

## ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

© 2014 А.Г. Лукин\*

**Ключевые слова:** финансы, сущность финансового контроля, система финансового управления, заинтересованный пользователь.

Рассматривается одна из характеристик сущности финансового контроля, а именно финансовый контроль как элемент системы управления, с целью оказания помощи собственникам и руководителям в понимании роли и места финансового контроля в их деятельности.

При рассмотрении научным сообществом финансового контроля, как сложного и многогранного экономического явления, неоправданно мало внимания уделяется его внутреннему содержанию - сущности. Этот недостаток сказался на том, что сегодня нет однозначного понимания того, что собой представляет финансовый контроль. Как следствие, практические работники - собственники и руководители, которые должны использовать финансовый контроль как один из основных инструментов в своей деятельности, не могут определиться со своим к нему отношением<sup>1</sup>.

К основным характеристикам сущности финансового контроля относят:

- 1) финансовый контроль как область научных и специальных знаний;
- 2) финансовый контроль как элемент системы управления;
- 3) финансовый контроль как особый вид практической деятельности;
- 4) финансовый контроль как информационная система, используемая в целях управления<sup>2</sup>.

Особое место среди них занимает финансовый контроль как элемент системы управления.

Финансовый контроль как элемент системы управления характеризуется взаимоотношениями между субъектами контроля и организациями, которые они учредили (собственники, государство) или возглавили (наемные руководители), носящими административно-командный характер и обусловленными правом первых воздействовать на вторых и применять в отношении них меры принуждения, не противоречащие действующему законодательству, а также обязанности вторых выполнять требо-

вания собственников и руководителей, не выходящие за рамки полномочий, которыми они наделены.

Финансовый контроль является неотъемлемым и уникальным элементом системы финансового управления и непосредственно зависит от заинтересованного пользователя. Этой характеристикой определяются функции финансового контроля, т.е. его предназначение как в целом, так и в отдельной организации.

Во-первых, финансовый контроль активно влияет на другие элементы системы управления. Так, невозможно организовать действенный финансовый контроль без утверждения единых и обязательных для всех правил деятельности. Например, выдачу и использование наличных денежных средств на приобретение товаров и услуг, на нужды организации должно регламентировать не только законодательство о бухгалтерском учете, но и локальные акты, разработанные и подписанные руководителем организации, которые регулируют вопросы, не предусмотренные законодательством, например перечень материально-ответственных лиц, сроки предоставления отчетов об использовании денежных средств и т.д. В противном случае невозможно осуществить контроль за правильностью и своевременностью их использования. И чем подробнее прописаны финансовые правила и технологии, тем действеннее контроль, правда, если род деятельности организации позволяет подробно прописать эти технологии или процессы. В противном случае значимость контроля значительно возрастает. Поэтому не везде применимы, например, методы процессного подхода, и их вынужденно заменяют риск-менеджментом.

\* Лукин Андрей Геннадьевич, кандидат экономических наук, ст. преподаватель Самарского государственного университета. E-mail: Lagufk@mail.ru.

Невозможно оценить эффективность работы организации без стратегического и тактического планирования, которое определяет основные результаты ее деятельности. Если нет ориентиров, не поставлены конкретные задачи, то невозможно осуществить и контроль их выполнения. То есть, если заинтересованный пользователь желает получить действенную систему контроля, то он должен утвердить подробные (насколько это возможно) “правила игры”, спланировать результаты деятельности и только тогда он сможет влиять на деятельность подчиненных (наемного персонала) для эффективного достижения поставленных целей.

Во-вторых, результаты финансового контроля (его выводы и рекомендации) ложатся в основу управленческих решений, связанных как с применением мер принуждения, так и с изменением самой системы финансового управления.

Это связано с основными функциями финансового контроля:

- ◆ обеспечение соответствия деятельности работников организации требованиям законодательства и интересам собственника;
- ◆ обеспечение обратной связи от работников к руководителю или собственнику.

В основу реализации первой функции положен принцип санкционирования, т.е. единоличного разрешения на проведение финансовой операции или на осуществление каких-либо действий с финансами (например, выдачу наличных денег на заработную плату). Поэтому каким бы сильным ни было желание работни-

ка реализовать те или иные действия, правильно организованный текущий финансовый контроль не позволит ему их совершить, если они противоречат законодательству, целям собственника или руководителя. Тем самым сохраняется управляемость организации.

