

DOI: 10.26794/2408-9303-2023-10-1-6-17  
УДК 336.648(045)  
JEL M41, O16, O17

## Реперные точки современного внутрикорпоративного контроля движения капитала при организации и функционировании экономического субъекта

А.В. Бодяко<sup>а</sup>, С.В. Пономарева<sup>б</sup>, Т.М. Рогоуленко<sup>с</sup>

<sup>а</sup> Финансовый университет, Москва, Россия;

<sup>б</sup> Санкт-Петербургский экономический университет, г. Санкт-Петербург, Россия;

<sup>с</sup> Государственный университет управления, Москва, Россия

### АННОТАЦИЯ

Служба внутрикорпоративного финансового контроля (ВФК) – неотъемлемый функциональный элемент системы управления как компанией в целом, так и ее отдельными бизнес-процессами, наряду с бухгалтерским учетом и экономико-финансовым анализом. Значение деятельности специалистов данного подразделения сложно переоценить. В современной экономическо-политической ситуации вывода отечественных компаний за орбиту мирового рынка и ухода из России зарубежных фирм деятельность контролеров и аналитиков предприятия приобретает особую ценность, поэтому сама методология организации контроля должна взвешиваться на предмет ее адекватности текущей обстановке в нашей стране и за рубежом.

В данной статье раскрывается роль внутрикорпоративного финансового контроля в поиске мер стабилизации финансово-хозяйственной деятельности компаний. Основной **целью** своей работы авторы считают исследование адекватности сложившейся системы контроля современным вызовам. Для этого ими раскрыты причины и следствия нового целеориентирования службы ВФК, охарактеризованы его реперные точки, показаны результаты активизации мер внутрикорпоративного финансового контроля, наблюдаемые в современной практике. В методическом разделе исследования описан процесс формирования сигнальных показателей, разрабатываемых на основе собственных внутренних алгоритмов анализ-контроля, учитывающих отраслевую специфику финансово-хозяйственной деятельности. Определенные авторами индикаторы позволяют активизировать меры внутрикорпоративного финансового контроля и получить практические **результаты** в виде разработки антикризисного плана оптимизации затрат и расходов, нивелирования выявленных рисков.

**Ключевые слова:** внутрикорпоративный финансовый контроль; реперные точки; консолидация видов контроля; антикризисные меры; капитал; мониторинг критических ситуаций; риски

**Для цитирования:** Бодяко А.В., Пономарева С.В., Рогоуленко Т.М. Реперные точки современного внутрикорпоративного контроля движения капитала при организации и функционировании экономического субъекта. *Учет. Анализ. Аудит* = *Accounting. Analysis. Auditing*. 2023;10(1):6-17. DOI: 10.26794/2408-9303-2023-10-1-6-17

## Reference and Fiducial Points of Modern Intra-Corporate Capital Flow Control in the Organization and the Functioning of an Economic Entity

A.V. Bodiako<sup>a</sup>, S.V. Ponomareva<sup>b</sup>, T.M. Rogulenko<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Financial University, Moscow, Russia;

<sup>b</sup> St. Petersburg State University of Economics, Saint-Petersburg, Russia;

<sup>c</sup> State University of Management, Moscow, Russia

### ABSTRACT

The internal corporate financial control service (IFC) is an integral functional element of the management system of both the company as a whole and its individual business processes, along with accounting and economic and financial

analysis. It is difficult to overestimate the importance of the activities of the specialists of this unit. In the current economic and political situation of the withdrawal of domestic companies from the orbit of the world market and the departure of foreign firms from Russia, the activities of the company's controllers and analysts are of a real paramount importance, therefore the very methodology of organizing control should be weighed against its adequacy to the current situation in our country and abroad.

