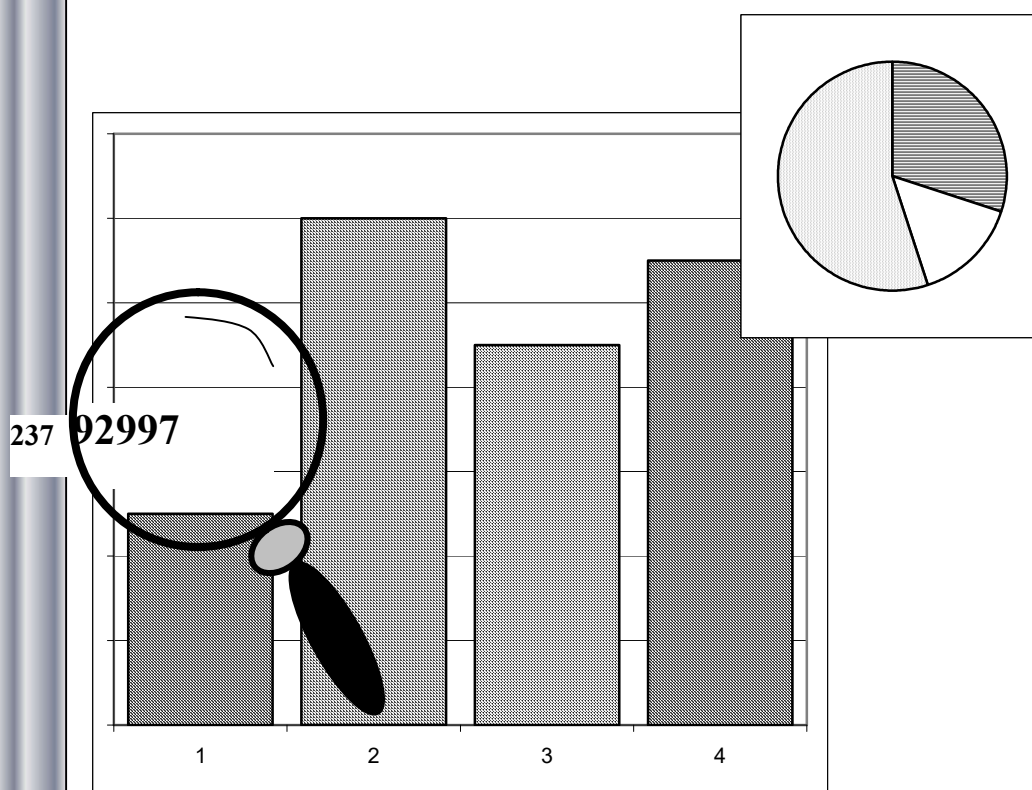




Москалец И.А.

# ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И АУДИТ ФИНАНСОВО- ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ



**Москалец И.А.**

**ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И  
АУДИТ ФИНАНСОВО-  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Под ред. проф. д.э.н. Панагушина В.П.**

**Издание второе дополненное**

**Москва  
ИВАКО Аналитик  
2009**

**Москалец И.А. Внутренний контроль и аудит финансово-экономической деятельности предприятия. - М.: ИВАКО Аналитик, 2009, -171 с.: ил.**

Данная монография охватывает вопросы внутреннего контроля и аудита финансово-экономической деятельности предприятия. Она предназначена для студентов, обучающихся в Московском государственном авиационном институте (техническом университете) (МАИ) по специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии», в том числе по специальности «Антикризисное управление на предприятии».

В конспекте лекций дано определение термину «внутренний контроль деятельности предприятия», приведены мировые законодатели в области изучения вопросов внутреннего контроля, раскрыты составные части процесса внутреннего контроля. Курс лекций может быть использован как практическое пособие для оценки состояния процесса внутреннего контроля на предприятии и инструмент по его улучшению.

В тексте монографии приведены примеры из экономической практики автора, его коллег, стажировавшихся и занимавших высокие посты в ведущих российских и международных фирмах, использованы материалы «Интегрированной концепции внутреннего контроля (Integrated Internal Control Framework)» американского Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO), нашли отражение известные события, причиной которых стали недостатки системы внутреннего контроля на предприятии.

Автор выражает благодарность профессору Панагушину Валерию Петровичу за его деятельное участие в создании этой монографии.

**Издается в авторской редакции**

© ИВАКО Аналитик, 2009

---

**ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И АУДИТ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Москалец Игорь Алексеевич*

Издательство «ИВАКО Аналитик». 125993, г. Москва, А-80, ГСП, Волоколамское шоссе, д.4.

Тел. (499) 158-4764,

e-mail: [economy@mai.ru](mailto:economy@mai.ru)

Тираж 100. Объем 9,25 п.л. 60x90/8.

## ВВЕДЕНИЕ

«Enron», «Worldcom», «Adelphia», «Tyco», «Societe Generale», «Credit Suisse», ...

### Кто следующий в этой череде скандалов?

Простые механистические системы контроля 20-х – 70-х годов уже не срабатывают, имена, приведенные выше, тому доказательство (Таблица №1). Мир судорожно ищет новую концепцию эффективного внутреннего контроля на предприятии. Сегодня эти поиски сосредоточены в сфере нравственности, морали, этики человека, а не в области бездушных процедур и регламентов. Формирующийся постиндустриальный мир возродил спрос на человека нравственного.

Скептик может сказать, что это не для России. Посмею возразить, Россия, к сожалению, уже достаточно интегрировалась в «глобальную» экономику, и последние скандалы в банковской сфере это не скандалы у «НИХ», это проблемы у «НАС ВСЕХ».

В данном конспекте лекций я постарался раскрыть основные принципы современной концепции внутреннего контроля на предприятии и привести практические примеры их реализации.

*Таблица №1*

### Скандалы, произошедшие в начале 21 века

«Enron»	- махинации с использованием подставных компаний с целью создания прибыли для этих компаний за счет «Enron» .
«Worldcom»	- искажение финансовой отчетности и завышение прибыли компании для предотвращения падения цен на акции компании.
«Adelphia»	- хищение собственности компании высшим руководством, сокрытие долговых обязательств компании.
«Tyco»	- руководство высшего звена компании брали в компании крупные кредиты, которые потом не возвращались.
«Societe Generale»	- банк заявил, что несанкционированные операции и списание активов привели в четвертом квартале 2007 года к рекордному убытку. Банк основную вину возлагает на несанкционированные операции трейдера, которые привели к потере 4,9 млрд. евро.
«Credit Suisse»	- банк объявил, что списание активов в первом квартале 2008 года предположительно составит \$2,85 млрд., а чистый доход сократиться на \$1 млрд. В специальном пресс-релизе банк объясняет убытки ошибками в действиях «небольшой группы трейдеров».

## 1. Определение термина «внутренний контроль». Организация, спонсор современной концепции в области внутреннего контроля.

### 1.1. Определение термина «внутренний контроль».

Что такое «контроль». Существуют различные определения контроля. Современные системы внутреннего контроля, в том числе, формируемые в соответствии с требованиями фондового законодательства, базируются на принципах Интегрированной концепции внутреннего контроля (Integrated Internal Control Framework) американского Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредвея (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO)). Этот документ явля-

ется результатом анализа существовавшей по состоянию на 1992 год литературы по внутреннему контролю. Данная концепция устанавливает основные понятия и определения внутреннего контроля на предприятии и его ключевые компоненты, которые будут раскрыты в настоящем курсе. Эта Интегрированная концепция дала следующее определение термину внутреннего контроля:

**Внутренний контроль** – это процесс, осуществляемый советом директоров, руководством и другим персоналом компании, который направлен на обеспечение достаточной уверенности в том, что будут достигнуты цели организации в следующих направлениях:

- эффективность (effectiveness) и результативность (efficiency) деятельности компании;
- достоверность финансовой отчетности;
- соответствие действующему законодательству и нормативным актам.

Я бы уточнил и добавил к вышеупомянутым направлениям еще два:

- сохранение потенциала компании (например, для того, чтобы выполнить план по затратам менеджмент предприятия в области сельского хозяйства принимает решение в текущем году не вносить положенную норму удобрений на поля, следовательно, потенциал плодородия земли в следующем году будет ниже, чем в текущем);

- не увеличение уровня потенциальных рисков по сравнению с уже имеющимся (например, для того, чтобы выполнить план по затратам менеджмент нефтедобывающего предприятия принимает решение в текущем году не ремонтировать трубопроводы и не заменять их изношенные участки, следовательно, менеджмент увеличивает вероятность порыва трубопровода в следующем году, то есть предприятие принимает на себя дополнительный риск).

Под эффективностью (effectiveness) и результативностью (efficiency) деятельности понимается насколько полно предприятие использует свои ресурсы (сырье и материалы, основные производственные средства, труд) и насколько результативна деятельность предприятия по достижению его целей.

Это определение отражает суть внутреннего контроля:

- во-первых, внутренний контроль это процесс. Это означает, что его нельзя закончить, завершить, доделать до конца и оставить в покое;

- во-вторых, люди воздействуют (вливают) на внутренний контроль. Внутренний контроль это не процедуры, не регламенты, не инструкции, а САМИ ЛЮДИ, работающие на предприятии, от самого верхнего до самого нижнего уровня;

- внутренний контроль обеспечивает только «достаточную», а не «абсолютную» уверенность в том, что цели предприятия будут достигнуты;

- внутренний контроль обеспечивает достижение целей, которые могут пересекаться или накладываться.

## **1.2. Мотиваторы, лежащие в основе растущего интереса к внутреннему контролю в России.**

В последнее время и в России повысился интерес к вопросам организации внутреннего контроля на предприятиях. В основе этого растущего интереса лежит ряд процессов, а именно:

1.С целью стимулирования спроса, мы строим общество потребителей, тем самым разрушая моральные устои общества и сотрудников в частности. В качестве продукта этого процесса мы полу-

чаем тех недобросовестных работников, которых мы сейчас имеем и на поступки и поведение которых мы сетуем каждый день.

2. Бизнес укрупняется. Этот процесс ведет к тому, что собственник или руководитель предприятия уже не могут (физически) самостоятельно контролировать все аспекты работы предприятия, но хотят быть уверенными, **что ресурсы предприятия сохранены**, то есть, нет прямого воровства, «откатов», ведущих к закупкам по завышенным ценам и продажам по заниженным ценам, необоснованного авансирования подрядчиков и поставщиков и т.п., и **используются максимально эффективно**, то есть поддерживается оптимальный объем запасов товаров (материалов) на складе, максимально эффективно используется рабочее время персонала, парк машин полностью удовлетворяет потребностям производства, но при этом минимален и т.п.

3. Бизнес усложняется, только на финансовом рынке появилось такое множество новых инструментов, что их поверхностное описание займет 2-3 пухлых тома. Когда это все возможно прочитать, изучить, разобрать на практике? К сожалению, даже у самого умного собственника или руководителя предприятия один мозг и 24 часа в сутках, и он не может вместить во всех деталях все знания, необходимые для управления предприятием на современном этапе развития техники и технологии. Одновременно, он хочет быть уверенным, что нанятые предприятием профильные специалисты (технологи, снабженцы, сбытовики, финансисты, плановики и т.п.) принимают правильные решения, каждый в своей области.

4. Происходит удаление собственника от реальной собственности. Если вы единоличный собственник предприятия, то между вами и вашей реальной собственностью (станками, машинами, зданиями, полями и т.п.) стоит огромное количество людей, у которых взгляд и отношение к ней отличаются от вашего. И чем крупнее предприятие, тем больше эта цепочка несобственников между вами и вашей реальной собственностью, я уже не говорю об открытых акционерных обществах, где между акционерами и их собственностью стоит менеджмент. В этой ситуации понятно желание каждого собственника убедиться в том, что их права не ущемляются сотрудниками, менеджментом, управляющим партнером или доминирующим (основным) собственником, и они получают справедливый доход на свою долю.

5. Крупный бизнес требует крупного капитала. Собственники российских предприятий и сами предприятия выходят на западные рынки капитала (банковского, биржевого и т.д.). Для того чтобы быть участником данных рынков необходимо соответствовать требованиям, предъявляемым данными рынками к состоянию систем внутреннего контроля на предприятии. В качестве примера, в 2005 году в США вступили в силу новые стандарты раскрытия информации публичными акционерными компаниями, провозглашенными Законом Сарбейнса-Оксли (Sarbanes-Oxley Act). Данный закон направлен на улучшение точности и достоверности финансовой отчетности и раскрытия информации корпорациями и предусматривает заверение независимыми аудиторами и менеджментом информации о полноте и эффективности существующих систем внутреннего контроля на предприятии. В законе максимально учтены последствия громких историй с банкротством ряда крупнейших компаний, когда инвесторы потеряли свои вложения вследствие предоставления данными компаниями недостоверной финансовой отчетности. Планируется принятие аналогичных документов в европейских странах: Германии, Великобритании, в которых расположения мировые фондовые площадки.

Мотиваторы, описанные выше, будут все шире охватывать и пронизывать бизнес среду нашего государства и поэтому можно утверждать, что интерес к внутреннему контролю и аудиту финансово-экономической деятельности предприятия будет расти.

### **1.3. Схема организационной структуры.**

Прежде чем мы углубимся в изучение предмета «Внутренний контроль и аудит финансово-экономической деятельности предприятия», мы приведем схему правовой и организационной струк-

туры предприятия для дальнейшего использования в качестве примера и учебной модели для раскрытия принципов, описания моделей, подходов, приемов внутреннего контроля и аудита.

1. Правовая структура «Открытое/Закрытое Акционерное общество» - Рисунок 1.

2. Организационная структура предприятия – Рисунок 2.

### Правовая структура «Открытое/Закрытое Акционерное общество»

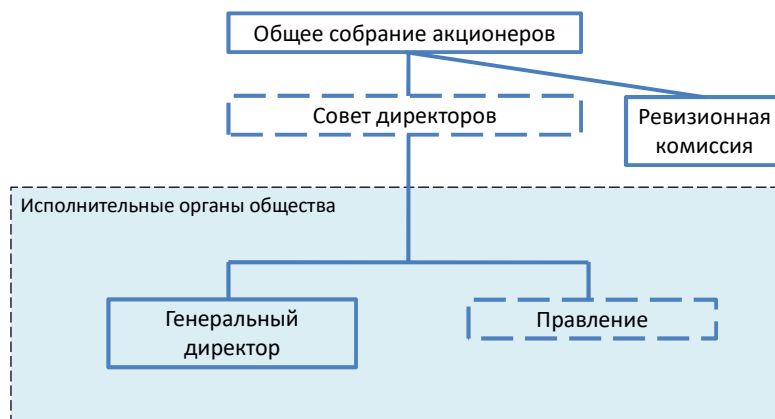


Рис. 1 Правовая структура «Открытое/Закрытое Акционерное общество»

### Организационная структура предприятия

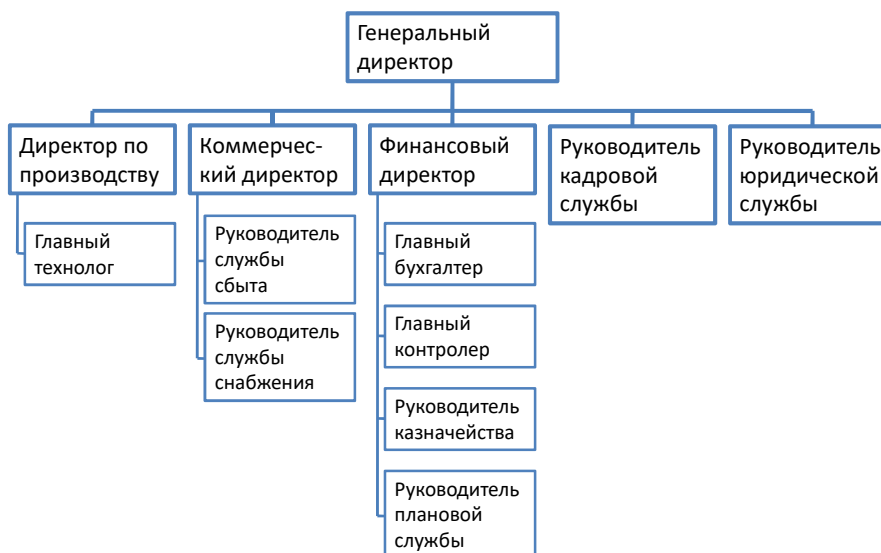


Рис. 2 Организационная структура предприятия

## 2. Составные части внутреннего контроля.

### 2.1. Составные части внутреннего контроля.

В качестве эпиграфа: Уважаемые читатели, прошу Вас вспомнить кадры из всеми вами любимых американских фильмов, когда хозяин той или иной фабрики или фирмы выходит из своей конторки, возвышающейся над цехом, где сидят работники и стоят станки. У этой конторки есть ок-

*на, через которые он, хозяин, может в любую минуту лицезреть весь цех, или, иными словами, контролировать процесс. Прошу Вас вдуматься в эти кадры и понять, что хозяин, менеджер должен непрерывно участвовать, именно участвовать, а не быть вовлеченным, в процесс внутреннего контроля, потому что, если он об этом забудет, то бизнес перестанет быть его собственностью, а будет собственностью кого-то другого!*

Теперь вернемся к составным частям процесса внутреннего контроля. Процесс внутреннего контроля состоит из пяти взаимосвязанных частей (Рис. 3), интегрированных в процесс управления предприятием, а именно:

1. Внутренняя среда предприятия – основа любого предприятия это (1) люди, работающие на предприятии, с их характерами, привычками, культурой, моралью, знаниями, опытом и профессиональными навыками и (2) атмосфера в которой они работают и которую они одновременно сами создают. Это и есть те два компонента, которые движут предприятие к его цели и одновременно являются фундаментом его деятельности – это и есть внутренняя среда предприятия;

2. Потенциальные риски и их оценка – если мы проанализируем свою жизнь, то она полна неопределенностей и связанных с этими неопределенностями рисками. По дороге на работу на машине мы можем попасть в аварию. Так же и предприятие работает в среде с большим количеством неопределенностей и связанных с ними рисками. Например, у нас нет уверенности, что поставщик поставит нам оборудование вовремя, следовательно, у нас есть риск более позднего запуска в производство нового продукта. Поэтому предприятие, когда ставит перед собой цели и задачи (объем производства, продаж, выход на новые рынки и т.п.) должно создать механизм, который позволит ему выявить, оценить и управлять теми рисками, которые оно встретит на пути достижения этих целей и задач;

3. Действия по осуществлению контроля - это те механизмы (процедуры, регламенты, инструкции, процессы, и т.п.) формализованные и неформализованные, внедряя и используя которые в работе предприятие снижает риск наступления неблагоприятного события или исхода, например, снижает вероятность закупки материалов для производства выше рыночной стоимости с последующим «откатом»;

4. Информация и коммуникации – на каждом предприятии должна быть создана информационная среда, которая бы позволила менеджменту своевременно получать необходимую информацию об отклонениях в процессе деятельности предприятия и эффективно доводить управленческие решения до исполнителей и контролеров внутри, и до контрагентов вне предприятия. Например, сотрудники внутри организации должны получать сообщения о том, как они должны понимать свои роли в системе внутреннего контроля предприятия, что они должны серьезно относиться к своим обязанностям по внутреннему контролю и, в случае необходимости, докладывать о проблемах вышестоящему руководству, а внешние контрагенты (поставщики, подрядчики) должны получать сообщения о том, что предприятие не допустит ненадлежащих действий.

5. Мониторинг – с течением времени или под воздействием определенных обстоятельств контролируемые процессы внутри предприятия могут претерпевать изменения, а механизмы контроля могут становиться менее эффективными, как следствие этих изменений. Для целей проверки деятельности механизмов контроля и приведения их в соответствие с меняющимися подконтрольными процессами необходим постоянный мониторинг как сами изменений, так и соответствия механизмов внутреннего контроля подконтрольным процессам.

Внутренняя среда предприятия - это базовый элемент, фундамент на котором покоятся все остальные составные части процесса внутреннего контроля (Рис. 4). На этом фундаменте предприятие выявляет и оценивает риски по достижению целей, формирует механизмы контроля за снижением выявленных рисков, создает информационные каналы и коммуникационные инструменты для получения информации об отклонениях, выявленных в процессе контроля, и проводит мониторинг с



целью проверки действенности механизмов контроля и приведения их в соответствие с меняющимися подконтрольными процессами.

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ПРЕД- ПРИЯТИЯ
ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ И ИХ ОЦЕНКА
ДЕЙСТВИЯ ПО ОСУЩЕСТВЛЕН- НИЮ КОНТРОЛЯ
ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИ- КАЦИИ
МОНИТОРИНГ

Рис. 3 «Куб» составных частей процесса внутреннего контроля



Рис. 4 Составные части внутреннего контроля

Человек, во-первых, слаб и не всегда может контролировать себя и свои поступки, иногда бывает одержимым, во-вторых, человек не может предсказывать будущие события, он может лишь предполагать (Рис.5). Поэтому в следующих главах мы более детально рассмотрим составные части внутреннего контроля предприятия, которые помогут предприятию избежать постановки нереалистичных целей, принятия неразумно высоких рисков, оградить предприятие от ошибочных или намеренно неверных и ущербных решений менеджмента и других сотрудников предприятия и в итоге реализовать свою стратегию и достичь стратегических целей предприятия.

«... что вы будете делать сегодня вечером, если это не секрет?»

- Секрета нет. Сейчас я зайду к себе на Садовую, а потом в десять часов вечера в Массолите состоится заседание. И я буду на нем председательствовать.

-Нет, этого быть никак не может, - твердо возразил иностранец.

- Это почему?

- Потому, ... , что Аннушка уже купила подсолнечное масло, и не только купила, но и даже разлила. Так что заседание не состоится.»

*Булгаков М.А. «Мастер и Маргарита»*

Рис. 5 *Булгаков М.А. «Мастер и Маргарита»*

### **3. Внутренняя среда предприятия.**

#### **3.1. Внутренняя среда предприятия.**

Как было упомянуто ранее внутренняя среда предприятия - это базовый элемент, фундамент на котором покоятся все остальные составные части процесса внутреннего контроля.

Внутреннюю среду предприятия, как определяющую составную часть процесса внутреннего контроля, можно сравнить с жидкостью в супе (Рис. 6):

- 1) в которую погружены все составляющие супа;
- 2) вкус которой формируется совместно всеми составляющими супа;
- 3) и, одновременно, которая придает всем составляющим супа общий привкус (пропитывает их).

Если вода в супе горькая, то и каждый ингредиент в супе будет горьким, и суп целиком будет горьким. И локальными мерами, как-то добавлением или изъятием того или иного ингредиента, например картошки (дополнительной аудиторской проверки) или морковки (дополнительной процедуры внутреннего контроля) существенно привкус супа не изменишь, так как вес этих ингредиентов в супе мал и не они уже определяют вкус супа. Однако, стоит помнить, что если во вкусный суп положить тухлый ингредиент, то он передаст этот тухлый привкус всем ингредиентам супа и супу в целом, и чем больше протухший ингредиент, тем сильнее будет тухлый привкус у супа.

То есть Внутренняя среда предприятия - это **атмосфера совокупности людей**, которая живет в стенах предприятия, витает в воздухе предприятия, пронизывает все предприятие, всю его деятельность сверху донизу, и:

- 1) Воздействует на сознание людей, движет их поступками, направляет их решения;
- 2) Определяет как бизнес структурирован, какие цели он перед собой ставит, какие риски принимает и как он ими управляет и контролирует.

И какова атмосфера (внутренняя среда) предприятия таковы и поступки людей (сотрудников). **Люди** создают эту атмосферу своими поступками, своими словами, мыслями и одновременно являются объектами воздействия этой **атмосферы**.

### Внутренняя среда предприятия

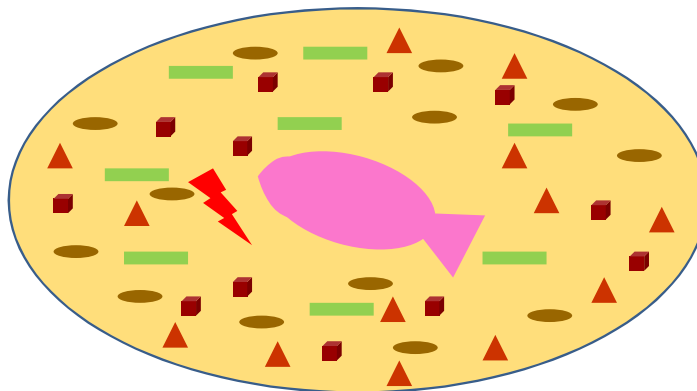


Рис. 6 Внутренняя среда предприятия

**Именно внутренняя среда, если она позитивна, является тем самым весомым механизмом внутреннего контроля на предприятии, сдерживающим сотрудников и само предприятие от нежелательных действий и создающим благоприятные условия для функционирования других механизмов контроля.**

В начале своей карьеры я работал на предприятии, генеральный директор которого плохо контролировался со стороны холдинговой компании. Он предпочитал иметь не самых знающих и опытных сотрудников в своем трудовом коллективе. Внутри предприятия воцарилась атмосфера чинопочитания и преклонения перед каждым вышестоящим начальником, а в особенности перед генеральным директором. Его решения не подвергались сомнению, тем более анализу либо контролю. Это привело к полной деградации внутреннего контроля на предприятии. Итогом деятельности этого предприятия стала его ликвидация. Наличие на этом предприятии процедур внутреннего контроля на бумажных носителях не помогли ему избежать печального конца.

#### 3.2. *Компоненты внутренней среды предприятия.*

Какие компоненты формируют Внутреннюю среду предприятия? К компонентам (Рис. 7), формирующим Внутреннюю среду предприятия, относятся:

Этические ценности предприятия;

Совет директоров;

Профессионализм;

Философия, которую исповедует менеджмент и его стиль управления;

Структура управления;

Разделение полномочий и ответственности;

Кадровая политика.

## Внутренняя среда предприятия



Рис. 7 Внутренняя среда предприятия

### 3.3. Этические ценности предприятия.

Давайте посмотрим на Рисунок 8 и зададим себе вопрос, на какой улице вероятность, что с вами произойдет неприятность выше и почему?



От Дек-Арт дизайн студия (blog.dek-art.info/.../2006/12/golden\_key.jpg)



Photos Copyright ©2001 Mark E. Halliday

Рис. 8 Улицы

Цели предприятия и пути, которыми оно их достигает, определяются предпочтениями, видением жизненных ценностей, стилем руководства собственников и менеджмента предприятия. Эти предпочтения, видение жизненных ценностей, стиль руководства являются отражением цельности натуры и этических ценностей вышеупомянутых индивидуумов. Именно эти этические ценности формируют мотивы, лежащие в основе поведения всего персонала предприятия и каждого сотрудника в отдельности. И какие этические ценности исповедует предприятие, такие и поступки надо ожидать от сотрудников.

Посмотрите на Рисунок 9 и скажите, где вы быстрее выбросите на тротуар бумажку из-под конфеты или обертку из-под жвачки?



Рис. 9 Улицы

Для предприятия и каждой его составной части, на каждом уровне руководства сверху донизу очень важно иметь и демонстрировать при принятии решений правильные и высокие этические ценности. Такой климат влияет на поведение и поступки людей (менеджмента и сотрудников) даже в тех сферах деятельности предприятия, которые не могут быть покрыты самыми совершенными системами контроля. То есть правильные и высокие этические ценности сдерживают сотрудников и само предприятие от нежелательных действий, поддерживают целостность системы внутреннего контроля на предприятии.

Не секрет, что профессионал имеет шанс обмануть предприятие, и вы не сможете его поймать, если только вы не обладаете тем же уровнем профессионализма, что и он. Но на крупном предприятии быть профессионалом во всех областях невозможно, следовательно, вы должны использовать иные механизмы контроля. Одним из них и является создание правильных и высоких этических ценностей.

Необходимо помнить, что процесс создания системы правильных и высоких этических ценностей предприятия – это не дорога с односторонним движением. Если требование исполнять этические ценности распространяется только на сотрудников предприятия, а владельцы и менеджеры не видят себя частью этой системы, то люди быстро прочувствуют эту игру и станут ее искусными игроками. На публике они будут демонстрировать свою приверженность установленным высоким этическим нормам предприятия, но только на словах. В своих же мыслях и действиях они будут копировать реальные ценности владельцев и менеджмента, а не навязанные искусственные. Предприятие это суп, и если один из его ингредиентов горький, то и весь суп, и все его ингредиенты в отдельности станут горькими.

Процесс создания правильных и высоких этических ценностей предприятия является непрерывным процессом. Его нельзя прервать на мгновение. Предприятие иногда затрачивает десятилетия, создавая систему правильных и высоких этических ценностей, и в один миг ее разрушает, когда на кон поставлен большой куш. В погоне за этим кушем предприятие нарушает все этические ценности, которые оно бережно и заботливо взращивало годами.

Можно утверждать, что этические ценности на каждом предприятии подвержены изменению в лучшую сторону, так как это есть условие его выживания в конкурентной среде. Рассмотрим эту тенденцию на примере отношения компаний к окружающей среде и технике безопасности труда. Многие крупные иностранные компании, работающие на российском рынке, демонстрируют в своей работе приверженность высоким стандартам в области охраны окружающей среды и техники безопасности труда. Эти же требования они предъявляют к своим контрагентам, автоматически отсекая большинство российских подрядчиков, не следующих и несоответствующих этим высоким стандартам в области охраны окружающей среды и техники безопасности труда.

Какими должны быть эти этические ценности и на каком «уровне»? Определить набор этических ценностей и их «уровень» очень сложно, так как необходимо учитывать интересы владельцев, менеджмента, трудового коллектива, государства, покупателей, поставщиков и т.д. одновременно. Однако необходимо найти и установить этот правильный позитивный баланс и его поддерживать и совершенствовать.

Этические ценности это продукт корпоративной культуры. Корпоративная культура включает в себя:

- 1) Этические стандарты и стандарты поведения;
- 2) Информационные каналы;
- 3) Методы внедрения стандартов в практическую жизнь предприятия.

Документы предприятия по этическим стандартам и стандартам поведения определяют желания менеджмента в этих сферах. Корпоративная же культура отражает реальное состояние дел, какие правила и положения принимаются или отвергаются (игнорируются), исполняются или не исполняются (нарушаются), блокируются.

Ключевую роль в определении и формировании корпоративной культуры, а, следовательно, и в установлении, следовании и поддержании этических ценностей как компонента внутренней среды внутреннего контроля играют владельцы и генеральный директор компании. Как они ведут себя, какими путями они достигают целей, так и будут вести себя сотрудники, этими же путями они будут достигать их (сотрудников) целей. Как дети копируют, эмитируют своих родителей, так и сотрудники копируют, эмитируют своих руководителей, так как они (руководители) являются эталоном поведения. И если владельцы и генеральный директор дают взятки за получение заказов, то и сотрудники будут требовать откаты при закупках материалов, услуг.

*Пример. Вы владелец продовольственного магазина. Вы заехали в свой магазин, чтобы проверить правильность выкладки товара. Вам позвонила жена и сообщила, что дома нет хлеба. Хлеб стоит дешево и вы хозяин этого магазина. У вас есть выбор: взять хлеб и положить его к себе в сумку и уйти домой или взять хлеб, пойти в кассу, выбить чек, заплатить деньги, положить его в сумку и уйти домой. Идти в кассу это обременительно, так как магазин большой, однако, если вы не пойдете и не пробьете товар через кассу вашего собственного магазина, то вы покажете свое неуважение к правильности учета товаров и труду бухгалтеров и кассиров, то есть к самому внутреннему контролю на вашем предприятии, к государству, как к фискальному органу и т.д., то есть вы сделаете посыл к неправильным этическим нормам. Не удивляйтесь, если в какой-то момент времени вы заметите продавца выносящего из вашего магазина непробитый в кассе товар. Это вы установили своим поведением эту этическую норму, вы дали ему основу совершить этот поступок.*

То есть наиболее эффективным методом установления положительных этических ценностей на предприятии является **правильный пример поведения владельцев и генерального директора предприятия**. Информация о том, что владелец либо генеральный директор предприятия принял этически правильное решение, когда встретился с проблемами и трудностями в одной из областей работы предприятия производит сильное воздействие на все уровни работников предприятия.

Однако личного примера со стороны владельцев и генерального директора недостаточно. Еще один из важнейших элементов установления, следования и поддержания этических ценностей предприятия является доведение до сведения, **информирование сотрудников о перечне этических ценностей, которых придерживается данное предприятие в своей работе.** Это может быть осуществлено посредством периодических собраний трудового коллектива и обсуждения на них этических ценностей предприятия, таких как факты воровства, «откатов», нерадивости, пьянства и т.п. Могут быть использованы иные коммуникационные инструменты. Еще раз акцентирую внимание, что такие собрания, дискуссии должны проводиться на периодической основе, так как внутренний контроль это процесс и людям требуется постоянное напоминание о правилах поведения, так как люди имеют свойство эти правила быстро забывать. Образно эту ситуацию можно сравнить с куклой с заводным механизмом, пока пружинка заведена, кукла работает, как только заводка кончилась, кукла замерла и требует повторной подзаводки.

Исследования, проведенные в 1981 году (R.K. Mautz, J. Winjum, Criteria for Management Control Systems (Ney York: Financial Executives Research Foundation, 1981), показали, что наиболее часто используемым инструментом информирования сотрудников предприятия об этических ценностях предприятия является «Кодекс этических стандартов и стандартов поведения на предприятии». Данный кодекс обычно распространяется предприятием на периодической основе среди трудового коллектива предприятия и среди контрагентов предприятия (подрядчиков, поставщиков, и т.д.), информируя их об этических ценностях, которым предприятие следует в своей деятельности. Издание и распространение кодекса может быть достаточно эффективным информационным каналом, но не должно быть единственным. Необходимо использовать и иные средства коммуникаций.

В своей работе предприятие должно информировать своих контрагентов (поставщиков, подрядчиков, заказчиков и т.д.) об этических ценностях, которым предприятие следует в своей деятельности и заострять их внимание на том, что предприятие не потерпит фактов нарушения этических стандартов и стандартов поведения в работе сотрудников предприятия с контрагентами.

Наличие «Кодекса этических стандартов и стандартов поведения» на предприятии, знание и понимание сотрудниками его положений не означает, что этим положениям они будут следовать. Для поддержания этических ценностей предприятия необходимо **быстро реагировать на нарушения сотрудниками этических ценностей предприятия**, показывая нетерпимость предприятия к поступкам, ведущим к нарушению этих ценностей, но при этом наказание должно быть взвешенным и разумным. Причем, к нарушениям должны относиться не только сам факт нарушения, но и факт не информирования о произошедшем нарушении.

Необходимо помнить, что акционеры и предприятие сами могут спровоцировать неэтичное поведение и неэтичные поступки со стороны сотрудников. Что же это за провокаторы? К этим, с первого взгляда незаметным, «подрывным факторам» можно отнести:

- 1) Ожидания;
- 2) Соблазны;
- 3) Незнание.

Рассмотрим их последовательно.

Ожидания – это формализованные или неформализованные, реальные или мифические ожидания со стороны акционеров к результатам деятельности предприятия (менеджмента), и со стороны менеджмента к результатам деятельности сотрудников, например:

- 1) Сильное давление на менеджмент или сотрудников с целью выполнения ими нереалистичных планов и плановых заданий, особенно в краткосрочной перспективе;
- 2) Очень высокие стимулирующие надбавки к заработной плате (премии, бонусы, комиссии и т.п.) за достижение тех или иных показателей, результатов, целей;

3) Резкие переходы в шкалах размеров премиальных выплат за достижение того или иного уровня планового показателя (например, если менеджер по продажам реализует за год товара на 30 млн. рублей, то его бонус составит 25% от его годовой заработной платы, а если на 35 млн. рублей, то 75% соответственно).

На одном из нефтедобывающих предприятий был поставлен нереалистичный план по годовому объему добычи и к этому плановому объему был привязан очень большой бонус всего трудового коллектива нефтедобывающего предприятия. Это предприятие план по добычи выполнило, однако, для того чтобы выполнить план оно сделало приписку к объемам товарной нефти, которые хранились в товарных парках (больших резервуарах для хранения добытой товарной нефти перед ее сдачей в систему транспортных трубопроводов). Весь первый квартал года, следующего за отчетным, это предприятие покрывало вышеупомянутую приписку из текущего объема добываемой нефти, не выполняя план по добыче и реализации нефти первого квартала. Для того чтобы сделать эту приписку в сговор вступили несколько десятков человек.

Соблазны – искушения, которые встречает на своем пути слабая по своей природе человеческая натура, например:

1) Отсутствие или неэффективный контроль на том или ином направлении деятельности предприятия (например, если то или имущество не охраняется предприятием, то у сотрудников появляется соблазн его украсть);

2) Высокая степень децентрализации предприятия ведет к неосведомленности высшего менеджмента предприятия о действиях сотрудников на нижних уровнях организации и тем самым снижается вероятность быть пойманным за неэтичное поведение или неэтичный поступок;

3) Слабая функция внутреннего контроля и аудита на предприятии не позволяет выявлять и информировать о фактах нарушений;

4) Слабый и неэффективный Совет директоров не дает своей независимой оценки эффективности работы менеджмента предприятия;

5) Наказания за неэтичное поведение или неэтичные поступки либо несущественные, либо очень жесткие (прямой путь к желанию скрыть то или иное нарушение любыми средствами). Неинформирование сотрудников о фактах нарушений и последовавших наказаниях.

Незнание – отсутствие у сотрудников предприятия знаний, информации о том, каких этических ценностей придерживается предприятие, какие требования предприятие предъявляет к своим сотрудникам в этом вопросе, какие цели и задачи ставит перед собой предприятие, наличие ложных представлений об ожиданиях со стороны акционеров к результатам деятельности предприятия (менеджмента), и со стороны менеджмента к результатам деятельности сотрудников.

Примерный план мероприятий, который может помочь установлению этических ценностей на предприятии:

1) Владельцы, Совет директоров, генеральный директор демонстрируют свою приверженность высоким этическим ценностям через:

- ежедневные этические решения, действия, поступки;
- этичное поведение при заключении и реализации сделок с контрагентами;
- установление достижимых планов и разумных иницирующих бонусов, тем самым снижая соблазн неэтических действий;
- публичную демонстрацию нетерпимости предприятия к неэтичным поступкам сотрудников, вне зависимости от уровня занимаемой должности;

2) Компания устанавливает информационные каналы с целью доведения до сведения вновь нанятых сотрудников и напоминанию уже работающим об этических ценностях, которых придерживается предприятие в своей деятельности. Такими каналами могут быть:



- встречи высшего менеджмента с вновь нанятыми сотрудниками с целью донесения до них этических стандартов предприятия и важности их соблюдения;

- периодические встречи менеджмента с трудовым коллективом с целью информирования и обсуждения неэтичных поступков коллег;

- издание «Кодекса этических стандартов и стандартов поведения» в виде брошюры и в электронной форме;

- курсы по обучению сотрудников новым политикам в области этических стандартов и стандартов поведения, дискуссии об эффективности уже действующих;

- периодические тесты сотрудников на предмет их информированности об этических ценностях предприятия, их понимания и принятия;

3) Компания устанавливает каналы, по которым сотрудники могут информировать менеджмент о фактах неэтичного поведения или рисках возможных неэтичных действий, и информирует сотрудников об их существовании. Этими каналами могут быть:

- телефон или интернет адрес независимых представителей компании (внешнего аудитора компании, независимого члена совета директоров, представителя владельца(цев));

- политика открытых дверей , проводимая членами совета директоров, генеральным директором, финансовым директором, членами ревизионной комиссии, внешним аудитором;

4) Компания замечает и поощряет этические поступки сотрудников;

5) Компания демонстрирует важность соблюдения этических ценностей через проведение доскональных расследований причин их нарушений. Для этого:

- проводится независимое расследование;

- все факты документируются;

- независимая комиссия анализирует все обстоятельства, повлекшие неэтичное поведение и вскрывает истинные его причины;

- менеджмент разрабатывает мероприятия по устранению выявленных недоработок в системе внутреннего контроля;

- менеджмент осуществляет мониторинг за процессом реализации мероприятий и их эффективностью.

В завершении обсуждения этических ценностей, как фактора внутренней среды предприятия, хотелось бы добавить, что эффективный внутренний контроль не должен доминировать, возвышаться над этическими ценностями предприятия, потому что этические ценности являются фундаментом осуществления эффективного внутреннего контроля. Одновременно с этим, владельцы и топ менеджмент компании должен этически правильно действовать по отношению к людям, осуществляющим внутренний контроль на предприятии. Если Генеральный директор, не убедив контролера, который видит в действии Генерального директора нарушение принципов контроля данного предприятия, надавит на него и отдаст приказ о выполнении того или иного действия, то он сломает дух человека, осуществляющего контроль на предприятии, и нарушит целостность контрольной среды, то есть он установит новые этические ценности предприятия.

#### **3.4. Совет директоров.**

*Прошу вас вспомнить обращение к вам, акцентирующее ваше внимание на том, что хозяин, собственник должен ежедневно участвовать в процессе внутреннего контроля на предприятии, если он этого делать не будет, то он потеряет бизнес. В рамках правовой структуры «Открытое/Закрытое Акционерное общество» (Рис. 1) эту миссию собственники (акционеры) поручили выполнять Совету директоров и Ревизионной комиссии предприятия. Эти два органа управления предприятием должны непрерывно участвовать в процессе внутреннего контроля предприятия и представлять в этом процессе интересы собственников, акционеров данного предприятия.*

Совет директоров является вторым наиважнейшим составным элементом внутренней среды. Он на постоянной основе от имени и по поручению акционеров устанавливает этические ценности предприятия, рассматривает и принимает стратегию развития предприятия, рассматривает и утверждает планы предприятия, формирует политику в области оплаты труда и стимулирования персонала предприятия, взаимодействует с ревизионной комиссией и аудиторами общества, оценивает работу менеджмента и текущее состояние предприятия. Принимая во внимание перечисленные выше функции и независимость его от менеджмента можно сделать вывод о той доминирующей роли, которую должен играть Совет директоров в формировании внутренней среды внутреннего контроля предприятия. Однако, стоит заметить, что для того чтобы Совет директоров стал играть доминирующую роль, необходимо чтобы он соответствовал ряду условий, а именно:

- члены Совета директоров должны быть профессионалами в области управления, обладать глубокими техническими навыками, опытом работы, знаниями специфики отрасли и соответственно быть способными дать необходимый совет или рекомендации менеджменту, показать альтернативное решение, разобраться, оценить решения и деятельность менеджмента и вовремя остановить действия менеджмента, которые очевидно неверны;

- большинство членов Совета директоров не должны быть менеджерами предприятия и должны быть независимы от менеджмента. Это очень сложно для предприятия найти квалифицированных членов Совета директоров со стороны и при этом очень накладно с финансовой точки зрения. Однако желательно иметь в составе Совета директоров большинство независимых директоров, на худой конец, как минимум два независимых директора и это, вы убедитесь, со временем окупится. Однако полностью выводить менеджмент предприятия из состава Совета директоров тоже не стоит, так как представители менеджмента привносят знания о предприятии изнутри, что очень важно при принятии Советом директоров тех или иных решений;

- в случае если у общества имеется мажоритарный акционер, то желательно иметь в Совете директоров большинство независимых директоров, в том числе и независимых от мажоритарного акционера. Мажоритарный акционер, во-первых, как и любой человек, может заблуждаться и ошибаться и, следовательно, для того чтобы снизить вероятность ошибки и внести экспертизу в то или иное решение, необходимо иметь мнение независимых директоров, во-вторых, мажоритарный акционер может намеренно реализовать то или иное решение через общество, при этом будут ущемлены интересы миноритарных акционеров. Образно вы можете представить предприятие в виде плота, спускающегося по горной реке окружающего бизнес мира. Движением плота управляет капитан, он же мажоритарный акционер. Действия капитана и всей команды слажены, они быстро перемещаются по плоту и решают постоянно возникающие проблемы по сплавлению плота по реке, отталкиваясь от скал и огибая пороги. Плот движется быстро, он лидер среди других плотов. Однако плот имеет одну особенность, он легко переворачивается, если все люди в процессе управления плотом сместятся на один борт плота. Вероятность такого события высока для плота с капитаном, являющимся мажоритарным акционером, так как, когда он бежит к краю плота, чтобы оттолкнуться от приближающейся скалы (проблемы), грозящей разнести плот в щепки, за ним бежит и вся команда, боясь возразить его авторитету и власти и ему сообщить, что плот, из-за его действий, может быть разбалансирован и перевернется. Если на плоту присутствуют независимые директора, то вероятность того, что плот перевернется, снизится, так как они не спешат исполнять любое указание капитана, а сначала его взве-

шивают и анализируют, а затем принимают решение и действуют. Следовательно, у плота появляется инерция движения людей по плоту, которая смещает центр тяжести плота в каждый момент времени ближе к середине плота. Такой плот будет сплавляться по реке медленнее, но устойчивее.

К компетенции Совета директоров можно отнести следующие вопросы (список вопросов является неполным, а иллюстративным):

- 1) Рассмотрение и утверждение годовых, долгосрочных планов, стратегических целей и стратегии развития предприятия;
- 2) Рассмотрение и утверждение производственного контракта на плановый год (Производственный контракт – это соглашение между владельцами и менеджментом предприятия по перечню основных показателей эффективности работы предприятия и их уровней, в зависимости от достижения которых ставится размер годовой премии (бонуса) менеджмента и сотрудников предприятия);
- 3) Мониторинг результатов выполнения планов и производственного контракта предприятия на периодической основе в течение года (например, на ежеквартальной основе);
- 4) Рассмотрение и утверждение результатов выполнения производственного контракта за истекший отчетный год;
- 5) Утверждение годовых премий (бонусов) высшего менеджмента предприятия по итогам выполнения ими производственного контракта за истекший отчетный год;
- 6) Рассмотрение и утверждение плана капитальных вложений и источников его финансирования;
- 7) Формирование политики в области заработной платы (разрядной сетки, вилок оплаты труда и т.д.), стимулирования персонала, развития персонала, социальных льгот и привилегий. При этом Совет директоров отслеживает, чтобы компенсационная политика не была нацелена исключительно на достижение краткосрочных результатов в ущерб долгосрочному развитию предприятия;
- 8) Анализ и управление рисками предприятия;
- 9) Рассмотрение и утверждение существенных (в том числе крупных) сделок предприятия;
- 10) Рассмотрение и утверждение плана работы подразделения внутреннего аудита предприятия и внешних аудиторов;
- 11) Рассмотрение на периодической основе результатов проверок, проведенных подразделением внутреннего аудита;
- 12) Рассмотрение эффективности системы внутреннего контроля и аудита на предприятии, достоверности системы управленческой и финансовой отчетности, включая дискуссии почему и как менеджмент может обойти или продавить систему внутреннего контроля и аудита предприятия;
- 13) Определение этических стандартов и стандартов поведения предприятия;
- 14) Контроль за назначениями на высшие руководящие посты предприятия;
- 15) Мониторинг эффективности деятельности менеджмента предприятия, текущего состояния предприятия, в том числе через личные встречи с менеджерами и другими сотрудниками предприятия.

Для того чтобы Совет директоров эффективно работал, необходимо его работу тщательно планировать. С этой целью формируют перечень вопросов, которые необходимо рассмотреть на заседаниях Совета директоров в течение года, определяют частоту рассмотрения каждого вопроса и подходящий период времени для его рассмотрения. На основании проделанной работы заранее разрабатывают календарный график работы Совета директоров на год с повесткой (перечнем вопросов к рассмотрению) каждого заседания. Далее мы приведем индикативный перечень вопросов (Таблица №2), предлагаемых для рассмотрения Советом директоров, предложения по частоте их рассмотрения и времени их рассмотрения, но стоит помнить, что этот перечень не является исчерпывающим, а наоборот является некоторой отправной точкой для построения полного исчерпывающего перечня.

**Индикативный перечень вопросов, предлагаемых для рассмотрения Советом директоров в  
плановом 200N году.**

Вопрос	Частота рассмотрений			План заседаний			
	Раз в год	Раз в пол года	Раз в квартал	Квартал			
				1	2	3	4
Утверждение стратегических целей и стратегии предприятия	+				+		
Утверждение долгосрочного плана развития	+					+	
Утверждение годового плана	+						+
Утверждение производственного контракта	+						+
Мониторинг выполнения плана и производственного контракта			+	+	+	+	+
Утверждение результатов выполнения производственного контракта за отчетный год	+			+			
Утверждение годовых премий (бонусов) высшего менеджмента по итогам года	+			+			
Утверждение плана капитальных вложений и источников его финансирования	+				+		
Утверждение политики в области заработной платы, стимулирования персонала, развития персонала, социальных льгот и привилегий.	+			+			
Анализ и управление рисками предприятия		+		+		+	
Рассмотрение и утверждение существенных (в том числе крупных) сделок предприятия	По требованию						
Утверждение плана работы подразделения внутреннего аудита предприятия и внешних аудиторов	+			+			
Рассмотрение результатов проверок, проведенных подразделением внутреннего аудита			+	+	+	+	+
Рассмотрение эффективности системы внутреннего контроля и аудита на предприятии, достоверности системы управленческой и финансовой отчетности, включая дискуссии почему и как менеджмент может обойти или продавить систему внутреннего контроля и аудита предприятия	+				+		
Определение этических стандартов и стандартов поведения предприятия	+				+		
Контроль за назначениями на высшие руководящие посты предприятия	По необходимости						
Личные встречи с менеджерами и другими сотрудниками предприятия	На постоянной основе						

Большинство Советов директоров реализуют свои функции через комитеты. Перечень комитетов и их функции меняются от предприятия к предприятию. Назовем наиболее часто встречающиеся на практике:

1) Комитет по аудиту\* - эффективный инструмент (совместно с подразделением внутреннего аудита предприятия и внешними аудиторами) по выявлению и рассмотрению нарушений менеджментом и сотрудниками предприятия, установленных норм и правил работы предприятия, пробелов в системе внутреннего контроля предприятия и принятию корректирующих воздействий с целью недопущения или неповторения случаев неблагоприятного исхода;

2) Комитет по компенсациям – рассматривает предложения менеджмента и определяет политику в области заработной платы (разрядной сетки, вилки оплаты труда и т.д.), стимулирования персонала, развития персонала, социальных льгот и привилегий. При этом Комитет по компенсациям отслеживает, чтобы компенсационная политика помогала в достижении предприятием поставленных стратегических целей и задач и не была нацелена исключительно на достижение краткосрочных результатов в ущерб долгосрочному развитию предприятия;

3) Финансовый комитет – контролирует основные направления расходования финансовых ресурсов предприятия, соответствие объемов финансирования капитальных вложений объему денежных средств, генерируемому предприятием в процессе операционной деятельности, определяет политику по привлечению средств.

4) Комитет по номинированию – контролирует назначения на высшие руководящие посты предприятия.

Следует отметить, что в больших акционерных обществах сотрудники даже и не знают своих акционеров, и в лице членов Совета директоров видят единственную связь с владельцами компании.

### **3.5. Профессионализм.**

Профессионализм является третьим составным элементом внутренней среды. Согласно статистике 50% банкротств предприятий произошло из-за ошибок персонала либо его низкой квалификации. Профессионализм это сочетание знаний и опыта. Только профессиональный человек знает что и как правильно делать и спокойно, уверенно и достойно выполняет свою работу, тогда как непрофессиональные люди делают ошибки, которые обычно покрывает генеральный директор или вышестоящий руководитель, требуя взамен лояльности к нему лично. Профессионала трудно склонить, например, к получению взятки, так как ему, обычно, присуще самоуважение и он ценит свою репутацию.

Еще раз напомню о своем опыте, когда я, в начале своей карьеры, работал на предприятии, генеральный директор которого плохо контролировался со стороны холдинговой компании. Он предпочитал иметь не самых знающих и опытных сотрудников в своем трудовом коллективе. Внутри предприятия воцарилась атмосфера чиновничества и преклонения перед каждым вышестоящим начальником, а в особенности перед генеральным директором. Его решения не подвергались сомнению, тем более анализу либо контролю. Это привело к полной деградации внутреннего контроля на предприятии. Итогом деятельности этого предприятия стала его ликвидация. Наличие на этом предприятии процедур внутреннего контроля на бумажных носителях не помогли ему избежать печального конца.

Предприятие должно взять на себя обязательство нанимать на должности только профессиональные кадры. Для этого оно:

1. Должно разработать политику и процедуру найма персонала внутри и вне предприятия, обязывающих осуществлять выбор будущего сотрудника на альтернативной основе по критерию профессиональных навыков, на основе ряда интервью с руководителями заинтересованных и взаимодействующих подразделений, тестов, анализа информации с рынка;

2. Должно определить, какие знания и опыт должны быть присущи должности, которую необходимо заполнить, то есть описать и оценить должность исходя из стоящих текущих и стратегических задач (не нужно нанимать дорогостоящего электрика для того, чтобы выполнять работу по вкручиванию лампочек);

3. Должно следовать процедуре найма персонала для всех должностей без исключения, объективно оценивая кандидатов из числа сотрудников и претендентов со стороны на соответствие их профессиональных качеств, требуемым качествам, присущим данной должности. Сделать честный и объективный выбор. Очень часто этот выбор трудно сделать, во-первых, профессиональный труд

стоит дорого, во-вторых, на вашу объективность влияет множество факторов: просьбы друзей, рекомендации руководства и т.д. Однако, вы должны помнить, что делая этот выбор вы формируете соответствующую внутреннюю среду. Вы понимаете, во-первых, что непрофессионал не даст хорошего профессионального совета и его решение будет ошибочно, во-вторых, если это не амбициозный человек, то люди будут относиться к нему скептически или с пренебрежением, и не обращаться к нему с рабочими вопросами, если это амбициозный непрофессионал, то его **агрессивное незнание** создаст невыносимые условия работы другим коллегам и приведет к неминуемым ошибкам в сфере его ответственности.

Предприятие должно взять на себя обязательство поддерживать профессиональный уровень сотрудников на уровне, необходимом для достижения его целей и задач. Для этого оно:

1. Должно стараться удержать профессиональных сотрудников, соответствующих требованиям занимаемых должностей;
2. Должно периодически переоценивать требования компании к уровню знаний и опыта для всех должностей и осуществлять мониторинг соответствия профессионализма сотрудников, занимающих эти должности, требованиям этих должностей;
3. Чтобы компенсировать пробелы в знаниях и опыте, организует обучение для своего персонала;
4. Внедряет систему оценки и индивидуального развития сотрудников.

Российское предприятие решило привлечь долгосрочный капитал на рынках США. Его финансовый директор знает и использует на практике GAAP, однако у него не хватает специфических знаний и опыта работы для подготовки выхода предприятия на рынок ценных бумаг США. Владельцы решили не нанимать нового финансового директора с требуемыми для выполнения поставленной задачи знаниями и навыками, а нанять профессионального консультанта со стороны для решения узкой специальной задачи и организовать обучение для финансового директора и отдела консолидированной отчетности по данному вопросу.

### **3.6. *Философия и стиль управления.***

Философия и стиль управления это четвертый составной элемент внутренней среды. Для лучшего понимания этого элемента представим двух водителей, движущихся по скоростной трассе. Первый – молодой человек, летит со скоростью 170 километров в час по левой полосе непристегнутый ремнями безопасности, второй – водитель со стажем в возрасте 40-50 лет едет по средней полосе со скоростью 100 километров в час, пристегнутый ремнями безопасности. Мы можем представить, что у них одинаковые этические ценности, по крайней мере, по отношению к себе – и тот и другой любят себя, и тот и другой не хотел бы оказаться в реанимации. **Но у них разные стили вождения.** Почему? Может быть, у водителя со стажем уже есть опыт разбивания головой лобового стекла автомобиля с последующим длительным лечением или молодой человек просто засыпает за рулем, если едет со скоростью меньше 120 километров в час. Однако, каждый из них создает соответствующую обстановку вокруг себя и берет соответствующие риски.

Также и предприятия, могут иметь сходные этические ценности, но при этом **отличаться стилем управления, философией управления.** В одном предприятии царит автократия, а в другом демократия. На одном - нервозность, а на другом - спокойствие. У одного предприятия стиль управления может быть формальным, у другого неформальным. Например, в «Capital Group» решения принимаются во время совместного короткого очного совещания всех согласующих сторон, а в «Procter&Gamble» решения согласуются заочно путем рассылки материалов согласующим сторонам по электронной почте.

Философия и стиль управления менеджмента оказывают существенное влияние на отношение к внутреннему контролю на предприятии и, соответственно, определяют на какие риски предприятие идет, а какие риски отвергает. И отношение к внутреннему контролю на предприятии, успешно преодолевшем до сих пор те огромные риски, на которые оно шло, может отличаться от отношения к внутреннему контролю на предприятии, которое испытало суровые времена, например, общения с контролирующими органами (ФНС, УБЭП и др.), из-за того, что менеджмент (осознанно или неосознанно) рискнул поработать на опасной территории.

Я был свидетелем того, как в компании, делающей бизнес в сфере высоких технологий, с неформальным и демократическим стилем управления и соответствующим безалаберным отношением к первичным документам и бухгалтерскому учету со стороны всего менеджмента после первой же серьезной налоговой проверки отношение к учету и контролю настолько формализовалось, что могло служить эталоном для некоторых компаний с авторитарным, формальным стилем управления.

В быстро растущей компании с правильным отношением к внутреннему контролю владельца, Совет директоров и менеджмент особое внимание уделяют достаточности уровня контроля на направлениях быстрого роста и высоких рисков с целью снизить уровень риска нежелательного исхода до приемлемого.

Философия и стиль управления также определяют отношение менеджмента к уровню консерватизма финансовой отчетности, то есть консервативный или агрессивный выбор из имеющихся альтернатив правил и принципов учета, оценок (например, объемов выполненных работ, запасов) менеджмент делает для их последующего применения при формировании финансовой отчетности предприятия.

