

договорную основу, включающую важнейшие условия реализации товаров, такие, как количество, качество, цена, сроки поставки, затраты на обращение и т. д., а также положения, касающиеся недоговорных обязательств.

Итак, метод ценообразования должен обеспечивать равновесие в системе инновационной деятельности предприятия с учетом, с одной стороны, желаемого уровня рентабельности для разработчиков инноваций и производителей инновационной продукции, с другой – потребностей потребителей. Ценностный подход к формированию цены на инновационный продукт определяет уровень цены в соответствии с полезностью и конкурентоспособностью продукции.

Процесс ценообразования на инновационный продукт должен учитывать особенности стадий жизненного цикла технического объекта, которыми является разработка, серийное производство, эксплуатация, капитально-обновительный ремонт, хранение и утилизация.

Таким образом, при торговле новшествами в значительной степени отпадает один из наиболее характерных признаков товарооборота – неизвестный потребитель и связанная с ним неполная ясность в характере спроса на товар. Именно особенности торговли новшествами выделяют ее в самостоятельную сферу, в относительно обособленный рынок.

Литература

1. **Авдейчик, О. В.** Основы научной и инновационной деятельности / О. В. Авдейчик, Л. Н. Нехорошева, В. А. Струк. – Минск : Право и экономика, 2016. – 489 с.
2. **Васин, В. А.** Академическая наука – от национальной инновационной системы к экономике и обществу знаний / В. А. Васин, Л. Э. Миндели // Инновации. – 2016. – № 10. – С. 18–28.
3. **Инновационное** развитие общества в условиях интеграции правовых систем : сб. науч. ст. / Гродн. гос. ун-т ; редкол.: Н. В. Сильченко (гл. ред.) [и др.]. – Гродно : ГрГМУ, 2013. – 454 с.
4. **Шевченко, С. Ю.** Огни большой витрины. Управление жизненным циклом инновационного продукта / С. Ю. Шевченко // Креативная экономика. – 2008. – № 1.

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ МОШЕННИЧЕСТВ И ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ И СОТРУДНИКОВ КОМПАНИЙ КАК ФОРМА КОНФЛИКТА И МЕТОДИКА ИХ ВЫЯВЛЕНИЯ И ЭЛИМИНИРОВАНИЯ

Мышковец Юрий Алексеевич

Белорусский государственный университет,
Институт бизнеса и менеджмента технологий, Минск
atomic@rbcmail.ru

1. Необходимость системы противодействия мошенничеству для менеджмента организации. Типичные виды мошенничеств.

Большинство руководителей полагает, что существует множество способов инвестировать средства с большей выгодой, нежели вложив их в создание эффективной системы внутреннего контроля и противодействия мошенничеству.

К тому же неизвестно, окупятся ли потраченные деньги. Точка зрения меняется, когда возникают серьезные проблемы с фальсификацией отчетности или выводом активов из организации. В итоге затраты возрастают многократно. Во-первых, компания несет расходы, связанные с расследованием и поиском виновных, а во-вторых, после произошедшего инцидента руководство безоговорочно внедряет все необходимые инструменты противодействия мошенничеству.

В западной практике, а теперь и во многих российских компаниях самый важный вопрос для акционеров – стоимость организации, которая напрямую зависит от доверия к руководству. Факты мошенничества подрывают это доверие. Подтверждение тому – крупные скандалы в западных компаниях (Enron, WorldCom, Parmalat).

Можно ли устранив причины, по которым сотрудники идут на мошенничество, не создавать систему постоянного внутреннего финансового контроля? Очевидно, что нет.

Дело в том, что не всегда причиной мошенничества служит реальная острая нехватка денег, которая толкает человека на преступление. Все, что движет мошенниками, как правило, укладывается в так называемый «треугольник мошенничества», которым руководствуются и те, кто выявляет подобные факты в компаниях, и правоохранительные органы. «Треугольник мошенничества» включает три группы причин:

- возможность;
- давление;
- рационализацию.

