

Бинкевич Татьяна Викторовна

**ВНУТРЕННИЙ ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ В ГРУППЕ МАЛЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ, ВХОДЯЩИХ В СТРУКТУРУ ХОЛДИНГА**

Специальность 08.00.10 - «Финансы, денежное обращение и кредит»

Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата
экономических наук

Москва-2009

Работа выполнена на кафедре «Финансы, денежное обращение и кредит»
Государственного Университета Управления

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор
Володин А.А.

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Кондраков Н.П.
кандидат экономических наук, доцент
Захарова А.В.

Ведущая организация – Московский Городской Университет
управления Правительства Москвы

Защита состоится 14 декабря в ____ часов на заседании Диссертационного
совета Д 212.049.05 при Государственном Университете Управления по адресу:
109542, г. Москва, Рязанский проспект, д. 99, зал заседаний Ученого совета.

С диссертационной работой можно ознакомиться в библиотеке
Государственного Университета Управления, с авторефератом – на официальном
сайте Государственного Университета Управления www.guu.ru.

Автореферат разослан «14» ноября 2009 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
Д 212.049.05
К.э.н., доцент

Токун Л.В.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Функционирование хозяйствующих субъектов в современных условиях развития экономики в Российской Федерации характеризуется высокой нестабильностью, усилением конкурентных отношений, особенно со стороны иностранных компаний. Российские предприятия вынуждены осуществлять свою деятельность в условиях жесткой конкуренции, стремительной смены и развития технологий, несовершенства отечественного законодательства. Одним из важнейших факторов повышения конкурентоспособности предприятий на сегодняшний день можно назвать организацию эффективного управления, основанного на достоверной и полной информации об объекте управления.

В настоящее время в России, несмотря на то, что в основе взаимодействия малого и крупного бизнеса лежат взаимные интересы и единые цели, мы наблюдаем значительные диспропорции между ними. Подобное нерациональное, с позиций мировой практики, соотношение между крупными, средними и малыми предприятиями, характерное для всех отраслей российской экономики, имеет свои исторические корни. В советской плановой экономике приоритет был отдан крупным промышленным и сельскохозяйственным предприятиям, которым директивно устанавливались объемы производства и ассортимент выпускаемой продукции.

Хозяйственная структура современного общества представляет собой систему, включающую государственный сектор экономики, крупные и малые предприятия, взаимодействующие и дополняющие друг друга. Естественно, характер такого взаимодействия определяется экономическими условиями страны, своеобразием текущего этапа её развития. В последние годы, как подтверждает мировая практика, преобладают явно выраженные интеграционные тенденции.

В развитых странах малые предприятия успешно взаимодействуют с представителями крупного бизнеса, которые рассматривают их в качестве стратегических партнеров. К ним относятся промышленные, торговые, строительные, транспортные, а также научно-технические и сервисные корпорации, использующие в своей деятельности франчайзинг, венчурное финансирование и лизинг.

В современной мировой практике мелкие и средние предприятия, сохраняя свою экономическую и юридическую самостоятельность, органически входят в состав крупных корпораций. Причем последние часто сами иницируют образование мелких предприятий, особенно на новых научно-технологических направлениях, оказывая им всестороннюю поддержку.

В условиях кризиса объединение малого и крупного предпринимательства стало одним из способов удержать свои позиции на рынке. Объединив преимущества малого и крупного предпринимательства для достижения единой цели можно получить устойчивую и эффективно функционирующую структуру.

Методы управления, применяемые в настоящее время, базируются на методиках учета и анализа, используемых в условиях плановой экономики, и не могут обеспечить должного уровня эффективности. В современных условиях нестабильности экономики необходимо качественное изменение рычагов

управления предприятием. Внутренний контроль является одним из важнейших элементов системы управления предприятием. На сегодняшний день он присутствует на всех уровнях управления. Эффективный внутренний контроль обеспечивает менеджеров полной и достоверной информационной базой, способствует повышению эффективности управленческой деятельности. Именно поэтому, внутренний контроль на предприятии ориентирован на обеспечение таких показателей эффективности функционирования, как: устойчивое положение на рынке, своевременная адаптация систем производства и управления организации к постоянно изменяющейся внешней среде. Эффективный внутренний контроль является одним из основных условий успешного ведения хозяйственной деятельности предприятий.

В составе системы внутреннего контроля на предприятии важная роль отводится системам и методам внутреннего финансового контроля. В их задачи входит обеспечение максимально эффективного использования всех видов ресурсов во всех сферах хозяйствования, систематизация финансовых и информационных потоков, содействие в реализации политики управления и принятия оптимальных управленческих решений.

С учетом вышеизложенного, а также ввиду отсутствия стандартов и регламентов внутреннего контроля в России, особое значение приобретают теоретические и практические вопросы внутреннего финансового контроля, его организации и методики осуществления. Это предопределило выбор темы диссертационного исследования, ее цель и задачи.

Степень разработанности темы исследования. Основы теории и практики финансового контроля представлены в работах отечественных и зарубежных ученых и специалистов Р. Адамса, Д.А. Аллахвердяна, В.Д. Андреева, И.А. Белобжецкого, Н.Т. Белухи, Л.М. Бурмистровой, Ф.Ф. Бутынца, А.М. Бирмана, В.В. Бурцева, А.А. Володина, Э.А. Вознесенского, Н.Г. Гаджиева, Ю.А. Данилевского, Р. Доджа, А.Н. Жилкиной, М.Н. Крейниной, А.М. Ковалевой, Н.В. Колчиной, Н.П. Кондракова, Е.А. Кочерина, А.М. Крамаровского, И.Я. Лукасевича, М.В. Мельник, А.С. Наринского, Д. Робертсона, В.М. Родионовой, Н.Ф. Самсонова, Г.А. Соловьева, Е.А. Стоянова, Е.С. Стояновой, А.К. Солодова, В.П. Суйца, А. Файоля, Р. Фалмера, П.В. Черноморда, В.Н. Шеметова, А.Д. Шеремета.

