

### 3.5. КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМНЫЕ ОБЛАСТИ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Королёв О.Г., д.э.н., заведующий кафедрой «Инновационный менеджмент», член совета директоров ООО КБ «Экономикс-банк»

*ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве РФ»*

Настоящая статья содержит ряд рекомендаций для бухгалтерских работников по осуществлению контрольных процедур в отдельных сферах и процессах функционирования коммерческих организаций. В частности, рассмотрены проблемные вопросы контроля исполнения бюджетов, процесса продаж, осуществления расчетов и платежей, деятельности по закупкам и снабжению, движения товарно-материальных ценностей, а также даны рекомендации по осуществлению контрольных процедур при реализации инвестиционных проектов и осуществлении капитальных вложений, управлении нематериальными и непрофильными активами.

В условиях экономической нестабильности меняется восприятие роли бухгалтера в деятельности организации. По причине кризиса на многих предприятиях с целью экономии проводится реформирование бухгалтерско-финансовых служб и сокращается численность соответствующих специалистов. Из-за этого работа бухгалтера во многих случаях уже не может ограничиваться решением только текущих учетно-бухгалтерских задач. Даже при наличии в организации финансового директора, аналитиков, плановиков, специалистов по управленческому учету, бюджетированию и риск-менеджменту целесообразным является активное привлечение бухгалтерских работников, владеющих достоверной информацией о состоянии дел, к решению задач по поддержанию оперативной и стратегической финансовой стабильности предприятия. Соответственно, круг решаемых бухгалтером вопросов расширяется в направлении исполнения финансово-аналитических и контрольных функций. Расширение сфер ответственности финансовых работников требует от них наличия дополнительных навыков и компетенций. Хотя контроль за движением имущества и выполнением обязательств предприятия законодательно закреплен в качестве одной из задач главного бухгалтера, но в период кризиса это направление деятельности не должно реализовываться формально и сводиться только к контролю правильности отражения информации на счетах и в регистрах бухгалтерского учета. Необходимо использование профессионализма, финансово-экономических знаний и опыта бухгалтеров для целей повышения эффективности функционирования системы внутреннего контроля организации.

В частности, в условиях кризиса потенциал бухгалтерских работников должен быть задействован при выявлении проблемных зон в деятельности организации и концентрации усилий системы внутреннего контроля на обеспечении сохранности активов, повышении эффективности их использования и снижении рисков основных направлений функционирования и связанных с ними бизнес-процессов. При этом большое значение имеет набор аналитических процедур, которые используются в системе внутреннего контроля.

Представляется, что в кризисные периоды для большинства организаций из всего спектра инструментов

внутреннего контроля особую значимость приобретают сравнительный, факторный и маржинальный анализ.

Сравнение используется, например, при контроле отклонений фактических расходов сырья на единицу произведенного продукта от производственных нормативов, а также при план-факт-анализе достигнутых финансовых показателей от предусмотренных планами и бюджетами.

Сфера применения факторного анализа достаточно широка, поскольку его результаты позволяют выявить причины происходящих процессов и оценить размер их влияния. Особо ценным в кризисные периоды представляется факторный анализ доходов и расходов в разрезе видов деятельности и отдельных подразделений предприятия с целью оценки вклада каждого из них в формирование общего финансового результата.

Маржинальный анализ выпускаемой продукции по видам позволяет выявить нерентабельные или наименее выгодные позиции, оптимизировать ассортимент и скорректировать производственную программу. В торговых организациях маржинальный анализ особо полезен при сегментации и мониторинге категорий товаров по группам доходности.

Указанные виды анализа применяются с целью проверки состояния сфер и процессов деятельности, требующих повышенного внимания со стороны системы внутреннего контроля организации в кризисный период. К таким зонам, в первую очередь, следует отнести исполнение бюджетов, процессы продаж, осуществление расчетов и платежей, деятельность по закупкам и снабжению, движение товарно-материальных ценностей, реализацию инвестиционных проектов, управление нематериальными и непрофильными активами. При этом контроль в каждом из перечисленных направлений осуществляется с привлечением необходимых данных из системы бухгалтерского учета.

Так, при контроле исполнения бюджетов и смет большое значение имеет достоверная информация о расходах организации, содержащаяся, в частности, в карточках аналитического учета затрат на производство по видам продукции и по заказам, таблицах распределения заработной платы, отчислений на социальные нужды, услуг вспомогательных производств, расчета амортизации, ведомостях распределения общехозяйственных и общепроизводственных расходов, расходов на содержание и эксплуатацию оборудования, расходов будущих периодов, актов инвентаризации незавершенного производства, ведомостях сводного учета затрат на производство, а также в данных об оборотах и остатках по счетам бухгалтерского учета 20, 21, 23, 25, 26, 28, 29, 96, 97 и др.

Контроль процессов продаж и исполнения доходной части бюджетов не может быть эффективным без использования обработанных в системе бухгалтерского учета данных карточек складского учета готовой продукции, счетов-фактур и накладных на отпуск, первичных банковских и кассовых документах о выручке от реализации. Также используется информация, содержащаяся в учетных регистрах по счетам 20, 40, 41, 43, 44, 45, 50, 51, 60, 62, 90, 91 и др., в книге продаж, Главной книге и отчете о прибылях и убытках.

Контроль осуществления расчетов и платежей проводится с привлечением данных кассовой книги, выписок банка по расчетным счетам, актов сверки и инвентаризации расчетов, книги покупок, книги продаж, оборотов и ос-

татов по счетам 50, 51, 52, 55, 57, 60, 62 и др., Главной книги, баланса и отчета о движении денежных средств.

Контролировать закупки и движение товарно-материальных ценностей невозможно без привлечения системно обработанных данных договоров поставки, товарно-транспортных накладных, счетов-фактур, актов приемки материалов, требований на отпуск материалов, лимитно-заборных карт, карточек складского учета материалов, инвентаризационных описей материально-производственных запасов. Для целей контроля используется информация об оборотах и остатках по счетам 10, 14, 15, 16, 19, 20, 23, 26, 41, 60, 76, данные книги покупок и главной книги.

При контроле осуществления капитальных вложений и долгосрочных инвестиций используются акты инвентаризаций и приема-сдачи выполненных работ, журналы учета выполненных работ, регистры учета материалов по счету 10, данные Главной книги по счетам 01, 07 и 08, соответствующих статей бухгалтерского баланса.

Контроль процессов управления нематериальными активами недостаточен без привлечения учетной информации, основанной на данных накладных, счетов-фактур и содержащихся в карточках по учету нематериальных активов, карточках по счетам 19 и 68, учетных регистрах по счетам 07 и 08, соответствующих статьях баланса.

Следовательно, существует тесная информационная взаимосвязь между системой внутреннего контроля и одним из основных ее элементов – системой бухгалтерского учета – в части как первичных документов, так и результатов обработки содержащейся в них информации. В связи с этим привлечение бухгалтеров к разработке и внедрению контрольных процедур в осуществляемые организацией бизнес-процессы способствует повышению эффективности внутреннего контроля в результате интеграции учетной и контрольной функций управления. Однако для участия в этих мероприятиях бухгалтерским работникам необходимо владеть не только средствами контроля учетных операций, но и аналитическими средствами, используемыми для контроля и оценки эффективности и рискованности отдельных направлений и процессов деятельности предприятия.

Основным приемом контроля исполнения бюджетов является выявление отклонений фактически достигнутых показателей от запланированных. При этом в кризис социально-экономические условия функционирования организации динамично меняются, а спрогнозировать перспективы состояния внешней среды достаточно проблематично, в связи с чем необходимо сокращать горизонты финансового планирования и увеличивать периодичность контроля отклонений от бюджетов и норм.

Оперативность принятия решений, воздействующих на результаты работы предприятия, зависит от возможности акцентирования внимания только на существенных отклонениях, которые либо группируются в специально для этого предусмотренных формах управленческой отчетности, либо наглядным образом в ней выделяются. Например, может использоваться выделение отклонений размером шрифта или цветом:

- позитивных – синим;
- негативных – красным.

Также наглядными являются диаграммы типа «спидометр», на которых цветом отмечены сектора нормального, хорошего и плохого состояния, а положение стрелки указывает на текущее значение показателя.

На основе выявленных отклонений фактических результатов от плановых показателей проводится анализ вызвавших их возникновение факторов, и в зависимости от степени существенности отклонения принимаются управленческие решения:

- оперативные – на уровне менеджеров среднего звена;
- стратегические – на уровне высшего руководства.

Однако на практике возникает ряд сложностей, связанных с оценкой степени существенности отклонений и определением их допустимых границ.

При проведении подобной оценки следует принимать в расчет ряд важных моментов. Во-первых, в условиях нестабильности ряд отклонений связан с изменениями условий и факторов внешней среды, что может свидетельствовать о целесообразности внесения корректировок в сам план, а не всегда о необходимости принятия управленческого решения. Во-вторых, нужно учитывать специфику деятельности предприятия и связанное с ней влияние на основные показатели таких факторов как сезонность или возможное наличие трендов в изменениях. В-третьих, выраженные в процентах величины допустимых границ отклонений зависят от длительности периода планирования: чем он больше, тем уже должны быть интервалы допустимых отклонений фактически достигнутых показателей от плановых.

Существует много различных статистических и математических приемов, использующихся для анализа, оценки и прогнозирования значений различных показателей деятельности организации, к числу которых относятся, например, построение карт Шухарта, расчет величин **Value at Risk** (value at risk), применение имитационного моделирования. Но большинство из них слишком сложны и требуют серьезного программного обеспечения, а оценка степени достоверности и интерпретация результатов их применения может представлять собой далеко не тривиальную задачу для специалиста по финансам или бухгалтерскому учету.

Поэтому с целью определения существенности и границ отклонений на практике часто используются три подхода:

- на основе экспертных оценок;
- на основе экономико-статистических методов и комбинированный подход;
- объединяющий два предыдущих.

Метод экспертных оценок не требует сложных расчетов, так как основан на мнении руководителей подразделений, ответственных за тот или иной операционный бюджет. Объектами, которые в первую очередь должны контролироваться по отклонениям на основе экспертных оценок являются доходы от продаж и затраты.

