

Борбодоев М.М.

ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ КАК МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

М.М. Borbodoev

FINANCIAL CONTROL AS A METHOD OF INCREASING THE EFFECTIVENESS OF CASH FLOWS OF THE COMPANY

УДК:336.64(575.2)(043.3)

В данной статье рассмотрены сущность финансово-го контроля как метод повышения эффективности управления денежными потоками предприятия.

In given article are considered essences financial checking as method of increasing to efficiency of management money flow enterprises.

Управление денежными потоками предприятия не может быть эффективным без отлаженной системы контроля. Необходимым условием контроля является наличие организационной структуры, причем, чем более четкой, полной и интегрированной будет эта структура, тем эффективнее меры контроля. Бессмысленно планировать мероприятия, если потом не контролировать ход их осуществления. Внутренний контроль на предприятии осуществляется должностными лицами предприятия и включает следующие действия:

- определение фактического состояния предприятия;
- сравнение фактических данных с планируемыми;
- оценка выявленных отклонений и степени их влияния на аспекты функционирования предприятия;
- выявление причин зафиксированных отклонений.

Поэтому можно выделить два вида контроля: финансовый и нефинансовый. Контрольная функция финансов предприятий создает объективную возможность для осуществления финансового контроля. Эта возможность реализуется через практическую деятельность людей. Финансовый контроль охватывает все стороны финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Без целостного изучения организационной структуры, протекающих хозяйственных процессов, без объективности и непредвзятости контроль не может быть эффективным.

Цель внутреннего финансового контроля – информационное обеспечение системы управления для получения возможности принятия эффективных решений. Любая управленческая функция обязательно интегрирована с контрольной. На стадии планирования контрольная функция реализуется через оценку рациональности возможных вариантов плановых решений, соответствие планируемых решений принятым установкам и намеченным ориентирам, а также общей стратегии. На стадии претворения намеченных планов необходим контроль правильности хода реализации принятых управленческих решений и рациональности их осуществления для достижения необходимых результатов. Поэтому на стадии учета должен быть обеспечен следующие контроль:

- наличием и движением имущества;
- рациональным использованием производственных ресурсов в соответствии с утвержденными нормами, нормативами и сметами;

- состоянием выданных и полученных обязательств;
- целесообразностью и законностью хозяйственных операций.

На стадии анализа осуществляется оценка информации о результатах выполнения управленческих решений на основе ее разложения на различные составляющие и их соотношения между собой.

Поэтому контроль и анализ глубоко интегрированы. Данные контроля часто являются основанием для проведения анализа. На стадии анализа реализуется и контрольная функция, например контроль уровня обеспеченности запасов и затрат источниками финансирования. Контроль качества проведения анализа – необходимый этап при оценке информации относительно результатов выполнения управленческих решений. Таким образом, внутренний финансовый контроль является:

- неотъемлемым элементом каждой стадии управления;
- обособленной стадией, обеспечивающей информационную прозрачность на предмет качества хода процесса управления.

В связи с этим организация эффективной системы внутреннего контроля позволяет следующие:

- обеспечивать максимальное развитие организации согласно установленным целям в условиях конкуренции;
- сохранять и эффективно использовать ресурсы и возможности предприятия;
- своевременно выявлять и минимизировать финансовые, товарные и инвестиционные предпринимательские риски;
- сформировать адекватную современным постоянно меняющимся условиям хозяйствования систему информационного обеспечения всех уровней управления, позволяющую своевременно адаптировать функционирование предприятия к изменяющейся внешней и внутренней среде.

В связи с постоянными изменениями внешней среды предприятие должно регулярно проводить ее мониторинг и своевременно вносить изменения в бюджеты компании на основании полученной информации.

Поэтому факторы внешней и внутренней среды, влияющие на исполнение бюджета предприятия можно подразделить на следующие группы:

- Политические изменения;
- Структурные экономические изменения;
- Основные экономические изменения: уровень инфляции, существующие тенденции к изменению валового национального продукта, измене-

ния в порядке распределения национального богатства, изменение цен на важные сырьевые ресурсы;

- Технологические изменения;
- Изменения на рынке капитала: процентные ставки, объемы доступных ресурсов, условия кредитования, место расположения финансовых центров;
- Факторы, влияющие на оборотный капитал: цены на сырье и материалы, заработная плата, продажные цены;
- Факторы, влияющие на прибыльность: предшествующее и текущее налогообложение, курсы иностранных валют;

Мониторинг всех этих факторов, своевременность внесения изменений в бюджет компании, минимизация отклонений, вызванных данными факторами, характеризует созданную на предприятии систему контроля как эффективную.