Теоретической и методологической основой диссертации являются исследования ведущих отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области финансов, бухгалтерского учета и аудита, экономического анализа.

Нормативно-правовой базой исследования являются Федеральные законы РФ, официальные документы Правительства РФ, законодательные и нормативные акты Министерства финансов РФ, Федеральной налоговой службы.

Объектом диссертационного исследования являются потоки финансовых и иных видов ресурсов предприятия в процессе осуществления хозяйственной деятельности группы малых предприятий, объединенных в рамках холдинговой структуры.

Предметом диссертационного исследования является методология и практика организации внутреннего финансового контроля в группе малых предприятий, входящих в структуру холдинга, как необходимого условия эффективной управленческой деятельности.

Целью диссертационной работы является исследование теоретических и организационно-методологических проблем внутреннего финансового контроля в субъектах малого бизнеса, объединенных в рамках холдинговой структуры, разработка методических рекомендаций по организации и функционированию внутреннего финансового контроля, определение критериев оценки его эффективности.

Для достижения намеченной цели исследования необходимо решить следующие задачи для субъектов малого предпринимательства, входящих в структуру холдинга:

- исследовать теоретические аспекты внутреннего контроля как одного из элементов системы управления на предприятиях;
- рассмотреть влияние механизма системы внутреннего контроля на эффективность управленческой деятельности;
- обосновать необходимость и разработать рекомендации по организации контрольных служб;
- определить систему оценки квалификационных характеристик внутреннего финансового контроля;
- разработать технологию и методические подходы к организации и проведению внутреннего финансового контроля, к управлению ликвидностью и бизнесом;
- разработать методику оценки эффективности службы внутреннего финансового контроля.

Наиболее существенные научные результаты, полученные лично соискателем и выносимые на защиту следующие:

- на основе исследования даны авторские определения сущности и предмета внутреннего финансового контроля, определено место и значимость его в управлении предприятием;
- выявлены проблемы организации и методики внутреннего финансового контроля, намечены новые инструменты его проведения, в т.ч. мониторинг деятельности малых предприятий, положения и внутренние нормативные акты по основным направлениям деятельности, формы управленческой отчетности, базы данных по всем малым предприятиям, входящим в состав группы;
- представлена обоснованная модель службы внутреннего финансового контроля субъектов малого предпринимательства, холдинга и группы компаний, входящую в состав головной организации и подчиняющуюся руководству группы компаний;
- разработана организационная структура службы внутреннего финансового контроля указанных предприятий, положения и нормативные акты для внутреннего контроля; данная структура включает начальника отдела и функциональных исполнителей, осуществляющих ежедневную обработку информации о контролируемых объектах на основе разработанных методических рекомендаций;
- определены критерии оценки эффективности внутреннего финансового контроля с учетом особенностей малого бизнеса, в т.ч. профессиональный уровень финансовых контролеров и контрольных мероприятий, качество регламентации

контрольной деятельности, количество и качество выполняемых службой внутреннего контроля функций;

- разработаны рекомендации по организации эффективного управления ликвидностью малых предприятий, основными из которых являются предложения по составлению регламентов деятельности службы внутреннего контроля по вопросам контроля ликвидности и платежеспособности предприятий и планированию качества финансовой устойчивости.

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что ее результаты можно использовать в холдинговых компаниях, в структуру которых входят малые предприятия. При необходимом уровне детализации разработанных положений и рекомендаций результаты работы можно использовать на крупных предприятиях и холдинговых структурах, в состав которых входят как малые, так и крупные предприятия. Использование разработанных в диссертации предложений и рекомендаций по организации и методике осуществления внутреннего контроля позволит значительно повысить эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятий.

Апробация результатов исследования.

Результаты диссертационного исследования, касающиеся разработки нормативов и положений по внутреннему контролю, методики оценки эффективности внутреннего контроля, позволили ООО «Библиосфера», входящему в группу компаний «Инфра-М» сформировать методическую базу по осуществлению внутреннего финансового контроля сети розничных магазинов. Это позволило существенно повысить эффективность торговой деятельности холдинга, снизить налоговые риски и оптимизировать работу финансовой службы. А разработанные автором рекомендации по совершенствованию управления ликвидностью и стабилизации финансового состояния позволили разработать систему управления ликвидностью на предприятии и преодолеть кризисное финансовое состояние.

Материалы диссертационного исследования, в том числе рекомендации по организации службы внутреннего финансового контроля используются ООО «Издательский Дом Инфра-М», что позволило организовать службу внутреннего контроля в дочерних издательствах (Норма, Магистр, Издательство Форум, Издательский дом Форум, Альфа-М и др.), входящих в состав группы компаний, и разработать методологию осуществления контроля издательских проектов.

Результаты исследования изложены в 6 научных публикациях общим объемом 1,3 п.л.

Структура работы определена целью и задачами исследования.

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений; изложена на 120 страницах (без списка литературы и приложений).

ПЛАН ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ.

Введение.

Глава 1. Внутрифирменный финансовый контроль в субъектах малого бизнеса.

1.1. Определение «групп компаний». Роль малых предприятий в группе.

1.2. Внутренний контроль и его роль в финансово-хозяйственной деятельности организации.

1.3. Принципы организации внутреннего финансового контроля на предприятии.

Глава 2. Анализ организации внутреннего финансового контроля.

2.1. Анализ финансово-экономического состояния малых предприятий России.

2.2. Характеристика исследуемой группы малых предприятий и внутреннего финансового контроля на них.

2.3. Анализ хозяйственной деятельности субъектов малого предпринимательства на этапе организации системы внутреннего финансового контроля.