Так, например, максимальное отклонение по объему продаж в организации оптовой торговли по итогам недели принято на уровне +/-10% от планового значения, а по расходам за этот же период – на уровне +/-5%. Превышение указанных границ требует внимания и вмешательства ответственных топ-менеджеров компании с целью выяснения причин. Аналогичным образом устанавливаются границы в абсолютном выражении (в тыс. руб.).

Однако недостаток метода состоит в субъективности оценок, приводящей в ряде случаев к излишнему расширению или сужению задаваемых интервалов, т.е. в низкой точности определяемых пределов допустимых отклонений. Помимо этого, экспертные оценки преимущественно используются в условиях отсутствия статистических данных за предшествующие периоды и

больше подходят для предприятий, производящих и реализующих единичную или мелкосерийную продукцию, осуществляющих новые проекты, ведущих и внедряющих научно-исследовательские разработки.

Применение статистических методов анализа основано на данных об отклонениях, возникавших в предшествующие периоды. Для оценки существенности отклонений может использоваться сравнение с величиной среднеквадратического отклонения  $\sigma$ :

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n} * \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \quad (1)$$

Отклонения считаются несущественными, если разница между фактическим значением показателя и запланированным по соответствующей статье бюджета не превышает рассчитанного значения  $\sigma$ . Если расхождение между фактом и планом находится в интервале от одного до двух значений  $\sigma$ , то отклонение признается допустимым, но требующим пристального внимания ответственного руководителя. Если разница в два раза превышает значение  $\sigma$ , то отклонение существенно, и информация о нем должна быть доведена до сведения топ-менеджмента. В случае трехкратного превышения  $\sigma$  отклонение считается критическим и требует немедленной реакции высшего руководства организации. Такой подход основан на «правиле трех сигм», утверждающем, что практически все значения нормально распределенной случайной величины лежат в интервале  $[\bar{x} - 3\sigma; \bar{x} + 3\sigma]$ . Иначе говоря, значение нормально распределенной случайной величины лежит в указанном интервале не менее, чем с 99,7% достоверностью.

В качестве примера можно привести данные о выручке одной из точек продаж торгового предприятия за две недели (табл. 1). С целью повышения наглядности данные округлены до целых значений. Плановое значение выручки за день составляет 300 тыс. руб. Руководство предприятия приняло решение осуществлять ежедневный контроль выручки, а также подводить ито-

ги по каждой неделе, двум неделям и месяцу с целью оперативной корректировки планов.

В целях оперативного контроля объема продаж на основании статистики предыдущего месяца заданы следующие интервалы возможных отклонений сред-недневной выручки от плановой величины:

- нормальным считается отклонение на +/-15%;
- требующим принятия оперативных решений – отклонение в интервале от 15% до 30%;
- существенным (критическим) – невыполнение или перевыполнение плана на величину более 30% от плановой выручки за день.

Как видно из данных табл. 1, в течение первой недели месяца отклонения были нормальными. Однако в первые два дня второй недели отрицательные отклонения превысили порог в 15%. Анализ ситуации показал, что поставщиком нарушены сроки поставок ряда наиболее рентабельных и востребованных товарных позиций. Оперативно принятые меры по доставке необходимых видов товаров из других торговых точек и заключению договора с другим поставщиком позволили по итогам второй недели удержать величину отношения среднеквадратического отклонения к выручке за день на уровне, не превышающем 15%.

При проведении подобных расчетов и установлении интервалов отклонений следует учитывать, что в приведенном примере прогноз осуществлялся на один день. В случае, если бы контрольный период составлял 10 рабочих дней или 2 недели, то нормальным считалось бы отклонение от плановой выручки не в 15%, а в следующем размере:

$$15\% / \sqrt{10} = 4,74\% . \quad (2)$$

Соответственно, критический уровень отклонений составил бы +/-9,49%. Как видно из предпоследней строки табл. 2, эти величины не были превышены по итогам 10 дней, и отношение среднеквадратического отклонения, например, к плановой выручке в 3000 тыс. руб. составило 1,13%. Таким же образом сужается процент допустимых отклонений при контроле более длительных интервалов (месяц, квартал).

Таблица 1

**ДАННЫЕ О ВЫРУЧКЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗА ДВЕ НЕДЕЛИ И РАСЧЕТ ДЛЯ АНАЛИЗА**

День	Объем продаж, тыс.руб.	Отклонение от плановой средней, тыс.руб.	Отклонение от плановой средней, %	Квадрат отклонения	Среднеквадратическое отклонение	Отношение ср/кв. отклонения к фактической выручке, %	Отношение ср/кв. отклонения к плановой выручке, %
1	290	-10	-3,33%	100	-	-	-
2	260	-40	-13,33%	1 600	-	-	-
3	300	0	0,00%	0	-	-	-
4	310	10	3,33%	100	-	-	-
5	340	40	13,33%	1 600	-	-	-
Итого	1 500			3 400	-	-	-
Среднедневные значения за неделю	300	-	-	-	26,08	8,69	8,69
6	250	-50	-16,67%	2 500	-	-	-
7	230	-70	-23,33%	4 900	-	-	-
8	305	5	1,67%	25	-	-	-
9	310	10	3,33%	100	-	-	-
10	325	25	8,33%	625	-	-	-
Итого	1 420	-	-	8 150	-	-	-
Среднедневные значения за неделю	284	-	-	-	40,37	14,22	13,46
Итого за две недели	2 920	-	-	11 550	33,99	1,16	1,13
Среднедневные значения за две недели	292	-	-	-	33,99	11,64	11,33

Таким образом, при контроле отклонений затрат и результатов в соответствии с изложенным подходом следует разработать регламент процесса:

- описать методику контроля с целью донесения ее содержания до ответственных специалистов подразделений, отвечающих за продажи, поставки, маркетинг и т.д.;
- разработать формы управленческих отчетов об отклонениях и определить порядок и сроки их подачи;
- разделить уровни полномочий для принятия решений по выявленным отклонениям в зависимости от их размера и характера;
- описать процедуры обратной связи на случай возникновения необходимости в дополнительной информации для анализа;
- установить сроки принятия решений по выявленным отклонениям.

Также технология управления и контроля по отклонениям может быть автоматизирована при помощи программных продуктов, предназначенных для составления бюджетов и сбора информации об их исполнении, таких как, например, Oracle BI, PlanDesigner, SAP R3 и др.

Использование изложенного подхода к контролю затрат и результатов предпочтительно для предприятий торговли, серийного и поточного производства, транспортных компаний. Однако важно помнить, что целью контроля является не только и не столько выявление наиболее значимых отклонений, а понимание причин их возникновения. Поэтому наиболее предпочтительным является использование экономико-статистических методов совместно с детальным факторным анализом произошедших изменений. Также целесообразным представляется одновременное применение экспертных оценок, поскольку факторов, влияющих на происходящие в организации процессы, бывает, как правило, больше, чем учтено в любой, даже достаточно сложной модели.

Помимо контроля объема продаж по отклонениям необходимо проверять и другие аспекты функционирования системы продаж организации. Основные риски в этом направлении связаны с несанкционированными продажами по сниженной цене или предоставлением персоналом необоснованных скидок на продукцию, с отпуском неверного количества товара, с отгрузкой должникам или предоставлением рассрочек некредитоспособным покупателям, а также с некорректным списанием дебиторской задолженности.

Одной из особо проблемных зон является дифференциация цен по различным группам клиентов и предоставление скидок покупателям.

Если размер скидки или цена жестко привязаны к объемам покупаемой клиентом продукции или условиям оплаты (скидка в случае предоплаты), то контроль обоснованности снижения цен или предоставления скидок упрощается ввиду формализованности критериев.

В случае же, когда в зависимости от своего статуса и полномочий менеджер по продажам может самостоятельно принимать решения о предоставлении скидок отдельным клиентам, с одной стороны, работа сбытовых служб становится более гибкой и, возможно, эффективной, а с другой – увеличивается риск злоупотреблений и халатного отношения. Основанием отпуска товара по пониженной цене или со скидкой должны быть четко понимаемые менеджером по продажам причины, такие как, например, объем разовой покупки, продолжительность работы с клиентом, его кредитная история и т.п. При этом рядовые менеджеры должны согласовывать вопросы о предоставлении скидок и их размеров со своими непосредственными руководителями.

В процессе контроля исполнения ценовой политики необходимо убедиться, что правила установления цен и предоставления скидок регламентированы и доведены до сведения всех сотрудников, занимающихся продажами. Регламент ценообразования должен содержать следующие позиции:

- четкое определение категорий клиентов, для которых цены отличаются от установленных в прайс-листе;
- критерии отнесения клиента к той или иной категории;
- порядок изменения категории клиента (повышения / понижения размера скидки) с указанием внутреннего документа-основания и процедуры его согласования.

При проверке исполнения регламента производится оценка на предмет выявления несанкционированных продаж по цене, отличающейся от прайс-листа, или со скидкой. Также контрольный механизм может быть внедрен в сам процесс продажи. Например, для отгрузки товара со скидкой отдел сбыта должен направить заявку на формирование счета в финансовый отдел. Перед выставлением счета уполномоченный сотрудник финансового отдела в обязательном порядке проверяет, относится ли клиент к категории получающих скидку в заявленном размере. При отрицательном результате счет не выставляется, и отгрузка не производится.

Использование такого механизма не всегда возможно или целесообразно. Например, это неприемлемо для крупного торгового предприятия со множеством точек продаж и широким ассортиментом. В таком случае для внутреннего контроля полезных может оказаться использование отчетов о предоставленных скидках в разрезе менеджеров по продажам ежемесячно или понедельно (см. табл. 2).

Таблица 2

#### ФОРМАТ ОТЧЕТА О ПРЕДОСТАВЛЕННЫХ СКИДКАХ ЗА МЕСЯЦ

Клиент	Стоимость отгруженных товаров, тыс. руб.				Отклонения			
	Отчетный период		Предыдущий период		Отчетный период		Предыдущий период	
	Прайс-лист	Факт	Прайс-лист	Факт	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%
<b>Менеджер №1</b>								
Клиент А	50	46,5	50	47,5	3,5	7	2,5	5
Клиент Б	33	32	25	24,3	1	3	0,7	2,8
Итого менеджер №1	83	78,5	75	71,8	4,5	5,4	3,2	4,3
<b>Менеджер №2</b>								
...	...	...	...	...	...	...	...	...

