



Корпоративные финансы

Тема 4. Организация финансовой деятельности

Васильева Анастасия Владимировна к.э.н., доцент

avandreeva@mail.ru

vasileva.av@rea.ru

Под финансовой деятельностью организации

следует понимать часть ее экономической деятельности, связанной с обеспечением движения денежных потоков, денежным покрытием текущих и инвестиционных потребностей, определением и поддержанием пропорций в формировании денежных средств и финансовых ресурсов, осуществлением финансового контроля за оперативным, текущим и стратегическим развитием бизнеса. Особенности финансовой деятельности организаций состоят в ее высокой трудоемкости и исключительной важности в ведении бизнеса.

К основным *задачам* финансовых служб организации относятся:

- формирование и мобилизация источников текущего обеспечения деятельности организации,
- финансирование текущих денежных расходов и инвестиций,
- финансовый контроль.

В рыночных условиях хозяйствования важнейшими задачами финансовых служб организаций являются:

- выполнение финансовых обязательств перед бюджетом, банками, поставщиками, работниками организации,
- организация расчетов,
- контроль за использованием собственных и заемных средств,
- организация управления финансовыми потоками в целях наиболее эффективного использования собственного и привлеченного капитала и получения максимальной прибыли.



▶ Финансовые службы в системе управления организации

Задачи финансовой службы



Финансовый директор

Финансовый аналитик
(бюджетирование и оценка
финансового состояния
предприятия, экономический
анализ)

Финансовый менеджер
(оперативное управление
финансами предприятия,
контроль платежей, работа с
внешними финансовыми
институтами, разработка
инвестиционной политики)

Бухгалтерия (бухгалтерский,
налоговый, финансовый и
управленческий учет)

Средняя туристическая фирма

Планово-экономический
отдел (бюджетирование и
оценка состояния
предприятия, экономический
анализ)

Финансовый отдел
(оперативное управление
финансами предприятия,
работа с внешними
финансовыми институтами,
разработка инвестиционной
политики)

Бухгалтерия (бухгалтерский,
налоговый, финансовый и
управленческий учет)

Группа управленческого
учета

Группа внутреннего
аудита и разработки
информационных
технологий

Крупная туристическая фирма

Функции финансовой службы организации могут быть представлены и в другом виде:

Управление налогами	<ul style="list-style-type: none">- планирование налогов;- учет налогов;- исполнение налоговых обязательств
Финансовый анализ и планирование	<ul style="list-style-type: none">- финансовое планирование;- исполнение финансового плана;- финансовый анализ
Управление денежным оборотом	<ul style="list-style-type: none">- контроль расчетов;- регулирование расчетов;- привлечение финансовых ресурсов;- формирование финансовых результатов
Управление финансовыми отношениями	<ul style="list-style-type: none">- управление дебиторской задолженностью;- управление кредиторской задолженностью и кредитами;- управление инвестициями

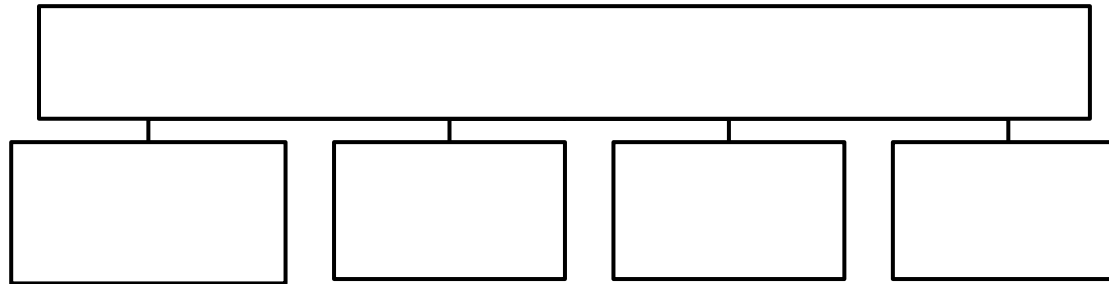
Функция финансов организации по группам

Функции, осуществляемые головной организацией	Модель оперативного управления	Модель стратегического управления	Модель финансового контроля
Стратегическое планирование	Стратегическое планирование реализуется в отношении всех дочерних организаций в виде разработки и управления стратегических планов.		Стратегические планы дочерних организаций, обществ не разрабатываются
Бюджетирование	Бюджетирование осуществляется в отношении как головной, так и дочерних организаций. Составляется и утверждается консолидированный бюджет головной компании, объединяющий показатели всех дочерних структур.		Показатели бюджетов дочерних предприятий не включаются в консолидированный бюджет головной организации.
Оперативное управление финансовыми ресурсами	Осуществляется оперативное управление финансовыми ресурсами за счет управления финансовым потоком дочерних организаций, контроля за дебиторской задолженностью, разработкой ценовой политики.	Оперативное управление не осуществляется	Оперативное управление не осуществляется
Оценка эффективности деятельности, система показателей	Оценка эффективности деятельности проводится на основании регулярной отчетности с использованием различных показателей, отражающих результаты оперативной деятельности.	Оценка эффективности деятельности проводится на основании регулярной отчетности с использованием различных показателей, отражающих достижение стратегических целей.	Оценка эффективности деятельности проводится по итогам года на основании финансовых показателей