Глава 3. Разработка и внедрение модели внутреннего финансового контроля в группе малых предприятий.

3.1. Разработка регламентов осуществления контрольной деятельности на предприятии.

3.2. Совершенствование управления и контроля ликвидности и финансовой устойчивости субъектов малого предпринимательства.

3.3. Предлагаемая методика оценки деятельности службы внутреннего финансового контроля.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ.

Во введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования, раскрыта степень проработанности проблемы. Определены цель, задачи диссертационного исследования и основные научные результаты.

В первой главе диссертации «Внутрифирменный финансовый контроль в субъектах малого предпринимательства» рассмотрены теоретические и методологические аспекты осуществления внутреннего контроля на малых предприятиях.

По данным Федеральной службы государственной статистики РФ число малых предприятий на 1 января 2009 года превысило 1367 тыс. единиц. Средняя совокупная численность работников, занятых на малых предприятиях составляет 11 млн. 419 тыс. человек, а вклад продукции, производимой малыми предприятиями в совокупный объем ВВП – 21%.

Малое предпринимательство является необходимым элементом рыночной экономики. Оно имеет ряд экономических особенностей. На малых предприятиях отсутствует разделение прав и функций между учредителями и наемным управляющим персоналом, характерное для крупных предприятий, что обеспечивает малому предпринимательству конкурентные преимущества.

Другой отличительной чертой малых предприятий является способность быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рыночной экономики, а при необходимости осуществлять изменение вид деятельности. Для крупных предприятий это неприемлемо, поскольку предполагает значительные финансовые потери.

В настоящее время в условиях кризиса существует много негативных факторов, оказывающих влияние на деятельность малых предприятий. К ним относятся снижение ликвидности, неплатежи, низкая инвестиционная активность.

Одним из наиболее эффективных способов борьбы с кризисными явлениями экономики можно назвать объединение малых предприятий в группы компаний и консолидация с крупным бизнесом.

Малые и средние предприятия, сохраняя свою экономическую и юридическую самостоятельность, органически входят в состав крупных корпораций. Это позволяет объединениям предприятий использовать преимущества малых предприятий, такие как упрощенный порядок регистрации, лицензирования, сертификации продукции; гибкость; возможность быстро реагировать на изменения рыночного спроса и другие изменения на рынке, в том числе и негативные; создание новых рабочих мест; наличие государственной поддержки (в т.ч. финансовой); наличие законодательно установленных льгот; возможность применения упрощенной системы налогообложения. Взаимодействие малого и крупного предпринимательства стимулируется государством путем льготного налогообложения капитала, вкладываемого крупными предприятиями в развитие малых предпринимательских структур.

Следует отметить и существующие на сегодняшний день проблемы объединений крупных и малых предприятий. К ним относится организация управления группой компаний. Чтобы избежать затруднений в реализации

многих ключевых функций управления, необходимо уделить достаточно внимания вопросам организации внутреннего контроля холдинга.

Эффективная организация структуры предприятия предусматривает обоснованное разделение ответственности и полномочий персонала. Данная структура призвана препятствовать нарушениям требований внутренних нормативных актов.

Каждое предприятие малого бизнеса осваивает новые прогрессивные методы управления, адекватные условиям рынка, учитывающие его неустойчивость, неопределенность, стихийность, и позволяющие принимать наиболее рациональные управленческие решения. Поэтому, в условиях нестабильности рынка, при управлении предприятием необходим контроль законности и целесообразности совершения фактов хозяйственной жизни и правильности отражения их в учете.

На сегодняшний день не существует единого мнения о сущности внутреннего контроля. Различные ученые рассматривают проблемы внутреннего контроля, его цели, значение, что обусловило различные точки зрения, как о сущности внутреннего контроля, так и о его месте в сфере управления. Автором предлагается следующее определение внутреннего контроля:

Внутренний контроль — разработанная в организации система мер, норм и приемов, направленная на выполнение всеми сотрудниками своих обязанностей для наиболее эффективного достижения основных целей организации. Кроме того, он определяет законность совершаемых операций, их экономическую обоснованность и целесообразность.

При осуществлении управления предприятием нет ни одной стадии, которая не была бы связана с осуществлением контроля. На рисунке 1 отражена последовательность осуществления функций управления, в которой при выделении контроля в качестве самостоятельной стадии прослеживается его взаимодействие со всеми без исключения процессами управления.