Используя подобный отчет, внутренний контролер получает сравнительную информацию о предоставленных разными менеджерами скидках, может предположить наличие злоупотреблений или судить о причинах предоставления скидок, а также оценить, например, был ли рост объемов продаж отдельному клиенту после предоставления ему скидки.

При контроле соблюдения условий поставок и проверке продаж с последующей оплатой следует учитывать особенности клиентской базы организации. Так, в случае преобладания небольших, часто меняющихся покупателей кредитные риски достаточно высоки. Соответственно, необходимы проверка контрагентов и сбор статистической информации о них:

- об объемах продаж;
- о сроках оплаты;
- о величинах и периодах просроченной задолженности;
- о времени работы с клиентом, его репутации на рынке.

При преобладании нескольких крупных, постоянных клиентов, кредитные риски значительно ниже. Однако возрастает риск ликвидности ввиду возможных несвоевременных оплат из-за технических ошибок. В таком случае наиболее правильным может стать выделение для работы с ключевыми клиентами отдельных менеджеров, в задачи которых входит поддержание постоянного контакта с клиентом, мониторинг его положения и потребностей.

При определении кредитного лимита дебитора предприятие-кредитор должно исходить, в первую очередь, из собственных возможностей по предоставлению рассрочки и требуемой ликвидности бизнеса. Максимально допустимый объем дебиторской задолженности на практике рассчитывается, например, на основе коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности в предшествующие периоды и планируемой выручки или путем перемножения удельного веса дебиторской задолженности в общем объеме продаж в предшествующем периоде, объема доступных краткосрочных заимствований и коэффициента текущей ликвидности. Так, предприятие с долей дебиторской задолженности 0,6, возможностями привлечения краткосрочных заемных средств на уровне 5 млн. руб. и значением коэффициента ликвидности 2 может предоставить своим контрагентам покупки в расщелку на общую сумму:

$$0,6 \cdot 5 \text{ млн. руб.} \cdot 2 = 6 \text{ млн. руб.}$$

Как правило, предприятия предоставляют возможность рассрочки только тем контрагентам, с которыми уже есть определенная история деловых взаимоотношений, как минимум, в течение трех-шести месяцев.

Существуют разнообразные подходы к оценке кредитного лимита дебитора. Самые простые из них либо сводятся к перемножению среднемесячного размера поступлений денежных средств от клиента за последние шесть месяцев на поправочный коэффициент, отражающий экспертную оценку уполномоченными лицами надежности и приоритетности покупателя, либо, например, предполагают расчет чистого операционного дохода, полученного от продаж клиенту в течение периода три-шесть месяцев.

Также в основу определения кредитного лимита могут быть внесены дополнительные корректировочные коэффициенты, используемые банками при оценке кредитоспособности заемщика. В этом случае возможно определение кредитного рейтинга клиента на основе следующих факторов:

- бизнес-риск покупателя;
- финансовое состояние покупателя;
- история обслуживания долга.

Оценку влияния этих факторов можно дать, разработав алгоритмы балльных оценок для следующих составляющих (рис. 1).

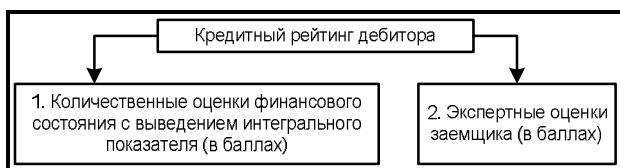


Рис. 1. Составляющие оценки кредитного рейтинга

Качественные оценки, данные экспертом, представляют собой выраженные в баллах ответы на вопросы, например, по следующим позициям:

- положение предприятия на рынке (в отрасли);
- доступность и открытость информации о дебиторе;
- достоверность отчетности;
- управленческие аспекты деятельности (опыт работы менеджеров, их компетентность);
- зависимость от крупных поставщиков и покупателей (подверженность рискам контрагента);
- кредитная история и параметры финансирования и т.п.

При проверке соблюдения установленных для дебиторов кредитных лимитов целесообразным являются анализ остатков по счету «Расчеты с покупателями и заказчиками» в разрезе отдельных менеджеров и сроков задолженности и сравнение остатков с установленными лимитами по клиентам. Это позволяет оценить результативность работы менеджеров по продажам с клиентами и выявить возможные факты нарушений.

Таким образом, для внутреннего контроля процессов продаж необходимо предпринять следующие действия:

- проверить наличие регламента процесса продаж, включающего порядок отгрузки продукции, ее резервирования, перечень оформляемых при отгрузке документов, порядок предоставления и согласования скидок, методику расчета кредитного лимита на контрагента;
- проверить по выборке клиентов их соответствие условиям предоставления скидок;
- по выборке счетов на продажу сверить данные счетов с прайс-листами;
- по выборке клиентов, получающих продукцию с отсрочкой платежа, оценить соответствие установленным лимитам задолженности и срокам предоставления отсрочки;
- удостовериться в обоснованности крупных списаний дебиторской задолженности.

Внутренний контроль процессов осуществления расчетов и платежей нацелен на проверку и обеспечение сохранности денежных средств предприятия. При проведении контроля процессов оплаты и денежных расчетов следует обратить внимание на следующие моменты:

- отсутствие лишних и неиспользуемых расчетных счетов;
- наличие, как минимум, двух лиц, осуществляющих процесс одобрения подготовленного к оплате платежа;
- регламентация процедур последующего контроля;
- мониторинг правильности и своевременности отражения расчетно-платежных операций в системе финансового учета.

В настоящее время процедура списания средств с расчетных счетов банка по поручению клиента значительно упрощается путем использования банковских программ удаленного доступа к счету. При этом, как правило, такие программы заранее предусматривают возможность формирования платежного документа одним лицом, а согласование и проставление кодовых значений электронных подписей – другими, что встраивает процедуру предварительного контроля со стороны главного бухгалтера и директора в процессы банковских перечислений.

С целью проверки расчетно-платежной дисциплины следует провести следующие мероприятия:

- провести инвентаризацию банковских счетов и кассы и сверить остатки с данными финансового учета;
- проверить полномочия сотрудников, осуществляющих списания со счетов организации, и порядок их взаимодействия при проведении расчетов через банк;
- в случае использования программ удаленного доступа выявить нахождение кодовых ключей и порядок работы с ними;
- по выборке платежных поручений сверить реквизиты получателей с соответствующими договорами.

Ключевым риском в деятельности по закупкам и снабжению является риск выбора поставщика, предлагающего невыгодные цены или условия поставки. С целью минимизации этого риска используется выбор поставщиков на основе тендера. В состав тендерной комиссии могут входить генеральный директор организации, финансовый директор, главный бухгалтер, руководители служб внутреннего контроля и безопасности. В случаях с частокупаемыми материальными ценностями возможно проведение тендеров не на каждую закупку, а на определенный период, выбирая предпочтительного поставщика, например, на полгода.

Однако осуществлять все закупки по тендеру не всегда возможно, например, в случае крупной компании или холдинга. Вместе с тем, передавать полномочия по закупкам продуктов и услуг в подразделения, их потребляющие, нецелесообразно, поскольку, во-первых, возрастает риск возникновения спора с поставщиком, а во-вторых, возникает несогласованность действий разных подразделений в процессе закупок, что чревато затовариванием склада, неполучением скидок за объемы закупок или существенными расходами на доставку мелких партий однотипных товаров. Предпочтительнее, чтобы за закупки отвечали специально выделенные сотрудники или отдельное специализированное подразделение. При этом ни сотрудники, ни подразделение не должны осуществлять приемку заказанных товаров, а также иметь отношения к оплате, поскольку это относится к компетенции финансовой службы и дает возможность дополнительного контроля. Поручение закупок одной специализированной службе также обеспечивает ограниченный доступ сотрудников организации к данным о поставщиках, ценах и объемах закупок и позволяет собрать статистические данные по размерам потребления покупаемых товаров различными подразделениями, сравнительный анализ которых способствует нахождению резервов снижения расходов. Сотрудники указанной службы могут осуществлять дополнительный предварительный контроль путем сравнения заявок на закупку ценностей по отдельным позициям с бюджетом, что способствует снижению риска злоупотреблений мошенничества на уровне руководителей подразделений, инициировавших заявку на закупку.

Аналогично деятельности по сбыту и продажам функции лиц, осуществляющих закупки, также должны быть регламентированы внутренним документом. В данном регламенте все виды покупаемых ценностей могут быть ранжированы по степени их значимости для организации. Подобное ранжирование возможно осуществить по ряду параметров:

- по степени влияния на деятельность организации в целом;
- по объему закупок в год;
- по сумме разовых расходов на закупки.

В зависимости от этого операции по закупке одобряются на разных уровнях управления, и для каждой группы закупок действует своя процедура утверждения. Уровень согласования при этом повышается по мере увеличения материальной ценности операций. Например, инициированные основными подразделениями расходы на основании их заявок на общую сумму до 100 тыс. руб. обрабатываются с заказом счетов и передаются на оплату в финансовый отдел непосредственно подразделением, централизованно занимающимся закупками, за подписью его начальника. Закупки от 200 до 500 тыс. руб. требуют согласования

на уровне финансового директора, и т.д. При условии четкой регламентации порядка проведения закупок всех форм, включая форматы документации, сроки, иерархию принятия решений на всех этапах процесса, такой подход позволяет упростить процедуру осуществления недорогих закупок и, напротив, ужесточить требования к приобретению дорогостоящих и стратегически важных для предприятия товаров.

Регламентом также должна быть предусмотрена последовательность действий сотрудников отдела снабжения в случае срыва поставок, поскольку в таких ситуациях возможны нарушения со стороны менеджеров, занимающихся закупками. Решения о замене поставщика, не выполнившего условия договора, целесообразно принимать на уровне, как минимум, коммерческого директора.