Тип модели	Функция стратегического управления		Функция оперативного управления		Функция контроля	
	Принятие решений в области разработки стратегической политики управления финансами холдинговой компании в целом; постановка тактических задач в отношении дочерних организаций.		Постановка оперативных задач; контроль текущей деятельности дочерних организаций		Контроль за выполнением задач и достижением целей; контроль за финансовыми показателями.	
	Головная организация	Дочерние организации	Головная организация	Дочерние организации	Головная организация	Дочерние организации
Модель 1-го (модель оперативного управления)	+	-	+	+	+	+
Модель 2-го (стратегического управления)	+	-	-	+	+	+
Модель 3-го (модель финансового контроля)	-	-	-	+	+	+

Распределение функций управления финансами
в зависимости от модели управления

ФИНАНСОВАЯ СЛУЖБА



Функции

Финансовое планирование, бюджетирование, составление бизнес-планов; Финансовый анализ и контроль; Управление финансовыми потоками; Разработка инвестиционных потоков; Составление аналитической отчетности.

Оперативное управление свободными денежными ресурсами; Взаимодействие с кредитными и прочими финансовыми организациями; Привлечение источников финансирования

Ведение бухгалтерского, налогового и статистического учета; Составление бухгалтерской отчетности и налоговых деклараций; Взаимодействие с налоговыми органами, внебюджетными фондами и органами статистики.

Осуществление мероприятий финансового контроля; Проверка достоверности финансовой отчетности

Могут возникнуть конфликт интересов:

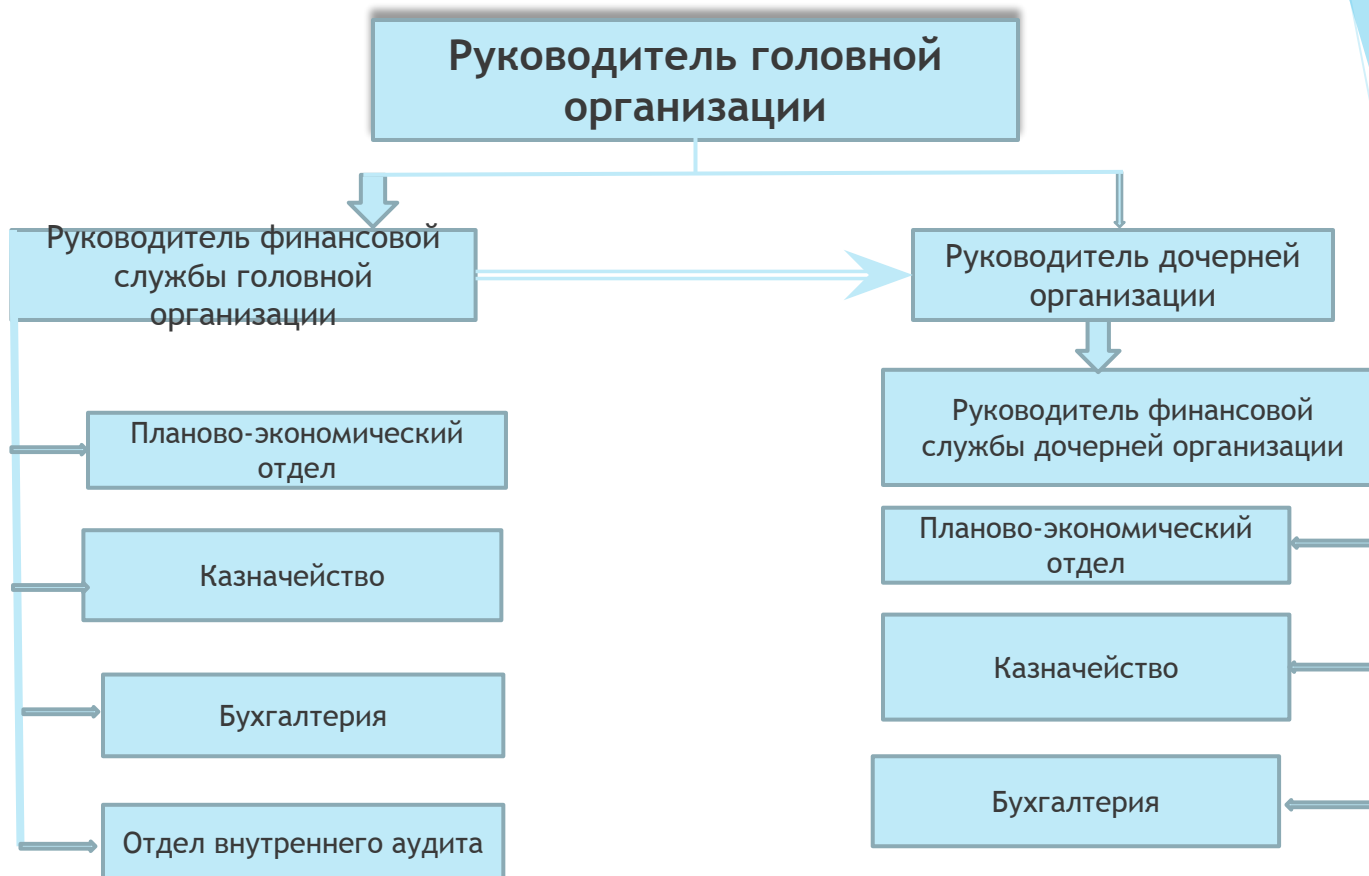
- учредителей обществ между собой по поводу долей в первоначальном капитале, и, соответственно, степени влияния каждого на развитие бизнеса;
- собственников обществ и менеджмента по поводу величины последующих вкладов в уставный (складочный) капитал;
- высшего менеджерского персонала и прочих сотрудников по поводу величины заработной платы и других условий труда;
- акционеров, обществ, менеджмента и трудового коллектива по поводу распределения прибыли и направлений ее использования – на выплату дивидендов, на развитие организации, на материальное поощрение сотрудников;
- организаций-участников холдинга между собой по поводу распределения финансовых результатов.