This article reveals the role of internal corporate financial control in the search for measures to stabilize the financial and economic activities of companies. The authors consider the main **goal and objective** of their work to be the study of the adequacy of the existing control system to modern challenges. To do this, they revealed the causes and consequences of the new goal-orientation and targeting of the IFC service, characterized its reference points, and showed the results of the intensification of intra-corporate financial control measures activation observed in the modern practice. The methodological section of the study describes the process of generating signal indicators developed on the basis of our own internal analysis-control algorithms that take into consideration the industry specifics of financial and economic activity. The indicators determined by the authors make it possible to activate the measures of internal corporate financial control and obtain practical **results** in the form of developing an anti-crisis plan for optimizing costs and expenses, leveling the identified risks.

**Keywords:** internal corporate financial control; reference and fiducial points; consolidation of types of control; anti-crisis measures; capital; monitoring of critical situations; risks

**For citation:** Bodiako A.V., Ponomareva S.V., Rogulenko T.M. Reference points of modern intra-corporate control of the movement of capital in the organization and functioning of an economic entity. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing.* 2023;10(1):6-17. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408-9303-2023-10-1-6-17

## ВВЕДЕНИЕ

Внутрикорпоративный финансовый контроль на всем историческом пути развития плановой, а затем рыночной экономики служил достижению целей обеспечения оптимальной, рациональной, безопасной и эффективной предпринимательской деятельности. Без контроля бизнес обречен на «затухание» [1].

Специалисты службы ВФК активно занимаются совершенствованием методик сбора, регистрации, систематизации и обобщения учетной информации. Эта важная, но не обозначенная прямо в законодательстве функция контролеров позволяет не только фиксировать недочеты в учете, но и (через отчетность о результатах контрольных процедур) акцентировать внимание руководства компании на их причинах и возможностях развития методологии учетных процессов [2].

Поддерживая мнение аналитиков о том, что предпринимательство существует в достаточно агрессивной бизнес-среде, выживает в ней и даже развивается благодаря своей защитной функции, которую активизирует внешний и внутренний контроль, следует признать, что не все меры первого приветствуются владельцами бизнеса, поскольку им нужно выстоять под натиском разрешительных, сопроводительных, контролирующих и надзирающих государственных органов, расчетливых контрагентов (поставщиков, заказчиков, кредиторов, потребителей), наблюдательных участников рынка и беспокойной общественности. В вопросах внешнего контроля бизнесмены, по сути,

держат оборону, поскольку субъекты внешнего вмешательства мотивированы прежде всего на решение общенациональных задач [3].

Внутренний контроль служит финансовым интересам всех участников корпоративной экономической среды (собственников, акционеров, руководства, администрации, персонала), поэтому сейчас, в условиях санкций и в свете стоящей задачи недопущения массового банкротства компаний (особенно в сфере системообразующего бизнеса), четко обозначилась тенденция сближения интересов субъектов внешнего и внутреннего финансового контроля [4, 5]. При этом на первый план (для всех видов контроля) выходят требования четкого обозначения правил и принципов проведения контрольных процедур, для формирования которых необходимо обладать определенными знаниями, позволяющими осмыслить происходящие в экономике события. Поэтому современные тенденции исследовались тремя путями: определялись причины и следствия нового целеориентирования системы ВФК, характеризовались вопросы выявления реперных точек контроля и управления ими и освещались наиболее показательные результаты практики, подтверждающие активизацию мер ВФК.

## ПРИЧИНЫ И СЛЕДСТВИЯ НОВОГО ЦЕЛЕОРИЕНТИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ

Главная цель системы ВФК — сохранить, но еще лучше — приумножить прибыль компании. Для ее до-

стижения создаются службы внутреннего контроля, разрабатываются положения об их работе, описывающие методологию контрольных мероприятий: они должны предусматривать деформацию внешней экономической среды, которую менеджмент компании обязан исследовать на предмет адекватности сложившимся условиям ведения бизнеса.

При составлении таких внутренних документов можно использовать Рекомендации по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах<sup>1</sup>.