При организации системы финансового контроля на предприятии необходимо обеспечить его целостность, регулярность и непрерывность, объективность и компетентность.

В рамках осуществления внутреннего контроля на предприятии выполняются следующие задачи [1]:

- составление общего плана контроля за функционированием предприятия, координация частных планов и их постоянное дополнение;
- сравнение фактически достигнутых результатов с плановыми и составление по результатам анализа отчета для руководства предприятия и внешних пользователей;
- определение возможного влияния на предприятие извне и, в особенности, на достижение поставленных целей;
- обеспечение контроля за сохранностью имущества предприятия, его активов с помощью внутренней ревизии и системы страхования имущества.

Организация внутреннего финансового контроля начинается с определения объекта и субъекта контроля. В рамках управления денежным оборотом объектом контроля выступает совокупность денежных поступлений и выплат, а также величина остатка денежных средств.

В связи с этим внутренний финансовый контроль подразделяется на текущий (оперативный) и последующий. С точки зрения своевременности и эффективности контроля наибольшую роль играет именно текущий контроль, в рамках проведения которого решаются следующие задачи:

- сохранность наличных денежных средств и ценных бумаг в кассе предприятия;
- целевое использование денежных фондов;
- соблюдение форм и объемов расчетов, установленных в договорах с покупателями и поставщиками;
- своевременность выверки расчетов с дебиторами и кредиторами для исключения просроченной задолженности;
- прогнозирование способности предприятия погасить возникшие обязательства в установленные сроки;

- соблюдение законодательства при совершении сделок.

Для выполнения поставленных задач необходимо осуществлять контроль за составлением всех документов, за выданными под отчет суммами, текущие проверки всех счетов и документов предприятия.

Задачами текущего контроля на предприятии является контроль над исполнением бюджета, установление отклонений, анализ причин отклонений, выработка корректирующих мероприятий. В результате бюджетирования устанавливаются плановые значения показателей деятельности, в качестве которых могут выступать как количественные параметры, выраженные натуральных и стоимостных показателях, так и качество, сроки и т.д. Количество этих показателей определяется экономической целесообразностью, определенной через соответствующие выгоды, полученные от устранения причин отклонения и затрат на их выявление.

При создании системы контроля по критериям результативности и эффективности необходимо предусмотреть, чтобы эта система своевременно информировала об отклонениях. Отклонения бывают разного рода: превышение нормативов по расходам на канцтовары и снижение выручки от реализации. Понятно, что если реагировать на все отклонения, то система будет перегружена информацией, и эффективность контроля существенно снизится. Поэтому самые лучшие результаты будут достигнуты тогда, когда внимание в первую очередь будет обращено на те точки, которые являются критическими для оценки эффективности всего производственного процесса.

Отклонения фактических величин от плановых могут возникать по всем параметрам, определенным в бюджете. В экономической литературе [2] изучены стоимостные параметры, параметры организационной структуры и временные параметры. К стоимостным параметрам относят затраты, доходы, прибыль, поступления, выплаты и т.д. Параметры организационной структуры - это места возникновения затрат, закупочные, производственные, сбытовые и другие подразделения. Временными параметрами являются дни, недели, месяцы, кварталы, годы.

Для осуществления контроля рассчитываются абсолютные, относительные, селективные, кумулятивные отклонения и отклонения во времени. Селективные отклонения предполагают сравнение контролируемых величин во времени (квартал, месяц), сравнение контролируемых величин за определенный месяц текущего года с тем же месяцем предыдущего года. Использование селективных отклонений актуально для предприятий, занимающихся сезонным бизнесом. Кумулятивное отклонение исчисляется нарастающим итогом и его значение позволяет оценить степень достижения за прошедшие периоды и возможную разницу к концу планового периода. Возникающие в отдельных периодах колебания могут привести к значительным отклонениям на коротком отрезке времени. Кумуляция позволяет компенсировать случайные отклонения и более точно выявить тренд.

Одним из приемов использования бюджетирования для контроля выполнения плана является выделение трех групп затрат: переменные, условно-постоянные и капитальные.