При контроле состояния кредиторской задолженности могут рассчитываться и оцениваться в динамике период погашения долгов, оборачиваемость кредиторской задолженности и товарных запасов, а также доля кредиторской задолженности в составе краткосрочных обязательств. Для контроля изменений этих показателей на базе индивидуальной статистики предприятия за ряд периодов могут быть рассчитаны нормативные значения. Также могут использоваться нормативы дополнительных нетрадиционных показателей, исходя из специфики деятельности предприятия. Например, торговые предприятия дополнительно могут отслеживать показатели валового дохода от реализации товарной группы каждого поставщика с целью осуществления приоритетных платежей в адрес поставщиков наиболее востребованных, быстрооборачиваемых товаров. На базе исторических данных можно задать в целях контроля нормативное значение коэффициента рентабельности кредиторской задолженности, определяемого отношением операционной прибыли от реализации определенных видов товаров к сумме кредиторской задолженности их поставщикам. Может рассчитываться и отслеживаться в динамике коэффициент соотношения выручки и кредиторской задолженности, что позволяет понять, насколько эффективно использовался этот вид привлеченных средств, а изменение значения коэффициента позволяет проанализировать оказавшие воздействие факторы.

Однако не менее важным аспектом контроля является отслеживание сроков оплаты. И не только потому, что в случае просрочек оплаты предусматриваются штрафные санкции или повышение размера платежей по договору. Предоплата или оплата в течение определенного периода в ряде случаев дают возможность получения скидки. Соответственно, отказ от скидки может означать для предприятия возникновение упущенной выгоды. Например, если поставщик предлагает скидку в размере 0,5% при оплате в первые 10 дней после поставки продукции, или полную оплату в срок от 11 до 30 дней, то при сумме договора в 500 тыс. руб. «цена» упущенной выгоды составит:

$$\frac{2\,500}{(500\,000 - 2\,500)} * 100\% * \frac{360 \text{ дней}}{20 \text{ дней}} = 9,05\% . \quad (3)$$

Даже такая небольшая ставка скидки может оказаться выгодной для организации, если нет более выгодного предложения по размещению средств на 20 дней.

Для более жесткого контроля сроков погашения кредиторской задолженности в управленческой отчетности целесообразно предусмотреть специальные формы, в которых, помимо сроков, обобщается информация в

разрезах поставщиков, товаров и отсрочек платежей, предусмотренных каждым из поставщиков.

Таким образом, для внутренней проверки процессов снабжения и закупок продаж необходимо предпринять, как минимум, следующие действия:

- оценить содержание регламентирующего закупки документа и указанные в нем полномочия сотрудников;
- по выборке данных о существенных закупках проверить полноту тендерной документации или оценить обоснованность принятого решения о выборе поставщика;
- по выборке оплаченных счетов проверить их на предмет соответствия акту выполненным работ или приемки полученных материальных ценностей и заключенному договору по стоимости, цене за единицу, номенклатуре, сроку оплаты;
- оценить динамику оборачиваемости кредиторской задолженности в сравнении с оборачиваемостью дебиторской.

Контроль движения товарно-материальных ценностей требует вовлечения в процесс сотрудников разных подразделений и служб:

- производственных;
- бухгалтерских;
- юридических;
- контрольных и т.д.

Основопологающим условием предотвращения или минимизации рисков здесь является разделение обязанностей. В частности, следует разграничить полномочия по одобрению хозяйственной операции, ее регистрации, подготовке первичного документа и ведению бухгалтерских регистров, физическому контролю над активом, а также по периодической сверке наличия актива и данных учета.

Процессы движения и оборота материальных ценностей должны быть формализованы в виде регламента материального учета. Основные разделы такого регламента должны описывать порядок приемки сырья и материалов на предприятие, внутренних перемещений товарно-материальных ценностей (ТМЦ) и приема готовой продукции из производства с указанием ответственных исполнителей, оформляемых документов, порядка и сроков их подписания и передачи.

На стадии приемки в пункте получения товарно-материальных ценностей необходимо сравнить приходимую по документам продукцию с заказанной в соответствии со счетами по количеству, стоимости, наименованию и другим реквизитам поставщика. Внутренние перемещения контролируются путем лимитирования отпуска ТМЦ и отслеживания соблюдения установленных лимитов, а также путем проверки соответствия остатков материалов на участках лимитам запасов, установленным внутренними нормативами. При списании материалов фактический их объем сопоставляется с производственными нормативами и выполненными объемами работ. Помимо этого, внутренний контроль оборота ТМЦ на предприятии должен предусматривать такие меры, как разработка и установление нормативов расхода сырья и материалов на производство продукции, проведение плановых и внеплановых инвентаризаций, а также контроль расчета оптимальных партий заказа для предотвращения простоев производства и иммобилизации оборотного капитала. Целесообразным является анализ оборачиваемости сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции с целью выявления маловостребованных позиций и продажи неликвидов.

Контроль реализации инвестиционных проектов и процессов осуществления капитальных вложений должен осуществляться еще на этапе выбора и приня-

тия инвестиционного решения, поскольку в этот период обосновывается его целесообразность по критериям эффективности и рискованности, на базе которых осуществляется последующий мониторинг хода исполнения. В большинстве случаев целесообразной может стать разработка общего внутреннего регламента инвестиционной деятельности, формализующего основные элементы инвестиционного процесса.

В частности, необходима унификация принципов инициирования, отбора проектов и механизма принятия решений для обеспечения понимания сотрудниками и руководством компании их ответственности за отдельные компоненты проектов при делегировании полномочий на разные уровни управления. В целях достижения сопоставимости проектов регламент должен содержать глоссарий терминов и определений и раскрывать методики расчета показателей экономической эффективности и рисков. Для обеспечения обратной связи в регламенте должны быть описаны процедуры мониторинга реализации проектов и описаны форматы документов и основных отчетных форм.

Для различных направлений функционирования компании, крупных проектов, отдельных подразделений или юридических лиц в составе холдинга возможно использование индивидуальных регламентов, более детально раскрывающих процедуры инвестиционной деятельности и ее контроля, в частности, описывающих основные фазы жизненного цикла проектов, требования к содержанию бизнес-планов в части обоснования проектов, маркетингового анализа, набора оценочных показателей, а также закрепляющих распределение ответственности за подготовку бизнес-планов, планов управления проектами, отчетности по проектам. Подобные детализированные регламенты могут разрабатываться, например, для проектов, связанных с долгосрочными финансовыми вложениями долевого характера, капитальным строительством в производственно-коммерческих целях, автоматизацией и внедрением новых информационных технологий.

В системе внутреннего контроля организации должны быть предусмотрены механизмы оценки соответствия содержательной части регламентов масштабам, особенностям и условиям функционирования. Помимо этого, поддержание эффективности инвестиционных процессов требует периодического пересмотра и обновления регламентов в случаях, например, изменений в стратегии развития, системе управления компанией, ее организационной структуре и распределении полномочий.

Вместе с тем, количество регламентов и их содержание не должны быть излишними, поскольку множественность процедур может снижать эффективность деятельности. Это же требование применимо и к процедурам пересмотра и актуализации регламентов, так как частые корректировки механизмов принятия решений, контроля и делегирования полномочий способны препятствовать нормальному течению инвестиционных процессов.

Контроль инвестиционной деятельности по сути осуществляется на трех основных этапах инвестирования:

- в процессе отбора проектов – на предмет соответствия установленным критериям;
- в период инвестиционной фазы – для отслеживания хода реализации проекта посредством контроля сроков и предусмотренных бюджетом затрат;
- во время эксплуатационной фазы – с целью мониторинга окупаемости и возникающих отклонений от бизнес-плана.

Поскольку инвестиционные решения, в отличие от операционных, рассчитаны на длительные сроки, критерии их принятия включают в себя, помимо показателей экономической эффективности, степень соответствия стратегии развития бизнеса, уровни доходности и рискованности и возможности предприятия по мобилизации или привлечению требуемых для финансирования проектов средств. При этом для статусных, инфраструктурных и социальных проектов первоочередное значение имеют их целесообразность, возникающие в случае отказа от реализации риски или убытки, объемы финансирования и его источники. Проекты, связанные с расширением доли рынка, ассортимента, производственной или сырьевой базы, как правило, рассматриваются с учетом большего набора критериев, включающих индикаторы экономической эффективности и качественные показатели конкретного направления деятельности, с которым связан проект, такие как, например, состояние, стадия развития и емкость рынка, конкурентная среда, возможности и достаточность квалификации персонала.

Наиболее распространенными показателями, используемыми для первоначальной оценки и выбора проектов, являются следующие:

- объем первоначальных инвестиций или капитальных вложений;
- поступления от проекта;
- выплаты по проекту;
- чистые поступления от проекта operating cash flow, **OCF** / чистый доход от проекта;
- период окупаемости (payback period, **PB**) – сопоставление суммы инвестиций или капитальных вложений со среднегодовой величиной ожидаемого чистого притока средств от проекта или прямой подсчет срока, когда приток превысит начальные вложения;
- учетный коэффициент доходности (accounting rate of return, **ARR**) – характеристика отдачи на вложенные средства, получаемая сопоставлением суммы среднегодовой бухгалтерской прибыли от проекта со средней величиной инвестиций;
- рентабельность затрат – отношение чистого дохода ко всем затратам по проекту;
- рентабельность инвестиций (return on investments, **ROI**) – отношение чистого дохода к суммарному объему инвестиций;
- чистая текущая стоимость (net present value, **NPV**) – разница между дисконтированными притоками средств от проекта и первоначальными или дисконтированными периодическими инвестициями;
- дисконтированный срок окупаемости (discounted payback period, **DPB**) – период окупаемости инвестиций, определяемый сопоставлением суммы инвестиций или капитальных вложений с величиной дисконтированных чистых денежных потоков;
- дюрация (**duration**) – средневзвешенный срок поступления доходов от проекта или средневзвешенная продолжительность платежей, определяемые умножением каждого платежа на время, через которое он поступит, с последующим делением полученной суммы на текущую стоимость всех притоков денежных средств;
- внутренняя ставка доходности (internal rate of return, **IRR**) – ставка дисконтирования, при которой **NPV** обращается в ноль;
- модифицированная внутренняя ставка доходности (modified rate of return, **MIRR**) – скорректированный с учетом нормы реинвестирования показатель **IRR**;
- индекс рентабельности (profitability index, **PI**) – отношение дисконтированного чистого дохода от проекта к сумме инвестированных средств или отношение суммы дисконтированных притоков от проекта к сумме инвестированных средств.