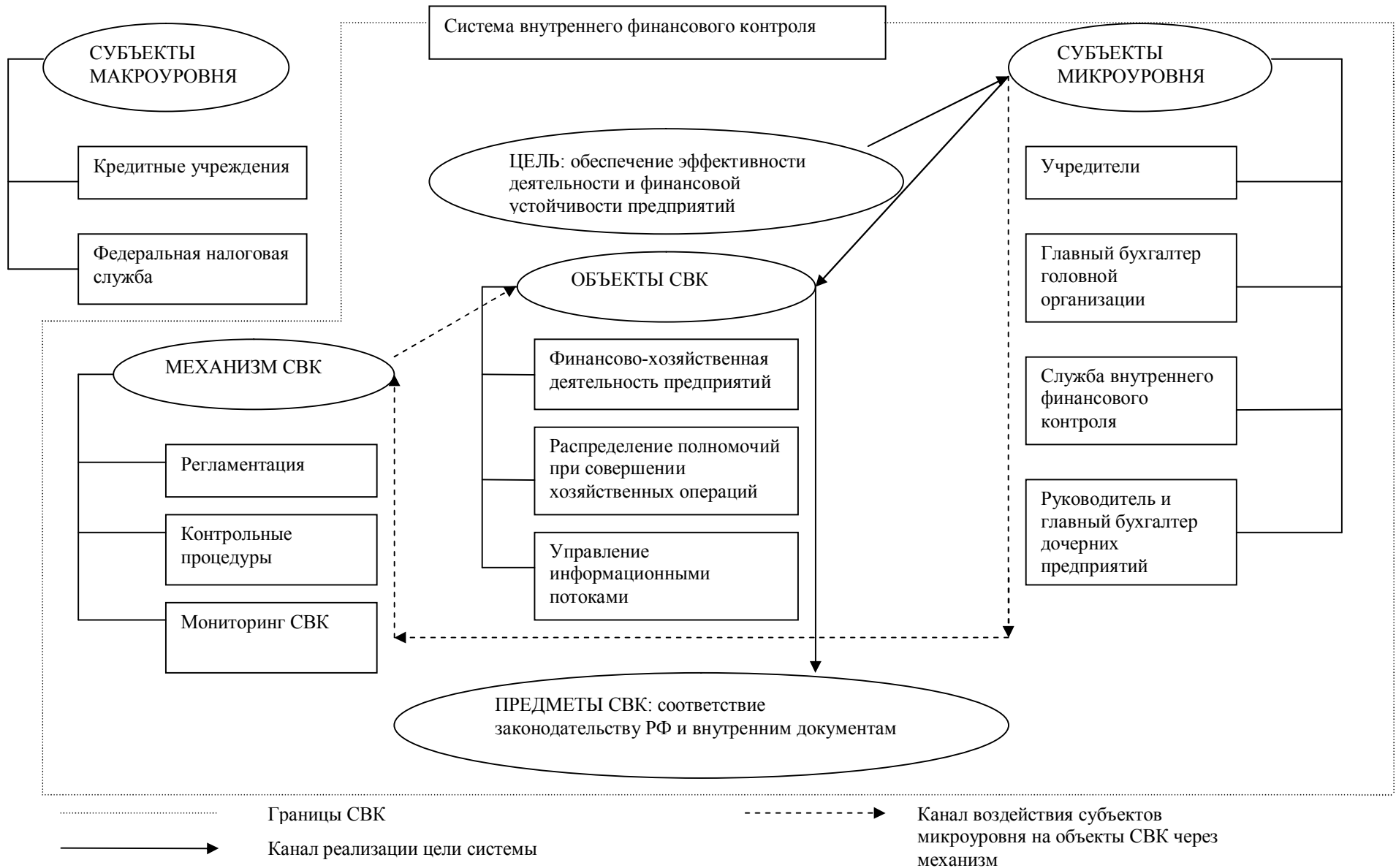
Особое место в системе внутреннего контроля занимает финансовый контроль.

Отличие внутреннего финансового контроля от других видов контроля, заключается в его предмете. Предметом внутреннего финансового контроля можно назвать:

- приоритетные финансовые показатели, которые могут быть выражены как в абсолютной сумме, так и в виде коэффициентов;
- денежно-стоимостные потоки, которые представляют собой движение денежных платежей и расчетов;
- факторы, влияющие на денежно-стоимостные потоки, такие как стоимостные показатели, деятельность работников, соответствие их деятельности внутренним нормативам.

Система внутреннего финансового контроля группы компаний представляет собой совокупность взаимосвязанных действующих элементов, таких как цель, предмет, объект, субъект, механизм. Организация системы внутреннего контроля и схема взаимодействия элементов представлена на рисунке 2.

Рисунок 2. Организация системы внутреннего контроля



Организация контрольной деятельности должна реализоваться по нескольким направлениям. Среди них необходимо отметить такие как формирование субъектов контроля; определение компетенции субъектов контроля; распределение обязанностей и ответственности между субъектами контроля; порядок осуществления контрольных действий; порядок выработки, принятия, реализации и контроля за исполнением управленческих решений; определение функций контроля и их направленность; выбор средств реализации контрольных решений; определение характера связи между субъектами и объектами контроля; определение способов оценки эффективности контрольной деятельности.

Особое место при осуществлении контроля занимают положения, регламенты и инструкции, регулирующие деятельность подразделений компании, а также ее сотрудников. Как правило, в группах компаний регламенты разработаны и утверждены лишь частично, отсутствует единообразие в стандартах изложения информации, отсутствует взаимосвязь регламентов между собой, качество информации в регламентах достаточно низкое.

Разработка регламентов для внутреннего финансового контроля способствует построению оптимальной системы внутреннего контроля, повышению организованности, слаженности в работе, улучшению организации непосредственно процесса контроля, разработке и применению эффективной методики контрольных действий, оптимизации времени, затраченного на осуществление контрольных процедур.

Вторая глава «Анализ организации внутреннего контроля» посвящена анализу деятельности малых предприятий.

Эмпирическая база, состоящая из фактических данных, предполагает исследование финансового состояния и финансовой устойчивости как малых предприятий России в целом, так и исследование малых предприятий, входящих в группу компаний. В качестве базы для исследований была выбрана группа компаний Инфра-М, в состав которой входят 6 малых предприятий розничной торговой сети.

Последние несколько лет количество малых предприятий ежегодно увеличивается. По данным Госкомстата прирост количества малых предприятий к 1 января 2009 году составил 20% по сравнению с 1 января 2008 г, рост численности работников малых предприятий – 12%, а рост вклада малых предприятий в совокупный объем ВВП – 4%. Анализ основных показателей финансового состояния малых предприятий показал рост таких показателей как сальдированный финансовый результат деятельности малых предприятий, который с 2003 по 2007г. вырос в 2,5 раза. При этом его прирост в 2007 году составил 82% по отношению к 2006 году. Удельный вес прибыльных предприятий вырос на 7%. Темп роста дебиторской задолженности равен темпу роста кредиторской задолженности.

Рентабельность продукции ежегодно стабильно возрастает.

Таблица 1. Основные показатели финансового состояния малых предприятий.

