.А. Вознесенский, B.C. Волков, П.П. Гензель, Ю.А. Данилевский, СЕ. Десницкий, С.А. Котля-ревский, А.И. Кошев, В.А. Лебедев, В.А. Мстиславский, И.Х. Озеров, М.М. Сперанский, Л.Ф. Ходский, И.И. Янжул и др. Наследие этих ученых бесценно как фундамент для выработки новых знаний, однако их исследования посвящены в основном проблемам государственного финансового контроля.

В настоящее время суждения ученых относительно содержания, функций и целей внутреннего контроля существенно расходятся. Одна группа методологов контроля (В.Д. Андреев, В.В. Бурцев, P.M. Соминков и другие ученые) считает внутренний аудит исходной основой осуществления контрольных функций специально создаваемых для этого подразделений компании. Организация внутреннего контроля исследуется этими учеными в рамках стандартизированной аудиторской деятельности.

Другая группа ученых (Д.О. Головач, Л.И. Ильина, С.Ф. Стратис и другие) приводит в своих трудах доводы в пользу самостоятельности внутреннего кон-

троля в системе корпоративного финансового менеджмента и неподчиненности его регламента требованиям аудиторских стандартов. Ими выдвигаются доводы в пользу внутреннего финансового контроля как функции системы финансовых отношений на корпоративном уровне управления и хозяйствования. Полагаем, что данная концепция наиболее точно очерчивает контур контрольных процедур за состоянием денежных потоков хозяйствующих субъектов, выявляя их специфику и целевые ориентиры применительно к рыночным условиям.

Таким образом, в подавляющей части публикаций о финансовом контроле из-за неоднозначности толкования содержания системы корпоративных финансов приводятся различные классификационные критерии, затрудняющие идентификацию входящих в неё подсистем. В связи с этим разрабатываются только отдельные фрагменты контроля в рамках того или иного финансового объекта контрольных процедур. Исследование финансового контроля показывает, что ни одна из его классификаций, представленная в литературе, не учитывает многообразия контрольных процедур и не отвечает принципу системности.

Потребность в научно обоснованной концепции внутреннего контроля в системе финансового менеджмента производственных организаций возрастает, как правило, при смене социально-политических формаций, всегда сопровождаемой кризисными явлениями. Уже более десяти лет экономика страны находится в трансформационном состоянии, до сих пор сказываются последствия дефолта 1998 г., устранение которых было затруднено глобальным финансовым кризисом 2008-2009 гг.

При реализации антикризисных мер значение государственного и корпоративного финансового контроля как факторов регулирования экономико-финансовых процессов многократно возрастает. Требуются более действенные контрольные процедуры, позволяющие своевременно выявлять финансовые риски на всех уровнях управления и хозяйствования и оперативно на них реагировать. Действенность контрольных процедур, при прочих равных условиях, зависит от научно обоснованного толкования содержания всей системы «Финансовый контроль», её функций и целей, а также составляющих её подсистем: го-

сударственный и корпоративный (внутренний) финансовый контроль.

Неоднозначность толкования сути, функций внутреннего финансового контроля, ослабление его связи с другими элементами системы финансового менеджмента, негативно влияющие на его организацию и результаты управления денежными потоками в производственных организациях, определили тему диссертации, предмет и структуру исследуемых вопросов, а также логику изложения материала.

**Предметом исследования**является совокупность финансовых отношений хозяйствующих субъектов, возникающих при распределении и перераспределении денежной формы стоимости и обусловливающих многофункциональную деятельность контрольных служб производственных организаций.

**Объектом исследования**является денежный оборот, обусловленный выполнением производственными организациями платежных обязательств перед экономическими контрагентами и встречных обязательств должников этих организаций.

**Целью исследования**является развитие принципов финансового контроля и разработка на этой основе организационно-функциональной структуры внутреннего финансового контроля, логики проведения контрольных процедур в рамках оборота денежных средств производственных организаций с целью повышения результативности контрольных процедур.