Перечень показателей из приведенного списка определяется каждой компанией в индивидуальном порядке, однако чаще всего используются расчеты сроков

окупаемости (**PB**, **DPB**), величины чистой текущей стоимости **NPV** и внутренней ставки доходности **IRR**. Предполагается, что **NPV** должна быть больше нуля, а уровень **IRR** должен, как минимум, превышать средневзвешенную стоимость капитала (weighted average cost of capital, **WACC**) либо ожидаемую собственниками рентабельность деятельности, предусмотренную стратегией развития компании. Исходя из преимуществ и ограничений, присущих тому или иному показателю, в случае каждой конкретной организации следует обосновать приоритеты собственного выбора ключевых индикаторов эффективности проектов.

В качестве примера сравнительной оценки проектов можно рассмотреть данные по двум вариантам покупки технологической линии для производства нового вида продукции предприятием, производящим продукты питания (табл. 3). Линии в двух вариантах имеют разных производителей и отличаются по мощности. С целью наглядности данные в примере упрощены, притоки и оттоки денежных средств по годам приведены сальдировано, т.е. в виде чистых потоков. Оба проекта рассчитаны на 10 лет. Минимальный порог окупаемости для проектов, основанный на средневзвешенной стоимости капитала организации, составляет 10%, а предпочтительный уровень рентабельности с учетом ожиданий собственников – не ниже 15%.

Результаты расчета показателей экономической эффективности проектов приведены в табл. 4.

Проекты имеют одинаковую внутреннюю ставку доходности, но проект 1 при своей большей начальной затратности принесет большую массу дохода, исходя из значений чистой текущей стоимости. Следовательно, если организация имеет в распоряжении или может привлечь необходимую для проекта 1 сумму финансирования, то он может быть расценен как более привлекательный. При принятии такого решения в условиях внешнего финансирования проекта следует проверить, учтены ли при оценке выплаты по необходимому банковскому кредиту, и если да, то принималась ли в расчет экономия на налоговых выплатах, возникающая в результате вычета из сумм налогооблагаемого дохода процентов по кредиту в определенных пределах. Если же предприятие ограничено в финансовых ресурсах и существуют сложности с привлечением банковского кредита, что больше соответствует условиям сегодняшнего дня, то предпочтительным является проект 2, имеющий более высокое значение индекса отдачи инвестиций. Следует учесть, что сопоставление размера начальных инвестиций и абсолютных сумм поступлений от проектов свидетельствует об окупаемости обоих проектов в течение четвертого года, но значения дисконтированного срока окупаемости и дюрации говорят об относительно более длительном сроке окупаемости второго проекта по сравнению с первым.

Дополнительно для ранжирования проектов по степени их эффективности могут быть использованы балльные оценки для ряда параметров. Например, если рассмотренное выше предприятие оценивает проекты исходя из положительного значения **NPV** и внутренней ставки доходности не ниже 15%, то для формализации сравнения других параметров каждому проекту могут присваиваться дополнительные баллы в соответствии с рассчитанными значениями показателей (табл. 5).



Таблица 3

ДАнные для расчета показателей экономической эффективности проектов

Периоды	Проект 1 (ставка 10%)					Проект 2 (ставка 10%)				
	Потоки, тыс. руб.	Коэффициент дисконтирования	Текущая стоимость притоков, тыс. руб.	Кумулятивные суммы притоков, тыс. руб.	Произведение приведенной стоимости притоков на номер периода (для расчета дюрации)	Потоки, тыс. руб.	Коэффициент дисконтирования	Текущая стоимость притоков, тыс. руб.	Кумулятивные суммы притоков, тыс. руб.	Произведение приведенной стоимости притоков на номер периода (для расчета дюрации)
0	(15 000)	-	-	-	-	(10 000)	-	-	-	-
1	500	0,909	454,5	454,5	454,5	750	0,909	681,8	681,8	681,8
2	2 650	0,826	2 190,1	2 644,6	4 380,2	1 500	0,826	1 239,7	1 921,5	2 479,3
3	4 000	0,751	3 005,3	5 649,9	9 015,8	2 100	0,751	1 577,8	3 499,2	4 733,3
4	5 000	0,683	3 415,1	9 065,0	13 660,3	2 700	0,683	1 844,1	5 343,4	7 376,5
5	5 000	0,621	3 104,6	12 169,6	15 523,0	3 100	0,621	1 924,9	7 268,2	9 624,3
6	5 000	0,564	2 822,4	14 991,9	16 934,2	3 600	0,564	2 032,1	9 300,3	12 192,6
7	5 000	0,513	2 565,8	17 557,7	17 960,5	3 900	0,513	2 001,3	11 301,7	14 009,2
8	5 000	0,467	2 332,5	19 890,3	18 660,3	3 900	0,467	1 819,4	13 121,0	14 555,0
9	5 000	0,424	2 120,5	22 010,7	19 084,4	3 900	0,424	1 654,0	14 775,0	14 885,8
10	5 000	0,386	1 927,7	23 938,5	19 277,2	3 900	0,386	1 503,6	16 278,6	15 036,2
Итого		-	23 938,5	-	134 950,4	-	-	16 278,6	-	95 574,2

Таблица 4

Показатели экономической эффективности проектов

Показатели	Проект 1 (ставка 10%)	Проект 2 (ставка 10%)
NPV, тыс. руб.	8 938,46	6 278,64
IRR, %	20	20
DPB	6 лет	6 лет и 4 месяца
PI, %	1,59	1,63
Дюрация, доли периода	5,64	5,87

Таблица 5

Пример балльных оценок для ранжирования проектов

Показатели	Критериальные интервалы	Баллы	Проект 1		Проект 2	
			Значение	Балл	Значение	Балл
Индекс отдачи PI	Более 3	4	-	-	-	-
	От 2,5 до 3	3	-	-	-	-
	От 2 до 2,5	2	-	-	-	-
	От 1,6 до 2	1	-	-	1,63	1
	Менее 1,6	0	1,59	0	-	-
Дисконтированный срок окупаемости DPB, лет	Менее 2	4	-	-	-	-
	2-3	3	-	-	-	-
	3-4	2	-	-	-	-
	4-5	1	-	-	-	-
	Более 5	0	6	0	6 и 4 мес.	0
Срок выхода на положительный денежный поток, лет	Менее 1	3	V	3	V	3
	1-2	2	-	-	-	-
	2-3	1	-	-	-	-
	Более 3	0	-	-	-	-
Дюрация поступления денежных средств	1-2	3	-	-	-	-
	2-4	2	-	-	-	-
	4-6	1	5,64	1	5,82	1
	Более 6	0	-	-	-	-
Итого	-	Max. 10	-	4	-	5

В условиях нестабильности при принятии инвестиционных решений особую актуальность имеет минимизация рисков недостижения запланированных показателей. Для выявления этих рисков могут использоваться мнения экспертов, а для оценки их влияния на будущие показатели эффективности проектов – анализ чувствительности.

Процесс сбора суждений экспертов о рисках проекта может быть унифицирован путем составления списков вопросов, формулируемых таким образом, чтобы эксперт мог последовательно охарактеризовать присутствие проекту неопределенности и причины их возникновения, виды соответствующих рисков и степень их существенности, а также размеры возможных потерь.

При этом круг задаваемых вопросов должен охватывать все возможные виды проектных рисков:

- отклонений от графиков и превышений бюджетов;
- маркетинговый риск;
- общеэкономические риски и т.д.

Получаемая в итоге общая экспертная оценка свидетельствует об уровне обоснованности и объективности показателей проекта и в случае наличия сомнений – о предположительных интервалах отклонений, которые впоследствии могут использоваться для количественного измерения влияния рисков, и в частности, для анализа чувствительности.

Количественную оценку рисков в целях внутреннего контроля можно получить многими способами, начиная от приемов факторного анализа отклонений и заканчивая методами сценарного анализа и имитационного моделирования. Самым доступным и не требующим применения сложных расчетов и специального программного обеспечения является анализ чувствительности проекта к изменению наиболее значимых факторов, среди которых могут быть изменения уровня процентных ставок, темпов инфляции, расчетного срока жизненного цикла проекта, периодичности получения доходов, объемов продаж и т.д. В зависимости от уровня существенности влияние ряда этих факторов может быть разложено на более детальные составляющие. Так, например, влияние риска недостижения запланированных объемов продаж может быть проанализировано в разрезе трех причин:

- из-за меньшего физического объема реализуемой продукции;
- за счет снижения цен;
- в результате роста цен на сырье и материалы.

В качестве иллюстрации результата количественного анализа чувствительности в табл. 6 и табл. 7 приведены данные об изменениях в показателях экономической эффективности рассмотренного ранее проекта 2 при отклонениях от запланированного объема продаж в размере 2% и 4%. При этом сделано допущение о равенстве выручки от реализации размерам притоков от проекта в каждом периоде.

Подобным образом можно рассчитать параметры проекта с учетом изменений других существенных факторов и оценить, которые из них в большей степени влияют на ключевой показатель эффективности проекта. Например, по аналогии с расчетом, проведенным для изменения объема продаж, для проекта 2 можно провести оценку степени чувствительности к изменению средневзвешенной стоимости капитала организации, что представляется достаточно актуальным в условиях кризиса и неопределенности в отношении ресурсной базы. Для этого при расчетах следует изменять не потоки платежей, а ставку дисконтирования. Рассчитанные таким образом степени воздействия изменений объема продаж и процентной ставки (в процентах) на изменение *NPV* (также в процентах) представлены на графике (рис. 2).

Результаты анализа влияния двух факторов свидетельствуют о том, что чистая текущая стоимость проекта в гораздо большей степени подвержена влиянию изменений ставки дисконтирования, а значит, и структуры финансирования деятельности компании.