Вторая функция реализуется через проведение последующего финансового контроля, который является единственным официальным источником информации о финансовом состоянии организации на отчетную дату (отчетность), о состоянии бухгалтерского и финансового учета и достоверности бухгалтерской и финансовой отчетности (проверки). Только результаты финансового контроля: собранные факты, подтвержденные соответствующими доказательствами (как натуральными, так и документальными), оформленные и систематизированные так, что они понятны даже не специалисту, а также выводы и рекомендации, сделанные на их основании, - служат мотивацией управленческих решений, направленных на исправление ситуации, если выявлены сбои, и на привлечение к ответственности работников, если они нанесли ущерб организации в результате своих действий или создали риск такого, и т.д. (см. рисунок).

Таким образом, финансовый контроль - это единственный легальный канал обратной связи между работником и руководителем, позволяющий эффективно управлять организацией. Получение информации из других источников (например, из СМИ или от дове-

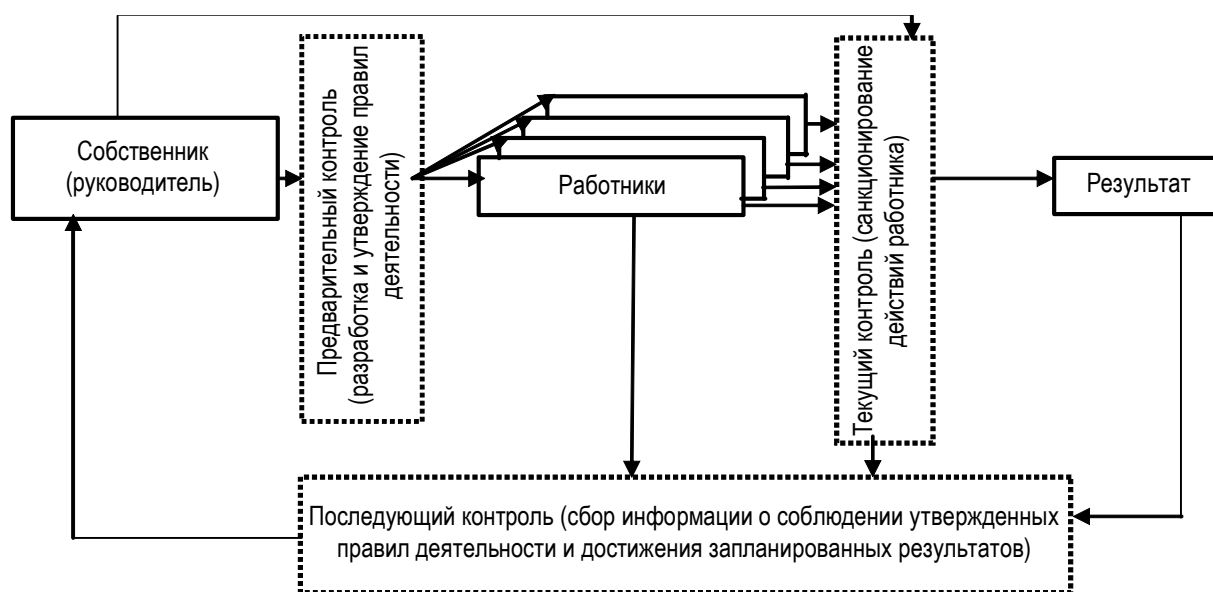


Рис. Информационная модель организации финансового контроля в организации

ренных лиц) требует перепроверки силами финансового контроля для подтверждения достоверности, прежде чем станет основой управленческого решения.

В-третьих, финансовый контроль является выразителем интереса пользователя. Через отношение к финансовому контролю со стороны руководителя или собственника, как через увеличительное стекло, видно, заинтересован ли последний в результатах деятельности организации, или же он преследует свои личные цели, никак не связанные с заявленной миссией организации.

Если у собственника (руководителя) имеется настрой на долгую и результативную работу, то без контроля ему невозможно организовать эффективное управление, оперативно реагирующее на малейшие отклонения от установленных им же требований. Такой заинтересованный пользователь ищет пути совершенствования финансового контроля, применяет его различные формы и методы, чтобы повысить финансовую устойчивость организации и застраховать себя от неприятностей.

Если же интерес пользователя заключается в получении выгоды не в результате успешной и длительной деятельности организации, а в результате проведения разовых акций, то контроль выступает помехой, так как в течение короткого времени высвечивает основные недостатки такого управления, а именно: двойные стандарты в управлении, отсутствие единых правил деятельности организации и т.д. Такие заинтересованные пользователи, как правило, говорят о ненужности финансового контроля и о помехах, которые он выставляет бизнесу.