Контроль над переменными затратами реализуется с помощью гибких бюджетов и стандартов. Капитальные затраты планируются исходя из долгосрочной перспективы, с ними связан наибольший риск по окупаемости вложений, контроль над такими затратами осуществляется при помощи бюджета капитальных затрат. Условно-постоянные затраты - это затраты в пределах установленной суммы на период, не имеющие ярко выраженной зависимости от объемов производства и реализации, наиболее распространенной техникой их контроля является статичный бюджет. Особенности этой категории бюджетов является установление суммы постоянных затрат в начале планового периода.

Поэтому статичный бюджет можно классифицировать следующим образом:

- приростной бюджет основан на достигнутом уровне предыдущего периода и результатах его выполнения, его показатели устанавливаются в зависимости от результатов анализа прошлого планового периода и перспективами следующего периода;
- особенностью приоритетного бюджета является необходимость дополнительного анализа вариантов при сокращении или увеличении каких-либо показателей бюджетов;
- бюджет нулевой точки предполагает разработку снизу вверх, т.е. менеджеры устанавливают показатели бюджетов самостоятельно.

Для того чтобы бюджетирование успешно реализовало свои цели, необходимо постоянно оценивать выполнение бюджетов. В задачи контроля не входит тотальный анализ всех возникших отклонений. Даже если абсолютные или относительные отклонения какого-либо параметра очень значительны, то это не является поводом заняться его анализом, оценкой и корректировкой. Необходимо выяснить, является ли данное отклонение случайным или регулярным. В случае, если отклонение носит разовый характер и не играет значительной роли относительно его достижения, то выполнять анализ бессмысленно. Таким образом, возникающие отклонения должны определяться по следующим критериям: оценка по допустимым пределам, оценка по влиянию на денежный поток.

Анализ отклонений по допустимым пределам следует проводить, если отклонение какого-либо параметра бюджета выходит за установленные допустимые границы. Величина отклонений отдельного параметра свидетельствует о качестве планирования и бюджетной дисциплине, но ничего не говорит о степени влияния на денежный поток. Поэтому необходимо определить параметры, влияющие на денежный поток, как в позитивном, так и негатив-

ном направлениях. Анализ и оценка отклонений не должны выполняться механически во всех случаях. Когда причины отклонений очевидны, необходимость в их детальном исследовании отпадает, или же незначительное или неполное отклонение может заслуживать тщательного исследования, так как в результате могут быть выявлены тенденции и признаки, оказывающие существенное влияние на развитие бизнеса. В практике анализа причин отклонений различают анализ, ориентированный на прошлое, и анализ, ориентированный на будущее. Первый позволяет установить логическую цепочку влияния отдельных параметров на интегральный показатель. Анализ отклонений с ориентацией на перспективу возможен в случае, если на предприятии осуществляется регулярный прогноз развития контролируемых параметров.

В целях контроля над денежными потоками предприятия и выяснения причин отклонений фактических показателей от плановых в экономической литературе предлагается использовать анализ по методу "дерева отклонений"[3]. На основе данного метода мы предлагаем регулярно проводить следующие контрольные мероприятия:

- мониторинг сбыта товаров в разрезе групп, своевременная фиксация отклонений и внесение изменений в бюджет предприятия;
- проверка формируемых заказов товаров, их сопоставление с остатками товаров на соответствие установленным лимитам;
- проверка заключаемых договоров с покупателями и поставщиками на предмет соответствия их условий принятым на предприятии стандартам, бюджету и графикам поступлений и платежей;
- формирование гибкой системы прогнозирования и контроля налогов и таможенных платежей, позволяющей корректировать бюджет в зависимости от изменений налоговой базы;
- проверка кассовой дисциплины, своевременности предоставления отчетов подотчетными лицами, установление лимитов на выдачу сумм под отчет.

В связи с вышесказанным мы считаем, управление денежными потоками предприятия не может быть эффективным без отлаженной системы контроля. Поэтому управление денежными потоками предприятия не может быть эффективным без отлаженной системы контроля и бессмысленно планировать мероприятия, если потом не контролировать ход их осуществления.

Литература:

1. Бурцев В.В. Внутренний контроль: основные понятия и организация проведения. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - №4. - с. 33.
2. Аманжолова Б.А. Бюджетирование как система оперативного планирования и контроля. - Новосибирск: СибУПК, 2004. - с. 112.
3. Бланк И.А. Управление денежными потоками. - Киев: Изд-во "Ника-Центр", 2002. - с. 182.

Рецензент: д.э.н., профессор Купуев П.К.