Анализ чувствительности достаточно нагляден, однако влияния факторов рассматриваются изолированно. Более точно и комплексно скорректировать показатели эффективности проектов на величины рисков позволяет сценарный анализ и имитационное моделирование, но

их использование целесообразнее при непосредственном управлении проектами, чем при внутреннем контроле инвестиционной деятельности предприятия.

Таблица 6

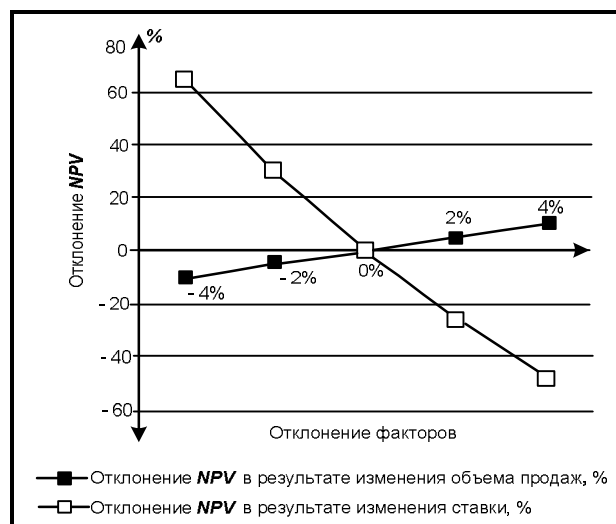
## РАСЧЕТ NPV ПО ПРОЕКТУ 2

Периоды	Дисконтированные потоки с учетом отклонений по объемам продаж				
	Минус 4% (10 000)	Минус 2% (10 000)	План (10 000)	Плюс 2% (10 000)	Плюс 4% (10 000)
0					
1	654,5	668,2	681,8	695,5	709,1
2	1 190,1	1 214,9	1 239,7	1 264,5	1 289,3
3	1 514,7	1 546,2	1 577,8	1 609,3	1 640,9
4	1 770,4	1 807,3	1 844,1	1 881,0	1 917,9
5	1 847,9	1 886,4	1 924,9	1 963,4	2 001,9
6	1 950,8	1 991,5	2 032,1	2 072,7	2 113,4
7	1 921,3	1 961,3	2 001,3	2 041,3	2 081,4
8	1 746,6	1 783,0	1 819,4	1 855,8	1 892,2
9	1 587,8	1 620,9	1 654,0	1 687,1	1 720,1
10	1 443,5	1 473,5	1 503,6	1 533,7	1 563,8
Итого притоков	15 627,5	15 953,1	16 278,6	16 604,2	16 929,8

Таблица 7

## АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ ПАРАМЕТРОВ ОЦЕНКИ ПРОЕКТА 2 К ИЗМЕНЕНИЯМ ОБЪЕМА ПРОДАЖ

Показатели	Дисконтированные потоки с учетом отклонений по объемам продаж				
	Минус 4%	Минус 2%	План	Плюс 2%	Плюс 4%
<i>NPV</i> , тыс. руб.	5 627,5	5 953,1	6 278,6	6 604,2	6 929,8
Отклонение <i>NPV</i> от плана, тыс. руб.	-651,1	-325,6	0,0	325,6	651,1
Отклонение <i>NPV</i> , %	-10,4%	-5,2%	0,0%	5,2%	10,4%
<i>IRR</i>	19%	20%	20%	20%	21%
<i>PI</i>	1,56	1,60	1,63	1,66	1,69
<i>DPB</i>	6 лет и 7 мес.	6 лет и 5 мес.	6 лет и 4 мес.	6 лет и 3 мес.	6 лет и 3 мес.

Рис. 2. Чувствительность показателя *NPV* к изменениям объемов продаж и процентной ставки

Контроль исполнения проекта в период инвестиционной фазы базируется на отслеживании сроков и предусмотренных бюджетом затрат. Основным объектом внимания являются капитальные затраты. С целью

обеспечения достоверности данных о ходе реализации проекта величины затрат, предусмотренные планом проекта, должны на регулярной основе пересматриваться в соответствии с публикуемыми Федеральной службой государственной статистики, отраслевыми индексами цен, данными специализированных изданий, прогнозами аналитиков и экспертов. Переоценка капитальных затрат может проводиться путем расчета поправочных коэффициентов для каждого вида работ, сырья и материалов. Подобным образом могут корректироваться предусмотренные в плане эксплуатационные затраты и доходы от проекта. В целях контроля полезным является сравнение темпов роста скорректированных капитальных вложений по проекту с темпами роста цен в отрасли или в целом по стране, что позволяет проверить, в каком размере увеличение объема затрат против запланированного уровня обусловлено перерасходом, а в каком – ростом цен.

Контроль во время эксплуатационной фазы проекта осуществляется с целью мониторинга окупаемости и возникающих отклонений от бизнес-плана. Особого внимания и проверки при этом требует не только сама отчетная информация, но также процессы представления данных – на предмет их оперативности, процедуры сбора данных о затратах и результатах – для оценки вовлеченности в процесс всех необходимых специалистов, а также репрезентативность и достоверность отчетности – на предмет ее наглядности и использования при ее составлении данных управленческого учета.

Во время как инвестиционной, так и эксплуатационной фаз системой внутреннего контроля организации должны рассматриваться варианты возможной оптимизации проекта с целью повышения его эффективности. Например, возможно рассмотрение вариантов замены используемого оборудования или технологий на более новые, но не предусмотренные проектной документацией, передачи на аутсорсинг непрофильной деятельности в рамках проекта, развития сопутствующих проектов с целью более полной загрузки мощностей.

Следовательно, для внутренней проверки хода реализации инвестиционных проектов и процессов осуществления капитальных вложений необходимо предпринять, как минимум, следующие действия:

- оценить содержание регламентирующих инвестиционную деятельность документов на предмет соответствия масштабам и условиям функционирования;
- проанализировать предусмотренные регламентами разделение полномочий и обязанностей в процессе инициации, одобрения и реализации проектов и сверить с фактическим исполнением;
- проверить адекватность используемых на этапе отбора проектов методик и показателей оценки, для чего по выборке из уже реализованных проектов сравнить заявленные в плане и фактические результаты проектов;
- удостовериться в соблюдении процедур качественного и количественного анализа рисков на всем протяжении срока реализации проекта от момента его отбора;
- проверить данные о периодической переоценке статей бюджетов и бизнес-планов, по выборке капитальных затрат проанализировать причины их роста;
- оценить оперативность и содержательную часть управленческой отчетности по проектам;
- если проект связан с новым строительством, реконструкцией, расширением производства, техническим перевооружением или ремонтом, следует сверить порядок его отражения в бухгалтерском учете и отчетности требованиям ПБУ 2/2008 «Учет договоров строительного подряда»,

в частности, проконтролировать полноту признания всех фактических расходов;

- если инвестиционная деятельность организации связана с долгосрочными финансовыми вложениями, следует сверить порядок их отражения в бухгалтерском учете и отчетности требованиям ПБУ 19/02 «Учет финансовых вложений», в частности, проконтролировать порядок оценки, переоценки, начисления резервов под обесценения финансовых вложений и оценить их влияние на финансовые результаты деятельности.

Внутренний контроль нематериальных активов осуществляется с целью минимизации рисков признания в качестве нематериальных активов объектов, не являющихся таковыми, постановки на учет фиктивных активов и искажения стоимости имеющихся у предприятия нематериальных активов. При этом основные сложности связаны с такими специфическими чертами нематериальных активов как отсутствие материально-вещественной формы и высокая степень неопределенности в отношении возможных доходов от их использования в будущем, особенно в условиях кризиса.

В первую очередь, необходимо проанализировать состав нематериальных активов организации. Для этого изучаются данные первичного учета, а также бухгалтерские регистры, проверяется обоснованность классификации объекта в качестве нематериального актива и выясняется, учитываются ли в составе бухгалтерского счета 04 активы, не являющиеся нематериальными.

Промышленные и торговые предприятия, организации сферы услуг чаще всего сталкиваются с необходимостью признания в качестве нематериальных активов, связанных с контрактными отношениями (лицензионные и франчайзинговые контракты, соглашения о выплате роялти, причитающихся держателям авторских прав), с установленными долговременными взаимоотношениями с покупателями и заказчиками (клиентские базы, размещенные заказы на поставку), с маркетинговой деятельностью и процессами продвижения товаров и услуг (товарные знаки и знаки обслуживания), с используемыми уникальными технологиями (запатентованные технологии и изобретения, ноу-хау, компьютерные программы).

Проверка учтенных в качестве нематериальных активов проводится на предмет их соответствия требованиям п. 3 ПБУ 14/2007 «Учет нематериальных активов», согласно которому для признания актива в качестве нематериального необходимо одномоментное выполнение следующих условий:

- объект способен приносить организации экономические выгоды в будущем;
- организация имеет право на получение экономических выгод, которые данный объект способен приносить в будущем, а также у организации имеется контроль над объектом;
- есть возможность выделения или отделения (идентификации) объекта от других активов;
- объект предназначен для использования в течение длительного времени, т.е. срока полезного использования, продолжительностью свыше 12 месяцев или обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев, и организацией не предполагается продажа объекта в течение такого же периода;
- фактическая (первоначальная) стоимость объекта может быть достоверно определена;
- у объекта отсутствует материально-вещественная форма.

Основное внимание следует уделить проверке наличия первичных документов по учету нематериальных активов, в частности, договоров, патентов, свидетельств о регистрации права собственности и других

документов, подтверждающих право собственности организации на нематериальные активы. Контроль учета нематериальных активов предполагает также проверку правильности оформления первичных документов при принятии к учету и заполнения используемых унифицированных учетных форм, оценку организации синтетического и аналитического учета нематериальных активов. Следует изучить состав открытых к бухгалтерскому счету 04 субсчетов на предмет их достаточности и доступности информации по единицам учета. Важной процедурой внутреннего контроля является проверка соответствия документального отражения нематериальных активов их фактическому наличию.

