

## **Формирование эффективной системы стратегического финансового контроля коммерческой организацией**

**Древинг С.Р.**, д.э.н., профессор кафедры «Финансовый менеджмент»,  
Финансовый университет при Правительстве РФ

**Луговкин В.В.**, заместитель генерального директора по коммерческим  
вопросам, ОАО «Московский газоперерабатывающий завод»

**Аннотация.** В результате анализа существующих и поиска новых подходов к решению проблемы создания более совершенной системы финансового контроля авторами предложена концепция контроля, ориентированная на максимизацию рыночной стоимости компании при соблюдении интересов ключевых стейкхолдеров с учетом минимизации рисков. В формировании предложенного подхода использованы документы COSO «Внутренний контроль. Концептуальные основы», которые дают рекомендации по вопросам оценки, описания и совершенствования систем контроля и управления рисками.<sup>1</sup> Концептуальные основы финансового контроля авторами дополнены требованиями и функциональным содержанием с учетом стратегической составляющей.

**Ключевые слова:** стратегический финансовый контроль, стоимость бизнеса, финансовый менеджмент, стейкхолдеры, управление финансовыми рисками.

### **Formation of effective system of strategic financial control of the commercial organization**

**Dreving S.R.**, doctor of Economics, Professor, Department of Financial Management  
Financial University under the Government of the Russian Federation

---

<sup>1</sup> Управление рисками организаций. Интегрированная модель. Краткое изложение, концептуальные основы. – The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission, 2004. (Русская версия предоставлена компанией Делойт совместно с Институтом внутренних аудиторов, Москва)

**Lugovkin W.W.**, Deputy General Director for commercial issues  
of JSC «Moscow gas refinery plant»

**Annotation.** As a result of the analysis of existing and search of new approaches to solving the problem of creating an improved system of financial control, the authors propose the concept of control, focused on maximizing market value of the company while respecting the interests of key stakeholders with regard to risk minimization. In the formation of the proposed approach is used the documents of the COSO «Internal control. A conceptual framework», which provide recommendations on the assessment, description and improvement of control systems and risk management. Conceptual framework for financial control by the authors is supplemented by functional requirements and content with the strategic component.

**Keywords:** strategic financial control, business value, financial management, stakeholders, financial risk management.

Стратегические и текущие проблемы, с которыми сегодня сталкиваются компании, требуют непрерывного диалога с инвесторами, потребителями, поставщиками и сотрудниками. Контроль является инструментом информирования не только о достижениях и трудностях организации, но и ключевым элементом, необходимым для построения, поддержания и постоянного развития взаимодействия с заинтересованными сторонами. Реализация принципа открытости при построении системы финансового контроля компании в оценке результативности достижения целевых стратегических ориентиров и плановых показателей способствует развитию партнерских отношений и укреплению доверия стейкхолдеров, являясь тем самым одним из ключевых элементов успешного бизнеса.

Контроль в совокупности с оценкой результатов, как прошлых, так и ожидаемых являются важнейшей и необходимой функцией финансового менеджмента в современном мире. Эффективная реализация финансового контроля позволяет своевременно выявить потенциальные проблемные области

и перспективные возможности во всех сферах деятельности компании, предвидеть потенциально негативное развитие событий до того, как оно реально спровоцирует потери. Систематический финансовый контроль способствует снижению рисков, предотвращению оппортунистического поведения менеджмента и персонала, а также внутрикорпоративного мошенничества, уменьшению стоимости привлечения капитала и, в конечном итоге, повысить финансовую стабильность и прозрачность компании, создавая благоприятные возможности для взаимодействия с инвесторами.

Исследования показывают, что к основным функциям стратегического финансового контроля следует отнести:

- наблюдение, оценку процесса создания стоимости и финансовое моделирование основных факторов, влияющие на стоимость для обоснования управленческих решений, проработка различных сценариев и проведение анализа чувствительности;

- оценку результатов реализации стратегии инвестирования на территории России, за рубежом и стратегии выхода (роста) на региональные и международные рынки;

- контроль приобретения бизнеса или доли в нем, оценку привлекательности интересующего сегмента рынка или потенциала и конкурентоспособность компании – объекта приобретения;

- оценку целесообразности осуществления оптимизации, продажи или закрытия непрофильных структур;

- мониторинг основных финансовых, налоговых рисков, с которыми может столкнуться компания при ведении деятельности на российском и зарубежном рынках;

- входящий контроль реалистичности показателей бизнес-плана компании, включая риски, факторы чувствительности и потенциальные выгоды.