Под возможностью подразумевается низкое качество системы контроля, что позволяет сотруднику совершить мошенничество. Например, флэш-накопитель с электронными банковскими ключами хранится не в специальном месте, а в общедоступном, где-нибудь на стойке секретаря. Давление – это влияние личных обстоятельств, например, потеря работы супругом, проигрыш в казино или долги. И последнее, рационализация – оправдание сотрудником своих незаконных действий. Как правило, это ощущение того, что человек берет то, что ему причитается, не считая, что совершил что-либо негативное.

Говоря о наиболее типичных видах мошенничества, характерных для любого бизнеса, можно отметить, что среди мошеннических схем только 15–20% случаев представляют собой действительно «продукт интеллектуального творчества», результат сговора многих лиц, в котором, как правило, участвует руководство организации. Это сложно расследуемые и выявляемые виды мошенничества. Большинство же повсеместно распространенных злоупотреблений довольно банальны. Но именно на их долю приходится наибольший ущерб, наносимый компаниям.

Если говорить о типичных случаях мошенничества, с которыми может столкнуться любой бизнес, то это:

- во-первых, искажения в бухгалтерском учете и отчетности. Например, завышение (занижение) выручки, учет несуществующих активов, искажение расходов, сокрытие информации о долговых обязательствах организации, сознательное использование ложных результатов оценки активов и многое другое;

- во-вторых, конечно же, хищения, причем как непосредственно денег, так и собственности организации. Здесь довольно популярны завышение расходов, оплачиваемых компанией, кражи производимой продукции, оборудования, клиентских баз данных;

- в-третьих – использование служебного положения, внутренней информации в личных целях, взятки, откаты – словом, все то, что можно классифицировать как коррупцию.

Что касается коррупции, то здесь, безусловно, лидируют разного рода откаты и взятки от «дружественных» компаний. Роль такой организации может исполнять, например, предприятие-поставщик, зарегистрированное на родственника директора по закупкам. Правда, на практике в девяти случаях из десяти мошенники регистрируют подставную компанию на себя. В большинстве ситуаций связь прослеживается достаточно просто.

Варианты действий мошенника различаются. Например, он может передать «дружественной» организации информацию о тех условиях, на которых покупатель хотел бы приобрести товар. В итоге, даже если проводится тендер, покупатель выбирает в качестве поставщика компанию, созданную директором по закупкам, – ведь именно она предложила наиболее выгодные условия. Конечно, это не самый худший сценарий развития событий. Однако вне зависимости от того, причинен ли ущерб организации, подобные действия следует расценивать по меньшей мере как нарушение этики ведения бизнеса, и немедленно наказывать виновных. К тому же высок риск, что в следующий раз сделка будет заключена с ощутимым для организации уроном.

Как наиболее яркий вид отраслевого мошенничества, можно выделить такую проблему розничной торговли как взятки менеджерам по закупкам при выборе поставщика. Представители компаний-поставщиков обычно борются за право заключить контракт. Чем крупнее розничная сеть, тем ожесточеннее борьба за канал сбыта и, соответственно, выше «ставка». Один из способов противодействия такой схеме поведения менеджеров – их постоянная ротация. Если никто долго не «засиживается» на одном месте, то и выстроить доверительные отношения с определенным поставщиком не удастся.

Необходимо отметить, что одна из самых сложных задач – противодействие топ-менеджерами превышению полномочий. Поэтому необходимо наличие отдельной структуры, например, аудиторского комитета, состоящего из независимых членов совета директоров. Аудиторский комитет с помощью подчиненной ему службы внутреннего аудита осуществляет надзор за службой внутреннего контроля, реализацией контрольных процедур, направленных на борьбу с мошенничествами, требует при необходимости от руководства проведения работ по выявлению рисков мошенничества.

