

УДК 658.14/.17

## ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Пионткевич Н.С.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург,  
e-mail: nspiont@gmail.com

Настоящая статья посвящена рассмотрению основных мероприятий, необходимых для организации финансового контроля на предприятии. Изучены этапы внедрения системы финансового контроля в хозяйствующем субъекте, включая предварительный этап, связанный с созданием благоприятных условий для построения оптимальной системы финансового контроля, этап по организации работы ответственных за финансовый контроль подразделений, этап по формализации процесса анализа и контроля финансовых рисков в организации и последующий этап по созданию условий для проведения оценки эффективности сформированной системы финансового контроля в организации в целях выработки рекомендаций по ее совершенствованию. Дана характеристика зонам ответственности основных участников системы финансового контроля и основных структурных подразделений организации. Отражены специфические особенности проведения контрольных процедур, учитывающие особую роль в реализации системы финансового контроля отдельных подразделений: подразделение по управлению рисками, подразделение экономической безопасности, подразделение внутреннего аудита. Изучен подход к формализации полномочий и обязанностей сотрудников при проведении контрольных процедур и формированию у сотрудников организации всех уровней управления понимания своей роли в системе финансового контроля. Сделан вывод о значимости и целесообразности внедрения системы финансового контроля в организации.

**Ключевые слова:** контроль, система финансового контроля, оценка рисков, зоны ответственности, контрольные процедуры

## FORMATION OF FINANCIAL CONTROL SYSTEM IN ORGANIZATION

Piontkevich N.S.

*Federal State Educational Institution of Higher Professional Education  
«The Ural State University of Economics», Ekaterinburg, e-mail: nspiont@gmail.com*

This article is dedicated to consideration of the main actions necessary for organization of financial control at enterprise. Stages of introduction of financial control system in economic entity, including the preliminary the stage connected with creating favorable conditions for creation of optimum financial control system, the stage of organization of work of divisions, responsible for financial control, the stage on formalization of process of analysis and control of financial risks in organization and the subsequent stage for creation of conditions for evaluating efficiency of created system of financial control in organization for development of recommendations about her improvement, are studied. The characteristic is given to zones of responsibility of the main participants of financial control system and the main structural divisions of economic entity. The specific features of holding control procedures considering a special role in realization of financial control system of separate divisions are reflected: risk management, economic security, internal audit. Approach to formalization of powers and duties of employees when holding control procedures and to forming at the staff of organization of all levels of management understanding of their role in financial control system is studied. The conclusion is drawn on the importance and expediency of introduction of system of financial control in organization.

**Keywords:** control, system of financial control, assessment of risks, responsibility zones, control procedures

Макроэкономическая и геополитическая ситуация в современных условиях характеризуется нестабильностью и неопределенностью, что формирует на уровне организации требования к проведению продуманной и эффективной финансовой политики. В условиях возрастающей ответственности за результаты деятельности организации повышается значимость контрольной функции со стороны органов управления организацией, что связано с необходимостью обеспечения максимально эффективного расходования ее ресурсов с учетом ограниченных возможностей. Целью исследования является выработка подхода по структурированию действий по своевременному выявлению имеющихся

проблем в деятельности организации и поиску путей их решения.

Система финансового контроля выступает действенным направлением финансового управления организацией для поддержания ее финансовой стабильности и минимизации операционных рисков и иницируется обычно собственниками бизнеса. Основными задачами системы финансового контроля является обеспечение эффективности и экономичности финансово-хозяйственной деятельности, достоверности финансовой отчетности, а также исполнения установленных законодательством норм [1, с. 76]. Система финансового контроля оказывает воздействие на все уровни управления организации. Следует

учитывать, что внедрение системы финансового контроля целесообразно только на тех участках, по которым получаемые выгоды превышают затраты на внедрение и поддержание системы в рабочем состоянии [2, с. 52–106]. Ее пользователями выступают акционеры, топ-менеджеры, внутренние аудиторы.

Формирование системы финансового контроля в организации осуществляется в следующем порядке.

*1-м этапом* формирования системы финансового контроля в организации является реализация мероприятий, направленных на создание благоприятных условий для построения оптимальной системы финансового контроля. Основной задачей данного этапа является урегулирование кадровых вопросов в части избежания дублирования полномочий, персонификации ответственности за подведомственные бизнес-процессы.

