

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ВНУТРЕННЕЙ РЕВИЗИИ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ

Рассматривается ревизия как наиболее действенная форма последующего контроля. Ее основная цель – изучить специальными приемами документального контроля и контроля исполнения экономическую эффективность финансово-хозяйственной деятельности, законность, достоверность и целесообразность хозяйственных и финансовых операций, проводимых как государственными службами в соответствии с законом, так и в коммерческих организациях. Ревизия является важным средством вскрытия и предупреждения различных злоупотреблений, нарушений финансовой дисциплины, а также выявления и мобилизации внутрихозяйственных резервов.

**Ключевые слова:** финансовая система; политика; ревизия; проверка; контроль; отчетность.

Как известно, одним из наиболее важных участков управленческого учета и контроля на предприятии является ревизия финансовой системы [1–13]. Причем если обычно для ревизии финансово-хозяйственной деятельности предприятия за год (осуществляемой ревизионной комиссией) основной целью является либо подтверждение достоверности данных, содержащихся в годовом отчете общему собранию участников предприятия, бухгалтерском балансе, отчете о прибылях и убытках, либо выявление нарушений порядка ведения бухгалтерского учета и представления финансовой отчетности, а также правовых актов Российской Федерации, то для ревизии финансовой системы или системы управления финансами предприятия главной целью является помощь исполнительному органу управления или совету директоров в осуществлении контроля эффективности различных звеньев финансовой системы.

В этом случае ревизионная комиссия (ревизор) осуществляет проверки деятельности различных звеньев финансовой системы, предоставляет обоснованные предложения по устранению выявленных недостатков, дает рекомендации по повышению эффективности финансового управления.

Организационная модель ревизии имеет следующую структуру:

- объект ревизии;
- критерии эффективности состояния или функционирования объекта ревизии;
- методика ревизии.

Она схематична в связи с тем, что информационная перенасыщенность может привести к затруднениям в практическом использовании. Например, в элементе «методика ревизии» указаны лишь главные или принципиальные технологические процедуры (шаги). Более детализированные методики разрабатываются отдельно по каждому вопросу (объекту) ревизии системы управления.

Организационная модель как наиболее общий регламент контроля финансовой политики:

- может быть использована в практической работе как ревизоров, так и финансовых менеджеров (в целях самоконтроля);
- может служить основой при разработке более детализированных методик.

*Объектами ревизии являются:*

- система безналичных расчетов;
- системы бюджетирования и бизнес-планирования;
- управление финансовыми рисками;
- управление оборотными средствами;
- управление капиталом, вложенным в основные средства (основным капиталом);

- политика привлечения новых финансовых ресурсов;
- управление структурой капитала предприятия;
- уровень и динамика финансовых результатов деятельности предприятия;
- имущественное и финансовое состояние предприятия;
- деловая активность и эффективность деятельности предприятия.

*Методика ревизии включает в себя следующие этапы:*

1. Выяснение (методами анкетирования и интервьюирования персонала, беседы с руководством, сбора и анализа документации и т.д.):

- целей и финансовых стратегий предприятия (общих и по структурным составляющим), финансовых программ развития;
- внешних и внутренних факторов функционирования.

2. Анализ:

- организационно-распорядительной документации предприятия, регламентирующей бухгалтерскую и финансовую деятельность (положения, инструкции, приказы и т.д.);

– форм финансового и управленческого учета и отчетности (бухгалтерскую отчетность, бюджеты, платежные календари, бизнес-планы, отчеты о структуре затрат, отчеты об объемах продаж, отчеты о состоянии запасов, балансы оборотных средств, ведомости-расшифровки задолженности дебиторов и кредиторов и т.д.);

– кредитных соглашений, договоров, кредитных заявок, гарантийных писем, залоговых свидетельств, реестров акционеров, эмиссионных документов, счетов-фактуры, платежной документации и иных документов, регулирующих финансовые отношения между предприятием и иными юридическими (физическими) лицами.