Работа по созданию эффективной системы противодействия мошенничеству является неотъемлемой частью системы внутреннего финансового контроля организации и должна включать три основных этапа:

- оценка факторов риска мошенничества. На данном этапе нужно проанализировать все существующие в организации бизнес-процессы, а также провести анализ имевших место злоупотреблений, чтобы найти слабые, незащи-

щенные звенья в действующей системе контроля. К этой работе активно привлекаются руководители отделов. Поскольку они хорошо знакомы с бизнес-процессами, им проще предположить, как и на каком участке сотрудники могут злоупотреблять своими полномочиями;

- моделирование схем мошенничества. Нужно поставить себя на место мошенника и представить, как можно обойти действующие контрольные процедуры. Все вероятные схемы мошенничества наносятся на карту риска и ранжируются по степени значимости. В первую очередь внимание должно уделяться тем схемам, которые наиболее вероятны или уже имели место в прошлом и при этом могут нанести бизнесу существенный ущерб;

- заключительный этап – рекомендации по доработке контрольных процедур и контроль их выполнения.

Необходимо отметить, что основные принципы создания эффективной системы по борьбе с мошенничеством достаточно полно описаны в «Общих положениях о системе внутреннего контроля» COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

2. Отслеживание индикаторов мошенничества.

Отслеживание индикаторов мошенничества – это процесс поиска косвенных признаков мошеннических действий. Приведем несколько примеров.

Специальные скидки клиентам.

Пределный размер и виды скидок утверждены в маркетинговой политике организации. Но на практике менеджерам по продажам иногда разрешается выходить за рамки правил, то есть предоставлять более высокие скидки (при условии, конечно, что клиент особенно важен для организации, а сделка с ним принесет доход). Задача контролера в этом случае – проверить размер валовой прибыли по сделке и, если она отрицательна, потребовать объяснений от менеджера.

Рост просроченной дебиторской задолженности.

Постепенное снижение оборачиваемости дебиторской задолженности может свидетельствовать о том, что дебиторская задолженность хуже собирается либо у организации появились плохие долги (то есть дебиторская задолженность, которую трудно будет взыскать с должника). И то, и другое негативно влияет на финансовое состояние организации. Поэтому контролер обязан регулярно отслеживать динамику дебиторской задолженности. В случае возникновения просрочки он проверяет правильность отражения отгрузки в учете, а затем совместно с менеджерами по продажам вырабатывает план по погашению задолженности.

Противоречия в финансово-экономических показателях.

Логично, что с ростом поступающего в производство сырья должен увеличиваться выпуск готовой продукции и отходы производства. Но если этого не происходит, контролеру необходимо уделить пристальное внимание бизнес-процессу «Производство».

Существенные отклонения от бюджетных показателей по балансу, бюджету доходов и расходов, движения денежных средств – также повод для детального анализа. Как, впрочем, и отклонение фактической себестоимости от своего

планового значения. Последний индикатор крайне важен для организации, поскольку говорит о том, что калькуляция затрат осуществляется ошибочно или же на себестоимость списываются лишние расходы.

Отклонение закупочных цен от среднерыночных.

Чтобы исключить злоупотребления среди менеджеров по закупкам, финансовые контролеры проверяют цены во всех договорах поставки. Их задача – убедиться в том, что цены не выше средних по рынку. Если контролер обнаруживает подозрительно высокие закупочные цены по еще не подписанному контракту, при этом менеджер по закупкам настаивает, что стоимость поставки оптимальна, под эгидой службы внутреннего контроля проводится совещание с участием финансового и коммерческого директоров.

3. Превентивные меры противодействия мошенничеству в сфере казначейства, продаж, снабжения, движения товарно-материальных ценностей, приобретения основных средств и осуществления капитальных затрат.

3.1. Казначейство.

Всегда существует повышенный риск исчезновения самого ликвидного актива – денежных средств. Это может произойти в силу разных причин – из-за оплаты некорректному контрагенту, двойной оплаты, использования расчетного счета не по назначению. Но если нет уверенности в сохранности денежных средств, любой контроль в какой угодно области сводится на нет. Рассмотрим подробнее, на что следует обратить внимание при организации контроля процесса оплаты в работе финансового отдела (казначейства) организации.