Показатель	2003	2004	2005	2006	2007
Сальдированный финансовый результат, млн. руб.	362575	417228	591202	513385	934346
Удельный вес прибыльных малых предприятий в общем количестве малых предприятий, %	64,6	68,6	70,2	71,7	78,2
Дебиторская задолженность малых предприятий млн. руб.	2433020	3284800	3523636	4998541	6953796
Кредиторская задолженность малых предприятий, млн. руб.	2977688	4284420	4391722	6148798	8399729
Рентабельность проданных товаров, продукции малых предприятий, %	2,1	1,8	2,2	2,2	2,8

Несмотря на улучшение показателей финансового состояния малых предприятий, представленных в таблице 1, анализ показателей финансовой устойчивости выявил неблагоприятную ситуацию.

Коэффициент текущей ликвидности и коэффициент автономии не соответствуют нормативным значениям, что свидетельствует в целом о неустойчивом финансовом положении малых предприятий. На конец 2007 года финансовое состояние малых предприятий ухудшилось по сравнению с предыдущими годами, что свидетельствует об увеличении финансовой зависимости малых предприятий от привлеченного капитала и увеличении риска финансовых затруднений в будущих периодах.

Таблица 2. Показатели финансовой устойчивости малых предприятий.

Показатель	нормативное значение	2003	2004	2005	2006	2007
Коэффициент текущей ликвидности	1,5-2,5	1,152	1,239	1,176	1,215	1,186
Коэффициент автономии	0,6	0,266	0,198	0,224	0,207	0,18

При проведении анализа финансового состояния предприятий, входящих в группу компаний Инфра-М, были рассчитаны следующие коэффициенты: коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными средствами, коэффициент маневренности собственного капитала, коэффициент соотношения собственных и привлеченных средств, коэффициент автономии. Анализ данных показателей выявил нехватку собственных оборотных средств, большую зависимость от заемного капитала (практически все материальные

оборотные активы финансируются за счет заемных средств), наличие непокрытого убытка предприятий.

Основываясь на существующих методиках, были рассчитаны комплексные показатели оценки ликвидности исследуемых субъектов малого бизнеса. Коэффициент абсолютной ликвидности не соответствует нормативным значениям ни по одному магазину. При анализе изменения коэффициента критической ликвидности по магазинам было выявлено, что только по двум предприятиям значение данного коэффициента к концу проверяемого периода достигает нормативного значения. Был сделан вывод, что по большей части магазинов часть краткосрочных обязательств предприятия не сможет быть немедленно погашена за счет денежных средств на счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам (дебиторской задолженности).

Анализ коэффициентов выявил снижение финансовой устойчивости предприятий, уменьшение вероятности погашения текущих обязательств за счет всех оборотных средств, увеличение риска всех видов кредитования предприятий, очень большой размер кредиторской задолженности.

При анализе системы внутреннего финансового контроля в группе малых предприятий, были выявлены следующие потенциальные факторы риска искажений данных бухгалтерского учета, хищений имущества собственника:

1) отсутствие разделения полномочий сотрудников, отвечающих за ведение учета и подготовку отчетности;

2) влияние собственника или руководителя на деятельность предприятия малого бизнеса;

3) нерегулярное ведение записей бухгалтерского учета, а в отдельных субъектах, перешедших на специальный режим налогообложения - отсутствие ведения бухгалтерского учета, что повышает риск искажений бухгалтерской отчетности и результатов внутреннего контроля;

4) функции главного бухгалтера и других учетных работников выполняются одним лицом, вследствие чего невозможно обеспечить разделение ответственности и полномочий;

5) в отдельных хозяйствующих субъектах малого бизнеса главные бухгалтеры так же исполняют обязанности кассира и товароведа, то есть имеют доступ к активам, что может привести к хищениям;

6) отдельные хозяйствующие субъекты приобретают товары за наличный расчет, что может привести к занижению или сокрытию торговой выручки;

7) взаимные сверки учетных данных проводятся не регулярно, что повышает риск возникновения ошибок и искажений бухгалтерской отчетности.

В результате исследования были выявлены узкие места, которые необходимо учесть при организации системы внутреннего контроля в группе малых предприятий, как то: неустойчивое финансовое состояние, низкая ликвидность и платежеспособность.

В третьей главе «Разработка и внедрение модели внутреннего финансового контроля в группе малых предприятий» даны рекомендации по организации контрольной деятельности в группе малых предприятий,

представлен перечень регламентов для осуществления контрольной деятельности и методические положения по составлению отдельных видов регламентов, разработаны типовые формы.

В группах компаний, имеющих подразделения, территориально отдаленные друг от друга, необходима координация контрольных действий. Поэтому, в крупных организациях, особенно имеющих широко разветвленную сеть филиалов, целесообразно создать службу внутреннего контроля.

На сегодняшний день внутренний контроль в малых экономических субъектах, осуществляемый внутри организации, обычно представлен в виде одной из двух моделей:

1. Внутренний контроль, организованный на малом предприятии, осуществляемый его сотрудниками (один внутренний финансовый контролер или служба внутреннего контроля).

2. Внутренний контроль, осуществляемый специалистами сторонних организаций на основании договора возмездного оказания услуг.

При выборе формы осуществления внутреннего контроля следует базироваться на следующих исходных позициях:

- группы предприятий обладают усложненной структурой;
- имеют в наличии филиалы, дочерние предприятия;
- отличаются разнообразием видов деятельности и возможностью их кооперирования;
- руководство группы компаний стремится получить достоверную информацию и оценку действий менеджеров всех уровней.

В группе компаний с подразделениями, территориально отдаленными друг от друга, необходима координация контрольных действий. Поэтому в организациях, имеющих широко разветвленную филиальную сеть, для эффективного контроля деятельности, предотвращения мошенничества, контроля деятельности должностных лиц предлагается использовать модель внутреннего контроля в виде отдельного структурного подразделения, входящего в состав головной организации, осуществляющего взаимодействие с группой малых предприятий, входящих в структуру группы. Данная модель организации внутреннего финансового контроля наиболее сложная, но она позволяет организовать эффективный централизованный контроль каждого обособленного подразделения в рамках единой экономической политики в группе компаний, обеспечить высокий уровень профессиональной подготовки работников и глубокое понимание ими специфики деятельности холдинга и осуществление консультативных функций.