Современные негативные факторы в экономике и политике нередко вынуждают руководство предприятий отступать от ставших привычными принципов и методов контрольных процедур. Исследователи заметили данную тенденцию, однако их рекомендации по усилению роли системы финансового контроля в регулировании предпринимательских рисков сводятся к изменениям в нормативных документах. Так, А. Кокарев [6], задаваясь вопросом: «Почему внутренний контроль так и не стал эффективным?», предполагает, что первопричиной является устаревание текстов: как общенациональных, к примеру Бюджетного кодекса РФ, так и внутрикорпоративных нормативных актов. Мы поддерживаем данную точку зрения и считаем, что содержащиеся в документах нормы консервативны, и их «неповоротность» затрудняет переориентацию контрольных процедур на выявление новых финансовых рисков.

### РЕПЕРНЫЕ ТОЧКИ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ

На практике реперные точки контрольных мероприятий могут стать сигнальными показателями, позволяющими не проглядеть финансовые проблемы в бизнесе. Как показало исследование, многие аналитики используют подобные маркеры из оперативной отчетности о текущем состоянии бизнеса компании, дающие возможность своевременно выявлять финансовые риски. В период быстроменяющихся внешних обстоятельств руководство компании тре-

бует прежде всего управленческую отчетность до закрытия периода в бухгалтерском учете, ибо она оперативнее. По содержащейся в ней информации, пусть и в приближенном (расчетном) варианте, можно получить индикаторы назревающих угроз.

Запасы денежных средств могут быть оценены без полного спектра соответствующих данных. Так, для расчета коэффициентов ликвидности мониторинг совокупный остаток денежных средств на счетах предприятия; при этом в качестве показателя данной денежной позиции в MS Excel целесообразно настраивать интерактивную панель.

Существенными реперными точками контроля являются выручка и прибыль, а также их соотношение по величине и темпам колебания. Особенно важно не упустить их состояние в моменты кризисных ситуаций, когда затраты растут быстрее прибыли и, что того хуже, деятельность компании близка к убыточной.

Реперные точки контроля можно установить по информации из внутренней отчетности о реализации товаров, работ, услуг (в натуральном и денежном выражении); о валовой прибыли по SKU<sup>2</sup> или товарным группам; о влиянии прямых затрат на уменьшение выручки с учетом скидок, возвратов и иных преференций; о влиянии коммерческих расходов (на рекламу, маркетинг) на продвижение товарных групп.

Для полноценной аналитики по таким ключевым индикаторам (табл. 1) рекомендуется привлекать специалистов коммерческого департамента. Совместными усилиями бухгалтеров, контролеров и менеджеров из указанных выше отчетов формируются сигнальные показатели. Далее рассчитываются их удельные веса, пропорции и коэффициенты покрытия. В настоящее же время в силу отраслевой специфики финансово-хозяйственной деятельности каждая компания вынуждена разрабатывать собственные внутренние алгоритмы анализ-контроля, поскольку унифицированных моделей (нормативов) не существует; однако можно использовать отраслевые нормативы по позициям «средняя цена» и «рентабельность продаж». Показатели доли скидок, возвратов и процент расходов в выручке от продаж считаются целевыми и определяются менеджерами. Результативность анализ-контроля реперных точек повышается при применении метода факторного анализа, к которому уже давно обращаются аналитики для обнаружения подлинных причин колебаний в эко-

<sup>1</sup> Информационное письмо Банка России от 01.10.2020 № ИН-06-28/143 «О рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74632070/?ysclid=lai46y04p9711901625>

<sup>2</sup> SKU (от англ. stock keeping unit) — уникальный идентификатор товара. Термин широко используется для поиска и отслеживания товара при хранении, сортировке на складе и отгрузке с него.

номике предприятия, причем многие специалисты отмечают, что «для оптимального развития бизнеса большинство компаний закладывают в бюджет существенные денежные средства на рекламу, маркетинг, менеджерские программы. Однако бесконечный рост коммерческих затрат в ущерб прибыльности — опасное заблуждение, которое может разрушить бизнес. Управленческая отчетность не содержит всех данных, необходимых для полноценного финансового анализа. Однако оценить промежуточные результаты деятельности компании можно и с погрешностью. Для расчета основных финансовых показателей достаточно подготовить оперативный отчет о прибылях и убытках и движении денежных средств косвенным методом, выделяя при этом 5–6 ключевых индикаторов, и рассматривать их в комплексе» [7].