**Для достижения поставленной цели в диссертации поставлены и решались следующие задачи:**

1. обосновать содержание, функции, принципы, главную цель внутреннего финансового контроля и определить его причинно-следственные связи с другими элементами системы финансового менеджмента производственных организаций;
2. раскрыть влияние контрольных процедур на результаты управления денежными потоками с учетом отраслевого и налогового фактора; рассмотреть содержание контрольных процедур, проводимых с целью регулирования кредиторской (отток денежных средств) и дебиторской (приток денежных средств) за-

долженностей производственных организаций;

1. разработать организационно-функциональную структуру внутреннего финансового контроля и методико-правовые формы ее функционирования на практике, позволяющие укрепить расчетно-платежную дисциплину производственных организаций;
2. определить способы оценки результативности организационно-функциональной структуры внутреннего финансового контроля для производственных организаций.

**Научный аппарат диссертационного исследования.**Исследование базируется на финансовых теориях государственного и корпоративного финансового контроля, методологии системной организации внутреннего контроля, теории исследования операций, методах системного анализа. Диссертация выполнена на основе исторических и современных исследований отечественных ученых проблем внутреннего контроля, законодательных актов и правительственных постановлений по организации финансового контроля, практикуемых в настоящее время методов проведения финансового контроля в условиях организаций машиностроительной отрасли за период 2000-2009 гг. При написании диссертации были применены методы логического анализа и синтеза, статистические методы, методы сравнений и структурирования цифрового материала.

**Положения научной новизны результатов исследования, выносимые на защиту.**

**1.**Предложена новая трактовка содержания понятия «внутренний финансовый контроль», его функционального назначения и системных связей с другими элементами финансового менеджмента (финансовое планирование и регулирование, ведение финансового учета, составление финансовой отчетности, финансовый анализ). Сформулированы принципиальные свойства внутреннего финансового контроля, позволяющие определить этот вид контроля как совокупность контрольно-аналитических процедур, осуществляемых на всех стадиях оборота денежных средств: от планирования до исполнения встречных долговых обязательств участников финансово-хозяйственных процессов.

1. Выявлены устойчивые зависимости видов контрольных процедур от изменений внешней и внутренней экономической среды, ранжированы факторы такого влияния, и в числе базовых определены два фактора: отраслевой и налоговый, максимально влияющие на отток и приток денежных средств производственных организаций. Предложены контрольные процедуры, отражающие особенности управления денежными потоками на отраслевом и региональном уровнях.
2. Обоснована организационно-функциональная структура внутреннего финансового контроля производственных организаций и методико-правовые формы ее функционирования на практике, позволяющие укрепить расчетно-платежную дисциплину по налоговым и неналоговым платежам. Показано, что эти меры основываются на рыночных принципах планирования и контроля, методах контроллинга и представляют в комплексе рыночно ориентированную систему контрольных процедур за состоянием денежных потоков участников финансово-хозяйственных процессов.
3. Предложены способы оценки результативности новой организационно-функциональной системы внутреннего финансового контроля производственных организаций, базирующиеся на концепции возможной синхронизации притока и оттока денежных средств.

**Достоверность результатов диссертационного исследования**подкреплена корректным использованием достоверной исходной информации о методологии финансового контроля, публикуемой в авторитетных финансовых изданиях; расчетами автора диссертации, выполненными по данным официальной статистики и планово-отчетным данным региональных производственных организаций Черноземья.

**Теоретическая и практическая ценность результатов исследования**подтверждается возможностью использования модели системной организации внутреннего финансового контроля не только в системе финансового менеджмента производственных организаций Черноземья, но и другими производственными компаниями (подтверждено справками о внедрении). Концептуальные положения о сути и факторах развития внутреннего финансового контроля ис-

пользуются в учебном процессе Юго-западного государственного университета (подтверждено справками об использовании).

**Апробация результатов исследования.**По материалам диссертации опубликовано в открытой печати 11 работ, общим объемом 3,72 п.л., в том числе лично автором - 3,2 п.л., из них 4 работы опубликованы в специализированных журналах, рекомендованных ВАК Минобрнауки России.