### **3.7. Структура управления.**

Структура управления это пятый составной элемент внутренней среды. Структура управления – это дизайн внутреннего устройства предприятия (укрупненный пример представлен на Рис. 1,2), с помощью которого именно это предприятие планирует свою деятельность, реализует планы и контролирует результаты работы. Организационная структура определяет:

- 1) Перечень основных должностей;
- 2) Укрупнено их сферу полномочий и ответственности;
- 3) И соподчиненность.

Если структура управления предприятием не отстроена и напоминает хаос или построена неправильно с ошибками, то управлять таким предприятием тяжело, а тем более его контролировать. Для целей эффективного внутреннего контроля организационная структура должна быть грамотно разработана и формализована в документах.

Предприятие строит организационную структуру таким образом, чтобы она максимально покрывала его потребности и нужды. При разработке организационной структуры необходимо учитывать:

- 1) Размер предприятия. Для больших организаций, имеющих большое количество производственных единиц и международную сбытовую сеть, подойдут иерархические структуры с большим количеством уровней и формализованными межуровневыми связями, тогда как, если данную организационную структуру применить для небольшого предприятия, то она, вероятно, будет препятствовать обмену информации внутри него;
- 2) Отраслевые особенности. Например, большинство нефтяных компаний построены по принципу цепочки создания стоимости: департамент геологоразведки и добычи, департамент по транспортировке нефти, департамент по переработке нефти, департамент по транспортировке нефте-

продуктов, департамент по сбыту нефтепродуктов, департамент по управлению сетью заправочных станций. То есть нефтяная компания собирает всю добавленную стоимость на каждом звене цепочки создания стоимости от добычи нефти до реализации нефтепродуктов на бензоколонке;

3) Особенности деятельности самого предприятия. Например, компания объединяет в себе два различных бизнеса: банковский бизнес и мясоперерабатывающий завод;

4) Устоявшиеся правила разделения полномочий и ответственности, соподчиненности, подотчетности и так далее, универсальные для всех предприятий. Например, нельзя подчинить контролера сбытового подразделения руководителю этого подразделения. Правильно будет его подчинить одному из заместителей финансового директора, но никак не ниже этого уровня;

5) Последние тенденции в теории управления, которые отражают изменения, происходящие в природе бизнеса. Например, влияние технического прогресса на конкурентоспособность того или иного предприятия увеличивается; Этот процесс находит свое отражение в правилах построения организационной структуры предприятия: подразделение главного технолога стали выводить из подчинения заместителя генерального директора по производству и подчинять напрямую генеральному директору. При этом на подразделение главного технолога возлагают функция разработки передовых технологий для производственных подразделений, обеспечивающих лидерство предприятия среди конкурентов.

Пример: Компания разместила свои акции на бирже и перестала быть собственностью единственного владельца. Ранее все сотрудники отчитывались напрямую вышеупомянутому собственнику. Вновь избранный Совет директоров и генеральный директор решили внести ясность в структуру управления предприятием и формализовать ее на бумаге. В результате тщательного анализа они пришли к единому мнению, что целесообразно сформировать три основных департамента:

- 1) Продаж и обслуживания покупателей;
- 2) Закупок;
- 3) Планирования и учета, с целью контроля за деятельностью всего предприятия

и подчинить руководителей этих департаментов напрямую генеральному директору. Для каждого департамента была определена сфера деятельности в рамках предприятия и назначен его руководитель. Структура управления предприятием, сферы деятельности департаментов, линии подчиненности были нарисованы на рисунке и описаны в таблице и утверждены приказом генерального директора. Периодически предприятие обновляло описание организационной структуры с целью отражения принятых изменений.

На Рисунке 10 представлен пример организационной структуры управления финансово-экономической деятельностью на крупном предприятии. Пример является иллюстративным.

Совету директоров подчиняется руководитель подразделения внутреннего аудита. Он так же он проводит проверки по запросу генерального директора, но ему не подчиняется.

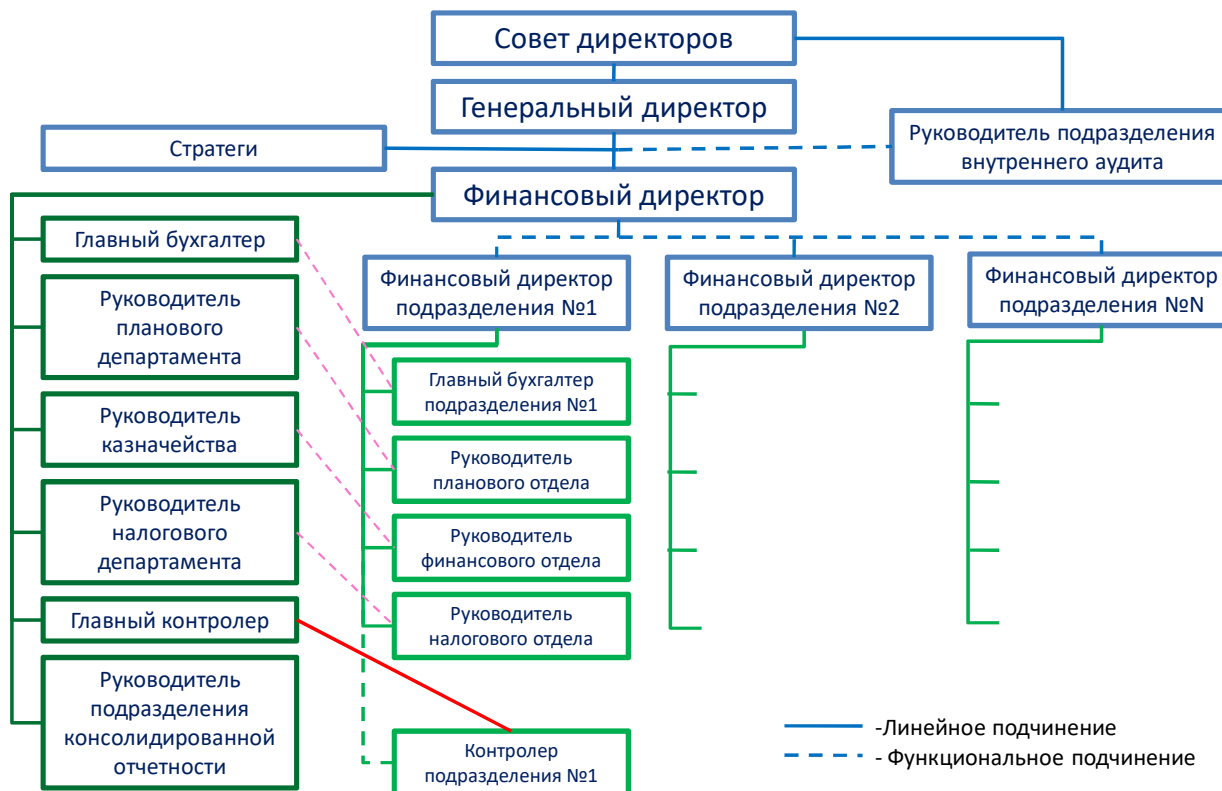
Генеральному директору подчиняются стратеги, разрабатывающие варианты стратегических целей, стратегий их достижения, модели поведения основных предпосылок (цен, инфляции, курсов валют и т.д.) и финансовый директор (CFO).

У финансового директора в его непосредственном (линейном) подчинении находятся:

- 1) Главный бухгалтер;
- 2) Руководитель планового департамента;
- 3) Руководитель казначейства;
- 4) Руководитель налогового департамента;
- 5) Главный контролер;
- 6) Руководитель подразделения консолидированной отчетности.



## Организационная структура управления финансово-экономической деятельностью на крупном предприятии



**Рис. 10** Организационная структура управления финансово-экономической деятельностью на крупном предприятии

Каждое производственное подразделение от №1 до №N имеют своих руководителей, непосредственно (линейно) подчиняющихся генеральному директору. Этим руководителям производственных подразделений непосредственно (линейно) подчиняются финансовые директора этих подразделений. Финансовые директора подразделений также подчиняются финансовому директору предприятия, однако это подчинение является функциональным. Финансовые директора подразделений могут иметь в своем непосредственном (линейном) подчинении:

- 1) Главного бухгалтера подразделения №1;
- 2) Руководителя планового отдела;
- 3) Руководителя финансового отдела;
- 4) Руководителя налогового отдела.

Набор отделов зависит от размера и специфики деятельности подразделения. Каждый из вышеперечисленных руководителей отделов функционально подчиняются соответствующему руководителю функционального департамента предприятия.

Обычно контролер подразделения непосредственно (линейно) подчиняется Главному контролеру предприятия, а функционально соответствующему финансовому директору подразделения, однако бывает и наоборот.

Финансовый директор предприятия руководит всей финансово-экономической работой на предприятии, за исключением разработки стратегии и внутреннего аудита.

Главный бухгалтер организует работу по учету (бухгалтерскому, налоговому, управленческому, по международным стандартам или GAAP) и составлению отчетности по Российским стандартам, налогам. Он так же возглавляет методологическую работу по бухгалтерскому учету.

Руководитель планового департамента возглавляет работу по разработке основных плановых предпосылок (цен, инфляции, курсов валют и т.д.), долгосрочных (например, пятилетних) планов, годовых планов, производственных контрактов, руководит составлением управленческой отчетности, краткосрочных прогнозов, выявлением и анализом рисков, осуществляет контроль за эффективностью инвестиций. Он также возглавляет методологическую работу по планированию, управленческой отчетности и управлению инвестициями.

Руководитель казначейства взаимодействует с банками по вопросам расчетно-кассового обслуживания, руководит работой по привлечению и размещению денежных средств, страхованию рисков, возглавляет работу по финансовому планированию и отчетности, установлению кредитных лимитов, контролирует расходование финансовых ресурсов.

Руководитель налогового департамента возглавляет контроль за соблюдением налогового законодательства, методическую работу по налоговому учету и работу с государственными фискальными органами.

Главный контролер возглавляет контроль за соблюдением политик и процедур внутреннего контроля на предприятии, руководит методологической работой в области внутреннего контроля.

Руководитель подразделения консолидированной отчетности руководит подготовкой консолидированной отчетности по Международным стандартам или GAAP, возглавляет методическую работу в этом вопросе.

### **3.8. *Разделение полномочий и ответственности.***

Разделение полномочий и ответственности это шестой составной элемент внутренней среды.

Как и большинство молодых бизнесменов, мы с партнером пренебрегали вопросами внутренней организации предприятия, в том числе и вопросом разделения полномочий и ответственности. Мы считали их второстепенными, да и по правде говоря, не хотелось ими заниматься. Скучно это, да и денег было мало. Однако предприятие росло и бардака в нем становилось все больше и больше.

Однажды заместитель директора по производству (честнейший и талантливейший человек), исходя из лучших побуждений, закупил товар для дальнейшей перепродажи через розничную сеть. Этот товар продавался в течение трех лет. Ни в каких внутренних документах предприятия и даже на словах не было закреплено исключительное право и обязанность закупать товар для дальнейшей его перепродажи за другим сотрудником - заместителем генерального директора по закупкам.

Второй случай. Зимой, в период резкого сезонного падения продаж, финансовый директор сбытовой сети весь персонал сажал на голый оклад из лучших побуждений по экономии средств. В одном из магазинов ответственность за кадровые вопросы не была закреплена ни за одним из менеджеров, и поэтому мониторить настроение персонала и предупреждать о готовящихся увольнениях было некому. В результате этот магазин к началу сезона терял безвозвратно самые лучшие кадры, делавшие ему выручку. Все эти и многие другие просчеты я отношу на свою неорганизованность и неосознание мною важности вопроса упорядочения внутренней организации предприятия.

Полномочия – это перечень вопросов и лимит(сумма) самостоятельности в принятии решений, в пределах которых сотрудник, занимающий соответствующую должность, **наделен правом** решать задачи, стоящие перед ним.

Ответственность - это перечень вопросов и лимит(сумма) самостоятельности в пределах которых сотрудник, занимающий соответствующую должность, **обязан** решать проблемы, поступающие к нему.

Предприятие в соответствии с выбранной организационной структурой и стоящими перед каждой позицией этой структуры целями должно наделить каждую позицию полномочиями и закрепить за ней соответствующую полномочиям ответственность. При закреплении полномочий и ответственности должен быть четко указан руководитель, к которому необходимо обратиться, если сотрудник не до конца понимает своих полномочий, если у сотрудника не хватает полномочий, либо проблема больше уровня его ответственности. Полномочия и ответственность разных должностей не должны пересекаться, но могут поглощаться по принципу подчиненности. Еще раз обращаю внимание на то, что полномочия должны быть достаточными (но не более) для решения стоящих перед данной должностью задач, а ответственность должна быть подкреплена необходимыми (но не более) ресурсами для решения поступающих проблем. Если вы делегировали полномочия и закрепили ответственность, то необходимо установить и механизмы контроля за их соблюдением.

Пример. В торговой сети было принято решение, что закупками товаров для их последующей перепродажи будет исключительно заниматься руководитель департамента закупок и менеджеры этого департамента. Однако был установлен лимит на заключение договоров с поставщиками товаров:

Генеральный директор – без ограничений по сумме сделки;

Руководитель департамента закупок – сделки до 200 тысяч рублей;

Менеджер департамента закупок – сделки до 40 тысяч рублей.

То есть в случае если необходимо подписать договор с поставщиком на сумму 300 тысяч долларов, то необходимо идти за подписью к генеральному директору.

Для того, чтобы распределить полномочия, ответственность, установить лимиты и подчиненность необходимо:

- 1) Описать бизнес-процесс для которого определяются полномочия и закрепляется ответственность;
- 2) Определить должности, участвующие в рассматриваемом бизнес-процессе и описать их роли;
- 3) Распределить полномочия, закрепить ответственность за каждой должностью, участвующей в бизнес-процессе. При распределении полномочий необходимо внедрять в ткань бизнес-процесса превентивные механизмы контроля, например принцип разделения обязанностей, принцип формального санкционирования (См. Раздел 6.2.);
- 4) Установить лимиты полномочий и ответственности и определить руководителя, к которому необходимо обратиться в случае нехватки полномочий или когда проблема выше установленного уровня ответственности;
- 5) Установить механизмы контроля за соблюдением установленных полномочий, ответственности и их лимитов;
- 6) Полномочия, ответственность, лимиты, подчиненность описать в таблице и на схеме и утвердить приказом генерального директора;
- 7) Периодически производить их обновление.

В результате этого упражнения у менеджеров предприятия появится ясное понимание как они должны действовать в процессе реализации того или иного бизнес-процесса и работы предприятия в целом.

Одной из функций Совета директоров является мониторинг соответствия разделения полномочий и ответственности внутри предприятия его целям и задачам, изменяющимся бизнес-процессам. Это функцию Совет директоров реализует через систематические встречи членов совета директоров, отвечающих за этот вопрос с членами ревизионной комиссии, внешними и внутренними аудиторами, сотрудниками юридической службы, службы финансового директора, кадровой службы,

ключевыми менеджерами предприятия. На этих встречах обсуждаются вопросы правильности распределения полномочий и ответственности для того или иного бизнес-процесса, правильности назначения лимитов для той или иной должности, достаточности уровня контроля, появления потенциальных рисков по нарушению менеджерами политик и процедур в этой области. В результате этой работы Совет директоров информирует менеджмент о возможных рисках нежелательных действий со стороны сотрудников по причине неправильного распределения полномочий и ответственности внутри предприятия и дает рекомендации по изменениям.

На западе наблюдается тенденция делегировать полномочия по принятию решений все дальше вниз по иерархии (Рис. 11), к тем, кто непосредственно участвует в производственных процессах, заключает сделки. Этим самым предприятие пытается быстрее реагировать на изменение рынка, полнее удовлетворить запросы покупателей, немедленно у прилавка решать их проблемы, быть гибче в решениях, то есть повысить свою конкурентоспособность.

### Иерархическая структура управления

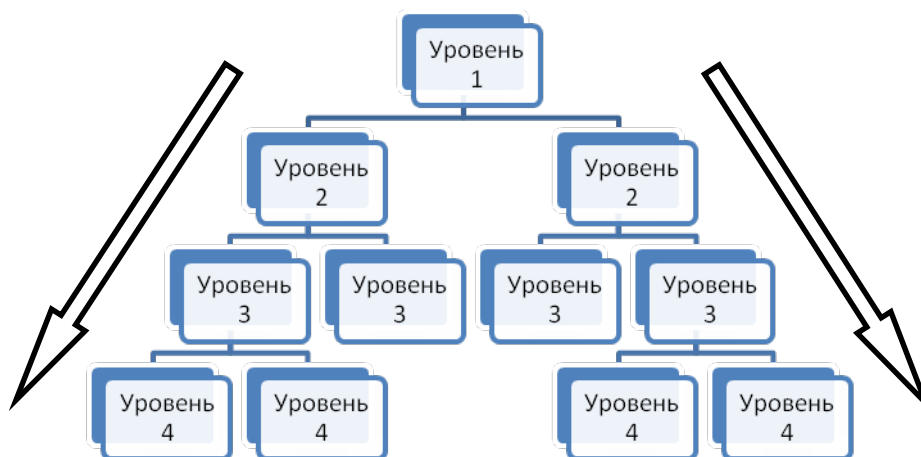


Рис. 11 Иерархическая структура управления.

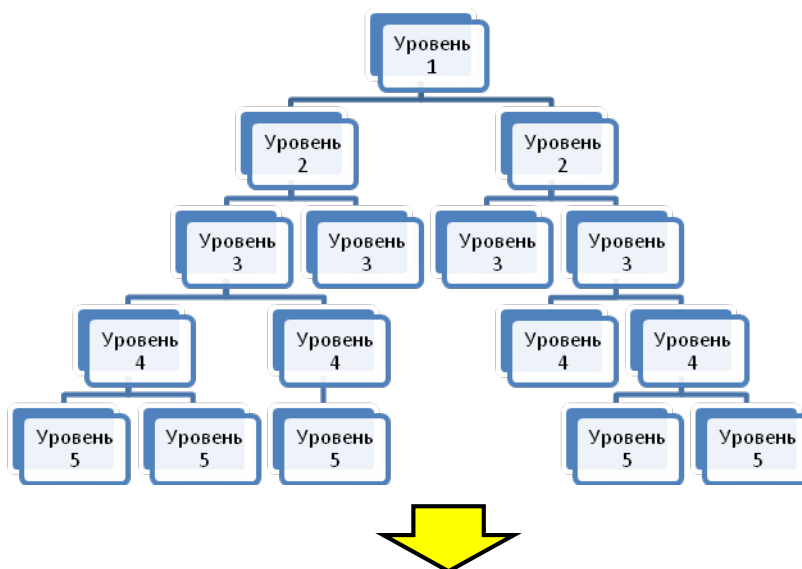
Например, с целью повышения эффективности продаж электроинструмента оптовая фирма наделяет менеджеров по продажам полномочиями самим определять скидку для каждого покупателя, при этом обязывает их по всему объему проданных за год товаров выйти на общую скидку не более 30% от цен в прайс-листе. То есть фирма стимулирует проявление инициативы и творчества у людей, которые непосредственно и ежедневно взаимодействуют с реальным рынком, а не следят за ним через призму неодушевленных отчетов. Эталоном может служить бабка на рынке, которая определяет цену на семечки по виду и поведению покупателя и дает скидку в зависимости от вашего напора и желания поторгаться, но при этом никогда не остается внакладе.

Делегирование полномочий и ответственности на нижние уровни иерархии управления очень трудная задача. Сложность заключается в том, что вы должны делегировать сотруднику только (**исключительно**) тот объем полномочий, который необходим и достаточен ему для решения задач, поставленных перед ним, и быть уверенными, что он распорядится этими полномочиями честно и правильно. Готова ли оптовая фирма по продаже инструмента к тому, что один из менеджеров предоставит покупателям скидку в размере 45% от прайс-листа с целью поддержания доли фирмы на рынке. При принятии подобных решений необходимо выявить и проанализировать все риски, которые могут возникнуть в результате использования сотрудником делегированных ему полномочий. Затем рассчитать размер убытков, которые возникнут, если вышеупомянутые риски реализуются, и их с доходами, которые вы предполагаете получить от этого нововведения. Данная модель также требует сложных механизмов контроля. Практика показала, что люди, в большинстве случаев, правильно ис-

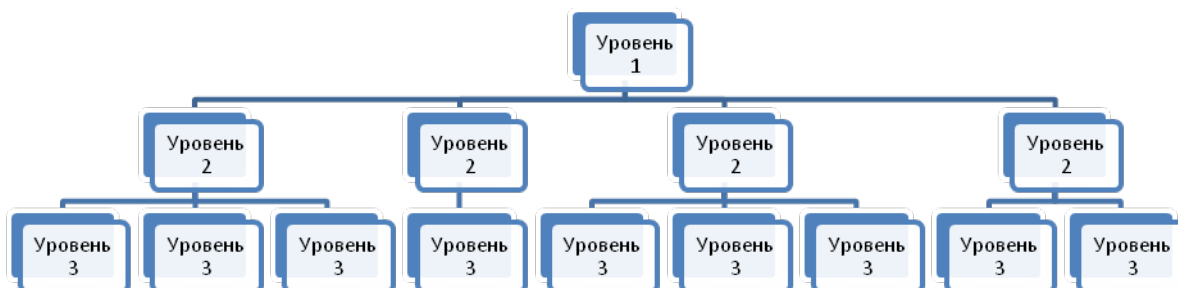
пользуют свои полномочия, если они информированы и четко понимают цели и задачи стоящие перед предприятием, перед подразделением и перед ними самими.

Делегирование полномочий и ответственности на нижние уровни иерархии управления также помогает уменьшить число уровней управления в иерархии организации (структура управления организации становится более плоской (Рис. 12)) и ведет к сокращению времени на принятие решений, реакцию компании на изменения и т.д.

### *Структура «А» – до уплощения*



### *Структура «Б» – после уплощения*



**Рис. 12** Уплощение иерархической структуры управления

### **3.9. Кадровая политика.**

Кадровая политика это седьмой составной элемент внутренней среды.

Необходимо помнить, что успех вашего предприятия зависит от людей – крылатое выражение «кадры, овладевшие техникой, решают все» актуально и по сей день. Можно часто услышать, что все работающие в снабжении воры. Это происходит потому, что на большинстве российских предприятий отсутствует кадровая политика.

Кадровая политика это то отношение, которое ежедневно на практике менеджмент демонстрирует к своим сотрудникам и ответная реакция со стороны сотрудников к предприятию и менеджменту в открытой или скрытой форме. Если за воротами предприятия сотрудники злословят, что у генерального директора «все хорошо» и катается он как сыр в масле и ему на нас наплевать, то шанс у такого предприятия потерпеть крах существенно возрастает, потому что согласно статистики 20% предприятий стали банкротами по причине мести или бездействия со стороны сотрудников.

Кадровая политика начинается с момента найма персонала. Сам процесс, как происходит наем персонала, сильно влияет на атмосферу во внутренней среде предприятия. Если до найма персонала был изучен рынок труда, была оценена должность и определен уровень нанимаемого специалиста, был составлен список из внутренних и внешних претендентов, рассмотрены их квалификационные качества и проведены интервью с сотрудниками отдела кадров, будущим руководителем и руководителями смежных подразделений и определен наилучший кандидат по объективному принципу, то такой подход наглядно покажет приверженность предприятия к лучшим стандартам кадровой политики и профессиональному подходу.

Важным элементом кадровой политики является система оплаты труда. Она включает как заработную плату, так и систему премирования (стимулирования). Если вы хотите нанять специалиста, например, в отдел сбыта, подешевле, то у вас этот специалист «доберет» до рыночного уровня (либо более) оплаты его труда через «откаты». Один директор департамента по развитию бизнеса крупной компании сказал, что есть два пути выполнить проект: первый, это нанять несколько честных профессионалов с высокой оплатой «по рынку» и с минимальным количеством элементов контроля они выполнят проект, второй, нанять большое количество низкооплачиваемых непрофессионалов, построить сложную систему контроля, и они выполнят проект. И тот и другой вариант имеют право на жизнь, только во втором варианте риски выхода за пределы сметы и сроков выше, чем в первом.

Еще важными элементами кадровой политики являются:

- условия работы на рабочем месте и в трудовом коллективе (если руководитель управляет с помощью крика и мата, то позитивного отношения к предприятию со стороны сотрудников ожидать не приходится);

- социальный пакет (купить медицинскую страховку для сотрудника предприятия не так дорого, однако сотрудник, после нескольких посещений врача, почувствует заботу о себе со стороны предприятия и, как минимум, его настрой добавит позитив во внутреннюю среду предприятия);

- развитие персонала через системы периодической оценки профессионального уровня и программы индивидуального развития, обучения, повышения квалификации, ротации формируют понимание у сотрудников, что предприятие в них нуждается, что оно готово вкладывать деньги в их профессиональный рост, то есть в их будущее. Очень важно поставить на периодическую основу оценку руководством и самооценку уровня профессионального развития сотрудника, постоянно актуализировать план его индивидуального развития и давать оценку его выполнения;

- продвижение персонала по служебной лестнице и повышение заработной платы, основанное на периодической оценке:

- а) Вклада сотрудника в выполнение производственного контракта предприятия, подразделения и его личного;

- б) Квалификации сотрудника;

- в) Результатов программы индивидуального развития

наглядно покажет желание предприятия растить и развивать свои собственные кадры на основе профессионального подхода и с учетом индивидуальной инициативы.

Особо остановлюсь на обучении персонала. Обучение не должно быть единоразовым. Оно должно быть постоянным. Персонал предприятия должен быть подготовлен к преодолению новых трудностей и реализации новых возможностей, возникших на пути предприятия. А эти трудности и возможности все чаще приносит нам этот безумный мир меняющихся технологий и бурно растущей конкуренции. Неподготовленный персонал обычно блокирует нововведения, прогрессивные инициативы и хоронит их, либо его приходится заменять через увольнение и последующий наем квалифицированных кадров.

Проводя кадровую политику, заботясь о людях предприятие, через кадровую политику, демонстрирует сотрудникам **свои** ожидания в вопросах этического поведения, добросовестности, профессионализма.

Для эффективной кадровой политики на предприятии необходимо выполнить следующий перечень мероприятий (перечень не является исчерпывающим, а наоборот является некоторой отправной точкой для построения полного исчерпывающего перечня):

1) Владельцы, Совет директоров, менеджмент разрабатывают и внедряют следующие внутренние документы:

- а) политику и положение о заработной плате персонала;
- б) политику и положение о краткосрочном и долгосрочном стимулировании персонала;
- в) политику и процедуру по найму персонала;
- г) политику и положение по привилегиям;
- д) политику и положение по социальным льготам;
- е) политику и положение по обучению персонала;
- ж) политику и положение по ротации персонала;
- з) политику продвижения по служебной лестнице;

2) Предприятие разрабатывает должностные инструкции для всех позиций организационной структуры управления и на периодической основе обновляет их, приводя в соответствие с требованиями, предъявляемыми к той или иной позиции;

3) Предприятие систематически исследует рынок труда и приводит сетку оплаты труда в соответствие с рыночными уровнями;

4) Предприятие осуществляет наем и продвижение персонала в четком соответствии с утвержденными политиками и процедурами на основе альтернативности, квалификации, опыта работы, этических ценностей кандидатов. Например, руководитель подразделения при поиске сотрудника на открывшуюся вакансию обязан опубликовать на сайте кадровой службы объявление с приглашением заинтересованных сотрудников предприятия принять участие в отборе кандидата на альтернативной основе и направить ему свое резюме;

5) Предприятие периодически проводит аттестацию рабочих мест и «замеры» морального климата в коллективе;

6) Предприятие периодически проводит оценку профессионального уровня сотрудника, его ответственности требованиям занимаемой должности, совместно с сотрудником разрабатывает план индивидуального развития и отслеживает результаты его выполнения;

7) Предприятия создает условия для непрерывного обучения сотрудников и реализации их планов индивидуального развития. Например, в производственных контрактах каждого подразделения предприятия был включен пункт о количестве рабочих дней, которые каждый работник обязан использовать на обучение (от 5 рабочих дней до 7) и прилагался перечень курсов, которые сотрудник может посетить по выбору.

8) Владельцы и Совет директоров отводят существенную часть производственного контракта вопросам достижения долгосрочных стратегических, а не краткосрочных целей, и нефинансовых результатов (удовлетворенность покупателей и заказчиков, высокий профессиональный уровень сотрудников предприятия и т.п.);

9) Владельцы и Совет директоров систематически анализируют компенсационный план высшего менеджмента на предмет продавливания последним системы внутреннего контроля (например, завышение отчетных показателей над фактическими) с целью получения незаслуженного вознаграждения.

### **3.10. Заключение к главе «Внутренняя среда предприятия».**

Мы закончили рассматривать компоненты, формирующие внутреннюю среду внутреннего контроля предприятия. Невозможно найти два полностью одинаковых человека, поэтому и компоненты внутренней среды, основу которых составляют люди, уникальны для каждого предприятия, а соответственно и сама внутренняя среда уникальна и не повторяется от предприятия к предприятию. Даже внутри предприятия, если оно организовано, например, по региональному принципу, внутренняя среда одного регионального подразделения будет отличаться от внутренней среды другого, так как они будут управляться с учетом региональной специфики, и в этом случае важно понять различия во внутренних средах этих подразделений и оценить их влияние на процессы внутреннего контроля того или иного подразделения.

Из вышеизложенного материала можно сделать однозначный вывод, что **основным, базовым элементом эффективной системы внутреннего контроля предприятия является позитивная внутренняя среда**, однако при создании позитивной внутренней среды предприятия нельзя навязывать универсальные шаблоны, а лишь необходимо следовать общепризнанным принципам.

Малые и средние предприятия имеют большое преимущество перед большими, так как они могут быстрее и эффективнее создать и поддерживать позитивную внутреннюю среду предприятия и с помощью нее компенсировать отсутствие дорогостоящих механизмов внутреннего контроля. Малое и среднее предприятие может не иметь формализованного на бумаге «Кодекса этических стандартов и стандартов поведения на предприятии», но это не означает, что у него отсутствуют этические ценности. Не обязательно иметь бумагу, важно иметь этические ценности и следовать им. Собственники и генеральный директор на совещаниях, личных встречах с сотрудниками, контрагентами могут вербально устанавливать этические ценности предприятия. В этом процессе особенно важен их личный пример, их личные этические ценности, потому что именно их этические ценности станут этическими ценностями предприятия, а пожелание «делайте, как я говорю, а не как делаю» не работает.

Однако не стоит забывать инвестировать деньги и время и в формальные механизмы внутреннего контроля, например в наем независимого совета директоров. Эти затраты могут с лихвой окупиться тем, что предприятие избежит потенциальных ошибок и преднамеренных нечестных действий, так как мудрый совет со стороны уважаемого независимого члена совета директоров может избавить вас от многих неприятностей в этой непредсказуемой жизни.

**Предприятие избежит потенциальных ошибок и преднамеренных нечестных действий, инвестируя деньги и время в создание позитивной внутренней среды – базового элемента внутреннего контроля.**

### **3.11. Оценка состояния компонентов внутренней среды на предприятии.**

Каждый компонент внутренней среды необходимо исследовать и оценить насколько он позитивен или негативен. Такое исследование поможет предприятию понять, какие компоненты влияют положительно, а какие отрицательно на формирование позитивной внутренней среды с целью их корректировки для улучшения процесса внутреннего контроля на предприятии. Далее мы приведем перечень индикаторов для оценки компонентов внутренней среды, но стоит помнить, что этот перечень не является исчерпывающим, а наоборот является некоторой отправной точкой для построения опросного листа.

#### ***Этические ценности.***



- Есть ли на предприятии «Кодекс этических стандартов и стандартов поведения» или иные документы, устанавливающие этические ценности (приемлемую бизнес практику, правила поведения в случае конфликт интересов, нормы этического и морального поведения и т.п.)?

- Используются ли иные средства (личные встречи с высшими руководителями, собрания, дискуссии, семинары) информирования сотрудников об установленных этических нормах предприятия?

- Информированы ли сотрудники об этических нормах предприятия?

- Информированы ли контрагенты об этических нормах предприятия?

- Поддерживают ли владельцы, Совет директоров и высший менеджмент, продекларированные этические нормы предприятия?

- Соответствует ли ежедневное поведение менеджмента продекларированным этическим нормам?

- Демонстрируют ли менеджеры на своем примере приверженность этическим нормам предприятия?

- Установлены ли каналы, по которым сотрудники могут информировать менеджмент о фактах неэтичного поведения или рисках возможных неэтичных действий?

- Существуют ли механизмы контроля соответствия поведения менеджмента и сотрудников этическим нормам предприятия?

- Отслеживаются ли отклонения сложившихся этических ценностей на предприятии от принятых в качестве эталона?

- Предпринимает ли менеджмент корректирующие воздействия с целью устранения этих отклонений?

- Оказывается ли давление на менеджмент или сотрудников, в том числе и через систему высоких бонусов, с целью выполнения ими нереалистичных планов и плановых заданий?

#### ***Совет директоров.***

- Знаете ли вы о существовании на вашем предприятии Совета директоров?

- Знаете ли вы о существовании на вашем предприятии Ревизионной комиссии?

- Знаете ли вы всех членов Совета директоров?

- Знаете ли вы всех членов Ревизионной комиссии?

- Входят ли в состав Совета директоров директора независимые от мажоритарного собственника? Если да, то сколько?

- Входят ли в состав Совета директоров директора независимые от собственников? Если да, то сколько?

- Входят ли в состав Совета директоров директора независимые от менеджмента? Если да, то сколько?

- Входят ли в состав Ревизионной комиссии ревизоры независимые от мажоритарного собственника? Если да, то сколько?

- Входят ли в состав Ревизионной комиссии ревизоры независимые от собственников? Если да, то сколько?

- Входят ли в состав Ревизионной комиссии ревизоры независимые от менеджмента? Если да, то сколько?

- В состав Совета директоров входит хотя бы один директор, имеющий экономическое образование и опыт работы по специальности?

- В состав Совета директоров входит хотя бы один директор, имеющий техническое образование и производственный опыт работы в профильной для предприятия отрасли?

- Работает ли Совет директоров и Ревизионная комиссия на периодической основе?

- Достаточно ли проводится заседаний Совета директоров и Ревизионной комиссии для решения поставленных перед ними задач?

- Существует ли годовой план работы Совета директоров и Ревизионной комиссии?

- Есть ли стратегия у предприятия?

- Формализована и утверждена ли она Советом директоров?

- Уделяет ли Совет директоров достаточно времени вопросам внутреннего контроля на предприятии?

- Знаком ли Совет директоров с этическими ценностями предприятия?

- Принимал ли Совет директоров участие в их разработке?

- Поддерживает ли он их?

- Придерживаются ли члены Совета директоров и Ревизионной комиссии этическим нормам, принятым на предприятии?

- Взаимодействует ли Совет директоров с Ревизионной комиссией и внешним аудитором по вопросам внутреннего контроля?

- Взаимодействует ли Совет директоров с генеральным директором, финансовым директором, главным контролером, финансовыми службами по вопросам внутреннего контроля?

- Осуществляет ли Совет директоров мониторинг работы менеджмента предприятия и производит ли он оценку его деятельности на периодической основе?

- Участвует ли Совет директоров в процессе оценки и управления рисками предприятия?

- Осуществляет ли Совет директоров оценку и мониторинг риска нарушения менеджментом процедур внутреннего контроля предприятия?

- Осуществляет ли Совет директоров мониторинг достоверности управленческой и финансовой отчетности предприятия и оценивает ли он риск искажения финансовой и управленческой отчетности со стороны менеджмента?

- Реально или номинально Совет директоров утверждает существенные сделки предприятия?

- Своевременно ли Совет директоров и Ревизионная комиссия рассматривают факты нарушения процедур внутреннего контроля?

### ***Профессионализм.***

- Разработана ли на предприятии политика и процедура найма персонала?

- Используется ли политика и процедура найма персонала на практике?

- Производится ли на предприятии набор персонала на альтернативной соревновательной основе?

- Существует ли должностная инструкция для каждой должности на предприятии?

- В какой степени покрыто штатное расписание должностными инструкциями?

- Формализованы ли должностные инструкции или нет?
- Описаны ли в них квалификационные требования?
- Оценены ли они по рынку?
- Обновляются ли они на периодической основе или эпизодически?
- Производится ли оценка соответствия профессиональных знаний и опыта сотрудников требованиям, предъявляемым занимаемой должностью?

***Философия, которую исповедует менеджмент и его стиль управления.***

- Идет ли предприятие на сделки с высоким уровнем риска либо оно консервативно в принятии рисков?
- Предприятие управляется демократично или авторитарно?
- Руководство выслушивает мнение профессиональных сотрудников и консультантов?
- Прислушиваются ли руководство к мнению профессиональных сотрудников и консультантов?
- Какое чувство испытывают сотрудники когда идут к начальству?
- Предприятию присущ формальный или неформальный стиль руководства?
- Является ли менеджмент сторонником прозрачной отчетности?
- Консервативный или агрессивный выбор из имеющихся альтернатив правил и принципов учета, оценок (например, объемов выполненных работ, запасов) руководство делает для их последующего применения при формировании финансовой отчетности предприятия?

***Структура управления.***

- Существует на вашем предприятии в виде утвержденного положения структура управления?
- Соответствует ли фактическая структура управления предприятием утвержденной?
- Как часто обновляется документация по описанию структуры управления?
- Все ли позиции и связи прописаны в документации по описанию структуры управления?
- Дает ли структура управления ясное и однозначное понимание полномочий, ответственности, соподчиненности и подотчетности?
- Соответствует ли структура управления предприятием задачам, стоящим перед предприятием?
- Соответствует ли структура управления предприятием отраслевым стандартам?

***Разделение полномочий и ответственности.***

- Имеется ли формализованные на бумаге описания полномочий и ответственности для ключевых должностей?
- Имеется ли формализованные на бумаге описания полномочий и ответственности для всех должностей?
- Соответствует ли фактическое распределение полномочий и ответственности утвержденному в положениях или инструкциях?
- Как часто обновляются описания полномочий и ответственности?
- Соответствует ли сложившаяся система разделения полномочий и ответственности организационной структуре?

- Способствует ли сложившаяся система разделения полномочий и ответственности выполнению задач, стоящих перед предприятием?

- Осуществляется ли мониторинг соответствия полномочий и ответственности задачам выполняемым сотрудником?

- Осуществляется ли мониторинг потенциальных рисков по нарушению менеджментом политик и процедур по разделению полномочий и ответственности?

- Достаточно ли количество сотрудников для выполнения задач по учету и отчетности для данного предприятия с учетом его размера и профиля деятельности?

### ***Кадровая политика.***

- Придерживается ли предприятие лучших практик при найме персонала?

- Существует ли на предприятии стройная система оплаты труда и система стимулирования персонала по целям?

- Соответствует ли уровень оплаты труда персонала рыночному (по профессиям и уровню квалификации)?

- Существует ли на предприятии практика постановки нереалистичных целей?

- Соответствуют ли условия труда на рабочем месте нормативам по охране труда?

- Можно ли стиль общения менеджмента с подчиненными назвать культурным?

- Обеспечивает ли предприятие своих сотрудников социальным пакетом?

- Является ли он существенным?

- Имеются ли на предприятии программы индивидуального развития, обучения, повышения квалификации, ротации, политика продвижения по служебной лестнице?

- Проводит ли предприятие периодическую (ежегодную) оценку профессионального уровня сотрудников?

## **4. Постановка целей предприятия.**

### ***4.1. Постановка целей предприятия***

Прежде чем перейти к рассмотрению второй составной части процесса внутреннего контроля «потенциальные риски и их оценка» вспомним определение внутреннего контроля, данное в начале курса:

**Внутренний контроль** – это процесс, осуществляемый советом директоров, руководством и другим персоналом компании, который направлен на обеспечение достаточной уверенности в том, что будут достигнуты цели организации в следующих направлениях:

- эффективность (effectiveness) и результативность (efficiency) деятельности компании;

- достоверность финансовой отчетности;

- соответствие действующему законодательству и нормативным актам.

Из определения следует, что внутренний контроль это процесс, который направлен на обеспечение достаточной уверенности в том, что будут достигнуты цели организации. То есть, прежде чем приступить к любой работе по внедрению какого-либо элемента внутреннего контроля или системы внутреннего контроля в целом должны быть поставлены цели предприятия. Если вы начнете внед-

рять систему внутреннего контроля либо ее элементы до постановки целей предприятия, вы напрасно потратите время, деньги и не создадите эффективной и целостной системы внутреннего контроля. Когда охраняют стадо, стреляют по волкам, а не по лесу.

Вывод:

**Прежде чем приступить к любой работе по внедрению какого-либо элемента внутреннего контроля или системы внутреннего контроля в целом должны быть поставлены цели предприятия.**

#### 4.2. *Последовательность шагов при постановке целей предприятия.*

**Шаг 1.** Постановка целей должна начинаться с определения **миссии предприятия** – то есть с общего описания идеи, ради которой создано данное предприятие (Рис. 13). Наряду с определением миссии предприятия должны быть оценены сильные и слабые стороны предприятия, имеющиеся возможности и потенциальные угрозы.

**Шаг 2,3.** Базируясь на миссии и анализе сильных и слабых сторон предприятия, имеющихся возможностей и потенциальных угроз предприятие вырабатывает **стратегические цели и стратегию** по их достижению. Стратегические цели и стратегия по их достижению представляют собой изложение укрупненных показателей деятельности предприятия с определением приоритетных, общее описание путей и действий по их достижению с увязкой доступных ресурсов.

### Постановка целей предприятия

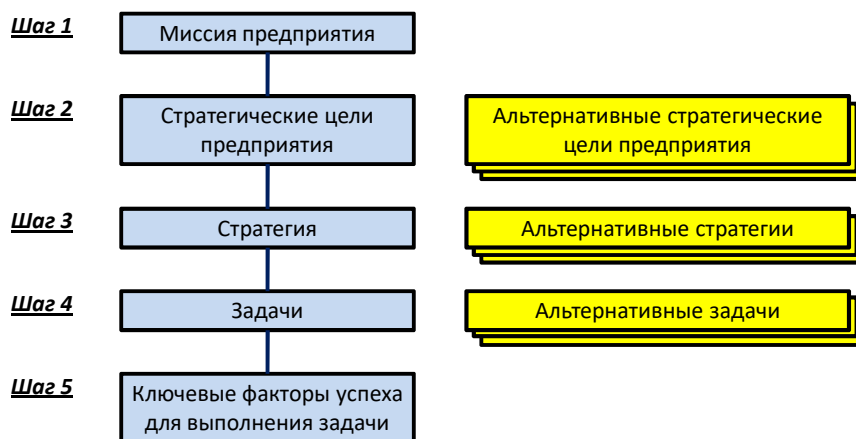


Рис. 13 Постановка целей предприятия

При постановке стратегических целей предприятия, выбирая стратегические цели среди альтернативных вариантов, собственники и менеджмент оценивают риски, связанные с достижением той или иной стратегической цели (альтернативы), и, исходя из своего аппетита и отношения к тем или иным рискам, принимают или отвергают эти риски, принимая или отвергая ту или иную стратегическую цель.

Выбирая пути и действия по достижению стратегических целей (стратегию) среди альтернативных вариантов, собственники и менеджмент оценивают риски, связанные с реализацией той или иной стратегии (альтернативы), и, исходя из своего аппетита и отношения к тем или иным рискам, прини-

мают или отвергают эти риски, принимая или отвергая ту или иную стратегию достижения стратегических целей.

Именно на этом этапе должны начать работать **первые механизмы внутреннего контроля на предприятии**, рассмотренные нами в главе «Внутренняя среда предприятия», при помощи которых будут взвешены риски и оценены возможности по удержанию ситуации под контролем, а **нереалистичные цели и неразумный аппетит к риску отвергнуты**.

**Шаг 4.** После того, как сформулированы миссия, стратегические цели предприятия и стратегия по достижению этих целей, необходимо определить **задачи**, которые необходимо выполнить для реализации стратегии, достижения стратегических целей и выполнения миссии предприятием. Эти задачи носят тактический, а не стратегический характер и формулируются вниз по иерархической структуре управления предприятием. Задачи предприятия разбиваются на задачи подразделений, задачи подразделений на задачи управлений, задачи управлений на задачи отделов, задачи отделов на задачи секторов и так далее. Выполнение задач по иерархии снизу вверх ведет к выполнению задач предприятия.

**Шаг 5.** При формировании задач на уровне предприятия и ниже по иерархии организационной структуры предприятие может идентифицировать «ключевые факторы успеха» для выполнения той или иной задачи. «Ключевые факторы успеха для выполнения задачи» это те определяющие условия (для конкретной задачи) от положительного исхода которых зависит, будет ли выполнена задача. «Ключевые факторы успеха» существуют для задач предприятия, подразделения, управления, отдела, сектора и так далее. Устанавливая задачи для того или иного подразделения менеджмент может сразу задать показатели эффективности работы этого подразделения на основе ключевых факторов успеха выполнения задачи (Рис. 14).

**Задача:** представим, что перед службой переработки и сбыта нефтепродуктов нефтяной компании стоит задача реализации нефтепродуктов на сумму 2 млрд. долларов в год. На ранке наметился высокий спрос на бензин и дизельное топливо и низкий спрос на мазут.

**Ключевой фактор успеха выполнения вышестоящей задачи:** своевременно и выгодно сбыть весь мазут, выработанный на нефтеперерабатывающем заводе из нефти. Если мазут не будет вовремя реализован, то его негде будет хранить (у нефтеперерабатывающих заводов ограничен объем хранилищ) и завод придется остановить, а следовательно прекратится производство и сбыт бензина и дизеля.

**Показатели работы подразделения службы переработки и сбыта нефтепродуктов на 2008 год на основе ключевого фактора успеха.**

Ключевой показатель эффективности (КПЭ)	Пороговый уровень	Целевой уровень	Максимальный уровень	Вес КПЭ (важность)
Заклучить договора по реализации 100% произведенного в 2008 году мазута	до 29 февраля 2008 года	до 31 января 2008 года	до 31 декабря 2007 года	<b>0,7</b>
Цена реализации мазута \$/тонну	<b>60</b>	<b>70</b>	<b>80</b>	<b>0,3</b>

Для того, чтобы предприятие реализовало свои цели и задачи в 2008 году необходимо ежемесячно контролировать выполнение службой переработки и сбыта нефтепродуктов поставленной перед ними задачи по реализации нефтепродуктов на основе ключевых показателей эффективности.

*Рис. 14* Ключевой фактор успеха выполнения задачи

Задачи на всех уровнях должны быть ясно сформулированы и количественно измеримы. Персонал предприятия должен иметь ясное понимание задач, стоящих перед предприятием, в рамках его компетенции.

Предприятие может установить разные приоритеты выполнения и разную важность задачам предприятия (Рис. 14). По ряду задач предприятие желает иметь высокую уверенность (гарантии) того, что они будут выполнены, другие задачи могут быть отнесены к группе низкоприоритетных. Од-

нако, отнесение задач к группе низкоприоритетных, не означает, что ими не следует заниматься, не следует на них распространять механизмы контроля. Второстепенным задачам не стоит уделять много времени и средств, но о них стоит помнить всегда (например, необходимо проводить инвентаризацию товаров в магазине, но делать это с периодичностью один раз в год). Обычно, к второстепенным задачам относят задачи, входящие в категорию «общие производственные задачи» и «задачи отчетности».

Если у предприятия имеется опыт по решению той или иной задачи, то набор мероприятий по решению этой задачи известен и отсутствует фактор неопределенности. Если предприятие не имеет опыта решения той или иной задачи, то предприятию необходимо найти данный опыт у других предприятий или в иных источниках. В случае если предприятие не может найти этот опыт, то этой задаче необходимо присвоить высокий уровень неопределенности с высокими рисками по ее положительному решению.

### **4.3. Классификация задач**

Несмотря на различия задач, стоящих перед предприятием на разных уровнях управления, их можно классифицировать на следующие категории:

- производственные задачи – это задачи по эффективности (effectiveness) и результативности (efficiency) деятельности компании. Их, в свою очередь, можно классифицировать на следующие подгруппы:

- специфические производственные задачи – это те, специфические для данного предприятия задачи, от эффективности выполнения которых напрямую зависит успех реализации стратегии, достижения стратегических целей и выполнения миссии предприятием. К ним могут относиться достижение предприятием определенного объема продаж, доли рынка, удержания себестоимости продукции на определенном уровне, поддержания определенного высокого уровня безопасности процессов (например, безопасности полетов);

- общие производственные задачи – выполнение этих задач обслуживает процесс выполнения специфических производственных задач. Они не являются приоритетными с точки зрения выполнения предприятием своей стратегии и достижения стратегических целей, однако они создают необходимые общие условия эффективной работы предприятия. К таким задачам относятся задачи сохранности активов, подбора и стимулирования кадров, экономической безопасности и т.п.

- задачи отчетности – это задачи по обеспечению достоверности финансовой отчетности предприятия. Это определение взято из западной теории и отражает повышенное внимание со стороны пользователей отчетности к одному из видов отчетности предприятия - финансовой отчетности, так как данный вид отчетности является движущей силой западного финансового рынка. Применительно к российской практике, где предприятия только начинают выходить на западные финансовые ранки, мы бы акцентировали внимание не только на финансовой отчетности по международным стандартам, но и на управленческой, налоговой и отчетности по российским стандартам. При таком подходе задачи отчетности – это задачи по обеспечению достоверной отчетности предприятия.

- задачи соответствия действующему законодательству и нормативным актам – это задачи по выполнению предприятием норм законов и положений регулирующих органов. Эти задачи формируются внешней, по отношению к предприятию, средой и могут быть схожи для предприятий, например, одного сектора рынка, одной отрасли.

Задачи, стоящие перед предприятием, из одной категории могут пересекаться с задачами из другой категории или обслуживать выполнение задач другой категории. Отнесение задачи к одной или другой категории зависит от многих обстоятельств. Например, для предприятия, конкурирующе-

го на рынке туалетной бумаги, очень важно обеспечить низкую себестоимость производства единицы продукции, поэтому задача по достоверному учету себестоимости производства туалетной бумаги попадет как в категорию производственных задач, так и в категорию задачи отчетности.

Некоторые предприятия используют иную классификацию задач, стоящих перед предприятием, например из категории производственных задач выделяют «задачи по обеспечению сохранности имущества».

Не следует забывать, что какие задачи поставлены и как они сформулированы также зависит и от философии, которую исповедуют руководители, их стиля управления, предпочтений, профессионализма. Поэтому задачи от одного предприятия к другому не будут похожи друг на друга, потому что честные и профессиональные люди могут видеть бизнес по разному и формулировать задачи для бизнеса по разному и, следовательно, ни один набор тщательно подобранных задач не будет оптимальным для всех предприятий. Он может быть оптимален только для одного предприятия.

При постановке задач предприятия, выбирая задачи среди альтернативных вариантов, собственники и менеджмент оценивают риски, связанные с реализацией той или иной задачи (альтернативы), и, исходя из своего аппетита и отношения к тем или иным рискам, принимают или отвергают эти риски, принимая или отвергая постановку той или иной задачи.

**И на этом этапе должны начать работать первые механизмы внутреннего контроля на предприятии, рассмотренные нами в главе «Внутренняя среда предприятия», при помощи которых будут взвешены риски и оценены возможности по удержанию ситуации под контролем, а нереалистичные задачи и неразумный аппетит к риску отвергнуты.**

В Приложении №1 мы привели учебный пример постановки миссии, стратегических целей, стратегии, задач, и ключевых факторов успеха предприятия розничной торговли продуктами питания.

## **5. Потенциальные риски и их оценка.**

### **5.1. Потенциальные риски и их оценка.**

Попробуйте ответить на такие вопросы. Что такое риск? Как измерить риск? Потратьте несколько минут и запишите свои ответы. Модель риска предполагает ответы на эти вопросы.

The Economist Intelligence Unit (информационное бюро для бизнеса) в своем исследовании определяет риск, как «угрозу того, что некое событие или действие повлияет на способность организации успешно достичь своих целей или реализовать свою стратегию». Заметим, что в соответствии с этим определением, говорить о риске можно только в контексте целей.

Вывод:

**Говорить о риске можно только в контексте целей.**

**Предприятие должно постоянно на периодической основе выявлять и анализировать риски. Этот процесс является ключевым для эффективной работы системы внутреннего контроля предприятия.**

### **5.2. Выявление рисков.**

Деятельность предприятия находится под угрозой внешних и внутренних факторов. Эти же факторы угрожают выполнению уже поставленных или предполагаемых стратегических целей, стратегии, задач предприятия. Эти факторы должны быть определены и риски выявлены.



Источниками риска для предприятия могут являться:

**- внутренние источники:**

**1) Собственники (акционеры).** Цели собственника (акционера) могут отличаться от целей предприятия. Например, собственник изымает всю прибыль предприятия для реализации своей карьеры в политике, тогда как она необходима для развития предприятия с целью удержаться на конкурентном рынке;

**2) Менеджеры, работники.** Человек самое высокоразвитое существо и самое непредсказуемое. Люди могут ошибаться, недоделывать, задерживаться, халатно относиться к работе, врать, воровать, мошенничать самыми различными способами. Человек может заболеть и не выйти на работу;

**3) Оборудование** может дать сбой или выйти из строя. С меньшей вероятностью, чем человек, но все же;

**4) Неверно поставленные цели.** Например, нереалистичный план продаж может привести к отгрузкам некредитоспособным клиентам. Задача увеличить долю рынка любой ценой может привести к серьезным убыткам;

**5) Прочие.**

**- внешние источники:**

**1) Конкуренты** представляют постоянную угрозу потери бизнеса;

**2) Поставщики** могут недопоставить или затребовать неоправданно высокую цену или слишком жесткие условия контракта. Они могут давать взятки работникам вашего предприятия для получения выгодных заказов;

**3) Клиенты** могут не оплатить товары в срок или вовсе не оплатить. Могут не исполнять условия контракта;

**4) Законодательство** (налоговое, экологическое, трудовое и т.д. и регулирующие документы). Например, таможенные правила, несоблюдение которых грозит штрафами для предприятия-нарушителя;

**5) Политические события.** Например, запрет на ввоз товаров из той или иной страны может нарушить поставки сырья для производства;

**6) Общественное мнение.** Например, потребители могут отказаться от приобретения товара под брэндом американской компании вследствие негативного отношения к текущей политике США в данном государстве;

**7) Состояние экономики и финансов.** Проблема ликвидности банков может привести к тому, что предприятию откажут в выдаче кредита под закупку оборудования.

**8) Явления природы** – также являются источниками риска. Молния может привести к пожару здания. Дождь может протечь через крышу и залить сервер. Засуха может погубить весь урожай;

**9) Прочие.**

Процесс выявления рисков должен распространяться как на уже поставленные, так и на предполагаемые стратегические цели, стратегию, задачи предприятия, и затрагивать все области деятельности предприятия внутри и вне предприятия.

Начать процесс выявления рисков целесообразно сверху вниз (Рис. 15), от рисков по:

- достижению стратегических целей предприятия;

- затем реализации стратегии предприятия;
- потом выполнению задач на уровне предприятия;
- затем выполнению задач на уровне подразделений;
- потом выполнению задач на уровне управлений и так далее.

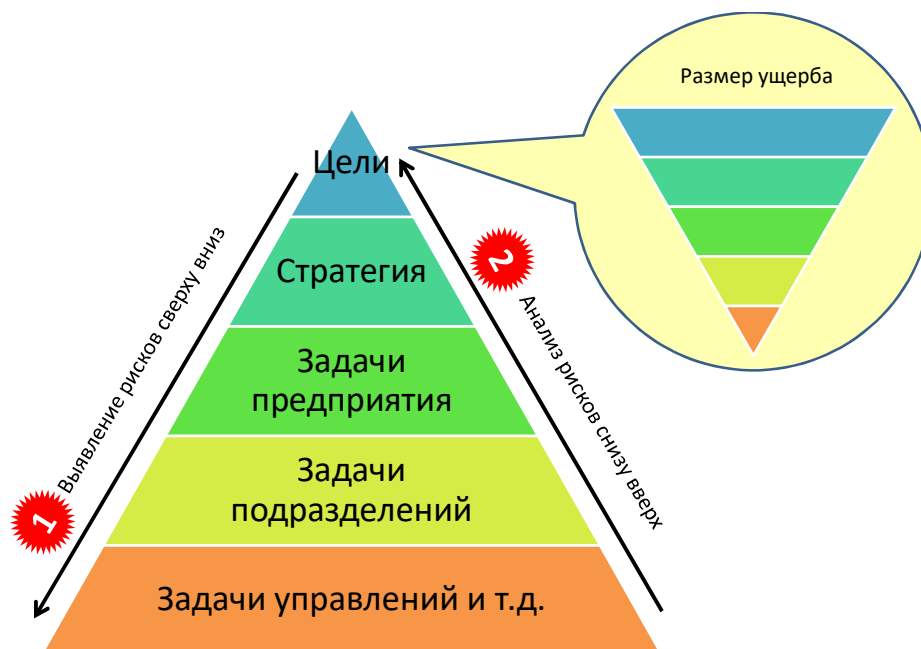


Рис. 15 Процесс выявления рисков

После того, как будут определены «корзины» рисков на каждом уровне, провести анализ рисков снизу вверх, от рисков по:

- выполнению задач на уровне управлений;
- затем выполнению задач на уровне подразделений;
- потом выполнению задач на уровне предприятия;
- затем реализации стратегии предприятия;
- потом достижению стратегических целей предприятия

с целью выявления существенных рисков на нижнем уровне, которые не были выявлены, но должны быть представлены на верхнем уровне иерархии.

Для систематизации выявленных рисков на уровне предприятия можно использовать Таблицу № 3, а на уровне подразделений и управлений – Таблицу № 4. На этапе «выявления рисков» столбцы 3 («Влияние риска»), 4 («Вероятность наступления риска»), 5 («Значимость риска») не заполняются.

Для того чтобы помочь себе в процессе выявления рисков вы можете построить модель своего предприятия наподобие общей модели предприятия, приведенной в Приложении №2. Общая модель показывает базовые процессы, лежащие в основе функционирования предприятия, и поможет вам в формировании целостной картины рисков на вашем предприятии.