3. Процедура контроля финансовой политики предприятия в зависимости от объекта ревизии включает ряд направлений, таких, например, как система безналичных расчетов.

Необходимо проанализировать и оценить используемую на предприятии систему безналичных расчетов, а именно:

- структуру различных форм расчетов по договорам включая: а) относительно факта совершения сделки: предоплату и т.д., б) с точки зрения условий оплаты: акцептную, аккредитивную и т.д., в) по используемым платежным средствам: без использования платежных средств, т.е. расчеты требованиями, поручениями и т.д.;
- уровень исполнения предприятием своих платежных обязательств, уровень исполнения платежных обязательств перед предприятием;

– применяемые методы обеспечения платежных обязательств (заклад, гарантии и т.д.);

– своевременность и надлежащее оформление расчетно-платежной документации, своевременность рассмотрения причин отказа контрагентов выполнить свои платежные обязательства, результативность претензионной работы.

**Политика коммерческого кредитования.** Объект ревизии: коммерческое кредитование (здесь имеется в виду предоставление коммерческого кредита формы «открытый счет», предусматривающего погашение дебиторской задолженности покупателя частями в интервалы, обусловленные договором, или по истечении определенного срока после отгрузки отдельных партий продукции). Критерии эффективности формально определены и должным образом соблюдаются: параметры (суммы, сроки) коммерческого кредитования для заказчиков; нормативы кредитоспособности заказчиков; объемы кредитования, подлежащие санкционированию (принятие соответствующей резолюции после проведения детального анализа финансового состояния и деловой порядчности заказчика) на совете директоров (правлении, общем собрании руководителей организации); предоставление коммерческого кредита санкционируется должностным лицом, независимым (в целях предотвращения злоупотреблений) от начальников отделов сбыта или маркетинга (например, начальником финансового отдела или, при превышении параметров кредитования конкретному заказчику, заместителем директора по экономическим вопросам либо на совете директоров).

**Методика ревизии:**

1. Анализ организационно-нормативных документов, регламентирующих предоставление коммерческих кредитов заказчиком (покупателям).

2. Установление уровня фактического исполнения предписанных регламентов, а именно:

– наличие соответствующих санкций (виз) на документах;

– наличие материалов, свидетельствующих об анализе финансового состояния (платежеспособности) и деловой порядчности заказчиков;

– соответствие сумм и сроков предоставленных кредитов установленным группам риска заказчиков или нормативам кредитоспособности и т.д.

**Инкассационная политика.** Объектом ревизии является методика погашения дебиторской задолженности покупателей. Критерии эффективности формально определены, целесообразны и реально выполняются следующие процедуры, направленные на своевременное и полное погашение дебиторской задолженности покупателей:

– рассылка дебиторам напоминаний об оплате;

– ежемесячные сверки дебиторской задолженности (направление покупателям актов сверки для подтверждения числящейся за ними задолженности и порядка ее погашения);

– своевременное истребование задолженностей в полном соответствии с претензионным и судебным порядком урегулирования споров;

– передача дел в организацию, специализирующуюся на взыскании долгов (при необходимости), факторинг и т.д.

**Методикой ревизии** являются: выяснение применяемых процедур работы с дебиторами; анализирование организационно-нормативных документов, регламентирующих порядок погашения дебиторской задолженности покупателей; а также наблюдение за исполнением утвержденных процедур соответствующими работниками (начальник финансового отдела, начальник расчетного бюро финансового отдела, начальник договорно-правового бюро отдела сбыта и др.).

**Инвестиционная политика.** Объектом ревизии выступают варианты и процедуры управления инвестиционной деятельностью организации (инвестиционная политика). Инвестиционная политика организации должна обеспечивать: достижение экономического (получение прибыли на инвестируемый капитал), научно-технического, экологического и социального эффекта; достижение устойчивого потока денежных средств, позволяющего поддерживать финансовую стабильность; согласование проектов по объемам выделяемых ресурсов и срокам реализации исходя из критерия достижения максимального общего эффекта; эффективное распоряжение средствами на осуществление бесприбыльных инвестиционных проектов; соответствие законодательным и нормативным актам, регулирующим инвестиционную деятельность в Российской Федерации. Также следует учесть, что намечаемый объем инвестиций должен соотноситься с объемами активов и не может в случае неудач приводить к утрате прав собственности на предприятие.

