УДК 336.64

ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДА ДОРОЖНОГО КАРТИРОВАНИЯ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Молчанов С.В.

ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», Ростов-на-Дону, e-mail: nauka1717@mail.ru

В статье осуществлен анализ особенностей применения дорожных карт при проведении на коммерческих предприятиях процедур финансового контроля. В ходе исследования выяснено, что методика дорожного картирования является передовым инструментом планирования и контроля на предприятиях любых размеров и форм собственности и позволяет сделать контрольные мероприятия максимально эффективными. Обосновано применение различных видов дорожных карт в зависимости от объекта финансового контроля, а также тех стратегических целей, которые ставит руководство предприятия. Освещены преимущества и недостатки дорожного картирования в ходе осуществления финансового контроля, предложен авторский алгоритм составления дорожных карт для проведения контрольных мероприятий. Автором отмечена необходимость создания виртуального проектного портала внутри предприятия, который позволит непрерывно реализовывать те или иные мероприятия по финансовому контролю, обеспечит эффективный обмен информацией между сотрудниками, а также даст возможность руководству в любой момент времени ознакомиться с финансовым состоянием предприятия. Составление дорожных карт относится к инструментам планового финансового контроля, который проводится в том случае, когда руководство предприятия стремится сделать деятельность своего предприятия более эффективной и с помощью процедур финансового контроля выявляет проблемные зоны и возможные резервы для развития.

Ключевые слова: финансовый контроль, финансовое планирование, дорожные карты, ключевые показатели деятельности

FEATURES OF INTRODUCTION OF THE METHOD OF ROAD MAPPING AT IMPLEMENTATION OF FINANCIAL CONTROL AT THE ENTERPRISE

Molchanov S.V.

Southern Federal University, Rostov-on-Don, e-mail: nauka1717@mail.ru

In article the analysis of features of application of road maps when carrying out at the commercial enterprises of procedures of financial control is carried out. During the research it is found out that the technique of road mapping is advanced instruments of planning and control at the enterprises of any sizes and forms of ownership, and allows to make control actions the most effective. Application of different types of road maps depending on subject to financial control and also those strategic objectives which are set by the management of the enterprise is proved. Advantages and shortcomings of road mapping are lit during implementation of financial control, the author's algorithm of drawing up road maps for holding control actions is offered. The author has noted need of creation of the virtual design portal in the enterprise which will allow to realize continuously these or those actions for financial control, will provide effective exchange of information between employees and also will give the chance to the management at any moment to get acquainted with a financial condition of the enterprise. Drawing up road maps belongs to instruments of planned financial control which is carried out in that case when the management of the enterprise seeks to make activity of the enterprise more effective, and by means of procedures of financial control reveals problem zones and possible reserves for development.

Keywords: financial control, financial planning, road maps, key indicators of activity

Финансовый контроль бывает двух основных типов – плановый и внеплановый. Данная классификация справедлива как в отношении частных компаний, так и для государственных структур. Финансовый контроль первого типа предполагает составление плана – источника, в котором фиксируется содержание соответствующих контрольных мероприятий.

Цель исследования заключается в обосновании актуальности применения методов дорожного картирования для осуществления финансового контроля на коммерческих предприятиях и исследовании преимуществ и недостатков его применения.

Материалы и методы исследования

В качестве материалов для исследования выступили материалы Агентства стратегических инициатив, а также Бостонской консалтинговой группы, касающиеся методологии разработки дорожных карт.

Результаты исследования и их обсуждение

Дорожное картирование является принципиально новой и перспективной технологией и при осуществлении мероприятий по финансовому контролю может широко использоваться, так как обладает большим количеством преимуществ перед традиционными методиками контроллинга. Технология дорожного картирования может использоваться практически на всех этапах финансового контроля.

В рамках проводимого исследования под дорожной картой будем понимать наглядное представление всесторонне обоснованного поэтапного и многовариантного сценария

осуществления процедур финансового контроля на коммерческом предприятии.

В зависимости от объекта финансового контроля можно выделить пять разновидностей дорожных карт, которые представлены на рис. 1. Обратим внимание на то, что финансовый контроль, осуществляемый на макроуровне, в нашей схеме подразумевает контрольные мероприятия, проводимые головной организаций или материнской компанией в отношении своих дочерних предприятий, работающих в различных отраслях. Именно для крупных холдингов и корпораций с их широко диверсифицированной деятельностью составление отраслевых дорожных карт является весьма актуальной процедурой финансового контроля, с помощью которой руководство может отслеживать наиболее прибыльные сегменты бизнеса, следить за выполнением поставленных задач, оценивать перспективность инвестирования в ту или иную отрасль [1]. Для них же необходимым является осуществление финансового контроля деятельности как своих дочерних компаний, так и многочисленных филиалов, отделов и департаментов, входящих в их структуру.