К централизованным функциям по управлению финансами в интегрированной структуре можно отнести:

- определение финансовой стратегии развития бизнеса группы в целом;
- разработка инвестиционной, кредитной, налоговой политики предпринимательского объединения;
- регулирование финансовых потоков группы;
- разработка перспективных финансовых планов, утверждение текущих и оперативных планов;
- разработка системы бюджетирования в группе;
- определение системы внутреннего ценообразования;
- утверждение инвестиционных проектов и контроль над эффективностью использования инвестиций;
- разработка учетной политики для целей бухгалтерского, налогового и управленческого учета;
- осуществление консолидированного учета в группе;
- утверждение направлений расходования прибыли;
- осуществление контроля над финансовой деятельностью организаций-участников интегрированной структуры;
- разработка показателей, характеризующих эффективность деятельности управляемых структур;
- разработка состава, содержания и периодичности финансовой отчетности, предоставляемой головной организации со стороны дочерних;
- контроль достоверности финансовых отчетов методом проведения ревизий и аудиторских проверок;
- анализ финансового состояния дочерних организаций.

Функции, осуществляемые головной организацией	Модель оперативного управления	Модель стратегического управления	Модель финансового контроля
Стратегическое планирование	Стратегическое планирование реализуется в отношении всех дочерних организаций в виде разработки и утверждения стратегических планов		Стратегические планы дочерних организаций обществ не разрабатываются.
Бюджетирование	Бюджетирование осуществляется в отношении как головной, так и дочерних организаций. Составляется и утверждается консолидированный бюджет головной компании, объединяющий показатели всех дочерних структур.		Показатели бюджетов дочерних организаций не включаются в консолидированный бюджет головной организации.

Функции, осуществляемые головной организацией	Модель оперативного управления	Модель стратегического управления	Модель финансового контроля
Оперативное управление финансовыми ресурсами	Осуществляется оперативное управление финансовыми ресурсами за счет управления финансовым потоком дочерних организаций, контроля за дебиторской задолженностью, разработка ценовой политики.	Оперативное управление не осуществляется.	Оперативное управление не осуществляется.
Оценка эффективности деятельности, система показателей	Оценка эффективности деятельности проводится на основании регулярной отчетности с использованием различных показателей, отражающих результаты оперативной деятельности.	Оценка эффективности деятельности проводится на основании регулярной отчетности с использованием различных показателей, отражающих достижение стратегических целей.	Оценка эффективности деятельности проводится по итогам года на основании финансовых показателей.



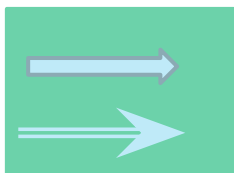
управляющие связи по линии организации
связи согласования по линии функциональной службы

К преимуществам данного вида структур можно отнести:

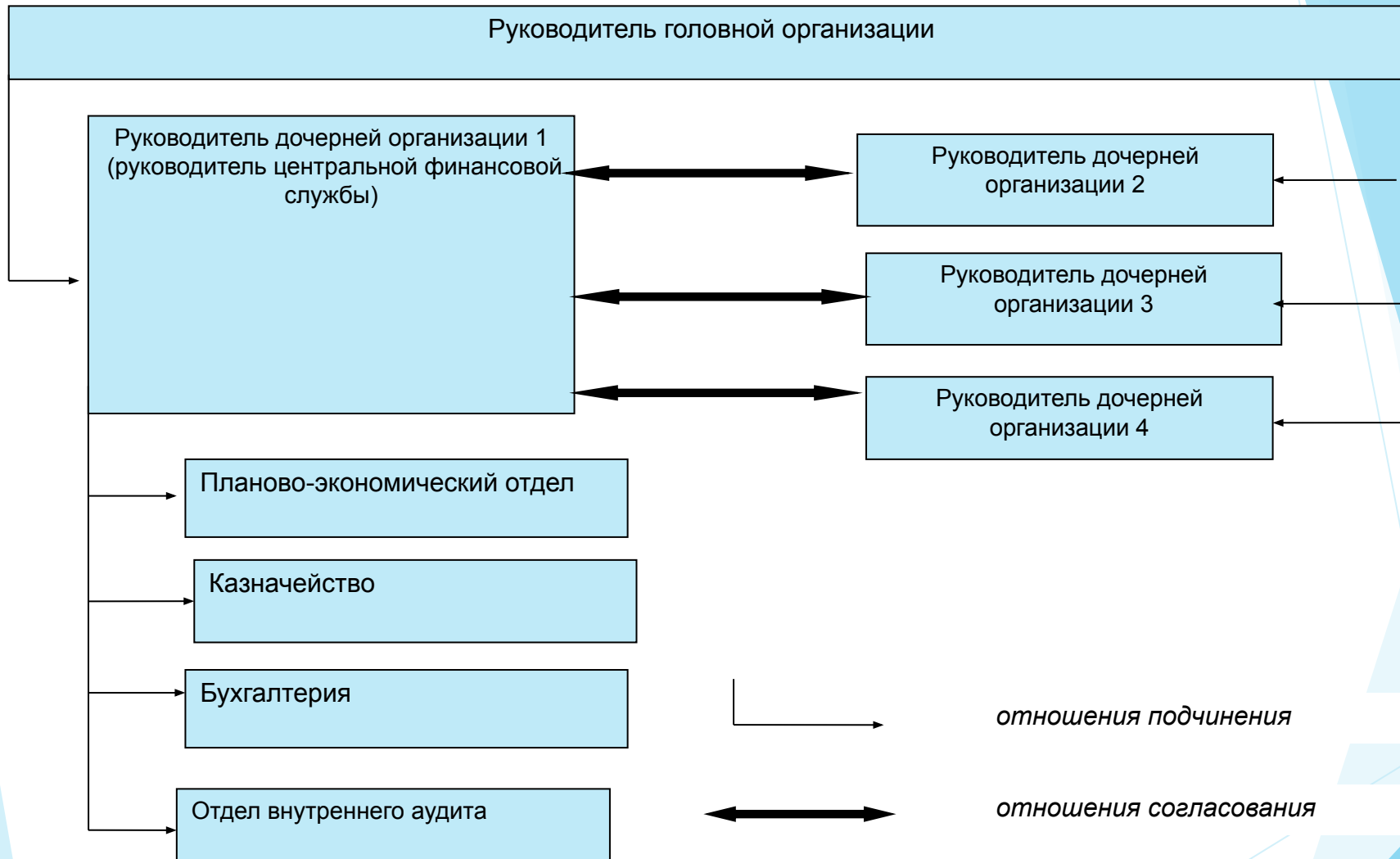
- ▶ перенос ответственности за достижение показателей на уровень дочерних организаций, ориентация организаций на достижение конечных результатов деятельности;
- ▶ повышение оперативности управления за счет децентрализации принятия оперативных управленческих решений.

Недостатками структуры являются:

- ▶ вероятность отклонения деятельности дочерних организаций от целей интегрированной структуры, холдинга в связи с отсутствием оперативного контроля текущей деятельности и невозможности оперативного управления;
- ▶ снижение эффективности использования ресурсов за счет децентрализованной политики управления денежными средствами;
- ▶ снижение координации деятельности подразделений;
- ▶ рост затрат на содержание управленческого аппарата за счет дублирования функций;
- ▶ снижение эффективности использования трудовых ресурсов финансовых служб за счет ограничения их деятельности в рамках одной организации.



→ управляющие связи по линии организации
 ⇨ связи согласования по линии функциональной службы



Достоинствами централизованной модели являются:

- ▶ повышение оперативности управления за счет снижения количества и уровней функциональных структур;
- ▶ повышение качества финансового контроля за счет унификации функций управления и учета;
- ▶ снижение издержек интегрированной структуры, холдинга за счет централизации функций и оптимизации использования трудовых ресурсов.

Задачи организации документооборота при управлении финансами относятся:

- ▶ определение видов договоров поставки;
- ▶ организация контроля за их исполнением; установление порядка контроля правильности, целесообразности и эффективности оформления и выполнения договоров поставки;
- ▶ составление графика документооборота;
- ▶ определение обязанностей и ответственности сторон договора и должностных лиц организации.

Договор поставки — договор, по которому поставщик (продавец), осуществляющий предпринимательскую деятельность, обязуется передать (продать) в обусловленный срок (сроки) производимые товары в собственность покупателю, а последний обязуется принять товар и уплатить за него согласованную денежную сумму.

В процессе исполнения договора поставки выделяются три этапа подготовки и движения документов:

- 1) распределение функций в процессе выбора поставщиков и сбора информации;
- 2) составление договора и юридический контроль;
- 3) определение ответственных исполнителей.

Организационно-технологический процесс исполнения договора включает 3 этапа:

- ▶ Этап I - оформление договора.
- ▶ Этап II - контроль за исполнением договора поставки.
- ▶ Этап III - оформление закрытия договора.