В-четвертых, структура управления, принятая в организации, влияет на выбор видов и форм финансового контроля<sup>3</sup>.

В-пятых, финансовым контролем тоже необходимо управлять, ведь он не может быть предоставлен сам себе и обязан подчиняться запросу заинтересованного пользователя. Часто возникает ситуация, когда контролеров загоняют в жесткие рамки регламентами, вплоть до установления нормативов времени на проверку одного документа, и на основании этого рассчитывают временные рамки проверки или иного контрольного мероприятия. Однако такой подход, как правило, не оправдывает себя, так как проверка

есть специфический процесс, при котором на один правильно оформленный документ могут быть затрачены секунды, на неправильно оформленный такой же документ могут быть затрачены часы и даже дни. Такое ограничение отрицательно влияет на качество проведения контрольных мероприятий и не позволяет подготовить достоверную информацию. Контролер в этой ситуации, как правило, стоит перед выбором - соблюсти требования регламента или добыть достоверные доказательства, подтверждающие достоверность информации. Самое главное, какой бы выбор он ни сделал, он оказывается в роли нарушителя, в первом случае нарушает требования к достоверности информации, во втором - требования регламента.

Поэтому, например, в теории аудита, учитывая творческий характер контрольной деятельности, рекомендовано не регламентировать, а стандартизировать деятельность финансовых контролеров или аудиторов, т.е. устанавливать общие правила - стандарты, как, например, национальные стандарты аудита<sup>4</sup> или как требования к организации контрольной деятельности Министерства финансов Российской Федерации<sup>5</sup>.

Наконец, данная характеристика высвечивает основные противоречия финансового контроля, главным из которых выступает то, что результат финансового контроля выражается через результат деятельности других финансовых институтов. Например, результатом правильной организации контроля соблюдения авансовой дисциплины является целевое использование денежных средств материально-ответственными лицами организации, а не деятельность контролеров по предотвращению нецелевого использования средств.

Отсюда вытекает второе противоречие: оценка эффективности финансового контроля зависит от результатов деятельности других подразделений. Если деятельность организации подчинена целям и задачам, поставленным собственником, она законна и приносит значительную прибыль, то считается, что это заслуга хорошей организации деятельности и непосредственно руководителя организации и начальников его подразделений. Однако если в организации финансовый кризис, наблюдается нехватка денежных

средств и т.д., то часто можно услышать: “контроль плохой”. Поэтому деятельность субъектов финансового контроля при правильной организации незаметна, так как она выражается через правильность действий объектов контроля.

Эти противоречия отражаются на отношении к финансовому контролю, а также они легли в основу дискуссии о том, как же правильно оценивать эффективность финансового контроля (аудита), особенно внутреннего.

Таким образом, рассмотрение только одной характеристики сущности финансового контроля позволяет понять важность правильной его организации, так как формальное и пренебрежительное отношение к нему не только отрицательно скажется на управляемости экономическим субъектом, но покажет, в том числе и внешним пользователям информации, насколько реальные цели и задачи собственников или менеджмента организации соответствуют ее заявленной миссии.

---

<sup>1</sup> *Лукин А.Г.* Финансовый контроль - помощник или помеха в деятельности экономического субъекта // *Инновационная экономика и промышленная политика региона (ЭКОПРОМ-2012): труды Междунар. науч.-практ. конф., 24 сентября - 3 октября 2012 г. / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В. Бабкина.* СПб., 2012. Т. 2. С. 181-187.

<sup>2</sup> *Лукин А.Г.* Основные характеристики сущности финансового контроля // *Основы экономики, управления и права.* 2012. № 3 (3). С. 43-47.

<sup>3</sup> *Лукин А.Г.* Организация системы финансового контроля при применении различных структур управления // *Финансы и кредит.* 2013. № 22 (550). С. 48-61.

<sup>4</sup> Об утверждении федеральных правил (стандартов) аудиторской деятельности: постановление Правительства Рос. Федерации от 23 сент. 2002 г. № 696.

<sup>5</sup> Положение о требованиях к деятельности по осуществлению государственного финансового контроля: [утв. приказом Минфина России от 25 дек. 2008. № 46н.]

*Поступила в редакцию 12.12.2014 г.*