*1.1. Разделение критических полномочий между топ-менеджерами организации.* Посредством распределения функциональных полномочий между генеральным директором и его заместителями повышается персональная ответственность топ-менеджеров, принятие ключевых решений становится прозрачнее, прописываются персональные полномочия по возможности вынесения на обсуждение конкретных вопросов, согласованию и принятию по ним управленческих решений. Также устанавливаются предельные суммы (лимиты) на заключение сделок для каждого руководителя, что указывается в доверенностях. Определяется порядок разделения критических полномочий, которые не должны быть закреплены за одним и тем же должностным лицом, в том числе: непосредственный доступ к активам; санкционирование операций с активами; выполнение хозяйственных операций и отражение их в бухгалтерском учете.

*1.2. Пересмотр функции сотрудников организации.* Предполагается изменение должностных обязанностей и полномочий сотрудников, задействованных в бизнес-процессах организации, где каждая ошибка оборачивается существенными финансовыми потерями. Как правило, в различных организациях такие процессы аналогичны – снабжение, сбыт, расчеты с контрагентами и т.д. Следует устранить места функционального дублирования или зон безответственности, внося соответствующие изменения в положения о структурных подразделениях. Для каждой финансово-хозяйственной операции обеспечивается формальное разрешение и согласование со

стороны специально уполномоченных сотрудников.

*1.3. Оценка рисков, влияющих на достижение целей организации.* Работу по оценке и управлению рисками целесообразно начинать путем применения метода мозгового штурма, учитывающего мнения руководителей различных функциональных подразделений, в результате чего составляется полный перечень рисков, содержащий их название, описание, источники риска и его владельцев, индикаторы риска. Выявленные риски следует ранжировать по их значимости, вероятности возникновения и размеру ущерба от их реализации [3, с. 42]. Далее следует проанализировать бизнес-процессы организации с наиболее высоким уровнем обозначенных рисков, ущерб от реализации которых может существенно повлиять на достижение целей организации и ее финансовые результаты [4, с. 80–84]. Обычно к таким относятся: заключение и исполнение договоров, проведение расчетов с контрагентами, снабжение и сбыт, ремонтные работы и капитальные вложения.

*1.4. Разработка контрольных процедур путем закрепления их в регламентах.* Для бизнес-процессов, где риски превышают допустимый уровень, топ-менеджерам следует разработать контрольные процедуры (например, согласование и одобрение операций, осмотр и наблюдение, сверка данных и проверка отчетов, ограничение доступа и разграничение полномочий). При разработке контрольных процедур учитываются следующие факторы: риск, покрываемый контрольной процедурой; сотрудник, осуществляющий контроль; порядок выполнения контрольной процедуры; периодичность выполнения контрольного действия. Проведенный анализ рисков и разработанные контрольные процедуры по их снижению до приемлемого уровня – основа для последующей подготовки регламентов по каждому ключевому процессу. Далее разрабатываются регламенты о договорной работе и проведении платежей, о продажах и закупках, о ремонте и капитальных вложениях. В каждом регламенте применяется единая терминология бизнес-процесса, описываются «входы и выходы» бизнес-процесса, устанавливаются критерии для оценки эффективности процесса. Также определяются зоны ответственности бизнес-процесса с обязательным разделением функций исполнения и контроля, прописываются контрольные процедуры, покрывающие риски бизнес-процесса, и порядок их исполнения; согласовываются действия и распределяется ответственность между функциональными подразделениями, вы-

полняющими сквозные бизнес-процессы; устанавливается порядок отчетности по бизнес-процессу. Регламенты утверждаются приказами по организации и доводятся до ответственных сотрудников под подпись. Итогом проведенной работы будет разработка единых стандартизированных бизнес-процессов, регламенты которых описывают возможные риски и контрольные процедуры по их предупреждению на различных уровнях управления организации.

2-м этапом формирования системы финансового контроля в организации является организация работы подразделений, отвечающих за финансовый контроль в организации. Финансовый контроль необходим на всех уровнях управления организации, его эффективность зависит от согласованности и скоординированности действий со стороны сотрудников всех функциональных подразделений организации. Для обеспечения эффективного функционирования системы финансового контроля в организации необходимо реализовать комплекс мероприятий.