В настоящее время многие руководители компаний отмечают снижение уровня оборотного капитала, и в системе актуальных реперных точек внутреннего финансового контроля данный показатель выходит на первый план. С целью его поддержания в «рабочем» состоянии рекомендуется мониторить операционный цикл, исследовать структуру рабочего капитала и вычислять коэффициент покрытия последнего суммой выручки от продаж. Для этого потребуется оперативная информация из отчетности, поставляемая специалистами коммерческих служб (о запасах готовой продукции и ключевых позициях сырья и материалов, дебиторской задолженности по группам должников, кредиторской задолженности по источникам, авансах выданных и полученных), а также важные данные из производственно-технологических отчетов.

Поскольку индикаторы видов прибыли играют роль комплексной реперной точки внутреннего финансового контроля, отслеживание их динамики в абсолютном и процентном исчислении в сопоставлении с колебаниями выручки от продаж покажет темпы роста и падения на каждом уровне рентабельности. Мониторинг критических ситуаций (т.е. угрозы перехода данных показателей в минусовую зону) методом «обратного ранжирования» даст основание для адекватной оценки обстановки, например для компаний с длительным производственным циклом (когда затрат много, а прибыль ожидается через несколько отчетных периодов). Убыток — это обычное явление, тогда как минусовые показатели прибыли до налогообложения — весьма критический сигнал, даже прямая угроза капиталу (рис. 1).

Стабильное состояние денежного потока (операционный, свободный, ликвидный, чистый) следует оценивать по видам (операционный, инвестиционный,

финансовый), хотя состав средств, их формирующих, критикуется методологами бухгалтерского учета и финансового анализа по причине теоретической несостоятельности отличий и полноты денежного потока, соотношения его основных частей. Прирост показателя «операционный поток» — это позитивная тенденция в финансово-хозяйственной деятельности предприятия (т.е. его собственных средств достаточно не только для текущей деятельности, но и для развития). Нормой считается ситуация, когда свободный денежный поток равен сумме операционного и инвестиционного. Плюсовой ликвидный поток говорит о том, что компания может выплачивать дивиденды (правда, в период действия экономических санкций их выплата приостановлена по рекомендации правительства).

Кредитоспособность хозяйствующего субъекта всегда оценивалась по соотношению долгов и прибыли до налогообложения (так называемый «уровень покрытия»). Значение данного показателя, по мнению аналитиков, считается оптимальным, если оно находится в интервале от 2,7 до 4. «Выход за пределы диапазона вверх свидетельствует о высокорискованной политике заимствований, а именно, если “кривая” идет вниз, то компания недостаточно использует преимущества финансового рычага. Наличие в компании масштабных инвестиционных программ меняет показатель уровня покрытия, он может быть завышен в сравнении с нормой. Негласно показатель прибыли до налогообложения, рассчитанный из информации отчета о финансовых показателях, считается аналогом операционного денежного потока в отчете движения денежных средств (далее — ОДДС), но с поправкой на метод начисления. Такой расчет покажет величину операционной прибыли (за вычетом неденежных статей (амортизации), процентов по займам и налога на прибыль). При расчете для ОДДС операционного денежного потока косвенным методом формируется показатель прибыльности, резерва, показывающий изменения в текущих активах и обязательствах. Поправки на резервы можно не делать. В таком случае прибыль до налогообложения и при иных вычетах (приближенная к операционному потоку) будет свидетельствовать, что компания поддерживает бизнес собственными финансовыми ресурсами. Условное равенство этих величин служит косвенным индикатором ликвидности — приемлемый диапазон значений показателя 0,7–0,9. Величина выше единицы говорит о том, что денежные средства, заработанные компанией в текущем периоде, вложены в оборотный капитал» [8].