Как уже упоминалось, процесс выявления рисков должен вестись постоянно на периодической основе, то есть **выявление и обновление «корзины» рисков** предприятия должно происходить **через определенный промежуток времени**, например каждый год или полугодие. Практикой под-

тверждено, что выявлять и обновлять «корзину» рисков предприятия лучше всего с чистого листа, не пользуясь информацией о рисках с предшествующих обновлений.

**Таблица №3**

**Риски на уровне предприятия**

№ п/п	Описание риска	Влияние риска	Вероятность наступления риска	Значимость риска
1	2	3	4	5

**Таблица №4**

**Риски на уровне подразделений и управлений**

Процессы	Описание риска	Влияние риска	Вероятность наступления риска	Значимость риска
1	2	3	4	5
1.Снабжение	1.1.			
	1.2.			
	1.3.			
2.Производство	2.1.			
	2.2.			
	2.3.			
	2.4.			
3.Сбыт	3.1.			
	3.2.			
	3.3.			
4.Кадровое обеспечение	4.1.			
	4.2.			
	4.3.			
	4.4.			
5.И так далее				

Много методик было разработано для выявления рисков. Большинство из них создавалось внутренними и внешними аудиторами для аудиторских проверок и включают в себя различные качественные и количественные методы по идентификации и приоритезации бизнес процессов с высокими рисками. Однако рассмотрение этих методов не является задачей этого курса.

Для иллюстрации источников рисков на уровне предприятия представим, что предприятие поставило перед собой задачу увеличить объем оптовых продаж свежесрезанных цветов в 2008 году на 30% больше по сравнению с 2007. Для выполнения этой задачи на уровне предприятия должны быть рассмотрены риски связанные с:

- источниками поставок, включая качество, количество и стабильность поставок и производителей;
- изменением курсов валют (курсовые риски);

- временем от момента загрузки до момента выгрузки товара и задержками на таможне или в карантинной службе;
- наличием и надежностью перевозчиков и стоимостью их услуг;
- вероятность запретительных мер по закупкам из той или иной страны и торговых барьеров;
- надежностью функционирования холодильного оборудования на складе;
- профессионализмом и заинтересованностью персонала отдела сбыта.

Эти риски должны быть рассмотрены в дополнение к более общим рискам, таким как:

- наличие благоприятных тенденций в развитии экономики страны;
- наличие спроса на эту продукцию на рынке;
- появление сильных игроков на вашем рынке;
- новые законы и правила, в том числе по ввозу подкарантинных товаров;
- прочие.

После того как были выявлены риски на уровне предприятия, должны быть выявлены риски на уровне подразделений, управлений, отделов по выполнению их задач. Выявляя риски на уровне подразделений, управлений, отделов по выполняемым им задачам мы лучше понимаем риски по реализации предприятием его ключевых бизнес процессов, таких как сбыт, закупки, производство, хранение, логистика, исследования и т.д. Наличие правильно отстроенного процесса по выявлению рисков на уровне подразделений, управлений, отделов вносит существенный вклад в общий процесс управления рисками предприятия и снижает вероятность неблагоприятного исхода в целом по предприятию. Например, для выполнения задачи снабжения компании, осуществляющую оптовую торговлю свежесрезанными цветами, служба снабжения должна рассмотреть следующие риски:

- цены на товар выше запланированных;
- задержка в поставке товара производителем;
- поставка в объеме меньшем, чем заказано;
- несоответствие поставленного ассортимента заказу;
- загрузка (поставка) некачественного товара производителем;
- стоимость доставки выше запланированной;
- нарушение температурного режима и уровня влажности при транспортировке;
- время груза в пути больше нормативного;
- неправильное оформление документов на поставку товара;
- задержка на таможне или в карантинной службе.

Эти риски могут повлиять на выбор поставщика, наличие альтернативных поставщиков, в том числе и в других странах, наличие четкой спецификации товара в договорах поставки с запретительными оговорками по замене заказанных, но отсутствующих в наличии позиций на аналоги, разработку регламента проверки холодильного оборудования транспортной организации и т.д.

Риски могут ранжироваться от явных к неявным, от существенных к несущественным. Естественно, что все существенные риски должны быть выявлены и проанализированы. Однако для того, чтобы не упустить в процессе поиска тот или иной важный риск, необходимо процесс выявления рисков отделить от процесса оценки вероятности наступления риска и существенности его влияния на предприятие. При этом в процессе выявления рисков тоже необходимо провести черту и отсечь

риски маловероятные и несущественные, как например риск падения метеорита на ваше предприятие, потому что количество угроз бесконечно, а процесс их выявления, анализа и оценки требует существенных ресурсов и затрат. Это бывает сделать очень сложно. Например, страховые компании в Калифорнии до землетрясения в Сан-Франциско рассматривали риск землетрясения в Калифорнии маловероятным и этот риск покрывался в рамках обычной страховки на недвижимость без взимания дополнительной платы. После землетрясения в Сан-Франциско многие страховые компании не могли покрыть свои обязательства перед владельцами недвижимости, застраховавшими свое имущество. После этого землетрясения страховые компании пересмотрели свое отношение к этому риску.

### 5.3. Анализ рисков.

После того как предприятие выявило риски по достижению поставленных или предполагаемых стратегических целей, стратегии, задач на уровне предприятия и на уровне структурных подразделений, эти риски должны быть проанализированы. Ввиду разнородности рисков, дать абсолютную количественную оценку рискам невозможно, поэтому при оценке рисков применяют относительные характеристики:

- влияние риска – размер негативных последствий (ущерб) для предприятия в случае реализации риска;
- вероятность наступления риска – вероятность того, что угроза риска реализуется;
- управляемость риска – наличие у предприятия возможностей предотвратить риск либо снизить размер негативных последствий (ущерба).

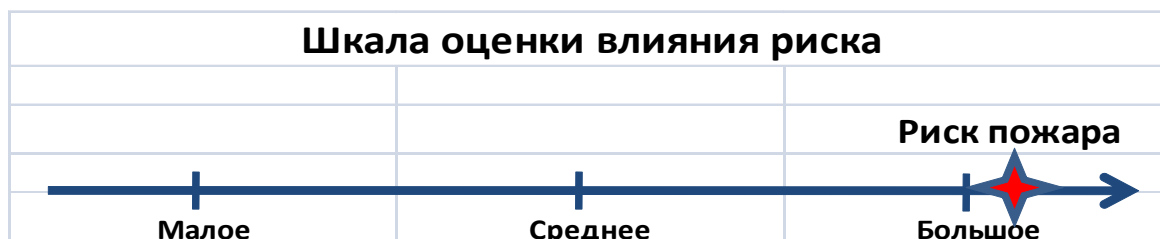
На первом этапе оценку рисков целесообразно проводить в двухмерной системе: влияние риска и вероятность наступления риска. Если вероятность наступления риска высока и его наступление влечет существенные потери (ущерб) для предприятия, то такому риску необходимо уделять наибольшее внимание. Если вероятность наступления риска и величина потерь (ущерб) мала, то такой риск можно поставить в конец шкалы приоритета внимания. Риски, расположенные между двумя вышеупомянутыми крайними точками требуют более глубокого анализа с использованием разработанных методик оценки величины риска. Существует большое количество методик по оценке влияния риска (размера негативных последствий (ущерб) для предприятия в случае реализации риска) и вероятности наступления риска (вероятности того, что угроза риска реализуется). Менеджменту из всего множества методик необходимо подобрать методики, подходящие под специфику вашего предприятия и соответствующим образом их использовать.

Рассмотрим наиболее простой метод оценки величины рисков, это оценка по шкале «малый», «средний», «большой».

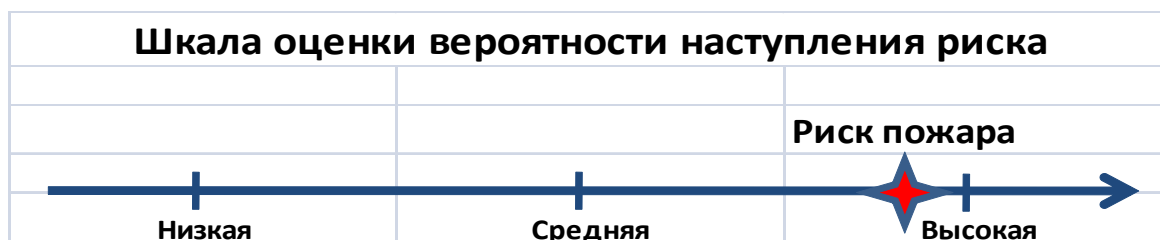


Попробуем применить этот метод для оценки влияние риска (размера негативных последствий (ущерб) для предприятия) в случае реализации риска. Например, вы владеете предприятием, специализирующимся на оптовой торговле с оборотом в 3,6 миллиона долларов в год. Какие потери для вас являются малыми? Я думаю в пределах 20 тысяч долларов. Какие потери для вас являются сред-

ними? Предположу в пределах 200 тысяч долларов. Какие потери для вас являются большими? Наверно, свыше 750 тысяч долларов. Представим, что вы оцениваете влияние риска пожара на вашем складе. На нем хранится товара на 150-200 тысяч долларов, стоимость склада с холодильной установкой около 200 тысяч долларов, если склад сгорит, то вы сможете возобновить бизнес через 4 месяца после восстановления заново вашего склада, то есть вы не получите около 1,2 миллиона долларов выручки или 400 тысяч долларов торговой наценки на стоимость реализованного вами товара (рентабельность продаж 50% на стоимость закупаемого товара). Исходя из этого, вы можете оценить ущерб для вашего предприятия от пожара на вашем складе в сумму  $200+200+400=800$  тысяч долларов. То есть характеристике риска пожара на вашем складе «влияние риска» вы можете присвоить значение «большое». В зависимости от размера бизнеса и вашего мироощущения вы градуируете шкалу оценки влияния рисков.



Теперь применим тот же метод для оценки вероятности наступления риска. Событию, которое может произойти чаще, чем один раз в год и уже имело место в текущем году, можно присвоить значение высокой (большой) вероятности наступления риска. Событию, вероятность наступления которого можно оценить как 1 раз в 2-3 года, можно присвоить значение средней вероятности наступления риска. Событию, вероятность наступления которого можно оценить как 1 раз в 4-7 лет, можно присвоить значение низкой (малой) вероятности наступления риска. Предположим, что у вас имело место возгорание офисного помещения, стоящего недалеко от склада по причине несоблюдения техники безопасности сварочных работ. Исходя из этой статистики, характеристике риска пожара на вашем складе «вероятность наступления риска» вы можете присвоить значение высокая (большая).



По мере анализа рисков мы заполняем столбцы 3 («Влияние риска») и 4 («Вероятность наступления риска») Таблицы №3 и Таблицы №4.

Таблица №5

#### Риски на уровне предприятия

№ п/п	Описание риска	Влияние риска	Вероятность наступления риска	Значимость риска
1	2	3	4	5
1	Пожар на складе предприятия	Большое	Высокая (большая)	

После того, как вышеупомянутые столбцы заполнены, или иными словами определены «Влияние риска» и «Вероятность наступления риска» для каждого выявленного риска мы можем дать комплексную оценку риску. Для комплексной оценки риска предприятия используется понятие значимости риска (**Р<sub>зн</sub>**), которое определяется по формуле:

$$R_{зн} = R_{вл} * R_{вер}$$

где:

**Рвл** - влияние риска (размер негативных последствий (ущерба) для предприятия в случае реализации риска);

**Рвер** - вероятность наступления риска (вероятность того, что угроза риска реализуется).

По мере вычисления значимости рисков мы заполняем столбец 5 («Значимость риска») Таблицы №3 и Таблицы №4. После того, как полностью заполнены Таблицы №3 и Таблицы №4 мы рекомендуем составлять на предприятии карту рисков (Рис. 16). Карта рисков – это наиболее простой, наглядный и эффективный способ относительной оценки рисков, позволяющий сводить воедино, оценивать и сравнивать риски выполнения задач на уровне предприятия или его структурных подразделений.

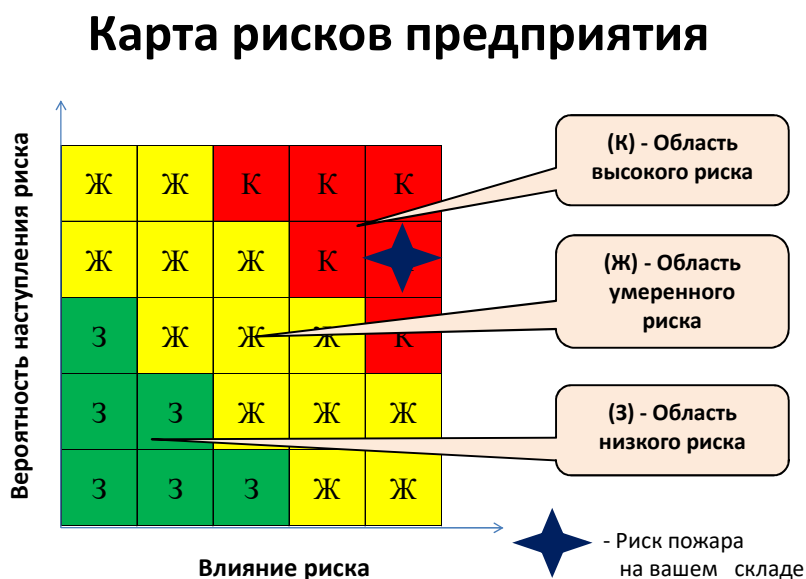


Рис. 16 Карта рисков предприятия

Оценим значимость риска пожара на вашем складе. Значение показателя влияние риска большое. Значение показателя вероятность наступления риска высокое. Следовательно, значимость риска пожара на вашем складе большая, то есть он является значимым для вашего предприятия (Таблица №6 и Рис. 16).

Таблица №6

#### Риски на уровне предприятия

№ п/п	Описание риска	Влияние риска	Вероятность наступления риска	Значимость риска
1	2	3	4	5
1	Пожар на складе предприятия	Большое	Высокая (большая)	Большая

После того, как значимость риска определена, руководство предприятия должно решить, как оно будет **управлять этим риском**. Чтобы принять это решение необходимо проанализировать природу риска и стоимость мероприятий, направленных на снижение риска до уровня приемлемого. Этими мероприятиями могут быть действия, предпринятые предприятием по поиску альтернативных поставщиков, остановке особо опасных производств (например, газоперерабатывающий завод) на плановые ремонты, проведению теста на алкоголь при допуске шофера автобуса на маршрут, обучению персонала и так далее. Некоторые мероприятия, такие как страхование производственного иму-

щества от пожара, риска гибели товара при транспортировке, могут условно снижать риск, или компенсировать величину ущерба. После анализа и выбора мероприятий по снижению риска целесообразно заполнить столбец 4 («Мероприятия по снижению риска») в Таблице №7 («Таблица управления рисками предприятия») для каждого выявленного риска предприятия.

**Таблица №7**

**Таблица управления рисками предприятия**

№ п/п	Описание риска	Значимость риска	Мероприятия по снижению риска	Механизмы контроля
1	2	3	4	5
1	Пожар на складе предприятия	Большое	1-установка автоматической системы пожаротушения; 2-покраска внутренних стен специальной противопожарной краской; 3-замена старой системы электроснабжения.	

Необходимо четко отделить процесс выявления и анализа рисков от процесса управления рисками. Процесс выявления и анализа рисков является составной частью большого процесса внутреннего контроля, а процесс управления рисками является составной частью процесса управления предприятием. То есть мероприятия, направленные на снижение риска до уровня приемлемого и описанные выше являются важной частью процесса управления предприятием, а не элементами системы внутреннего контроля.

Наряду с мероприятиями и действиями, предпринятыми руководством предприятия для снижения риска руководство предприятия внедряет механизмы контроля с целью отслеживания, как проводятся эти мероприятия по снижению риска и какова их эффективность.

Например, предприятие по производству обуви приняло решение увеличить объем сбыта продукции за счет привлечения мелких и средних торговых точек через реализацию им товара с предоставлением 45 дневной отсрочки платежа за поставленный им товар. В процессе выявления и анализа рисков предприятием был установлен новый риск – неоплаты поставленного товара розничной торговой точкой в срок по договору. Для снижения этого риска были предложены следующие мероприятия:

1.Проводить обязательную проверку кредитоспособности нового покупателя и присваивать ему кредитный лимит, выше которого не реализовывать ему товар по стоимости с отсрочкой платежа. При сравнении стоимости отпускаемого покупателю товара с его кредитным лимитом необходимо учитывать числящуюся за ним задолженность за уже поставленный ему, но не оплаченный им товар (стоимость отпускаемого товара + задолженность < кредитный лимит);

2.Запретить отпускать товар покупателям, не прошедшим проверку кредитоспособности и не получившим кредитного лимита;

3.На каждого покупателя завести кредитную историю. На периодической основе подтверждать кредитоспособность покупателя и обновлять его кредитный лимит.

Все перечисленные выше мероприятия являются мероприятиями по управлению предприятием. Для того чтобы проконтролировать, как реализуются эти мероприятия главный контролер подготовил, а генеральный директор выпустил приказ согласно которого:

1.Устанавливается порядок проверки и присвоения кредитных лимитов покупателям товара;



2. Запрещается отпуск товара по стоимости с предоставлением отсрочки платежа покупателям свыше их кредитного лимита;

3. Бухгалтерия обязывается еженедельно сообщать о фактах нарушения установленных правил (отпуск товара покупателю, не прошедшему проверку и не получившему кредитный лимит, отпуск товара покупателю на сумму, с учетом имеющейся задолженности, превышающую кредитный лимит) коммерческому, финансовому директору и главному контролеру;

4. Контролер обязывается ежемесячно проводить проверки на наличие кредитных историй и должное их ведение.

Описанные выше механизмы контроля являются механизмами большого процесса внутреннего контроля. На практике провести четкую грань между мероприятиями по управлению и механизмами внутреннего контроля сложно.

Прежде чем устанавливать тот или иной дополнительный механизм контроля руководство должно внимательно проанализировать все имеющиеся, для того чтобы не породить дублирование или найти уже существующий механизм с помощью которого может быть осуществлен новый контроль. Предположим, что бухгалтерия на еженедельной основе готовит справку о дебиторской задолженности, которую направляет финансовому и коммерческому директору. Может быть, одним из вариантов внедрения нового механизма контроля кредитных лимитов будет не создания новой отчетности, а внесения упоминания о нарушениях установленных правил, если они имели место, в составе отчета о дебиторской задолженности.

### **К сожалению, понимание важности процесса выявления и анализа рисков приходит слишком поздно.**



“...we just didn't think we faced so much risk.”

Рис. 17 «...мы не думали, что встретимся с таким большим риском»

Материалы из презентации International Finance Corporation (World Bank Group)  
“Maintaining Internal Control: Performance vs. Conformance”

**Выявление и анализ рисков не просто теоретическое упражнение, часто этот процесс является критическим для успешной деятельности предприятия. К сожалению, понимание важности процесса выявления и анализа рисков приходит слишком поздно (Рис 17), как в случаях с «Enron», «Worldcom», «Adelphia», «Tyco», упомянутых выше.**

Вывод:

**Необходимо выявлять и оценивать риски по достижению предприятием стратегических целей, стратегии, задач. Этот процесс является критическим для успешной деятельности предприятия.**

#### **5.4. Управление изменениями.**

Экономика, отрасль, технологии, законодательство и т.д. подвержено изменениям. Эти изменения могут повлиять на способность предприятия достичь своих целей. Поэтому очень важно иметь систему, которая позволит отслеживать все существенные изменения, которые уже произошли или вскоре произойдут. Эта система может быть встроена в периодический процесс выявления и анализа рисков (на практике так обычно и поступают) или существовать параллельно. Вышеупомянутая система должна выявить изменения условий, оценить риски их влияния на достижение предприятием своих целей, определить мероприятия по управлению риском и установить контроль за выполнением этих мероприятий и их эффективностью. Никто не может предсказать будущее, но чем лучше предприятие может выявлять и оценивать влияние изменений, тем меньше неожиданных сюрпризов оно будет иметь.

Хотелось бы обратить внимание на некоторые изменения, которые обычно требуют к себе более пристального внимания:

- изменения законодательства и стабильности экономики страны;
- прием новых сотрудников;
- внедрение новой информационной системы;
- быстрый рост предприятия;
- внедрение новых технологий;
- оснащение новым оборудованием и расширение ассортимента продукции;
- реструктуризация предприятия;
- деятельность на территории других государств и др.

#### **6. Действия по осуществлению внутреннего контроля.**

Каждое предприятие уникально, у каждого предприятия имеются свои стратегические цели, стратегия, задачи, риски, организационная структура и так далее, отличные от других предприятий. Например, одно предприятие может легко решить задачу замены любого ключевого менеджера, так как оно уже подготовило скамейку запасных «игроков» (менеджеров), а другое нет. Поэтому невозможно порекомендовать универсальную систему внутреннего контроля, целиком внедрив которую внутри себя, предприятие бы получило действенную систему контроля. Мы предложим перечень основных подходов и принципов внутреннего контроля, используя которые как детали «Лего» вы сможете построить эффективную систему внутреннего контроля именно на вашем предприятии. За основу этого строительства необходимо взять матрицу рисков вашего предприятия (Таблица №7), а не «общепринятые стандартные схемы контроля» (например, внедрение эффективной системы контроля закупочной деятельности не является приоритетной задачей для аудиторской компании). Приведенный ниже перечень подходов и принципов внутреннего контроля не является исчерпывающим.

##### **6.1. Классификация действий по осуществлению контроля.**

Действия по осуществлению контроля - это политики и процедуры, которые помогают менеджменту убедиться в том, что их управленческие решения выполняются. Действия по осуществлению контроля пронизывают всю структуру предприятия сверху вниз и предпринимаются на каждом уровне управления предприятия в каждом подразделении. Спектр действий по осуществлению контроля широк, это и действия по согласованию, утверждению, визированию, разделению прав и обязанностей, различные математические и логические проверки, тесты, заседания по рассмотрению результатов деятельности за отчетный период и т.д.

Действие по осуществлению контроля обычно включает две части:

- 1) Политику;
- 2) Процедуру.

**Политика** определяет, что должно быть сделано, **процедура** определяет как должно быть сделано то, что определено политикой. Например, политикой определено, что предприятие отпускает товар только проверенным покупателям, которым уже присвоен кредитный лимит. Процедура говорит, что:

1. Отдел продаж должен выписывать накладную на отпуск товара покупателю, с обязательным указанием в ней кода, который присваивается покупателю только после прохождения им проверки и получения кредитного лимита;

2. Прежде чем кладовщик отпустит товар со склада по накладной, он должен проверить в базе данных кредитных лимитов наличие поставщика с таким наименованием и кодом;

3. Базу данных по кредитным лимитам ведет главный контролер, и только он имеет право вносить в нее новых покупателей и данные по их кредитным лимитам.

То есть **процедура** это набор определенных последовательных действий во времени, позволяющих реализовать установки, заданные политикой.

На большинстве предприятий политики не формализованы на бумаге, а установлены вербально. Такие «неформализованные на бумаге» политики могут быть эффективны только в случае, если они долго используются и стали нормой повседневной практики на предприятии или если предприятие малое и в нем отсутствуют многоуровневые структуры управления и общение происходит в рамках ограниченного количества сотрудников (менеджеров и иного персонала).

Вне зависимости от того формализованы ли или не формализованы политики и процедуры, для того, чтобы они стали действенными, их необходимо соблюдать на постоянной основе изо дня в день полностью, внимательно, честно, неукоснительно и осознано. Если политики и процедуры выполняются неосознанно, то есть механистически, без понимания и осознания для какой цели та или иная политика или процедура создана, то эффективность их применения будет низкой. В случае выявления противоречия между политикой (процедурой) и тем решением, которое следует принять исходя из разумной логики, такое противоречие необходимо зарегистрировать, проанализировать и принять решение по корректировке, изменению или письменному разъяснению нормы или положения той или иной политики (процедуры).

Хочу напомнить, что действия по осуществлению контроля предпринимаются и направлены на обеспечение достаточной уверенности в том, что будут достигнуты цели организации, а не потому, что так принято и так правильно поступать или это делают все.

Действия по осуществлению контроля можно разбить на три группы и две подгруппы, взяв за базу классификацию задач предприятия по категориям:

1. Действия по обеспечению достижения производственных задач предприятия;
  - а. действия по обеспечению достижения специфических производственных задач предприятия;
  - б. действия по обеспечению достижения общих производственных задач предприятия;
2. Действия по обеспечению подготовки достоверной и надежной отчетности;
3. Действия по обеспечению соблюдения действующего законодательства и регуляторных норм.

Давайте рассмотрим задачу подготовки достоверной и надежной отчетности предприятия и действия по осуществлению контроля за ее выполнением. По какой причине эта задача стоит перед предприятием?

Первая причина – это требования законодательства. Если предприятие хочет существовать и работать на территории России, то оно обязано вести учет и сдавать достоверную налоговую, стати-

стическую и финансовую отчетность по российским стандартам. Это обязательное условие существования и работы любого предприятия в нашей стране. Объем учетных операций и обязательной отчетности зависит от категории предприятия. Для Акционерного общества открытого типа с оборотом в 500 миллионов долларов количество форм обязательной отчетности может исчисляться десятками (Баланс, Отчет о прибылях и убытках и т.д.) и для их формирования предприятию придется создать многочисленную бухгалтерию и наладить учет операций, используя правила бухгалтерского, налогового, статистического учета, установленные Российским законодательством для предприятий данной категории. Тогда как индивидуальному предпринимателю, работающему по упрощенной системе налогообложения (УСН) и применяющего единый налог в размере 6% на доход, достаточно сдать налоговую декларацию по единому налогу на доход по упрощенной системе налогообложения, декларацию по налогу на доходы физических лиц и единому социальному налогу и наладить ведение книги кассира–операциониста и книги учета доходов и расходов, только в части учета доходов. Для того, чтобы соответствовать требованиям законодательства индивидуальный предприниматель не будет создавать бухгалтерию и налаживать сложную систему учета и контроля. Это он сделает только в том случае, если сложная система учета и контроля ему понадобится для решения других задач предприятия, например для целей управленческого контроля за себестоимостью различных видов готовой продукции.

Вторая причина – это желание владельцев или предприятия выйти на западные рынки капитала (например, выйти с акциями предприятия на западные фондовые биржи). Для этого предприятие должно выпускать отчетность в соответствии с Международными стандартами отчетности (МСФО) или GAAP (ОПБУ США). Для ее формирования предприятию необходимо наладить учет операций и подготовку отчетности, используя вышеупомянутые стандарты.

Действия по осуществлению внутреннего контроля можно также классифицировать на действия, относящиеся к:

- 1) Превентивному контролю;
- 2) Последующему контролю;

#### **Превентивный контроль (предупреждающий):**

- создан для того, чтобы предотвращать проблемы до момента их возникновения;
- осуществляет обзор входных данных и процесса одновременно;
- при выявлении потенциальной проблемы действие по ее разрешению должно быть принято незамедлительно.

#### **Примеры превентивного контроля:**

- нанимать только квалифицированный персонал;
- использовать принцип разделения обязанностей (см. Параграф 6.2. «Принципы внутреннего контроля»);
- контролировать доступ (физический и системный) к ресурсам (см. Параграф 6.2. «Принципы внутреннего контроля»);
- использовать хорошо продуманные по содержанию и дизайну шаблоны документов (предотвращает ошибки);
- грамотно спроектировать и использовать систему формального санкционирования (см. Параграф 6.2. «Принципы внутреннего контроля»);
- имплементировать систему планирования и отслеживания за движением денежных средств (потоком наличности);

- внедрить систему управления складскими запасами (позволяет избежать отсутствие товара или затоваривание);

- предварительная проверка покупателей и установление им кредитных лимитов.

#### **Последующий контроль:**

- выявляет ошибку, нарушение, злоупотребление, кражу или иное нежелательное событие, уже после того, как оно произошло;

- сравнивает фактические показатели процесса с плановыми и, проанализировав отклонения, изменяет ход процесса.

#### **Примеры последующего контроля:**

- формирование отчета о товаре, отсутствующем на складе;

- формирование отчета о просроченной дебиторской задолженности;

- проведение инвентаризаций;

- проведение независимой оценки выполнения менеджментом производственного контракта за истекший год (например, контракта акционеров с предприятием, контракта акционеров с генеральным директором, контракта предприятия со структурными подразделениями);

- проведение аудиторской проверки;

- проведение факторного анализа при сравнении фактических показателей с плановыми;

- расследование фактов отсутствия документов со сквозной нумерацией (когда определенным документам обязательно присваиваются номера последовательно в порядке возрастания по мере оформления документов);

- периодическое рассмотрение кредитных историй покупателей;

- периодическое рассмотрение результатов работы поставщиков и подрядчиков;

- проведение квартальных заседаний по вопросам результатов работы за квартал.

### **6.2. Принципы внутреннего контроля.**

Принципы внутреннего контроля это ключевые правила, которые необходимо использовать при построении механизмов системы внутреннего контроля с целью эффективного их (механизмов) и ее (системы) функционирования.

**1. Принцип ответственности гласит:** каждый субъект внутреннего контроля, работающий в организации, за ненадлежащее выполнение контрольных функций должен нести экономическую, административную и дисциплинарную ответственность. Ответственность должна быть формально установлена за выполнение каждой контрольной функции, ясно очерченной и формально закрепленной за конкретным субъектом. В противном случае субъект не будет в должной мере осуществлять контроль. Субъектами внутреннего контроля являются лица, ответственные за выполнение контрольных функций на предприятии, например, генеральный директор,

финансовый директор, коммерческий директор, главный технолог, главный контролер, главный бухгалтер, кладовщик, бухгалтер и т.п.

**2. Принцип сбалансированности, неразрывно связанный с предыдущим, означает:** субъекту нельзя предписывать контрольные функции, необеспеченные средствами по их выполнению, также как не должно быть избытка средств над функциями. При определении обязанностей субъекта контроля должен быть предписан соответствующий объем прав и возможностей и наоборот.

**3. Формальное санкционирование:** должно быть обеспечено формальное санкционирование всех финансово-хозяйственных операций соответствующими официальными лицами в пределах их полномочий (компетенции). Без наличия формально установленных процедур санкционирования и формально и ясно сформулированных полномочий, система внутреннего контроля не будет эффективной.

**4. Принцип разделения обязанностей гласит:** функции между служащими распределяются таким образом, чтобы за одним человеком не были закреплены одновременно следующие функции: **санкционирование финансово-хозяйственной операции** с определенными активами, **ее регистрация** (оформление первичных документов, занесение операции в журнал регистрации финансово-хозяйственных операций, ведение журнала и подготовка отчета), **обеспечение физической сохранности данных активов** и **осуществление их инвентаризации**. Во избежание злоупотреблений эти функции должны быть разделены между несколькими лицами.

23 февраля 1995 года на 232 году своего существования обанкротился один из британских банков. Причиной банкротства стали убытки в 1 миллиард долларов от операций по торговле фьючерсами, виновником - один из служащих банка, осуществлявший эту торговлю. В основе этого банкротства, по заявлению Сингапурской биржи, лежало несовершенство внутренней системы контроля. Несοвершенство внутренней системы контроля было в том числе, и не в соблюдении принципа разделения обязанностей. Сотрудник банка одновременно осуществлял операции с фьючерсами на бирже и закрывал сделки с ними в операционной системе, то есть он осуществлял мониторинг самого себя, выполняя эти две функции лично. Летом 1994 года внутренний аудит банка констатировал наличие слабого места в системе внутреннего контроля и дал рекомендацию по разделению этих функций между разными сотрудниками банка. Рекомендации не были выполнены. В результате сотрудник использовал это слабое место. Он прятал в системе учета сделки, о которых он не хотел, чтобы узнал его шеф [13].

Это довольно сложная задача для исполнения на небольших предприятиях с ограниченным количеством сотрудников.

**5. Принцип документирования и записи всех финансово-хозяйственных операций гласит:** что все финансово-хозяйственные операции должны быть своевременно: а) должным образом задокументированы; и б) правильно записаны (внесены) в систему учета. Первичные документы на финансово-хозяйственную операцию должны быть составлены таким образом, чтобы собрать всю необходимую информацию для дальнейшего учета, иметь место для проставления виз и подписей, желательно иметь порядковую нумерацию (этот механизм снижает вероятность подлога). Все финансовые операции должны быть правильно и своевременно внесены (записаны) в систему учета, то есть запись в системе учета должна правильно отражать смысл финансово-хозяйственной операции, сумму, дату и иные атрибуты финансово-хозяйственной операции, корреспонденцию со счетами учета. Например, при поступлении материалов от поставщика на склад предприятия, кладовщик должен сверить позиции, указанные в накладной с фактом поставки по номенклатуре и количеству, принять материалы на склад и подписать как минимум 2 накладных: одна – для возврата поставщику, другая – для учета в бухгалтерию предприятия. Бухгалтерия должна проверить наличие подписи кладовщика, ответственного за приемку материалов на склад в накладной и зарегистрировать операцию в журнале регистрации финансово-хозяйственных операций предприятия.

Кроме документирования и записи всех финансово-хозяйственных операций необходимо наладить регистрацию и документирование всех выявленных отклонений, нарушений, конфликтов, результатов проверок и иных важных для предприятия событий.

**6. Принцип выверки гласит:** что документацию, записи финансово-хозяйственных операций, отчеты необходимо выверять с привлечением лица, не задействованного в процессе создания документов, записей, отчетов. Выверка проводится на предмет наличия ошибок, неполных записей, случайного или преднамеренного внесения некорректных записей. При выборе сотрудника, кому поручить

чить выверку необходимо сопоставлять его опыт, профессионализм, понимание процесса, ответственность с суммами, сложностью и спецификой документов, финансово-хозяйственных операций и отчетов, которые он будет выверять.

Например, выверку договора, подготовленного менеджером службы сбыта на реализацию продукции предприятия, можно поручить контролеру по сбыту и снабжению, а выверку накладной на отпуск товара на основе уже подписанного договора, можно поручить бухгалтеру.

**7. Принцип контроля за доступом (физическим и системным) к ресурсам гласит:** что предприятие в целях сохранности своих активов должно обеспечить физическую охрану:

а) активов (зданий, сооружений, транспортных средств, материалов, денежных средств, ценных бумаг и т.д.);

б) документов и учетных записей (договоров, счетов, актов, журнала учета хозяйственных операций, выписок из банка, кассовой книги и т.д.);

в) систем учета (физических носителей, системы и информации)

и сузить доступ к ним до ограниченного круга людей. При этом на людей, имеющих доступ, возложить ответственность за сохранность активов, к которым они имеют доступ.

Например, для хранения материалов построен склад, с запирающейся на замок дверью и только кладовщик имеет право доступа к материалам и никто иной.

**8. Принцип инвентаризации гласит:** что на периодической основе должна проводиться проверка соответствия учетных записей физическому наличию материальных ресурсов. Причем проверку на соответствие должен проводить человек незаинтересованный и невовлеченный в процессы по учету, с одной стороны, либо хранению, с другой стороны, проверяемых материальных ресурсов.

**9. Принцип независимой оценки результатов гласит:** что результаты деятельности того или иного подразделения, человека должны быть оценены независимым, не причастным к результату и не имеющим интереса в результате человеком или группой лиц. При этом этот человек либо группа лиц должны быть профессионалами в той области, которую они оценивают, и понимать процесс.

Например, для того чтобы по итогам года подтвердить, что руководство предприятия достигло тех целей, которые ему были поставлены в начале года, собственники нанимают независимых аудиторов, для проведения независимой оценки.

На одном из предприятий финансово-экономическая служба взяла на себя задачу построения системы консолидации с определенной функциональностью и получила финансовые ресурсы под внедрение. В результате финансовые ресурсы были освоены, система консолидации заработала, но продекларированная функциональность системы не была достигнута полностью. Оценка результатов внедрения была высокой, так как результаты внедрения оценивались самой финансово-экономической службой. Если оценку проводили бы независимые эксперты, то они показали, что результат отличается от продекларированного плана и оценка деятельности по внедрению системы должны быть ниже.

**10. Принцип подконтрольности каждого субъекта внутреннего контроля, работающего в организации гласит:** что в должностной инструкции необходимо предусматривать следующее условие: выполнение контрольных функций каждого субъекта должно быть подконтрольно на предмет качества другому субъекту внутреннего контроля, без какого бы то было дублирования. В надлежащем исполнении контрольных функций такими субъектами внутреннего контроля, как председатель правления, члены правления, генеральный директор, финансовый директор, главный контролер, руководитель внутреннего аудита заинтересованы, прежде всего, владельцы предприятия. Поэтому деятельность перечисленных выше субъектов должна контролироваться собственника предприятия лично или посредством услуг независимых экспертов различного профиля, в том числе внешних аудиторов.

11. **Принцип своевременности сообщения об отклонениях гласит:** информация об отклонениях должна быть предоставлена лицам, уполномоченным принимать решения по соответствующим отклонениям, в максимально короткие сроки. Если сообщение запаздывает, нежелательные последствия отклонений усугубляются; объект переходит уже в другое состояние (действие), что лишает смысла сам проведенный контроль. При превентивном (упреждающем) контроле несвоевременное сообщение о возможности возникновения отклонений также лишает смысла проведенный контроль.

12. **Принцип комплексности гласит:** объекты различного типа должны быть охвачены адекватным, этим объектам, контролем. Нельзя добиться общей эффективности, сосредоточив контроль только над относительно узким кругом объектов.

13. **Принцип сопоставления затрат с эффектом от внедрения элементов контроля:** каждый раз, когда вы хотите применить тот или иной механизм контроля необходимо сопоставить результат с затратами на его внедрение и осуществление. Если эти затраты больше или сопоставимы с результатом, то этот элемент контроля не стоит внедрять.

Используя эти принципы как кирпичи и применяя их в нужном сочетании к тому или иному процессу вы можете шаг за шагом выстроить систему внутреннего контроля на предприятии.

### **6.3. Практические процедуры по осуществлению внутреннего контроля на предприятии. От «простого» к «сложному».**

В настоящем разделе мы рассмотрим процедуры внутреннего контроля, которые вы можете использовать в практике работы вашего предприятия. Мы будем двигаться от «простого» к «сложному».

#### **Первая ступень**

##### **6.3.1. «Свои» люди.**

К сожалению, одним из самых эффективных и широко применяемых подходов внутреннего контроля остается назначение «своих» людей во главе ключевых процессов (например, финансово-экономического, сбыта, кадрового, юридического, технологического) и в структуру неключевых процессов предприятия. Ваши люди, будучи работниками предприятия и занимая ту или иную должность, непосредственно участвуют в его (предприятия) повседневной деятельности и имеют полную информацию о процессах протекающих внутри его. Они первыми могут узнать или почувствовать что-то неладное и вовремя информировать вас или ваших представителей о возникших рисках, возможно неправильных решениях или преднамеренно нечестных действиях. Этот подход широко используется как в отечественной практике, так и на западе. У этого подхода есть не только огромные плюсы, но и свои огромные минусы, а именно:

1) «Ваши» люди должны быть не только профессионалами в той или иной области, но и их профессиональный уровень должен как минимум соответствовать должности, на которую вы их номинируете. К сожалению, это случается редко. Если они не профессионалы или они не соответствуют профессиональному уровню занимаемой должности, то они могут: а) стать легкой жертвой противной стороны, б) их изолируют, в) своими непрофессиональными действиями они вызовут негативное отношение к себе и опосредованно к вам у всего трудового коллектива предприятия, и даже люди, симпатизировавшие вам перейдут в стан противной стороны;

2) «Ваши» люди кроме обладания профессиональными качествами должны быть еще и мудрыми дипломатами. К сожалению, они, чувствуя вашу поддержку, частенько возвышаются и начинают игнорировать приказы линейного руководства предприятия и производственную дисциплину. Это ведет к разбалансированию системы управления внутри предприятия, и как следствие к



потере их линейными руководителями всякого интереса и желания эффективно вести предприятие к намеченным целям;

3) «Ваши» люди могут начать свою игру, например, ради карьерного роста внутри предприятия или мести не понравившимся сотрудникам. В этом случае многие талантливые и профессиональные, но «не свои» сотрудники могут пасть жертвой искаженной информации, и предприятию будет нанесен непоправимый ущерб;

4) «Ваши» люди могут перестать быть «вашиими» людьми в силу тех или иных причин.

Для получения информации от «своих» людей вы должны создать информационные каналы. В завершение этого параграфа я выскажу свое мнение, что честный профессионал гораздо лучше «своего» непрофессионала.

### 6.3.2. «Скамейка запасных».

Часто в структуре предприятия можно встретить «незаменимых» специалистов, то есть тех людей, от которых зависит успешное функционирование предприятия и замены которым внутри предприятия, да и вне предприятия найти очень трудно, практически невозможно. Проконтролировать их деятельность обычно бывает затруднительно, а иногда эти люди используют свою уникальность в личных корыстных целях с ущербом для предприятия, например, осуществляют закупки сырья и материалов через свою подставную фирму. Увольнение такого специалиста может привести к срыву производственной программы, плана предприятия, поэтому руководство предприятия вынуждено мириться с их неэтичным поведением и смотреть сквозь пальцы на получение ими «откатов». Для того чтобы изменить подобную ситуацию необходимо подготовить специалистов, которые имели бы желание и навыки для безболезненного замещения вышеупомянутых «незаменимых» сотрудников, то есть создать «скамейку запасных». На этой «скамейке» должны сидеть не один, а два, а то и три «запасных» игрока.

Для формирования «скамейки запасных» необходимо:

1) Существенно поднять зарплату «незаменимым» специалистам, тем самым признав важность занимаемой ими должности для эффективной деятельности предприятия и создав интерес к карьерному росту у потенциальных претендентов на эти должности;

2) Создать систему непрерывного обучения и карьерного роста сотрудников для формирования «скамейки запасных» для всех ключевых должностей на предприятии.

С целью контроля за процессом формирования «скамейки запасных» попробуйте заполнить, а затем вести на периодической основе Таблицу №8.

Таблица №8

### Кадровый резерв предприятия

Наименование должности	Фамилия, имя, отчество сотрудника в настоящий момент занимающего указанную должность	Фамилия, имя, отчество сотрудника <b>готового*</b> занять указанную должность <b>незамедлительно</b>	Фамилия, имя, отчество сотрудника <b>готового*</b> занять указанную должность через 1,5 – 2 года	Фамилия, имя, отчество сотрудника <b>готового*</b> занять указанную должность через 3-4 года
Коммерческий директор	Иванов С.И.	Петров М.И.	Сидоров Р.К. Кузнецов П.П.	Азаров А.А. Репин Ф.А. Сытин О.Б.
Финансовый директор				
и так далее				

(**готов\***) – означает не только желание того или иного сотрудника занять указанную должность, но и его профессиональную пригодность к выполнению функций, закрепленных за этой должностью.

### 6.3.3. Финансовый план.

На Рисунке 18 вы можете увидеть динамику изменения чистой прибыли компании «W.T. Grant» («Intermediate accounting» Donald E. Kieso, Jerry J. Weygandt, WILEY 1998) по годам. Компания демонстрировала устойчивую прибыльность на протяжении последних 7 лет ее работы на уровне не ниже 31 млн. долларов. Результаты работы компании впечатляют. К сожалению, эта компания через 18 месяцев объявила себя банкротом, так как на протяжении нескольких последних лет имела отрицательный «кэш фло» (поток наличности) от операционной деятельности.



Рис. 18 Чистая прибыль компании W.T. Grant

Из приведенного выше примера следует, что с целью контроля за финансовой устойчивостью предприятия, целевым расходованием денежных средств целесообразно планировать его «кэш фло» (поток наличности), или иными словами готовить финансовый план предприятия. Финансовые планы обычно бывают долгосрочными (3-5 лет), годовыми, месячными и содержат 3 раздела (Таблица №9):

- 1) Поток наличности от операционной деятельности;
- 2) Поток наличности от инвестиционной деятельности;
- 3) Поток наличности от финансовой деятельности.

Набор статей финансового плана может варьировать в зависимости от вида деятельности предприятия, отраслевой специфики и так далее.

Финансовый план предприятия поможет:

- 1) Оценить способность предприятия в будущем генерировать положительный денежный поток;
- 2) Оценить способность предприятия рассчитываться по долгам, осуществлять инвестиции, выплачивать дивиденды акционерам;
- 3) Объяснить разницу между чистой прибылью и остатком свободных денежных средств на конец отчетного периода (почему по балансу прибыль есть, а денег на расчетном счете нет?);
- 4) Определить источники поступления денежных средств;
- 5) Отслеживать выполнение плана по поступлению денежных средств;
- 6) Определить источники расходования денежных средств;
- 7) Отслеживать выполнение плана по расходованию денежных средств и их целевому использованию;

Проводить грамотную финансовую политику.

## Примерная структура финансового плана предприятия

	Приток	Отток
<b>Раздел 1. Операционная деятельность.</b>		
Приток наличности		
<i>От реализации товаров, работ, услуг</i>		
<i>Проценты, полученные по выданным займам</i>		
<i>Дивиденды, полученные от участия других предприятиях</i>		
Отток наличности		
<i>За сырье, материалы и комплектующие</i>		
<i>За топливо и электроэнергию</i>		
<i>Заработная плата персоналу</i>		
<i>Налоги с фонда оплаты труда</i>		
<i>За услуги сторонних организаций</i>		
<i>Налоги</i>		
<i>Лизинговые платежи</i>		
<i>Оплата процентов по кредитам и займам</i>		
<b>Итого приток (отток) наличности от операционной деятельности</b>		
<b>Раздел 2. Инвестиционная деятельность.</b>		
Приток наличности		
<i>От реализации основных средств</i>		
<i>Получение тела займов, выданных третьим лицам</i>		
<i>От реализации ценных бумаг третьих лиц</i>		
Отток наличности		
<i>Приобретение основных средств</i>		
<i>Выдача займов третьим лицам</i>		
<i>Приобретение ценных бумаг третьих лиц</i>		
<b>Итого приток (отток) наличности от инвестиционной деятельности</b>		
<b>Раздел 3. Финансовая деятельность.</b>		
Приток наличности		
<i>От размещения собственных акций (долей)</i>		
<i>От размещения прочих ценных бумаг предприятия</i>		
<i>Получение кредитов, займов</i>		
Отток наличности		
<i>Погашение (приобретение) собственных ценных бумаг</i>		
<i>Погашение кредитов, займов</i>		
<i>Оплата дивидендов акционерам предприятия</i>		
<b>Итого приток (отток) наличности от финансовой деятельности</b>		
<b>Итого приток (отток) наличности за период</b>		
<b>Остаток свободных денежных средств на начало периода</b>		
<b>Остаток свободных денежных средств на конец периода</b>		

Статьи счета  
прибылей и  
убытков

Финансовый план готовится на основе анализа плана продаж, производства, снабжения, графика налоговых платежей, договоров с покупателями, поставщиками и подрядчиками, прочими контрагентами, и т.п. При этом возникает много интересных вопросов:

1) Почему мы предоставляем столь длительные отсрочки некоторым покупателям по оплате поставляемых им товаров?

- 2) Почему мы не обращаемся в суд по взысканию просроченной дебиторской задолженности?
- 3) Почему мы авансируем некоторых поставщиков и подрядчиков?
- 4) Почему сумма аванса поставщику или подрядчику составляет 100% от суммы договора?

и так далее.

При анализе факта исполнения финансового плана тоже возникает не меньше интересных вопросов:

- 1) Почему и кто инициировал покупку того или иного основного средства, которого нет в плане капитальных вложений и в финансовом плане соответственно?
- 2) Почему и кто инициировал благотворительный платеж, которого нет в плане благотворительности и в финансовом плане соответственно?
- 3) Почему неожиданно всплыл к оплате счет годовой давности?

и так далее.

#### **6.3.4. Задание на платеж.**

Эффективным инструментом контроля за процессом исполнения финансового плана предприятия и целевым расходованием денежных средств является использование «задания на платеж» при осуществлении платежей со счетов предприятия.

«Задание на платеж» – это внутренний документ предприятия в электронной или бумажной форме, являющийся основанием для осуществления платежа с расчетных счетов.

«Задание на платеж» (Приложение №3) готовится «Инициатором платежа» на основе первичного документа/тов (договора, акта, счета, накладной и т.п.), определяющего обязательство предприятия по данному платежу, и направляется на согласование в соответствии с «Маршрутом согласования задания на платеж» и последующее исполнение «Исполнителем».

«Инициатор платежа» - лицо, инициировавшее согласование «Задания на платеж».

«Согласование задания на платеж» - процесс принятия решения согласующими лицами о передаче «Задания на платеж» на исполнение.

Возможные согласующие решения:

- 1) «Согласовать» (не может сопровождаться резолюцией);
- 2) «Отказать в согласовании» (может сопровождаться резолюцией);
- 3) «Направит на дополнительное согласование» (может сопровождаться резолюцией).

«Маршрут согласования задания на платеж» (далее – «Маршрут согласования») – последовательность согласующих лиц от «Инициатора платежа» к «Исполнителю».

«Исполнение задания на платеж» - осуществление платежа (ей) в соответствии с «Заданием на платеж» с расчетных счетов предприятия.

«Исполнитель» - лицо, завершающее согласование «Задание на платеж» и обладающее правами передачи платежных поручений в расчетные банки на исполнение и прием из этих банков выписок по счетам предприятия.

Участниками процесса согласования и исполнения «Задания на платеж» могут являться:

- Инициатор платежа;

- Бухгалтерия;
- Распорядитель бюджета;
- Бюджетная служба;
- Казначейство – Позиционер;
- «Исполнитель» - «Банк-Клиент».

**«Казначейство – Позиционер»** - сотрудник Казначейства, отвечающий за ведение информации о движении средств на счетах предприятия.

**«Исполнитель» - «Банк-Клиент»** - сотрудник Казначейства, отвечающий за передачу платежных поручений в расчетные банки предприятия и прием из этих банков выписок по счетам предприятия.

Участники процесса согласования и исполнения «Задания на платеж», исходя из выполняемой ими роли, реализуют следующие функции:

№	Роль	Функции
1	Инициатор платежа	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оформление «Задания на платеж» в соответствии с документом основанием (договор, акт, счет, накладная и др.), определяющим обязательство по данному платежу;</li> <li>- Проверка «Задания на платеж»;</li> <li>- Определение Согласующих лиц и последовательности Согласования «Задания на платеж» («Маршрута»);</li> <li>- Инициация «Согласования»;</li> <li>- Контроль «Исполнения» «Задания на платеж».</li> </ul>
2	Бухгалтерия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Контроль правильности оформления «Задания на платеж» в соответствии с договором (счетом, письмом, актом, накладной и др.), на основании которого возникает обязательство по данному платежу;</li> <li>- Контроль правильности выделения налогов;</li> <li>- Контроль наличия дебиторской или кредиторской задолженности;</li> <li>- Согласование «Задания на платеж».</li> </ul>
3	Распорядитель бюджета	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Контроль целесообразности затрат, соответствующих «Заданий на платеж» по курируемому бюджету;</li> <li>- Согласование «Задания на платеж».</li> </ul>
4	Бюджетная служба	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Контроль соответствия суммы и назначения «Задания на платеж» статьям текущего бюджета и остаткам по бюджету;</li> <li>- Согласование «Задания на платеж».</li> </ul>
5	Казначейство - позиционер	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выбор банка-плательщика из расчетных банков предприятия;</li> <li>- Выбор позиционного счета;</li> <li>- Ведение позиции и отражение в ней платежей по «Заданиям на платеж»;</li> <li>- Оплата «Заданий на платеж», контроль за «Исполнением заданий на платеж»;</li> <li>- Контроль за наличием сальдо счета для оплаты, предоставляемых в банк-плательщик платежных поручений;</li> <li>- Ежедневное выделение средств для исполнения финансового плана предприятия;</li> <li>- Согласование «Задания на платеж».</li> </ul>
6	Исполнитель – «Банк-клиент»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проверка «Задания на платеж»;</li> <li>- Корректировка «Задания на платеж» в соответствии с банковскими требованиями;</li> <li>- Отправка в банк-плательщик платежных поручений, подготовленных на основе «Задания на платеж»;</li> <li>- Получение из банка-плательщика подтверждения о проведении платежных поручений;</li> <li>- Согласование «Задания на платеж».</li> </ul>

### Блок-схема реализации процесса



**Рис. 19** Блок-схема реализации процесса «Задание на платеж»

Суть процесса «Задания на платеж» – согласование платежа установленными лицами до его осуществления с отражением в финансовом плане и текущем бюджете предприятия.

#### 6.3.5. Контроль за сбытом (Часть 1).

Вы не контролируете предприятие, если вы не контролируете сбыт продукции (процесс отгрузки, цены и поступление денежных средств) покупателям.

Во-первых, постарайтесь составить план продаж на год с разбивкой по месяцам (Таблица №10).

Составив план продаж, сравните его с:

- 1) Планом и фактом выполнения плана на текущий год;
- 2) С фактом выполнения плана за предыдущий год (годы);
- 3) С планом долгосрочного развития (например, на пять лет) вашего предприятия;
- 4) С показателями работы ваших конкурентов по ценам, объемам, доле рынка и т.п., как по текущему, так и по предыдущему году;

**План продаж предприятия по производству электроинструмента на 2009 год**

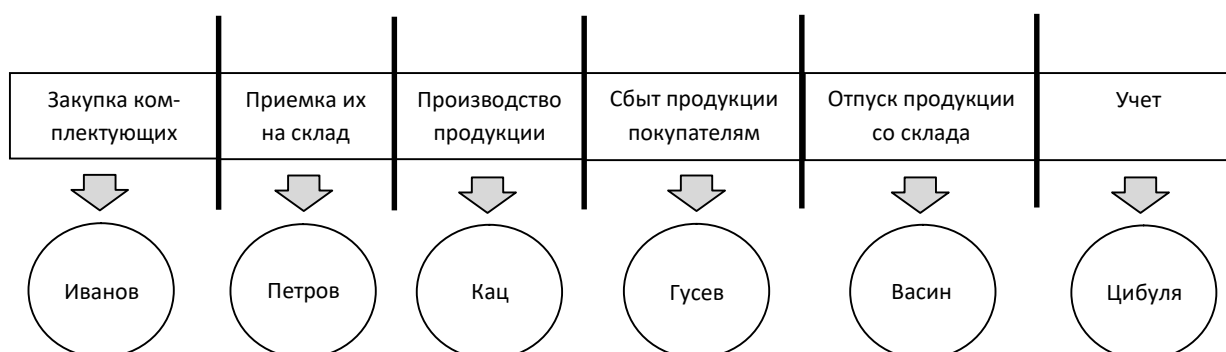
Наименование продукции	Объем продаж	Цена за единицу	Сумма продаж	Грсс маржа*	Грсс маржа*
	Штуки	Рубли	Рубли	Рубли	%
Электродрель В-17-1009					
Электродрель В-17-1012					
Перфоратор Р-18-0099					
Перфоратор Р-18-0118					
Электрорубанок М-07-09765					
Пила циркулярная Е-23-9874					
Электролобзик О-46-9021					
<b>Итого</b>					

Грсс маржа\* – это разница между ценой реализации единицы товара и прямых переменных затрат на его производство.

При сравнении плана обязательно используйте инструменты факторного анализа для выявления всех факторов и оценки влияния каждого из них на показатели объема продаж, цены, грсс маржи. Привлеките незаинтересованных экспертов и специалистов для анализа плана продаж продукции. Постарайтесь не оставить резервов для лени, разгильдяйства, непрофессионализма и недобросовестности менеджеров по продажам и найти новые ниши расширения сбыта и увеличения дохода.

Во-вторых, параллельно с составлением и анализом плана продаж проведите аудит процессов производства и отгрузки продукции покупателям на предмет выявления неучтенных и несанкционированных потоков ухода производимой вами продукции на сторону. Проверьте достоверность отражения в учете сырья, материалов, комплектующих, готовой продукции в производстве и на складе, отгрузок ее со склада. Целью данного упражнения является выявление параллельного потока производства и сбыта «неучтенной» продукции сотрудниками вашего предприятия. Обычно «неучтенную» продукции производят из неучтенных в вашем учете комплектующих или за счет завышения норм расхода сырья и материалов на производство «учтенной» продукции. Для противодействия подобной практике необходимо:

**Функции**



**Рис. 20** Разделение обязанностей по закупке

1) Разделить обязанности (Рис. 20) по закупке комплектующих (сырья, материалов и т.п.), приемке их на склад, производству продукции, отпуску готовой продукции со склада покупате-

лям, реализации готовой продукции покупателям и учету между разными сотрудниками предприятия и, желательно, подчинить их разным начальникам;

Если предприятие представляет собой холдинг с региональными подразделениями, то целесообразно руководство функциями снабжения, сбыта и учета замкнуть не на руководителях региональных подразделений, а на сотрудниках центрального холдинга.

- 2) Организовать эффективную систему охраны произведенной продукции;
- 3) **Наладить достоверный учет сырья, материалов, комплектующих, производства, отгрузки и оплаты покупателями продукции;**
- 4) Пересмотреть нормы расхода сырья и материалов на производство единицы готовой продукции.

В-третьих, на основе плана продаж сформируйте годовой план поступления денежных средств от реализации продукции предприятия с помесечной разбивкой. Этот план будет составной частью финансового плана предприятия (См. раздел 6.3.3. «Финансовый план»). При реализации плана продаж необходимо жестко контролировать поступление денежных средств от покупателей на расчетные счета предприятия.

## Вторая ступень

### 6.3.6. *Контроль за сбытом (Часть 2).*

После того как сформирован план продаж и план поступления денежных средств от реализации необходимо подготовить и «заключить» «Производственный контракт» между предприятием в лице генерального директора и сбытовым подразделением в лице коммерческого директора.

Производственный контракт – это соглашение между вышестоящим и нижестоящим подразделением предприятия о достижении последним определенных показателей работы в обмен на обязательство со стороны первого оплатить ему бонус. Размер бонуса привязан к уровню достижения подразделением того или иного показателя работы. Производственный контракт – это внутренний документ предприятия. Пример производственного контракта для сбытового подразделения представлен в Таблице №11.