2.1. *Определение зон ответственности при организации финансового контроля.* Это позволит скоординировать и согласовать действия функциональных подразделений, предотвратить дублирование функций и полномочий.

Основными зонами ответственности собственников и топ-менеджеров являются:

- определение цели формирования системы финансового контроля и инструментов ее достижения;
- утверждение и пересмотр основополагающих документов, регулирующих финансовый контроль в организации;
- утверждение политики и процедур по финансовому контролю;
- утверждение плана контрольных мероприятий подразделения внутреннего аудита;
- утверждение отчетности подразделения внутреннего аудита;
- общее организационное обеспечение реализации процедур финансового контроля в организации;
- взаимодействие с ревизионной комиссией и внешним аудитором;
- оценка результатов работы специализированного подразделения по внутреннему аудиту;
- контроль эффективности финансового контроля и аудита;
- инициирование внеплановых проверок наиболее рискованных областей деятельности (бизнес-процессов) организации.

Ревизионная комиссия ответственна за проведение ежегодных проверок финансово-хозяйственной деятельности организации и подготовку соответствующего отчета

для общего собрания участников (акционеров), а также за внеплановые проверки (ревизии) организации.

Бизнес-подразделения при организации финансового контроля ответственны:

- за разработку плана контрольных процедур на основе единых стандартов в целях управления рисками в бизнес-процессах;
- контроль соответствия действий подразделений, находящихся в зоне ответственности, установленным параметрам эффективности;
- управление рисками бизнес-процессов;
- текущее выполнение контрольных процедур;
- оценку эффективности контрольных процедур и подготовка предложений по их совершенствованию.

Закрепить полномочия и зоны ответственности организационных звеньев следует во внутренних документах – положениях о финансовом контроле, положениях о структурных подразделениях, должностных инструкциях сотрудников. Контрольные процедуры следует сосредоточить в структурных подразделениях, отвечающих за определенные бизнес-процессы.

В рамках организационной структуры отдельные подразделения организации играют особую роль в реализации системы финансового контроля, поэтому целесообразно учитывать следующие их особенности:

- *подразделение по управлению рисками* при разработке политики управления рисками определяет приемлемый уровень риска; осуществляет совместную работу со структурными звеньями организации в целях сбора информации о рисках, влияющих на организацию, их оценку и ранжирование; разрабатывает карту рисков и план по их управлению; определяет обоснованный уровень риска организации; проводит мониторинг процесса управления рисками (создание системы их индикаторов по всем видам деятельности организации). Оценка эффективности процесса управления рисками в организации проводит служба внутреннего аудита;

– *подразделение экономической безопасности* отвечает за комплекс мероприятий: защита информации, коммерческой тайны и интеллектуальной собственности организации; контроль за сохранностью активов, пресечение несанкционированных действий со стороны персонала. При определении функций службы безопасности следует четко разграничить ее задачи с задачами внутреннего аудита (деятельность службы безопасности подразумевает оперативные действия по сбору и анализу информации о внутренних и внешних угрозах, намере-

ниях конкурентов, проверку контрагентов и благонадежности персонала);

– *подразделение внутреннего аудита* основывается на ежегодном плане проведения контрольных мероприятий, выстроенном в соответствии с риск-ориентированным подходом. В непосредственные задачи подразделения внутреннего аудита входят: оценка эффективности контрольных процедур в бизнес-процессах и системы управления рисками; выявление нарушений при исполнении контрольных процедур; оценка качества регламентации бизнес-процессов в организации; контроль ликвидации выявленных в ходе аудита нарушений; поддержка и развитие методологической и нормативной базы системы внутреннего контроля, подготовка предложений по их совершенствованию. Так, деятельность подразделения внутреннего аудита предполагает плановую системную работу и основывается на оценке адекватности существующих контрольных процедур в бизнес-процессах.

Эффективность работы службы внутреннего аудита обеспечивается ее организационной независимостью, что достигается путем ее подчинения собственникам организации.

*2.2. Формализация полномочий и обязанностей сотрудников при проведении контрольных процедур.* Порядок и условия реализации этих процедур следует закрепить в должностных инструкциях на всех уровнях управления, а затем внедрить в деятельность организации. Формализация полномочий и обязанностей также предполагает обеспечение специалистов реальными контрольными инструментами и мотивирование их на надлежащее исполнение своих обязанностей.