– исследование общей динамики рынка и определение факторов, влияющих на развитие ситуации в конкретных сегментах и существующих возможностей роста;

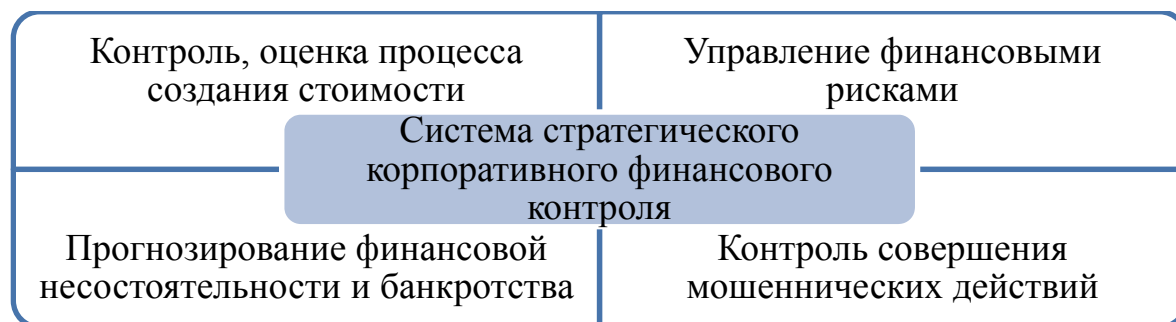
– обоснование эффективности решений о привлечении различных источников финансирования, которые могут быть доступны в конкретных обстоятельствах;

– сопоставление различных сценариев развития бизнеса в целях избежать дефолта компании;

– совместно со службой экономической безопасности контроль совершения мошеннических операций со стороны менеджеров, собственников, контрагентов.

Объектами стратегического финансового контроля организации являются управленческие процессы, человеческие, финансовые, материальные, нематериальные и информационные ресурсы; управленческие решения; результаты достижения целевых стратегических показателей организации и др.

Система стратегического корпоративного финансового контроля наиболее эффективна, если она встроена в инфраструктуру компании и является частью ее основной деятельности.



**Рис. 1 – Основные направления (предметные области) системы стратегического корпоративного финансового контроля**

Процесс стратегического корпоративного финансового контроля состоит из трех этапов:

– формирования контролируемых величин: разработка системы обобщающих показателей, отражающих результаты достижения

предусмотренных количественных стандартов контроля, алгоритм факторного разложения контролируемых показателей;

– проведения контрольной оценки, измерение степени отклонения фактических результатов финансовой деятельности от предусмотренных; диагностирование по размерам отклонений серьезных ухудшений в финансовом состоянии и существенного снижения темпов финансового развития;

– разработки проектов управленческих решений по в соответствии с предусмотренными целями и показателями; корректировка при необходимости отдельных целей и показателей финансового развития в связи с изменением внешней экономической среды, конъюнктуры финансового рынка и внутренних условий; принятия решения по результатам стратегического контроля.

В качестве контролируемых величин могут быть: цели, ключевые индикаторы стратегии, потенциалы успеха, факторы успеха, сильные и слабые стороны предприятия, шансы и риски, предположения-сценарии, рубежи и последствия. На этом этапе определяются и оцениваются эффективность текущих бизнес-процессов и созданной структуры, обоснованность и корректность поставленной цели. На этом этапе также могут проводиться сравнения, анализ и оценка отклонений, а также выявление причин, вызвавших выявленные отклонения.

Поскольку стоимость бизнеса является одним из главных индикаторов эффективности выбранной стратегии, а также одним из основных критериев принятия решений, на данном этапе целесообразно выбрать метод и критерий ее оценки, в наибольшей степени подходящий для конкретной сферы деятельности. Схема построения системы показателей стратегического корпоративного финансового контроля в рамках поставленной стратегической цели представлена на рисунке 2.



**Рис. 2 – Построение системы показателей стратегического корпоративного финансового контроля**

Необходимо отметить, что в конечном итоге эффективность системы показателей будет зависеть от того, насколько полно она интегрирована в процесс планирования и внутреннего учета, служит руководством для проведения не только долгосрочных мероприятий (обсуждение, корректировка стратегического плана), но и для принятия оперативных решений (корректировка оперативного плана). Обязательным условием эффективного управления является интеграция системы планирования показателей и уровня вознаграждения.

Внутренние регламенты финансового контроля должны описывать не только высший уровень менеджмента, в том числе совет директоров, отвечающий за разработку стратегии, знания необходимые для принятия стратегических решений, характеристику организационной структуры и ключевых сотрудников, ответственных за надзор, реализацию и контроль финансовой политики и других политик, связанных с ними, процессы по

надзору, контролю и принятию координирующих решений, но и область ответственности каждого работника (менеджера), особо отметив прямую ответственность за достижение тех или иных результатов, связь между размером выплат менеджерам и достижением финансовых и нефинансовых целей организации.