## Дискуссионные аспекты концепций внутреннего контроля

Каждая из контрольных процедур, сопровождающая отдельные стадии движения денежных средств, имеет характер конкретного заказа, суть которого сводится к соглашениям между участниками контрольных процедур, ставящими перед собой конкретные цели. Однако конечный результат, как правило, непредсказуем (исключая, разумеется, соглашения явно криминального свойства); Это — субъективная сторона финансового контроля. Объективность контролю придают экономические законы развития производственно-обменных процессов (законы движения экономической сферы: спроса и предложения, опережающего роста стоимости факторов производства по сравнению с ростом результатов отих использования и т.д.). Мера реализации объективности финансового контроля зависит от многих факторов. Главным из них является прочность основ правового регулирования финансовых интересов различных собственников. Чем прочнее такие основы, тем меньше субъективного воздействия оказывается на организационно-функциональные; формы осуществления финансового контроля в условиях конкретного пространства и времени. К сожалению, концепция тотального контроля, укоренившаяся в сознании советских чиновников; широко используемая и в настоящее врёмяс некоторыми подновлениями. Смысл такой системы контроля исчерпывающе, объясняет представитель Института внутренних аудиторов А. Тихомиров: «Концепция тотального контроля, подразумевает в идеале установление всеобъемлющего свода правил, регулирующих все аспекты деятельности организации, и создание такого режима работы, который не позволял бы отклоняться от установленных стандартові (намеренно или случайно). Основным инструментом воздействия на управленческие процессы является, демонстративное наказание нарушившего, а задачу соблюдения; такого режима? обычно возлагают на выделенное штатно, и организационно подразделение (службу внутреннего контроля); имеющее статус «особо доверенного» и подчиняющееся «лично» самому высокому руководителю организации» [142]. Данная цитата многое объясняет. Остаётся только добавить, что содержание нормативного свода правил контроля не должно копироваться с международных аналогов, неподходящих для трансформационно го состояния российской экономики и политики.

В принципе, сама по себе идея полного регулирования всех аспектов предпринимательской деятельности не лишена смысла в условиях трансформации экономики и политики, сопровождающейся переделом собственности, сокрытием доходов и уходом от налогообложения. Канонически контроль представляет собой процессуальный элемент финансового менеджмента, состоящий из трех элементов: определение стандартов контроля, сравнение достигнутых результатов по сравнению с ожидаемыми результатами, и, в случае расхождений - корректировка методов осуществления контрольных процедур. Считаем необходимым отметить, что сегодня такого рода контроль именуется, опять же согласно международным концепциям, «контроллингом». По сути же, такой контроль существовал уже на заре зарождения капитализма в России, когда по результатам контрольных сличений корректировались принятые оперативные финансовые планы и изменялись стратегии развития финансового хозяйства страны.

До настоящего времени стандартизация корпоративной контрольной практики осуществлена по правилам международных стандартов аудита. Эти правила мало пригодны для трансформационного состояния экономики и политики России. Здесь вполне уместно вновь опереться на авторитетное мнение представителя Института внутренних аудиторов А. Тихомирова, полагающего, что существует «одна беда - при воплощении в жизнь научных концепций, по выражению B.C. Черномырдина, постоянно «получается как всегда». Основными слабостями концепции тотального контроля является умозрительность при первоначальном определении стандартов, изумляющая простота и формальность проверок («... что противоречит п. х.х.х Инструкции № NNN»), а также, что более существенно, трудность своевременного и точного распознавания некорректного управленческого процесса, приведшего к отклонению от стандарта. К тому же детальная регламентация неизбежно приводит к бюрократизации всего процесса внутреннего контроля. Такая система перестает реагировать на новые, актуальные вызовы и угрозы, поскольку основой для оценки деятельности внутреннего контроля (и службы внутреннего контроля как его главного воплощения) является формальное соответствие заданным правилам и регулирующим документам» [142].

Следует также согласиться с цитируемым автором, что только два вида событий могут внести возмущение в такую систему: во-первых, смена руководителя и реорганизация всей организационно-функциональной структуры управления компанией, во-вторых - пересмотр внутренних правил вследствие кризиса управления системой, или, как частный случай, иное «толкование» старых правил в угоду новому руководству.