Количество счетов и лиц, обладающих правом первой подписи.

Количество банковских счетов должно быть оптимальным, точнее, минимально возможным. Чем больше счетов, тем сложнее их контролировать. Поэтому не открывайте лишние счета, а ранее открытые для нескольких разовых операций сразу закрывайте.

Рекомендуется иметь не более двух лиц, обладающих правом первой подписи, и двух – правом второй. Сотрудники с правом первой подписи – обычно топ-менеджеры: как правило, генеральный директор, заместитель по производству или по продажам. Правом второй подписи наделяются чаще всего финансовый директор и главный бухгалтер. Именно при таком распределении можно быть уверенным, что оплата будет произведена в соответствии с целями бизнеса и с соблюдением законодательства.

Наличие только одного лица с правом подписи означает отсутствие превентивного контроля, то есть контроля перед событием (оплатой). Такую оплату невозможно остановить, даже если она неправомерна. Наличие же одного лица с правом первой подписи и одного с правом второй непрактично, так как сотрудники по объективным причинам не всегда присутствуют на работе (отпуска, командировки, болезни). Поэтому рекомендуется всегда иметь официального «запасного игрока». В случае увольнения сотрудника, обладавшего правом подписи, обязательно найдите ему замену.

Сверка до оплаты.

Чтобы убедиться, что платеж корректен, перед каждой оплатой проводится сверка. Ответственный за нее, обычно сотрудник бухгалтерии, сверяет счет на оплату с подписанным актом выполненных работ (в случае с услугами) или с

актом приемки (в случае с товарно-материальными ценностями) и с договором (счет с договором в случае предоплаты).

Сверки обычно проводятся по количеству, цене за единицу товара и общей стоимости. В случае расхождений счет не оплачивается и становится предметом расследования.

Отражение в учете.

Банковские операции должны отражаться в учете не позже, чем на следующий день после проведения платежа. Это не только позволяет лучше управлять денежными средствами, но и облегчает так называемый детективный контроль, то есть контроль после оплаты.

Обычно банки предоставляют оригиналы банковских выписок на следующий день после платежа. Когда выписки получены, сотрудник финансового отдела (но не бухгалтер по оплате) должен сверить банковскую выписку с проводками по банку. Такой дополнительный контроль позволяет проверить и действия бухгалтера по оплате. Помните, два сотрудника обеспечивают лучший контроль, чем один.

Электронные платежи.

Довольно распространена оплата с использованием специальных банковских программ. При этом банк защищает свою систему от несанкционированного доступа паролями, ключами и пр. Количество паролей и ключей должно соответствовать количеству сотрудников, имеющих право подписи.

Для проведения оценки системы контроля проведения платежей казначейством необходимо:

3.1.1. Провести полную инвентаризацию открытых банковских счетов, сверить все счета с банковскими выписками на определенную дату.

3.1.2. Проверить состав сотрудников, уполномоченных подписывать платежные поручения по каждому открытому банковскому счету.

3.1.3. Отследить весь цикл оплаты: лично присутствовать при осуществлении оплаты электронным способом, от момента внесения платежных поручений в систему до их отправки.

3.1.4. Сделать выборку из платежных поручений и сверить банковские реквизиты в них с соответствующими договорами.

3.2. Продажи.

Среди классических рисков бизнес-процесса «Продажи» можно выделить следующие:

- использование некорректной цены;
- отгрузка должникам или отпуск с рассрочкой платежа некредитоспособным клиентам, неверное количество товара;
- некорректное списание дебиторской задолженности.

Рассмотрим более детально, что и как можно контролировать в процессе продаж.

Ценообразование.

Вопросы ценообразования обычно решаются в кабинете менеджера по продажам, а не финансового директора, либо службы внутреннего финансового контроля. Однако тот факт, что цены определяются маркетинговой политикой, не означает, что финансовый директор может отдать данный вопрос полностью

на откуп отделу продаж. Именно финансовый директор снабжает подразделение продаж нужными сведениями, к примеру, о себестоимости каждого вида продукции (установленная цена не должна быть ниже себестоимости), помогает анализировать динамику маржи и т. д.