Наиболее распространенной ошибкой является неверное признание объекта в качестве нематериального актива. Например, в состав нематериальных активов могут быть включены бухгалтерские программы, справочно-правовые системы, на которые организация не имеет исключительных прав. Также необходимо принимать во внимание, что на счете учета нематериальных активов помимо объектов, установленных ПБУ 14, предписывается учитывать расходы, отвечающие требованиям ПБУ 17/02 «Учет расходов на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы».

В процессе организации работы с нематериальными активами системой внутреннего контроля предприятия должны быть предусмотрены такие обязательные мероприятия, как формирование комиссии для приемки нематериальных активов, определение круга лиц, отвечающих за сохранность нематериальных активов и проведение регулярной инвентаризации нематериальных активов. Если нематериальные активы связаны с используемыми организацией уникальными технологиями, то следует предусмотреть комплекс мер по обеспечению неразглашения коммерческой тайны.

Контроль процессов поступления (создания) нематериальных активов, их признания в учете и правильности начисления амортизации позволяет минимизировать риск искажения стоимости нематериальных активов, но лишь отчасти, поскольку основные причины возникновения такого риска кроются в сферах оценки стоимости актива и определения срока его полезного использования. Поэтому лица, отвечающие за поддержание системы внутреннего контроля организации, должны владеть приемлемыми и наиболее распространенными инструментами оценки для соотнесения и мониторинга соответствия учетной стоимости нематериального актива с его ценностью.

При оценке стоимости нематериальных активов применяются сравнительный, затратный и доходный подходы. Выбор того или иного подхода зависит от значимости активов для генерирования предприятием выручки и прибыли в текущий момент и в перспективе, возможности и сложности воссоздания или приобретения подобного актива и доступности достоверной информации, используемой для целей оценки.

С точки зрения временной характеристики исходной информации доходный подход позволяет определить стоимость на основе прогноза будущих выгод от использования актива; сравнительный подход позволяет определить стоимость объекта в настоящий момент времени; затратный же подход опирается на ретроспективный анализ накопленных затрат, связанных с формированием актива.

Основные методы, используемые при различных подходах к оценке, представлены в табл. 8.

Таблица 8

## ПОДХОДЫ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ СОБСТВЕННОСТИ

Подходы	Методы оценки
Доходный	Метод дисконтирования денежных потоков; метод капитализации активов
Сравнительный	Метод рынка капитала (метод компаний-аналогов, метод мультипликатора); метод сделок (метод сравнительного анализа продаж); метод отраслевых коэффициентов
Затратный	Метод накопления активов; метод чистых активов; метод стоимости замещения; метод восстановительной стоимости; метод расчета ликвидационной стоимости предприятия; метод расчета стоимости компании с ликвидируемым бизнесом

В рамках доходного подхода на практике в силу простоты применения распространение получил расчет так называемого «освобождения от роялти» или «экономии на роялти» (the relief from royalty method), использующийся для оценки таких нематериальных активов как патенты и товарные знаки. Расчет основывается на определении приведенной стоимости ожидаемых потоков лицензионных платежей за право использования того или иного нематериального актива. Для применения этого метода необходимо определить ставку лицензионного платежа, выраженную в виде процента от выручки, срок действия лицензионного соглашения или период получения платежей, размеры выручки в периоды действия лицензионного соглашения и стоимость капитала или ставку дисконтирования. Лицензионные платежи не всегда привязаны к выручке. Например, при производстве и реализации относительно малых партий товаров или услуг, базой для расчета может служить физический объем производимой по лицензии продукции, выраженный в натуральных показателях.

Проиллюстрировать расчет по методу экономии на роялти можно на данных рассмотренного ранее проекта 2, реализующегося предприятием, производящим продукты питания. Предполагается, что установленная технологическая линия, позволит производить новую серию продуктов с зарегистрированным товарным знаком. Для проведения оценки стоимости этого знака с расчетом экономии на роялти необходимо проанализировать практику установления ставок платежей за права пользования аналогичными товарными знаками в пищевой промышленности. Предположим, что такой анализ дал оценку ставок на уровне 1-4% от выручки.

Затем предполагаемый к выводу на рынок товарный знак подвергается исследованию и оценке по ряду планируемых качественных и количественных параметров, таких как географическая зона присутствия, степень узнаваемости, доля рынка и т.п., в результате чего определяется наиболее вероятная ставка роялти для этого товарного знака. Предположим ее для настоящего примера на уровне 2% от выручки. Расчет стоимости нематериального актива по состоянию на момент начала проекта приведен в табл. 9. Ставка дисконтирования принята равной 10%, а начало периода возможного осуществления платежей за пользование товарным знаком определено через полгода после начала проекта, в течение которых осуществляется монтаж линии и запуск производства.

Таблица 9

ПРОГНОЗНЫЙ РАСЧЕТ ЭКОНОМИИ НА РОЯЛТИ

Показатель	Годы										Итого
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Выручка, тыс. руб.	750	1 500	2 100	2 700	3 100	3 600	3 900	3 900	3 900	3 900	29 350
Ставка роялти	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	
Предполагаемые суммы поступлений от лицензиата, тыс. руб.	15	30	42	54	62	72	78	78	78	78	587
Периоды дисконтирования, лет	0,5	1,5	2,5	3,5	4,5	5,5	6,5	7,5	8,5	9,5	-
Коэффициент дисконтирования (ставка 10%)	0,953	0,867	0,788	0,716	0,651	0,592	0,538	0,489	0,445	0,404	-
Дисконтированные предполагаемые суммы поступлений от лицензиата, тыс. руб.	14,30	26,00	33,10	38,68	40,38	42,63	41,98	38,16	34,69	31,54	341,46

Оценка стоимости товарного знака дает результат в размере 341,5 тыс. руб. Если ожидаемый срок использования товарного знака не определен, то, как правило, проводится оценка стоимости в прогнозный период, как сделано выше, и отдельно рассчитывается стоимость в постпрогнозный период, например, с использованием модели постоянного роста Гордона-Шапино, предполагающей неизменность ставки дисконтирования и роста будущих доходов. Соответственно, стоимость товарного знака в таком случае определяется суммированием оценок, полученных для прогнозного и постпрогнозного периодов.

Основной недостаток приведенного порядка определения стоимости нематериального актива и доходного подхода в целом – сложность получения необходимой и достоверной исходной информации для расчетов. Наиболее субъективным является исчисление ставки роялти. Определение других параметров оценки, таких как период, в течение которого можно ожидать получения лицензионных платежей, ставки дисконтирования ожидаемых денежных потоков и стоимости актива в конце периода прогнозирования, также требует учета всех возможных рисков и изменений рыночной ситуации. Однако в условиях кризиса достаточно сложно дать разумный прогноз в отношении и ставки роялти, и гарантированности будущих выплат в рассчитанном размере. Вместе с тем, применить не доходный, а другие подходы к уже существующим, выпущенным на рынок и пользующимся спросом товарным знакам на практике бывает затруднительно.

В основе применения сравнительного подхода лежит информация о недавних сделках с идентичными или аналогичными нематериальными активами и сопоставление выручки или доходности от использования актива с объявленной ценой его приобретения.

Использование данных о рыночных сделках с нематериальными активами призвано дать достоверную оценку стоимости активов. Кроме того, возможно использование метода сравнения продаж в качестве дополнения к доходному методу. Однако на практике такие сделки на рынке достаточно редки, сами активы уникальны и чаще продаются в составе приобретаемых бизнесов, где достаточно сложно выделить долю выручки или прибыли компании, связанную с отдельным нематериальным активом. В отношении объектов интеллектуальной собственности применение метода сравнения продаж в чистом виде затруднительно в виду отсутствия эффективного рынка. Узость базы сравнения усугубляется в российских условиях небольшим количеством оцененных товарных знаков и закрытостью информации о результатах проведенных оценок.

Наиболее приемлемым в настоящих условиях для оценки представляется затратный подход. Иногда счита-

ется, что он может быть использован только как дополнение к доходному методу, если речь не идет об оценке для целей бухгалтерского учета.

Применение затратного подхода сводится к прямому подсчету расходов на проведение работ, результатом которых стало патентуемое изобретение, компьютерная программа и т.д., либо к определению суммы всех затрат, связанных с приобретением нематериального актива, включая услуги юристов, оплату госпошлин и пр. Затратный подход логично применять там, где характеристики продукта не уникальны и он может быть замещен или приобретен у другого производителя. Расчет стоимости замещения потребует изучения реальных затрат на создание и тестирование аналогичного продукта с учетом необходимого для этого времени. Основная сложность заключается в нахождении достоверных данных для расчета стоимости замещения актива.

Например, если организация владеет программным продуктом собственной разработки, аналогов которому нет на рынке, то стоимость замещения может быть определена перемножением количества разработчиков программы, срока разработки в месяцах и среднего уровня заработной платы аналогичных категорий сотрудников, определенного на основе доступной рыночной информации.

Следует подчеркнуть, что речь идет не о бухгалтерском учете затрат, а о предположении на предмет того, какие затраты понадобились бы на проведение тех же работ с учетом цен и ставок оплаты на дату оценки. Такие расчеты часто проводятся, например, при оценке недвижимости. Однако существуют сложности с практическим применением затратного подхода к существующим и выпущенным на рынок товарным знакам в виду отсутствия информации по затратам на разработку и правовую охрану товарного знака, маркетинг. Затратный подход в большей степени применим для оценки вновь создаваемых товарных знаков, еще не выпущенных на рынок. Вместе с тем, применительно к нематериальным активам в виде объектов интеллектуальной собственности далеко не всегда возможно получение корректного результата, поскольку итог некой творческой деятельности в гораздо большей степени является именно результатом творчества, а не произведенных затрат. Соответственно, ценность полученного итога не всегда определяется произведенными затратами.

Внутренний контроль эффективности управления непрофильными активами в кризисный период приобретает особую актуальность в связи с тем, что если непрофильные активы обеспечивают функционирование основных бизнес-процессов организации (научно-исследовательские, опытно-конструкторские разработки, производство, маркетинг, сбыт), то с целью сокра-

щения затрат возникает желание избавиться от всех непрофильных активов путем ликвидации или продажи, поскольку непрофильные не играют ключевой роли в создании продуктов, а обеспечивают исполнение вспомогательных процессов (объекты социальной сферы, коммунального хозяйства и электроснабжения, охраны и транспорта, строительные, снабженческие, инженерные и ремонтные подразделения и т.п.). В системе внутреннего контроля организации в таком случае должна быть проведена оценка целесообразности такого решения и связанных с ним рисков.