**Методика ревизии** – выяснить (методами анкетирования и интервьюирования персонала, беседы с руководством, сбора и анализа документации и т.д.) цели и стратегии развития организации, ее внешние и внутренние факторы. Также следует проанализировать документы, предоставляемые руководству для принятия решения об инвестициях (ТЭО, бизнес-планы, бюджеты для организации в целом и по центрам ответственности и т.п.), отчеты об инвестициях; оценить их соответствие установленным требованиям.

Необходимо установить:

– какие сферы (капитальное строительство, инновации, финансовый капитал) и объекты инвестиционной деятельности преобладают;

– какие стоимостные границы инвестиций распределены по центрам ответственности (подразделениям);

– какие источники (собственные, заемные, привлеченные и т.д.) и методы (акционирование, кредитование, лизинг и т.д.) инвестирования преобладают. Проанализировать и оценить процедуры принятия инвестиционных решений (методы оценки инвестиционных проектов, организационные процедуры их изучения и принятия решений, в том числе зависимость процедур их согласования от стоимостных границ критерии выбора воспроизводственных альтернатив, анализ рисков, участвующих в принятии решений должностных лиц, этапы процедуры принятия решений, информация для принятия решений, варианты оптимизации инвестиционных портфелей и т.д.) и контроля их выполнения. Проанализировать и оценить целесообразность принимаемых решений о приобретении новых активов (в целях обновления имеющейся материально-технической базы, наращивания объемов производственной

деятельности, освоения новых видов деятельности, рыночных сегментов и т.д.).

Также необходимо оценить:

– экономическую, научно-техническую, экологическую и социальную эффективность отдельных инвестиционных проектов, их согласованность и общий эффект;

– устойчивость потока денежных средств от инвестиционной деятельности;

– эффективность распоряжения средствами на осуществление бесприбыльных инвестиционных проектов. Проконтролировать соответствие законодательным и нормативным актам, регулирующим инвестиционную деятельность в Российской Федерации. Определить степень соответствия основных направлений инвестиционной политики целям, стратегиям и возможностям организации (с точки зрения внешних и внутренних факторов ее функционирования) российскому законодательству об инвестициях.

**Управление портфелем ценных бумаг.** Объектом ревизии выступает портфель ценных бумаг.

Критерии эффективности:

– портфель считается эффективным, если он обеспечивает наилучшие соотношения параметров риск/доход или, иными словами, обеспечивает максимальную ожидаемую доходность при некотором заданном уровне риска или минимальный риск при заданном уровне доходности. Следовательно, формирование портфеля должно быть направлено на максимизацию дохода при одновременном снижении уровня риска;

– кроме того, необходимо учесть следующие требования: оптимальный портфель ценных бумаг – диверсифицированный, он должен обладать высокой степенью ликвидности (т.е. способностью в кратчайшие сроки трансформироваться в денежные средства), расходы, связанные с его управлением, должны быть минимальны.

**Методика ревизии** – выяснить цели и финансовые стратегии предприятия, финансовые программы развития, направления долгосрочных финансовых вложений в ценные бумаги. Проанализировать организационно-распорядительную и учетно-финансовую документацию по управлению ценными бумагами.

Установить:

– цели портфеля (сохранность и приращение капитала, доступ через ценные бумаги к имущественным и неимущественным правам, расширение сферы влияния, страхование от рисков и т.д.), оценить их адекватность целям и стратегиям;

– тип портфеля (например, портфель роста, ориентированный на быстрорастущие в курсовой стоимости акции, портфель дохода с ориентацией на получение высоких текущих доходов, портфель рискованного капитала, состоящий из акций молодых компаний, сбалансированный портфель и т.д.);

– виды организации управления (самостоятельное управление, передача в доверительное управление), процедуры и операции по управлению портфелем, методы оптимизации портфеля. Оценить достигнутые результаты, оптимальность принятых портфельных стратегий, оптимальность сочетания различных ценных бумаг в портфеле;

– эффективность инвестирования средств предприятия в те или иные ценные бумаги, их инвестиционное качество.