Одной из особенно рискованных зон в ценообразовании является дифференциация цены по различным группам клиентов. Один и тот же товар редко стоит одинаково для всех клиентов. Цены различаются в зависимости от объема закупок, продолжительности работы с клиентом, его кредитной истории и т. д. Пока предоставленные скидки и льготы не носят частного характера, а являются типовыми для клиентских групп, все идет нормально. Но бывает, что вдруг возникают «необъяснимые» исключения для того или иного клиента или предоставленные скидки значительно отклоняются от принятых рамок. Причинами этого могут быть как халатность, так и мошенничество. Как с этим бороться?

Регламентация.

Прежде всего финансовому контролеру нужно убедиться, что отделом продаж регламентированы правила установления цен, что они понятны сотрудникам. При одобрении таких правил следует обратить внимание на несколько аспектов.

Во-первых, должны быть четко определены группы клиентов, цены по которым отличаются. Во-вторых, должны быть описаны критерии, по которым клиент попадает в ту или иную группу. В-третьих, что не менее важно, должна быть закреплена процедура изменения цен, принадлежности клиента к определенной ценовой группе – какие внутренние документы заполняются, кто их одобряет. Все вышесказанное в равной мере касается и скидок.

Соответствующий документ в организации может называться по-разному, к примеру, «Политика ценообразования» или это может быть раздел «Цена», выделенный в «Коммерческой политике». Важно, чтобы документ был утвержден первым лицом в организации.

Контроль исполнения.

Финансовый контролер должен отслеживать соблюдение утвержденных правил ценообразования с тем, чтобы не допустить несанкционированной продажи.

Например, коммерческий отдел желает отгрузить товар со скидкой 5% клиенту N. Счета на продажу должны выставляться только финансовым отделом, и прежде, чем выписать счет по определенному прайс-листу, сотрудник финансового отдела должен проверить, одобрен ли клиент N на право получения 5%-ной скидки. Если нет, счет не выписывается и отгрузка не производится.

Рекомендуется предусмотреть возможность выставления счетов по соответствующим прайс-листам только для одобренных клиентов в автоматизированной системе. В ней можно четко разделить обязанности: вводить прайс-листы в систему и делать их привязку к клиентам вправе сотрудник финансового отдела, а вносить количественную информацию в счета – сотрудник отдела продаж. В таком случае контроль над ценами остается в финансовом отделе, а выписывать счета может отдел продаж.

Условия поставок.

С одними клиентами компания работает по факту оплаты, с другими – по предоплате или в кредит. На отнесение клиента к той или иной группе влияют

объем продаж, репутация клиента на рынке, время работы с компанией. Критерии включения клиентов в ту или иную группу, как и в случае с ценами, должны быть формализованы (например, в «Кредитной политике»).

Кроме прочего, должны быть определены правила установления кредитных лимитов (лимитов кредитной отгрузки), то есть максимально возможная сумма, на которую может быть отпущен товар с отсрочкой платежа тому или иному клиенту, и сроков кредитования.

Для осуществления оценки системы контроля продаж необходимо:

3.2.1. Сделать выборку клиентов, которым предоставляются скидки, проверить на предмет соответствия условиям включения их в список льготников.

3.2.2. Сделать выборку счетов на продажу, сверить счета с одобренными прайс-листами.

3.2.3. Сделать выборку из кредитных клиентов, протестировать на предмет возможного превышения одобренных кредитных лимитов и сроков кредитования.

3.2.4. Сделать выборку из счетов на продажу, произвести сверку с отгрузочными и платежными документами, сравнить с результатами, полученными при сверке в рабочем порядке.

3.2.5. Изучить причины и суммы крупных списаний дебиторской задолженности.

3.3. Закупки.