Ответом на несовершенство идеи тотального контроля стала концепция контроля, ориентированного на риск, известная в профессиональном мире как модель COSO [48]. Однако копирование этой модели контроля чревато всё теми же негативными последствиями, поскольку современная российская экономика и политика не готовы и к ней. Следовательно, необходима не просто ликвидация тотального контроля, а его научно и экономически обоснованная трансформация в современные формы поисково-аналитических действий. Существование финансового контроля в таких формах означает как неотвратимость контрольных действий, так ответственность сторон в них участвующих (проверяющих и проверяемых).

Концепция поисково-аналитического контроля должна быть реализована не только на корпоративном, но и на общенациональном уровне. Данное положение основано на восприятии категории «контроль» с позиций её сущностного начала. Отсюда вытекает свойство всеобщности контроля, поскольку сфера публичных и корпоративных финансов — органичное целое, разрывать это единство, а, следовательно, противопоставлять друг другу две подсистемы: государственный и корпоративный финансовый контроль - недопустимо. Следовательно, концепция поисково-аналитического контроля должна быть реализована в отношении всей общенациональной системы финансового контроля в Законе «О финансовом контроле в РФ», объединяющего фундаментальные принципы контроля, права, обязанности и ответственность сторон. Организационно-правовая концепция общенационального контроля, предполагающая органичность встраивания в неё взаимодействие двух подсистем контроля (государственного и корпоративного), их иерархическое построение представлены нами на рисунке 3.

## Влияние отраслевого фактора на выбор целей и постановку задач внутреннего финансового контроля организации (ВФК)

Главная цель ВФК — своевременное выявление слабых звеньев в системе финансового менеджмента и ошибочных решений руководства компании, представление директорату обоснованных (аргументированных) предложений по недопущению их повторения. Решение задач ВФК, перечисленных в блок-схеме на рисунке 12, способствует достижению такой цели, т.е. обеспечивает максимально полную реализацию на практике принципа финансовой независимости (ранее -хозрасчета) компании.

Исследуя состав задач ВФК, нами выявлено весьма характерное отличие между зарубежной и российской практикой. Так, в начале 90-х годов специалисты внутренних служб финансового контроля зарубежных компаний занимались главным образом поддержкой процессов принятия финансовых решений, а не отслеживанием денежных потоков, поскольку эти процедуры были ими давно освоены. В российской практике, напротив, в начале 90-х годов с переходом к ры ночной экономике специалисты внутренних служб финансового контроля только В настоящее время ещё одна важная тенденция расширения функциональных обязанностей внутренних контролеров компании достаточно четко определяется как в зарубежной, так и в российской системе финансового менеджмента. Финансовый контролер всё больше отвечает за информацию нефинансового характера, поскольку именно она позволяет прогнозировать стоимость компании и оказывать непосредственное влияние на стоимость акций. Для этого, например, требуется определять необходимость субподрядов, аутсорсинга, поставщиков сырья, материалов, энергетического обеспечения, кадрового потенциала. На основе обширного состав информационных показателей разрабатываются мероприятия по ассортиментной и бонусной политике, прогнозированию затрат (схема обеспечения выпуска продукции, план производства), по постоянным и переменным издержкам. Вся эта информация крайне необходима для планирования денежных потоков компании и организации контрольных процедур за каждым их потоков.

Расширение задач, функций и информационных потоков, наблюдаемое с момента вхождения российского предпринимательства в рынок и мировую арену финансовых отношений, сфера деятельности современного финансиста становится намного шире, чем просто управление финансовыми потоками. Как показало проведенное нами исследование, состояния ВФК в региональных компаниях машиностроительной отрасти г. Курск, информация нефинансового характера постепенно проникает в финансовые документы компании для того, чтобы инвесторы могли лучше разбираться в процессах, происходящих в компании. Следовательно, у финансового контроля появляется и новая сфера контрольных действий. Усиление рыночной конкуренции и неустойчивость мировой финансовой системе обусловливают необходимость переключения внимания контролеров на поиск резервов роста добавленной стоимости, как индикатора рыночной стабильности и объективности финансового положения компании. Иными словами, традиционные показатели финансовых результатов — прибыль, уровень рентабельности — становятся мало пригодными для подтверждения инвестиционной надежности компании. Сегодня существует две группы факторов, воздействие которых искажает траекторию развития хозяйственных систем, т.е. вектор развития отклоняемся от фундаментальных принципов финансового менеджмента: - объективные (нахождение экономической системы на начальной стадии развития со всеми отсюда вытекающими последствиями); - субъективные (отсутствие политической воли руководства государства к максимально полному использованию фундаментальных принципов при принятии общенациональных законов, регулирующих развитие экономической системы).