*Таблица №11*

### **Производственный контракт со сбытовым подразделением предприятия по производству электроинструмента на 2009 год**

Ключевой показатель эффективности (КПЭ)	Пороговый уровень	Целевой уровень	Максимальный уровень	Вес КПЭ (важность)
Объем продаж (Электродрель В-17-1009) штук	9600	12000	14400	6%
Цена за единицу (Электродрель В-17-1009) руб.	1200	1400	1600	8%
Объем продаж (Электродрель В-17-1012) штук	6400	8000	9600	6%
Цена за единицу (Электродрель В-17-1012) руб.	1500	1800	2100	8%
Объем продаж (Перфоратор Р-18-0099) штук	4800	6000	7200	6%
Цена за единицу (Перфоратор Р-18-0099) руб.	1800	2200	2600	8%



Объем продаж (Электрорубанок М-07-09765) штук	4000	5000	6000	6%
Цена за единицу (Электрорубанок М-07-09765) руб.	2500	3000	3500	8%
Объем продаж (Пила циркулярная Е-23-9874) штук	7500	9000	10500	6%
Цена за единицу (Пила циркулярная Е-23-9874) руб.	1800	2200	2600	8%
Оборачиваемость дебиторской задолженности в днях (DSO)	45	30	20	30%
Итого				<b>100%*</b>
При достижении сбытовым подразделением целевого уровня ( <b>100%*</b> ) по производственному контракту размер его бонуса составит сумму в размере NNNNN условных единиц (например, NNNNN=120 тысяч долларов).				

Рассмотрим, как рассчитывается бонус сбытового подразделения предприятия по производству электроинструмента по итогам работы за 2009 год (Таблица №12). За достижение порогового уровня КПЭ платится 75% от бонуса, за достижение целевого уровня платится 100% от бонуса, за достижение максимального уровня - 120% от бонуса, за невыполнение порогового уровня платится 0% от бонуса.

**Таблица №12**

**Расчет бонуса сбытового подразделения предприятия по производству электроинструмента по итогам работы за 2009 год**

Ключевой показатель эффективности (КПЭ)	Фактическое значение КПЭ в натуральном выражении	Уровень выполнения КПЭ по ПК**	Уровень выполнения КПЭ в %	Вес КПЭ (важность)	Фактический коэффициент к бонусу по КПЭ (гр.6= гр.4*гр.5)
1	2	3	4	5	6
Объем продаж (Электродрель В-17-1009) штук	11400	Ниже целевого	75%	6%	4,5%
Цена за единицу (Электродрель В-17-1009) руб.	1360	Ниже целевого	75%	8%	6%
Объем продаж (Электродрель В-17-1012) штук	5000	Ниже порогового	0%	6%	0%
Цена за единицу (Электродрель В-17-1012) руб.	2200	Выше максимального	120%	8%	9,6%
Объем продаж (Перфоратор Р-18-0099) штук	6050	Выше целевого	100%	6%	6%
Цена за единицу (Перфоратор Р-18-0099) руб.	2200	Целевой	100%	8%	8%
Объем продаж (Электрорубанок М-07-09765) штук	5800	Целевой	100%	6%	6%
Цена за единицу (Электрорубанок М-07-09765) руб.	2350	Ниже порогового	0%	8%	0%
Объем продаж (Пила циркулярная Е-23-9874) штук	12000	Выше максимального	120%	6%	7,2%
Цена за единицу (Пила циркулярная Е-23-9874) руб.	2700	Выше максимального	120%	8%	9,6%
Оборачиваемость дебиторской задолженности в днях (DSO)	40	Ниже целевого	75%	30%	22,5%
<b>Итого</b>				<b>100%</b>	<b>79,4%***</b>

ПК\*\* - Производственный контракт.

В результате подведения итогов выполнения производственного контракта сбытовым подразделением предприятия по производству электроинструмента за 2009 год мы можем рассчитать бонус этого подразделения к выплате по формуле:

$$B = NNNNN * (K / 100\%)$$

где:

**Б** – размер бонуса в денежном выражении, причитающийся к выплате сбытовому подразделению предприятия по производству электроинструмента по итогам работы за 2009 год в соответствии с результатами выполнения производственного контракта.

**NNNNN** - размер бонуса в денежном выражении, согласованный при заключении производственного контракта и причитающийся к выплате сбытовому подразделению по итогам работы за год при условии достижения им целевого уровня (**100%\***) производственного контракта. В нашем примере **NNNNN**=120 тысяч долларов.

**К** – коэффициент выполнения производственного контракта сбытовым подразделением. Он рассчитывается на основе оценки выполнения сбытовым подразделением ключевых показателей эффективности ПК по итогам работы за год. В нашем примере **К** = 79,4%\*\*\*.

В итоге бонус сбытового подразделения (**Б**) предприятия по производству электроинструмента по итогам работы за 2009 год составит сумму:

$$B = NNNNN * (K / 100\%) = 120000\$ * (79,4\% / 100\%) = 120000\$ * 0,794 = 95280\$.$$

При использовании производственного контракта, как механизма контроля за результатами деятельности сбытовых подразделений предприятия вы должны:

- 1) Убедиться, что размер бонуса является существенным и стимулирует менеджеров по сбыту реализовывать продукцию предприятия на рынке на наилучших условиях, а не воровать у предприятия;
- 2) Убедиться, что, по крайней мере, пороговые уровни ключевых показателей эффективности производственного контракта являются достижимыми;
- 3) Заслушивать отчеты сбытового подразделения по выполнению им плана продаж, плана поступления денежных средств и производственного контракта на периодической основе в течение года (рекомендуется на ежемесячной основе).

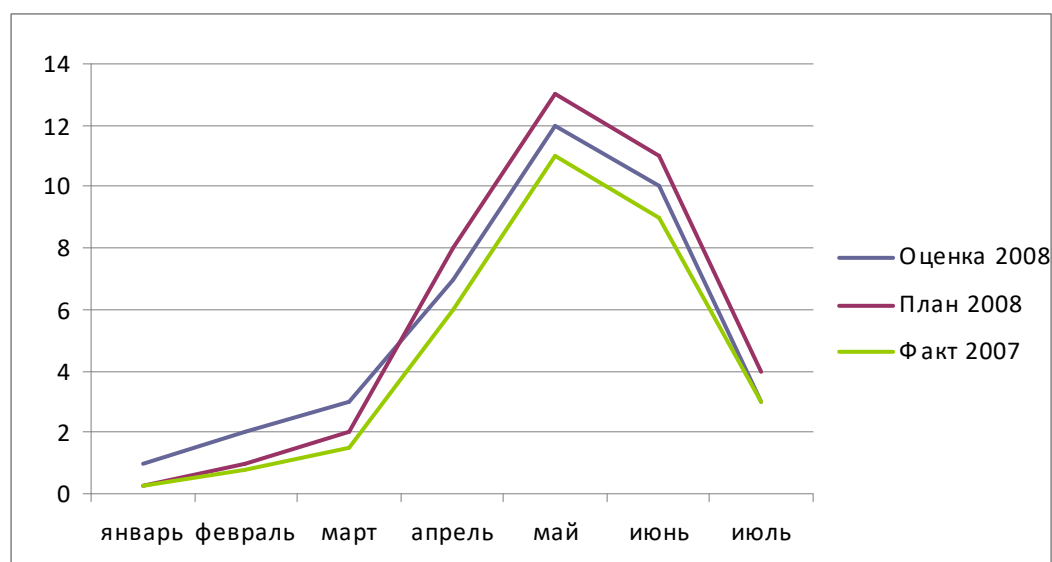
Как было упомянуто ранее, с целью контроля за ходом выполнения плана продаж сбытовым подразделением необходимо создать стройную систему отчетности. Ниже приведен примерный перечень отчетов сбытового подразделения:

- 1) «Отчет по выручке в разрезе регионов/подразделений» (Таблица №13) и «Отчет по выручке по продуктам» (Таблица №14);
- 2) «Отчет по DSO\*» (Таблица №15).  
( DSO\* – показатель оборачиваемости дебиторской задолженности в днях);
- 3) «Перечень безнадежной дебиторской задолженности на «\_\_» \_\_\_\_\_ 200 \_\_ г.»;
- 4) «Отчет по возрасту дебиторской задолженности» (Таблица №16);
- 5) «Перечень всех неоплаченных счетов по сумме более 100 000 рублей и сроком с момента выставления более 90 дней» (Таблица №17);
- 6) «Отчет по авансам полученным от покупателей»;
- 7) «Отчет по выполнению производственного контракта».

## Примерная форма «Отчета по выручке в разрезе регионов/подразделений»

Регион (подразделение)	ИЮЛЬ 2008 (отчетный месяц)				Нарастающий итог с начала года (включая отчетный месяц)			АВГУСТ 2008 (плановый месяц)		
	Июль 2008 Оценка	Июль 2008 План	Июль 2007 Факт	Июнь 2008 Факт	Оценка 2008	План 2008	Факт 2007	Август 2008 план	Август 2007 факт	Июль 2008 оценка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Москва и Москов- ская область</b>										
в том числе:										
Электродрель В-17- 1009										
Электродрель В-17- 1012										
Перфоратор Р-18- 0099										
Перфоратор Р-18- 0118										
Электрорубанок М- 07-09765										
Пила циркулярная Е-23-9874										
Электролобзик О- 46-9021										
<b>Восточная Сибирь и Дальний восток</b>										
<b>Западная Сибирь</b>										
<b>Юг Европейской части России</b>										
<b>Запад Европей- ской части России</b>										
<b>Восток Европей- ской части России</b>										
<b>Итого по всем регионам (сбыто- вым подразделе- ниям)</b>										

## График движения выручки предприятия по всем регионам на июль 2008 года



## Примерная форма «Отчета по выручке по продуктам»

Наименование про- дукта	ИЮЛЬ 2008 (отчетный месяц)				Нарастающий итог с начала года (включая отчетный месяц)			АВГУСТ 2008 (плановый месяц)		
	Июль 2008 Оценка	Июль 2008 План	Июль 2007 Факт	Июнь 2008 Факт	Оценка 2008	План 2008	Факт 2007	Август 2008 план	Август 2007 факт	Июль 2008 оценка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Электродрель В-17-1009										
Выручка в руб.										
Кол-во штук										
Цена сред. руб./шт.										
Электродрель В-17-1012										
Перфоратор Р-18-0099										
Перфоратор Р-18-0118										
Электропобанок М-07-09765										
Пила циркулярная Е-23-9874										
Электролобзик О-46-9021										
<b>Итого по всем продуктам</b>										

«Отчет по выручке в разрезе регионов/подразделений» и «Отчет по выручке по продуктам» заполняется и предоставляется на рассмотрение руководству на первой неделе планового месяца (у нас отчетным месяцем является июль, а плановым месяцем является август 2008). Выручка определяется по отгрузке на основании выставленных счетов.

Столбец 2 - «Июль 2008 оценка» заполняется на основе бухгалтерских данных и оценок менеджеров по сбыту величины выручки в июле месяце 2008 года.

Столбец 3 – «Июль 2008 план» берется из годового плана по выручке на июль месяц.

Столбец 4 – «Июль 2007 факт» берется из отчета по выручке за предыдущий год.

Столбец 5 – «Июнь 2008 факт» заполняется на основе фактических данных по выручке, полученной в предыдущем месяце.

Столбец 6 – «Нарастающий итог с начала года Оценка 2008» для отчетного месяца определяется по формуле:

$\text{«Нарастающий итог с начала года Оценка 2008»} = \text{Факт январь 2008} + \text{Факт февраль 2008} + \text{Факт март 2008} + \text{Факт апрель 2008} + \text{Факт май 2008} + \text{Факт июнь 2008} + \text{Оценка июль 2008}$
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Столбец 7 – «Нарастающий итог с начала года План 2008» для отчетного месяца определяется по формуле:

$\text{«Нарастающий итог с начала года План 2008»} = \text{План январь 2008} + \text{План февраль 2008} + \text{План март 2008} + \text{План апрель 2008} + \text{План май 2008} + \text{План июнь 2008} + \text{План июль 2008}$
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Столбец 8 – «Нарастающий итог с начала года Факт 2007» для отчетного месяца определяется по формуле:

$\text{«Нарастающий итог с начала года Факт 2007»} = \text{Факт январь 2007} + \text{Факт февраль 2007} + \text{Факт март 2007} + \text{Факт апрель 2007} + \text{Факт май 2007} + \text{Факт июнь 2007} + \text{Факт июль 2007}$
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Таблица №15*

**Примерная форма «Отчета по DSO» на 1 августа 2008 года**

Наименование статьи	Регион (подразделение)				Итого по предприятию
	Москва и Московская область	Восточная Сибирь и Дальний восток	Западная Сибирь	И так далее	
Дебиторская задолженность на 1 августа 2008 в руб.	7 400 000				47 000 000
Доля в общей дебиторской задолженности в %	15,74%				100%
Резервы под безнадежную дебиторскую задолженность на 1 августа 2008 в руб.	200 000				
Дебиторская задолженность на 1 августа 2008 за вычетом резервов в руб.	7 200 000				
Объем выручки в руб. по отгрузке на основании выставленных счетов в:	Число дней в месяце				
Июле	31	3 000 000			
Июне	30	4 000 000			
Мае	31	5 000 000			
Апреле	30	4 000 000			
DSO – отчетный месяц (дней)		55			
DSO – предыдущий месяц (дней)		49			
Изменение DSO по сравнению с предыдущим месяцем (дней)		+6			

DSO - показатель оборачиваемости дебиторской задолженности в днях определяется по формуле:

$$DSO = DZ / SDV, \text{ где}$$

DSO – показатель оборачиваемости дебиторской задолженности в днях;

DZ – дебиторская задолженность на 1 число месяца, следующего за отчетным;

SDV –среднедневная выручка, определяется по формуле:

$$SDV = V/PV, \text{ где}$$

V – выручка по отгрузке на основании выставленных счетов за установленный промежуток времени (в нашей отчетной форме этот установленный промежуток времени равен четырем последним месяцам – июль, июнь, май, апрель, а  $V = 4000000 + 5000000 + 4000000 + 3000000 = 16000000$  рублей);

PV – число дней в установленном промежутке времени (в нашей отчетной форме этот установленный промежуток времени равен четырем последним месяцам – июль, июнь, май, апрель, а  $PV = 30 + 31 + 30 + 31 = 122$  дня).

$$SVD = 16000000 / 122 = 131147,5 \text{ рублей}$$

$$DSO = 7200000 / 131147,5 = 54,9 \text{ дней или округленно } 55 \text{ дней}$$

DSO вашего предприятия можно сравнить с DSO по отрасли и с DSO ваших конкурентов.

**Таблица №16**

### Примерная форма «Отчета по возрасту дебиторской задолженности»

Регион (подразделение)	Дебиторская задолженность на 1 августа 2008 в руб.	Доля в %	Классификация дебиторской задолженности по возрасту со дня возникновения					
			Текущая (до 30 дней)	31-60	61-90	91-120	121-180	180+
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Москва и Московская область	7 400 000	15,74%	3 000 000	3 500 000	500 000	200 000		200 000
Восточная Сибирь и Дальний восток								
Западная Сибирь								
Юг Европейской части России								
Запад Европейской части России								
Восток Европейской части России								
Итого по всем регионам (сбытовым подразделениям)	47 000 000	100%						

В примерной форме «Отчета по возрасту дебиторской задолженности» мы сделали допущение, что предприятие предоставляет своим покупателям рассрочку платежа за поставленный товар до 30 дней, поэтому вся дебиторская задолженность с возрастом до 30 дней является текущей.

*Таблица №17*

### Примерная форма «Перечня всех неоплаченных счетов по сумме более 100 000 рублей и сроком с момента выставления более 90 дней».

№ по порядку		1	2	3	4	5	6	7	8
№ Покупателя		001-0909							
Наименование покупателя		ООО «Три лобзика»							
№ счета		98-03-3103							
Кредитный менеджер		Иванов Сергей Петрович							
Дата выставления счета		31.03.2008							
Кол-во дней с момента выставления счета		123							
Сумма	91-120								
	121-180	257 000 руб.							
	181-360								
	360+								
Сумма частичного платежа по счету		100 000 руб.							
Неоплаченный остаток по счету		157 000 руб.							
Информация о наличии встречного требования		нет							

#### 6.3.7. *Согласование договоров.*

Каждый раз, когда уполномоченное на подписание договоров лицо заключая договор, предприятие берет на себя те или иные обязательства. Природа и размер этих обязательств различны, от нескольких рублей до миллиарда долларов, от кредитно договора до договора на реализацию продукции. Необходимо всегда помнить, что правильно заключенный договор вам принесет прибыль, а договор с умышленными и неумышленными ошибками и недоработками – убыток или приведет предприятие к банкротству. Поэтому необходимо досконально контролировать процесс заключения договоров и с этой целью установить жесткие требования к разработке, согласованию, подписанию, реги-

страции, хранению и контролю исполнения договоров и сопутствующей документации. Эти требования могут быть формализованы в форме регламента «Порядок делопроизводства при заключении договоров и работе с договорной документацией» (Приложение №4). Этот внутренний документ должен быть согласован со всеми заинтересованными службами предприятия, рассмотрен на Правлении, одобрен Советом директоров и введен в действие на предприятии приказом генерального директора. Все лица, вовлеченные в процесс заключения договоров, должны быть ознакомлены с этим документом под подпись и неукоснительно следовать его требованиям при заключении договоров и работе с договорной документацией.

### **Третья ступень**

#### **6.3.8. Контроль за сбытом (Часть 3).**

«Сбытовая политика» предприятия. Под «сбытовой политикой» предприятия в наиболее широком смысле следует понимать выбранные его руководством совокупность сбытовых стратегий маркетинга (стратегии охвата рынка, позиционирования товара и т.п.) и комплекс мероприятий (решений и действий) по формированию ассортимента выпускаемой продукции и ценообразованию, по формированию спроса и стимулированию сбыта (реклама, обслуживание покупателей, коммерческое кредитование, скидки), заключение договоров продажи (поставки) товаров, товародвижению, транспортировке, по инкассации дебиторской задолженности, организационным, материально-техническим и прочим аспектам сбыта <sup>(26)</sup>.

Разрабатывать «сбытовую политику» целесообразно руководителю службы сбыта совместно с коммерческим директором. Они должны согласовать проект «сбытовой политики» с другими руководителями организации (директором по производству, главным технологом, руководителем службы снабжения, финансовым директором, руководителем плановой службы, руководителем казначейства, руководителем кадровой службы, руководителем юридической службы). После необходимых согласований коммерческий директор представляет завизированный вышеуказанными должностными лицами документ на рассмотрение Правлению и последующее утверждение Совету директоров предприятия. «Сбытовая политика» вводится в действие приказом генерального директора предприятия на основании решения Совета директоров. Разработка и документальное закрепление «сбытовой политики» целесообразно по следующим причинам:

- 1) Формальное установление и документальное закрепление стандартов деятельности по сбыту снизит возможность злоупотреблений (сговор сбытовиков с покупателями, посредниками и т.п.) и ошибок;
- 2) Наглядно демонстрирует взаимосвязь различных аспектов сбытовой деятельности и формирует единое видение сбытовой работы и возникающих проблем всеми ответственными работниками, что заставит их понимать проблемы не только своего подразделения, но и других подразделений предприятия;
- 3) Способствует более четкой координации предпринимаемых усилий по сбыту;
- 4) Ведет к формальному установлению показателей сбытовой деятельности для контроля;
- 5) Делает предприятие более подготовленным к внезапным переменам;
- 6) На базе документально закрепленных положений сбытовой политики функциональные специалисты могут разрабатывать свои подробные планы, например, планы исследований различных аспектов рынка, планы рекламных мероприятий, сметы затрат на сбытовую деятельность, планы формирования портфеля заказов и т.п.;
- 7) Заставляет руководителей мыслить перспективно и более ответственно относиться к своим решениям.

В Таблице №18 наглядно представлены основные варианты «сбытовой политики» коммерческого предприятия. Выбор оптимального для предприятия варианта осуществляется на основе глубо-

кого всестороннего анализа с проведением необходимых расчетов и сопоставлением с вариантами по другим пунктам политики для их увязки. Некоторые пункты «сбытовой политики» должны анализироваться отдельно для каждой укрупненной ассортиментной группы товаров в зависимости от стадии ее жизненного цикла.

Таблица №18

Структура «сбытовой политики» предприятия

№ п/п	Наименование элемента	Наименование пункта	Наименование подпункта	Основные варианты (альтернативы)
1.	Политика товародвижения (распределения)			
1.1		Каналы товародвижения		Прямые, косвенные, смешанные
1.1.1			Ширина прямых каналов	X
1.1.2			Длина и ширина косвенных каналов на каждом уровне распределения	X
1.1.3			Пропорции при смешанных каналах	X
1.2		Форма товародвижения		Транзитная, складская
1.3		Форма прямого сбыта		Работа на заказ; работа на свободный рынок через оптовую торговлю (магазинную, немагазинную); персональная продажа; продажа по телефону, по купонам-заявкам; продажа на выставках, ярмарках и др.
1.4		Типы посредников		
1.4.1		Независимые посредники		Дистрибьюторы регулярного типа; торговые маклеры.
		Зависимые посредники		Брокеры, закупочные конторы, агенты, лизинговые компании, комиссионеры, аукционы
1.5		Товарная специализация посредников		X
1.6		Подход к формированию количества посредников		Интенсивное распределение, эксклюзивное распределение, селективное распределение
1.7		Методика отбора посредников		X
1.8		Методика работы с посредниками		X
1.9		Система маркетинговой интеграции (МС)		Традиционная МС, горизонтальная МС, вертикальная МС, квазивертикальная МС
1.9.1			Виды вертикальной МС	Корпоративная, договорная (лицензии на право торговли продукцией организации – изготовителя, франчайзинг и др.), управляемая, консолидация (подразделения организации, филиалы, дочерни компании).
1.9.2			Виды квазивертикальной МС	Использование контрактов об исключительной продаже продукции данной организации, избирательная реализация, универсальный сбыт
2	Ценовая политика			
2.1		Ценообразование при выпуске на рынок нового товара		Цена «снятия сливок», цена проникновения на рынок («ценовой прорыв»), «психологическая» цена, цена следования за лидером в отрасли или на рынке, престижная цена, затратный метод
2.2		Установление цены на товары, реализуемые на рынке		Скользкая цена, долговременная цена, цены потребительского сегмента рынка, гибкая цена, преимущественная (пониженная) цена



		относительно продолжительное время		
2.3		Ценовая стратегия относительно конкурентов		Цены несколько выше, чем у конкурентов; цены несколько ниже, чем у конкурентов; цены на уровне конкурентов
2.4		Ценовые стратегии в зависимости от типа рынка		
2.4.1			Рынок свободной конкуренции	См. п.п. 2.2. и 2.3.
2.4.2			Рынок монополярной конкуренции	Установление цены по географическому принципу (в том числе стратегия ФОб, стратегия единой цены, стратегия зональных цен, политика базисных пунктов), цены в рамках товарной номенклатуры (в зависимости от качества) и др.
2.4.3			Рынок олигополистической конкуренции	Стратегия следования за лидером, параллельная ценовая политика
2.4.4			Рынок чистой монополии	Дифференциация по группам покупателей, по варианту товара или услуг, по территории, по времени
3	Договорная политика			
3.1		Виды договоров и формы их заключения		См. ГК РФ
3.2		Минимально возможный и максимально возможный объем сделок (границы сделок)		X
3.3		Сроки договоров		Договора: разовые, краткосрочные, долгосрочные
3.4		Объем сделок, подлежащих утверждению (рассмотрению) на Совете директоров (Правлении)		X
4	Товарная политика			
4.1		Товарная номенклатура		
4.1.1			Ширина (общая численность ассортиментных групп)	X
4.1.2			Насыщенность (общее число товаров)	X
4.1.3			Глубина (варианты предложений товара в рамках ассортиментной группы)	X
4.1.4			Гармоничность (степень близости между различными ассортиментными группами)	X
4.2		Товарный ассортимент		
4.2.1			Решение о ширине товарного ассортимента	Наращивание (вниз, вверх, двусторонне), насыщение (добавление новых изделий в существующих рамках)
4.3		Стратегия разработки новых товаров		X

4.4		Решение об использовании марок		Марочное обозначения, хозяин марки, качество марочного товара, семейственность марки, расширение границ использования марки, многомарочный подход
4.5		Решения относительно упаковки и маркировки		X
4.6		Уровень запасов готовой продукции на складе		X
5	Инкассационная политика (методы погашения дебиторской задолженности)			Звонки, письма (уведомления, сверки); личные посещения; факторинг; передача дел в организацию, специализирующуюся на взыскании долгов и др.
6	Политика формирования спроса и стимулирования сбыта			
6.1		Реклама		
6.1.1			Каналы распространения рекламы	Личные контакты, прямая почтовая рассылка («директ мейл»), пресса (специализированная, неспециализированная), аудиовизуальные средства (радио, телевидение, кино, слайдфильмы и др.), наружная реклама (щиты, плакаты и др.), реклама на транспорте, собственные выставочные центры, реклама на выставках и ярмарках, презентации, проведение пресс-конференций, печатная реклама (каталоги, проспекты, буклеты и др.), бесплатная передача образцов во временное пользование или на испытание, публикация некоммерческих статей в общей прессе
6.1.2			График рекламы	X
6.1.3			Решение о цели рекламного обращения	Привлечение внимания, обеспечение информацией, создание предпочтения, осуществление продажи, напоминание о покупке
6.1.4			Решение о направленности рекламы	На потребителей, на посредников, на иных участников рыночных отношений, на общественность
6.1.5			Выбор метода (сочетаний методов) определения рекламных расходов	Метод фиксированного процента, метод аналогии, метод максимальных расходов, целевой метод
6.2		Сервис для покупателей		
6.2.1			Решение относительно комплекса услуг	X
6.2.2			Уровень сервиса	X
6.2.3			Форма сервисного обслуживания	X
6.3		Коммерческое кредитование и скидки		
6.3.1			Срок, размер и другие условия коммерческого кредита, в том числе установление лимитов кредитования по различным покупателям и группам покупателей (например, в зависимости от присвоенной покупателю категории	X

			риска)	
6.3.2			Скидки с цен постоянным покупателям (либо по иным условиям)	X
7	Политика транспортировки продукции			
7.1		Вариант транспортировки продукции покупателю (к месту назначения)		Самовывоз покупателем, поставка транспортом производителя (поставщика), поставка транспортной организацией
7.2		Вид транспортировки		Автомобильным транспортом, железнодорожным транспортом, водным транспортом, воздушным транспортом
8	Сбытовые стратегии маркетинга			
8.1		Выбор стратегии охвата рынка		Недифференцированный маркетинг, дифференцированный маркетинг, концентрированный маркетинг
8.2		Выбор стратегии конкурентных преимуществ (для каждого рыночного сегмента, товарной группы, периода развития организации)		Стратегия низких издержек, стратегия специализации (высокий уровень качества, нестандартный набор свойств товара)
8.3		Выбор маркетинговых стратегий в зависимости от стадии жизненного цикла товара		
8.3.1			Стадия внедрения	Интенсивный маркетинг (высокие цены, высокий уровень издержек на стимулирование сбыта (ИСС)); выборочное проникновение (высокие цены, высокий уровень ИСС); широкое проникновение (низкие цены, высокий уровень ИСС); пассивный маркетинг (низкие цены, низкий уровень ИСС)
8.3.2			Стратегия роста	Улучшить качество товара, создать новые модели; выйти на новые сегменты рынка; освоить новые каналы сбыта; усилить рекламу; снизить цену
8.3.3			Стадия зрелости	Стратегия модификации рынка, стратегия модификации товара, стратегия модификации маркетинговых средств
8.3.4			Стадия спада	Уход с рынка, уменьшение предложения товара, модификация товара, резкое сокращение ИСС, использование прежней стратегии
8.4		Выбор критерия сегментирования рынка		Географический, психографический, поведенческий, демографический, экономический, технологический и т.д.
8.5		Выбор стратегии позиционирования товара на рынке		Позиционирование: на базе определенных преимуществ товара; на основе удовлетворения специфических потребностей или специфического использования; через категорию потребителей, уже купивших товар; с помощью устойчивых представлений
9	Организационные, материально-технические и прочие аспекты сбыта			
9.1		Преимущественно применяемые формы и варианты расчетов за товары		Формы: см. ГК РФ. Варианты расчетов: полная предоплата, частичная предоплата, последующая оплата по частям или в полной сумме и др.

9.2		Структура организации и контроля сбыта		Функциональная, региональная (зональная), товарная, по типу покупателей
9.3		Подбор и расстановка кадров в системе сбыта, численность, специализация и основные требования к персоналу отдела сбыта (маркетинга)		X
9.4		Система стимулирования и обучения торгового персонала		X
9.5		Система планирования сбыта		Жесткая, гибкая. Планирование: краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное, различные варианты по срокам
9.6		Материально-техническая база сбыта		X
9.7		Складирование		
9.7.1			Выбор между собственным складом и складом общего пользования	X
9.7.2			Количество складов и размещение складской сети	X
9.7.3			Размер и месторасположение склада	X
9.7.4			Выбор системы складирования по следующим элементам: складуемая единица (товароноситель), вид складирования, оборудование по обслуживанию склада, комиссионирование (комплектация), управление перемещением груза, обработка информации, «здание»	
9.8		Выбор методик разработки планов продаж (поставок), расчета норматива запасов готовой продукции, процедур контроля реализации, методик сбора и обработки информации по исследованию рынка и т.д.		X
9.9		Управление рисками (коммерческими, финансовыми, внутрифирменными)		Передача риска через заключение договора (контракта) на хранение и перевозку грузов, договора поручительства, договора факторинга, договора страхования, хеджирование; внутрифирменные источники снижения риска: контроль контрагентов по договору, контроль кадров, грамотное составление договоров и т.д.

X – устанавливается локально (в рамках каждого предприятия), при необходимости на основании соответствующих расчетов.

Например, одним из продуктов предприятия было химическое сырье, которое оно продавало посредникам по цене 10 000 руб. за тонну. Посредники осуществляли транспортировку и перевалку химического сырья с использованием собственного автотранспорта и погрузочно-разгрузочной эстакады и продавали его конечным потребителям по цене 18 000 руб. за тонну. Предприятие разработало стратегию ухода от посредников и продажи химического сырья непосредственно конечным потребителям. Для этого оно заключило договор на строительство собственной погрузочно-разгрузочной эстакады и приобретение специализированных автоцистерн. Предприятие рассчитало, что за счет более высоких цен реализации химического сырья конечным потребителям оно окупит упомянутые выше капитальные вложения в течение года, и каждый последующий год будет иметь не менее 1,5 млн. долларов дополнительной прибыли.

Персонал предприятия, имеющий отношение к реализации готовой продукции, должен быть формально ознакомлен (обязательно наличие отметок об ознакомлении) с положениями утвержденной «сбытовой политики» и обязан четко придерживаться принятых решений в текущей деятельности. Обязанности по осуществлению контроля на предмет соблюдения положений утвержденной «сбытовой политики» всеми структурными подразделениями предприятия целесообразно возложить на контролера службы сбыта или главного контролера предприятия. Сбытовая политика должна разрабатываться на каждый плановый год, а любые изменения (дополнения) оформляться соответствующим приказом.

В целях контроля за соответствием положений принятой «сбытовой политики» быстро меняющимся внутренним и внешним условиям и адекватного реагирования предприятия на изменения рыночной конъюнктуры целесообразно периодически (ежемесячно или ежеквартально в зависимости от размеров предприятия и объемов реализации) проводить заседания Торгового форума. Торговый форум – это коллегиальный орган, сформированный из сотрудников предприятия, наделенный правом принимать решения по изменению положений «сбытовой политики» предприятия, утверждению нестандартных сбытовых договоров и другие решения в области сбыта в рамках его компетенции. В работе Торгового форума должны участвовать лица ответственные за разработку и исполнение «сбытовой политики», а так же лица, участвовавшие в ее согласовании, в том числе и представители контролирующих подразделений.

Создание Торгового форума позволит:

- 1) Лучше контролировать эффективность отдельных элементов «сбытовой политики» и оперативно вносить необходимые поправки;
- 2) Оценивать целесообразность принятых стратегий ценообразования и сбытовых стратегий маркетинга;
- 3) Оценивать политику товародвижения;
- 4) Коллегиально рассматривать и принимать решения о заключении нестандартных сбытовых договоров.

Очень часто с целью стимулирования сбыта предприятие предоставляет своим покупателям коммерческий (товарный) кредит. Для предотвращения (упреждения) ухудшения финансового состояния предприятия вследствие роста просроченной и безнадежной дебиторской задолженности каждому покупателю присваивается:

- 1) Кредитный рейтинг;
- 2) Кредитный лимит.

Для того чтобы присвоить кредитный рейтинг покупателю необходимо разработать шкалу кредитного рейтинга предприятия и описать критерии, по которым тот или иной покупатель должен

быть отнесен к той или иной группе риска на этой шкале. В Таблице №19 приведен пример шкалы кредитного рейтинга:

*Таблица №19*

**Шкала кредитного рейтинга**

Группа риска		
1	Покупатель обладает исключительно высокими возможностями по погашению дебиторской задолженности	Всемирно известный холдинг, например «Ашан», «METRO»
2	Покупатель обладает высокими возможностями по погашению дебиторской задолженности, но эти возможности более чувствительны к неблагоприятным экономическим условиям	Крупная компания в стране
3	Покупатель платежеспособен, но неблагоприятные экономические условия могут отрицательно повлиять на возможности погашения дебиторской задолженности	Крупная компания в регионе
4	Покупатель платежеспособен, но неблагоприятные экономические условия вероятнее всего повлияют на его возможности и готовность проводить выплаты по долгам	Крупная компания в городе, районе
5	Покупатель испытывает трудности с выплатами по долговым обязательствам и его возможности зависят от благоприятных экономических условий	Мелкий и средний локальный бизнес
6	Покупатель испытывает серьезные трудности с выплатами по долговым обязательствам	Убыточное предприятие, предприятие возможный банкрот

Ранжирование покупателей по рейтинговой шкале производится обычно кредитным менеджером, подчиняющимся контролеру службы сбыта или главному контролеру, по разработанному алгоритму, при этом учитываются:

- 1) Наличие и содержание первичной информации (материалов) о покупателе (баланс, счет прибылей и убытков, банковские и аудиторские справки, отзывы контрагентов и т.п.);
- 2) Степень выполнения обязательств по расчетам за продукцию.

В соответствии с кредитным рейтингом покупателя и на основании детального анализа его кредитной истории и информации с рынка ему устанавливается кредитный лимит, то есть определенный лимит суммы дебиторской задолженности и предельный срок коммерческого (товарного) кредитования. Утверждение кредитных лимитов на основе предложений кредитного менеджера целесообразно возложить на коллегиальный орган «кредитный комитет», состоящий из представителей службы сбыта, финансовой и юридической службы. Принятие решения по превышению кредитного лимита по конкретным договорам должно входить в компетенцию Правления предприятия.

Должностное лицо, санкционирующее отгрузку (например, заместитель начальника службы сбыта), производит контрольное сличение суммы, указанной в выписанной товарно-транспортной накладной (в отгрузочных документах), с данными по фактическому уровню дебиторской задолженности покупателя (при ее наличии). Это позволяет предотвратить превышение установленного данному покупателю критического уровня задолженности. При наличии отклонения (если в результате отгрузки будет превышен лимит задолженности по причине того, что покупатель имеет неоплачен-

ные долги), отгрузка санкционируется только на сумму, в результате добавления которой к фактическому уровню дебиторской задолженности данного покупателя не будет превышен установленный ему лимит (барьер) задолженности. Покупатель незамедлительно ставится об этом в известность соответствующим уведомлением.

**Инструмент, подобный вышеописанному, может быть использован при контроле за выдачей авансов поставщикам и подрядчикам.**

Формирование базы данных (досье) на покупателей. Досье – это утвержденная форма внутреннего учета, представляющая собой определенным образом структурированную совокупность всех имеющихся данных о покупателе. Досье обычно включает:

- 1) Все реквизиты покупателя, в том числе его наименование, адрес (юридический и фактический), телефон (факс), электронный адрес, платежные реквизиты;
- 2) Данные по должностным лицам покупателя, принимающим решения по тем или иным пунктам договора (т.е. влияющим на закупки);
- 3) Дату и результаты предварительных переговоров; данные по результатам финансового состояния и надежности (деловой порядчности);
- 4) Данные по всем заключенным с покупателем договорам и их фактическому исполнению, в том числе оперативные данные по полноте и своевременности отгрузок, по соотношению фактического и критического уровня дебиторской задолженности, по расчетам за продукцию;
- 5) Данные по проведенной работе по инкассации просроченной дебиторской задолженности (звонки, уведомления, личные посещения, взыскания долгов через специализированные агентства, продажа долгов);
- 6) Данные по сверкам дебиторской задолженности;
- 7) Данные по спорам (в части претензионной и судебной работы); статистические данные по частоте заключения и преимущественным срокам договоров, по выполнению покупателем договорных обязательств (платежная и договорная дисциплина) и другие возможные данные по аспектам взаимоотношений организации и заказчика.

Досье должно регулярно пополняться новыми сведениями о покупателях, к досье могут прикрепляться документы, материалы, файлы. Ведение базы данных (досье) на покупателей целесообразно возложить на кредитного менеджера (он должен следить, чтобы вся информация по всем аспектам взаимоотношений с покупателями из различных источников аккумулируется в базе данных).

Такое досье служит для контроля покупателя на предмет его надежности и финансовой устойчивости, соблюдения договорной дисциплины, для контроля выполнения договорных обязательств самим предприятием (имеется в виду предприятием-продавцом), присвоения кредитного рейтинга покупателю и установления его кредитного лимита.

Для того чтобы более эффективно контролировать сбытовую деятельность предприятия целесообразно ввести должность контролера службы сбыта. Он может находиться как в штате Главного контролера предприятия, так и в штате службы сбыта (каждый из вариантов имеет свои преимущества и недостатки), однако, однозначно он должен линейно подчиняться Главному контролеру. Он должен постоянно изучать и достаточно хорошо ориентироваться в вопросах рынка сбыта продукции предприятия. На него целесообразно возложить обязанности по:

- 1) Согласованию договоров на реализацию продукции предприятия и иных договоров, связанных с реализацией (транспортировки, перевалки, хранения, агентские и т.п.);
- 2) Подготовке проекта «Шкалы разделения полномочий по сбытовой деятельности предприятия»;

- 3) Контролю за соблюдением сотрудниками предприятия лимитов полномочий, установленных «Шкалой разделения полномочий по сбытовой деятельности предприятия»;
- 4) Разработке и внедрению политик и процедур в области контроля за сбытовой деятельностью предприятия;
- 5) Контролю за соблюдением сотрудниками политик и процедур в области сбытовой деятельности предприятия;
- 6) Контролю за дебиторской задолженностью покупателей, в том числе по формированию резервов под безнадежную дебиторскую задолженность;
- 7) Контролю за соблюдением утвержденной «сбытовой политики» предприятия сотрудниками службы сбыта;
- 8) Контролю за соблюдением кредитных лимитов и процессом актуализации информации в досье покупателей и др.

### **6.3.9. Контроль за снабжением.**

В зависимости от задач, стоящих перед функцией снабжения все закупки можно квалифицировать на:

- 1) Закупки для операционной деятельности:
  - 1.1) Закупки товаров для операционной деятельности;
  - 1.2) Закупки работ, услуг для операционной деятельности;
- 2) Закупки для инвестиционной деятельности:
  - 2.1) Закупки товаров для инвестиционной деятельности;
  - 2.2) закупки работ, услуг для инвестиционной деятельности.

Наиболее простой процесс, это процесс закупок товаров для операционной деятельности, так как этот процесс повторяющийся, имеется статистика, маркетинговая информация, информация от конкурентов, товар можно измерить, проверить качество, сравнить с аналогами и так далее. Наиболее сложный процесс, это процесс закупок работ, услуг для инвестиционной деятельности, так как сам строящийся объект уникален и сам процесс по предоставлению услуг, работ плохо поддается описанию и сравнению. Поэтому еще раз акцентирую ваше внимание на словах директора департамента по развитию бизнеса крупной компании, который сказал, что есть два пути выполнить проект: первый, это нанять несколько честных профессионалов с высокой оплатой «по рынку» и с минимальным количеством элементов контроля они выполнят проект. Второй путь, нанять большое количество низкооплачиваемых непрофессионалов, построить сложную систему контроля и они выполнят проект. И тот и другой вариант имеют право на жизнь, только во втором варианте риски выхода за пределы сметы и сроков выше, чем в первом.

Почему мы разделили закупки на закупки для операционной деятельности и инвестиционной деятельности? Потому что перед ними стоят разные задачи и к ним ошибочно применять одни и те же процедуры. Вы возразите, что задача закупок едина как для инвестиционной деятельности, так и операционной деятельности и состоит в своевременном снабжении производства качественными товарами по низкой цене. Однако приоритеты по своевременности, качеству и цене разные.

Приоритеты для операционной деятельности в порядке убывания:

- 1) Цена – она должна быть низкой, так как себестоимость является основным фактором прибыльности и конкурентоспособности;
- 2) Качество – оно должно быть приемлемым;
- 3) Своевременная поставка – всегда у предприятия есть склад и есть запас на случай задержки поставки.



Приоритеты для инвестиционной деятельности в порядке убывания:

- 1) Своевременность поставки – если оборудование будет поставлено с задержкой, то оно будет сдерживать весь проект: всех мобилизованных подрядчиков, управляющую компанию и так далее, что обойдется инвестору намного дороже и сдвинет сроки по реализации проекта, а следовательно ухудшит показатели эффективности проекта;
- 2) Качество – если оборудование будет некачественным, то его в процессе эксплуатации придется заменять. Во сколько выльется простой и замена оборудования даже трудно предсказать. Приведу один пример. При строительстве подводной части трубопровода к проверке качества труб подошли так же, как и к трубе для ремонта наземных участков трубопровода. В результате внутреннего дефекта пришлось через четыре года после ввода в эксплуатацию трубопровода его закрыть и списать. Это было в пик цен на нефть и его строительство обошлось не в одну сотню миллионов долларов.
- 3) Цена – основное в проекте не снизить его стоимость, а уложиться в запланированные сроки и бюджет, так как показатели эффективности проекта уже посчитаны и приняты.

#### **6.3.9.1. Контроль за закупками товаров для операционной деятельности.**

При осуществлении закупок товаров для операционной деятельности можно выделить следующие механизмы внутреннего контроля:

- 1) Классификация закупаемых товаров по значимости;
- 2) Способ выбора поставщика;
- 3) Выработка стратегии закупок;
- 4) Разделение полномочий и обязанностей по закупкам товаров;
- 5) Шкала разделения полномочий;
- 6) Оценка эффективности системы закупок.

#### **6.3.9.2. Классификация закупаемых товаров по значимости.**

Вспомним основополагающий принцип внутреннего контроля. Он направлен на обеспечение достаточной уверенности в том, что будут достигнуты цели организации. Соответственно все закупки необходимо классифицировать в группы по степени значимости и влияния на достижение предприятием своих целей. При формировании групп и классификации закупаемых товаров в ту или иную группу можно учитывать следующие факторы:

- 1) Чувствительность себестоимости производства к цене закупаемых товаров;
- 2) Объем закупок товара;
- 3) Чувствительность производства к наличию закупаемого товара.

Например:

- 1) Себестоимость пластикового горшка для рассады очень чувствительна к цене закупок пластикового сырья, так как сырье составляет 85% стоимости горшка. Неудачные по цене закупки сырья на рынке ведут к снижению прибыльности и конкурентоспособности вашего производства;
- 2) Если вы занимаетесь производством пластиковых горшков, то 70% вашего бюджета идет на закупку пластикового сырья, а это, например, 7 миллионов долларов из 10 миллионов долларов вашего бюджета;
- 3) Если вы крупная розничная торговая сеть, например «Ашан», то отсутствие копеечной кассовой чековой ленты на складе может остановить весь процесс продаж.

Каждое предприятие может использовать свой подход к определению факторов, лежащих в основе формирования групп и классификации закупаемых товаров в ту или иную группу.

Предложим следующий набор групп:

1 группа – товары с высокой степенью значимости для предприятия по всем трем факторам одновременно: чувствительность себестоимости производства к цене закупаемых товаров, объем закупок товара, чувствительность производства к наличию закупаемого товара (например, пластиковое сырье для производства пластиковых рассадных горшков);

2 группа - товары с высокой степенью значимости для предприятия по двум или одному факторам (например, закупка красителя для производства цветных пластиковых горшков);

3 группа - товары со средней степенью значимости для предприятия по всем трем факторам или по каждому из них (например, закупка гофротары для упаковки отдельной линии цветных пластиковых горшков);

4 группа - товары с низкой степенью значимости для предприятия по всем трем факторам или по каждому из них (например, закупка 30 штангенциркулей для предприятия по добыче нефти).

Первая и вторая группы товаров несут для предприятия большие риски по достижению им своих стратегических целей и оказывают существенное влияние на экономику предприятия, третья группа несет средние риски по достижению предприятием своих целей и оказывает среднее влияние на экономику предприятия, четвертая группа практически не несет никаких рисков по достижению предприятием своих целей и не влияет на экономику предприятия, **однако ее не следует совсем забывать**. Данная группировка поможет вам сконцентрировать свои усилия на тех закупках, которые несут существенные риски и построить адекватную этим рискам по сложности систему внутреннего контроля.

Собственники и менеджеры часто рассуждают о видимых, явных проблемах постановки системы закупок (снабжения) на предприятии: предпочтениях со стороны снабженцев отдельным поставщикам, «откатах», закупках некачественного товара. При этом забывают об одной очень важной и нележащей на поверхности проблеме, но лежащей в основе половины несознательных ошибок и сознательных нарушений – это проблема формулирования четкой и ясной спецификации на заказанный товар и доведение этой спецификации до сведения подразделения по снабжению, поставщиков и подрядчиков.

**Одна из задач**, стоящая перед системой закупок (снабжения) – заказ товаров, которые соответствуют продуманной и правильно составленной спецификации.

**Риск** – заказ товара на основании непродуманной и неправильной спецификации.

**Механизмы контроля:**

1) Проверка текущей спецификации производственными, например главным технологом;

2) Анализ технологических, производственных проблем и проблем качества продукции, относящихся к спецификации закупленной продукции (например, к спецификации сырья и основных материалов). Этот анализ может проводиться на основании сопоставления количества бракованной продукции, остановок оборудования, поломок с партиями закупленных сырья и материалов, поставщиками, ценами и отклонениями от требований спецификации при тестировании качества закупленной продукции (например, закупленных сырья и материалов);

3) Внедрение четкой процедуры информирования службы снабжения о спецификациях на тот или иной заказываемый товар;

4) Обязательная проверка договора на закупку товара на наличие в нем продуманной и правильно составленной спецификации с оговоркой по штрафным санкциям к поставщику, в случае отклонения фактически поставленной продукции от спецификации;

5) Обязательное тестирование закупленных товаров на соответствие показателям спецификации при приемке товара. Механизмы тестирования разнообразны: тестирование производственных про-

цессов у поставщика, продукции на складе поставщика, в лабораториях третьих сторон, на складе покупателя.

Приведу пример из практики одной российской компании. При закупке турбины для строительства электростанции была подготовлена спецификация, которая указывала габариты, требования по мощности, требования по качеству топлива и так далее. Однако в этой спецификации не было учтено одного важного параметра – ресурса работы турбины. Это обычная практика для наших предприятий, когда мы строим все в спешке и готовим спецификации в самолете «на коленке». Служба снабжения провела тендер и приобрела на рынке турбину по самой выгодной цене - 2/3 от рыночной цены турбины, полностью соответствующую спецификации. Однако эта турбина оказалась не новой, а восстановленной с ресурсом на 40 % меньше требуемого, но не оговоренного в спецификации. Все стали обвинять службу снабжения, «вешая на нее все грехи», однако после тщательного анализа и рассмотрения инцидента, претензии к службе снабжения были сняты, так как они четко следовали спецификации и правилам проведения конкурса, который гласил, что при условии соответствия продукции технической спецификации должен быть выбран поставщик, предложивший самую низкую цену.

### **6.3.9.3. Способы выбора поставщика.**

При крупных закупках лучшие предложения обычно удается получить, проведя открытый конкурс – способ выдачи заказов на поставку товаров, предоставление услуг или проведение подрядных работ по заранее объявленным в конкурсной документации условиям, в оговорены сроки на принципах состязательности, справедливости и эффективности.

Контракт заключается с победителем конкурса – участником, подавшим предложение (конкурсную заявку), соответствующее требованиям конкурсной документации и содержащее наилучшие условия.

Теоретически этот способ всегда рассматривается в качестве основного. Однако на практике его стараются избежать, потому что процедура открытого конкурса весьма длительна (не менее месяца), ресурсоемка (тщательная подготовка конкурсной документации, публикация, сбор и оценка заявок и т.д.), может иметь правовые ограничения и нежелательные последствия. Для того, чтобы избежать правовых ограничений и нежелательных последствий и получить конкурентные предложения при проведении конкурса не используют слово конкурс и прочую правовую терминологию.

Поэтому в ряде случаев эффективными оказываются иные способы закупок. В зависимости от предмета и целей закупки используются:

- закрытый конкурс;
- селективный конкурс;
- двухэтапный конкурс;
- запрос цен (котировок);
- конкурентные переговоры;
- запрос предложений;
- закупка из единственного источника;
- редукцион (аукцион, переторжка).

Все способы закупок условно можно разделить на две категории – **альтернативные** (проведение конкурсов, запрос цен, предложений, конкурентные переговоры) и **безальтернативные** (закупка из единственного источника)

Конкурсы подразделяются на **открытые** и **закрытые**, могут проводиться в один или два этапа. В открытых конкурсах могут участвовать любые правомочные поставщики. Если число поставщиков продукции ограничено, или же речь идет о сложном проекте, выполнить который может толь-

ко высококвалифицированный поставщик, проводятся закрытые конкурсы, в которых участвуют только компании, специально приглашенные организатором конкурса.

**Селективный** конкурс является своеобразным компромиссом между открытым и закрытым. Подать заявку на участие в нем может любой поставщик, однако до участия в конкурсе допускаются лишь претенденты, выбранные заказчиком.

Открытые и закрытые конкурсы могут быть **двухэтапными**. Эта процедура обычно используется в случаях, когда заказчику затруднительно четко сформулировать требования к предмету конкурса, а также когда он считает целесообразным изучить возможности и варианты решения проблемы потенциальными поставщиками. Такой подход позволяет заказчику ознакомиться с возможностями поставщиков и, оценив их (существующие на рынке методики, технологии и т.п.), формулировать свои окончательные требования.

При проведении двухэтапного конкурса участники на первом этапе подают свои предложения без указания цены. Изучив предложения, организатор конкурса может внести изменения и дополнения в конкурсную документацию. На втором этапе участники подают конкурсные заявки, подготовленные с учетом изменений в конкурсной документации, указывая в них также цены.

При относительно небольших объемах закупок серийной продукции используется способ **запроса ценовых котировок**, в ходе которого, после запроса цены на одну и ту же продукцию у разных поставщиков, выбирается самое дешевое предложение. Запрос ценовых котировок производится не менее чем у трех поставщиков, причем сравниваться должна однотипная продукция. Каждый участник подобных закупок может предложить только одну ценовую котировку.

**Запрос предложений и конкурентные переговоры** чаще всего используются при закупке консультационных услуг и, по своей сути, представляют собой формализованные процедуры переговоров на базе требований заказчика и предложений поставщиков, подготовленных на их основе.

Что касается **аукционов**, то изначально они использовались для продажи, в основном продукции и ценностей, а также ограниченных в числе ресурсов (квоты, лицензии и т.п.). Однако эта процедура вполне применима и для закупок, хотя используется редко – в этом случае используется «аукцион наоборот» или **редукцион**, на котором продавцы торгуются, кто готов уступить свой товар заказчику на более хороших для него условиях.

**Закупка у единственного источника** – это закупка у единственного поставщика на безальтернативной основе. Закупку у единственного источника можно классифицировать на закупки:

- **в соответствии со стратегией** – предприятием принята стратегия закупать определенный вид товара у определенного поставщика в силу определенных обстоятельств (например, только данный поставщик может поставлять сырье, используя которое, вы получаете наименьший выход брака);

- **в пределах определенного процента в дополнение к заключенному контракту** – к существующему контракту может быть заключено дополнение на дополнительный объем поставки, но не более, например, 25% от объема или стоимости поставки по контракту без дополнительного проведения процедуры выбора поставщика;

- **в пределах лимита личной ответственности** – под личную ответственность руководителя в пределах его лимита. При этом руководитель должен письменно изложить, во-первых, причину по которой выбор на альтернативной основе не возможен, во-вторых, почему выбран именно этот поставщик, в-третьих, почему установлена именно эта цена. Обычно лимит личной ответственности руководителя небольшой по сумме и используется в экстренных случаях, например, встала производственная линия и необходимо срочно купить запчасть (см. Таблицу №25).

- **безальтернативные** – при закупках у естественных монополий.

Таким образом, каждый из вышеперечисленных способов закупок может помочь сделать близкий к оптимальному для данных условий выбор контрагента. При этом имеет как достоинства, так и недостатки. Резюмируя, можно сказать, что выбор способа закупки а первую очередь зависит от:

- целей закупки;
- предмета закупки;
- рыночной конъюнктуры;
- закупочной политики компании.

#### 6.3.9.4. *Выработка стратегии закупок.*

Что такое стратегия закупок? Это формализованная позиция по поведению на рынке и внутри предприятия при закупке конкретного вида товара либо группы товаров. Обычно стратегия готовится службой снабжения. Ввиду важности этого вопроса для предприятия эту работу возглавляет, а в дальнейшем презентует сначала на конкурсной комиссии предприятия, затем на Правлении, а потом на Совете директоров коммерческий директор. Стратегия закупок может делиться на краткосрочную и долгосрочную стратегии, то есть мы определяем, как мы будем вести себя на рынке и внутри предприятия при закупке конкретного вида товара в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Стратегия закупок обычно обновляется каждый год, либо по запросу в случае изменения ситуации на рынке или в производстве.

Таблица №20

### Форма краткосрочной (долгосрочной) стратегии закупок

Группа закупаемого товара / наименование (подгруппа)	Предпочтительная стратегия закупок	Альтернативные стратегии	Риски	Особые условия
<b>Первая группа</b>				
- наименование товара 1				
- наименование товара 2				
<b>Вторая группа</b>				
- наименование товара 1				
- наименование товара 2				
<b>Третья группа</b>				
- наименование подгруппы товаров 1				
- наименование подгруппы товаров 2				
<b>Четвертая группа</b>				
-наименование подгруппы товаров 1				
- наименование подгруппы товаров 2				

Обычно выработке стратегии закупок предшествует анализ опыта снабжения предприятия, опыта работы с поставщиками, текущего состояния рынка и тенденций на рынке, изменений в производстве. Например, можно тестировать рынок, периодически запрашивая предложения по поставкам

товаров у конкурирующих поставщиков. На основании проведенного анализа формируются краткосрочные и долгосрочные стратегии. Их можно представить в виде Таблицы №20.

Попробуем ее заполнить на примере закупок предприятием по производству пластиковых горшков. Во-первых, необходимо классифицировать закупки, представленные в Таблице №21, по группам.

*Таблица №21*

**Перечень закупок предприятия по производству пластиковых горшков**

<b>Наименование</b>	<b>Годовая потребность</b>	<b>Доля в себестоимости производства</b>
пластиковое сырье	20 млн. долларов	73%
красители	3 млн. долларов	11%
литьевые формы	1 млн. долларов	3,6%
гофротара	0,2 млн. долларов	0,7%
паллеты	0,1 млн. долларов	0,36%
электроэнергия	3 млн. долларов	11%
тепло	0,1 млн. долларов	0,36%
смазочные материалы	0,01 млн. долларов	0,036%
перчатки	0,001 млн. долларов	0,0036%
<b>Итого</b>	<b>27,411 млн. долларов</b>	<b>100%</b>

Проведем группировку закупок по значимости в форме Таблицы № 22.

*Таблица №22*

**Группировка закупок предприятия по значимости**

<b>Группа</b>	<b>Наименование</b>	<b>Доля в себестоимости производства</b>
1 группа	пластиковое сырье	73%
	красители	11%
	электроэнергия	11%
2 группа	литьевые формы	3,6%
3 группа	гофротара	0,7%
	паллеты	0,36%
	тепло	0,36%
4 группа	смазочные материалы	0,036%
	перчатки	0,0036%
	<b>Итого</b>	<b>100%</b>

Теперь исследовав рынок, выработаем краткосрочную стратегию закупок по каждому наименованию.

Пластиковое сырье – на рынке РФ представлены несколько поставщиков пластикового сырья («Вторпласт», «Татпласт», «Оренбургпласт»), однако только один крупный поставщик «Вторпласт» имеет производственные мощности по переработке вторичного сырья и комбинирования его с новым пластиковым сырьем. Эта смесь нового сырья и вторсырья подходит по спецификации для вашего производства и стоит на 25% ниже нового сырья. Поставщик знает о своем монопольном положении на этом сегменте рынка и не на какие уступки по цене не идет. Вы однозначно понимаете, что вам выгодно брать это сырье у этого поставщика. Заполним Таблицу №23 по «пластиковому сырью» и так далее.