Выполнение несложных правил в процессе закупок нередко позволяет значительно сэкономить без ущерба для бизнеса. Классическим риском при закупках является выбор поставщика, предоставляющего не самые выгодные условия поставки. Снизить этот риск поможет разделение полномочий сотрудников и выбор поставщиков по тендеру.

Разделение функций.

Лучшей практикой считается, когда за закупки отвечает специально выделенный сотрудник или отдел. При этом он не должен отвечать за приемку работ, связанных с использованием закупаемых услуг или списанием приобретенных материалов. Кроме того, ни сотрудник, ни отдел не должны иметь отношения к оплате – это компетенция финансовой службы. На практике обязанности в области закупок нередко распределяются между разными отделами по принципу «с чем работаю, то и закупаю». При таком подходе вероятность откатов сотрудникам возрастает в несколько раз.

Выбор поставщика.

Все закупки рекомендуется проранжировать по степени материальности (существенности) для организации, в зависимости от этого операция по закупке будет одобряться на разных уровнях управления компанией. Например, в первую группу попадут операции на сумму, не превышающую в эквиваленте 5 тыс. \$, во вторую группу – от 5 тыс. \$ до 10 тыс. \$, в третью – от 10 тыс. \$ до 50 тыс. \$, в четвертую группу – более 50 тыс. \$.

Для каждой группы закупок рекомендуется разработать свою процедуру утверждения. Уровень одобрения при этом повышается по мере увеличения материальности операций. Например, для первой группы может быть достаточно подписи генерального директора предприятия, для четвертой необходимо одобрение президента холдинга.

Чтобы составить представление о допустимом уровне цен для закупок первой группы, достаточно изучить рынок, изучить сайты компаний поставщиков. Повышение же материальности закупки сопровождается внедрением тендерных процедур, хотя в любом случае изучение рынка предшествует тендеру. Тендерные процедуры тоже усложняются по мере повышения материальности закупки.

Самым простым является тендер по звонку – телефонные переговоры с потенциальными поставщиками на предмет уточнения цены и других условий сделки именно для вашей организации. Чтобы иметь возможность проверить полученные сведения, сотрудник отдела закупок должен документировать звонки – заполнять внутреннюю форму, указывая, когда и с кем был разговор, по какому поводу, какая информация была получена. Факсовый тендер предполагает, что его участники должны ответить на высланную им спецификацию по факсу в определенный срок, указав цену и другие условия будущей сделки.

Наиболее сложен и одновременно наиболее надежен так называемый тендер закрытых конвертов, когда ответы от потенциальных партнеров приходят в конвертах, вскрываемых несколькими членами тендерной комиссии. Отдел закупок проводит анализ предложений поставщиков, сравнивая цены, качество, условия оплаты и т. д. После этого членами тендерной комиссии определяется победитель.

Для проведения оценки системы контроля закупок необходимо:

3.3.1. Проанализировать полномочия сотрудников.

3.3.2. Сделать выборку наиболее существенных по сумме закупок, проанализировать полноту тендерной документации, оценить итог тендера.

3.3.3. Связаться с отдельными поставщиками, проигравшими тендер, убедиться, что они действительно в нем участвовали.

3.3.4. Сделать выборку из счетов на оплату, протестировать их на предмет соответствия акту выполненных работ (или приемки полученных материальных ценностей), а также договору по стоимости, цене за единицу, номенклатуре, моменту оплаты.

В случаях с частокупаемыми материальными ценностями рекомендуется проводить тендеры не на каждую закупку, а на определенный период, выбирая предпочтительного поставщика, например, на полгода. Финансовый контролер обычно входит в состав тендерной комиссии, в которой ему отводится одна из главных ролей.