Этап I. Оформление договора

1. *Отдел снабжения* оформляет проект договора и представляет его в финансовую службу.
2. *Финансовая служба* при согласии с содержанием договора визирует его и передает для юридического контроля в юридическую службу; в случае несогласия возвращает договор со своими замечаниями на доработку в отдел снабжения.
3. *Юридическая служба* при согласии с содержанием договора визирует его и передает в отдел снабжения для оформления сделки с поставщиком; в случае несогласия возвращает договор со своими замечаниями на доработку в финансовую службу.
4. *Отдел снабжения* присваивает договору номер, оформляет его в двух экземплярах, организует подписание договора контрагентом, делает необходимое количество копий договора и передает договор с визами юридической и финансовой службы, подписями и печатями другой стороны на подпись генеральному директору организации.
5. После подписания генеральным директором *отдел снабжения* передает уже полностью оформленный договор в финансовую службу на регистрацию.
6. *Финансовая служба* регистрирует договор и передает его копии в юридическую службу, бухгалтерию и отдел снабжения - исполнителю.

Этап II. Контроль исполнения договора поставки

1. Исполнитель (уполномоченное организацией лицо на контракт с контрагентом) при наличии в договоре условия о предоплате организует получение с поставщика счета на предоплату.

2. Исполнитель передает полученный счет в финансовую службу на визу.

3. Финансовая служба удостоверяется в наличии договора, свободных оборотных средств, определяет возможность оплаты, визирует счет и передает его на

подпись к оплате генеральному директору.

4. Подписанный генеральным директором счет передается в бухгалтерию для оплаты, где регистрируется в журнале представленных на оплату документов.

Этап II. Контроль исполнения договора поставки

5. *Бухгалтерия* проводит оплату и передает копии платежных поручений исполнителю.

6. *Исполнитель* уведомляет поставщика об оплате по данным бухгалтерии.

7. *Бухгалтерия* еженедельно (по пятницам) представляет в финансовую службу данные о дебиторской и кредиторской задолженности.

Форма 2 Журнал учета дебиторской и кредиторской задолженности

Дебиторы

Наименование поставщика	Номер договора	Дата платежа	Сумма платежа
-------------------------	----------------	--------------	---------------

Кредиторы

Наименование поставщика	Номер договора	Дата поставки	Сумма поставки
-------------------------	----------------	---------------	----------------

8. *Финансовая служба* на основании данных бухгалтерии анализирует дебиторскую и кредиторскую задолженность по каждому поставщику, а также определяет, по каким договорам превышены предельные сроки поставки. И еженедельно (по понедельникам) представляет отчет о просроченной дебиторской задолженности генеральному директору и в отдел снабжения для принятия необходимых мер.

Этап II. Контроль исполнения договора поставки

9. Форма 3 Журнал учета просроченной дебиторской задолженности

Наименование поставщика груза	Номер договора	Дата платежа	Сумма платежа	Объем поставки	Дата поставки по контракт	Нарушение сроков поставки в днях
-------------------------------	----------------	--------------	---------------	----------------	---------------------------	----------------------------------

Этап III. Оформление закрытия договора

1. *Исполнитель* проверяет наличие доставленных товаров по данным бухгалтерии, их соответствие условиям контракта.
2. *Исполнитель* проверяет соответствие качества доставленных товаров характеристикам и качеству товаров, оговоренным в контракте с фирмой-поставщиком.
3. При окончании срока действия договора *исполнитель* составляет акт о закрытии договора и передает его на визу в финансовую службу.
4. *Финансовая служба* проверяет выполнение договора, визирует акт и передает его на визу в юридическую службу.
5. *Юридическая служба* удостоверяется в юридической правильности закрытия договора, визирует акт и возвращает исполнителю для оформления закрытия договора.
6. *Исполнитель* присваивает акту номер, оформляет его в двух экземплярах, организует подписание акта с контрагентом, делает необходимое количество копий и передает акт с подписями и печатями другой стороны и визами юридической финансовой служб на подпись генеральному директору.
7. После подписания генеральным директором полностью оформленный акт о закрытии договора и его копии передаются в *финансовую службу* для регистрации.
8. *Финансовая служба* регистрирует акт и передает его копии в бухгалтерию, юридическую службу и отдел снабжения.
9. *Финансовая служба* ежемесячно представляет в отдел снабжения сведения о неисполненных договорах.

Цели финансового контроля организации – обеспечить минимизацию финансовых рисков и минимизацию оттока денежных средств, достичь заданных параметров финансовой деятельности организации.

Минимизация финансовых рисков заключается в разработке и реализации мер, предупреждающих возникновение событий, влекущих финансовые потери организации. К таким рискам относятся:

- ▶ риск *неплатежей* покупателей;
- ▶ риск *финансовых санкций* со стороны контролирующих органов, в том числе налоговых;
- ▶ риск *сбоев* в платежно-расчетной системе.