Место отдела внутреннего контроля в структуре предприятия, численность и квалификационные характеристики кадрового состава, материально-техническое, информационное, финансовое обеспечение зависят от многих факторов. Основными из них являются:

- цели создания отдела;
- организационно-правовая форма, размеры, ресурсы, масштабы и виды деятельности предприятия;
- количество обособленных подразделений или дочерних компаний.

Рисунок 3. Организационная структура группы компаний и место в ней службы внутреннего контроля.

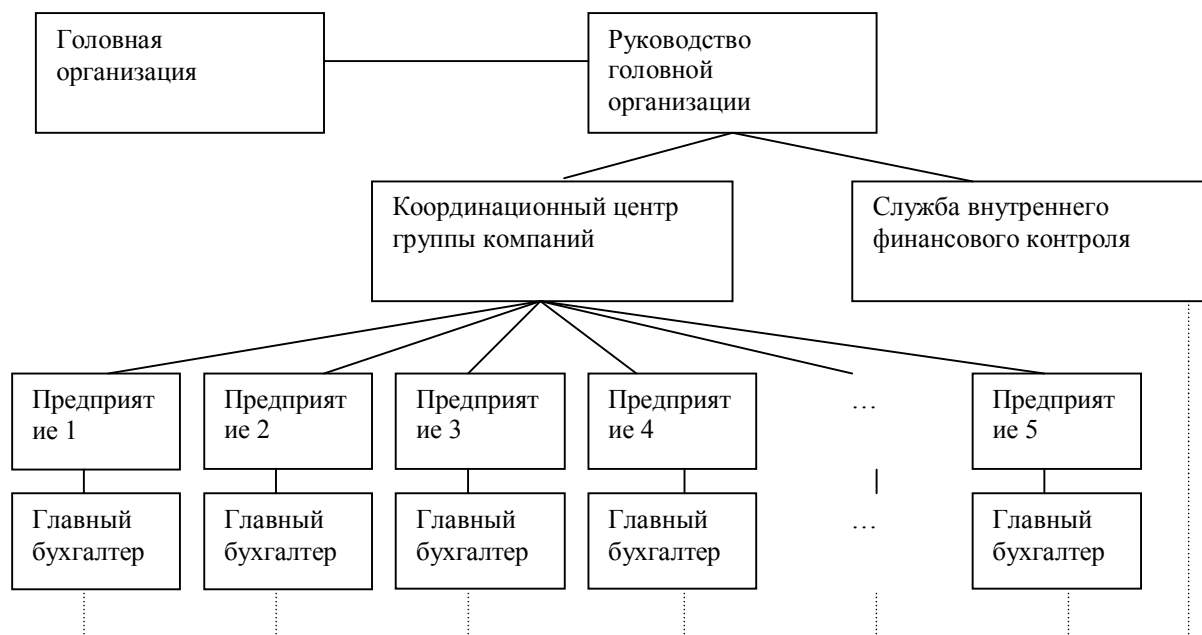
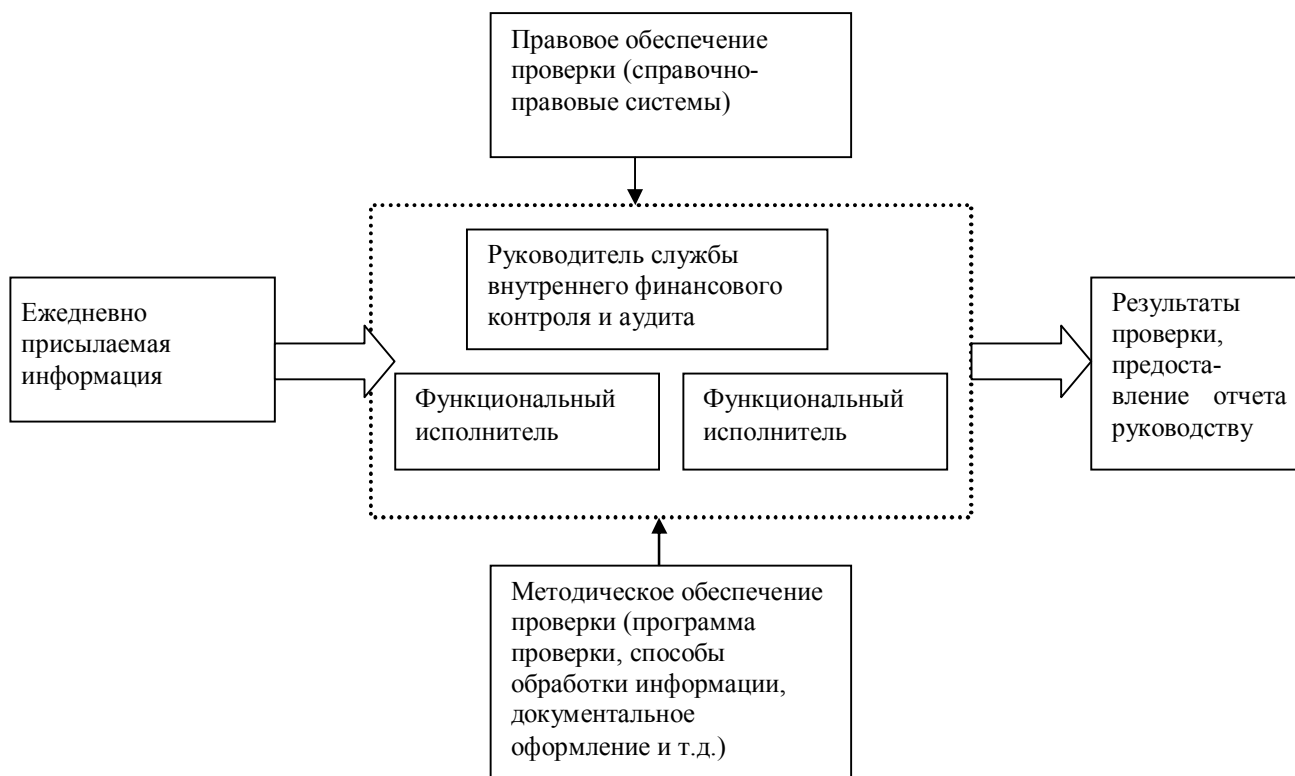