Процедуры финансового контроля эффективно осуществлять с помощью дорожных карт и в том случае, когда речь идет об оценке результативности производства отдельного продукта или ассортиментной линейки, внедрении инноваций или новых технологических процессов. Фактически дорожная карта может быть составлена по любому отдельно взятому бизнес-процессу, который представляет для руководства интерес в плане наблюдения за эффективностью его реализации.

Анализ современных исследований в области финансового контроля, а также отраслевой и функциональный бенчмаркинг позволяют сделать вывод о том, что инструментарий дорожного картирования может эффективно применяться для контроля за процессами стратегического управления предприятия, что особенно важно в условиях нестабильности внешней среды и наличия кризисных явлений в экономике [2, с. 7].

Дорожная карта обеспечивает управление и улучшение каждого процесса производственной структуры благодаря применению цикла Деминга, или PDCA (Plan-Do-Check-Act, т.е. «Планируй-Делай-Проверяй-Корректируй/Действуй»). Именно этот алгоритм показывает, насколько важно дорожное картирование в процессе осуществления процедур финансового контроля, который предусматривает непрерывный мониторинг операций, осуществляемых предприятием, и сравнение плановых результатов с полученными по факту. Две процедуры в цикле – «проверяй» и «корректируй» фактически отражают суть финансового контроля.

Дорожное картирование связывает между собой ожидание от идеи, стратегию и план развития процесса и выстраивает во времени основные шаги этого процесса по принципу «прошлое – настоящее – будущее» [3, с. 153]. Дорожные карты позволяют просматривать не только вероятные сценарии и пути развития, но и их рентабельность, что позволяет выбирать оптимальные пути достижения с точки зрения экономической эффективности и рентабельности предприятий и процесса в целом.

Рис. 1. Разновидности дорожных карт коммерческого предприятия для целей финансового контроля. Примечание: разработано автором

Инструментарий дорожного картирования является необходимым при осуществлении финансового контроля по следующим причинам:

1. Создание дорожной карты фактически означает то, что руководство предприятия изначально стремится к эффективному планированию всех бизнес-процессов и учитывает факторы, задействованные в достижении поставленной задачи.

2. Создание дорожных карт дает возможность убедиться в том, что в необходимый момент времени предприятие будет обеспечено материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами для осуществления поставленных целей. Подобный грамотный подход к планированию позволяет в дальнейшем упростить процедуры финансового контроля.

3. Очень важным является то, что дорожные карты способствуют обнаружению пробелов в планировании, то есть фактически финансовый контроль начинает осуществляться еще на этой стадии, что позволяет избежать проблем в будущем и корректировок финансового плана «по факту».

4. Каждый этап процесса создания дорожной карты подразумевает акцентуацию на самых важных аспектах, например на финансовых потребностях предприятия и динамика их развития, что изначально позволяет ставить реалистичные цели.

5. Очень важным моментом с точки зрения финансового контроля является то, что наличие дорожной карты дает возможность руководству предприятия видеть промежуточные результаты деятельности и корректировать направления деятельности, таким образом происходит взаимоувязка процедур «планирование» – «контроль» – «планирование».

6. Немаловажной является возможность обмена информацией между представителями различных отделов, собственниками, другими стейкхолдерами. С этой точки зрения дорожная карта позволяет информации свободно циркулировать между подразделениями, что упрощает процедуры финансового планирования, мониторинга и контроля.

Обратим внимание на тот момент, что использование дорожных карт фактически упрощает механизм финансового контроля, так как дорожные карты уже содержат необходимый перечень показателей, оценивающих работу предприятия и отдельных его подразделений, а также механизм проведения проверки достижения запланированных результатов. Более простая и логичная процедура финансового контроля благодаря использованию дорожных карт занимает минимум времени и, что немаловажно, не требует серьезных материальных затрат, которые часто сопровождают все контрольные мероприятия.

Структура дорожной карты финансового контроля может сильно различаться при ее составлении организациями с разным юридическим статусом, работающими в разных сферах, имеющими разные масштабы. Но есть ряд общих признаков, характеризующих большинство дорожных карт:

- срок актуальности дорожной карты, то есть периода проведения финансового контроля;
- перечня основных контрольных мероприятий;
- объектов проверки;
- ответственных лиц.