№ п/п	Критерии	Расчет	Информация
1.	Уровень налоговой нагрузки ниже средней	Отношение суммы уплаченных налогов и оборота (выручки)	Отчетность налоговых органов, данные Росстата.
2.	Наличие убытков в течение нескольких налоговых периодов	Учетная деятельность в течение двух и более лет	Бухгалтерская отчетность, налоговая отчетность
3.	Значительная величина налоговых вычетов по НДС	База для расчета НДС, уплачиваемого в бюджет, не должна быть меньше суммы показателей - фонд оплаты труда, - ЕСН, - амортизация, - уплачиваемые проценты по займам, - прибыль, - стоимость услуг сторонних организаций, находящихся на специальных налоговых режимах (УСН, ЕНВД, ЕСНХ).	Бухгалтерская отчетность, статистическая отчетность, объяснительные записки по требованию налоговых органов.

№ п/п	Критерии	Расчет	Информация
4.	Опережающий темп роста расходов над темпом доходов.	Отношение показателей отчетного периода к показателям соответствующего периода прошлого периода.	Форма 2 бухгалтерской отчетности.
5.	Среднемесячная заработная плата одного работника ниже среднеотраслевого уровня.	Фонд оплаты труда к среднемесячной численности персонала.	Официальные Интернет- сайты Росстата www.gks.ru , сборники экономико-статистических материалов Росстата. Официальные запросы в территориальные органы Росстата или налоговые органы, официальные Интернет-сайты управлений ФНС РФ.
6.	Значительные отклонения в сторону уменьшения уровней рентабельности от среднеотраслевой (более 10%)	Отношение прибыли к продажам, отношение прибыли к стоимости активов.	Данные бухгалтерского учета.

ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

ВИДЫ:

За товары, работы, услуги, срок оплаты которых не наступил	Срочная ДЗ
За товары... неоплаченные в срок	Просроченная ДЗ
По вексям полученным	Наличная и безналичная
По расчетам с бюджетом	Оформленная и вексями
По расчетам с персоналом	Сомнительная, безнадежная, «чистая»
Прочие виды ДЗ	Суммарная и поэлементная

АНАЛИЗ ДВИЖЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

Виды ДЗ	Остаток на начало, т.р.	Остаток на конец, т.р.	Изменения, т.р.
ДЗ, платежи по которой ожидаются более чем через 12 мес.	200	170	-30
в т.ч. сомнительная ДЗ	10	10	0
ДЗ, платежи по которой ожидаются в течение года	405	450	+ 45
ИТОГО:	615	630	+ 15

АНАЛИЗ ДВИЖЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

Показатель длительности дебиторской задолженности (ДДЗ) =

(Средняя дебиторская задолженность : Выручка от реализации) x Д,

где Д - число дней в году.

$$\text{ДДЗ} = \frac{(615 + 630) : 2}{3460} \times 365 = 65 \text{ (дней)}$$

СПОСОБЫ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ И ВЗИМАНИЯ ПРОСРОЧЕННОЙ ДЗ

1. Оплата наличными («cash»).
2. Предварительная оплата.
3. Авансовые платежи.
4. Аккредитивная форма расчетов
5. Чековая форма расчетов.
6. Гарантии третьей стороны.
7. Страхование.
8. Вексельная форма расчетов.
9. Продажа долгов с дисконтом.
10. Коммерческий кредит.
11. Залоговые сделки.
12. лизинговые сделки.
13. Факторинг.
14. Форфейтинг.
15. Погашение долгов высоколиквидными ценностями.
16. Объявление должника банкротом или передача кредитору пакета
Акций должника.
17. Бартерные сделки

ФОРФЕЙТИНГ-

Это операция по приобретению финансовым агентом (форфейтором) коммерческого обязательства заёмщика (покупателя, импортёра) перед кредитором (продавцом, экспортёром).

Операция является специфической формой кредитования торговых операций. Основное условие форфейтинга состоит в том, что все риски по долговому обязательству переходят к форфейтору без права оборота на обязательства продавца.

ФОРФЕЙТИНГ

1. Экспортер связывается с форфейтером и запрашивает информацию о стоимости финансирования. Получив ответ, решает, приемлемы ли предлагаемые условия.
2. Если предлагаемые условия интересны, экспортер заключает контракт на поставку, с учетом условий финансирования.
3. Экспортер заключает с форфейтером соглашение (договор цессии) о выкупе платежного обязательства импортера.
4. Отгрузка продукции.
5. Предоставление документов, подтверждающих факт отгрузки товара.
6. Оплата.

ФАКТОРИНГ-

это комплекс финансовых услуг для производителей и поставщиков, ведущих торговую деятельность на условиях отсрочки платежа.

В операции факторинга обычно участвуют три лица: **фактор** (факторинговая компания или банк) — покупатель требования, **поставщик товара** (кредитор) и **покупатель товара** (дебитор).

ФАКТОРИНГ

Основной деятельностью факторинговой компании является кредитование поставщиков путём выкупа краткосрочной дебиторской задолженности, как правило, не превышающей 180 дней. Между факторинговой компанией и поставщиком товара заключается договор о том, что ей по мере возникновения требований по оплате поставок продукции предъявляются счета-фактуры или другие платёжные документы. Факторинговая компания осуществляет дисконтирование этих документов путём выплаты клиенту 75–90 % стоимости требований. После оплаты продукции покупателем факторинговая компания доплачивает остаток суммы поставщику, удерживая процент с него за предоставленный кредит и комиссионные платежи за оказанные услуги.