Известно, что наличие у компании прибыли по данным бухгалтерской финансовой отчетности отнюдь не означает, что эта компания не испытывает потребности в денежных средствах. Различия между величиной денежных средств и прибылью формируются под воздействием ряда факторов, основными из которых являются: амортизационная политика; отсроченные платежи (по расчетам с поставщиками, по заработной плате и пр.); содержание учетной политики (методы учета выручки от реализации продукции и производственных запасов, формирование резервов и пр.); изменения в чистом оборотном капитале (колебания потребности в оборотных активах и величине краткосрочных обязательств). На величину денежных потоков оказывают влияние факторы, представленные на Рис.

Кроме факторов воздействия на результативность контрольных процедур, указанных на рисунке 13, немаловажное влияние оказывает отсутствие общенационального Закона «О финансовом контроле в РФ» и подчинение действий внутренних контролеров нормам Закона «Об аудиторской деятельности в РФ» и в лучшем случае нормам Закона «Об акционерных обществах. Данный фактор ограничивает расширение аналитико-исследовательскои составляющей внутреннего контроля компании. Как уже отмечалось выше, большинство аудиторских стандартов — это «калька» с МСА, а прописанные в них нормы по отношению в специфике внутреннего контроля российских компаний, скорее всего, декларативные предписания, выполняемые формально для того, чтобы получить заключение на соответствие бухгалтерских записей требованиям далеко несовершенного бухгалтерского и налогового законодательства.

## Методика внутреннего финансового контроля (ВФК) за состоянием расчет но-платёжной дисциплины производственных организаций региона

Использование современных технологий финансового менеджмента, включая и ВФК, - позитивная тенденция управления денежными потоками, однако, руководство российских компаний в регионах не подготовлено к восприятию зарубежных финансовых моделей управления денежным оборотом. Реальные же хозяйственные события региональных компаний по-прежнему оцениваются и документируются исходя из норм российского учетного и налогового законодательства, существенно отличающихся от международных стандартов финансового отчетности (МСФО). Следовательно, модернизировать организационно-функциональную структуру ВФК, подгоняя её к модели ERM COSO, как предлагают сего дня российские методологи внутреннего контроля, весьма и весьма затруднительно.

Кроме того, одной из причин сохраняющейся неплатежеспособности региональных компаний по-прежнему остаётся затратный характер экономики, неоправданная структура издержек производства, где очень высок удельный вес потребленных предметов труда и низок - оплаты труда. Невысокая доля затрат на оплату труда в себестоимости продукции характеризует низкую эффективность использования трудовых ресурсов, недостаточный выход конечной продукции. Таким образом, затратный характер экономики, существование малорентабельных и убыточных компаний приводят к разбалансированности экономики как на общегосударственном, так и на региональном уровнях, что подрывает платежную дисциплину.

В связи с этим, одной из главных задач реструктуризации системы управления бизнес-процесами и последующим изменением приоритетности методов ВФК должна быть переподготовка «низовых» менеджеров по широкому кругу профессиональных и чисто организационных вопросов. Они должны мыслить в категориях «стоимость компании», «отток и приток финансов», «капитализация прибы ли», «приток и отток денежных средств», владеть информационными технологиями для придания этим категориям функционального практического содержания.