### Краткосрочной стратегия закупок предприятия по производству пластиковых горшков (часть 1)

Группа закупаемого товара / наименование (подгруппа)	Предпочтительная стратегия закупок	Альтернативные стратегии	Риски	Особые условия
<b>Первая группа</b>				
- Пластиковое сырье	Закупка у единственного источника «Вторпласт»	Закупка у «Татпласт», «Оренбургпласт»	Закупки у альтернативных поставщиков приведут к удорожанию продукции (горшков) на 18 %	В случае повышения в течение года «Вторпластом» цены более чем на 10% провести ревизию стратегии
- Красители	Закупка у иностранных поставщиков на альтернативной основе по цене	Российские оптовики	Закупки у российских оптовиков приведут к удорожанию продукции (горшков) на 2,2%	Запрос предложений в 9 иностранных фирм
- Электроэнергия	Безальтернативная закупка у Мосэнергообл			
<b>Вторая группа</b>				
Литьевые формы	Закупка у российских производителей на альтернативной основе по цене	Иностранные производители	Закупки у европейских производителей приведут к удорожанию продукции (горшков) на 4,5%	Проведение закрытого тендера

### Краткосрочной стратегия закупок предприятия по производству пластиковых горшков (часть 2)

Группа закупаемого товара / наименование (подгруппа)	Предпочтительная стратегия закупок	Альтернативные стратегии	Риски	Особые условия
<b>Третья группа</b>				
Гофротара	Закупка у российских производителей на альтернативной основе по цене	Иностранные производители	Закупки у европейских производителей приведут к удорожанию продукции (горшков) на 0,28%	Проведение закрытого тендера
Палеты	Закупка у российских производителей в вашем регионе на альтернативной основе по цене	Производители в близлежащих регионах	Закупки у производителей в соседних регионах приведут к удорожанию продукции (горшков) на 0,36%	Проведение закрытого тендера
Тепло	Безальтернативная закупка у Мосэнергообл			
<b>Четвертая группа</b>				
Смазочные материалы	Закупка у поставщиков в г. Москве на альтернативной основе по цене	Поставщики за пределами г. Москвы	Затраты по транспортировке будут сопоставимы со стоимостью товара	Запрос цен
Перчатки	Закупка на ближайшем оптовом складе по «разумной» цене	Закупка на альтернативной основе	Транспорт и стоимость организации альтернативного отбора будет выше стоимости товара	Под лимит личной ответственности

**Примечание: не оговоренные в стратегии сделки являются нестандартными.**

Красители – все производители находятся вне РФ. Есть на рынке РФ оптовики, однако одно-значно выгодно необходимые партии красителей закупать зарубежом. Красители согласно вашей спецификации выпускают 8 иностранных производителей. Целесообразно их выбирать на альтернативной основе по цене.

Электроэнергия – безальтернативный поставщик – «Мозэнергосбыт».

Литьевые формы – производители широко представлены на рынке РФ их около 30, однако только 12 из них обеспечивают качество, соответствующее вашей спецификации. Целесообразно их выбирать на альтернативной основе по цене.

Гофротара – производители широко представлены на рынке РФ их около 20, все обеспечивают требование вашей спецификации к гофротаре. Целесообразно их выбирать на альтернативной основе по цене.

Паллеты – производители широко представлены на рынке РФ их около 100, все обеспечивают требование вашей спецификации к паллетам. Целесообразно их выбирать в вашем регионе на альтернативной основе по цене.

Тепло - безальтернативный поставщик – «Мостелосеть».

Смазочные материалы – производители и поставщики широко представлены на рынке РФ. Объем закупаемых вами масел не существенен для этих производителей и поставщиков. Поэтому легче и дешевле для вас будет не нести расходы на транспорт и оплату времени работы вашего персонала по подготовке тендерной документации, а поручить менеджеру по снабжению проанализировать рынок города Москвы, собрать прайс-листы и выбрать наиболее дешевого поставщика и заключить с ним договор.

Перчатки – дешевле всего попросить снабженца закупить перчатки на ближайшем оптовом складе по «разумной» цене.

В одной компании решили, дабы на местах не воровали, централизовать систему закупок и применять исключительно отбор поставщиков на альтернативной основе. В Западной Сибири управлению понадобилось закупить 30 штангенциркулей. На альтернативной основе был отобран поставщик в Самаре с самой низкой ценой 180 рублей за штуку. После их доставки из Самары на цеховой склад стоимость их возросла до 360 рублей за штуку за счет транспортных расходов. Кроме того в калькуляцию стоимости этих штангенциркулей не вошли затраты на снабженцев, организовавших эту закупку. При этом аналогичные штангенциркули можно было купить в Западной Сибири в соседнем магазине инструментов по 320 рублей за штуку.

При закупках того или иного товара служба снабжения должна следовать правилам, изложенным в стратегии. В случае, если закупка не подпадает под перечень, описанный в стратегии, то такая сделка является нестандартной и к ней применяется особый порядок рассмотрения с большим количеством уровней контроля.

#### **6.3.9.5. *Разделение полномочий и обязанностей по закупкам товаров.***

Для проведения эффективных закупок необходимо сочетание как минимум трех элементов:

- 1) проработанных правил проведения закупок;
- 2) квалифицированных специалистов, осуществляющих работу с контрагентами;
- 3) и органа, осуществляющего их объективный выбор.

Возможны разные схемы построения системы закупок, однако каждая из них должна следовать принципу разделения ответственности на различных этапах процесса закупок и принципам документирования и формального санкционирования. Наиболее опасна, с точки зрения возможности потерь



компании, ситуация, когда весь процесс закупки сосредоточен в руках одного человека. Такая схема сильно затрудняет контроль процесса со стороны и создает благоприятную почву для подтасовки фактов и документов. Разделение процесса закупки на относительно независимые этапы с одновременным разделением ответственности за них между несколькими людьми существенно улучшает ситуацию. Двое могут сговориться, а троим и четверым уже сложнее.

Наиболее общей, реализующей конкурентный способ отбора контрагентов, является трехэлементная схема «заказчик / закупщик / контролер».

Заказчик (например, директор по производству) формирует требования к продукции (спецификацию или техническое задание) и определяет ее необходимое количество и согласует их со службой снабжения, которая готовит материалы, необходимые для проведения закупки (такие, как квалификационная, котировочная или конкурсная документация). Материалы предоставляются на утверждение конкурсной комиссии. После этого отдел закупок привлекает заявки (предложения, котировки) от поставщиков, и конкурсная комиссия принимает решение о выборе контрагентов, при необходимости привлекая для работы экспертов. Отдел закупок проводит переговоры с поставщиком, готовит договор, визирует договор у контролера на предмет соблюдения процедуры и соответствия варианта выбора поставщика установленным правилам и заключает договор. В момент поставки заказчик принимает товар по качеству и количеству. На основании приема - передаточных документов финансовая служба осуществляет платеж.

Более подробно схема приведена ниже в Таблице №24.

*Таблица №24*

**Схема организации процесса закупок.**

Ответственный	Задачи	Атрибут контроля
Инициатор (производственный) Обладает достаточными техническими знаниями, непосредственно используеткупаемый товар	<b>Инициация</b> – формализация потребности компании по качеству, количеству, времени	Наименование товара; Спецификация; Количество; Сроки поставки; Строка бюджета; Фамилия; Подпись; Дата составления
Руководитель инициатора Оценивает реальные потребности компании, наличие бюджета	<b>Утверждение заявки на покупку</b> – подтверждение потребности компании в указанном товаре согласно параметрам заявки	Фамилия; Подпись; Дата
Закупщик из службы снабжения Владеет информацией о текущем состоянии рынка и потенциальных поставщиках	<b>Определение способа выбора поставщика;</b> <b>Проведение предквалификационного отбора поставщиков</b> – предварительный отбор поставщиков на соответствие их предъявляемым квалификационным требованиям <b>Формирование предложений по критериям отбора победителя</b> – показателя (показателей), например, цена, по которому будут сравниваться заявки поставщиков с целью определения победителя	Указание способа выбора поставщика; Перечень поставщиков, прошедших предквалификационный отбор; Перечень критериев отбора победителя; Фамилия; Подпись; Дата
Конкурсная комиссия	<b>Утверждение перечня постав-</b>	Перечень поставщиков, про-

	<b>щиков, прошедших предквалификационный отбор; Утверждение перечня критериев отбора победителя</b>	шедших предквалификационный отбор; Перечень критериев отбора победителя; Протокол заседания конкурсной комиссии
Закупщик из службы снабжения	<b>Подготовка материалов, необходимых для проведения закупки (котировочная или конкурсная документация)</b>	Материалы, необходимые для проведения закупки (котировочная или конкурсная документация)
Контролер	<b>Рассылка приглашений принять участие и материалы поставщикам и получение от них предложений</b>	Лист рассылки; Почтовое уведомление; Список полученных предложений; Конверты с предложениями; Фамилия; Дата; Подпись
Конкурсная комиссия	<b>Рассмотрение предложений от претендентов и выбор поставщика</b>	Наименование поставщика; Окончательные параметры сделки; Протокол заседания конкурсной комиссии
Закупщик из службы снабжения	<b>Подготовка проекта договора</b>	Проект договора; Заявка; Протоколы заседаний конкурсных комиссий
Контролер	<b>Проверка на предмет соблюдения процедуры и соответствия варианта выбора поставщика установленным правилам и согласование договора</b>	Фамилия; Подпись; Дата
Уполномоченный руководитель предприятия	<b>Подписание договора на приобретение товара со стороны предприятия (покупателя) на основании протокола конкурсной комиссии</b>	Шкала разделения полномочий
Инициатор	<b>Приемка товара по качеству и количеству</b>	Акт приемки-передачи; Акт соответствия качества; Фактическая стоимость к оплате; Фамилия; Дата; Подпись
Представитель финансовой службы	<b>Проверка правомерности платежа через сопоставление заявки, договора и акта приемки-передачи и осуществление платежа</b>	Фактическая сумма платежа; Фамилия; Дата; Подпись

Обычно вместе с предложением принять участие в тендере сразу рассылается проект договора без подписи и печати покупателя. Поставщик должен проставить цену, свою печать и подпись и отправить договор покупателю, как свое предложение на участие в тендере.

Разделение полномочий и обязанностей по этапам процесса закупок не возымеет никакого эффекта без тщательного документирования цепочки принятых решений. Каждое из решений, принятых в процессе закупок, должно быть зафиксировано в «твердой копии» или в электронном докумен-

те. Документы должны отразить цепочку принятых решений в границах ответственности участников процесса закупок. Наличие таких документов оказывает положительное влияние в двух направлениях: во-первых, персонифицирует и четко определяет границы ответственности, что уже само по себе оказывает сильное психологическое воздействие на потенциальных злоумышленников, и, во-вторых, значительно облегчает аудит и расследование инцидентов.

Рассмотренная выше схема организации процесса закупок обладает избыточной степенью формализации. Предприятие, решившее повсеместно использовать эту модель в чистом виде, столкнется со значительным замедлением процесса закупок и увеличением нагрузки на персонал за счет возникшей административной (бумажной) работы. Это может перечеркнуть любой положительный эффект от уменьшения количества и масштабов ущерба. Найти баланс между тотальным контролем, детальным документированием операций и эффективностью бизнес-процессов можно, придав вышеописанной схеме закупок некоторую гибкость.

Гибкость модели закупок может быть обеспечена двумя факторами:

- 1) Исключением отдельных этапов схемы организации процесса закупки для определенных видов товаров (механизм – разработка стратегии закупок);
- 2) Снижение или увеличение уровней утверждения документов в зависимости от суммы закупки или других параметров (механизм – шкала разделения полномочий).

Членов конкурсной комиссии целесообразно разделить на постоянных членов, например:

- 1) Руководитель службы снабжения;
- 2) Главный технолог;
- 3) Руководитель плановой службы;
- 4) Главный контролер;
- 5) Руководитель службы сбыта,

и непостоянных членов, приглашаемых в зависимости от специфики рассматриваемых закупок в качестве голосующих экспертов.

В заключении этой темы хотелось бы обратить внимание на два слабых места в процессе закупок:

- 1) Всегда производственники плохо планируют и информируют службу снабжения о своих потребностях в закупках;
- 2) Договоры с поставщиками в большинстве своем досконально не продуманы.

Хочу заметить, что поставщики тоже владеют противоядием против ваших изолированных систем организации закупок. Если на рынке доминируют 4-5 крупных поставщиков, то они входят в сговор и делят рынок покупателей. Они все участвуют в вашем конкурсе по выбору поставщика, однако они не конкурируют по ценам между собой, а дают выиграть участнику, в чей сектор интересов вас приписали. Лишь профессионал может понять эту игру.

Надо помнить, что профессиональный человек, если он захочет, вас обманет. Он может обмануть и любого аудитора, которые в большинстве своем не являются узкими профессионалами, например, в области снабжения. Поэтому, если вы хотите проверить профессионала, то надо пригласить профессионала, как минимум равного ему.

#### **6.3.9.6. Шкала разделения полномочий.**

В предыдущем разделе мы рассмотрели одну из схем разделения полномочий и обязанностей по закупкам товаров. В данном разделе мы постараемся наложить рамки на полномочия и обязанно-

сти участников процесса закупок и назовем эти рамки шкалой разделения полномочий по закупкам. Она представлена в Таблице №25.

Чтобы понять, как пользоваться шкалой рассмотрим несколько практических примеров.

1) Например, покупка пластикового сырья на 5 миллионов долларов.

Руководитель цеха: - инициирует заявку;

Директор по производству: - утверждает заявку;

Закупщик службы снабжения: - определяет способ закупки: закупка у единственного источника «Вторпласт»;

- запрашивает прайс-лист и проверяет отклонение цен более чем на 10%;

Совет директоров: - утверждает разовую сделку с «Вторпластом» на 5 млн. долларов;

Главный контролер: - проверяет соблюдение процедуры, проверяет способ закупки;

Генеральный директор: - подписывает договор от имени предприятия на основании решения совета директоров;

Руководитель цеха: - принимает на склад пластиковое сырье.

2) Например, покупка литьевых форм на сумму 1 миллион долларов.

Руководитель цеха: - инициирует заявку;

Директор по производству: - утверждает заявку;

Закупщик службы снабжения: - определяет способ закупки: проведение закрытого тендера;

- проводит работу по предквалификации;

- формирует предложения по критериям отбора;

Конкурсная комиссия: - утверждает перечень поставщиков, прошедших предквалификационный отбор;

- утверждает перечень критериев отбора победителя;

Главный контролер: - рассылает приглашения;

- собирает заявки;

Конкурсная комиссия: - рассматривает предложения от претендентов и выбирает поставщика;

Главный контролер: - проверяет соблюдение процедуры, проверяет способ закупки;

Генеральный директор: - подписывает договор от имени предприятия на основании решения конкурсной комиссии;

3) Руководитель цеха: - принимает на склад литьевые формы.

Например, закупка тепла на 100 тысяч долларов у «Мосэнергосбыт».

Руководитель цеха: - инициирует заявку;

Директор по производству: - утверждает заявку;

Закупщик службы снабжения: - определяет способ закупки: безальтернативная закупка у «Мосэнергосбыт»;

- запрашивает договор;

Таблица №25

## Шкала распределения полномочий менеджеров при закупках (часть 1)

Вид сделки	Совет директоров	Правление	Генеральный директор	Конкурсная комиссия	Коммерческий директор	Главный контролер	Руководитель службы снабжения	Закупщик службы снабжения	Директор по производству	Руководитель цеха
Выработка стратегии закупок	Утверждает	Рассматривает		Рассматривает	Презентует		Разрабатывает			
Закупка группа 1,2	Утверждает договор -свыше 2 млн. \$ на сделку; -более 2 лет	Утверждает договор - от 1 до 2 млн.\$ на сделку; -до 5 млн.\$ на поставщика; -от 1 до 2 лет	Подписывает договор без дополнительных утверждений -до 1 млн.\$ на сделку; -до 2 млн.\$ на поставщика; -до 1 года	Утверждает предквалификацию; Утверждает критерии отбора; Выбор поставщика	Подписывает договор -до 0,5 млн.\$ на сделку; -до 1 млн.\$ на поставщика; -до 1 года	Рассылка приглашений; Сбор заявок;  Проверка соблюдения процедуры; Проверка способа закупки		Определяет способ закупки	Утверждает заявку	Иницирует заявку;  Приемка товара
Закупка группа 3	Утверждает договор -свыше 2 млн. \$ на сделку; -более 2 лет	Утверждает договор - от 1 до 2 млн.\$ на сделку; -до 5 млн.\$ на поставщика; -от 1 до 2 лет	Подписывает договор без дополнительных утверждений -до 1 млн.\$ на сделку; -до 2 млн.\$ на поставщика; -до 1 года		Утверждает предквалификацию; Утверждает критерии отбора; Выбор поставщика;  Подписывает договор -до 100 тыс.\$ на сделку; -до 200 тыс.\$ на поставщика; -до 1 года	Рассылка приглашений; Сбор заявок;  Проверка соблюдения процедуры; Проверка способа закупки	Подписывает договор -до 30 тыс.\$ на сделку; -до 50 тыс.\$ на поставщика; -до 1 года	Определяет способ закупки	Утверждает заявку	Иницирует заявку;  Приемка товара

Таблица №25

## Шкала распределения полномочий менеджеров при закупках (часть 2)

Вид сделки	Совет директоров	Правление	Генеральный директор	Конкурсная комиссия	Коммерческий директор	Главный контролер	Руководитель службы снабжения	Закупщик службы снабжения	Директор по производству	Руководитель цеха
Закупка группы 4	Утверждает договор -свыше 2 млн. \$ на сделку; -более 2 лет	Утверждает договор - от 1 до 2 млн.\$ на сделку; -до 5 млн.\$ на поставщика; -от 1 до 2 лет	Подписывает договор без дополнительных утверждений -до 1 млн.\$ на сделку; -до 2 млн.\$ на поставщика; -до 1 года		Подписывает договор -до 0,5 млн.\$ на сделку; -до 1 млн.\$ на поставщика; -до 1 года	Проверка соблюдения процедуры; Проверка способа закупки	Утверждает предквалификацию; Утверждает Критерии отбора; Выбор поставщика;  Подписывает договор -до 10 тыс.\$ на сделку; -до 20 тыс.\$ на поставщика; -до 1 года	Определяет способ закупки;  Рассылка приглашений; Сбор заявок		Иницирует заявку; Утверждает заявку;  Приемка товара
Аналитический отчет по работе поставщиков за год	Утверждает	Рассматривает		Рассматривает	Презентует	Проверяет	Готовит			
Показатели работы службы снабжения	Утверждает	Рассматривает		Рассматривает	Презентует	Проверяет	Готовит			
Лимит личной ответственности			Выбор поставщика: -до 3 тыс.\$ на сделку; -до 9 тыс.\$ в сумме в год		Выбор поставщика: -до 2 тыс.\$ на сделку; -до 5 тыс.\$ в сумме в год		Выбор поставщика: -до 1 тыс.\$ на сделку; -до 3 тыс.\$ в сумме в год		Выбор поставщика: -до 2 тыс.\$ на сделку; -до 5 тыс.\$ в сумме в год	Выбор поставщика: -до 1 тыс.\$ на сделку; -до 3 тыс.\$ в сумме в год

Главный контролер:	- проверяет соблюдение процедуры, проверяет способ закупки;
Коммерческий директор:	- подписывает договор от имени предприятия в рамках своих полномочий;
Руководитель цеха:	- ведет учет расхода тепла.
4) Например, покупка смазочных материалов на сумму 10 тысяч долларов.	
Руководитель цеха:	- инициирует заявку; - утверждает заявку;
Закупщик службы снабжения:	- определяет способ закупки: закупка у поставщиков в г. Москве на альтернативной основе – запрос цен; - проводит работу по предквалификации; - формирует предложения по критериям отбора;
Руководитель службы снабжения:	- утверждает перечень поставщиков, прошедших предквалификационный отбор; - утверждает перечень критериев отбора победителя;
Закупщик службы снабжения:	- запрашивает прайс-листы у фирм поставщиков; - определяет лучшее предложение;
Руководитель службы снабжения:	- утверждает выбор поставщика;
Главный контролер:	- проверяет соблюдение процедуры, проверяет способ закупки;
Руководитель службы снабжения:	- подписывает договор от имени предприятия в рамках своих полномочий;
Руководитель цеха:	- принимает на склад смазочные материалы.

#### **6.3.9.7. Оценка эффективности системы закупок.**

В процессе выполнения договора поставки производственные подразделения, служба снабжения и иные службы должны регистрировать показатели работы поставщика. После регистрации эти данные должны передаваться в службу снабжения для их последующей записи в «досье» поставщика. Служба снабжения ведет на каждого поставщика «досье» в хронологическом порядке. Помимо рассмотрения «досье» поставщиков при предквалификационном отборе, каждый год служба снабжения формирует аналитический отчет по эффективности работы поставщиков за год и предоставляет его на рассмотрение конкурсной комиссии, Правлению, Совету директоров.

Одновременно с рассмотрением аналитического отчета по эффективности работы поставщиков могут рассматриваться и ключевые показатели эффективности работы службы снабжения за год. Ключевые показатели эффективности работы службы снабжения предприятия могут отражать ее достижения по:

1) Формированию цен поставок в сравнении с аналогичными закупками в прошлом, годовым планом по снабжению, ценами всех поставщиков, участвовавших в закупочной процедуре, рыночными ценами, в сравнении с результатами закупок по аналогам у основных конкурентов;

- 2) Качеству поставленных товаров;
- 3) Своевременности поставок;
- 4) Прочим показателям.

Система оплаты и стимулирования труда сотрудников службы снабжения должна предусматривать выплату бонуса по итогам работы за год в зависимости от величины интегрированного показателя эффективности работы службы снабжения. Однако, если величина этого бонуса не ощутима сотрудником службы снабжения, то на действенность системы управления по ключевым показателям эффективности можете не рассчитывать.

#### **6.3.10. Контроль за эффективностью крупного капитального проекта на этапе его выполнения.**

Если рассмотреть структуру крупной компании, то обычно она состоит из нескольких крупных подразделений, каждое из которых занимается определенным видом деятельности в составе единого производственного цикла компании. Например, нефтяная компания имеет в своем составе следующие крупные подразделения:

- подразделение разведки и добычи нефти и газа;
- подразделение трубопроводного транспорта;
- подразделение переработки и сбыта нефти и нефтепродуктов;
- подразделение снабжения и др.

Во главе компании стоит Совет директоров и Собрание акционеров.

С самого начала инвестиционного цикла необходимо четко определить, что инициатором любого крупного капитального проекта (например, крупный капитальный проект - это проект стоимостью выше 50 млн. долларов США) выступает одно из крупных подразделений компании, а не управление капитального строительства. Именно крупное подразделение компании, исходя из своих бизнес потребностей, начинает проработку проекта и, в случае его одобрения, отвечает за успешную реализацию проекта перед компанией. Управление капитального строительства выполняет роль консультанта крупного подразделения компании на ранних стадиях проработки проекта и ведет работу по организации строительства на этапе выполнения проекта, отвечая за результаты своей деятельности перед крупным подразделением компании.

Когда проект достаточно проработан, крупное подразделение компании (далее по тексту - подразделение) выносит его в форме финансового меморандума на рассмотрение инвестиционного комитета или иного органа компании, наделенного полномочиями рассматривать инвестиционные проекты. Финансовый меморандум - это лаконичный документ, который содержит краткое описание проекта и объема работ, приводит данные по общим затратам и экономическим показателям проекта и отвечает на ключевой вопрос: зачем компания должна осуществить данный проект. Исходя из стратегии развития, долгосрочных планов, финансовых возможностей и экономических показателей проекта инвестиционный комитет принимает принципиальное решение о целесообразности реализации данного проекта в форме одобрения или неодобрения финансового меморандума.

Одобрение финансового меморандума означает, что подразделение может приступить к полномасштабной реализации проекта, а компания резервирует финансовые ресурсы под его реализацию, то есть в процессе одобрения финансового меморандума решается стратегический вопрос - будет компания осуществлять этот проект или нет.

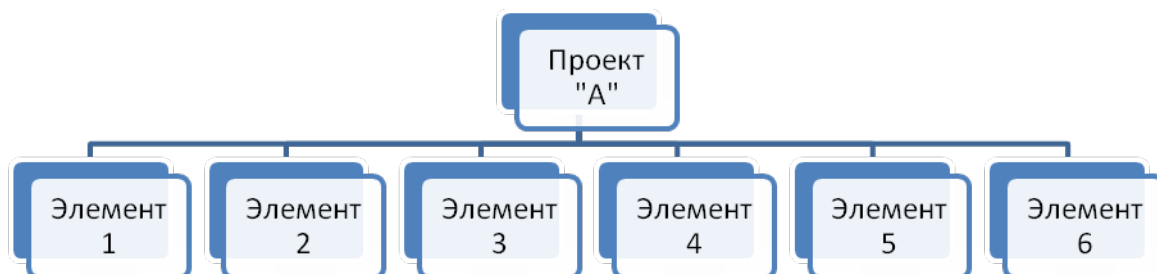
Однако финансовый меморандум не дает права подразделению начать расходование средств на проект, потому что обычная практика крупных проектов - это порционная выдача средств на про-



ект в пределах суммы, утвержденной в финансовом меморандуме, против документов, называемых разрешением на расходование средств. Данный процесс порционной выдачи средств подразделению на реализацию проекта против разрешения на расходование средств предоставляет компании возможность осуществлять контроль за расходованием средств в процессе выполнения проекта и обеспечивает прозрачность за счет механизма утверждения и выдачи разрешений на расходование средств подразделению, реализующему проект.

Сам процесс получения разрешения на расходование средств по своей иерархии находится ниже финансового меморандума и по своей сути представляет собой двухстадийный процесс. На первой стадии этого процесса подразделение совместно с управлением капитального строительства проводят разбивку (декомпозицию) всего проекта на составные части (работы), последовательное либо параллельное выполнение которых ведет к выполнению проекта в целом (См. Рис. 21). Разбивка (декомпозиция) проекта на составные части (далее по тексту элементы) проводится с учетом проектных решений, стратегии контрактования, требований законодательства и компании к уровню детализации для целей учета и контроля.

### Декомпозиция проекта на составные части



### Пример декомпозиции проекта на составные части

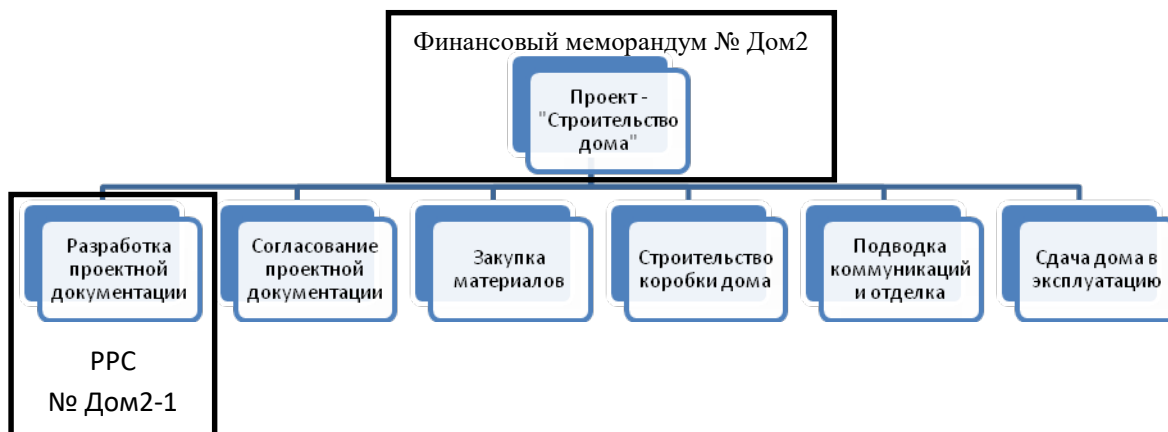


**Рис. 21** Декомпозиция проекта на составные части.

После того, как закончена разбивка (декомпозиция) проекта на элементы, начинается вторая стадия. На второй стадии идет глубокая проработка каждого элемента (составной части) проекта с точки зрения проектных решений, наличия поставщиков, подрядчиков, логистических ограничений и т.п. По мере готовности элемента (части проекта) с точки зрения глубины проработки и уровня устранения неопределенностей на этот элемент либо на группу логически связанных элементов управление капитального строительства готовит отдельное разрешение на расходование средств (См. Рис. 22). Разрешение на расходование средств содержит ссылку на финансовый меморандум, в рамках которого оно готовится, четко поименованный объем работ, четко описанный результат, который

будет получен в процессе выполнения поименованных работ, стоимость и сроки выполнения работ и указывает лицо, персонально ответственное за результат.

### Подготовка разрешения на расходование средств на элемент «Разработка проектной документации»



**Рис. 22** Подготовка разрешения на расходование средств.

Сначала разрешение на расходование средств рассматривается подразделением, а затем направляется на рассмотрение инвестиционного комитета компании. После одобрения инвестиционным комитетом разрешения на расходование средств подразделение компании может расходовать средства (подписывать договоры, брать на себя обязательства и т.д.) строго на цели, продекларированные в соответствующем разрешении на расходование средств. Компания ведет учет всех выданных разрешений на расходование средств с четкой привязкой к финансовому меморандуму, в рамках которого они были выданы, и с контролем, что сумма всех разрешений на расходование средств не превышает одобренную сумму финансового меморандума.

$$\text{Сумма (финансового меморандума)} = \text{Сумма (PPC №1)} + \text{Сумма (PPC №2)} + \text{Сумма (PPC №3)} + \text{Сумма (PPC №N)}$$

или

$$\text{Сумма (ФМ №Дом2)} = \text{Сумма (PPC №Дом2-1)} + \text{Сумма (PPC №Дом2-2)} + \text{Сумма (PPC №Дом2-3)} + \text{Сумма (PPC №Дом2-4)} + \text{Сумма (PPC №Дом2-5)} + \text{Сумма (PPC №дом2-6)}$$

Как было упомянуто выше, после одобрения разрешения на расходование средств подразделение компании либо управление капитального строительства по его поручению начинает подписывать договора либо брать на себя обязательства, в рамках выданного разрешения на расходование средств. С самого начала договорного процесса для целей сопоставления договоров и разрешений на расходование средств в листе согласования договора обязательно указывается код разрешения на расходование средств, в рамках которого заключается договор. Финансовое управление (либо иное уполномоченное подразделение компании) при визировании договора проверяет наличие свободного остатка

денежных средств на указанном в договоре разрешении на расходование средств и, в случае, если сумма договора не превышает свободного остатка, визирует его. После подписания договора его заносят в систему учета и контроля за договорами (См. Рис. 23, Рис. 24), при этом сумму договора относят на соответствующее разрешение на расходование средств, тем самым уменьшая свободный остаток денежных средств на этом разрешении на расходование средств.

#### Система учета и контроля за договорами

№ Разрешения на расходование средств	№ договора	Первоначальная сумма договора (руб.)
Разрешение на расходование средств №1 на сумму _____ руб.	Договор №1-1	
	Договор №1-2	
	Договор №1-3	
	Договор №1-...	
	Договор №1-N	
	Нераспределенный остаток по РРС №1	

**Рис. 23** Система учета и контроля за договорами.

#### Система учета и контроля за договорами по проекту «Строительства дома»

№ Разрешения на расходование средств	№ договора	Первоначальная сумма договора (руб.)
Разрешение на расходование средств №Дом2-1 на сумму 5 400 000 руб.	Договор №Дом2-1-1	1 800 000 руб.
	Договор №Дом2-1-2	1 300 000 руб.
	Договор №Дом2-1-3	400 000 руб.
	Договор №Дом2-1-4	1 200 000 руб.
	Договор №Дом2-1-5	600 000 руб.
	Нераспределенный остаток по РРС №Дом2-1	100 000 руб.

**Рис. 24** Система учета и контроля за договорами по проекту «Строительства дома».

Сметные и прогнозные затраты неизбежно меняются в ходе реализации договоров и проекта в целом. Эти изменения могут быть результатом изменения требований или появлением неожиданных проблем и возможностей. Для того, чтобы управлять и контролировать затраты по проекту, необходимо их тщательно отслеживать. Система учета и контроля за договорами позволяет отслеживать первоначальную сумму каждого договора, фактические затраты по договору в процессе его выполнения и на момент завершения, увеличение или уменьшение затрат, необходимых для завершения договора вследствие изменения объема работ по договору или под влиянием других факторов. То есть система учета и контроля за договорами - это главным образом мониторинг соответствия первоначальных, фактических и прогнозных затрат по всем договорам (См. Рис. 25, Рис. 26). Выявление расхождений между первоначальными, фактическими и ожидаемыми расходами в рамках договора позволяет определить потенциальные и существующие проблемные области, требующие устранения недостатков.

Фактические затраты по договору – это затраты, которые фактически понесены в рамках рассматриваемого договора.

Прогнозные затраты по договору – оставшиеся затраты по договору, которые предприятие прогнозирует понести для завершения договора.

### Система учета и контроля за договорами

№ Разрешения на расходование средств	№ договора	Первоначальная сумма договора (руб.)	Фактические затраты по договору (руб.)	Прогнозные затраты по договору (руб.)
Разрешение на расходование средств №1 на сумму _____ руб.	Договор №1-1			
	Договор №1-2			
	Договор №1-3			
	Договор №1-...			
	Договор №1-N			
	Нераспределенный остаток по РРС №1			

**Рис. 25** Система учета и контроля за договорами.

В любой момент времени выполнения проекта можно определить «Общую сумму затрат по договору» путем сложения «Фактических затрат по договору» с «Прогнозными затратами по договору» и сравнить ее с «Первоначальной суммой договора» с целью выявления величины отклонения.

### Система учета и контроля за договорами по проекту «Строительства дома»

№ Разрешения на расходование средств	№ договора	Первоначальная сумма договора (руб.)	Фактические затраты по договору (руб.)	Прогнозные затраты по договору (руб.)
Разрешение на расходование средств №Дом2-1 на сумму 5 400 000 руб.	Договор №Дом2-1-1	1 800 000 руб.	700 000 руб.	1 200 000 руб.
	Договор №Дом2-1-2	1 300 000 руб.	1 000 000 руб.	250 000 руб.
	Договор №Дом2-1-3	400 000 руб.	400 000 руб.	0 руб.
	Договор №Дом2-1-4	1 200 000 руб.	0 руб.	1 200 000 руб.
	Договор №Дом2-1-5	600 000 руб.	600 000 руб.	200 000 руб.
	Нераспределенный остаток по РРС №Дом2-1	100 000 руб.	(-150 000 руб.)	

**Рис. 26** Система учета и контроля за договорами по проекту «Строительства дома».

### Система учета и контроля затрат по проекту

№ Финансового меморандума	№ Разрешения на расходование средств	Утвержденная сумма РРС (руб.)	Фактические затраты по РРС (руб.)	Прогнозные затраты по РРС (руб.)
Финансовый меморандум № «А» на сумму _____ руб.	РРС №1			
	РРС №2			
	РРС №3			
	РРС № ...			
	РРС № N			
	Нераспределенный остаток по ФМ №«А»			

**Рис. 27** Система учета и контроля затрат по проекту.

Так как все договоры привязаны к своим разрешениям на расходование средств, а разрешения на расходование средств к своему финансовому меморандуму то, таким образом, представляется возможность осуществлять мониторинг утвержденных, фактических и прогнозных затрат по каждому разрешению на расходование средств и проекту в целом в каждый момент времени на протяжении выполнения проекта (См. Рис. 27, Рис. 28) и оценивать эффективность работы менеджеров, ответ-

ственных за реализацию всего проекта или его части (в рамках соответствующего разрешения на расходование средств).

#### Система учета и контроля затрат по проекту «Строительства дома»

№ Финансового меморандума	№ Разрешения на расходование средств	Утвержденная сумма РРС (руб.)	Фактические затраты по РРС (руб.)	Прогнозные затраты по РРС (руб.)
Финансовый меморандум № «Дом2» на сумму 100 000 000 руб.	РРС №Дом2-1	5 400 000 руб.	2 700 000 руб.	2 850 000 руб.
	РРС №Дом2-2	3 000 000 руб.	1 000 000 руб.	2 500 000 руб.
	РРС №Дом2-3	40 000 000 руб.	30 000 000 руб.	7 000 000 руб.
	РРС №Дом2-4	30 000 000 руб.	0 руб.	32 000 000 руб.
	РРС №Дом2-5	17 000 000 руб.	5 000 000 руб.	11 000 000 руб.
	РРС №Дом2-6	4 600 000 руб.	0 руб.	4 600 000 руб.
	Нераспределенный остаток по ФМ №«Дом2»	0 руб.	1 350 000 руб.	

**Рис. 28** Система учета и контроля затрат по проекту «Строительства дома».

Ни один проект нельзя оценить со 100-процентной точностью. Изменения объемов работ по проекту приводят к увеличению или уменьшению затрат. В случае, если менеджер прогнозирует существенное увеличение затрат (обычно в проектной практике под существенным увеличением затрат понимается отклонение от утвержденной величины затрат более, чем на 10 процентов) в рамках того или иного разрешения на расходование средств и/или финансового меморандума в целом, то лицо, персонально ответственное за результат, инициирует подготовку и утверждение инвестиционным комитетом дополнения к соответствующему разрешению на расходование средств и/или финансовому меморандуму.

После того, как все работы в рамках того или иного разрешения на расходование средств выполнены, поставленные цели достигнуты и фактические затраты исчислены, данное разрешение на расходование средств закрывается, а результаты его выполнения выносятся ответственным лицом на рассмотрение инвестиционного комитета. Этот же подход используется и для финансового меморандума.

Использование описанной выше методологии позволяет эффективно контролировать и управлять затратами по проекту, показателями эффективности проекта и оценивать эффективность проектной команды.

#### Четвертая ступень

Непонимание аудиторией особой важности изучения следующих вопросов (Параграф 6.3.11. и 6.3.12.) заставило меня отнести их рассмотрение в конец лекционного курса. Этим обращением я стараюсь привлечь неискушенные умы читателей к осознанию необходимости внимательно прочесть и попытаться разобраться в представленном ниже материале.

##### **6.3.11. Правовая структура органов управления и полномочия.**

При создании предприятия определяется ответ на один из самых основных вопросов: кто и как будет принимать решения (Рис. 29) Именно в этой области лежат самые высокие финансовые и репутационные риски и не надо думать, что разоряют предприятия шофера, сливая бензин.

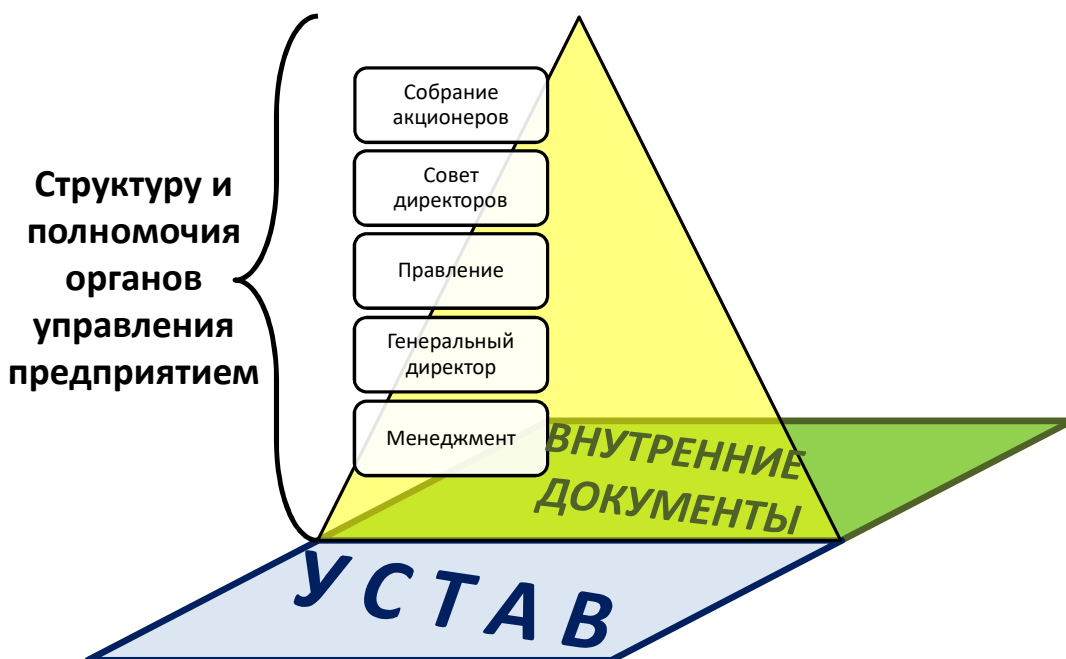


Рис. 29 Это не песочница – здесь люди теряют миллиарды.

### 6.3.11.1. Участие собственников в разработке учредительных документов.

Действия по осуществлению контроля начинаются с самого начала создания предприятия. При создании предприятия необходимо разработать устав предприятия. Многие собственники поручают, в лучшем случае, разработать устав предприятия своим юристам. Однако, следует помнить, что юристы не знают, не до конца понимают стратегических целей, которые ставятся вами перед предприятием при его создании либо им об этом забыли сказать. Поэтому, независимо от их квалификации, они не смогут без вашего руководства **создать устав**, который бы впоследствии **помогал, а не мешал предприятию достичь поставленных перед ним стратегических целей**. Вы должны руководить процессом разработки или внесения изменений в устав предприятия.

На одном крупном предприятии собственники решили создать дочернее предприятие совместно с двумя сторонними инвесторами. Эту задачу они поручили руководителю юридической службы и финансовому директору. Со стороны решение кажется правильным. Однако стоит помнить, что юристы и экономисты по своей сути контролеры, а не бизнесмены. Основной тезис контролера: «Дабы чего не вышло». Поэтому был разработан устав, в котором права генерального директора были слишком ограничены, в том числе и по сумме сделки, которую он может самостоятельно одобрить (заключить). Боязнь, что генеральный директор может своровать много, привела к тому, что любую сделку, не касающуюся покупки канцелярских товаров, приходилось выносить на совет директоров или собрание акционеров. Итог: начальник юридической службы и финансовой службы «трудоустроили» собственников предприятия и себя. Причина: собственники не желали тратить свое драгоценное время на такой технический вопрос, как разработка устава предприятия.

Вывод:

**СОБСТВЕННИКИ ДОЛЖНЫ РУКОВОДИТЬ ПРОЦЕССОМ РАЗРАБОТКИ УСТАВА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Прежде чем приступить к разработке устава предприятия собственник для себя должен решить, какие он ставит перед предприятием **стратегические цели** (Рис. 13). Именно стратегические, а не краткосрочные. Если у предприятия несколько собственников, то у каждого сособственника могут быть свои стратегические цели, которые он ставит перед предприятием.

Вспомним учебный пример (Приложение №1) и **миссию** и **стратегические цели** из этого примера, которые один из будущих собственников поставили перед вновь создаваемым предприятием.

Вывод:

**ДО РАЗРАБОТКИ УСТАВА ПРЕДПРИЯТИЯ СОБСТВЕННИК ДОЛЖЕН ОПРЕДЕЛИТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Для того, чтобы выполнить миссию предприятия и достичь стратегических целей будущей собственник разрабатывает **стратегию**. При разработке **стратегии** собственник должен решить следующие вопросы:

- 1) За счет каких средств он будет осуществлять инвестиции:
  - собственных;
  - привлекая соинвесторов;
  - привлекая стратегического партнера;
  - размещая акции на фондовом рынке;
  - привлекая заемный капитал и т.д.
- 2) Как он получит доступ к технологии:
  - приобретет на рынке;
  - получит в качестве вноса в уставный капитал от стратегического партнера (соинвестора);
  - вкладывая капитал в собственные разработки.
- 3) Как он получит доступ к трудовым ресурсам:
  - Нанимая персонал с рынка;
  - Привлекая партнеров в предприятие.
- 4) Как он получит доступ к рынку сбыта:
  - самостоятельно, шаг за шагом формируя рынок сбыта;
  - поглотив предприятие с уже созданным рынком сбыта;
  - реализуя через стратегического партнера;
  - реализуя продукцию стратегическому партнеру.
- 5) Как он получит доступ к иным ресурсам:
  - приобретая их на рынке;
  - приобретая их через стратегического партнера (партнеров);
  - получив в виде вклада в уставный капитал от стратегического партнера (партнеров);
- 6) Как долго он собирается быть в этом бизнесе:
  - всю свою жизнь;
  - пока не получит выгодного предложения;
  - после достижения бизнесом стабильного успеха, продаст его.
- 7) И так далее.

Моделируя ответы на эти вопросы, собственник должен определить стратегию по достижению стратегических целей предприятия и соответствующий стратегии состав участников (акционеров) будущего предприятия:

- 1) он единственный собственник;
- 2) он мажоритарный собственник ( с долей меньше 100%, но больше 51% в уставном капитале);
- 3) все участники имеют равные доли;

- 4) у него блокирующий пакет;
- 5) у него нет блокирующего пакета;
- 6) и так далее.

Определив стратегию и состав участников (партнеров) и проанализировав требования участников к доле участия и процедуре формирования органов управления предприятием, будущий собственник должен выявить риски исходящие от каждого из участников (партнеров) и менеджмента и сформировать свою позицию по:

- 1) Правовой структуре органов управления предприятием (Рис. 1);
  - 2) Полномочиям каждого из органов управления предприятием (Рис. 2)
- и стратегию проведения переговоров с партнерами по этим вопросам.

Например:

1) Вы единственный собственник и хотите быть генеральным директором предприятия, в этом случае нет необходимости создавать Совет директоров, а максимально разрешенный законодательством объем полномочий целесообразно спустить на уровень генерального директора предприятия;

2) Вы вдвоем с другим учредителем являетесь партнерами, у вас равные доли в предприятии и вы принимаете активное участие в работе предприятия, при этом вы решили нанять генерального директора для управления оперативной деятельностью предприятия. В этом случае вам целесообразно учредить Общество с ограниченной ответственностью, не создавать Совет директоров, а наделить Собрание участников всеми полномочиями, в пределах законодательного поля, по решению стратегических, критических и жизненных вопросов деятельности предприятия (отчуждение имущества, приобретение недвижимости, заключение долгосрочных договоров, вхождение в состав других предприятий и т.п.), при этом прописав в уставе минимально короткий срок, необходимый для созыва Собрания участников;

3) Вы с партнером владеете предприятием и не хотите постоянно участвовать в его деятельности. В этом случае вам целесообразно сформировать Совет директоров с вашим участием и Правление с участием менеджеров, подконтрольных вам, для ограничения полномочий генерального директора и создания контрольных механизмов за его деятельностью. Полномочия по решению стратегических вопросов деятельности предприятия, в рамках законодательного поля, целесообразно оставить за Советом директоров, а полномочия по решению важных оперативных (текущих) вопросов деятельности предприятия следует закрепить за Правлением.

При проведении переговоров с партнерами по вопросам правовой структуры органов управления предприятием и полномочиям каждого из органов управления предприятием необходимо придерживаться стратегии проведения переговоров, находя компромиссы с целью создания эффективного механизма контроля за деятельностью предприятия. Каждый раз принимая компромиссное решение, вы должны оценивать риски, которые несет этот компромисс для вас, при этом ни в коем случае нельзя идти на компромиссы, которые сделают предприятие неподконтрольным.

Акционер, который претендует на блокирующий пакет акций, настаивает на существенном ограничении полномочий Совета директоров, Правления и генерального директора, желая перенести обсуждение всех существенных вопросов на Собрание акционеров и аргументируя это тем, что в первые годы работы предприятия объем активности предприятия не будет существенен, а размер административно-хозяйственных расходов предприятия необходимо строго контролировать. Вы знаете, что он пакетный инвестор и его не интересует деятельность предприятия, а его интересует только стоимость его пакета акций на рынке. В силу тех или иных обстоятельств вы вынуждены соглашаться на его вхождение в акционерный капитал. В вашу стратегию входит реализация несколько крупных инвестиционных проектов и вы видите риски в том, что в будущем, упомянутый выше акционер с блокирующим пакетом акций может заблокировать изменение устава по расширению полномочий Совета директоров, Правления, генерального директора, что в свою очередь негативно скажется на



сроках выполнения инвестиционных проектов (согласование каждого среднего и крупного контракта будет занимать как минимум 40 дней, ввиду необходимости их проведения через собрание акционеров) и принесет ухудшение показателей эффективности проектов и кучу головной боли вам. Поэтому вы должны настаивать, как минимум, на делегировании существенных полномочий на уровень Совета директоров.

Наоборот, если вы претендуете на блокирующий пакет акций предприятия и желаете принимать деятельное участие в работе предприятия и влиять на его решения, то вам необходимо добиваться расширения ваших полномочий по отношению к мажоритарному акционеру и смещения полномочий по решению ключевых вопросов, как минимум, на уровень Совета директоров и, как максимум, на уровень Собрания акционеров.

Вывод:

**СОБСТВЕННИК ДОЛЖЕН ВЫЯВИТЬ РИСКИ, ИСХОДЯЩИЕ ОТ КАЖДОГО ИЗ УЧАСТНИКОВ (ПАРТНЕРОВ) И МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Формируя позицию по правовой структуре органов управления предприятием и полномочиям каждого из органов управления предприятием и согласовывая ее с будущими участниками (партнерами), вы формируете **фундамент** системы внутреннего контроля на предприятии.

Рассмотрим возможные варианты:

- 1) Правовой структуры органов управления предприятием (Рис. 1);
- 2) Полномочий каждого из органов управления предприятием (Рис. 2).

**6.3.11.2. Правовая структура органов управления предприятием.**

Сначала рассмотрим процесс формирования правовой структуры органов управления предприятием для обществ с ограниченной ответственностью и акционерных обществ. Возможные варианты представлены в Таблице №26.

*Таблица №26*

**Варианты правовой структуры органов управления предприятием**

Орган управления	Примечание	Вариант 1**	Вариант 2**	Вариант 3	Вариант 4
<b>Собрание акционеров (участников)</b>	Обязателен	есть	есть	есть	есть
<b>Совет директоров</b>	Не обязателен*	нет	нет	есть	есть
<b>Правление</b>	Не обязателен	нет	есть	нет	есть
<b>Генеральный директор</b>	Обязателен	есть	есть	есть	есть
<b>Ревизионная комиссия</b>	Обязателен	есть	есть	есть	есть

(\*) – обязателен для обществ, где число владельцев голосующих акций более или равно пятидесяти человекам.

(\*\*) – варианты 1 и 2 не могут быть использованы для акционерных обществ с числом владельцев голосующих акций более или равно пятидесяти человекам.

Зная стратегические цели предприятия, стратегию и риски попробуйте заполнить Таблицу №27.

**Таблица №27**

**Перечень преимуществ и недостатков наличия органов управления**

<b>Орган управления</b>	Какие преимущества наличие органа управления дает	Какие недостатки наличие органа управления несет	Решение о наличии органа управления в структуре управления
<b>Общее собрание акционеров</b> (участников)	(*)	(*)	Обязателен
<b>Совет директоров</b>			Требуется решение (есть/нет)
<b>Правление</b>			Требуется решение (есть/нет)
<b>Генеральный директор</b>	(*)	(*)	Обязателен
<b>Ревизионная комиссия</b>	(*)	(*)	Обязателен

(\*) – Заполнять не обязательно, так как согласно законодательству наличие данных органов обязательно. Эти графы целесообразно заполнить для представления целостной картины с целью выработки правильного решения по наличию Совета директоров и Правления в структуре управления. Не следует добавлять лишние уровни управления, если они не нужны, делая это потому, что все это делают или так правильно. Каждый дополнительный уровень утяжеляет систему управления и делает ее менее прозрачной. Следует помнить одно, что на созыв каждого коллегиального органа управления (Собрания акционеров, Совета директоров, Правления) требуется время, что замедляет процесс принятия решений и быстроту реакции предприятия на то или иное событие. Особенно это относится к Собранию акционеров. Для его созыва законодательно требуется как минимум 30 дней. Принимая это во внимание, вы можете ввести в правовую структуру органов управления предприятием Совет директоров, который может собираться более оперативно и перенести на него полномочия по решению ключевых вопросов деятельности предприятия.

Рассмотрим учебный пример: вы хотите создать предприятие, которое бы осуществляло реализацию качественных продуктов питания и сопутствующих товаров по доступным широким слоям населения ценам жителям Москвы и Московской области. Вы и ваш партнер не хотите участвовать в оперативной деятельности предприятия и желаете нанять генерального директора на рынке, так как среди ваших знакомых нет профессионала в области торговли продовольственными товарами с опытом работы на руководящих должностях. После того, как миссия предприятия будет выполнена и стратегические цели достигнуты, вы желаете выйти на фондовую биржу и реализовать свой пакет акций.

Риски, которые вы видите для реализации своей стратегии:

- 1) В будущем ваш партнер может блокировать или мешать вашему желанию продать ваш пакет на фондовой бирже (решение – создать открытое акционерное общество);
- 2) Генеральный директор может иметь свои стратегические цели и свою стратегию (решение – полномочия по решению стратегических вопросов деятельности предприятия оставить за акционерами);
- 3) Сроки, необходимые для созыва Собрания акционеров могут затягивать процесс принятия важных решений, плюс отсутствие у акционеров достаточной экспертизы в области торговли продовольственными товарами может привести к принятию акционерами неправильного решения (решение – создать Совет директоров с вхождением в него акционеров и генерального директора);

4) Генеральный директор может принять ошибочное или намеренно ущербное для предприятия решение по текущей деятельности предприятия (решение – создать Правление и возложить на него принятие важных решений по текущей деятельности предприятия).

Используя набор решений по снижению рисков, заполним Таблицу №28.

**Таблица №28**

**Перечень преимуществ и недостатков наличия органов управления**

<b>Орган управления</b>	Какие преимущества наличие органа управления дает	Какие недостатки наличие органа управления несет	Решение о наличии органа управления в структуре управления
<b>Общее собрание акционеров (участников)</b>	- возможность отчуждать акции без согласия других акционеров	- для решения вопросов, входящих в компетенцию Собрания акционеров требуется как минимум 30 дней на созыв Собрания акционеров	Обязателен
<b>Совет директоров</b>	- оперативное решение стратегических вопросов собственниками с привлечением экспертизы менеджмента	- добавление одного дополнительного уровня управления - замедление процесса принятия решений, так как созыв Совета директоров требует времени	Есть
<b>Правление</b>	- позволяет контролировать существенные (важные) вопросы текущей деятельности предприятия - при решении вопроса выслушиваются и учитываются мнения высших руководителей - экспертов в своих областях	- добавление одного дополнительного уровня управления - замедление процесса принятия решений, так как созыв Правления требует времени - размыта ответственность	Есть
<b>Генеральный директор</b>	- привлечение к управлению предприятием профессионала в области торговли продовольственными товарами - вы не тратите ваше время на оперативное управление предприятием - ответственность персонифицирована	- генеральный директор может иметь свои стратегические цели и свою стратегию - может принять ошибочное или намеренно ущербное для предприятия решение	Обязателен
<b>Ревизионная комиссия</b>	(*)	(*)	Обязателен

Взвешивая риски, преимущества и недостатки вы остановились на следующей правовой структуре органов управления предприятием:

Орган управления	Наличие его в структуре управления
Общее собрание акционеров	+
Совет директоров	+
Правление	+
Генеральный директор	+
Ревизионная комиссия	+

*Отступление от темы: из вышеизложенного примера явно видно, что каждый собственник имеет свое видение стратегических целей предприятия. При этом очень сложно отделить стратегические цели предприятия от стратегических целей мажоритарного собственника. Поэтому многие предприятия становятся заложниками стратегических целей собственника, и лишь немногим предприятиям выпадает счастье выстроить истинно стратегические цели предприятия.*

Вывод:

**ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ПРЕДПРИЯТИЕ БЫЛО УСПЕШНО ОНО ДОЛЖНО ИМЕТЬ СОБСТВЕННЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И СТРАТЕГИЮ И НЕ БЫТЬ ЗАЛОЖНИКОМ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ СОБСТВЕННИКА**

### **6.3.11.3. Состав Правления.**

Задачи, стоящие перед Правлением:

- коллегиальное принятие качественных решений по важнейшим (существенным) вопросам деятельности предприятия;
- ограничение единоличных полномочий генерального директора при принятии им решений по важнейшим (существенным) вопросам текущей деятельности предприятия с целью устранить риски того, что генеральный директор примет ошибочное или намеренно ущербное решение для предприятия.

Риски по выполнению задач правлением:

- 1) Правление не сможет принимать качественные решения.  
Решение: во-первых, в процесс принятия решений необходимо вовлечь специалистов из разных сфер деятельности предприятия для всесторонней экспертизы вопроса; во-вторых, принимать на работу, а затем привлекать на работу в Правлении только профессиональных людей с опытом работы.

Исходя из обозначенного выше решения, вы определили следующий состав Правления:

- 1 – Генеральный директор – председатель Правления;
- 2 – Директор по производству;
- 3 – Коммерческий директор;
- 4 – Финансовый директор;
- 5 – Главный контролер.

- 2) Правление станет заложником воли генерального директора.  
Решение:

Во-первых, принимать на работу, а затем привлекать на работу в Правлении только профессиональных людей, независимых от генерального директора. Непрофессиональные люди делают ошибки, которые обычно покрывает генеральный директор, взамен требуя лояльности. Профессионалы знают свое дело и уважают себя и стараются сохранить свое имя на рынке;

Во-вторых, отслеживать и помогать членам Правления в решения социальных вопросов с уровня Совета директоров (с уровня собственников). У каждого человека, вне зависимости от занимаемой должности много социальных проблем, например, снять квартиру, устроить ребенка в школу, положить маму в хорошую больницу, взять кредит на машину, устроить жену на работу и так далее. Кто будет решать эти проблемы? Если эти проблемы будет решать генеральный директор, то с течением времени люди будут чувствовать себя обязанными ему и попадут в незримую зависимость от него. Поэтому многие иностранные фирмы, направляя секондистов на работу в свои филиалы и дочерние общества в России и других странах мира, создают систему централизованного обслуживания секондистов по социальным вопросам и вопросам безопасности, независимую от дочерних обществ и филиалов, в которых работают секондисты. Секондист – штатный работник компании (обычно иностранец), направленный на работу на временной основе в дочернее предприятие компании или на предприятие партнера компании без зачисления в их штат. Секондист остается штатным работником головной компании;

В-третьих, использование системы ротации кадров;

В-четвертых, в Правление должен войти «ваш» человек, то есть человек от акционеров. Возможно это финансовый директор или главный контролер. Желательно, чтобы финансовый директор был независимым ни от акционеров, ни от генерального директора, а главный контролер именно был «вашим» человеком. Для того, чтобы человек был «вашим», необходимо, чтобы вы ему платили заработную плату либо ее большую часть и вы решали вопросы стимулирования и повышения заработной платы. (Один из вариантов);

В-пятых, любой человек может ошибаться, и у него должно быть право на ошибку. Если акционеры не дадут этого права членам Правления, то ошибки будут ими скрываться или они будут искать защиту под крылом генерального директора, тем самым попадая ему в зависимость.