Схема открытого факторинга (с уведомлением дебитора об уступке)

Продавец отгружает товар (оказывает услуги, выполняет работы) Покупателю с отсрочкой платежа.

2. Продавец предоставляет в Банк (факторинговую компанию) подтверждающие отгрузку товара (оказания услуг, выполнения работы) документы.

3. Банк по предоставленным документам финансирует Продавца до 90 % от номинальной стоимости требования.

4. Покупатель в последующем рассчитывается с Банком в размере 100 %.

5. Банк переводит Продавцу оставшуюся сумму (от 10 %) за вычетом своего вознаграждения.

Схема закрытого факторинга

(без уведомления)

1. Продавец отгружает товар (оказывает услуги, выполняет работы) Покупателю с отсрочкой платежа.
2. Продавец предоставляет в Банк (факторинговую компанию) подтверждающие отгрузку товара (оказания услуг., выполнения работ) документы.
3. Банк по предоставленным документам финансирует Продавца до 90 % от номинальной стоимости требования.
4. Покупатель в последующем рассчитывается с Продавцом в размере 100 %.
5. Продавец перечисляет поступившую оплату в размере 100 % на счет Банку.
6. Банк производит из поступившей оплаты погашение задолженности по финансированию, удерживает вознаграждение и переводит Продавцу оставшуюся сумму.

Форфейтинг, как и факторинг, является разновидностью финансового механизма кредитования организаций под имеющуюся дебиторскую задолженность. Однако между этими двумя, на первый взгляд, похожими инструментами имеются довольно существенные различия:

- По срокам;
- По сегменту бизнеса;
- По степени риска;
- По сумме выкупаемого долга;
- По дополнительным услугам;
- По переуступке долга;
- По участие третьих лиц.

МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ

1. Анализ дебиторов (по критериям их платежеспособности и деловой репутации).
2. Анализ реальной стоимости ДЗ (с выделением сомнительной и безнадежной ДЗ).
3. Анализ динамики и состава ДЗ, а также периода ее инкассации в предшествующем периоде.
4. Анализ ДЗ по видам продукции (услуг) для выявления невыгодных с точки зрения инкассации ДЗ.
5. Контроль за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности (маржа между ДЗ и КЗ не более 5 %).
6. Усиление контроля состояния расчетов с покупателями по просроченным или отсроченным платежам, формирование принципов осуществления расчетов с контрагентами на предстоящий период (сроков платежа и форм расчетов).

МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ

РАБОТА ПО ТОВАРНОМУ КРЕДИТОВАНИЮ:

7. Выявление финансовых возможностей предоставления предприятием товарного (коммерческого кредита).
8. Определение возможной суммы оборотных активов, отвлекаемых в ДЗ по товарному (коммерческому) и потребительскому кредиту, а также по выданным авансам.
9. Определение состава и оценка предстоящих дебиторов.
10. Лимитирование размеров предоставляемого кредита (исходя из финансовых возможностей предприятия, прогнозируемого числа получателей кредита и оценки уровня кредитного риска).
11. Пересмотр соотношения продаж в кредит и по предоплате (исходя из кредитных историй плательщиков).
12. Оценка размеров финансовых потерь от отвлечения оборотных активов и возможностей их компенсации.

МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ

13. Понижение ДЗ на сумму безнадежного долга.
14. Ориентация на возможно большее количество покупателей для снижения риска неуплаты товара одним или рядом крупных покупателей.
15. Предоставление скидок покупателям при досрочной оплате товара (услуги) для повышения коэффициента инкассации.
16. Формирование условий обеспечения взыскания ДЗ.
17. Формирование системы штрафных санкций за просрочку исполнения обязательств.
18. Определение процедуры взыскания ДЗ.
19. Рассмотрение возможностей продажи ДЗ (факторинг), учет векселей и т.п.

Задачи внутреннего контроля:

- ▶ соблюдение принятой в организации политики (стратегии);
- ▶ - обеспечение сохранности имущества организации;
- ▶ - обеспечение сохранности информации;
- ▶ - соблюдение требований законодательства;
- ▶ - достоверности и полноты информации в системе бухгалтерского учета;
- ▶ - своевременность формирования достоверной финансовой отчетности;
- ▶ - организации профилактических мер по предотвращению искажению информации и возникновения ошибок;
- ▶ - состояния исполнительской дисциплины персонала.

Система внутреннего контроля



- ▶ *Среда контроля* включает стиль и основные принципы управления организацией, организационную структуру, распределение ответственности и полномочий, кадровую политику, порядок подготовки бухгалтерской отчетности для внешних пользователей, порядок осуществления внутреннего управленческого контроля и подготовки отчетности для внутренних целей, соответствие хозяйственной деятельности организации требованиям действующего законодательства.

- ▶ Система бухгалтерского учета направлена на определение, накопление, классификацию, анализ, регистрацию и представление отчетности о хозяйственных операциях организации, а также на учет активов. Руководство организации должно получать адекватное представление о порядке ведения бухгалтерского учета с целью оценки возможных рисков.