Рисунок 4. Организация работы службы внутреннего контроля



В группе компаний при организации службы внутреннего финансового контроля очень важно соблюдать принцип независимости контролеров от проверяемого объекта. Именно поэтому предлагается подчинить отдел внутреннего контроля руководству головной организации (рисунок 3). При этом служба внутреннего контроля будет являться своего рода информационно-консультативным отделом, позволяющим обеспечивать руководителя холдинга

наиболее точной и проверенной информацией о работе дочерних предприятий для дальнейшей обработки и представлению учредителям.

Основой для осуществления контрольной деятельности является разработка методических рекомендаций по осуществлению контроля и правовое обеспечение проверки. Используя разработанные методические рекомендации, осуществляется обработка информации о деятельности контролируемых малых предприятиях. В дальнейшем результаты проверки оформляются в виде отчета и предоставляются руководству группы компаний.

Эффективная работа системы внутреннего контроля, особенно в многофилиальных компаниях, невозможна без формализации всех направлений их деятельности. Все процедуры должны быть регламентированы путем разработки и внедрения положений, инструкций и т. п.

Структурное подразделение внутреннего контроля осуществляет контроль финансово-хозяйственной деятельности фирмы в целом или его органов управления. Одним из важнейших регламентов внутреннего контроля является внутрифирменный акт, называемый «Положением о внутреннем финансовом контроле».

Положение об отделе внутреннего финансового контроля определяет диапазон и границы обязанностей и полномочий отдела и утверждается как высшим руководством, так и Советом директоров. Положение, независимо от его формы (краткое или развернутое) и характера (конкретное или общее), содержит информацию о целях и задачах отдела.

Особое внимание при организации службы внутреннего контроля уделяется должностным инструкциям сотрудников службы.

Практика организации контроля деятельности филиалов выявила следующие проблемы:

- отсутствие регламентов по обеспечению руководителей подразделений качественной информацией и рекомендациями по результатам контроля.

- отсутствие достаточного количества квалифицированных специалистов в области финансового контроля.

- отсутствие удобных для восприятия руководством форм представляемых по результатам контроля аналитических материалов.

Для решения данных проблем предлагается разработать регламент по координации проводимых различными структурами работ и обработке накопленных материалов, а так же формы отчетов с учетом предложений по составлению со стороны руководства.

Основными инструментами представленной системы внутреннего контроля являются:

- отслеживание результатов финансово-хозяйственной деятельности филиалов на базе бухгалтерской и управленческой отчетности;
- нормативные акты по основным направлениям деятельности для обеспечения единой политики по группе компаний;
- анализ материалов внешних контролирующих органов;
- формы управленческой отчетности для дальнейшего анализа;
- планирование доходов и расходов и движения денежных средств;

- согласованная работа подразделений головной организации и ответственных лиц в филиалах по анализу финансово-хозяйственной деятельности;

- набор сведений по филиалам, который служит информационной основой для принятия стратегических управленческих решений по головной компании и ее обособленным подразделениям.

Так как филиалы и дочерние предприятия являются малыми, то при разработке модели внутреннего финансового контроля были учтены следующие особенности: небольшое количество управляющего персонала, небольшое количество хозяйственных операций, сложное финансовое положение.

Так как управляющий персонал на малых предприятиях представлен в основном директором и главным бухгалтером, а в финансовых вопросах в большинстве случаев только главным бухгалтером, то объем запрашиваемой информации для детализации анализа ограничен. В противном случае это может отрицательно сказаться на выполнении прямых функциональных обязанностей персонала.

Количество хозяйственных операций и разнообразие активов и пассивов на малых предприятиях не велико, что позволяет проводить сплошной анализ финансово-хозяйственной деятельности. Это исключает риск нарушений законодательства и нормативов и позволяет снизить налоговые риски.

Для малых предприятий в большинстве случаев характерно неустойчивое финансовое состояние, поэтому основой предложенной модели внутреннего контроля является непрерывный контроль деятельности малых предприятий.

Помимо постоянного мониторинга за деятельностью филиалов, предусмотрено осуществление предварительного контроля в виде планирования годовых и ежемесячных бюджетов движения денежных средств и доходов и расходов, оперативного ежемесячного контроля выполнения установленных бюджетов и нормативов и последующего контроля при оценке за год выполнения бюджетов. На всех перечисленных этапах проводится анализ отклонений.

Основным нормативным актом, формализующим планирование в группе компаний, является «Положение по бюджетному управлению», в котором определены участники процесса, их функции и круг выполняемых задач, каким образом должен быть реализован процесс бюджетного управления в организации.

Для организации эффективного управления и контроля над ликвидностью и платежеспособностью предлагается разработка положений о структурных подразделениях предприятия и движения информационных потоков в разбивке по срокам, ответственным лицам и показателям.