В первую очередь, необходимо определить какую роль играет непрофильный актив в хозяйственной деятельности и насколько влияет на ход основных процессов. Для этого следует выяснить степень зависимости основного производства от продукции или услуг непрофильного бизнеса актива на основе данных об объемах потребления, стоимости, уникальности получаемых продуктов или услуг. Также нужно учесть форму юридического контроля над активом для определения того, насколько актив самостоятелен в принятии решений или насколько менеджмент основного производства вовлечен в управление им. Это связано с различными вариантами ведения непрофильной деятельности: в форме дочернего предприятия, филиала или структурного подразделения.

Основная цель контроля непрофильных активов – не допустить их чрезмерного роста. В период кризиса может быть принято решение о поддержании работоспособности непрофильного актива на необходимом уровне без инвестиций в его дальнейшее развитие. Как правило, одновременно осуществляется поиск удовлетворяющего организацию предложения на поставку аналогичных продуктов или оказание услуг извне.

Если все-таки организация склоняется к решению о продаже, то более предпочтительными для этого являются активы, не требующие значительных улучшений и преобразований. Например, это могут быть непрофильные активы в виде вспомогательных подразделений или филиалов с сильной коммерческой позицией, реализующие значительную часть своей продукции или услуг на сторону и имеющие свой стабильный рынок сбыта.

Системой внутреннего контроля также должны быть оценены риски, связанные с выводением непрофильного актива из основного бизнеса, и приняты меры по их минимизации. После продажи или придания независимости непрофильному активу велика вероятность роста цен на поставляемые им ранее продукцию или услуги, что отразится на себестоимости основного производства. Для снижения подобного риска возможно заключение с вновь создаваемой или продаваемой компанией соглашения об ограничении уровня цен на определенный период. Также возможен сбой поставок, во избежание чего следует разработать или пересмотреть регламент работы с поставщиками, обеспечить контроль качества этой работы и сроков оплаты.

Подводя итог рассмотренным направлениям контроля по ряду основных сфер и процессов деятельности, требующих повышенного внимания в период кризиса, нужно отметить, что система внутреннего контроля эффективна только в том случае, если разработанные регламенты фактически соблюдаются сотрудниками предприятия. В то же время, разрабатывая и внедряя регламенты и контрольные процедуры, следует пом-

нить, что любой контроль должен проходить тест на целесообразность: затраты на его осуществление не должны превышать приносимые им выгоды.

Также необходимо учитывать специфику деятельности компании, и, в частности, такие аспекты, как степень осознания целей и перспектив стратегического развития, особенности организационной структуры, уровень отработанности и формализованности бизнес-процессов, сложившуюся практику деловых взаимодействий и взаимоотношений сотрудников, а также уровень развития корпоративной культуры организации. Принимая во внимание перечисленные факторы, и осознавая, что система внутреннего контроля должна функционировать не ради контроля, а ради результата, следует делать выбор: на каких участках достаточен выборочный контроль, где необходима сплошная проверка, а где требуется встраивание контрольных процедур непосредственно в бизнес-процессы.

Участие бухгалтера в принятии подобных решений обуславливается тем, что системой бухгалтерского учета формируются данные, необходимые для анализа статей доходов и расходов по сегментам с целью выявления наиболее уязвимых и чувствительных к изменениям позиций, контроля обоснованности ценообразования и производимых затрат, выявления более и менее рентабельных видов продукции, услуг и разработки мер по повышению их эффективности. И именно бухгалтер способен оценить финансово-хозяйственную ситуацию в организации с использованием различных методик анализа и систем показателей, подготовить необходимые отчеты об отдельных видах деятельности организации, активах и обязательствах, наиболее четко характеризующие самые проблемные из них, предложить меры по повышению достоверности и оперативности формирования информационной базы анализа и контроля, обосновать рекомендации и предложения по оптимизации процессов управления финансами организации.

## Литература

1. Доходы организации [Электронный ресурс] : положение по бухгалтерскому учету ПБУ 9/99 : утв. приказом М-ва финансов РФ от 6 мая 1999 г. №32н. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Расходы организации [Электронный ресурс] : положение по бухгалтерскому учету ПБУ 10/99 : утв. приказом М-ва финансов РФ от 6 мая 1999 г. №33н. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Учет договоров строительного подряда [Электронный ресурс] : положение по бухгалтерскому учету ПБУ 2/2008 : утв. приказом М-ва финансов РФ от 24 окт. 2008 г. №116н. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. Учет нематериальных активов [Электронный ресурс] : положение по бухгалтерскому учету ПБУ 14/2007 : утв. приказом М-ва финансов РФ от 27 дек. 2007 №153-н. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
5. Учет материально-производственных запасов [Электронный ресурс] : положение по бухгалтерскому учету ПБУ 5/01 : утв. приказом М-ва финансов РФ от 9 июня 2001 №44н. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
6. Учет расходов на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы [Электронный ресурс] : положение по бухгалтерскому учету ПБУ 17/02 : утв. приказом М-ва финансов РФ 19 нояб. 2002 г. №115н. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
7. Учет финансовых вложений [Электронный ресурс] : положение по бухгалтерскому учету ПБУ 19/02 : утв. приказом М-ва финансов РФ от 10 де. 2002 г. №126н. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

8. Бухгалтерский управленческий учет. Порядок постановки и основные направления развития [Текст] : практическое руководство / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. – М. : Эксмо, 2009. – 400 с.
9. Касьянова Г.Ю. 23 ПБУ [Текст] : практический комментарий / Г.Ю. Касьянова. – М. : АБАК, 2010. – 544 с.
10. Практический аудит [Текст] : учеб. пособие / под ред. Н.Д. Бровкиной, М.В. Мельник. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 205 с.

### Ключевые слова

Внутренний контроль; контрольные процедуры; бюджет; продажи; расчеты и платежи; закупки и снабжение; движение товарно-материальных ценностей; инвестиционные проекты; нематериальные активы; непрофильные активы.

*Королёв Олег Геннадиевич*

### РЕЦЕНЗИЯ

Материал публикации Королёва О.Г. представляет практический интерес для финансовых специалистов российских коммерческих организаций, поскольку в изменившихся социально-экономических условиях реформирование бухгалтерско-финансовых служб на многих предприятиях приводит к расширению сфер ответственности финансовых работников.

Так, ввиду сокращения финансового директора или контролера сотрудникам бухгалтерии приходится выходить за рамки решения привычных только учетных вопросов и больше участвовать в процедурах принятия управленческих решений, подготовки и контроля исполнения бюджетов, экономического анализа деятельности и риск-менеджмента. Соответственно, возникает необходимость, помимо финансового учета, владеть инструментами планирования, управленческого учета, анализа и контроля.

С другой стороны, в кризисных условиях директорам предприятий и руководителям подразделений различных направлений деятельности необходимо четко понимать, как сказываются принимаемые ими решения на показателях финансовой отчетности, уметь обосновать целесообразность осуществления подконтрольных им расходов. Следовательно, помимо навыков оперативного и стратегического менеджмента, требуется знание принципов ведения финансового и управленческого учета и составления отчетности, процедур бюджетирования и планирования деятельности.

Рекомендации, содержащиеся в статье Королёва О.Г., основаны на доступном как для бухгалтерских работников, так и для топ-менеджеров инструментарии, применение которого позволяет повысить эффективность контрольных процедур. Практическая значимость этих рекомендаций усиливается тем, что автор статьи обосновывает тесную информационную взаимосвязь между системой внутреннего контроля и данными системы бухгалтерского учета предприятия, представляя таким образом бухгалтерский учет не как регламентированный инструкциями процесс регистрации информации о фактах хозяйственной жизни и фиксации вытекающих из первичных документов требований и обязательств участвующих в хозяйственной деятельности субъектов, а как функцию управления, реализующуюся в процессе достоверного и добросовестного отражения фактов хозяйственной жизни, основанного на профессиональном суждении бухгалтерско-финансового работника, который владеет не только методологией финансового учета, но вооружен широким спектром знаний в области финансов и управления организацией.

*Денисова А.Л., д.э.н., профессор, директор Института делового администрирования и бизнеса ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации»*

## 3.5. KEY TROUBLED FIELDS OF ORGANIZATIONAL INTERNAL CONTROL SYSTEM

O.G. Korolev, Doctor of Sciences, Economics; Head of the Innovative Management Chair at the Finance Academy under the Government of the Russian Federation; Member of the Board of «Economics-bank»

*Finance Academy under the Government of the Russian Federation*

The article contains the set of recommendations for accountants regarding internal control procedures in special fields and activity processes of commercial organizations. There are particularly reviewed some problems existing in administration of budgets, control of sales, settlements and payments, purchasing and expenditure procedures, inventory movement. Some recommendations on control of capital investment projects, intangible and non-core assets are given.

### Literature

1. Russian Accounting Standard 2/2008. ISS consultant +.
2. Russian Accounting Standard 5/01. ISS consultant +.
3. Russian Accounting Standard 9/99. ISS consultant +.
4. Russian Accounting Standard 10/99. ISS consultant +.
5. Russian Accounting Standard 14/2007. ISS consultant +.
6. Russian Accounting Standard 17/02. ISS consultant +.
7. Russian Accounting Standard 19/02. ISS consultant +.
8. Kasyanova G.U. 23 RAS: practical commentary. – ABAK, 2010. – 544 p.
9. Practical Audit. Editors in chief are N.D. Brovkina, M.V. Melnik – INFRA-M, 2008. – 205 p.
10. Vasilyeva L.S., Petrovskaya M.V. Management accounting: practical guide. – EKSMO, 2009. – 400 p.

### Keywords

Internal controls; Control Procedures; Budget; Sales; Settlements and Payments; Purchasing and Expenditure Procedures; Inventory Movement; Investment Projects; Intangible Assets; Non-core Assets.