Правила и регламенты, сформулированные с ориентацией на долгосрочную перспективу, представляют собой методическую базу, которая призвана помочь контролеру интерпретировать и оценивать результаты проверки и адекватно выстроить содержание отчета. Основное назначение отчета – представление сбалансированной и обоснованной картины динамики изменения ключевых показателей результативности стратегического развития в финансовом аспекте, а также характеристики влияния основных факторов. Аналитические заключения (отчеты) о результатах контрольных процедур должны содержать сравнение с предшествующими данными о результативности достижения организацией стратегических ориентиров, а также с данными других организаций, что позволит внешним и внутренним сторонам сравнивать результативность и оценивать динамику прогресса развития организации в контексте рейтингов, принятия инвестиционных и финансовых решений, другой деятельности. Уровень детализации информации определяется степенью важности каждого показателя или фрагмента информации, и установлением порога, при котором информация становится достаточно значимой для включения в отчет. Реализуя принцип верифицируемости в подготовке заключений, сообщаемые данные и информация должны быть запротоколированы, систематизированы, проанализированы и представлены таким образом, чтобы их достоверность могла быть проверена. Контрольные мероприятия должны осуществляться с такой периодичностью, которая отвечает потребностям пользователей. В тех случаях, когда происходят неожиданные события, представляющие существенный интерес для пользователей, могут осуществляться дополнительные специальные исследования. Своевременное представление

данных контроля обеспечивает максимальный уровень применимости и полезности информации, давая пользователям возможность эффективно включать ее в процесс принятия решений.

Результаты анализа потенциала должны использоваться также для проверки и корректировки стратегических целей, связанных с конкурентной ситуацией и развитием рынков. Применяются соответствующие стратегии, которые трансформируются в планы мероприятий с определенными сроками исполнения и персональной ответственностью за достижение целей.



*Рис. 3 – Схема организации стратегического финансового контроля*

Отдельное направление финансового контроля – выявление и пресечение недобросовестных действий со стороны персонала в процессе внутрикорпоративных конфликтов.

В соответствии с исследованиями Association of Certified Fraud Examiners, от 34 до 50% схем и случаев мошенничества раскрывается именно



внутренними сотрудниками компании, в 25% случаев это происходит случайно, и только в 10-25% этому способствуют внешние аудиторы.<sup>2</sup>

Согласно исследования Thomson Reuters 82% опрошенных представителей компаний в России обеспокоены проблемой мошенничества, 74% – взяточничеством и коррупцией, а 66% – проблемой отмывания денег. Говоря о вызовах в ближайшие 1-2 года, представители компаний выделили необходимость формирования корпоративной культуры и личной ответственности среди рядовых сотрудников (64%), необходимость формирования ответственности у менеджеров среднего звена (42%) и необходимость повышения тона сверху («tonefromthetop») (38%).<sup>3</sup> По данным исследований специалистов Российского отделения ACFE (Ассоциации сертифицированных специалистов по расследованию хищений) потери от хищений в процентах от общих затрат на ведение бизнеса в России составляют в среднем 31,0%.<sup>4</sup>

Одним из важнейших итогов стоимостного контроля может стать пересмотр сложившихся представлений менеджмента о сферах ключевой компетентности, или выявление областей, где компания глубоко и безнадежно неконкурентоспособна.<sup>5</sup>

Внедрение эффективной системы стоимость – ориентированного финансового контроля в практику управления организации связано с расширением и усложнением видов деятельности, объединением компаний в группы (холдинги, корпорации и т.п.), ориентацией бизнес-процессов не только на достигнутые, но и на будущие результаты, необходимостью обеспечения длительного устойчивого функционирования компании, обусловлено мировой

---

<sup>2</sup> Сертаков А.С. О построении эффективной системы внутреннего контроля// Финансовый менеджмент. - №1. – 2009.

<sup>3</sup> [http://thomsonreuters.ru/2015/05/grc\\_research/](http://thomsonreuters.ru/2015/05/grc_research/) Материалы исследования ThomsonReuters, проводимого в рамках 2-го ежегодного GRC форума компании ThomsonReuters, прошедшего в апреле 2015 года в Москве

<sup>4</sup> <http://www.acfe-rus.org> Исследование рисков безопасности бизнеса в Российских компаниях Российское отделение ACFE, 2011

<sup>5</sup> Куклин А.А., Калина А.В., Кузьмин Д.А., Шпак Н.А. Финансовый контроллинг как основа стратегического и оперативного планирования / Под ред. А.А. Куклина. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2006. – С. 47

глобализацией и интеграционными процессами в бизнесе, повышенными рисками макро- и микроэкономической среды.

### **Библиографический список**

1. Куклин А.А., Калина А.В., Кузьмин Д.А., Шпак Н.А. Финансовый контроллинг как основа стратегического и оперативного планирования / Под ред. А.А. Куклина. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2006. – 151 с.

2. Сертаков А.С. О построении эффективной системы внутреннего контроля// Финансовый менеджмент. 2009. №1.

3. Управление рисками организаций. Интегрированная модель. Краткое изложение, концептуальные основы. – The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission, 2004.(Русская версия предоставлена компанией Делойт совместно с Институтом внутренних аудиторов, Москва)

4. [http://thomsonreuters.ru/2015/05/grc\\_research/](http://thomsonreuters.ru/2015/05/grc_research/) Материалы исследования Thomson Reuters, проводимого в рамках 2-го ежегодного GRC форума компании Thomson Reuters, прошедшего в апреле 2015 года в Москве

5. <http://www.acfe-rus.org> Исследование рисков безопасности бизнеса в Российских компаниях Российское отделение ACFE, 2011.