Можно отметить и другие эффективные средства контроля бизнес-процесса «Закупки», например:

- до принятия решения о необходимости произвести какую-либо закупку обязательно сравнивать заявку на закупку с бюджетом. Правильно составленный бюджет является мощнейшим средством борьбы со злоупотреблениями и мошенничествами на уровне руководителей подразделений, подписывающих заявки на закупку;

- обеспечить ограниченный доступ сотрудников к данным о поставщиках, ценах, объемах закупок и другой информации, хранящейся в электронном виде. Таким образом, можно избежать не только утечки конфиденциальной информации, но и несанкционированного изменения данных в корыстных целях;

- правильно разделить обязанности по всей цепочке – от подачи заявки на закупку до проведения платежа. Нельзя, например, допускать, чтобы авторизация заявки и платежа осуществлялась одним и тем же сотрудником.

3.4. Движение товарно-материальных ценностей.

К типичным проблемам материального учета можно отнести недостатки в управлении, организации документооборота и отсутствие материальной ответственности за утрату товарно-материальных ценностей (ТМЦ).

В результате неэффективного управления срываются графики производства, продукция портится при хранении и перемещении, суммы штрафов перевозчикам растут, а оборотные средства предприятий «замораживаются» в запасах.

Другая проблема – плохая организация документооборота. Например, если перемещение товара отражается в журналах учета, то зачастую в них отсутствуют подписи лиц, получивших продукцию. Это также могут быть утеря документов, нарушение сроков передачи первичной документации в бухгалтерию и др.

Наконец, недочеты ТМЦ могут быть следствием того, что не назначены материально-ответственные лица или отсутствуют приборы, позволяющие учитывать количество и качество товарно-материальных ценностей.

Чтобы подобных проблем не было, нужно не только регламентировать процедуры материального учета в организации, но и усовершенствовать систему управления, а также установить необходимые контрольно-измерительные приборы.

Наиболее важные аспекты внутреннего контроля материального учета:

- приемка сырья и материалов. Нужно исключить возможность формирования фиктивных накладных на поступившую продукцию недобросовестными сотрудниками. Для этого в пункте прибытия товара сравнивают оприходованную по документам продукцию с той, что фактически поступила через контрольно-пропускные пункты;

- при приемке дорогостоящего сырья и материалов проводится сплошной контроль качества продукции – это позволит избежать серьезных финансовых потерь и свести к минимуму претензионную работу;

- необходимо досконально описать схему документооборота при приемке сырья, определив последовательность и сроки прохождения первичных документов, и установить ответственных должностных лиц.

Внутренний контроль системы учета ТМЦ, помимо указанных выше, предусматривает и дополнительные мероприятия. К ним относятся введение процедур контроля в процессы разработки и утверждения нормативов расхода сырья и материалов на производство продукции, проведение плановых и внеплановых инвентаризаций, а также контроль расчета оптимальных партий заказа для предотвращения простоев производства и избыточного «замораживания» оборотного капитала.

Хорошие результаты дает независимый анализ оборачиваемости сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции с целью выявления медленно оборачиваемых позиций и продажи неликвидов. При этом цена их реализации определяется комиссией, в состав которой входят сотрудники службы внутреннего контроля.

3.5. Капитальные вложения.

Основные риски, связанные с капитальными вложениями, – это ошибки при выборе проекта или нарушения в ходе его реализации. Последнее предполагает, например, превышение бюджета проекта (построили дорожку, чем планировали), нарушение сроков (построили позже, чем планировали) или даже некорректную реализацию проекта (построили не то, что планировали). Рассмотрим, что можно предпринять для минимизации названных рисков.

Полномочия сотрудников.

Любой проект, связанный с капитальными вложениями, инициируется каким-либо отделом. Этот отдел должен обосновать руководству необходимость выполнения капитального проекта, а когда проект одобрен, фактически исполнять роль менеджера проекта (этапы реализации, сроки, приемка и качество работ, исполнение бюджета). Желательно также назначить финансового контролера проекта. Обычно им является сотрудник финансовой службы/службы внутреннего контроля, который отслеживает исполнение бюджета, готовит отчеты о расходовании средств и своевременно информирует руководство организации о ходе реализации проекта. Совмещать в рамках отдела – инициатора проекта обе функции не рекомендуется, это чревато злоупотреблениями.