**Дивидендная политика.** Объект ревизии: начисление и выплата дивидендов. Критерии эффективности:

– при оценке дивидендной политики следует учитывать следующее ключевое противоречие:

а) максимизация и стабильность выплаты дивидендов способствуют росту курсовой цены акций, повышению производительности труда (если акциями владеют работники);

б) максимизация выплаты дивидендов сокращает долю прибыли, реинвестируемой в развитие производства. Следовательно, необходима оптимизация объемов и сроков дивидендных выплат в соответствии со стратегическими целями, задачами и программами развития предприятия (основные критерии при принятии соответствующих решений могут быть следующими: потребность средств для развития производства, ликвидность, стабильность дивидендов, возможности использования заемных средств, риск потери контроля в результате новой эмиссии, ограничения на выплату дивидендов со стороны заимодавцев и т.д.);

– в полной мере должны соблюдаться законодательные ограничения, исполняться принятые решения по выплате дивидендов по акциям (процентов по облигациям) предприятия.

**Методика ревизии.**

1. Проанализировать:

– документы, содержащие сведения об основании, учреждении организации и ее правовой форме;

– документы, содержащие общие сведения об акционерах;

– организационно-распорядительную и учетно-финансовую документацию, подтверждающую принятие решений и фактические выплаты дивидендов.

2. Выяснить и оценить:

– факторы, влияющие на дивидендную политику (темпы роста предприятия, доходность, стабильность доходов, стремление удержать контроль над деятельностью предприятия, степень финансирования за счет заемного капитала, возможность финансирования из внешних источников, репутация предприятия, рыночная цена акций и т.д.);

– порядок принятия решений по выплатам дивидендов (методики начисления, механизмы согласования сумм, уровня выплат и т.д.), порядок объявления о выплатах, степень соблюдения установленного порядка;

– порядок (условия, временные параметры, очередность и т.д.) и форма (деньгами, имуществом) выплаты дивидендов, степень его соблюдения (фактические выплаты);

– соблюдение законодательно-установленных ограничений на выплату дивидендов (неоплата уставного капитала, невыкуп акций, признаки банкротства и др.);

– мотивы выкупа акций (рост прибыли на акцию и др.);

– цели и сроки облигационных займов, процентные ставки, формы выпуска, обеспеченность (залог имущества, поручительства и гарантии третьих лиц, без обеспечения), надежность (рейтинги), порядок (способы) выплаты доходов и погашения, степень его соблюде-

ния (фактические выплаты). Установить и оценить причины невыплаты (или сокращения выплаты).

#### **Система принятия финансовых решений.**

Объектом ревизии выступают:

– процедуры принятия решений (финансового характера) и распределение полномочий управленческого персонала;

– система информационного обеспечения принятия решений.

Критерии эффективности – процедуры принятия решений и распределение полномочий:

1. Разделение полномочий менеджеров и процедуры принятия решений по финансовым вопросам соответствуют основным принципам внутреннего контроля, отвечают организационной структуре предприятия, принятым целям и стратегиям его развития и обеспечивают гибкое реагирование на быстро изменяющиеся внешние условия;

2. Систему принятия решений можно признать эффективной (условно), если она привела как минимум к следующим результатам: устойчивому потоку доходов в долгосрочном периоде; росту (высоким ставкам) доходности активов, доходности собственного и совокупного (или инвестированного) капиталов; росту рыночной стоимости и доходности акций; росту рыночной стоимости собственного капитала; высоким социальным результатам в части, относящейся к работникам предприятия и членам их семей; достижению оптимальных (нормативных) значений специфических отраслевых социально-экономических показателей деятельности.