В некоторых случаях дополнением к плану может быть карта внутреннего финансового контроля. За образец можно взять такую карту внутреннего финансового контроля, которая используется в государственных структурах. Минфин РФ в п. 16 приложения к письму от 19.01.2015 № 02-11-05/932 устанавливает, что данный документ является подготовительным относительно реализации мероприятий внутреннего финансового контроля в организациях, являющихся главными распорядителями бюджетных средств [4]. В подобной карте Минфин рекомендует подробно раскрывать данные о должностных лицах, участвующих в финансовом контроле, в корреляции с каждой операцией, проводимой в рамках контрольных мероприятий. Для коммерческих предприятий образец подобной дорожной карты вполне приемлем, так как фактически речь идет об одном и том же объекте финансового контроля – денежных средствах, которые должны быть использованы целевым образом и по итогам их распределения должен быть получен конкретный результат (финансовый, экономический и пр.). В связи с этим, по нашему мнению, разработанный образец дорожной карты для распорядителей бюджетных средств может использоваться всеми хозяйствующими субъектами.

Дорожная карта как основной источник, фиксирующая последовательность мероприятий по внутрикорпоративному финансовому контролю, составляется, прежде всего, с учетом специфики бизнес-процессов, актуальных для конкретного предприятия. «Частная» дорожная карта внутреннего финансового контроля может включать сведения: об объектах финансовой проверки; целях проверки; периоде проведения финансового контроля, проверяемом периоде деятельности предприятия; проверяемых показателях; сотрудниках предприятия, ответственных за реализацию мероприятий, которые предусмотрены планом.

В зависимости от задач, стоящих перед внутренними проверяющими структурами в компании, содержание плана может дополняться иными сведениями. Например, в структуре документа может появиться графа для подписи человека, ответственного за организацию контрольных мероприятий. Если он подписывается напротив той или иной строки, то удостоверяет тот факт, что подотчетный ему специалист выполнил свою работу.

Для эффективного осуществления контрольных мероприятий дорожные карты должны быть в достаточной степени детализированы. Перед составлением дорожной карты необходимо определить, в каких целях осуществляется финансовый контроль, каковы его объекты и какова будет реакция руководства на выявленные проблемы. Также первоочередной задачей является выбор тех ключевых показателей деятельности, которые будут использоваться при проведении контрольных процедур (рис. 2).

В графическом виде метод дорожного картирования при осуществлении финансового контроля представляет собой календарный план, на котором могут быть отмечены основные этапы проведения контрольных мероприятий, запланированные процедуры, а также периодичность его проведения. Если планируется непрерывный мониторинг осуществляемых мероприятий, то в этом случае на графике данные процедуры будут отражены во всех периодах непрерывной линией (рис. 3).

В результате построение дорожной карты дает графический план-сценарий осуществления финансового контроля, с учётом потребностей организации, а также детализированное описание таких важных составляющих, как ресурсы, технологии, продукт, рынок, покупатель, стратегические цели, и позволяет наладить взаимодействие между всеми организационными структурами в процессе осуществления контрольных мероприятий [5, с. 181].

В табл. 1 отражены преимущества и ограничения использования метода дорожного картирования в финансовом контроле, а также указаны барьеры, препятствующие широкому использованию инструментария дорожного картирования.

Специфическая особенность дорожных карт заключается, в частности, в их внешнем виде, а именно в том, что они выглядят как вариант анализа, базирующегося на выборе оптимальных решений для отдельных составляющих основной задачи – построении графической сети, состоящей из «узлов» (пунктов принятия управленческих решений) и «связей» (причинно-следственных взаимоотношений между «узлами»).