*2.3. Разъяснение сотрудникам организации назначения системы финансового контроля и их роли в ней.* Помимо закрепленных в регламентах и должностных инструкциях полномочий по финансовому контролю, сотрудники организации всех уровней управления должны понимать свою роль в системе финансового контроля. Для решения этой задачи необходимо разъяснить сотрудникам следующее:

– цели, задачи системы финансового контроля и ее важность для достижения организацией своих стратегических и оперативных целей;

– порядок выполнения сотрудниками функций в области финансового контроля в рамках своих ежедневных обязанностей.

Подобные действия способствуют повышению уровня компетентности специалистов всех функциональных подразделений организации в области системы

финансового контроля, что позволяет сделать ее внедрение результативным.

*3-м этапом* формирования системы финансового контроля в организации является формализация процесса анализа и контроля финансовых рисков. Создается полный цикл идентификации, оценки и реагирования на риски, при этом управление рисками должно стать частью процессов принятия решений на всех уровнях управления организации. Для этого необходимо выполнить следующие действия:

– идентифицировать риски, связанные с различными бизнес-процессами организации и способные привести ее к значительным финансовым потерям. Необходимо описать и классифицировать идентифицированные риски;

– провести оценку выявленных рисков по вероятности их реализации и уровню потенциального ущерба [5, с. 16], ранжировать риски по степени влияния на бизнес организации, составить карту рисков и расставить приоритеты при разработке плана предупредительных мероприятий;

– разработать и внедрить мероприятия по управлению рисками, по своевременному и адекватному реагированию на уже реализовавшиеся риски;

– проводить мониторинг текущего статуса имеющихся рисков и контролировать исполнение корректирующих мероприятий [4, с. 80–89].

В процессе управления рисками необходимо закрепить значимые риски за владельцами бизнес-процессов – сотрудниками организации, которые в рамках своих функциональных задач будут нести за них персональную ответственность. Владельцы рисков проводят их регулярный мониторинг, обеспечивая соблюдение установленных лимитов и представление отчетности о мероприятиях по их управлению.

Внедрение контрольных процедур для рисков, ведущих к существенным финансовым потерям, предполагает создание дополнительных уровней согласования, распределение сфер ответственности, а также документальное оформление.

*4-м этапом* формирования системы финансового контроля в организации является создание условий для последующей оценки эффективности системы финансового контроля в организации в целях выработки рекомендаций по ее совершенствованию. Данный этап предполагает доработку внутренней нормативной базы по основным аспектам, в которых должна быть задействована система финансового контроля в организации, включая будущие проверки выполнения регламентов и должностных инструкций,

оценку эффективности управления рисками и контрольных процедур, оценку качества информационной среды. Оценка текущего состояния системы финансового контроля в организации позволяет определить, выполняет ли корпоративная система финансового контроля возложенные на нее задачи. Для этого проводится тестирование и качественная оценка контрольных процедур.

В целом достижение поставленных целей при формировании системы финансового контроля в организации обеспечивается качественным проведением всех вышеперечисленных мероприятий. Формирование системы финансового контроля в организации играет весьма существенную роль в повышении прозрачности и эффективности не только финансовой, но и прочих видов деятельности организации, а следовательно, в укреплении ее финансового положения.

Эффективность управления, координация между функциональными направления-

ми бизнеса и согласованность действий его собственников и менеджеров во многом обусловлены качеством проведения процесса финансового контроля в организации.

#### Список литературы

1. Пионткевич Н.С. Система финансового контроля в управлении организацией: теория и методология: монография / Н.С. Пионткевич. – Екатеринбург: Издательство АМБ, 2016. – 188 с.
2. Манн Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова / Под ред. и с предисл. В.Б. Ивашкевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 304 с.
3. Шатковская Е.Г. Методический подход к управлению финансовым рисками хозяйствующего субъекта / Е.Г. Шатковская, Н.С. Пионткевич // Вестник СГЭУ. – 2016. – № 2 (136). – С. 42–46.
4. Пионткевич Н.С. Управление финансами хозяйствующего субъекта и финансовыми рисками / Н.С. Пионткевич. – Екатеринбург: Издательство АМБ, 2015. – 252 с.
5. Серегин Е.В. Предпринимательские риски: учебное пособие / Е.В. Серегин. – М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 1999. – 44 с.