Следует отметить важность планирования финансовой устойчивости. Оно необходимо для того, чтобы увязать источники поступления и направления использования собственных денежных средств. При осуществлении деятельности предприятий поступления денежных средств по суммам и срокам могут не совпадать с платежами поставщикам сырья и материалов, за работы и услуги, по расчетам с работниками предприятия и бюджетом и прочими платежами. Для этого на стадии планирования предлагается составлять платежный календарь, в котором отражаются притоки и оттоки денежных

средств по суммам и срокам. Это способствует тому, что денежные потоки систематизируются и находятся в соответствии с принятыми договорными обязательствами перед сторонними организациями, рабочими и служащими, бюджетом и фондами, банками и акционерами, как по сумме обязательств, так и по срокам их исполнения. Результативность этого управления прослеживается через внутренние формы отчетности, анализа и контроля.

Еще одним важным регламентом при осуществлении контроля ликвидности в группе предприятий является «Положение о политике в сфере управления и контроля состояния ликвидности». Наличие данного документа является условием эффективного управления ликвидностью предприятий. Данное положение содержит требования к организации работы по управлению ликвидностью, которые необходимо строго соблюдать всем дочерним предприятиям группы компаний, так как их исполнение влияет на состояние ликвидности холдинга в целом. В положении предусмотрено, что служба внутреннего финансового контроля получает информацию о состоянии ликвидности организации регулярно, а в случае существенных ухудшений текущего или прогнозируемого состояния ликвидности - незамедлительно.

Для оценки руководством эффективности осуществления внутреннего финансового контроля была разработана система оценки эффективности деятельности службы внутреннего контроля.

В основе методики оценки эффективности деятельности подразделений, осуществляющих внутренний контроль, лежат критерии оценки, разработанные Калиничевой Р.С. для оценки эффективности деятельности службы внутреннего аудита. Данная методика предполагает экспертную оценку на основе определения количества баллов по каждому пункту. По количеству баллов в предложенной методике на первом месте стоит регламентация контрольной деятельности (9 баллов), далее с равным количеством баллов профессиональный уровень контролеров, функции отдела внутреннего контроля и динамика результатов деятельности филиалов (4 балла). Все критерии оценки представлены в таблице 3.

Таблица 3. Критерии оценки организации и эффективности деятельности службы внутреннего контроля

Критерии оценки	Выполнение (+;-)	Баллы	Замечания
1	2	3	4
1.Организационный статус: -организация системы внутреннего финансового контроля -объективность контроля, -независимость контроля.	+	3	
2.Профессиональный уровень финансовых контролеров: -профильное образование -опыт работы в сфере контроля, -степень понимания стоящих задач и проблем. -наличие должностных инструкций	+	4	

Критерии оценки	Выполнение (+;-)	Балы	Замечания
1	2	3	4
3.Регламентация: -наличие и содержание соответствующих положений по внутреннему финансовому контролю, -состояние планирования, контроля и документирования работы, -наличие регламентов проверки; - наличие положений о структурных подразделениях и движения информационных потоков -наличие регламентов взаимодействия с объектами контроля; -наличие методик анализа; -наличие положения о политике в сфере управления и контроля состояния ликвидности; -наличие положения по бюджетному управлению -наличие форм управленческой отчетности	+ + + + + + + + +	9	
4.Функции: -объем выполняемых работ; -предварительный контроль: а) составления бюджетов доходов и расходов, б)составления бюджетов движения денежных средств, в) составления смет капитальных затрат, затрат на рекламу; - текущий контроль: а) правильности обработки первичной документации; б) законности и целесообразности осуществляемых операций; в) выполнения утвержденных бюджетов на соответствующий период; - последующий контроль: а) достоверности внутренней отчетности; б) достоверности финансовой (бухгалтерской) отчетности; в) анализ динамики финансового состояния	+ + + +	4	
5.Уровень значимости внутреннего финансового контроля: -рассматриваются и принимаются ли к исполнению руководством рекомендации финансовых контролеров.	+	1	
6.Динамика результатов деятельности филиалов: -оценка сравнительного анализа состава и динамики баланса; -анализ платежеспособности и финансовой устойчивости; -анализ ликвидности баланса; -анализ финансовых результатов.	+ + + +	4	
ИТОГО	X	25	X
«+»-положительный ответ, т.е. условия выполняются; «-» -отрицательный ответ, т.е. условия не выполняются.			

Практика внедрения внутреннего контроля и предварительная его оценка позволила сделать вывод, что качественная и эффективная деятельность службы внутреннего контроля является залогом стабильности и благосостояния любого предприятия.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ
ОТРАЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ НАУЧНЫХ ПУБЛИКАЦИЯХ:

Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК РФ:

1. Организация внутреннего финансового контроля на малых предприятиях. // Вестник Финансовой Академии. Выпуск 4/2009. – М.: Финансовая Академия при Правительстве Российской Федерации, 2009г. – 0,3 п.л.

Прочие публикации:

2. Финансово-экономическое состояние предприятий малого бизнеса г. Москвы (2005г) // Тезисы докладов 14-го Всероссийского студенческого семинара «Проблемы управления». Выпуск 1. – М.: ГУУ, 2006 г. – 0,1 п.л.

3. Внутренний финансовый контроль малых предприятий (The internal financial control of small enterprises) //Материалы международной научно-практической конференции «The 7th International Moscow Annual Postgraduate Conference “English is the key to the world of Economics and law”», М. МАЭП, 2007г. – 0,1 п.л.

4. Финансовый анализ малых предприятий // Материалы 23-й Всероссийской научной конференции молодых ученых и студентов «Реформы в России и проблемы управления – 2008». Выпуск 4.-М.: ГУУ, 2008г. - 0,2 п.л.

5. Система внутреннего финансового контроля малых и средних предприятий // Экономика. Управление. Культура. Выпуск 15. – М.: ГУУ, 2008 г. – 0,3 п.л.

6. Критерии оценки ликвидности и платежеспособности предприятий // Экономика. Управление. Культура. Выпуск 16. – М.: ГУУ, 2009 г. – 0,3 п.л.