Вывод:

**ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ПРЕДПРИЯТИЕ БЫЛО УСПЕШНО ОНО ДОЛЖНО ИМЕТЬ СОБСТВЕННЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И СТРАТЕГИЮ И НЕ БЫТЬ ЗАЛОЖНИКОМ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА И МЕНЕДЖМЕНТА**

#### ***6.3.11.4. Полномочия органов управления правовой структуры управления.***

В этом разделе мы постараемся определить полномочия органов управления правовой структуры управления предприятием (Рис. 1). Задача этого упражнения так сбалансировать полномочия, чтобы их было не больше и не меньше, а ровно столько, сколько необходимо и достаточно для решения задач, стоящих перед тем или иным уровнем управления по достижению стратегических целей предприятия и процесс управления не тормозился. Далее мы приведем таблицу, которую можно использовать для распределения полномочий органов управления (Таблица №29), но стоит помнить, что эта таблица не является эталоном и не является исчерпывающей, а наоборот является некоторой отправной точкой для построения вашей модели.

«Бойтесь данайцев, дары приносящих». Такими словами, по легенде, предостерегали жители осажденной Трои от принятия «от неизвестного дарителя» великолепной статуи коня. Чем все это закончилось, мы прекрасно помним.

Таблица №29

## Таблица распределения полномочий органов управления (Часть 1)

Вид сделки	Собрание акционеров	Совет директоров	Правление	Генеральный директор	Ревизионная комиссия
Утверждение миссии, стратегических целей и стратегии предприятия					
Утверждение годовых, долгосрочных планов, плана движения потоков наличности, производственного контракта					
Утверждение инвестиционных проектов					
Утверждение политики в области оплаты труда, стимулирования персонала, социальных льгот					
Принятие решений об участии в других обществах, товариществах, приобретении, отчуждении и возможном отчуждении акций (паев, долей, участия)					
Приобретение, отчуждение (возможное отчуждение), аренда недвижимого имущества, незавершенного строительства					
Выдача и предоставление займов, кредитов, поручительств, ссуд, авансов, размещение свободных средств					
Сделки с ценными бумагами и их производными, в том числе с собственными векселями, валютой					

Таблица №29

## Таблица распределения полномочий органов управления (Часть 2)

Вид сделки	Собрание акционеров	Совет директоров	Правление	Генеральный директор	Ревизионная комиссия
Приобретение, отчуждение (возможное отчуждение), аренда нематериальных активов, прочих основных средств и внеоборотных активов					
Использование прав, предоставляемых обществу акциями (паями, долями) других коммерческих организаций					
Стратегия и политика в области сбыта продукции, товаров, работ, услуг					
Стратегия и политика в области закупок товаров, работ, услуг					
Перемена лиц в обязательстве					
Безвозмездная передача имущества или имущественных прав (требований) к себе или к третьему лицу					
Частичное или полное освобождение от имущественных обязанностей перед собой или перед третьим лицом, судебные разбирательства					
Прочие сделки					

Сегодня многие компании похожи на осажденные города: их активы, а порой и контроль над компанией в целом, оказываются лакомым кусочком для «захватчиков» разных мастей. Причем, зачастую захватчиками, в той или иной степени, оказываются наемные генеральные директора, по тем или иным причинам потерявшие лояльность к собственникам. Нередки случаи, когда внешние агрессоры используют директоров в качестве «рабочего инструмента» для захвата компании.

Можно ли сделать собственников и менеджеров союзниками, или хотя бы в значительной степени снизить риск корпоративного конфликта между ними? Что внутри компании может оказаться тем самым «троянским конем», и кто те «данайцы», которые этого коня могут преподнести собственникам?

Зачастую «данайцами» оказываются фирмы по регистрации, юристы и сами собственники – держатели контрольного пакета акций. Именно они, часто не ведая об этом и ввиду своей занятости более важными делами, создают для «диверсии» все необходимые условия. А роль «троянского коня» выполняет устав и внутренние документы общества (положение об Общем собрании акционеров, Совете директоров, Правлении, генеральном директоре). В большинстве случаев эти документы пишутся под копирку. В любом городе юрист или юридическая фирма за несколько сотен долларов предоставит готовый устав для вашего предприятия и даже зарегистрирует его в налоговой инспекции.

Этим грешат не только мелкие, но и средние и крупные фирмы. Для того чтобы подобрать материал для этого учебного пособия я изучал положения уставов различных предприятий по распределению полномочий Общего собрания акционеров, Совета директоров, Правления, генерального директора и порядке их созыва. Честно сказать, редко встречал экземпляры, в которых люди подумали о рисках и их последствиях.

Приведу пример. В 2003 году в Нижнем Новгороде активно обсуждалась проблема долгов Нижегородской ярмарки. Еще в 1995 году прежний генеральный директор ЗАО «Нижегородская ярмарка» подписал с «Инкомбанком» кредитный договор на сумму 3,5 миллиона долларов под 100% годовых и предоставил в залог здание ФГУП «Нижполиграф». Поскольку кредит возвращен не был, к концу 2003 года долг вырос до 34 миллионов долларов. Конкурсный управляющий обанкротившегося банка требовал возврата средств и отчуждения имущества. Известный нижегородский юрист Дмитрий Бедняков считал: «Заклученный в 1995 году договор о кредите можно характеризовать как мнимый, потому что он не преследовал, видимо, в качестве цели те правоотношения, которые связаны с кредитным договором. Тот факт, что проценты чрезвычайно высокие и совершенно необъективные, дает основание говорить о том, что на самом деле стороны имели ввиду сделку не займа, а купли-продажи имущества – допустим, того же здания «Нижполиграфа» (выкладка на сайте [koltunov-nn.ru](http://koltunov-nn.ru)).

Анализируя ситуацию с Нижегородской ярмаркой, а также другие многочисленные случаи на территории России, можно сделать вывод, что для снижения риска неблагоприятного исхода в уставах и внутренних документах предприятий необходимо комплексно и подробно прописывать распределение полномочий каждого уровня управления. Используя огромное количество вариантов, представленное Законами, внутри любого предприятия можно выстроить такую систему сдержек и противовесов, которая позволит оптимизировать взаимоотношения между собственниками и менеджерами и снизит риски внутрикорпоративных и межкорпоративных войн. Рассмотрим это на нашем примере, представленном в Приложение №1, используя Таблицу №29.

Иметь стратегические цели, стратегию полезно не только для предприятия, но и для собственников. Собственникам свойственно расплывать (сильно диверсифицировать) свои усилия, деньги, время по широкому спектру производств. Здесь магазин, там банк, за углом кондитерская фабрика, а на Урале немножко руды добываем. Иногда не хватает ни сил, ни времени, ни денег довести то или иное дело до логического конца, до ума, глубоко войти в рынок и надолго остаться в нем. Стратеги-

ческие цели и стратегия же помогают сконцентрироваться, дисциплинироваться, отсекают все лишнее. Наличие их помогает собственникам в конце концов прийти к цели и получить долгожданный приз. Посмотрите на иностранные корпорации, как они методично и глубоко фокусируют свои усилия и капитал в одну точку. Вы можете возразить, что нет нигде стабильности, поэтому диверсифицируемся. Однако наступит то время, когда вам придется конкурировать с вышеупомянутыми иностранными корпорациями на ваших рынках.

Почему это важно для предприятия. Одна из причин, остановить менеджмент от сознательных действий и несознательных ошибок по инвестированию средств, времени и усилий персонала в сферы, не включенные в стратегические цели и стратегию предприятия. Одна крупная компания с подачи менеджеров приобрела непрофильный бизнес – птицефабрику по производству яиц. У этой компании не было четко прописанных стратегических целей или стратегии, которые помогли отсеять это предложение в процессе принятия решения. Не было у компании и кадров, разбирающихся в этом производстве и времени – актив был небольшим. Итог – компания ничего не получила кроме убытков.

Вывод: компания обязательно должна иметь стратегические цели и стратегию как элемент системы внутреннего контроля и они (для нашего примера) должны утверждаться на уровне не ниже совета директоров. Предпочтительно (для нашего примера) стратегические цели и стратегию утверждать на уровне Совета директоров, а не на уровне Общего собрания акционеров, так как в него входит генеральный директор с опытом работы по розничной торговле продовольственными товарами. Он внесет в процесс обсуждения профессиональную экспертизу. В Таблице №30 пометим наше решение об отнесении вопроса принятия стратегических целей и стратегии предприятия к компетенции Совета директоров плюсиком.

Таблица № 30

**Таблица распределения полномочий органов управления  
(Пример заполнения)**

Вид сделки	Собрание акционеров	Совет директоров	Правление	Генеральный директор	Ревизионная комиссия
Утверждение миссии, стратегических целей и стратегии предприятия		+			
Утверждение годовых, долгосрочных планов, плана движения потоков наличности, производственного контракта		+			
Утверждение инвестиционных проектов по приобретению, аренде торговых и складских помещений		+			
Утверждение прочих инвестиционных проектов		более 400 тыс.\$; более 2 лет	-от 100 до 400 тыс. \$; -более 1 года; -до 2,5 млн.\$ в год в сумме	-до 100 тыс. \$; -менее 1 года; - до 600 тыс.\$ в год в сумме	
Принятие решений об участии в других обществах, товариществах, приобретении, отчуждении и возможном отчуждении акций (паев, долей, участия)	+				
Закупка продовольственных и сопутствующих товаров для их последующей перепродажи через сеть магазинов		-свыше 2 млн. \$ на сделку; -более 2 лет	- от 1 до 2 млн.\$ на сделку; -до 5 млн.\$ на поставщика; -от 1 до 2 лет	-до 1 млн.\$ на сделку; -до 2 млн.\$ на поставщика; -до 1 года	



Мы рассмотрим не каждую строчку Таблицы №29, а выборку для примера как можно ее заполнить.

Утверждение инвестиционных проектов. В нашем примере выбор помещений под магазин либо склад можно отнести к существенным решениям. Давайте рассмотрим риски убытков от неправильно принятого решения при выборе помещения магазина. Во-первых, это вложения в ремонт и переоборудование помещения от 100 до 150 тысяч долларов, во-вторых, это вложения в оборудование, которое нельзя будет использовать в другом месте, в случае демонтажа при закрытии магазина, и расходы на монтаж и демонтаж – порядка 10-20 тысяч долларов, в-третьих, операционные издержки в течение этапа становления магазина (около 2 лет) – порядка 100-150 тысяч долларов, в-четвертых, возможные убытки от перепродажи неудачно купленного помещения магазина – порядка 100–160 тысяч долларов (20% от стоимости помещения в 500-800 тысяч долларов), в-пятых, упущенная выгода на вложенный капитал – порядка 330-450 тысяч долларов (15% годовых на сумму 1100-1500 тысяч долларов за два года). Итого риски убытков составят 640 – 930 тысяч долларов. Сравнивая эту сумму с вашим капиталом в 30 миллионов долларов, можно сказать, что сумма не критическая, но существенная. Исходя из этого, отнесем эти виды инвестиционных проектов в компетенцию совета директоров. Базируясь на этом примере, мы можем продолжить определение полномочий по утверждению инвестиционных проектов Таблица №31.

*Таблица №31*

**Распределение полномочий по утверждению прочих инвестиционных проектов в зависимости от их стоимости и длительности**

Орган управления	Стоимость 1 проекта к утверждению	Длительность проекта	Накопленная сумма по всем проектам
Совет директоров	Все проекты более 400 тысяч долларов	Все проекты более 2 лет	Нет ограничений
Правление	Все проекты от 100 до 400 тысяч долларов	Все проекты более 1 года	Не более 2,5 миллиона долларов в год на все проекты
Генеральный директор	Все проекты до 100 тысяч долларов	Менее 1 года	Не более 600 тысяч долларов в год на все проекты

Например, куда отнести проект по замене программы складского учета, который будет длиться больше года, но стоить 70 тысяч долларов. Его надо отнести к компетенции Правления, так как он будет длиться более года, хотя по сумме он подходит к компетенции генерального директора.

В определении понятия проекта надо четко указать, что проект это вся совокупность инвестиций, необходимых для реализации той или иной бизнес идеи. И если вы покупаете магазин, то ремонт помещения магазина не есть отдельный проект, а является частью инвестиционного проекта по созданию новой торговой точки.

Еще один пример для иллюстрации. Предприятие должно закупать продукты питания и сопутствующие товары у поставщиков. Ниже в Таблице №32 показаны возможные варианты распределения полномочий по закупке товаров для их последующей реализации через вашу торговую сеть.

Например, куда отнести сделку на сумму 500 тысяч долларов на закупку корма для животных, если в этом году с этим поставщиком кормов уже были заключены договоры на общую сумму 1,7 млн. долларов. Эту сделку надо отнести к компетенции Правления, так как с учетом этой сделки общая сумма сделок с этим поставщиком составит 2,2 млн. долларов, хотя по сумме она подходит к компетенции генерального директора.

**Распределение полномочий по закупке продовольственных и сопутствующих товаров у поставщиков в зависимости от суммы сделки и срока действия договора**

Орган управления	Сумма разовой сделки	Сумма на одного поставщика в год	Срок действия договора
Совет директоров	свыше 2 млн. долларов	нет ограничений	Более 2 лет
Правление	от 1 до 2 млн. долларов	5 млн. долларов	Более 1 года
Генеральный директор	до 1 млн. долларов	2 млн. долларов	Менее года

Необходимо четко прописать, что сделкой с поставщиком считаются все сделки с предприятиями, контролируруемыми прямо или косвенно тем или иным владельцем.

Следуя описанным выше правилам или иным другим, вам необходимо заполнить все строки Таблицы №29.

Вывод:

**СОБСТВЕННИКИ ДОЛЖНЫ СФОРМИРОВАТЬ СВОЮ ПОЗИЦИЮ ПО:**

- 1) Правовой структуре органов управления предприятием;**
- 2) Полномочиям каждого из органов управления предприятием**

Положения устава в части правовой структуры органов управления предприятием и их полномочий должны быть воплощены в повседневную жизнь предприятия через положения о Совете директоров, Правлении, генеральном директоре, иные политики, процедуры, инструкции. Это задача главного контролера, а при его отсутствии финансового директора. Помогать им в этом должен руководитель юридической службы. Подразделение внутреннего аудита, если оно имеется в структуре предприятия, ревизионная комиссия, внешний аудитор в части контроля за правовой структурой органов управления предприятием и их полномочиями должны:

- 1) Проверить соответствие внутренних документов положениям устава;
- 2) Проверить адекватность положений устава предприятия рискам неблагоприятного исхода;
- 3) Проверить исполнение положений на всех уровнях управления. Все отклонения должны документироваться и рассматриваться на уровне Совета директоров и Собрания акционеров;
- 4) Рекомендовать изменения в устав, внутренние документы с целью исключения пробелов и снижения рисков неблагоприятного исхода;
- 5) Отслеживать выполнение принятых собранием акционеров и советом директоров решений на всех уровнях предприятия.

**6.3.12. Организационная структура, разделение полномочий и ответственности.**

Вспомним, что пятым элементом внутренней среды внутреннего контроля является организационная структура управления предприятием. Предприятие строит организационную структуру таким образом, чтобы она максимально покрывала потребности и нужды предприятия. Для нашего примера мы построили организационную структуру, приведенную на Рис.2. Почему мы выбрали именно такую организационную структуру? Назову несколько причин:

1) В учебном примере рассматривается сеть продовольственных магазинов, поэтому соединяя снабжение и сбыт под началом коммерческого директора мы даем возможность динамично управлять закупками по результатам сбыта и исключаем всякие попытки свалить вину на службу снабжения – «они не то покупают, вот и нечем торговать» или на службу сбыта – «они не умеют выкладывать товар, вот он и стоит».

2) Решение задач по обеспечению бизнеса, как-то: управление складом, транспортом, магазинами, цехами расфасовки и упаковки мы возложим на директора по производству, так как коммерческому директору некогда этим будет качественно заниматься;

3) Вспомнив принцип разделения обязанностей и отделим функции управления учетом, контролем, финансами, налогами и внутренним аудитом от производства и коммерции, дабы капусту сберечь от козлят, и заведем их под финансового директора;

4) Проблема всех сбытовых сетей – это хроническая нехватка и текучка квалифицированного и неквалифицированного персонала. Поэтому мы эту функцию тоже выделим и заведем под руководителя кадровой службы.

Построив организационную структуру, вспомним шестой элемент внутренней среды – разделение полномочий и ответственности. Полномочия – это перечень вопросов и лимит самостоятельности в принятии решений, в пределах которых, сотрудник, занимающий соответствующую должность, **наделен правом** решать задачи, стоящие перед ним. Ответственность - это перечень вопросов и лимит, в пределах которых, сотрудник, занимающий соответствующую должность, **обязан** решать проблемы, поступающие к нему. Предприятие в соответствии с выбранной организационной структурой и стоящими перед каждой позицией организационной структуры целями должно наделить каждую позицию полномочиями и закрепить за ней соответствующую полномочиям ответственность.

Наделим полномочиями и ответственностью каждую позицию организационной структуры  
Таблица №33.

Генеральный директор уполномочен принимать решения по руководству текущей деятельности общества, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, Совета директоров и Правления (см. Таблица №30). Генеральный директор отвечает за организацию выполнения решений Общего собрания акционеров, Совета директоров, Правления. Иными словами генеральный директор отвечает за «Администрирование» работы всего предприятия.

*Таблица №33*

### Перечень полномочий и ответственности по позициям организационной структуры управления

Позиция	Внешняя среда предприятия	Внутренняя среда предприятия
Генеральный директор	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Общее администрирование взаимодействия с внешней средой;</li> <li>- Управление внешними связями:</li> <li>1) Взаимодействие с государственными органами (представительские вопросы и вопросы взаимодействия с государственными органами (GR));</li> <li>2) Взаимодействие с общественностью (представительские вопросы и вопросы взаимодействия с общественностью (PR));</li> <li>- Взаимодействие с собственниками и инвесторами;</li> <li>- Взаимодействие с финансовыми инсти-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Общее администрирование внутри предприятия;</li> <li>- Постановка целей и задач подразделениям предприятия;</li> <li>- Организация процесса управления рисками;</li> <li>- Организация административной поддержки;</li> <li>- Управление информационными технологиями.</li> </ul>

	тутами (представительские функции).	
Директор по производству	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Взаимодействие с поставщиками и подрядчиками ( 1) транспортировка и приемка товаров по количеству и качеству от поставщиков*, 2) заказ и приемка технологий);</li> <li>- Взаимодействие с покупателями и заказчиками (отгрузка и транспортировка продукции покупателям);</li> <li>- Взаимодействие с поставщиками услуг производственного характера (например, ремонт электросетей, ремонт станков).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управление подразделениями, обслуживающими на входе производство (например, хранением материалов, товаров на складе, их отпуском в производство со склада);</li> <li>- Управление самим производством;</li> <li>- Управление подразделениями, обслуживающими на выходе производство (например, приемкой готовой продукции на склад, хранением ее на складе);</li> <li>- Информирование Коммерческого директора о складских запасах готовой продукции и планах производства;</li> <li>- Разработка новых технологий;</li> <li>- Инвестирование средств в производство;</li> <li>- Планирование возможностей производства как по номенклатуре, так и по количеству.</li> </ul>
Коммерческий директор	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Взаимодействие с поставщиками и подрядчиками (закупка товаров, за исключением транспортировки и приемки товара на склад*);</li> <li>- Взаимодействие с покупателями и заказчиками (реализация продукции, за исключением отгрузки со склада и транспортировки товара);</li> <li>- Взаимодействие с конкурентами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управление процессом снабжения внутри предприятия (например, сбором запросов и планов по материально – техническому обеспечению с производственных подразделений, согласованием договоров на закупку у поставщиков с визирующими лицами внутри предприятия, предоставлением комплекта документов на купленный товар в бухгалтерию);</li> <li>- Управление процессом сбыта внутри предприятия (например, оформлением накладных на отпуск покупателям готовой продукции со склада предприятия, согласованием договоров на реализацию готовой продукции покупателям внутри предприятия, предоставлением комплекта документов на проданный товар в бухгалтерию);</li> <li>- Планирование емкости рынка сбыта.</li> </ul>
Финансовый директор	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Взаимодействие с собственниками и инвесторами ( 1)подготовка и предоставление отчетности, 2)взаимодействие по вопросам финансирования);</li> <li>- Взаимодействие с финансовыми институтами( 1)подготовка и предоставление отчетности, 2)взаимодействие по вопросам финансирования);</li> <li>- Взаимодействие с государственными органами ( 1)подготовка и предоставление отчетности, 2) взаимодействие по налоговым вопросам);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Организация процессов учета, формирования отчетности, контроля, расчетов, начисления налогов, планирования, внутреннего аудита на предприятии.</li> </ul>

	- Взаимодействие с обслуживающими банками (расчетно - кассовое обслуживание).	
Руководитель кадровой службы	- Взаимодействие с рынком труда (например, подбор кадров, подготовка и размещение объявлений по набору персонала и т.д.).	- Организация кадровой работы на предприятии (например, сбора заявок на поиск персонала с подразделений, учета персонала и системы учета рабочего времени, разработки предложений по системам оплаты труда, стимулирования персонала, социальных льгот).
Руководитель юридической службы	- Взаимодействие с государственными органами (по вопросам взаимодействия с органами юстиции); - Взаимодействие со сторонними консультантами по правовым вопросам.	- Юридическая поддержка подразделений компании (например, подготовка проектов договоров, консультирование по правовым вопросам и т.д.).

(\*) – в этом варианте разделения полномочий мы наглядно показали «принцип разделения обязанностей». Один сотрудник санкционирует закупку товаров, а другой принимает товар на склад по количеству и качеству и осуществляет его хранение, тем самым риск поставки некачественного товара снижается, так как его будет тестировать незаинтересованный кладовщик, подчиняющийся незаинтересованному руководителю.

В Таблице №33 мы укрупнено продемонстрировали возможный вариант разделения полномочий и ответственности между менеджерами предприятия. В реальной «матрице разделения полномочий и ответственности» полномочия и ответственность менеджеров предприятия прописываются более подробно и точно. Это упражнение нужно продолжить вниз по иерархии структуры управления предприятием, то есть необходимо заполнить эту таблицу для, например, руководителя службы сбыта, руководителя службы снабжения, главного технолога и т.д.

Таблица №34

### Таблица распределения полномочий менеджеров

Вид сделки	Генеральный директор	Директор по производству	Коммерческий директор	Финансовый директор	Руководитель кадровой службы	Руководитель юридической службы

После того, как мы определили полномочия и ответственность менеджеров предприятия, мы установим лимиты на их полномочия и ответственность. Для этого мы используем Таблицу №34.

Мы не будем заполнять всю таблицу, а возьмем и рассмотрим несколько наглядных примеров. Базируясь на примере по определению полномочий по утверждению прочих инвестиционных проектов органов управления правовой структуры управления, приведенном ранее:

**Таблица №31****Распределение полномочий по утверждению прочих инвестиционных проектов в зависимости от их стоимости и длительности**

Орган управления	Стоимость 1 проекта к утверждению	Длительность проекта	Накопленная сумма по всем проектам
Совет директоров	Все проекты более 400 тысяч долларов	Все проекты более 2 лет	Нет ограничений
Правление	Все проекты от 100 до 400 тысяч долларов	Все проекты более 1 года	Не более 2,5 миллиона долларов в год на все проекты
Генеральный директор	Все проекты до 100 тысяч долларов	Менее 1 года	Не более 600 тысяч долларов в год на все проекты

Определим полномочия по утверждению инвестиционных проектов директора по производству:

**Таблица №31-а****Распределение полномочий по утверждению прочих инвестиционных проектов в зависимости от их стоимости и длительности**

Орган управления	Стоимость 1 проекта к утверждению	Длительность проекта	Накопленная сумма по всем проектам
Директор по производству	Все проекты до 50 тысяч долларов	Менее 1 года	Не более 300* тысяч долларов в год на все проекты

(\*) – причем, эти 300 тысяч долларов из годового лимита генерального директора 600 тысяч долларов на инвестиционные проекты. То есть у генерального директора останется фактический лимит в 300 тысяч долларов, так как он передает часть своего лимита по утверждению инвестиционных проектов директору по производству. Теперь внесем эти данные в Таблицу №35.

Таблица распределения полномочий менеджеров

Вид сделки	Генеральный директор	Директор по производству	Коммерческий директор	Финансовый директор	Руководитель кадровой службы	Руководитель юридической службы
Утверждение прочих инвестиционных проектов	-до 100 тыс. \$; -менее 1 года; - до 600 тыс.\$ в год в сумме*	-до 50 тыс. \$; -менее 1 года; - до 300 тыс.\$ в год в сумме*				
Закупка продовольственных и сопутствующих товаров для их последующей перепродажи через сеть магазинов	-до 1 млн.\$ на сделку; -до 2 млн.\$ на поставщика; -до 1 года		-до 0,5 млн.\$ на сделку; -до 1 млн.\$ на поставщика; -до 1 года			
Приобретение производственных услуг на стороне	-до 100 тыс.\$ на сделку; -до 200 тыс.\$ на поставщика; -до 1 года	-до 50 тыс.\$ на сделку; -до 100 тыс.\$ на поставщика; -до 1 года				
Приобретение консультационно – информационных услуг на стороне	-до 50 тыс.\$ на сделку; -до 150 тыс.\$ на поставщика; -до 1 года	-до 30 тыс.\$ на сделку; -до 100 тыс.\$ на поставщика; -до 1 года	-до 30 тыс.\$ на сделку; -до 60 тыс.\$ на поставщика; -до 1 года	-до 30 тыс.\$ на сделку; -до 100 тыс.\$ на поставщика; -до 1 года	-до 20 тыс.\$ на сделку; -до 40 тыс.\$ на поставщика; -до 1 года	-до 30 тыс.\$ на сделку; -до 100 тыс.\$ на поставщика; -до 1 года

Например, фасовка сахара на данный момент осуществляется на складе вручную. После того как низкоквалифицированный персонал на рынке труда подорожал, выгоднее стало развешивать сахар с использованием автомата. Он стоит 27 тысяч долларов и ввод его в эксплуатацию займет меньше года. Решение по инвестированию средств в данный автомат может принять самостоятельно директор по производству.

Базируясь на примере по распределению полномочий по закупке товаров для их последующей реализации через вашу торговую сеть органов управления правовой структуры управления, приведенном ранее:

Таблица №32

**Распределение полномочий по закупке продовольственных и сопутствующих товаров у поставщиков в зависимости от суммы сделки и срока действия договора**

Орган управления	Сумма разовой сделки	Сумма на одного поставщика в год	Срок действия договора
Совет директоров	свыше 2 млн. долларов	нет ограничений	Более 2 лет
Правление	от 1 до 2 млн. долларов	5 млн. долларов	Более 1 года
Генеральный директор	до 1 млн. долларов	2 млн. долларов	Менее года

Определим полномочия коммерческого директора по закупке товаров:

Таблица №32-а

**Распределение полномочий по закупке продовольственных и сопутствующих товаров у поставщиков в зависимости от суммы сделки и срока действия договора**

Орган управления	Сумма разовой сделки	Сумма на одного поставщика в год	Срок действия договора
Коммерческий директор	до 0,5 млн. долларов	1 млн. долларов	Менее года

Теперь внесем эти данные в Таблицу №35.

Например, хлебокомбинат предложил заключить контракт на 1 год на поставку хлебобулочных изделий на сумму 450 тысяч долларов. Если ваша сеть выберет товар на эту сумму, вам будет представлена скидка в 20%. Этот контракт может самостоятельно заключить коммерческий директор.

Рассмотрим пример распределения полномочий по заказу услуг производственного назначения (ремонт холодильного оборудования, санобработка помещений, обслуживание кассового оборудования, ремонт электросетей, ремонт автопарка и т.п.) на стороне. Один из возможных вариантов представлен ниже в Таблице №36.

*Таблица №36*

**Распределение полномочий по закупке услуг производственного назначения в зависимости от суммы сделки и срока действия договора**

Орган управления	Сумма разовой сделки	Сумма на одного поставщика в год	Срок действия договора
Совет директоров	свыше 500 тысяч долларов	нет ограничений	Более 2 лет
Правление	от 100 тысяч долларов до 500 тысяч долларов	1 миллион долларов	Более 1 года
Генеральный директор	до 100 тысяч долларов	200 тысяч долларов	Менее года
Директор по производству	до 50 тысяч долларов	100 тысяч долларов	Менее года

Теперь внесем эти данные в Таблицу №35.

Рассмотрим пример распределения полномочий по заказу консультационно - информационных услуг (например, исследования спроса населения, проведение обучения, юридические консультации) на стороне. Один из возможных вариантов представлен ниже в Таблице №37.

*Таблица №37*

**Распределение полномочий по заказу консультационно - информационных услуг на стороне в зависимости от суммы сделки и срока действия договора**

Орган управления	Сумма разовой сделки	Сумма на одного поставщика в год	Срок действия договора
Совет директоров	свыше 150 тысяч долларов	нет ограничений	Более 2 лет
Правление	от 50 тысяч долларов до 150 тысяч долларов	300 тысяч долларов	Более 1 года
Генеральный директор	до 50 тысяч долларов	150 тысяч долларов	Менее года
Директор по производству	до 30 тысяч долларов	100 тысяч долларов	Менее года
Коммерческий директор	до 30 тысяч долларов	60 тысяч долларов	Менее года
Финансовый директор	до 30 тысяч долларов	100 тысяч долларов	Менее года



Руководитель кадровой службы	до 20 тысяч долларов	40 тысяч долларов	Менее года
Руководитель юридической службы	до 30 тысяч долларов	100 тысяч долларов	Менее года

Внесем эти данные в Таблицу №35.

Например, кадровой службе надо заключить 2 договора, один в первом, а второй во втором полугодии на суммы 12 и 18 тысяч долларов соответственно на проведение обучения сотрудников с центром повышения квалификации. Решение по заключению этих договоров может принять руководитель кадровой службы, так как каждая сделка меньше 20 тысяч долларов и общая сумма на одного поставщика меньше 40 тысяч долларов.

В Таблице №35 мы укрупнено продемонстрировали возможные варианты установления лимитов на полномочия и ответственность менеджеров предприятия. В реальной матрице лимиты на полномочия и ответственность менеджеров предприятия прописываются более подробно и точно. Это упражнение нужно продолжить вниз по иерархии структуры управления предприятием, то есть необходимо заполнить эту таблицу для, например, руководителя службы сбыта, руководителя службы снабжения, главного технолога и т.д.

При закреплении полномочий и ответственности должен четко указан руководитель, к которому необходимо обратиться, если у сотрудника не хватает полномочий либо проблема больше уровня его ответственности. Полномочия и ответственность разных должностей не должны пересекаться, но могут поглощаться по принципу подчиненности. Еще раз обращу внимание, что полномочия должны быть достаточными (но не более) для решения стоящих перед данной позицией задач, а ответственность должна быть подкреплена необходимыми (но не более) ресурсами для решения поступающих проблем. Если вы делегировали полномочия и закрепили ответственность то необходимо установить и механизмы контроля за их соблюдением.

Организационная структура предприятия, разделение полномочий и ответственности и лимиты по видам сделок должны быть формализованы и воплощены в повседневную жизнь предприятия через положения, политики, процедуры, инструкции. Это задача главного контролера, а при его отсутствии финансового директора. Помогать им в этом должен руководитель юридической службы. Подразделение внутреннего аудита, если оно имеется в структуре предприятия, ревизионная комиссия, внешний аудитор в части контроля за соблюдением полномочий и ответственности и лимитов по видам сделок должны:

- 1) Проверить соответствие внутренних документов положениям устава;
- 2) Проверить адекватность организационной структуры, системы распределения полномочий и ответственности, системы лимитов по видам сделок рискам неблагоприятного исхода;
- 3) Проверить исполнение положений внутренних документов на всех уровнях управления. Все отклонения должны документироваться и рассматриваться на уровне Правления, Совета директоров;
- 4) Рекомендовать изменения во внутренние документы с целью исключения пробелов и снижения рисков неблагоприятного исхода;
- 5) Отслеживать выполнение принятых Советом директоров и Правлением решений на всех уровнях предприятия.

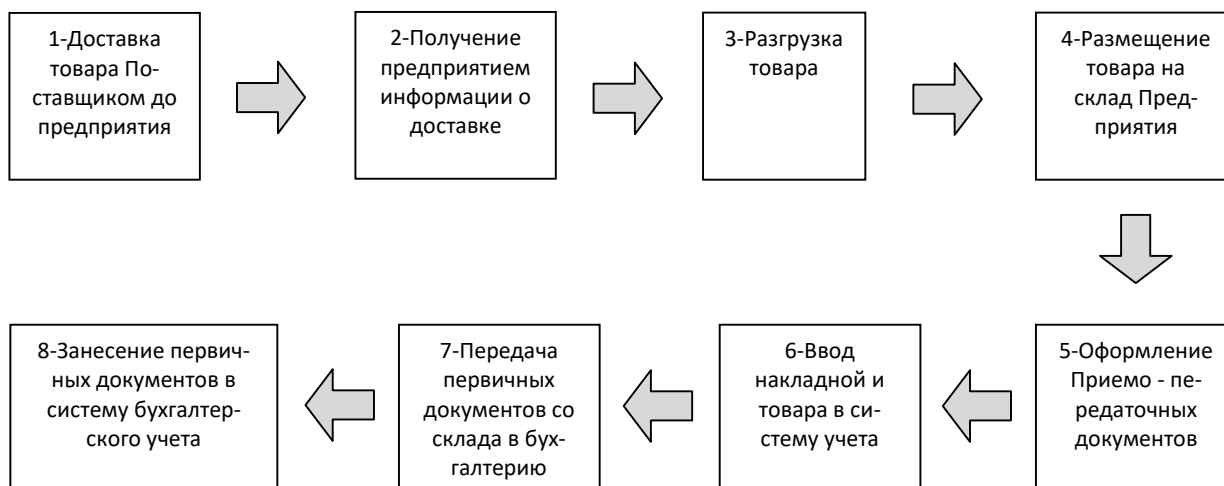
### ***6.3.13. Практический пример документирования процесса выявления рисков и выбора механизмов контроля.***

В данном разделе мы приведем практический пример документирования процесса выявления рисков и выбора механизмов контроля для локального бизнес-процесса - «Получение товара от Поставщика, при условии доставки его самим Поставщиком».

Во-первых, постараемся наиболее точно и полно сформулировать задачу, стоящую перед этим локальным бизнес-процессом:

Задача: «Принять заказанный товар от Поставщика по количеству и качеству на основании правильно оформленных документов и не допустить ошибки и хищения товара в процессе этой операции».

Во-вторых, нарисуем карту этого бизнес-процесса:



В-третьих, выявим и оценим риски выполнения задачи, стоящей перед этим локальным бизнес-процессом. Для этого заполним Таблицу №38.

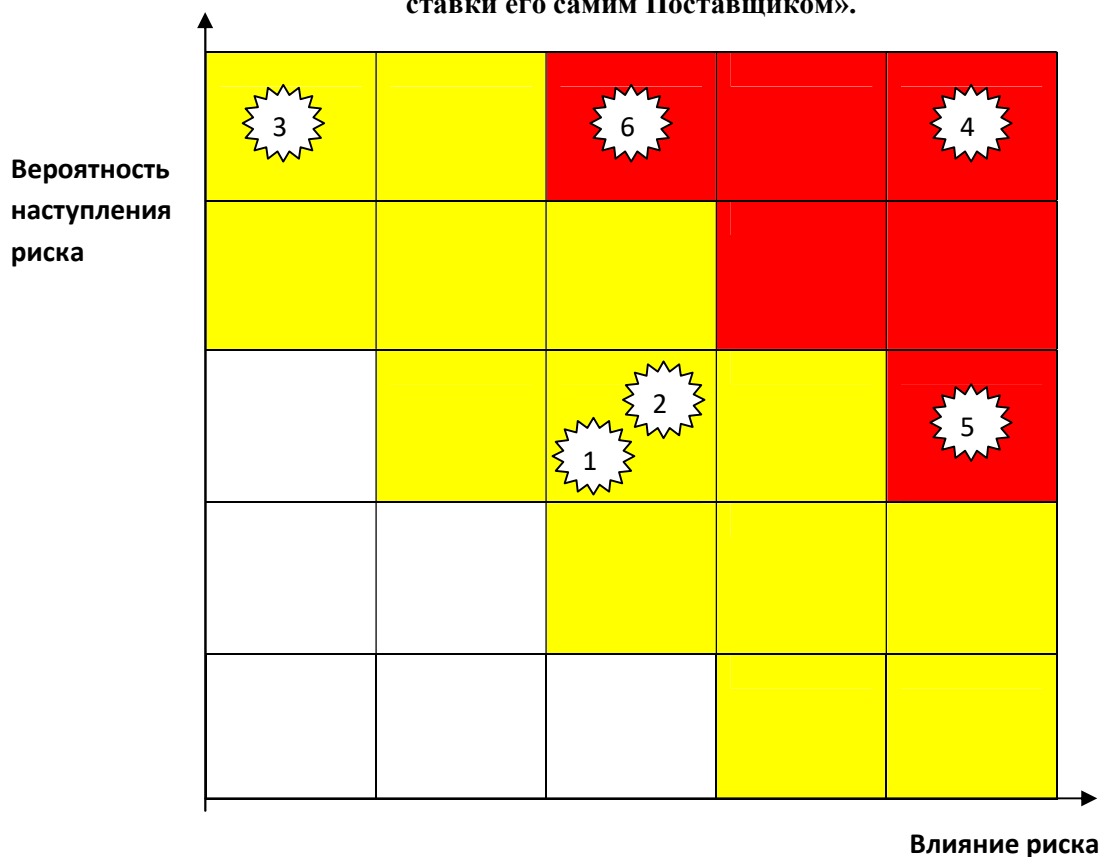
**Таблица №38**

**Риски на уровне подразделений и управлений**

Процессы	Описание риска	Влияние риска	Вероятность наступления риска	Значимость риска
1	2	3	4	5
Снабжение	1-Поставщик на свое усмотрение, без предварительного заказа, поставит товар на склад Предприятия.	Среднее	Средняя	Средняя
	2-Поставщик на свое усмотрение, без предварительного согласования со службой снабжения Предприятия, проведет замену позиций в размещенном заказе, либо поставит товара больше, чем заказано.	Среднее	Средняя	Средняя
	3-Товарно-сопроводительные документы будут оформлены ненадлежащим образом, в том числе и по налогам.	Низкая	Высокая	Средняя
	4-Фактический объем поставленного товара не будет соответствовать объему, указанному в товарно-сопроводительных документах.	Высокое	Высокая	Высокая
	5-Поставленный товар будет ненадлежащего качества.	Высокое	Средняя	Высокая
	6-В базу данных складского учета будут вве-	Среднее	Высокая	Высокая

	дены искаженные данные по приходу товара ошибочно либо с целью хищения.			
--	-------------------------------------------------------------------------	--	--	--

**Карта рисков бизнес-процесса - «Получение товара от Поставщика, при условии доставки его самим Поставщиком».**



**Рис. 30** Карта рисков бизнес-процесса

Составим карту рисков (Рис. 30) для локального бизнес-процесса - «Получение товара от Поставщика, при условии доставки его самим Поставщиком».

В-четвертых, после того как риски выявлены, и их значимость определена, выберем мероприятия по снижению рисков до приемлемого уровня, и определим механизмы контроля за их эффективностью. С этой целью заполним столбцы 4 и 5 Таблицы №39, предварительно расположив в ней риски в порядке убывания их значимости.

**Таблица №39**

**Таблица управления рисками для бизнес-процесса - «Получение товара от Поставщика, при условии доставки его самим Поставщиком».**

№ п/п	Описание риска	Значимость риска	Мероприятия по снижению риска	Механизмы контроля
1	2	3	4	5
1	Фактический объем поставленного товара не будет соответствовать объему, указанному в товарно-сопроводительных документах	Высокая	Ввести в штатное расписание должность кладовщика и возложить на него материальную ответственность за сохранность товаров на складе, приемку и отпуск товаров со склада	Ежегодная инвентаризация складских запасов по количеству и качеству сотрудниками предприятия, невовлеченными в процесс материально-технического обеспечения.
2	Поставленный товар	Высокая		

	будет ненадлежащего качества		по количеству и качеству.	
3	В базу данных складского учета будут введены искаженные данные по приходу товара ошибочно либо с целью хищения	Высокая	Разделить обязанности по закупке товара и приемке товара между разными сотрудниками. Обязанности по приемке, хранению и отпуску товара со склада не разделять от обязанностей по вводу накладных и товара в систему учета и закрепить их за кладовщиком.	Поручить бухгалтеру проведение последующего контроля за корректностью ввода каждой накладной и товара в систему учета посредством сравнения данных оригинальной накладной с компьютерными данными. Ежегодная инвентаризация складских запасов по количеству и качеству сотрудниками предприятия, не вовлеченными в процесс материально-технического обеспечения. При выявлении отклонений провести анализ движения товара по накладным.
4	Товарно-сопроводительные документы будут оформлены ненадлежащим образом, в том числе и по налогам	Средняя	Закрепить за ответственным менеджером службы снабжения ответственность за проверку комплектности и правильности оформления товарно-сопроводительных документов, в том числе и по налогам.	Последующий контроль бухгалтером при занесении первичных (товарно-сопроводительных) документов в систему бухгалтерского учета.
5	Поставщик на свое усмотрение, без предварительного согласования со службой снабжения Предприятия, проведет замену позиций в размещенном заказе, либо поставит товара больше, чем заказано	Средняя	Создать единую базу данных, размещенных службой снабжения заказов, и предусмотреть сквозную нумерацию заказов. Закрепить за ответственным менеджером службы снабжения обязанность обязательной проверки наличия заказа при каждой поставке поставщиком товара (в том числе по количеству и номенклатуре).	Обязать ответственного менеджера службы снабжения проставлять на товарно-сопроводительных документах уникальный номер заказа из базы данных, дату и подпись. Проверить наличие заказа под каждую поставку при затоваривании тем или иным товаром.
6	Поставщик на свое усмотрение, без предварительного заказа, поставит товар на склад Предприятия	Средняя		

В-пятых, внесем изменения в ранее приведенную карту бизнес процесса «Получение товара от Поставщика, при условии доставки его самим Поставщиком» и задокументируем в ней процедуры контроля процесса (Приложение №9). В Приложении №9 приведен простейший и нагляднейший способ формализации (документирования) процедур контроля того или иного процесса. В большинстве случаев наличие подобной карты бизнес процесса позволяет избежать создания длинных и скучных текстов регламентов.

Таким образом, с целью документирования процедур контроля на предприятии можно воспользоваться следующим комплектом форматов:

- 1) Таблица №38 «Риски на уровне подразделений и управлений»;
- 2) Рисунок №30 «Карта рисков бизнес»;
- 3) Таблица №39 «Таблица управления рисками для бизнес-процесса»;
- 4) Приложение №9 «Карта бизнес процесса».

## **7. Информация и коммуникации.**

### **7.1. Информация.**

Почему мы информацию выделяем как составную часть внутреннего контроля предприятия?

Представим себе, что кладовщик Иванов И.И., выполняя свои должностные обязанности, выявил нарушение, однако, из-за отсутствия информационных каналов, он не имеет возможности проинформировать об этом нарушении ответственное должностное лицо и получить в ответ инструкции по дальнейшим действиям. То есть, несмотря на то, что на предприятии была внедрена и реализована контрольная процедура, ожидаемый результат она не принесла по банальной причине отсутствия информационных каналов или информационной системы. Следовательно, для того, чтобы все множество реализованных на предприятии механизмов контроля возымели ожидаемое действие необходимо создать эффективную и надежную информационную систему.

Информационная система предприятия должна обеспечить:

1. Сбор необходимой и достаточной для менеджмента внутренней и внешней (по отношению к предприятию) информации требуемого качества;
2. Своевременное ее доведение до правильных людей в иерархии управления предприятием с целью выработки ими эффективных решений;
3. Быстрое без искажений оповещение исполнителей и контролеров внутри и контрагентов вне предприятия о принятых управленческих решениях.

Информационные системы могут быть компьютеризированные, бумажные, вербальные, комбинированные. Очень часто под информационной системой понимают набор программных продуктов, используемых предприятием для организации информационных потоков. В рассматриваемом случае с внутренним контролем под информационной системой подразумевается нечто более широкое, чем просто набор программных продуктов.

Основу информационной системы предприятия составляют регулярные информационные каналы, то есть те традиционные каналы, по которым предприятие обычно на регулярной основе собирает информацию и оповещает о принятых решениях, например:

1. Регулярная отчетность подчиненного перед своим руководителем в рамках организационной структуры управления;
2. Производственные совещания, планерки, оперативки, собрания, комитеты;
3. Оперативные сводки;
4. Система бухгалтерского учета и отчетности;
5. Система управленческого учета и отчетности;
6. Система учета рабочего времени и т.п.

Однако очень часто проблемная информация не проходит через регулярные информационные каналы по ряду причин, например:

1. Информационные каналы умышленно блокируются руководителем того или иного уровня в корыстных интересах;

2. Видя нежелание руководителя слышать плохие новости, а тем более принимать участие в их решении, подчиненные просто не информируют его об их наличии;

3. Из-за перегруженности, заматанности, усталости того или иного руководителя от вала повседневной работы у него замыливается глаз и теряется способность выделить важные вещи в потоке рутины.

Поэтому с целью не допустить потери проблемной информации в системе регулярных информационных каналов на предприятии создаются резервные неформальные информационные каналы, например:

1. Организуются встречи менеджмента и владельцев предприятия с сотрудниками на рабочих местах, проводятся открытые дискуссии в трудовых коллективах;

2. Проводятся корпоративные мероприятия, как-то годовщина создания предприятия, празднование нового года и т.п., где менеджеры и владельцы неформально общаются с широким кругом сотрудников предприятия;

3. Владельцы, генеральный и финансовый директор предприятия встречаются на регулярной основе с менеджерами предприятия, занимающими совершенно различные посты в иерархии организации (например, один раз в год с руководителем складского хозяйства);

4. Владельцы и менеджмент участвуют в тренинговых программах, деловых играх, преподают на курсах повышения квалификации сотрудников предприятия;

5. Владельцы и менеджмент предприятия проводят политику открытых дверей, например, выделяя один вечер в неделю для приема всех желающих встретиться с ним сотрудников предприятия. С целью информирования сотрудников о приемных днях и часах на проходной и на сайте предприятия вывешивается расписание.

6. Проводятся тематические опросы сотрудников предприятия силами привлеченных консалтинговых фирм;

7. Внедряется институт «наставников» для целей обучения и профессиональной подготовки специалистов. Через институт «наставников» также создается неформальный информационный канал, дублирующий линейный канал отчетности подчиненного перед своим руководителем в рамках организационной структуры управления;

8. Выделяется «телефон доверия» и/или «электронный почтовый адрес доверия», по которому любой сотрудник может анонимно сообщить о ставших ему известными фактах злоупотреблений, разгильдяйства, недобросовестного отношения к работе, рисках и т.п. Этот телефон и электронный почтовый адрес может быть размещен у независимого аудитора, независимой консалтинговой компании, члена Совета директоров и т.п. С целью информирования сотрудников о наличии «телефона доверия» и «электронного почтового ящика доверия» вывешивается объявление на заглавной странице официального сайта предприятия, на проходной предприятия и т.п.

Кроме регулярных информационных каналов подобные резервные неформальные информационные каналы создаются и для работы с внешними контрагентами, например:

1. Организуются регулярные встречи менеджмента и владельцев предприятия с официальными независимыми аудиторами предприятия, консультантами предприятия;

2. Организуются регулярные встречи менеджмента и владельцев предприятия с поставщиками, подрядчиками, покупателями предприятия, официальными представителями государственных и контролирующих органов;

3. Проводятся регулярные опросы покупателей, поставщиков на предмет удобства работы с предприятием силами сторонних консультантов или силами сотрудников, невовлеченных в работу с внешними контрагентами;

4.Проводятся неформальные мероприятия (например, выездные тренинги, деловые игры и т.п.) с привлечением покупателей, поставщиков, подрядчиков;

5.Выделяется «телефон доверия» и/или «электронный почтовый адрес доверия», по которому любой сторонний контрагент может анонимно сообщить о ставших ему известными фактах злоупотреблений, разгильдяйства, недобросовестного отношения к работе, рисках и т.п. на предприятии. Этот телефон и электронный почтовый адрес может быть размещен у независимого аудитора, независимой консалтинговой компании, члена Совета директоров и т.п. С целью информирования внешних контрагентов о наличии «телефона доверия» и «электронного почтового ящика доверия» вывешивается объявление на заглавной странице официального сайта предприятия, на проходной предприятия, указываются в договорах и т.п.

Кроме наличия регулярных информационных каналов и резервных неформальных информационных каналов у менеджмента и владельцев предприятия должно быть искреннее желание слушать и слышать подчиненных и сторонних контрагентов. Люди легко чувствуют искусственное и показное и, ощутив формализм и безразличие, быстро замыкаются в себе со ставшей им известной информацией. Одновременно, менеджмент и владельцы предприятия, получив ту или иную информацию, должны ее тщательно проверить, досконально разобраться в причинах и побудительных мотивах тех или иных поступков и событий, четко отделить зерна от плевел и принять взвешенное и правильное решение.

## **7.2. Коммуникации.**

Представим себе, что кладовщик Иванов И.И., выполняя свои должностные обязанности, выявил нарушение и имеет возможность (информационный канал) проинформировать об этом своего начальника. Одновременно предположим, что вышеупомянутое нарушение совершил друг кладовщика Иванова И.И. – Петров П.П., или информирование о нарушении может негативно повлиять на премию всех кладовщиков. Теперь постараемся ответить на вопрос, является ли знание кладовщиком Ивановым И.И. факта нарушения и наличие информационного канала достаточным для того, чтобы Иванов И.И. совершил действие, а именно проинформировал своего начальника о выявленном им нарушении? Я думаю - нет.

Для того чтобы повысить вероятность получения от Иванова И.И. информации о нарушении менеджменту предприятия необходимо как минимум:

- 1.Ознакомить его с его должностными обязанностями в рамках системы контроля на предприятии;
- 2.Обязать его незамедлительно докладывать руководству об выявленных отклонениях в подконтрольных процессах;
- 3.Ознакомить его с перечнем этических ценностей, которым придерживается предприятие в своей работе;
- 4.Периодически напоминать ему, что он должен серьезно относиться к своим должностным обязанностям по внутреннему контролю и соблюдать этические ценности предприятия;
- 5.Демонстрировать на своем примере приверженность продекларированным этическим ценностям предприятия, желание слушать и слышать подчиненных. Этот пункт является основным в перечне;
- 6.Информировать и демонстрировать, что предприятие не будет мириться с ненадлежащими действиями сотрудников вне зависимости от ранга и звания.

Все перечисленные выше задачи решаются с использованием коммуникационных инструментов, рассмотренных нами в Разделе 3.3.

## **7.3. Выводы.**

Необходимо помнить, что при внедрении механизмов контроля в обязательном порядке необходимо создать информационные каналы и коммуникационные инструменты, чтобы выявленные в процессе контроля отклонения все-таки дошли до лица принимающего решение.

## 8. Мониторинг.

Все в этом мире подвержено изменениям, в том числе и контролируемые процессы внутри предприятия. Некоторые процессы меняются медленнее, другие – быстрее под воздействием тех или иных обстоятельств. В какой-то момент времени механизмы контроля перестают соответствовать изменившимся подконтрольным процессам и теряют свою эффективность. Для целей проверки действенности механизмов контроля и приведения их в соответствие с меняющимися подконтрольными процессами необходим постоянный мониторинг как самих изменений, так и соответствия механизмов контроля подконтрольным процессам. То есть мониторинг позволяет нам убедиться в том, что механизмы внутреннего контроля все еще работают эффективно.

Мониторинг может быть:

- 1) Непрерывный;
- 2) Периодический.

Непрерывный мониторинг проводится ежедневно непосредственно сотрудниками предприятия, контролирующими процессы, и обычно бывает встроен в структуру самого процесса внутреннего контроля. Например, предприятие с целью увеличения объема продаж принимает решение изменить сбытовую политику и перейти на предоставление покупателям товара на реализацию вместо ранее использовавшегося метода продаж по предоплате. Контролер сбытового подразделения, проанализировав существующие механизмы контроля за сбытом, выявил их критическое несоответствие новой сбытовой политике и поставил перед руководством вопрос об их изменении.

Время от времени бывает полезно бросить свежий взгляд на эффективность работы системы внутреннего контроля предприятия в целом или какой-то ее обособленной части. С этой целью проводят периодический мониторинг. Его объем и периодичность зависят от важности задач, решаемых той или иной системой контроля по снижению рисков. Обычно периодический мониторинг осуществляется отдельно:

а) силами самих сотрудников, непосредственно контролирующих процессы и

б) силами сотрудников подразделения внутреннего аудита предприятия и внешних аудиторов,

а результаты затем сопоставляются. При этом обеим группам ставится задача определить, является ли текущая процедура внутреннего контроля эффективной.

Результаты непрерывного и периодического мониторинга представляются на рассмотрение менеджменту, Совету директоров и владельцам предприятия и являются основанием для изменения процедур внутреннего контроля на предприятии.

## 9. АУДИТ.

Давайте зададимся вопросом: В чем отличие функции аудита от функции внутреннего контроля?

Вспомним определение термина внутренний контроль:

**Внутренний контроль** – это процесс, осуществляемый советом директоров, руководством и другим персоналом компании, который направлен на обеспечение достаточной уверенности в том, что будут достигнуты цели организации в следующих направлениях:

- эффективность (effectiveness) и результативность (efficiency) деятельности компании;



- достоверность финансовой отчетности;
- соответствие действующему законодательству и нормативным актам.

Теперь дадим определение термину внутренний аудит:

**Аудит** – независимая проверка с целью выражения мнения о достоверности (например, финансовой отчетности)<sup>(27)</sup>. Под достоверностью понимается степень точности той или иной информации, которая позволяет использовать эту информацию для формирования правильных выводов и принятия решений.

То есть, **внутренний контроль** – это процесс, ведущий предприятие к достижению цели, а **аудит**, это проверка по результатам процесса достоверности утверждения, что цель достигнута.

Федеральный закон №307-ФЗ от 30.12.2008 «Об аудиторской деятельности» дает следующее определение термину аудит:

**Аудит** – независимая проверка бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемого лица в целях выражения мнения о достоверности такой отчетности. Для целей настоящего Федерального закона под бухгалтерской (финансовой) отчетностью аудируемого лица понимается отчетность, предусмотренная Федеральным законом от 21 ноября 1996 года №129-ФЗ «О бухгалтерском учете», а также аналогичная по составу отчетность, предусмотренная иными федеральными законами<sup>(28)</sup>.

Однако это определение дает толкование только одному из направлений аудита, а именно направлению, относящемуся к обязательным аудиторским проверкам организаций в соответствии с Российскими стандартами бухгалтерского учета (РСБУ).

В практике аудиторской деятельности, как и в нормативных документах, различают обязательный и инициативный, внешний и внутренний аудит<sup>(29)</sup> (Рис. 35).

### 9.1. Обязательный и инициативный аудит.

Обязательная аудиторская проверка проводится в случаях, установленных непосредственно законодательством или по поручению государственных органов. Объем и порядок проведения обязательного аудита регламентируется законодательными нормами.<sup>(30)</sup> Инициативный (добровольный) аудит осуществляется по решению экономического субъекта (или его органа управления) на основе договора с аудитором (аудиторской фирмой) или его собственными силами (например, подразделением внутреннего аудита).

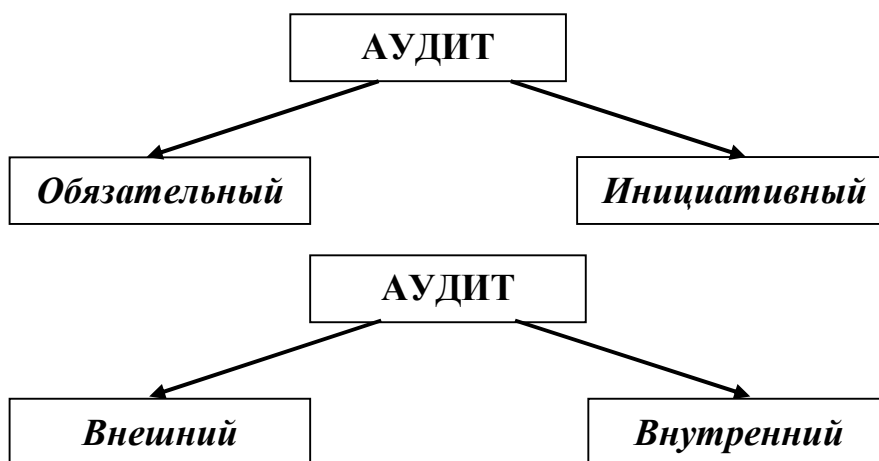


Рис. 35 Классификация аудита

#### 9.1.1. Обязательный аудит в соответствии с законами Российской Федерации.

Обязательный аудит на территории Российской Федерации введен Федеральным законом №307-ФЗ от 30.12.2008 «Об аудиторской деятельности».