Как известно, в процессе кругооборота оборотных активов источники их формирования, как правило, не различаются. Однако это не означает, что система формирования оборотных средств не оказывает влияния на скорость оборота и эффективность использования оборотных средств. Наиболее эффективным источником пополнения (ликвидации дефицита) оборотных активов является ускорение их оборачиваемости. Избыток оборотных активов означает, что часть капитала компании бездействует и не приносит дохода. Вместе с тем, недостаток оборотного капитала тормозит ход производственного процесса, замедляя скорость хозяйственного оборота средств компании. В некоторых компаниях финансовые контролёры отслеживают динамику коэффициентов оборачиваемости, заполняя электронные «дневники», по информации которых автоматически формируются наглядные графики и диаграммы. Содержание такой информации не только крайне интересна для руководства компании, но и полезна для всех заинтересованных пользователей: собственников, акционеров, инвесторов, кредиторов и др. На основе показателей электронных «дневников» финансовые менеджеры могут своевременно зафиксировать, увеличение коэффициента оборачиваемости (снижение длительности одного оборота), которое приводит к уменьшению потребности в оборотных активах, а, следовательно, и источников средств на их финансирование. На наш взгляд, выявление резервов ускорения оборачиваемости входит в круг функциональных задач финансового контролера.

Вопрос об оптимизации источников формирования оборотных активов важен ещё с одной позиции. Конъюнктура рынка постоянно меняется, поэтому потребности компании в оборотных средствах не стабильны. Покрыть эти потребности только за счет собственных источников практически невозможным. Опыт показывает, что в большинстве случаев эффективность использования заемных средств оказывается более высокой, чем собственных. Поэтому основной задачей ВФК при формировании оборотных активов является способствование росту эффективности использования заёмных средств у банков и привлеченных средств из других источников. Потребность в средствах на формирование оборотных активов складывается из двух частей: 1) средства на текущее финансирование оборотных активов необходимы в связи с тем, что производство непрерывно, а сбыт (реализация) дискретен. По су ществу в течение одного оборота оборотных активов компания должна иметь ис точники краткосрочного финансирования; 2) средства на прирост оборотных активов в связи с увеличением объема производства или устранением дефицита должны рассматриваться как инвести ции (капиталовложения).

В настоящее время в структуре региональной экономики Курской области сохраняется достаточно высокая доля убыточных компаний, по отношению к которым не проводится регулятивная политика со стороны областной администрации. За последние годы доля внеоборотных активов в валюте баланса, а также деля запасов и затрат в оборотных активах крупных и средних компаний заметно снизилась, ежегодные темпы снижения внеоборотных активов стали несколько ниже темпов снижения капитала и резервов. Это оказало положительное воздействие на аккумулирование собственных оборотных средств, следовательно, на улучшении платежеспособности и финансового состояния компаний. Некоторое повышение платежеспособности компаний в 2007 г. - начале 2009 г. повысило значение собственного капитала в нормализации финансового состояния. Результаты анализ структуры прироста основных источников формирования запасов и затрат показывает, что их прирост сопровождался повышением доли прироста за счет собственных оборотных средств и снижением доли прироста за счет заемных источников. Прирост общей величины основных источников формирования запасов и затрат ОАО «Электроаппарат» к началу 2009 г. на 72,5% обусловлен увеличением собственных оборотных средств и только на 27,5%-за счет увеличения заемных источников.

## Возможности оценки результатов модифицированной структуры внутреннего финансового контроля организации (ВФК)

Определенного внимания финансовых контролеров при осуществлении ими контрольных процедур за движением дебиторской задолженности помимо предметов бонусной политики, является использование операции факторинга. Факторинг является эффективным средством финансирования деятельности компании. Это - вид услуг, когда финансирование факторинговой компанией (как правило -банком) поставщика под уступку денежного требования к заказчику. Суть этой услуги в том, что фактически банк кредитует поставщика. Обеспечением при этом является залог права требования долга: сразу после заключения соглашения (как правило, в течение 2-3 дней) банком переводится на счет поставщика от 70 до 90 % от суммы долга, а остальная часть - от 10 до 30 % за вычетом процентов за кредит и комиссионного вознаграждения перечисляется банком после истребования задолженности. Кроме процента за кредитование, банк удерживает комиссионное вознаграждение за свои услуги. Факторинговая операция выгодна поставщикам, поскольку при ее использовании оборот средств ускоряется, а существенных затрат на проведении этой операции не требуется. Банк начисляет процент на сумму предоставленного кредита за тот срок, пока не получит денежные средства от должника.