3. Функционирует адекватная система контроля качества информационного обеспечения процесса принятия решений.

О качестве информации, предоставляемой системой, следует судить по следующим основным критериям:

– необходимость характеризуется содержательностью информации и степенью ее использования в непосредственных целях управления;

– достаточность характеризуется полнотой охвата, количественного и качественного описания явления, фактов, а также существенностью информации, зависящей от возможности ее практического применения в процессе обработки и представления для управления;

– истинность – достоверность (доказательность и обоснованность) и надежность данных учета (определяется источником получения, качеством технических средств измерения и контроля, технологии получения, обработки и хранения управленческой информации);

– своевременность получения информации – управленческая информация (в том числе об отклонениях) должна быть представлена лицам, уполномоченным принимать решения, в максимально короткие сроки;

– аналитичность зависит от степени глубины, детальности и подробности отображения фактов хозяйственной деятельности (регламентируется в зависимости от управленческих запросов);

– организованность – уровень технологии формирования информации, понятности и удобства ее представления (системная структурированность данных), правильности оформления; целесообразность применяемых учетных форм.

**Методика ревизии:** изучить особенности организации, вытекающие из специфики отрасли, видов дея-

тельности, перечня реализуемой продукции, рынков сбыта и т.д. Проанализировать:

– документы, содержащие сведения об основании, учреждении организации и ее правовой форме;

– документы, содержащие сведения об учредителях, акционерах, инвесторах;

– важные договоры (договоры о совместной деятельности и т.д.);

– протоколы заседаний совета директоров, правления и собраний акционеров;

– регламенты (организационно-нормативные документы) и директивы управленческих звеньев организации и вышестоящих инстанций;

– плановую и отчетную финансово-хозяйственную документацию;

– схемы управления организацией (филиалы, производственные участки, торговые секции и т.д., организационные схемы управления, структуру исполнительного органа, порядок взаимосвязи и взаимозависимости основных подразделений).

Требуется изучить внутренние инструкции и положения по филиалам, службам, отделам, участкам, ключевым должностным лицам. Выделить области ответственности и полномочий управленческого персонала (администрации), области интересов и полномочий собственника-государства, а также оценить рациональность процедур принятия решений.

В целях этого требуется выполнить следующие действия:

– определить сложившийся стиль принятия решений, оценить его логику;

– проследить реальные механизмы подготовки и принятия решений (на примерах);

– изучить систему оценки принятых решений с точки зрения их последствий, оправдавшихся ожиданий и т.д.;

– проанализировать несколько решений (по крупным сделкам) с точки зрения процедур их принятия;

– установить, насколько процедуры обоснованы, соответствуют схеме разделения обязанностей и полномочий.

Также необходимо выяснить:

– как среди представителей высшего менеджмента распределены права и ответственность за решения по использованию активов и принятию стратегических планов;

– какой стиль управления преобладает (авторитарный, кооперативный, смешанный);

– как устроен процесс принятия решений: какие лица вовлечены в процесс подготовки и принятия решений, какие решения принимает высшее руководство (ежедневно, еженедельно, ежемесячно, ежегодно, вне четкой периодизации), какие модели принятия решений существуют на каждом уровне управления (описательные, аналитические, имитационные и т.п.), рассматриваются ли альтернативы, по каким критериям и какими методами осуществляется выбор альтернативы, анализируются ли риски, прогнозируются ли результаты;

– как достигается компромисс между «группами влияния», т.е. теми, кто инициирует и продвигает решение проблем (лидеры), и теми, кто тормозит их решения (оппоненты);

- какие существуют механизмы согласования принимаемых решений;
- насколько соответствуют формальные и реальные процедуры, какова доля интуитивных или импровизированных решений (т.е. принятия решений без их систематической подготовки);
- проводится ли систематический контроль и анализ последствий принятых решений;
- каким образом распределены ответственность и интерес (личные доходы) среди руководителей;
- какая информация и каким образом поступает к лицам, принимающим решения; как она готовится, контролируется, обрабатывается, используется; какие структуры обеспечивают руководство информацией;
- существуют ли определенные требования к предоставляемой информации или зависит ли это от уровня управления (если да, то чем это обосновано);
- на каких показателях и для каких уровней управления делается акцент;
- всегда ли соблюдаются установленные требования к системе информационного обеспечения.