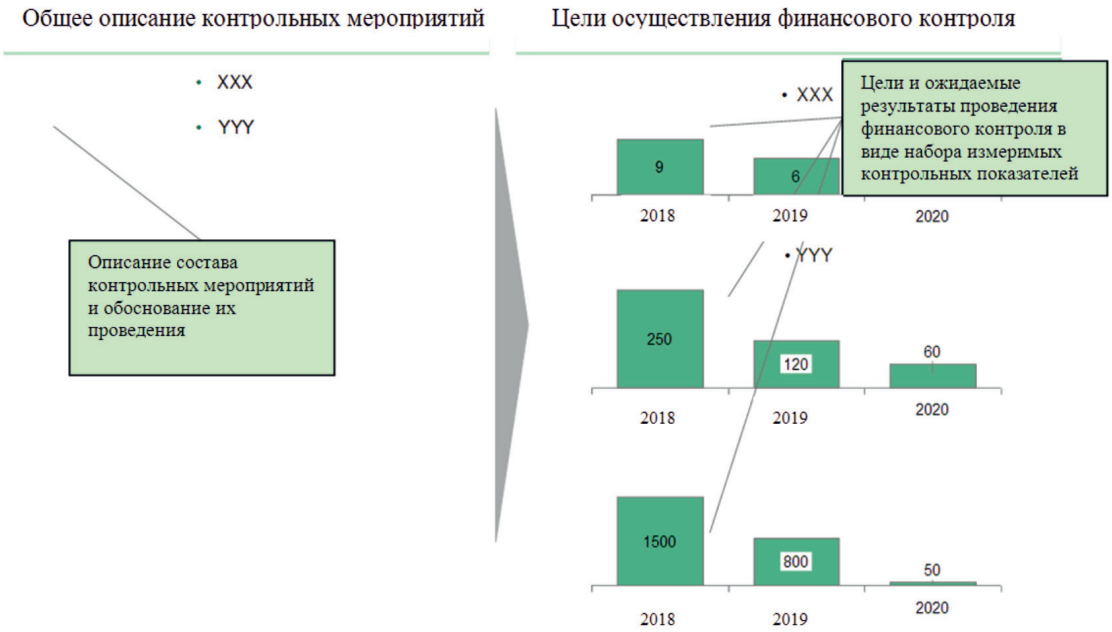

Рис. 2. Позиционирование целей составления дорожной карты для проведения финансового контроля. Примечание: разработано автором

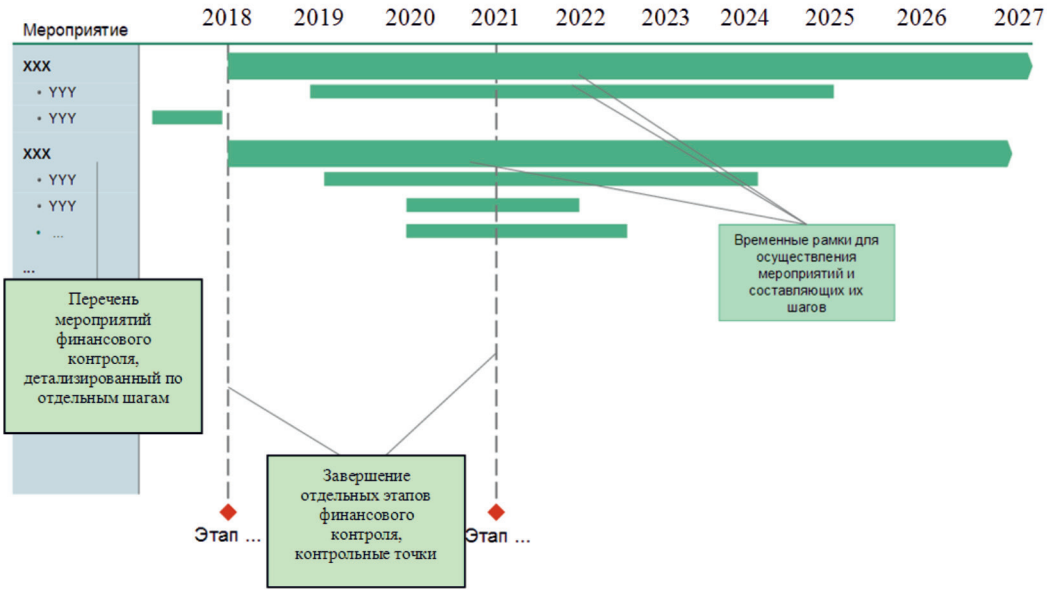

Рис. 3. График проведения мероприятий по финансовому контролю.
Примечание: разработано автором