Отбор проекта.

Если задача отдела-инициатора – доказать необходимость проекта, то задача финансового контролера – принять участие в создании такой системы отбора, которая позволила бы выбирать для реализации только действительно выгодные для организации проекты.

Отбор проектов для будущей реализации обычно осуществляется по критериям соответствия стратегии развития организации, стоимости, а также по показателям экономической эффективности. Как и в случае с тендером, необходимо ранжировать проекты по материалности, тогда высшее руководство получит возможность сосредоточиться на важнейших из них. Для того чтобы упорядочить инвестиционную деятельность в принципе, рекомендуется формализовать по меньшей мере процедуру принятия решения по проекту, методику оценки показателей эффективности и процесс мониторинга исполнения.

Финансовый контроль.

Первостепенная задача финансового контролера – контроль бюджета проекта, в том числе еще до заключения договора (их может быть несколько в одном проекте). Именно в этот момент, пока не возникли внешние обязательства, руководитель организации должен иметь возможность сказать «нет» в случае превышения бюджета. Снабдить его информацией по бюджету проекта должен финансовый директор. Таким образом, генеральный директор не подписывает договоры без визы финансового директора, финансовый директор не ставит визу на договорах, связанных с капитальными проектами, без отметки финансового контролера. А тот, в свою очередь, проверяет бюджет перед рассмотрением каждого договора и сообщает финансовому директору о статусе («в бюджете» или «не в бюджете»).

Что предпринять для оценки системы контроля капитальных вложений:

3.5.1. Проанализировать разделение обязанностей в процессе инициации и одобрения проектов.

3.5.2. Сделать выборку наиболее материальных из уже реализованных проектов, сравнить заявленные на этапе одобрения и фактические результаты проекта.

3.5.3. Сделать выборку капитальных затрат в учетной системе, проверить наличие внутренних одобрений на реализацию капитальных проектов, к которым относятся эти затраты.

3.5.4. Сверить данные по начислениям и оплатам в отдельных статус-отчетах с данными в учетной системе.

Другой важной задачей финансового контролера является подготовка статус-отчетов. Стандартный статус-отчет содержит следующую информацию по каждому проекту: детализированный бюджет, суммы заключенных договоров, сведения по начислениям и платежам. Кроме того, в статус-отчете рекомендуется указывать примерный срок окончания проекта и сумму предстоящих расходов (по оценке менеджера). Статус-отчет необходимо готовить регулярно, например, раз в неделю, и рассылать топ-менеджерам организации. Располагая этой информацией, руководители при необходимости смогут вовремя вмешаться в ход реализации проекта.

Чтобы информация в статус-отчетах была надежной, финансовый контролер проекта должен периодически сверять свои отчеты с данными в учетной системе (по начислениям и оплатам). При этом учет должен вестись в разрезе проектов.

Исполнение предложенных правил позволит организации сохранить свои активы и существенно снизить риски злоупотреблений со стороны сотрудников. Однако важно помнить, что любой контроль перед внедрением должен пройти тест на рентабельность: затраты на его поддержку не должны превышать выгоды, которые он приносит.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ В ПОДГОТОВКЕ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОЕКТА

Нелепко Татьяна Николаевна

Академия управления при Президенте Республики Беларусь, Минск
tanchik26.97@mail.ru

Под информационными и коммуникационными технологиями понимают различные устройства, механизмы, способы, алгоритмы обработки информации. Информационные технологии являются движущей силой, поскольку сочетание цифровых технологий и ресурсов дает большие возможности для расширения горизонтов и улучшения качества обучения, преподавания и подготовки.

Средства информационно-коммуникационных технологий можно разделить на:

- обучающие – сообщают знания, формируют умения, навыки учебной или практической деятельности, обеспечивая необходимый уровень усвоения;
- тренажеры – предназначены для отработки разного рода умений и навыков, повторения или закрепления пройденного материала;
- информационно-поисковые и справочные – сообщают сведения, формируют умения и навыки по систематизации информации;