Для подтверждения приведем пример из практики. ЗАО «Курскрезинотех-ника» отгрузила покупателю товар на сумму 600 000 руб., банк по факторинговому соглашению предоставил организации кредит в размере 80 % (то есть 480 000 руб.) стоимости товара под 14 % годовых. Банку удалось взыскать с заказчика сумму долга через 60 дней. Комиссионное вознаграждение банка - 2 %. В итоге организация уплатила банку: - проценты за кредит -11,047 тыс.руб. (480,0 тыс.руб. х 14% х 60 дн. : 36 дн.); - комиссионное вознаграждение - 9600 руб. (480 000 руб. х 2%). Итого - 20 646,58 руб. (11 046,58 руб. + 9600 руб.).

Контролерам компании целесообразно планировать и закладывать размеры , дебиторской задолженности в расчеты, на базе которых принимаются решения по управлению активами. Исходяs из объективной оценки своих финансовых возможностей, компания должна на каждый квартал определять предельную сумму отсрочек платежа, которая может быть предоставлена покупателям. Для контроля за платежной дисциплиной многие компании ведут картотеки покупателей, для того чтобы определять целесообразность предоставления отсрочки платежа, вырабатывать условия предоставления отсрочки. Для целей планирования и контроля дебиторской задолженности возможна ее группировка по признаку возможности управления ею, например: дебиторская задолженность поддается четкому планированию, а поэтому оперативный контроля возможен и необходим; дебиторская задолженность не поддается четкому планированию, а поэтому оперативный контролер затруднён. Заметим, что объемы этой группы задолженности должны закладываться в расчеты исходя из результатов анализа дебиторской задолженности в предшествующие периоды с применением поправочных коэффициентов. В число таких поправочных коэффициентов обязательно должен входить индекс инфляции, индекс интенсивности ухода с рынка конкурентов, ин 110 деке финансовой надёжности компаний смежников, индекс покупательного спроса и другие. Выбор таких индексов определяется руководством компании в зависимости от ситуации на товарных рынках.

Контроль за движением дебиторской задолженности тесно связан с контролем за движением кредиторской задолженности. Считаем необходимым подчеркнуть органичность связи дебиторской задолженности и кредиторской задолженности. Эти виды задолженности наиболее существенным образом влияют на объемы как притока, так и оттока денежных средств. В связи с этим важной задачей финансовых контролеров является предоставление информации финансовым менеджерам сведения о состоянии расчетов для поддержания ими рационального соотношения между уровнем и динамикой дебиторской и кредиторской задолженности. Подчеркнем, что такое соотношение является одним из индикаторов в системе антикризисного финансового прогнозирования. Визуальное представление об органичности дебиторской и кредиторской задолженности даёт сформированная нами блок-схема на рисунке 27. Согласно представленной модели взаимосвязей дебиторской и кредиторской задолженности, баланс которых должен находиться под посточнным наблюдение специалистов службы ВФК, рациональным следует считать соблюдение следующих соотношений: - общая сумма дебиторской задолженности должна превышать сумму кре диторской задолженности. Это - одно из условий обеспечения финансовой устой чивости компании. Кроме того, дебиторская задолженность является важнейшим источником погашения кредиторской задолженности. Погашение дебиторской за долженности по срокам и суммам должно сочетаться с планируемым погашением кредиторской задолженности; - оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности должна быть сопоставима. Средняя продолжительность одного оборота кредиторской за долженности в днях должна быть меньше продолжительности оборота дебитор ской задолженности, а среднее число оборотов дебиторской задолженности (от ношение выручки от реализации к средним остаткам дебиторской задолженности) должно превышать оборачиваемость кредиторской задолженности (отношение себестоимости реализованной продукции к средней сумме остатков КЗ).