Таблица 1

Преимущества и ограничения использования дорожных карт в финансовом контроле

Преимущества	Ограничения
Эффективный инструмент сбора информации с привлечением к этому процессу всех экспертов с последующим ее обсуждением	Необходимо наличие знаний во многих специфических областях управления, что делает процесс длительным и затратным
Хороший инструмент для проведения анализа того, какой продукт или технология является для компании самым успешным и эффективным	Необходимо согласование работ среди большого количества специалистов из разных сфер управления
Позволяет поставить более реалистичные цели и разработать инструментарий для их оценки	Может возникнуть недостаток необходимой для этого информации
Позволяет оценить эффективность выбранных направлений для инвестирования и целевой характер инвестирования средств	Большое количество текущих операционных задач, которые не всегда дают возможность сконцентрироваться на стратегии развития предприятия
Дает возможность визуализировать разработанную стратегию и поставить четкие сроки ее реализации	Четкая методология разработки дорожных карт пока не выработана
Предоставляет руководству и сотрудникам компании четкий план мероприятий по осуществлению всех контрольных мероприятий и принятия решений по их результатам	Ограничением может стать уже сложившаяся практика планирования и контроллинга в компании

Дорожные карты отражают долгосрочное развитие объекта на срок до 10 лет, и их важность в процедурах финансового контроля заключается в том, что они отражают получаемые экономические эффекты и измеряют эффективность альтернативных вариантов использования ресурсов.

В табл. 2 отражена универсальная методика дорожного картирования процедур финансового контроля, которая представляет собой алгоритм создания дорожных карт.

Выводы

Исходя из экономических реалий и конъюнктуры рынка, в предложенный алгоритм могут вноситься изменения, касающиеся количества стадий или реализуемых мероприятий, которые позволят наиболее эффективно построить дорожную карту проведения финансового контроля, применительно к конкретному предприятию.

Таблица 2

Универсальная методика построения дорожных карт для проведения финансового контроля

Стадия	Мероприятия
1. Стадия постановки стратегической цели и задач финансового контроля	Определение перечня и проблем, которые необходимо решить, установление их актуальности и первоочередности. Объективное обоснование необходимости проведения процедур финансового контроля. Разработка ключевых показателей деятельности (KPI)
2. Стадия обеспечения	Создание рабочей группы, осуществляющей контрольные мероприятия
3. Стадия сбора информации	Анализ перечня имеющихся и необходимых ресурсов. Анализ плановых и фактических показателей. Проверка первичной бухгалтерской и отчетной финансовой документации
4. Стадия конкретизации информации	Анализ причин возникших отклонений фактических показателей от плановых. Выявление перевыполнения/недовыполнения плана. Выявление ошибок/нарушений в ведении всех видов отчетной документации
5. Стадия графического оформления	Расположение элементов дорожной карты в порядке важности. Создание цепочек, а именно – установление связей между элементами финансового контроля
6. Стадия презентации руководству	
7. Стадия обсуждения	Выделение положительных и отрицательных тенденций каждой цепочки. Примерное определение показателей, удовлетворяющих и не удовлетворяющих руководство
8. Стадия совместного принятия решения	Выделение одной, или нескольких цепочек, как наиболее результативных. Разработка плана мероприятий по устранению имеющихся нарушений. Анализ причин, вызвавших отклонение плановых показателей от фактических

Перспективным направлением дорожного картирования для реализации контрольных мероприятий является создание так называемых проектных порталов, которые могут стать уникальным инструментом эффективного управления и контроля за деятельностью организации. Их суть состоит в организации электронного пространства, дающего возможность отслеживать ход выполнения контрольных мероприятий в режиме реального времени, а также производить электронный документооборот. Такая система будет способствовать централизации проведения контрольных процедур и системы принятия управленческих решений по итогам осуществления финансового контроля.

Список литературы

1. Методология разработки дорожных карт Бостонской консалтинговой группы [Электронный ресурс]. – URL: https://asi.ru/upload_docs/news (дата обращения: 20.04.2018).

2. Белоусов Д.Р., Сухарева И.О., Фролов А.С. Метод «картирования технологий» в поисковых прогнозах // Форсайт. – 2012. – № 2. – С. 6–15.

3. Чараева М.В. Финансово-инвестиционная стратегия российских промышленных предприятий: от формирования до реализации: монография / М.В. Чараева, Е.О. Кирьянов. – М.: РУСАЙНС, 2017. – 184 с.

4. Письмо Минфина России от 19.01.2015 № 02-11-05/932 «О направлении Методических рекомендаций по осуществлению внутреннего финансового контроля и Методических рекомендаций по осуществлению внутреннего финансового аудита» [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122446/ (дата обращения: 20.04.2018).

5. Рубенчик А. «Дороги, которые мы выбираем»: применение дорожных карт в архитектуре предприятия // Стратегический менеджмент. – 2014. – № 3. – С. 176–193.