Оценить:

- значение экономических и социальных показателей эффективности управления акционерным капиталом, специфических отраслевых показателей деятельности (сравнив их с нормативными либо оптимальными);
- качество системы информационного обеспечения принятия решений. В целях этого: а) проанализировать основные информационные источники, процедуры сбора, обработки, контроля, передачи и хранения информации; б) изучить действующую в организации нормативную документацию, регулирующую функционирование информационной системы и регламентирующую процессы принятия решений и контроля их выполнения.

**Эмиссионная политика.** Объект ревизии – эмиссия ценных бумаг. Критерии эффективности: выполняются законодательно установленные требования к порядку и

условиям эмиссии ценных бумаг предприятия (порядок регистрации, сертификаты акций для документарной формы), ведению реестров акционеров.

*Методика ревизии:*

1. Выяснить цели и финансовые стратегии предприятия, финансовые программы развития.
2. Проанализировать:
  - документы, содержащие сведения об основании, учреждении организации и ее правовой форме;
  - документы, содержащие общие сведения об учредителях, акционерах, инвесторах;
  - организационно-распорядительную и учетно-финансовую документацию, подтверждающую принятие решений и фактическую эмиссию ценных бумаг (отчеты о выпусках ценных бумаг и т.д.).
3. Выяснить и оценить:
  - структуру и виды ценных бумаг (акций, облигаций и др.), выпущенных предприятием;
  - общий объем выпуска (по номинальной стоимости), количество размещенных ценных бумаг;
  - права владельцев ценных бумаг и степень их соблюдения;
  - порядок и условия выпуска акций и степень его соблюдения;
  - степень выполнения законодательно установленных требований к эмиссии ценных бумаг предприятия (порядок регистрации, сертификаты акций – для документарной формы, проспект эмиссии и т.д.), ведению реестров акционеров.

4. Каждая коммерческая организация имеет свои технологические, экономические и региональные особенности, что должно найти отражение в специфике ее ревизии. Поэтому следует отметить, что любая организационная модель или методика ревизии представляет собой абстракцию, т.е. шаблон, который необходимо конкретизировать исходя из специфики ревизуемой организации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Контроль и ревизия: Электронный учебник* / Под ред. М.Ф. Овсейчук. М.: КноРус, 2010.
2. *Бровкина Н.Д.* Контроль и ревизия: Учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2010.
3. *Булыгин Р.П.* Основы аудита. М.: Феникс, 2010.
4. *Волков А.Г.* Контроль и ревизия: Учеб. пособие. М.: МЭСИ, 2006.
5. *Евдакимова А.В.* Внутренний аудит и контроль финансово-хозяйственной деятельности организации. М.: Дашков и К, 2010.
6. *Жминько С.И.* Внутренний аудит. М.: Феникс, 2008.
7. *Кононова И.Я.* Контроль и ревизия в организации. М.: Феникс, 2004.
8. *Макоев О.С.* Контроль и ревизия. М.: Юнити-Дана, 2006.
9. *Мельник М.В.* Ревизия и контроль. М.: КноРус, 2009.
10. *Продакова Н.А.* Контроль и ревизия. Практикум. М.: Феникс, 2006.
11. *Хамидуллина Р.П.* Ревизия и контроль на предприятиях торговли. М.: ФилинЪ КноРус, 2005.
12. *Хмельницкий В.А.* Ревизия и аудит. М.: Книжный дом, 2005.
13. *Церпенто С.И.* Теория бухгалтерского учета: Практикум. М.: Финансы и кредит, 2010.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 4 июля 2010 г.