Система бухгалтерского учета в организации строится в соответствии с Федеральным Законом «О бухгалтерском учете», устанавливающим жесткие требования к первичным документам, принимаемым к бухгалтерскому учету. Несоблюдение требований указанного закона свидетельствует не только о низком профессиональном уровне бухгалтерской службы, но и низкой исполнительской дисциплине всего персонала организации.

- ▶ Средства контроля выступают инструментами организации контрольной среды. К ним относятся должностные инструкции персонала, технические средства защиты информации. В средства контроля могут быть включены обязательный инструктаж, обучение персонала правилам соблюдения внутренних требований организации к обеспеченности сохранности активов и информации.

Организация финансовой деятельности базируется на принципах управления финансами организации, направленных на минимизацию финансовых рисков, обеспечение сохранности имущества собственника, формирование эффективной системы расчетов, повышение конкурентоспособности организации.

ОСНОВНЫЕ ОБЛАСТИ АНАЛИЗА

1. Персонал

(определение текущих уровней квалификации и оплаты труда приобретаемых специалистов):

- ❑ Выявите работников, указанных в патентах.
- ❑ Узнайте мнения поставщиков и покупателей о работниках.
- ❑ Сравните уровни оплаты в компании со средними по отрасли.
- ❑ Определить коэффициент текучести кадров.
- ❑ Изучите долгосрочные компенсационные соглашения.

ОСНОВНЫЕ ОБЛАСТИ АНАЛИЗА

2. Патенты

(анализ стоимости обладания данными патентами количества лет, оставшихся до истечения их срока и (особенно) ожидаемого денежного потока от использования патентов до истечения их срока):

- ❑ Определите ежегодные издержки на продление патента.
- ❑ Оцените текущую выручку от использования патента.
- ❑ Определите масштабы и возможные издержки текущих судебных процессов по защите патентов.

ОСНОВНЫЕ ОБЛАСТИ АНАЛИЗА

3. Бренд

(оценка прироста прибыли, который можно получить за счет использования этого бренда, относительно затрат на его поддержание):

- ❑ Определение размера ежегодных выплат за использование торговой марки.
- ❑ Определение отсутствия обременения титула бренда.
- ❑ Выяснение суммы и сроков всех денежных поступлений от использования бренда.
- ❑ Определение суммы и типа судебных издержек, необходимых для защиты бренда.
- ❑ Определение проблем, которые могут возникнуть при использовании бренда

ОСНОВНЫЕ ОБЛАСТИ АНАЛИЗА

4. Производственные мощности

(анализ возраста и полезности приобретаемых машин и оборудования):

- ❑ Определение накладных расходов по объекту.
- ❑ Определение оборудования, которое надо заменить.
- ❑ Оценка затрат на техобслуживание действующего оборудования.
- ❑ Определение максимальной производственной мощности.
- ❑ Анализ степени экологической опасности объекта.
- ❑ Определение затрат на модификацию с целью повышения производственной мощности объекта.

ОСНОВНЫЕ ОБЛАСТИ АНАЛИЗА

5. Активы и пассивы

(полный анализ всех статей бухгалтерского баланса).

НАПРАВЛЕНИЯ АНАЛИЗА АКТИВОВ:

- ❑ Проведение аудита основных средств.
- ❑ Оценка стоимости основных средств.
- ❑ Выяснение наличия залоговых прав на активы.
- ❑ Определение возможности взыскания дебиторской задолженности.
- ❑ Проверка выверки всех банковских счетов.
- ❑ Проверка наличия и оценки остальных активов.
- ❑ Определение суммы налогового переноса убытков на будущие периоды.

ОСНОВНЫЕ ОБЛАСТИ АНАЛИЗА

5. Активы и пассивы

(полный анализ всех статей бухгалтерского баланса).

НАПРАВЛЕНИЯ АНАЛИЗА ПАССИВОВ:

- ❑ Выверка непогашенного долга с остатками кредитора.
- ❑ Проверка наличия неучтенного долга.
- ❑ Проверка кредиторской задолженности.
- ❑ Проверка начисленных обязательств.

ОСНОВНЫЕ ОБЛАСТИ АНАЛИЗА

6. Рентабельность

(анализ отчета о прибылях и убытках и бухгалтерского баланса):

- ❑ Анализ тенденций изменения выручки, расходов по безнадежным долгам, скидок с продаж, затрат на сырье и материалы, прямых расходов на оплату труда, валовой прибыли, чистой прибыли.
- ❑ Установление величины валовой прибыли по видам продукции (услуг) и по клиентам.
- ❑ Анализ тенденции изменения численности непроизводственного персонала (в расчете на одного крупного клиента и на одну транзакцию.)

ОСНОВНЫЕ ОБЛАСТИ АНАЛИЗА

7. Денежный поток

(анализ бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках и отчета о денежных потоках):

- ❑ Анализ тенденции изменения движения денежных средств до выплат основного долга и процентов.
- ❑ Анализ тенденции изменения оборотного капитала.
- ❑ Сегментация вложений в оборотный капитал по клиентам или видам продукции.
- ❑ Анализ тенденции изменения капитальных закупок.