В данном законе:

- определено понятие и сформулирована цель аудиторской деятельности;<sup>(31)</sup>

- перечислены сопутствующие услуги, которые имеют право оказывать аудиторские организации;
- установлены требования к аудиторам и аудиторским организациям;
- определены экономические субъекты, для которых аудит является обязательным;
- дано понятие аудиторского заключения;
- определены меры по обеспечению независимости аудита;
- установлена обязанность соблюдения аудиторской тайны;
- установлена обязанность проводить внутренний и внешний контроль качества аудиторской работы;
- определены требования к аттестации аудиторов и основания для аннулирования аттестата;
- перечислены права и обязанности аудиторских организаций, индивидуальных аудиторов и аудируемых лиц;
- определены функции уполномоченного федерального органа государственного регулирования аудиторской деятельности;
- введен Совет по аудиторской деятельности, определены его функции, права и состав;
- введено понятие саморегулируемой организации аудиторов и установлены требования к членству в них;
- определены меры дисциплинарного воздействия в отношении аудиторских организаций, аудиторов;
- установлен государственный контроль (надзор) за деятельностью саморегулируемых организаций аудиторов и определена его форма;
- внесены изменения в Федеральный закон «О лицензировании отдельных видов деятельности».

Согласно закону обязательному аудиту подлежат:

- 1) Организации, имеющие организационно-правовую форму открытого акционерного общества;
- 2) Организации, являющиеся кредитной организацией, бюро кредитных историй, страховой организацией, обществом взаимного страхования, товарной или фондовой биржей, инвестиционным фондом, государственным внебюджетным фондом, фондом, источником образования средств которого являются добровольные отчисления физических и юридических лиц;
- 3) Объем выручки от продажи продукции (выполнения работ, оказания услуг) организации (за исключением сельскохозяйственных кооперативов и союзов этих кооперативов) за предшествовавший отчетному год превышает 50 млн. рублей или сумма активов бухгалтерского баланса по состоянию на конец года, предшествовавшего отчетному, превышает 20 млн. рублей;
- 4) В иных случаях, установленных федеральными законами.

Обязательный аудит проводится ежегодно. В соответствии с этим законом объектом аудита является бухгалтерская (финансовая) отчетность аудируемого лица, составленная в соответствии с РСБУ. Целью аудита является установление ее достоверности и соответствия совершенных финансовых и хозяйственных операций нормативным актам. Результат аудита оформляется официальным документом – аудиторским заключением.

**Аудиторское заключение** – официальный документ, предназначенный для пользователей бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемых лиц, содержащий выраженное в установленной форме мнение аудиторской организации, индивидуального аудитора о достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемого лица.

Аудиторское заключение должно содержать:

- 1) Наименование «Аудиторское заключение»;
- 2) Указание адресата (акционеры акционерного общества, участники общества с ограниченной ответственностью, иные лица);

- 3) Сведения об аудируемом лице: наименование, государственный регистрационный номер, место нахождения;
- 4) Сведения об аудиторской организации, индивидуальном аудиторе: наименование организации, фамилия, имя, отчество индивидуального аудитора, государственный регистрационный номер, место нахождения, наименование саморегулируемой организации аудиторов, членами которой являются указанные аудиторская организация или индивидуальный аудитор, номер в реестре аудиторов и аудиторских организаций;
- 5) Перечень бухгалтерской (финансовой) отчетности, в отношении которой проводился аудит, с указанием периода, за который она составлена, распределение ответственности в отношении указанной бухгалтерской (финансовой) отчетности между аудируемым лицом и аудиторской организацией, индивидуальным аудитором;
- 6) Сведения о работе, выполненной аудиторской организацией, индивидуальным аудитором для выражения мнения о достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемого лица (объем аудита);
- 7) Мнение аудиторской организации, индивидуального аудитора о достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемого лица с указанием обстоятельств, которые оказывают или могут оказать существенное влияние на достоверность такой отчетности;
- 8) Указание даты заключения.

Пример аудиторского заключения приведен в Приложении №10.<sup>(32)</sup>

Согласно закону с 1 января 2010 года прекращается лицензирование аудиторской деятельности. Аудиторская организация приобретает право осуществлять аудиторскую деятельность с даты внесения сведений о ней в реестр аудиторов и аудиторских организаций саморегулируемой организации аудиторов, членом которой такая организация является.

При выборе аудиторской организации для проведения обязательного аудита необходимо определить конечную цель. Если цель состоит только в том, чтобы получить безоговорочно положительное заключение, можно обратиться в аудиторскую «фирму-однодневку», готовую поставить подпись и печать под любым заключением. Такие «аудиторские фирмы» пока существуют. Стоит ли обращаться к их услугам, предстоит решать руководству или представителям собственника организации.

Если ранее такая практика и существовала в вашей организации, безусловно, стоит попробовать провести полноценную аудиторскую проверку. Несмотря на то что она будет дороже, результаты проверки могут оправдать затраченные средства. При аудите могут быть обнаружены ошибки, носящие системный характер, проверен профессиональный уровень бухгалтеров и финансистов, вскрыты нелицеприятные поступки сотрудников и менеджмента и т.п.

### **9.1.2. Обязательный аудит в соответствии с МСФО и GAAP.**

Собственники российских предприятий и сами предприятия выходят на публичные западные рынки капитала. Для того чтобы быть участником данных рынков необходимо соответствовать их требованиям. Одним из требований, предъявляемым данными рынками к предприятиям-участникам является обязательный аудит их финансовой отчетности в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО) для фондовых рынков ЕС, и GAAP для фондового рынка США. Одновременно законодательство США предусматривает заверение независимыми аудиторами и менеджментом информации о полноте и эффективности существующих систем внутреннего контроля на аудируемом предприятии. Данное требование постепенно вводится и в законодательства европейских стран. Обычно прибегают к услугам аудиторских компаний, имеющих мировую известность: PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Ernst & Young, KPMG и др.

### **9.1.3. Инициативный аудит.**

Инициативный (добровольный) аудит осуществляется по решению экономического субъекта – его собственников или руководства. Он может проводиться, например, в следующих случаях:

- при расследованиях фактов мошенничества;
- с целью контроля за сохранностью активов;
- для обеспечения безопасности информационных систем;
- при смене бухгалтера, руководителя, собственника;
- при слияниях и поглощениях;
- для оценки полноты и эффективности системы внутреннего контроля;
- для оценки системы управления рисками на предприятии;
- с целью подтверждения достоверности управленческой отчетности подразделений и предприятия в целом;
- при проверке хода выполнения утвержденного бизнес-плана (проекта);
- с целью отследить соблюдение корпоративных политик и процедур;
- при проверке соблюдения принципов корпоративного управления;
- с целью оценки уровня выполнения производственного контракта подразделениями и предприятием в целом;
- банк, выдавая кредит, желает получить от организации подтверждение достоверности бухгалтерской отчетности и т.д.

В каждом из вышеперечисленных случаев руководителю аудиторской проверки (службы) перед ее началом необходимо разработать общий план и программу проведения аудиторской проверки.<sup>(33)</sup> Обычно в аудиторских компаниях и на крупных предприятиях для некоторых видов аудита имеются стандартные пакеты, содержащие шаблон общего плана и программу проведения того или иного вида аудиторской проверки. Прежде чем приступить к созданию или заполнению шаблона общего плана, необходимо собрать сведения об аудируемом предприятии, подразделении, объекте. К таким сведениям могут относиться:

- знание рода деятельности предприятия или подразделения;
- понимание специфики отрасли и направления деятельности, присущих рисков;
- практика ведения бизнеса и осуществления операций;
- планы, прогнозы, статистика и т.п.

После завершения сбора и изучения информации об объекте аудита можно приступить к разработке общего плана и программы аудиторской проверки. В общем плане рекомендуется предусмотреть:

1. Цель аудиторской проверки (зачем проводится аудит, что послужило его причиной (плановый аудит управленческой отчетности подразделения или подтверждение статей баланса при приобретении предприятия), какие конкретные области надо изучить, какие существенные моменты следует охватить).
2. Временной график работы аудиторов (он определяет затраты времени на отдельные виды и участки проверок, предельные сроки подготовки, согласования и представления материалов аудита).
3. Формирование аудиторской группы, ее численность, профессиональный состав и квалификацию специалистов, распределение аудиторов в соответствии с их профессиональными навыками и должностными уровнями по конкретным участкам проверки.
4. Перечень стандартов, процедур или иной документации с которыми необходимо ознакомить рабочую группу.
5. Инструктирование всех членов группы об их обязанностях, ознакомление с информацией об объекте аудита, с положениями общего плана.
6. Индивидуальное изучение аудиторами общего плана и процедур аудита по конкретным закрепленным за ними участкам проверки.
7. Общее предварительное интервью с руководителями аудируемого подразделения с целью получения их видения проблемы и рисков.

8. Общий перечень объектов проверки (планируемых видов работ).
9. Контроль руководителя за выполнением плана и качеством работы аудиторов, за ведением ими рабочей документации.
10. Общее обсуждение предварительных результатов проверки с руководителями аудируемого подразделения.
11. Написание аудиторского заключения.
12. Согласование аудиторского заключения с руководителями аудируемого подразделения, выявление принципиальных разногласий.
13. Согласование аудиторского заключения с руководителем службы внутреннего аудита (директором аудиторской фирмы), обсуждение принципиальных разногласий.
14. Подписание аудиторского заключения и направление его адресатам.
15. Архивирование рабочей документации.

Общий перечень объектов проверки (планируемых видов работ) при составлении общего плана аудиторской проверки может иметь следующий вид:

- учредительные и другие общие документы организации (устав, лицензии, приказы, распоряжения, служебные записки, штатное расписание и т.п.);
- учетная политика предприятия;
- основные средства;
- нематериальные активы;
- производственные запасы;
- расчеты по оплате труда;
- затраты на производство;
- готовая продукция, товары и реализация;
- денежные средства;
- расчеты (с покупателями, с поставщиками, с бюджетом и внебюджетными фондами, с прочими дебиторами и кредиторами);
- финансовый результат и использование прибыли;
- капитал и резервы;
- кредиты и финансирование;
- учет по забалансовым счетам;
- бухгалтерская отчетность и приложения.

Структура общего перечня объектов проверки (планируемых видов работ) зависит от вида и цели проводимой аудиторской проверки.

Программа является развитием общего плана аудита и представляет собой детальный перечень аудиторских процедур, необходимых для практической реализации общего плана аудита. Коротко рассмотрим основные виды аудиторских процедур, применяемых в ходе аудиторской проверки.<sup>(34)</sup> Так, все процедуры по своим задачам условно подразделяются на две основные группы:

- процедуры на соответствие;
- процедуры по существу.

Процедуры на соответствие имеют своей целью проверку соответствия содержащейся в анализируемых документах информации установленным правилам, требованиям, нормативам.

Процедуры по существу осуществляются для выявления в учетных регистрах ошибочных сумм, которые сами по себе либо в совокупности могут оказаться существенными. Однако следует понимать, что одна и та же процедура может быть процедурой и на соответствие, и по существу в зависимости от интерпретации их цели аудитором. Например, аудитор отобрал из генеральной совокупности – всех отгрузочных документов – несколько накладных, которые будут им исследованы с помощью аудиторских процедур. Так, если будет поставлена задача проверить правильность оформления товарно-транспортных накладных, то целью проведения аудиторских процедур будет проверка на

соответствие. В свою очередь, если аудитор намеревается исследовать отобранную совокупность на предмет сопоставления объема отгрузки на сторону объему поступивших на расчетный счет средств (оплате) в целях установления степени достоверности показателя выручки (не числится ли предоплата по контрагенту, в адрес которого произведена отгрузка по исследуемым товарно-транспортным накладным), то это уже будет проверкой по существу.

По содержанию все аудиторские процедуры делятся на четыре основные группы:

1. Фактические.
2. Аналитические.
3. Специальные.
4. Документальные.

Фактические процедуры – это способы получения аудиторских доказательств, состоящие в проверках фактического наличия и состояния активов, выполнения хозяйственных операций. Объектами этих процедур обычно бывают наличные денежные средства в кассе, товары и материалы на складе и т.д.

Фактические процедуры подразделяются на:

- инвентаризацию;
- осмотр (обследование);
- наблюдение;
- контрольный замер;
- технологический контроль;
- лабораторный контроль;
- прочее.

Аналитические процедуры – это способы получения аудиторских доказательств, состоящие в выявлении, анализе и оценке соотношений между показателями проверяемого предприятия (подразделения).

Специальные процедуры – это способы получения аудиторских доказательств непосредственно от работников проверяемого субъекта либо из внешних источников. По содержанию они могут следующими:

- опрос;
- проверка соблюдения установленных на проверяемом предприятии правил (например, учетной политики);
- подтверждение (акты сверок взаиморасчетов);
- составление альтернативного баланса.

Документальные процедуры – это способы получения аудиторских доказательств, состоящие в проверках документов (первичных, учетных регистров, деклараций, бухгалтерской отчетности). Несомненно, что документальные процедуры являются самыми распространенными. По содержанию документальные процедуры подразделяются на:

- просмотр документов, что, в свою очередь, может быть сделано методами сканирования (просмотр документов одного уровня) или прослеживания (просмотр документов, относящихся к интересующей аудитора операции, в следующей последовательности: первичный документ – регистр учета – бухгалтерская отчетность или наоборот);
- сравнение документов путем встречной или взаимной проверки;
- пересчет арифметических расчетов, или счетная проверка.

Таким образом на стадии подготовки программы аудита аудитор(ы) должен определиться с тем, каким набором аудиторских процедур он воспользуется для решения задачи, поставленной в том или ином пункте общего плана аудиторской проверки. Фрагмент программы аудита приведен в таблице №40.<sup>(35)</sup>

*Таблица №40*

### **Фрагмент программы «Аудит финансовой отчетности»**

<b>АПб: Аудиторская программа для наблюдения за инвентаризацией материально-производственных запасов (МПЗ)</b>			
<b>Задача.</b> Эта программ является приложением к аудиторской программе для МПЗ. Процедуры этой программы предназначены для получения доказательственного материала относительно предпосылок финансовой отчетности о существенности и полноте запасов, а также для идентификации испорченных, утративших свои потребительские свойства материальных ценностей для более поздней оценки.			
Цели аудита	Основные аудиторские процедуры	Не ни-мо/Выполнено (кем)	Ссылка на рабочий документ
	<b>Инструкция</b>		
	Перед тем как приступить к наблюдению за инвентаризацией, ознакомьтесь с бизнесом клиента, чтобы уметь распознавать материально-производственные запасы, за подсчетом которых вы будете наблюдать. Получите представление о размещении запасов компании и дате подсчета. Определите местоположение для наблюдения. Определите необходимость подтверждений запасов для ненаблюдаемых местоположений. Ознакомьтесь с рабочими материалами по наблюдению за предыдущие периоды.		
	Сделайте запрос о процедурах, которые будут использованы при подсчете запасов. Для документирования этой информации можно использовать форму КС-10.		
	Определите, какие статьи запасов будут идентифицированы как значительные статьи. Проинструктируйте аудиторский персонал, наблюдающий за подсчетом, обратить на эти статьи особое внимание.		
	Определите, необходима ли помощь эксперта при наблюдении за инвентаризацией.		
	<b>Наблюдение</b>		
А,В,Г	1. Наблюдайте за подсчетом товаров, сырья и готовой продукции		
	а) Наблюдайте за подсчетом, проводимым сотрудниками, и определите: (1) будут ли результаты точными, судя по поведению сотрудников и их отношению к работе, (2) соблюдаются ли инструкции клиента, (3) регистрируются ли подсчеты точно и аккуратно.		
	б) Проведите контрольные подсчеты в размере, который вы считаете необходимым. Зарегистрируйте несколько контрольных подсчетов для отслеживания их в инвентаризационной описи запасов, составленной по результатам инвентаризации. Если вы видите разницу между подсчетом и вашим тестом, определите необходимость пересчета всей секции. Убедитесь в корректировке всех отмеченных вами различий.		
	в) При наблюдении за процедурами физического подсчета определите, не кажутся ли какие либо запасы устаревшими или имеющими неправильную идентификацию этих статей клиентом. Узнайте о запасах, хранящихся в недоступных местах; статьях, чье состояние ухудшилось; статьях, которые находятся в том же месте и состоянии, что и в прошлом году. Проведите контрольные подсчеты этих статей и, если возможно, попросите клиента идентифицировать все такие статьи, чтобы гарантировать, что они должным образом обработаны при последующей оценке подсчета.		
	г) Попросите клиента уведомить вас об окончании инвентаризации. Совершите обход завода или склада, чтобы определить, что запасы во всех местоположениях подсчитаны. Получите адекватное объяснение любых упущений.		

	д) Определите, что все инвентаризационные описи или ярлыки учитываются как использованные, неиспользованные или пустые. Убедитесь, что клиент зачеркнул неиспользованные места в частично заполненных описях.		
	е) Если используются описи, по возможности, получите копии всех заполненных и частично использованных описей до того, как вы покинете место подсчета.		

Руководителю аудиторской проверки (службы) документально оформляет программу проверки, присваивает код каждой проводимой аудиторской процедуре, чтобы иметь возможность в процессе работы делать ссылки на них в рабочих документах.

Выводы аудитора по каждому разделу аудиторской программы, документально отраженные в рабочих документах, являются фактическим материалом для составления аудиторского отчета и аудиторского заключения.

По окончании процесса планирования аудита общий план и программа проверки должны быть документально оформлены и завизированы в установленном порядке.

## 9.2. Внешний и внутренний аудит.

Внешний аудит проводится независимым аудитором, не имеющим на проверяемом предприятии никаких интересов.<sup>(36)</sup> Внешний аудит может быть добровольным (по желанию руководства предприятия, его собственников, третьего лица, например, кредитуемого банка) и обязательным (в соответствии законодательными актами РФ и других стран, под действие которых по той или иной причине подпадает предприятие).

Внутренний аудит бывает только инициативным и обычно проводится силами подразделения внутреннего аудита предприятия и привлеченных сотрудников этого же предприятия. Основными задачами внутреннего аудита являются проверка и совершенствование организации и управления предприятием, качественных сторон производственной деятельности, оценка эффективности производства и финансовых вложений, рациональности использования средств, их экономии.

Таблица №41

### Характеристика особенностей внутреннего и внешнего аудита

Факторы	Внутренний аудит	Внешний аудит
Постановка задачи	Определяется руководством исходя из потребностей управления как подразделениями, так и предприятием в целом	Определяется договором между независимыми сторонами: предприятием и аудиторской фирмой (аудитором)
Объект	Решение отдельных функциональных задач управления, проверка информационных систем предприятия	Главным образом система учета и отчетности предприятия
Цель	Определяется владельцами и руководством предприятия	Обычно определяется законодательством по аудиту: оценка достоверности финансовой отчетности и подтверждение соблюдения действующего законодательства
Средства	Выбираются самостоятельно (либо определяются стандартами внутреннего аудита)	Обычно определяются общепринятыми аудиторскими стандартами
Вид деятельности	Исполнительская деятельность	Предпринимательская деятельность
Организация ра-	Выполнение конкретных заданий	Определяется аудитором самостоя-



боты	руководства	тельно исходя из общепринятых норм и правил аудиторской проверки
Взаимоотношения	Подчиненность собственникам и руководству предприятия, зависимость от них	Равноправное партнерство, независимость
Субъекты	Сотрудники, подчиненные руководству предприятия и находящиеся в штате предприятия	Независимые эксперты, имеющие соответствующий аттестат и регистрацию
Квалификация	Определяется по усмотрению руководства предприятия	Регламентируется законодательными актами
Оплата	Начисление заработной платы по штатному расписанию	Оплата предоставленных услуг по договору
Ответственность	Перед руководством за выполнение обязанностей	Перед клиентом и перед третьими лицами, установленная законодательными и нормативными актами
Отчетность	Перед руководством	Итоговая часть аудиторского заключения может быть опубликована, аналитическая часть передается клиенту

## **УЧЕБНЫЙ ПРИМЕР.**

Мы постараемся в данном кейсе показать пример миссии, стратегических целей, стратегии, задач, и ключевых факторов успеха для выполнения задачи предприятия розничной торговли продуктами питания. Представим, что вы хотите войти на рынок торговли продуктами питания города Москвы. Вы обладаете ограниченными финансовыми ресурсами порядка 30 миллионов долларов, у вас нет поддержки на уровне Правительства Москвы и Московской области, на рынке жесткая конкуренция со стороны крупных гипермаркетов «Ашан», «Метро», «Рамстор», и средних супермаркетов «Копейка», «Пятерочка», «Перекресток», «Седьмой континент», «Азбука вкуса» и других. Они уже давно на этом рынке и их торговая марка уже раскручена и узнаваема.

**Миссия:** Осуществлять реализацию качественных продуктов питания и сопутствующих товаров по доступным широким слоям населения ценам жителям Москвы и Московской области.

### **Стратегические цели:**

- 1) Войти в десятку крупнейших сетей, торгующих продовольственными товарами в Москве и Московской области;
- 2) Быть узнаваемой торговой маркой в Москве и Московской области, ассоциирующейся с понятием приемлемого качества;
- 3) Обеспечить быструю отдачу на вложенный капитал.

Прежде чем перейти к выработке стратегии по достижению стратегических целей необходимо оценить сильные и слабые стороны вашего предприятия, имеющиеся возможности и потенциальные угрозы. Сильные стороны вашего предприятия: у вас есть в собственности склад площадью 4000 м<sup>2</sup> на границе двух спальных районов города Москвы, у вас есть 30 миллионов долларов собственных средств, вы по профессии программист и занимаетесь вопросами организации сбыта нефтепродуктов через сеть автозаправок, ваш компаньон владеет парком маршрутных такси, осуществляющих перевозку пассажиров по г. Москве и Московской области. Слабые стороны: вы не являетесь профессионалом в области сбыта продовольственных товаров, однако имеете опыт сбыта узкой номенклатуры сопутствующих товаров через сеть автозаправок, вы ограничены финансовыми ресурсами в сумме 45 миллионов долларов (30 миллионов долларов собственных средств и 15 миллионов долларов возможный заемный капитал), у вас нет поддержки на уровне Правительства города Москвы и Московской области, у вас нет в собственности магазинов и помещений пригодных под магазины, вы не можете оценить (замерить) покупательную способность в г. Москве и Московской области. Имеющиеся возможности: у вас есть друзья, владеющие строительной компанией и ведущие многоэтажное строительство в спальных районах города Москвы, в том числе и в тех районах, к которым прилегает ваш склад, у вас есть неплохая поддержка в двух округах города Москвы на среднем уровне, вы знаете человека, который продает два магазина, расположенных в многоэтажных домах недалеко друг от друга, в ваших районах, так как его магазины с их оборотом не обеспечивают приемлемых скидок от поставщиков и, следовательно, приемлемой доходности. Потенциальные угрозы: жесткая конкурентная борьба на этом рынке и возможный демпинг со стороны сетей, находящихся уже давно на этом рынке не позволит вам обеспечить достаточную привлекательность и проходимость покупателей через ваш магазин, а, следовательно, приемлемый уровень доходности на вложенный капитал.

После того, как вы определили сильные и слабые стороны вашего предприятия, имеющиеся возможности и потенциальные угрозы, вы выбираете пути и действия по достижению стратегических целей (стратегию) среди альтернативных вариантов, оценивая риски, связанные с реализацией той или иной стратегией (альтернативой), и, исходя из своего аппетита и отношения к тем или иным рис-

кам, принимая или отвергая эти риски, принимая или отвергая ту или иную стратегию достижения стратегических целей. Рассмотрим три альтернативы:

- 1) Строительство одного гипермаркета, похожего на «Ашан»;
- 2) Строительство 7 супермаркетов, похожих на «Перекресток» или «Седьмой континент»;
- 3) Строительство 50-70 продовольственных магазинов с продовольственными и сопутствующими товарами первой необходимости (хлеб, молоко, кефир, яйца, макароны, сахар, соль, туалетная бумага, салфетки, спички, сигареты, водка и т.п.) в двух шагах от многоэтажных домов в спальных районах, находящиеся недалеко от вашего склада (концепция «Магазин за углом»).

Рассматривая альтернативы, вы сделали вывод, что первая стратегия вам не подходит, так как можно ошибиться с выбором места для гипермаркета и он не обеспечит требуемой проходимости покупателей, можно переплатить за большой участок земли под гипермаркет по сравнению с конкурентами («Ашан», «Метро», «Рамстор» и т.д.), так как вы будете покупать его на рынке, процесс строительства и раскрутка гипермаркета очень долгое дело, которое заморозит ваш капитал на 4-5 лет, с одним гипермаркетом вы не прорветесь в десятку лидеров на этом рынке, у вас нет опыта работы в сегменте рынка гипермаркетов. Вы сделали также вывод, что и вторая стратегия вам не подходит, так как конкуренция на этом рынке очень высока, и, соответственно, стоимость входа (раскрутки) на этот рынок очень высока, возможен ценовой демпинг со стороны рядом стоящих, уже раскрученных, магазинов сети «Перекресток», «Седьмой континент», «Азбука вкуса», «Пятерочка», у вас нет опыта работы в этом сегменте рынка (сегменте супермаркетов), эта стратегия требует приобретения или аренды дорогих участков земли или площадей в местах с очень высокой проходимостью покупателей (около метро, на оживленных улицах, площадях и т.п.), что в свою очередь ведет к замораживанию средств на 2-4 года и у вас нет конкурентного преимущества в борьбе за эти участки, стоимость ошибки для вас существенна. Вы остановили свой выбор на третьей альтернативе, так как у вас уже есть опыт в сбыте узкой номенклатуры сопутствующих товаров через сеть автозаправок, и у вас есть наработанные связи с поставщиками, вы знаете, как получать информацию о движении товарных запасов с удаленных терминалов (магазинов) в режиме реального времени, у вас есть базовый склад, у вас есть компаньон, который является профессионалом в вопросах транспорта в городе Москве, и он сможет помочь наладить эффективную логистику по доставке товаров, у вас есть возможность приобрести площади под первые помещения под магазины по конкурентным ценам, такой подход даст быстрый оборот и быструю окупаемость капитала. Выбрав стратегию вы ее формализуете:

#### **Стратегия:**

- создание сети продовольственных магазинов, реализующих продовольственные и сопутствующие товары первой необходимости (хлеб, молоко, кефир, яйца, макароны, сахар, соль, туалетная бумага, салфетки, спички, сигареты, водка и т.п.) (магазин «За углом»);
- ежегодное приобретение, ремонт, переоборудование и переоснащение 12 помещений под магазины;
- обеспечение постоянного наличия товара на полках магазина в рамках выбранного и утвержденного ассортимента;
- реализация товара приемлемого качества по средним ценам;
- обеспечение дешевой эффективной логистики по доставке товаров в магазины;
- обеспечить окупаемость магазина в течение 5 лет.

После того, как сформулирована стратегия, необходимо определить задачи, которые необходимо выполнить с целью реализации стратегии, достижения стратегических целей и выполнения миссии предприятием.

#### **Задачи:**

- провести исследования аналогичных магазинов с целью получения данных по способам оптимального расположения магазинов, минимальной плотности населения, обеспечивающей окупаемость магазина, ассортимента товара, ценовой политики («Магазин за углом»);
- определить корзину продовольственных и сопутствующих товаров первой необходимости,
- начать переговоры со строительными компаниями по приобретению площадей на первых этажах строящихся многоэтажек; с владельцами уже существующих магазинов подобного типа, с властями двух округов города Москвы по приобретению или аренде площадей, находящихся в собственности города;
- разработать и установить систему учета движения товара в магазинах и систему сбора и обработки данной информации в режиме реального времени на центральном складе;
- исследовать рынок поставщиков товаров, входящих в вашу корзину продовольственных и сопутствующих товаров первой необходимости, провести переговоры по условиям поставок, расчетов, ценам, скидкам, гарантиям качества, заключить договора с поставщиками на лучших по рынку условиях;
- и так далее.

Задачи предприятия могут быть разбиты на задачи подразделений. Например, задачу исследования рынка поставщиков товаров, входящих в вашу корзину продовольственных и сопутствующих товаров первой необходимости, проведения переговоров по условиям поставок, расчетов, ценам, скидкам, гарантиям качества, заключения договоров с поставщиками на лучших по рынку условиях можно разбить на задачи руководителей подразделений (Рис. 2) следующим образом:

**Задача директора по производству** – провести переговоры с поставщиками по условиям поставок, расчетов, ценам, скидкам, гарантиям качества и заключить договоры с поставщиками на лучших по рынку условиях;

**Задача директора по сбыту** – предоставить директору по производству достоверную информацию о розничных ценах на поставляемую или аналогичную продукцию у конкурентов, об отношении покупателей к данному виду товаров, уровне спроса, качества и осуществлять поддержку директора по производству в процессе переговоров, вплоть до непосредственного участия в них при условии запроса со стороны директора по производству;

**Задача руководителя юридической службы** – осуществлять юридическое сопровождение процесса переговоров и заключения договоров с поставщиками, настаивать на принятии поставщиками ваших условий по тексту договоров.

При формировании задач на уровне предприятия и ниже по иерархии организационной структуры предприятие может идентифицировать «ключевые факторы успеха» для выполнения той или иной задачи. Ключевым фактором успеха для вышерассмотренной задачи «исследования рынка поставщиков товаров, входящих в вашу корзину продовольственных и сопутствующих товаров первой необходимости, проведения переговоров по условиям поставок ...» может являться соотношение тех цен, по которым вам будут поставлять товар, с ценами по которым этот товар будет отпускаться магазину «Ашан» либо другому гипермаркету.

## ОБЩАЯ МОДЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

Для того чтобы помочь себе в процессе выявления рисков вы можете построить модель своего предприятия наподобие общей модели предприятия, приведенной на Рис. 31,32,33,34. Общая модель показывает базовые процессы, лежащие в основе функционирования предприятия, и поможет вам в формировании целостной картины рисков на вашем предприятии. Общая модель предприятия представлена в четырех срезах по детальности, первый (Рис. 31) – общий, каждый последующий срез (Рис. 32,33,34) все более и более детальный.

Рис. 31 – верхний срез. На нем представлены внешние стороны, по отношению к предприятию, с которыми предприятие взаимодействует в процессе своей работы. Это:

- 1) **Поставщики и подрядчики, Рынок труда** – предоставляют предприятию материальные, интеллектуальные и трудовые ресурсы для процесса производства;
- 2) **Собственники, инвесторы и Финансовые институты** – предоставляют предприятию финансовые ресурсы для процесса производства;
- 3) **Покупатели и заказчики** – потребляют продукт, произведенный предприятием;
- 4) **Государственные органы, Общество, Конкуренты, Партнеры в СП, Иные источники доходов** – оказывают воздействие на предприятие в процессе его деятельности.

Рис. 32 – следующий срез. Он показывает восемь базовых процессов внутри предприятия. Четыре из них:

- 1) **Обслуживание производства на входе** (например, транспорт материалов, складское хранение и отпуск материалов);
- 2) **Производство**;
- 3) **Обслуживание производства на выходе** (например, складское хранение готовой продукции, транспортировка готовой продукции);
- 4) **Сбыт**

составляют так называемую **цепочку создания стоимости**, а четыре оставшихся процесса:

- 5) **администрирование**;
- 6) **кадровое обеспечение**;
- 7) **снабжение**;
- 8) **разработка технологий**,

поддерживают цепочку создания стоимости и являются **инфраструктурными процессами**.

Рис. 33 раскрывает структуру процесса администрирования. К функциям процесса администрирования относятся:

- 1.1. **Управление предприятием**;
- 1.2. **Управление внешними связями**;
- 1.3. **Юридическая поддержка**;
- 1.4. **Планирование**;
- 1.5. **Управление рисками**;
- 1.6. **Административная поддержка**;
- 1.7. **Информационные технологии**;
- 1.8. **Управление учетом, контролем, финансами, налогами, внутренним аудитом**.

Рис. 34 детализирует функции **Управление учетом, контролем, финансами, налогами, внутренним аудитом**:

- 1.8.1. **Расчеты с поставщиками и подрядчиками**;
- 1.8.2. **Расчеты с покупателями и заказчиками**;

- 1.8.3. **Банк, касса;**
- 1.8.4. **Калькуляция себестоимости продукции;**
- 1.8.5. **Основные средства;**
- 1.8.6. **Расчеты по налогам;**
- 1.8.7. **Расчеты и учет заработной платы;**
- 1.8.8. **Расчет стимулирующих выплат и льгот;**
- 1.8.9. **Закрытие счетов;**
- 1.8.10. **Отчетность предприятия.**

Приведенная выше общая модель предприятия является иллюстративной, и вы можете ее использовать как отправную точку в построении индивидуальной модели вашего предприятия.

# ОБЩАЯ МОДЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

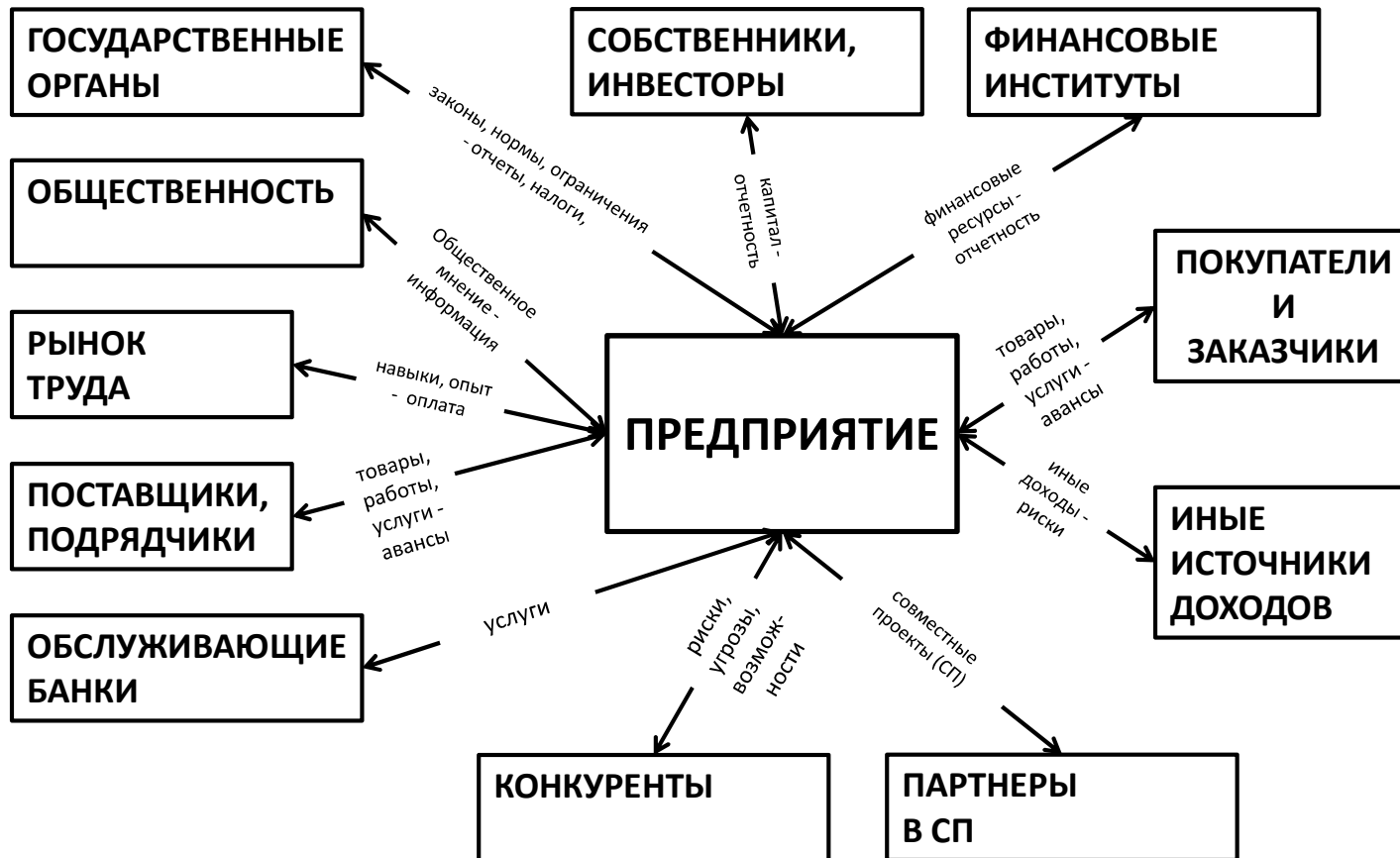


Рис.31 Общая модель предприятия 1 (внешни стороны)

# ОБЩАЯ МОДЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

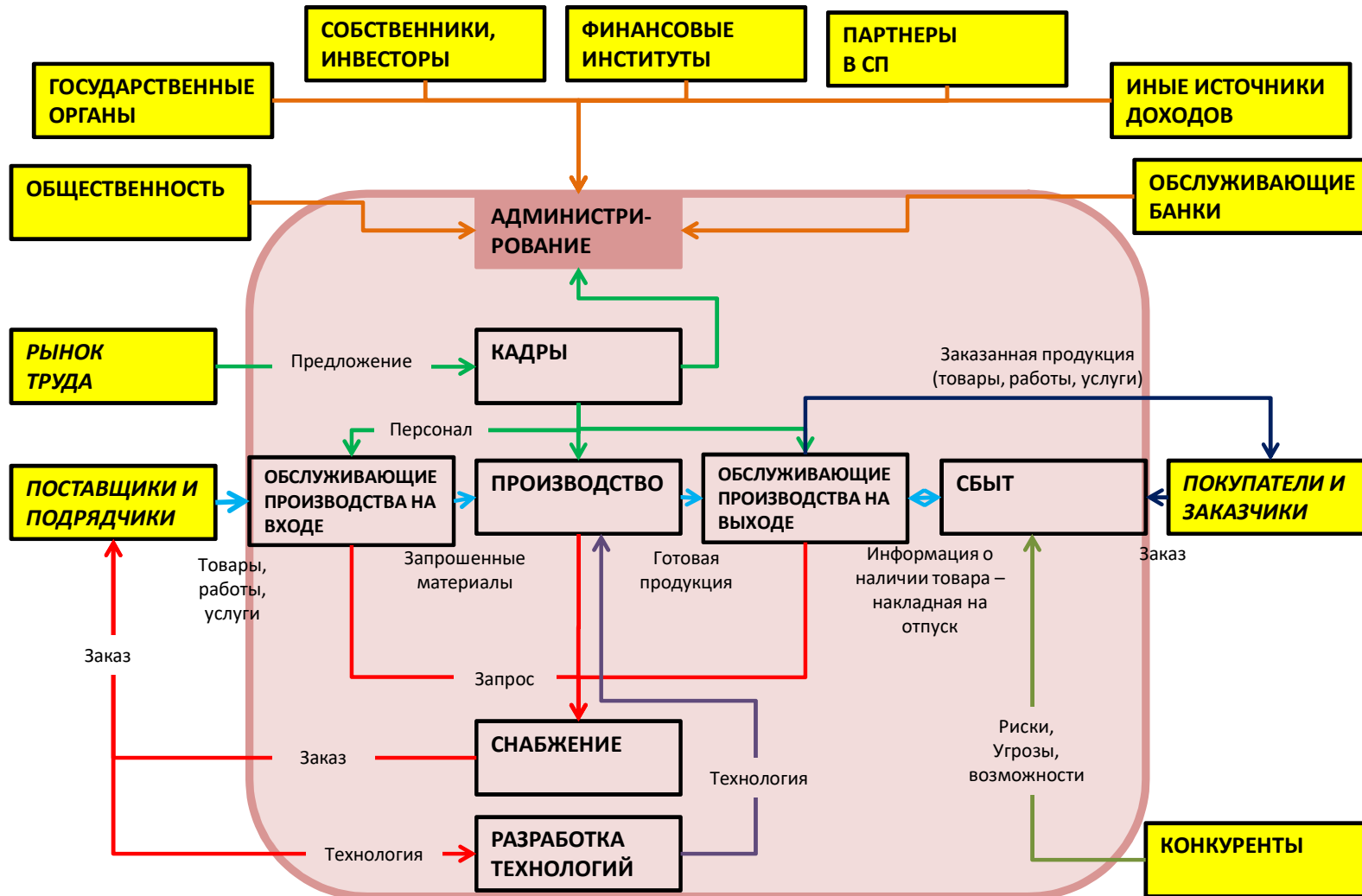


Рис.32 Общая модель предприятия 2 (восемь базовых процессов)



# ОБЩАЯ МОДЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

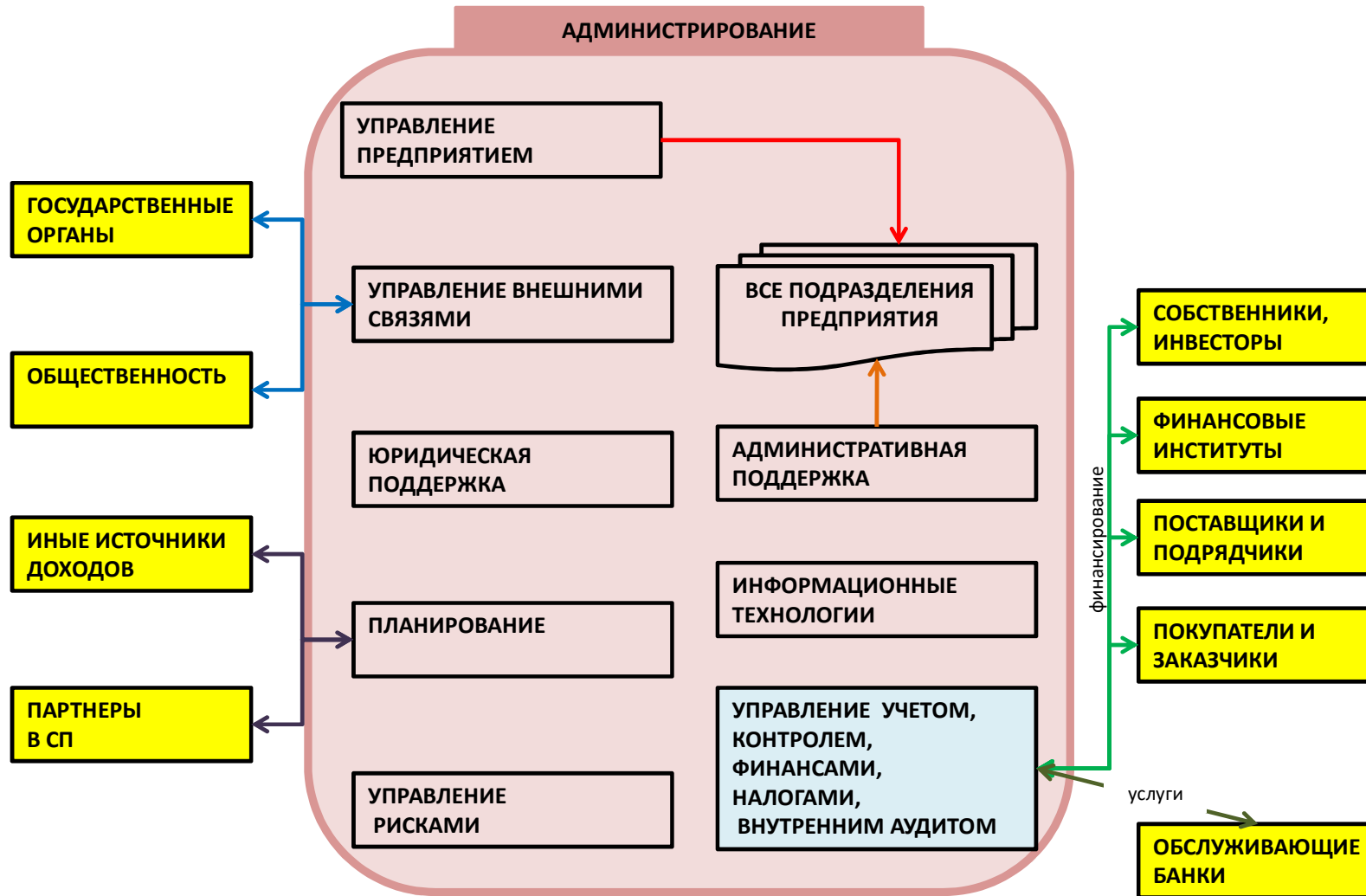


Рис.33 Общая модель предприятия 3 (структура процесса администрирования)

# ОБЩАЯ МОДЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

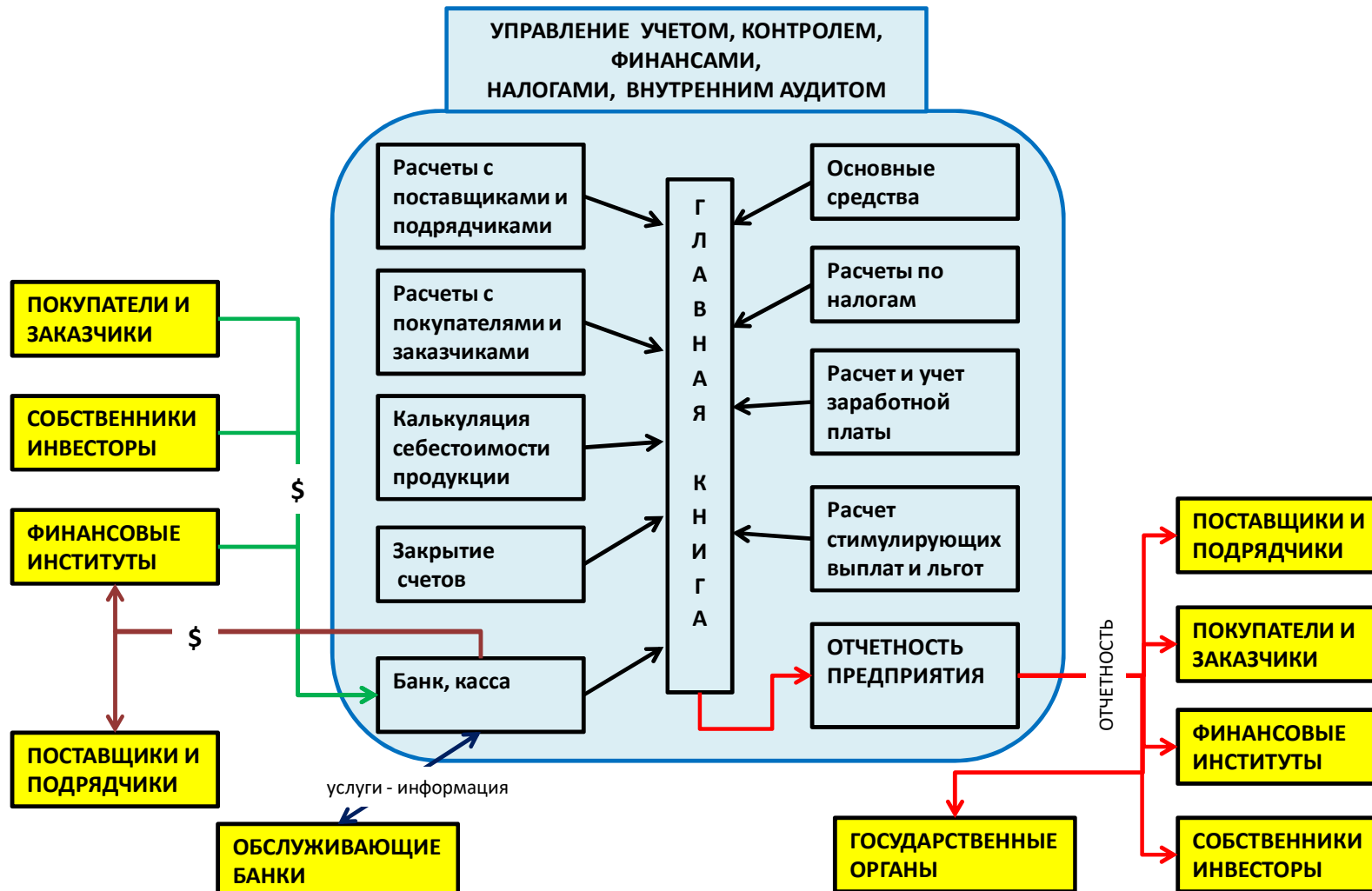


Рис.34 Общая модель предприятия 4 (детализация функций управление учетом, контролем, финансами, налогами, внутренним аудитом)

## Задание на платеж

Регистрационный номер	От
№	<Дата>

<i><b>Заявитель</b></i>						
Подразделение						
	Должность	ФИО	Подготовлено	Передано	Резолюция	Подпись
Исполнитель						
Руководитель						

<b>Основания для задания на платеж</b>	Договор				
	АКТ				
	Счет-фактура				
	Накладная				
<b>Сумма и валюта задания на платеж</b>	Без налогов				
	НДС				
	Прочие налоги				
	Общая сумма				
<b>Особые условия оплаты</b>		Технический платеж			
<b>Назначение платежа</b>					
<b>Оплатить до</b>					
<b>Реквизиты получателя</b>					
<b>Сведения о бюджете</b>	Сумма бюджетного назначения	Дата бюджетного назначения	Номер бюджетного назначения	Код бюджетного назначения	

<i><b>Бухгалтерия</b></i>					
Должность	ФИО	Получено	Передано	Резолюция согласования или отказа	Подпись
<i><b>Распорядитель бюджета</b></i>					
Должность	ФИО	Получено	Передано	Резолюция согласования или отказа	Подпись
<i><b>Бюджетная служба</b></i>					
Должность	ФИО	Получено	Передано	Резолюция согласования или отказа	Подпись
<i><b>Казначейство - позиционер</b></i>					
Должность	ФИО	Получено	Передано	Резолюция согласования или отказа	Подпись
Дата платежа					
Банк и счет списания денежных средств					
<i><b>"Банк-клиент"</b></i>					
Должность	ФИО	Получено	Передано	Резолюция согласования или отказа	Подпись
Дата и номер платежного поручения					

## Регламент

### «Порядок делопроизводства при заключении договоров и работе с договорной документацией»

1. Цель.
  - 1.1. Настоящий Регламент устанавливает требования к операциям делопроизводства при подготовке и заключении договоров в простой письменной форме.
2. Разработка и подписание договоров.

№	Операция процесса	Ответственный, срок выполнения	Методы
1	Выбор контрагента	Инициатор, срок не установлен	<p>В случае суммы сделки свыше _____ тысяч \$ обязательно выполнение документированной процедуры выбора контрагента (тендер, конкурс, анализ альтернативных предложений или другие формы, установленные Регламентом Компании) и сообщение в Отдел безопасности сведений о сделке и контрагенте (за 2 рабочих дня до направления проекта договора на согласование). При несоблюдении данного условия Инициатор обязан обосновать причину в пояснительной записке, направляемой согласующим лицам. Выбор контрагента Инициатором не производится, если договор заключается между субъектами Компании или по письменному поручению вышестоящего руководителя (в том числе зафиксированному в распорядительном документе).</p> <p>В сведениях о сделке и контрагенте указывается: наименование, организационно-правовая форма, Ф.И.О. руководителей, место нахождения, предмет договора, сумма, порядок расчетов и др. Сведения не предоставляются, если договор заключается между субъектами Компании или его условия предусматривают 100%-ную предоплату поставляемой Компанией продукции денежными средствами, товарами, работами, услугами.</p> <p>При выборе контрагента проверяется наличие у него всех разрешительных документов, необходимых для осуществления деятельности, предусмотренной условиями договора. Ответственность за наличие у контрагента указанных документов несет Инициатор.</p>
2	Разработка проекта договора	Инициатор, срок не установлен	<p>Назначается Исполнитель (см. п3.1.).</p> <p>При подготовке договоров используются, как правило, Типовые и Примерные формы договоров. В графах типовой формы указываются количественные, качественные, стоимостные и иные характеристики отчуждаемых товаров, выполненных работ, оказанных услуг (при внесении любых изменений в текст типовой формы проект договора согласовывается как проекты нетиповых договоров).</p> <p>Если по условиям сделки, утвержденные Типовые формы договоров не приемлемы, в Примерную форму вносятся необходимые изменения и дополнения, отражающие существо сделки, - путем правки текста, исключения или внесения в Примерную форму отдельных норм и положений.</p> <p>Если по условиям сделки, утвержденные Типовые и Примерные формы договоров не приемлемы, используются любые иные формы, в том числе содержащиеся в информационно-правовых систе-</p>

			<p>мах «Гарант», «Консультант+», «Кодекс». Рекомендуемая структура договора:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- дата и место заключения договора;</li> <li>- стороны договора;</li> <li>- предмет договора;</li> <li>- цена договора (прописью);</li> <li>- права и обязанности сторон;</li> <li>- сроки исполнения обязательств сторон;</li> <li>- порядок осуществления расчетов;</li> <li>- ответственность сторон;</li> <li>- оговорка о договорной подсудности (арбитражная оговорка);</li> <li>- срок действия договора;</li> <li>- применимое право (для договоров с иностранными контрагентами);</li> <li>- обстоятельства непреодолимой силы;</li> <li>- особые условия (при необходимости);</li> <li>- юридические адреса (место жительства – для физических лиц) и банковские реквизиты сторон;</li> <li>- требования по экологической безопасности и охране труда.</li> </ul> <p>Если договор составлен на двух языках и тексты на обоих языках имеют равную силу, либо, если преимущественную силу имеет текст на иностранном языке, обеспечивается аутентичность текстов на русском и иностранных языках. Если проект договора был разработан на иностранном языке, организуется его перевод на русский язык и представляется на согласование перевод вместе с текстом на иностранном языке.</p> <p>При разработке проекта договора Инициатор вправе обратиться за методической помощью в подразделения Компании.</p>
2	Направление на согласование	Инициатор, срок не установлен	<p>Формируется файл договора, содержащий: пояснительную записку, лист согласования, проект договора, сопутствующие документы или список с названиями сопутствующих документов.</p> <p>В пояснительной записке (за подписью Инициатора) приводятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вид договора;</li> <li>- обоснование необходимости заключения договора и цель, которая будет достигнута;</li> <li>- обоснование авансового платежа (если он предусмотрен проектом договора);</li> <li>- финансовая или хозяйственная схема и иные условия реализации данного договора;</li> <li>- процедура выбора контрагента (с приложением подтверждающего документа) или обоснование отказа от ее проведения (по п.2.5.1.);</li> <li>- источник финансирования (конкретная статья).</li> </ul> <p>В листе согласования (Приложение №6) указываются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наименование самостоятельного подразделения;</li> <li>- номер использованной типовой формы (если договор относится к типовым), название договора и стороны договора;</li> <li>- отметка о наличии заинтересованности сделки (если в соответствии с действующим законодательством договор относится к сделкам, в отношении которых имеется заинтересованность);</li> <li>- сумма и источник финансирования;</li> <li>- согласующие лица (см. п.3.2.);</li> <li>- Инициатор, Исполнитель, телефон исполнителя, официальный электронный адрес Инициатора.</li> </ul> <p>Направляется в Общий отдел Управления делами Компании (далее по тексту Общий отдел) на электронный почтовый адрес «Со-</p>

			<p>гласование договоров» сообщение электронной почты, содержащее: файл договора, файлы с соответствующими документами (не размещенные в файле договора). В поле «Тема сообщения» указывается: «На согласование. Проект договора, исх. № ____, Инициатор – ФИО».</p> <p>Согласование договоров без участия Общего отдела допускается только по п. 3.6.</p> <p>Пакет проектов договоров, оформляющих одну финансовую или хозяйственную схему, направляется в Общий отдел в одном сообщении или в нескольких связанных сообщениях с одним листом согласования ко всем проектам договоров.</p>
4	Рассылка на согласование	Общий отдел, 1 рабочий день (или следующий рабочий день, если операция 3 завершена после 12-00)	<p>Выполняется после проверки выполнения пп. 2.5.1.-2.5.3., при выявлении нарушений которых документы возвращаются Инициатору для доработки с указанием причин возврата.</p> <p>Уточняется список согласующих лиц (п. 3.2.). При необходимости о может быть расширен в зависимости от вопросов (предмет договора, источник финансирования и т.п.), затрагивающих интересы других подразделений Компании. Об этом уведомляется Инициатор. При расширении списка согласующих лиц запись вносится в раздел 2 листа согласования.</p> <p>Присваивается номер проекту договора; устанавливается контрольный срок его согласования; производится запись в электронном Журнале учета договоров, направляемых на согласование.</p> <p>Если указано, что договор относится к Типовому, проверяется его соответствие типовой форме.</p> <p>Файл договора пересылается на официальные адреса согласующих лиц (п. 3.2.). В поле «Тема сообщения» указываются: номер проекта договора, контрольный срок согласования, Инициатор.</p>
5	Согласование	Согласующие лица, 3 рабочих дня после получения из Общего отдела	<p>Назначается Исполнитель (см. п.3.1.).</p> <p>Проводится анализ договора в части, относящейся к полномочиям Согласующего лица.</p> <p>Направляется сообщение о результатах согласования Инициатору и копия в Общий отдел. В поле «Тема сообщения» указывается номер проекта договора, присвоенного в операции 4. Сообщение должно содержать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- при отсутствии замечаний: отметку «Согласовано»</li> <li>- при наличии рекомендаций (Инициатору или подписывающему лицу): отметку «Согласовано», отметку о наличии рекомендаций и текст рекомендаций;</li> <li>- при наличии замечаний: отметку «Не согласовано» и текст замечаний к проекту договора**;</li> <li>- при наличии принципиальных разногласий: отметку «Не согласовано» и пояснение причин несогласования.</li> </ul> <p>Если согласующее лицо не известило или не представило заключения о согласовании/несогласовании договора, не участвовало в совещании, то проект договора считается с ним согласованным (по умолчанию). Инициатор в листе согласования в графе о согласовании соответствующим согласующим лицом проставляет отметку «Ответ не получен» и направляет соответствующее сообщение Согласующему лицу, от которого не получил ответа.</p> <p>Непредоставление ответа о согласовании или несогласовании проекта договора не освобождает от ответственности за возможные неблагоприятные последствия заключения договора в представленной на согласовании редакции (если эти последствия относятся к компетенции согласующего лица).</p> <p>Если проект договора представлен на согласование без приложе-</p>

			<p>ния всех документов, необходимых для его всестороннего анализа, то согласующее лицо несет ответственность исключительно за соответствие текста договора установленным требованиям и не отвечает за его соответствие всем обстоятельствам, характеризующим фактически взаимоотношения Компании и контрагента. В этом случае ответственность за возможные неблагоприятные последствия несет Инициатор, не представивший при согласовании все документы и необходимые пояснения.</p> <p>Отдел безопасности и Правовое управление вправе увеличить срок согласования, для чего в течение 3 дней обязаны сообщить Инициатору и в Общий отдел срок согласования. При этом по согласованию с Генеральным директором или Курирующим Заместителем генерального директора может быть принято решение о направлении договора на подписание до завершения проверки контрагента, о чем Инициатор информирует Отдел безопасности и делает соответствующую запись в листе согласования.</p> <p>При необходимости согласования договора с внешними консультантами Правовое управление вправе увеличить срок согласования договора на время согласования его с указанными консультантами, о чем в течение 3 дней направляется соответствующее сообщение Инициатору.</p> <p>Правовое управление вправе расширить список согласующих лиц, для чего в течение 3 (трех) дней обязано направить проект договора на официальные адреса соответствующих согласующих лиц, уведомив об этом Инициатора и Общий отдел.</p> <p><b>** - Если у согласующего лица имеются замечания, то должны предлагаться конкретные альтернативные формулировки пунктов договора, возможные решения и способы, позволяющие устранить замечания и минимизировать риски Компании.</b></p>
6	Учет замечаний	Инициатор, 2 рабочих дня после получения замечаний	<p>В случае получения принимаемых Инициатором замечаний и рекомендаций: в текст проекта договора вносятся предложенные формулировки и изменения. Согласующему лицу, представившему замечания, доработанные документы направляются на повторное согласование (файл, содержащий указанные замечания и рекомендации и файл измененного проекта договора и пояснением об их учете). Учтенные предложения и замечания выделяются маркером. В поле «Тема сообщения» указывается: «Проект договора № ____. Повторно Исполнитель – ФИО (от Согласующего лица). Учет замечаний. Инициатор – ФИО».</p> <p>Согласующее лицо в течение 1 рабочего дня при условии учета замечаний должно прислать ответ с отметкой «Согласовано». Копия ответа направляется в Общий отдел. Если Инициатор не принимает рекомендации согласующего лица и не вносит их в текст проекта договора, договор соответствующему согласующему лицу повторно не направляется, а подписывается под ответственность Инициатора.</p> <p>Если договор не согласован ввиду имеющихся замечаний или принципиальных разногласий: Инициатор вправе организовать встречи с согласующими лицами, представившими разногласия, или доводит до их сведения информацию о времени и месте проведения совещания по урегулированию замечаний/разногласий (при необходимости – с участием представителя контрагента):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- если достигается согласие, в текст договора вносятся и выделяются маркером изменения, согласующему лицу направляется сообщение с файлом измененного проекта договора и пояснением об учете замечаний (согласующее лицо в течение 1 рабочего дня</li> </ul>

			<p>должно отправить ответ с отметкой «Согласовано» при условии учета замечаний);</p> <p>- если разногласия остаются не урегулированными, составляется протокол совещания (Приложение №7), который направляется для подписания согласующему лицу, представившему разногласия. Согласующее лицо в течение 1 рабочего дня должно направить Инициатору подписанный протокол с указанием неблагоприятных имущественных последствий от реализации сделки.</p> <p>В листе согласования ставятся отметки «Согласовано» или «Не согласовано» - в соответствии с сообщениями, полученными от согласующих лиц (при наличии рекомендаций делается отметка, текст рекомендаций в лист согласования не вносится).</p> <p>Инициатор вправе направить проект договора, замечания согласующих лиц и протоколы состоявшихся совещаний Генеральному директору или курирующему Заместителю генерального директора для принятия решения о подписании договора без учета замечаний, согласно которому (решению) либо учитываются замечания, либо в листе согласования записывается: «ФИО, подпись – «Разрешаю подписание без учета замечаний».</p> <p>В случае несоблюдения сроков согласования проекта договора, об этом извещается Генеральный директор для принятия мер.</p>
7	Согласование и оформление договора контрагентом	Инициатор, срок не установлен	<p>Согласованный в Компании проект договора направляется на согласование и подписание Контрагенту.</p> <p>Если проект договора был представлен контрагентом, с ним согласовываются изменения, внесенные в ходе согласования.</p> <p>При получении замечаний от контрагента Инициатор вправе учитывать их или не учитывать. При этом текст проекта договора (доработанный или в прежней редакции) с предложениями (замечаниями) Контрагента направляется на дополнительное согласование в Правовое управление и другие согласующие подразделения, к полномочиям которых эти замечания относятся. Срок согласования 2 рабочих дня. Если согласующие лица сообщают Инициатору о несогласии с внесением этих изменений, Инициатор вправе назначить совещание с участием указанных согласующих лиц, представителей Инициатора, контрагента, Правового управления. Результаты совещания оформляются соответствующим заполнением листа согласования и составлением протокола совещания (как в п.2.5.6.).</p> <p>Согласованный проект договора подписывается, заверяется печатью и регистрируется контрагентом. Ответственность за наличие у лица, подписавшего договор от имени контрагента, соответствующих полномочий, всех необходимых разрешительных документов (лицензии, сертификаты и т.д.), а также соответствие подписи, печати и т.п. несет Инициатор.</p>
8	Направление на визирование в Правовое управление	Инициатор, 1 рабочий день после согласования с контрагентом	<p>Подписанный Контрагентом в соответствии с предыдущей операцией договор с приложением пакета документов (лист согласования, пояснительная записка, протокол совещания, протокол выбора контрагента) направляется в Правовое управление на бумажном носителе.</p>
9	Визирование	Правовое управление, 1 рабочий день	<p>Правовым управлением может быть отказано в визировании договора (с уведомлением Инициатора и Общего отдела о нарушениях) в следующих случаях:</p> <p>- проекты договоров, представлены с нарушением предыдущей операции;</p>



			<p>- проекты договоров, не согласованы с Правовым управлением;</p> <p>- проекты договоров, к которым прилагается лист согласования, не соответствуют сведениям, полученным от согласующих лиц (по запросу Правового управления).</p> <p>На обратной стороне каждого листа ставится подпись сотрудника Правового управления, затем проект договора визируется на последней странице начальником правового управления, его заместителем либо иным уполномоченным сотрудником Правового управления. В листе согласования указывается дата визирования. Утвержденная Указанием начальника Правового управления карточка с образцами подписей сотрудников, уполномоченных визиовать проекты договоров, храниться в Общем отделе.</p>
10	Направление на подписание	Инициатор, 1 рабочий день после визирования	<p>Направляется на подписание Генеральному директору или лицу им уполномоченному (на основании доверенности).</p> <p>Направляется сообщение, содержащее файл проекта договора, согласованного с контрагентом; пояснительную записку с приложением документа, подтверждающего процедуру выбора контрагента; лист согласования, протоколы совещаний, состоявшихся при выполнении операций 6 и 7.</p> <p>Кроме того, на подпись представляется проект договора на бумажном носителе, завизированный по п.2.5.9. и подписанный контрагентом по п.2.5.7.</p>
11	Подписание	Генеральный директор или уполномоченные им лица (на основании доверенности), 1 рабочий день	<p>Правом подписи договоров от имени Компании обладает Генеральный директор (на основании Устава) и лица, получившие доверенность на подписание договоров.</p> <p>Подписывающее лицо имеет право подписывать представленный договор:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- если в листе согласования указано, что проект договора согласован всеми согласующими лицами, либо ответ от каких-либо согласующих лиц не получен;</li> <li>- если в листе согласования указано, что имеется резолюция Генерального директора Компании «разрешаю подписание без согласования с профильными подразделениями» и проект договора согласован только Правовым управлением;</li> <li>- если в листе согласования указано, что проект договора не согласован кем-либо из согласующих лиц, но сумма сделки или ее возможные неблагоприятные имущественные последствия не превышают _____ тыс. \$ (договор заключается под ответственность подписывающего лица);</li> <li>- если в листе согласования указано, что проект договора не согласован кем-либо из согласующих лиц, но имеется резолюция Генерального директора или курирующего Заместителя генерального директора «Разрешаю подписание без учета замечаний» (договор заключается под ответственность Генерального директора или курирующего Заместителя генерального директора).</li> </ul> <p>После подписания договора проставляется дата подписания в договоре и в листе согласования, и в тот же день договор и лист согласования передаются Инициатору.</p> <p>В случае отказа от подписания договора Инициатору и в Общий отдел в тот же день направляется мотивированное сообщение об отказе.</p>
12	Направление для постановки печати	Инициатор, 1 рабочий день	<p>Предоставляются в Общий отдел на бумажном носителе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- договор, подписанный по операции 11;</li> <li>- заполненный лист согласования;</li> <li>- протоколы совещаний, состоявшихся при выполнении операций 6 и 7;</li> </ul>

			- пояснительная записка и документы, подтверждающие выполненные операции 1 (выбор контрагента).
13	Проставление печати компании	Общий отдел, 1 рабочий день	<p>Проверяется правильность оформления документов, представленных в операции 12.</p> <p>Подпись уполномоченного лица на договоре заверяется печатью Компании, если нарушения не выявлены. В листе согласования указывается дата проставления печати.</p> <p>Направляется Инициатору обоснованный отказ в постановке печати в случае выявления следующих нарушений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие пояснительной записки и листа согласования (листа с номером Общего отдела, который направлялся на согласование);</li> <li>- невыполнение пп.2.5.1.-2.5.12;</li> <li>- отсутствие у лица, подписавшего договор от имени Компании, полномочий на совершение сделки, не указан (указан неверно) документ, подтверждающий полномочия подписавшего лица;</li> <li>- несоответствие типового договора утвержденной типовой форме;</li> <li>- выявление подлога при отражении хода согласования договора;</li> <li>- несоответствие подписи лица, подписавшего договор, образцу подписи;</li> <li>- не указана дата заключения договора;</li> <li>- отсутствие подписи и печати со стороны контрагента с учетом п.3.7.</li> </ul>
14	Регистрация	Общий отдел, 1 рабочий день	<p>Регистрация осуществляется в электронном Журнале регистрации договоров (Приложение №8). Регистрационный номер, соответствующий порядковому номеру записи в Журнале, проставляется в листе согласования и на договоре в следующем виде: «Договор № ____ / ____». Один экземпляр зарегистрированного договора остается в Общем отделе, другие (при их наличие) – передаются Инициатору (Исполнителю) под расписку в Листе согласования. Ответственность за передачу оформленного оригинала договора контрагенту несет Исполнитель.</p> <p>В регистрации договора может быть отказано по следующим основаниям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие подписи сотрудника Правового управления на оборотной стороне каждой страницы договора или визы руководителя Правового управления на последней странице договора;</li> <li>- отсутствие даты заключения договора;</li> <li>- иное отступление от порядка согласования договора, предусмотренное настоящим Регламентом.</li> </ul> <p>Зарегистрированные договора в конце рабочего дня по реестру передаются в Центр хранения документации Управления делами.</p>
15	Хранение документов	Архивная служба Управления делами	<p>Договора сканируются и помещаются в электронную Базу договорной документации.</p> <p>Договоры на бумажных носителях хранятся в соответствии с Регламентом Компании № ____.</p> <p>Допуск сотрудников Компании к электронной Базе договорной документации осуществляется в соответствии с Регламентом № ____.</p> <p>При этом руководитель подразделения несет ответственность за разглашение сведений сотрудником, ставших ему известными в результате доступа к электронной Базе договорной документации.</p> <p>Допуск сотрудников Компании к договорной документации Компании на бумажных носителях осуществляется по запросу (Приложение № ____ Регламента Компании № ____).</p>
16	Контроль	Инициатор, срок опреде-	Контроль осуществляется в соответствии с Регламентами Компании, регламентирующими виды деятельности, к которым относит-

исполнения заключенного договора	ляется условиями договора	ся предмет договора. Кроме того, контролируется исполнение финансовых обязательств Компании. При необходимости по результатам контроля оформляется сопутствующая документация (акты сдачи-приемки, счета-фактуры и др.) коммерческого и некоммерческого характера. В случае прекращения действия договора вследствие: истечения срока его действия, исполнения сторонами обязательств, расторжения договора (в т.ч. путем обмена письмами), иных причин, Инициатор направляет сведения об этом в Общий отдел для внесения в Журнал данных сведений и последующей их передачи в Архивную службу Управления делами.
----------------------------------	---------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### а. Разработка и подписание сопутствующей документации

№	Операция процесса	Ответственный, срок выполнения	Методы
1	Подготовка документа	Инициатор, срок не установлен (либо установлен условиями договора)	Форма устанавливается от вида документа. Обязанность отнесения документа к сопутствующей документации и определения списка согласующих лиц возлагается на Инициатора.
2	Направление на согласование	Инициатор, срок не установлен	Сопутствующие документы коммерческого характера направляются на согласование в электронном виде. Формируется сообщение с файлом документа, листом согласования и пояснительной запиской (за подписью Инициатора), и приложением копии основного договора, которое направляется на официальные адреса согласующих лиц (п.2.6.3.). В поле «Тема сообщения» указывается: «Наименование документа к Договору, регистрационный номер договора (присвоенный ранее Общим отделом), контрольный срок согласования, Инициатор. (Пример: «Дополнительное соглашение к Договору Д-356/2008-5 (Д-356/2008), контрольный срок 05.07.2008, Петров П.П.). Сопутствующие документы некоммерческого характера представляется на согласование на бумажном носителе.
3	Согласование	Согласующие лица, 1 рабочий день	Сопутствующие документы коммерческого характера согласовываются в следующих подразделениях: - документы, устанавливающие стоимостные характеристики товаров, выполненных работ, оказанных услуг – Бухгалтерия; - документы, устанавливающие или изменяющие цену договора (если сумма сделки превышает _____ тыс. \$ или эквивалент этой суммы в иной валюте), - Отдел безопасности, учитывая сноску к п.3.2., Управление консолидированной финансовой отчетности; - документы, устанавливающие количественные, качественные и стоимостные характеристики товаров, выполненных работ, оказанных услуг – Финансово-экономическое управление; - документы, отражающие операции по приобретению, созданию новых аффилированных или дочерних обществ Компании и субъектов, а также документы, отражающие приобретение дополнительной доли в существующих аффилированных или дочерних обществах – Управление

			<p>консолидированной финансовой отчетности;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- документы, устанавливающие или изменяющие порядок оплаты по договорам, а также документы по экспортным контрактам и договорам импорта услуг – Казначейство;</li> <li>- документы, устанавливающие или изменяющие условия договоров, предметом которых являются операции с ценными бумагами и долями участия в капитале резидентов РФ, долгосрочными финансовыми вложениями Компании или оказание услуг по таким операциям – Дирекция корпоративных финансов;</li> <li>- документы, относящиеся к операциям с имуществом производственного назначения – Отдел по управлению имуществом.</li> </ul> <p>Процедура согласования осуществляется в порядке, аналогичном для договоров.</p> <p>Сопутствующие документы некоммерческого характера:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- счета, выставляемые контрагентам по экспортным контрактам – Казначейство и Бухгалтерия;</li> <li>- акты сдачи-приемки товаров, выполненных работ/оказанных услуг, акты сверки (проведения) взаимозачетов и взаиморасчетов – Бухгалтерия.</li> </ul> <p>Согласование сопутствующей документации некоммерческого характера, на которую ставится печать Компании, осуществляется путем проставления подписей (виз) согласующих лиц на бумажном носителе документа.</p> <p>Не требуют согласования: счета, счета-фактуры, паспорта сделок, учетные карточки по договорам.</p>
4	Организация подписания, хранения, исполнения документа	Инициатор, сток не установлен	<p>Подписание и хранение сопутствующей документации коммерческого характера, контроль за ее выполнением осуществляется в порядке, аналогичном для договоров.</p> <p>При представлении указанных документов на печать и регистрацию в обязательном порядке должен быть указан номер основного договора, присвоенный Общим отделом в соответствии с п. 2.5.14.</p> <p>Сопутствующей документации коммерческого характера отдельный регистрационный номер не присваивается. Регистрация осуществляется путем простановки на ней номера договора, приложением к которому она является, и через черточку, порядкового номера приложения.</p> <p>Подписание сопутствующей документации некоммерческого характера – осуществляется в соответствии с п. 2.6.11.-2.5.13.</p> <p>Счета, подлежащие оплате, копии счетов, счета-фактуры, акты сдачи-приемки товаров, выполненных работ/оказанных услуг хранятся в Бухгалтерии.</p>

### 3. Указания по выполнению операций.

3.1. Инициатор или Согласующее лицо вправе назначить исполнителя из числа подчиненных им сотрудников или из числа других сотрудников Компании (по согласованию с их непосредственными руководителями). Исполнитель выполняет действия, предусмотренные настоящим Регламентом, по поручению и от имени назначившего его руководителя. Исполнитель несет ответственность за содержание документа в рамках полномочий назначившего его руководителя. При использовании электронной почты и корпоративной сети полномочия Исполнителя должны быть подтвержде-

ны фактом передачи сообщений с официального адреса руководителя, назначившего этого Исполнителя.

3.2. В лист согласования (Приложение №6) обязательно включаются:

- Правовое управление (проверка на соответствие действующему законодательству РФ, Уставу Компании и корректности в аспекте защиты прав Компании в случае возникновения споров, связанных с договором);

- Бухгалтерия (проверка правильности оформления документов, требуемых для бухгалтерского учета, и проверка соответствия документов действующему налоговому и иному законодательству);

- Казначейство (проверка порядка расчетов с точки зрения экономической целесообразности и соблюдения интересов Компании);

- Финансово-экономическое управление (проверка соответствия бюджету Компании, если платежи по договору (поступления) осуществляются из бюджета Компании);

- Отдел безопасности (проверка надежности контрагента), если сумма сделки превышает \_\_\_\_\_ тыс. \$ или эквивалент в иной валюте, в том числе, если предусматриваются платежи, оформляемые сопутствующей документацией после заключения договора\*. Договоры не подлежащие согласованию с Отделом безопасности, направляются в Отдел безопасности в порядке информации.

(\*) – согласование с Отделом безопасности не проводится, если договор заключается между субъектами Компании или его условия предусматривают 100%-ную предоплату поставляемой Компанией продукции денежными средствами, товарами, работами, услугами.

3.2.1. В лист согласования (Приложение №6) также включаются:

- курирующий Заместитель генерального директора, если Инициатор является руководителем подразделения, подчиненного Заместителю генерального директора;

- Управление консолидированной финансовой отчетности, если платежи по договорам превышают \_\_\_\_\_ тыс. \$, если договором предусмотрены изменения юридической структуры группы (приобретение, продажа долей в договорах об аффилированных обществах, если договором предусмотрены сделки с собственными акциями Компании, а также если по мнению Инициатора или Согласующего лица договор считается существенным для консолидированной отчетности Компании с точки зрения ГААП;

- Отдел кадровой политики, если договор относится к обучению персонала или социальной политике, а также к найму персонала (в том числе по договорам подряда);

- Налоговое управление (оценка и предотвращение налоговых рисков по сделкам);

- Дирекция корпоративных финансов, если договор относится к операциям с ценными бумагами и долями участия в капитале резидентов РФ и нерезидентов РФ, долгосрочными финансовыми вложениями или оказанию услуг по таким операциям, а также договоры займа, кредитные договоры (за исключением отнесенных к компетенции Казначейства), влекущие возникновение у Компании различного рода обязательств поручения, гарантии и т.п.;

- Административно-хозяйственное управление (в рамках контроля за совершением хозяйственных операций, оформлением первичных документов и вводом в эксплуатацию (списанию) объектов имущества общехозяйственного назначения), в том случае, если договор относится к закупке, аренде (передаче в безвозмездное пользование), продаже, оказанию услуг и другим действиям, связанным с хозяйственным обеспечением деятельности офисов Компании;

- Директор проекта, в случае заключения договора в рамках проекта;

- Отдел по управлению имуществом, если договор относится к любым операциям, связанным с имуществом производственного назначения.

3.3. Отдельные виды договорной документации согласуются только в следующих подразделениях:

- Договоры (соглашения) о конфиденциальности – Правовое управление, Отдел безопасности, Финансовый директор, Дирекция корпоративных финансов (по вопросам, отнесенным к компетенции Дирекции);

- Учредительные договоры – Правовое управление, Финансовый директор;

- Договоры (соглашения, протоколы, меморандумы и т.п.) о намерениях – курирующий Заместитель генерального директора, Правовое управление, Финансовый директор;

- Соглашения (договоры) о расторжении договоров – Бухгалтерия, Финансово-экономическое управление, Казначейство, Правовое управление.

3.4. Контрольный срок согласования устанавливается с учетом предельного срока согласования – 3 рабочих дня (для типовых договоров – 1 рабочий день) и времени выполнения операции (после 12.00 – датой считается следующий рабочий день). Иной срок может быть установлен Генеральным директором или Заместителем генерального директора (курирующим Инициатора или Согласующее лицо) для определенного нестандартного договора. Инициатор вправе обратиться к Согласующим лицам с просьбой о согласовании договора в режиме «Срочно» или «Весьма срочно». В файле сообщения производится соответствующая запись. В этом случае Согласующее лицо вправе согласовать такой договор вне очереди.

3.5. Если в течение контрольного срока согласования проекта договора Инициатор принимает решение о нецелесообразности его заключения, он обязан в то же день отозвать документы с согласования, уведомив об этом всех согласующих лиц и Общий отдел.

3.6. Договоры, отнесенные решением Совета директоров, Правления или Генерального директора к стратегическим, согласовываются в особом режиме. Такое решение принимается при предоставлении Инициатором сведений о том, что заключение договора связано с решением стратегических задач Компании, а также о том, что преждевременное оглашение условий договора может отрицательно сказаться на достижении окончательного результата и причинить вред Компании. Делопроизводство по указанным договорам осуществляется согласно п. 2.5. с учетом следующих особенностей:

3.6.1. Для разработки и согласования проекта стратегического договора Исполнители назначаются Указаниями Инициатора и Согласующих лиц. Копии Указаний направляются в Отдел безопасности.

3.6.2. Согласование в особом режиме проводится на бумажном носителе, минуя Общий отдел. В полном объеме эти договоры согласовываются только Правовым управлением, Отделом безопасности, Финансово-экономическим управлением, Управлением консолидированной финансовой отчетности, бухгалтерией и Дирекцией корпоративных финансов (по вопросам, отнесенным к компетенции Дирекции). Остальным согласующим лицам для согласования представляются выписки из проекта договора, относящиеся к их полномочиям. Замечания согласующих лиц вносятся от руки на обратной стороне листов.

3.6.3. После подготовки договора к подписанию (согласно операции 11 раздела 2.5.) Инициатор предоставляет в Отдел безопасности списки сотрудников, ознакомленных с полным текстом договора и ознакомленных с выписками из договора.

3.7. В исключительных случаях по согласованию с Общим отделом договор может быть подписан в Компании и заверен печатью по подписанию его контрагентом. В этом случае Инициатор несет ответственность за предоставление в течение 10 дней в Общий отдел договора, подписанного всеми участниками, для его регистрации.

#### 4. Документация Регламента.

4.1. Согласно данному Регламенту составляются документы, используемые для реализации производственно-хозяйственной деятельности Компании:

- Типовые и примерный формы договоров;
- Договоры;
- Сопутствующая документация;
- Пояснительные записки и Листы согласования проектов договоров (Приложение №6);
- Протоколы совещаний по согласованию проектов договоров (Приложение №7);
- Электронный Журнал учета договоров и сопутствующей документации;
- Электронная база договоров;
- Электронный запрос руководителя самостоятельного подразделения о доступе к подлиннику договора в Центр хранения документации Управления делами.

4.2. Хранение документов, составляемых в соответствии с данным Регламентом, осуществляется согласно Разделу 2 данного Регламента. Инициатор хранит все полученные сообщения, связанные с согласованием, до момента подписания договора для подтверждения факта согласования (в случае запроса Общего отдела или Правового управления).

5. Обучение, терминология

5.1. Обучение сотрудников требованиям настоящего Регламента организуют Правовое управление, Общий отдел и Отдел кадровой политики.

5.2. Принятые термины и обозначения:

Компания – предприятие «\_\_\_\_\_».

Профильные подразделения – самостоятельные подразделения Компании, участвующие в согласовании документов по настоящему Регламенту в связи с выполнением их «профильных» функций, не относящихся к юридической экспертизе.

Отдел безопасности – отдел безопасности Компании (предприятия).

Сопутствующая документация коммерческого характера – документы, устанавливающие сроки исполнения обязательств, количественные, качественные, стоимостные или иные характеристики отчуждаемых товаров, выполняемых работ, оказываемых услуг. В том числе: дополнительные соглашения, изменения, приложения, протоколы, технические задания и другие подобные документы, определяющие исключительно цену, объемы поставок, сроки, ассортимент товаров (работ, услуг) и т.п.

Сопутствующая документация некоммерческого характера – документы бухгалтерского, технического и иного характера, подтверждающие или уточняющие выполнение обязательств или технические требования к отчуждаемым товарам, выполняемым работам, оказываемым услугам. В том числе: акты сдачи-приемки товаров (работ, услуг), паспорта сделок, учетные карточки по договорам, счета, счета-фактуры, календарные планы и т.п.

Инициатор – заместитель генерального директора, руководитель самостоятельного подразделения Компании или иное лицо, уполномоченное распорядительным документом, инициирующее заключение договора и отвечающее за соблюдение требований к делопроизводству по договорам, установленным настоящим Регламентом.

Исполнитель – сотрудник или группа сотрудников одного или нескольких подразделений Компании, непосредственно участвующих в процессе подготовки договорной документации и несущих ответственность за качество проработки и подготовки документов в пределах полномочий Инициатора или Согласующего лица.

Контрагент – сторонняя организация, действующая в лице ее уполномоченного сотрудника, подписывающего договор со стороны и от имени последней.

Типовая форма договора – утвержденная для обязательного использования форма договора с не заполненными полями, не допускающая двоякой трактовки заполнения полей. Заполнение полей не должно менять суть и корректность формулировок договора с точки зрения законодательных актов РФ.

Типовой договор – договор, разработанный по типовой форме.

Примерная форма договора – форма договора, рекомендуемая к использованию путем определенных изменений, отражающих существо сделки.

Общий отдел Управления делами Компании – подразделение Управления делами Компании, отвечающее за внутренний документооборот и делопроизводство;

Центр хранения документации Управления делами – специально оборудованное помещение, являющееся единственным местом хранения документации на бумажных носителях.

ГААП – общепринятые международные принципы бухгалтерского учета.

6.Регистрация изменений.

Версия	Дата утверждения	Дата ввода в действие	Реквизиты утвердившего документа

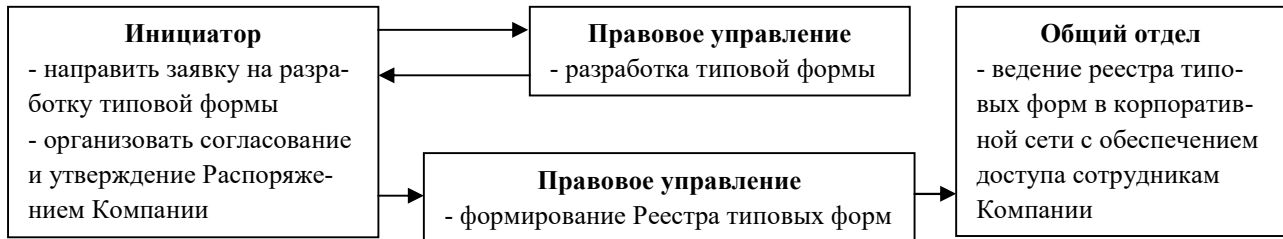


СХЕМА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЦЕССА СОГЛАСНО ДОННОМУ РЕГЛАМЕНТУ

1. Договоры



## 2. Типовые формы договоров



**ФОРМА ЛИСТА СОГЛАСОВАНИЯ ПРОЕКТА ДОГОВОРА**

\_\_\_\_\_ (наименование Компании)

\_\_\_\_\_ (наименование подразделения Инициатора договора)

**ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ**

По контракту (договору, соглашению) \_\_\_\_\_  
 между \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_  
наименование контракта (договора, соглашения, в случае типового договора Т-\_\_\_\_)  
(наименование контрагента)

Отметка о заинтересованности в совершении сделки \_\_\_\_\_  
(Да/Нет)

Общая сумма договора \_\_\_\_\_  
(сумма и валюта)

Источник финансирования \_\_\_\_\_  
(для договоров, согласуемых повторно, указать причину повторного согласования)

Согласующие подразделения (ФИО руководителей)	Отметка о согласовании	Рекомендации	Дата поступления	Дата согласования
1.				

Резолюция Генерального директора (курирующего Зама) о возможности не учета замечаний:

\_\_\_\_\_ (ФИО, подпись – «разрешаю подписание»)

Проект поступил в Общий отдел: « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.;

Регистрационный номер, присвоенный Общим отделом: \_\_\_\_\_ ;

Контрольный срок согласования: « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.;

Настоящий проект необходимо дополнительно согласовать с:

Согласующие подразделения (ФИО руководителей)	Отметка о согласовании	Рекомендации	Дата поступления	Дата согласования
1.				

С учетом замечаний, проект договора необходимо повторно согласовать с:

Согласующие подразделения (ФИО руководителей)	Отметка о согласовании	Рекомендации	Дата поступления	Дата согласования
1.				

Дата визирования проекта договора Правовым управлением: \_\_\_\_\_

Дата подписания проекта договора со стороны Компании: \_\_\_\_\_

Дата проставления печати Компании \_\_\_\_\_

Дата подписания проекта договора и проставления печати со стороны Контрагента: \_\_\_\_\_

Регистрационный номер, присвоенный Правовым управлением: \_\_\_\_\_

Экземпляр договора Контрагента получил \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) \_\_\_\_\_  
(Подпись, ФИО, Дата)

Инициатор

Исполнитель: \_\_\_\_\_ ;  
(Должность, ФИО)

Номер телефона: \_\_\_\_\_ ;

Официальный электронный адрес Инициатора \_\_\_\_\_ .

**ФОРМА ПРОТОКОЛА СОВЕЩАНИЯ ПО ПРОЕКТУ ДОГОВОРА**

**Протокол совещания\***  
**По проекту договора <регистрационный номер, наименование>**

<Дата>

г. Москва

**Инициатор:** должность Ф.И.О.  
должность Ф.И.О.

**Слушали\*\*:**

1. Формулировки, предложенные *список подразделений*.
2. Принципиальные разногласия *список подразделений*.

**Решили:**

Представить лицу, уполномоченному подписывать договор, для принятия решения о его подписании выявленные принципиальные разногласия по проекту:

- 1) Позиция **Наименование подразделения:** <выявленная принципиальная позиция>
  - 2) Позиция Инициатора: \_\_\_\_\_
  - 3) Позиция остальных участников совещания (при необходимости): \_\_\_\_\_
- 

**Подписи:**

- Инициатор	<i>должность</i>	<i>подпись</i>	<i>Ф.И.О.</i>
	- <i>должность</i>	<i>подпись</i>	<i>Ф.И.О.</i>

---

(\*) – Форма устанавливается только при наличии спорных позиций. В случае урегулирования разногласий протокол может составлять в свободной форме.

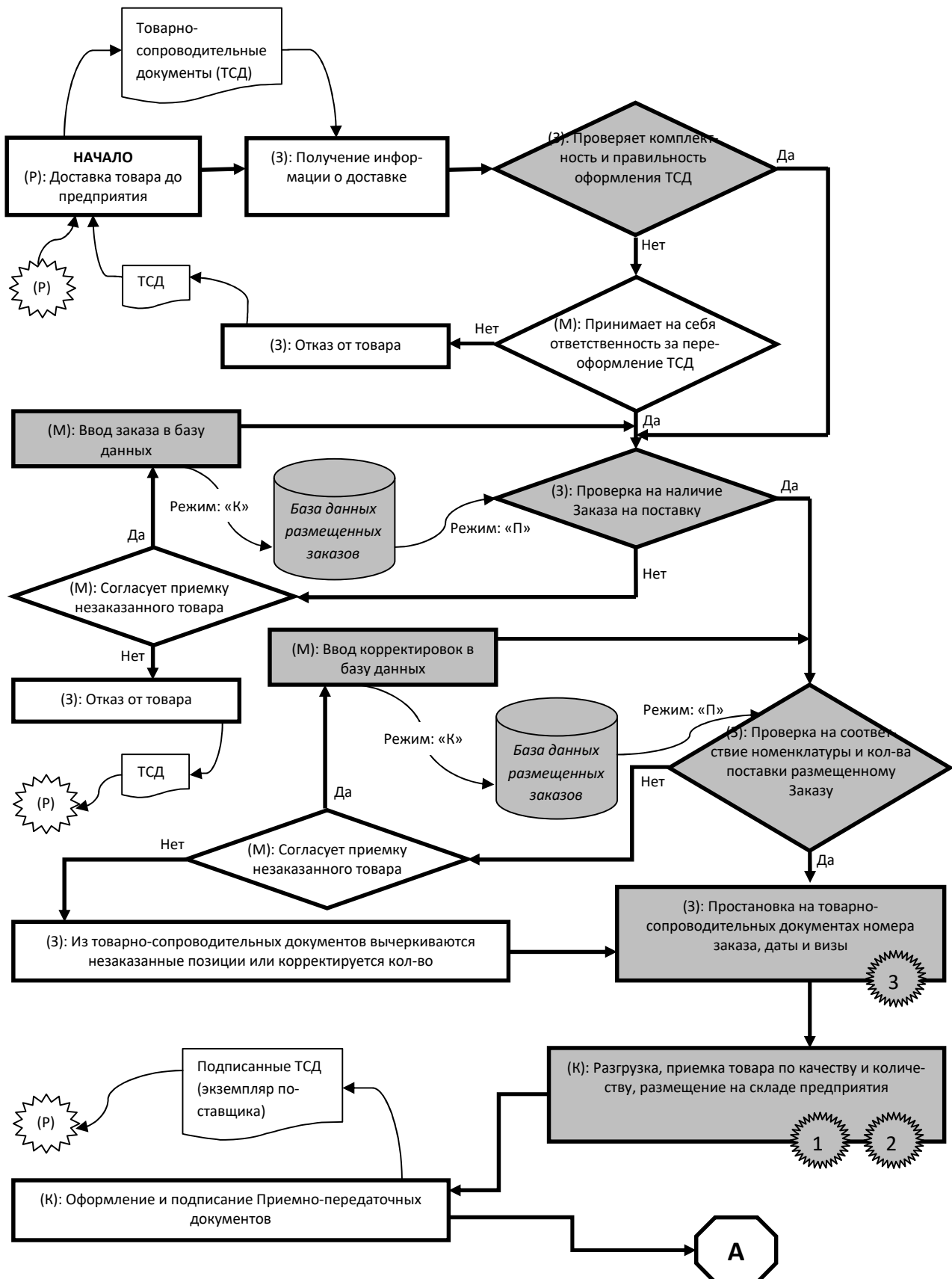
(\*\*) – Тексты формулировок и принципиальных разногласий, представленных до совещания, а также стенограмма не приводятся

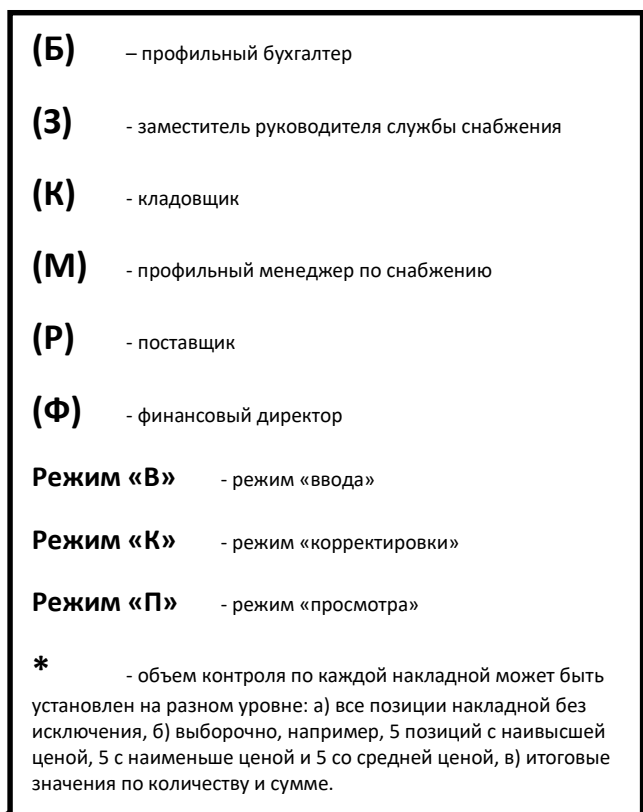
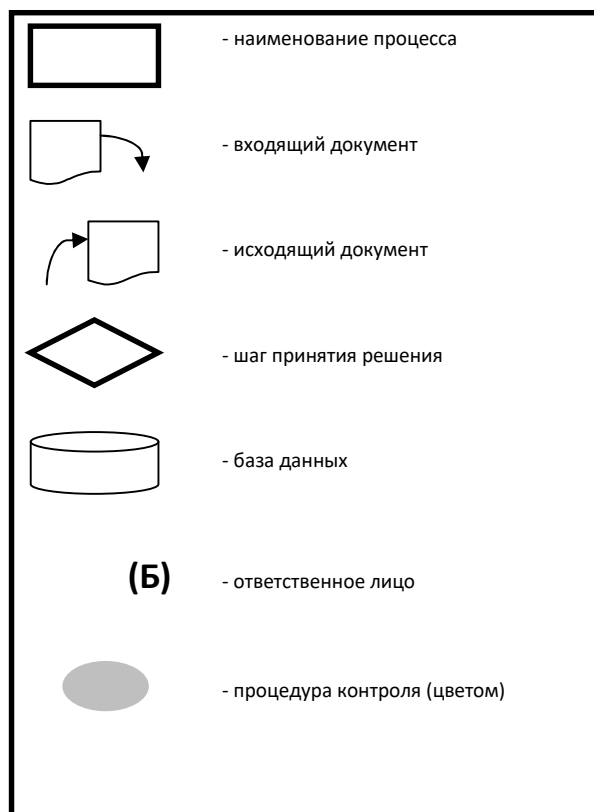
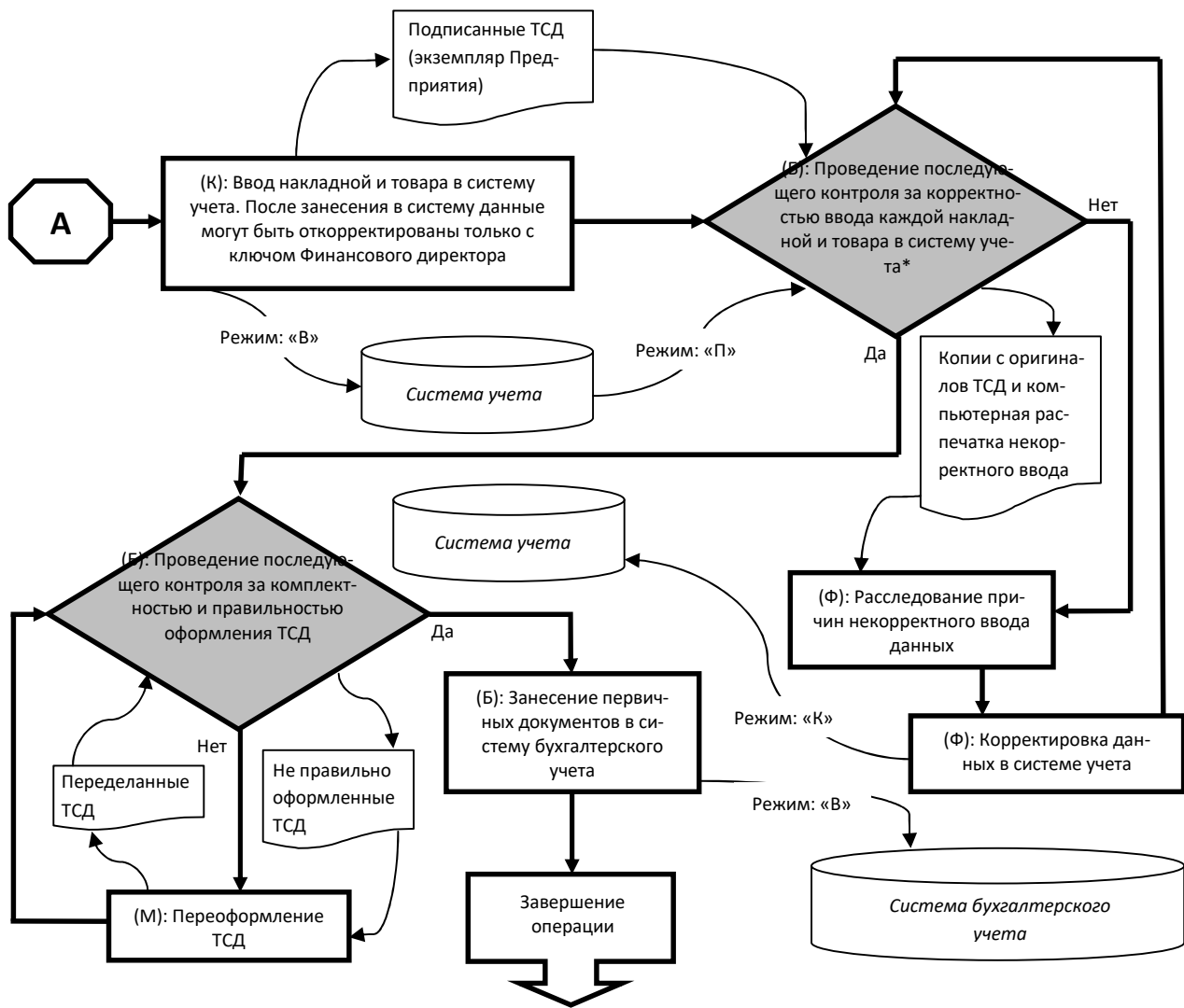
**ФОРМА ЖУРНАЛА РЕГИСТРАЦИИ ДОГОВОРОВ**

Дата регистрации	Регистрационный номер договора со стороны Компании	Регистрационный номер договора со стороны Контрагента	Наименование Контрагента/ физического лица	Отметка о заинтересованности (при наличии)	Дата заключения сделки	Предмет договора	Сумма договора

Срок действия договора	ФИО лиц, подписавших документ от имени Компании (первая подпись / вторая подпись)	Инициатор договора	Исполнитель договора	ФИО лица, получившего экземпляр контрагента	Статус договора (действующий / истек срок действия / исполнен / расторгнут)	Приложения к договору (№, дата заключения, вид, предмет)	Место хранения документа (Дело № __, Том № __, стр. №№ __)

**КАРТА БИЗНЕС ПРОЦЕССА «ПОЛУЧЕНИЕ ТОВАРА ОТ ПОСТАВЩИКА, ПРИ УСЛОВИИ ДОСТАВКИ ЕГО САМИМ ПОСТАВЩИКОМ»**







- Ежегодная инвентаризация складских запасов по количеству и качеству сотрудниками предприятия, невовлеченными в процесс материально-технического обеспечения.



- Ежегодная инвентаризация складских запасов по количеству и качеству сотрудниками предприятия, невовлеченными в процесс материально-технического обеспечения. При выявлении отклонений провести анализ движения товара по накладным.



- Проверить наличие заказа под каждую поставку при затоваривании тем или иным товаром.



## Аудиторское заключение

## АУДИТОРСКОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ по бухгалтерской отчетности за 2005 год

Аудитор - Общество с ограниченной ответственностью «Пачоли. Аудиторская компания»

Мы провели аудит прилагаемой бухгалтерской отчетности организации ОАО «ТВЭЛ» за период с 1 января по 31 декабря 2005 года включительно. Бухгалтерская отчетность организации состоит из:

- бухгалтерского баланса;
- отчета о прибылях и убытках;
- приложения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках;
- пояснительной записки.

Ответственность за подготовку и представление этой бухгалтерской отчетности несет на основании Устава исполнительный орган организации ОАО «ТВЭЛ». Наша обязанность заключается в том, чтобы выразить мнение о достоверности во всех существенных отношениях данной отчетности и соответствии порядка ведения бухгалтерского учета законодательству Российской Федерации на основе проведенного аудита.

Мы провели аудит в соответствии с:

- Федеральным Законом от 07.08.2001 №119-ФЗ «Об аудиторской деятельности»;
- Федеральными Правилами (стандартами) аудиторской деятельности;
- Правилами (стандартами) ООО «Пачоли. Аудиторская компания»;
- Распоряжением Министерства имущественных отношений РФ от 30.12.2002 № 4521-р «Об утверждении типового технического задания на проведение обязательного аудита организаций, в уставных (складочных) капиталах которых доля государственной собственности составляет не менее 25 процентов и федеральных государственных унитарных предприятий» (в ред. распоряжения Минимущества РФ от 02.12.2003 N 6703-р).

Аудит планировался и проводился таким образом, чтобы получить разумную уверенность в том, что бухгалтерская отчетность не содержит существенных искажений. Аудит проводился на выборочной основе и включал в себя изучение на основе тестирования доказательств, подтверждающих числовые показатели в бухгалтерской отчетности и раскрытие в ней информации о финансово-хозяйственной деятельности, оценку соблюдения принципов и правил бухгалтерского учета, применяемых при подготовке финансовой (бухгалтерской) отчетности, рассмотрение основных оценочных показателей, полученных руководством аудируемого лица, а также оценку представления бухгалтерской отчетности. Мы полагаем, что проведенный аудит дает достаточные основания для выражения нашего мнения о достоверности бухгалтерской отчетности и соответствии порядка ведения бухгалтерского учета законодательству Российской Федерации.

По нашему мнению, бухгалтерская отчетность организации ОАО «ТВЭЛ» отражает достоверно во всех существенных отношениях финансовое положение на 31 декабря 2005 года и результаты финансово-хозяйственной деятельности за период с 1 января по 31 декабря 2005 года включительно в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации в части подготовки бухгалтерской отчетности.

27 марта 2006 года

Генеральный директор  
ООО «Пачоли. Аудиторская компания»

Романова С. И.

Руководитель аудиторской проверки  
(квалификационный аттестат по общему аудиту № К 012649)

Есаулова А.Р.

## Литература.

1. Материалы из презентации ЗАО «Делойт и Туш СНГ» «Система внутреннего контроля COSO: борьба с мошенничеством».
2. Статья «Несанкционированные операции принесли Societe Generale рекордный убыток» опубликована 21.02.2008 на сайте RosInvest.Com (<http://www.rosinvest.com/>).
3. Статья «Credit Suisse заразился от Societe Generale» Екатерины Мереминской опубликована 20.02.2008 на сайте Газета.Ru – Финансы (<http://www.gazeta.ru/>).
4. Федеральный закон РФ «Об акционерных обществах», №208-ФЗ от 26.12.95г.
5. Федеральный закон РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью», №14-ФЗ от 8.02.98г.
6. COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) «Internal Control – Integrated Framework», September 1992, May 1994.
7. COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) «Internal Control – Integrated Framework. Guidance for Smaller Public Companies. Reporting on Internal Control over Financial Reporting», October 2005.
8. COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) «Enterprise Risk Management Framework» Draft.
9. IFC (International Finance Corporation) World Bank Group, Презентация «Maintaining Internal Control: Performance vs. Conformance», October 4, 2006.
10. ЗАО «Делойт и Туш СНГ», Презентация «Система внутреннего контроля COSO: борьба с мошенничеством», 2006г.
11. «ПрайсвотерхаусКуперс» «Выход на рынки ценных бумаг США» Руководство для неамериканских компаний.
12. Колтунов Игорь «Тихие управленческие революции или как избежать корпоративных конфликтов». Выкладка на сайте <http://koltunov-nn.ru/modules/pages/main/publications/revolution.html>.
13. Carol E. Brown «Sam Houston State University» «Internal Control Concepts» January 24, 1995г. Выкладка на сайте [http://www.shsu.edu/~acc\\_cwb/control1.htm](http://www.shsu.edu/~acc_cwb/control1.htm).
14. University of Nevada, Las Vegas, Campus Audit office «Accountability and Internal Control». Выкладка на сайте <http://audit.unlv.edu/InternalControls.htm>.
15. University of Michigan Office of University Audits «Financial Internal Control Guide». Выкладка на сайте <http://www.umich.edu/~uaudits/internalcontrol/financial.internal.html>.
16. Бурцев В.В. «Внутренний контроль в компаниях», 28 декабря 2004г. Публикация на сайте <http://union.kz/ru/biz/mengm/pubs/2004/12/28/152/txt.shtml>.
17. Головач А.М. Автореферат «Организация внутреннего контроля в телекоммуникационных организациях», Москва 2007.
18. Гиниятов Р., Институт внутренних аудиторов «Риск и контроль (модель COSO)». Публикация на сайте [http://www.iaa-ru.ru/public/chlen\\_inst/giniyatov](http://www.iaa-ru.ru/public/chlen_inst/giniyatov).
19. Финансовая секция Института внутренних аудиторов «Сравнение концепций внутреннего контроля», 18 января 2007. Выкладка на сайте <http://bankir.ru/analytics/svk/216/71629>.
20. Невская консалтинговая компания «Полезное» «Статьи» «Система внутреннего контроля – надежная гарантия интересов собственников компании», 11 апреля 2006г. Выкладка на сайте [www.nkkweb.ru/new/](http://www.nkkweb.ru/new/).
21. ОАО «Мордовская теплосетевая компания» «Компетенция совета директоров». Выкладка на сайте [www.mtsksaransk.ru](http://www.mtsksaransk.ru).
22. Егоров А., Лушкин С. «Безоткатные закупки». Публикация на сайте B2Blogger.com. «Маркетинг в промышленной среде» «Безоткатные закупки».
23. Тендеры.ру «Введение в конкурсы и тендеры». Выкладка на сайте [tendery.ru](http://tendery.ru).

24. К. Кузнецов «Регламенты и основные способы закупок на основе конкурентных методов», опубликовано «Коммерческий директор» №9, Сентябрь 2006г.
25. ЗАО «Русское Страхование Общество «Помощь» «Страховые услуги для участников государственного заказа» «Все о государственном заказе» «Способы закупок и условия их выбора», выкладка на сайте [www.pomosch.com/goszakaz/about.php](http://www.pomosch.com/goszakaz/about.php).
26. Бурцев В.В. «Внутренний контроль сбытовой деятельности предприятия в современных условиях хозяйствования», Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» №6, 2001 год.
27. Свободная энциклопедия «Википедия», выкладка на сайте [ru.wikipedia.org](http://ru.wikipedia.org).
28. Федеральный закон №307-ФЗ от 30.12.2008 «Об аудиторской деятельности».
29. Панкратов А.С. «Аудит: курс лекций», выкладка на сайте <http://readbookz.com/book/16/721.html>.
30. «Виды аудита. Внутренний и внешний аудит», выкладка на сайте [www.aboutaudit.ru](http://www.aboutaudit.ru) – информационный сайт об аудите.
31. Кирсанова И.И., Козлова С.В. «Внутренний контроль и аудит», Москва Издательство «ИВАО Аналитик» 2006.
32. Аудиторское заключение, выкладка на сайте ОАО «ТВЭЛ» [www.tvel.ru](http://www.tvel.ru).
33. Реферат «Планирование и программа аудита», выкладка на сайте «REF.BY» <http://www.ref.by/>.
34. Сергей Ещенко статья «Выборка и аудиторские процедуры», Журнал «Главный Бухгалтер» №16, 2003 г.
35. Проскуракова А.М. «Аудит финансовой отчетности: базовое руководство по применению и документированию аудиторских процедур», Издательство «Дарника» совместно с «Национальным институтом методологии и практики аудита» 2008 год, выкладка на сайте <http://nimpa.ru/>.
36. Реферат «Что такое внутренний и внешний аудит», Закрытый каталог рефератов «Студенточка», выкладка на сайте <http://catalog.studentochka.ru/09159.html>

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. Определение термина «внутренний контроль». Организация, спонсор современной концепции в области внутреннего контроля	3
2. Составные части внутреннего контроля	6
3. Внутренняя среда предприятия	9
4. Постановка целей предприятия	35
5. Потенциальные риски и их оценка	39
6. Действия по осуществлению внутреннего контроля	49
7. Информация и коммуникации	122
8. Мониторинг	126
9. Аудит	127
Приложение 1. Учебный пример	136
Приложение 2. Общая модель предприятия	139
Приложение 3. Задание на платеж	145
Приложение 4. Регламент «Порядок делопроизводства при заключении договоров и работе с договорной документацией»	146
Приложение 5. Схема реализации процесса согласно донному регламенту	159
Приложение 6. Форма листа согласования проекта договора	161
Приложение 7. Форма протокола совещания по проекту договора	162
Приложение 8. форма журнала регистрации договоров	163
Приложение 9. Карта бизнес процесса «Получение товара от Поставщика, при условии доставки его самим Поставщиком»	164
Приложение 10. Аудиторское заключение	167
Литература	168



**КАФЕДРА «ЭКОМИКА ПРОМЫШЛЕННОСТИ»  
МОСКОВСКОГО АВИАЦИОННОГО ИНСТИТУТА  
(ГОСУДАРСТВЕННОГО ТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА)**  
проводит профессиональную подготовку специалистов для получения ими  
**ВЫСШЕГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

на базе первого высшего образования

(на обучение также могут быть приняты студенты старших курсов технических ВУЗов)

Обучение за **3 года** с выдачей **государственного диплома**

по специальности **08.05.02 «Экономика и управление на предприятии»**

**(специализация «Антикризисное управление на предприятии»)**

Занятия с преподавателями по субботам по 8 часов, стоимость обучения 43000 тыс. руб. за семестр.

(корпоративные и «семейные» цены на 10 % ниже; «студенческие» цены на 20% ниже)

Мы первыми в 1995 году начали работу на рынке образовательных услуг по 2-му образованию и успешно используем 10-летний опыт преподавания.

Наши учебные группы не превышают 20 человек, что значительно повышает эффективность процесса обучения.

Команда преподавателей на 30 % состоит из практикующих преподавателей кафедры, остальные преподаватели – приглашенные ведущие специалисты из успешно работающих компаний.

В учебном плане основной упор делается на практику и на лучший опыт продвинутых бизнес-структур.

**Учебный план включает следующие дисциплины:**

<b>1 семестр</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экономическая теория и мировая экономика (210, эк)*</li> <li>2. Экономика предприятия (120, КР, эк)</li> <li>3. Финансы и кредит (62, эк)</li> <li>4. Статистика (60, эк)</li> <li>5. Документирование управленческой деятельности (58, з)</li> <li>6. Ценные бумаги и работа предприятия на фондовом рынке (68, з)</li> <li>7. Основы менеджмента (60, з)</li> <li>8. Организация предпринимательской деятельности (60, з)</li> </ol>	<b>4 семестр</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Логистика (72, з)</li> <li>2. Внутренний контроль и аудит (72, эк)</li> <li>3. Экономическая оценка инвестиций (68, эк)</li> <li>4. Бизнес-планирование (58, эк)</li> <li>5. Бюджетирование предприятия (80, з)</li> <li>6. Управленческий учет (72, КР, эк)</li> <li>7. Управление качеством (60, з)</li> <li>8. Организация производства на предприятиях отрасли (70, з)</li> </ol>
<b>2 семестр</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Бухгалтерский учет (106, КР, эк)</li> <li>2. Организационное поведение (60, з)</li> <li>3. Экономика отрасли (40, эк)</li> <li>4. Финансовый менеджмент (104, эк)</li> <li>5. Налоговая система (110, КР, эк)</li> <li>6. Организация, нормирование и оплата труда (56, з)</li> <li>7. Планирование на предприятии (84, з)</li> <li>8. Экономика недвижимости (52, з)</li> </ol>	<b>5 семестр</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Правовое обеспечение процедур несостоятельности (банкротства) (60, з)</li> <li>2. Диагностика причин несостоятельности предприятия (78, эк)</li> <li>3. Организация работы антикризисного управляющего (62, з)</li> <li>4. Реструктуризация предприятия (60, з)</li> <li>5. Арбитражно-процессуальное регулирование процедур банкротства (78, эк)</li> <li>6. Финансовое оздоровление предприятия (58, эк)</li> <li>7. Антикризисное управление на предприятии (108, КР, эк)</li> <li>8. Информационные технологии в экономике (98, з)</li> </ol>
<b>3 семестр</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Маркетинг (84, эк)</li> <li>2. Безопасность жизнедеятельности (70, з)</li> <li>3. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности (120, КР, эк)</li> <li>4. Государственное, гражданское и коммерческое право (52, з)</li> <li>5. Международные стандарты финансовой отчетности (80, КР, эк)</li> <li>6. Государственное и муниципальное управление (60, з)</li> </ol>	<b>6 семестр</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Гос. экзамен.</li> <li>2. Преддипломная практика.</li> <li>3. Дипломное проектирование.</li> </ol>

\* В скобках указано количество часов, «КР» - наличие курсовой работы, форма отчетности: «ЭК» – экзамен, «З» - зачет

Отсрочка от призыва в армию не предоставляется. Прием два раза в год на основе собеседования. **Начало обучения с начала сентября и февраля.** Для поступления необходимы следующие документы: копия диплома с приложением о высшем образовании, копия трудовой книжки, медицинская справка №86/у, фото: 2шт. - 4×6, 3шт. - 3×4. **Оплатить обучение может как физическое, так и юридическое лицо.**

Ответы на все вопросы и справки можно получить по телефонам:

**8-499-158-20-51, 8-926-491-6634; E-mail: k502@mai.ru, сайт в Интернете: www.mai.ru/~k502**

Приём документов производится по адресу: 125993, г. Москва, Волоколамское ш., д. 4, корпус 5 (институт «Менеджмента, экономики и финансов»), ауд. 408, 408А кафедра «Экономика промышленности» (проезд до ст. м. «Сокол», далее троллейбус 12, 70, 82 до остановки «Институт «Гидропроект»)