Таблица 1 / Table 1

## Ключевые индикаторы реализации / Key implementation indicators

| Показатели / Indicators   | Что смотреть / What to watch  | Сигналы / Signals   | Источник / Source  |
|---|---|---|--|
| Объем продаж в натуральном выражении / Sales volume in physical terms                           | Динамика, структура по маркам/товарным группам/каналам сбыта / Dynamics, structure by brands/product groups/sales channels  | Абсолютное падение, снижение уровня продаж в сегментах со сложной логистикой / Absolute plummeting, decrease in sales in segments with complex logistics  | Отчет о реализации. Отчет о валовой прибыли SKU / Report about implementation. Gross profit report SKU |
| Выручка, руб. / Revenue, rub.   | Динамика, структура по маркам/товарным группам/каналам сбыта, факторный анализ / Dynamics, structure by brands/product groups/sales channels, factor analysis   | Абсолютное падение, снижение продаж в категории высокомаржинальных товарных групп / Absolute plummeting, decrease in sales in the category of high-margin product groups  | Отчет о реализации. Отчет о валовой прибыли / Report about implementation. Gross profit report         |
| Темп роста выручки, % / Revenue growth rate, %  | Динамика, амплитуда / Dynamics, amplitude   | Падение темпа в фазе роста компании, устойчивый отрицательный темп / Falling rate in the growth phase of the company, a steady negative rate  | Отчет о реализации / Implementation Report   |
| Средняя цена, руб. / Average price, rub   | Динамика, отраслевой бенчмаркинг / Dynamics, industry benchmarking  | Средняя цена отклоняется от цен компаний-аналогов, отрицательная корреляция прироста с индексом промышленной/потребительской инфляции (PPI/CPI) / The average price deviates from the prices of peer companies, negative correlation of price growth with the industrial/consumer inflation index (PPI/CPI)           | Отчет о реализации / Implementation Report   |
| Возврат продукции, руб. / Return of products, rub.  | Динамика, уровень возвратов в выручке, % / Dynamics, level of returns in revenue, %   | Нарастание объемов возвратов и их доли в выручке, однонаправленная динамика с коммерческими расходами на продвижение / Growth in returns and their share in revenue, unidirectional dynamics with commercial promotion costs  | Отчет о прямых затратах в уменьшение выручки / Reporting of direct costs as a deduction from revenues  |
| Объем скидок в выручке, руб. / Volume of discounts in revenue, rub.                             | Динамика, уровень скидок в выручке / Dynamics, level of discounts in revenue  | Увеличение объема скидок вне фазы роста компании, однонаправленная динамика с коммерческими расходами / Increasing volume of discounts outside the growth phase of the company, unidirectional dynamics with selling expenses   | Отчет о прямых затратах в уменьшение выручки / Reporting of direct costs as a deduction from revenues  |
| Валовая прибыль, руб. / Gross profit, rub.  | Динамика, факторный анализ / Dynamics, factor analysis  | Абсолютное падение, разнонаправленная динамика валовой прибыли с выручкой от реализации, заметный переход товарных групп из категории высокомаржинальных / Absolute decline, multidirectional dynamics of gross profit with sales proceeds, a noticeable transition of product groups from the high-margin categories | Отчет о валовой прибыли / Gross Profit Statement   |
| Рентабельность продаж по валовой прибыли, % / Return on sales by gross profit, %                | Динамика / Dynamics   | Падение уровня рентабельности при снижающихся объемах реализации и выручки / Falling profitability levels with declining sales volumes and revenues   | Отчет о валовой прибыли / Gross Profit Statement   |
| Расходы на коммерческий персонал к выручке, % / Expenses for commercial personnel to revenue, % | Корреляция с темпом роста и уровнем прямых затрат на уменьшение выручки, коэффициент зарплата/выручка / Correlation with growth rate and level of direct costs to revenue reduction, wage/revenue ratio | Рост расходов к темпу прироста выручки, рост коммерческих расходов на продвижение при отсутствии снижения уровня прямых расходов на продвижение / Growth of expenses to revenue growth rate, growth of commercial expenses for promotion in the absence of a decrease in the level of direct expenses for promotion   | Расчетная ведомость по коммерческому подразделению / Payroll (statement of accounts) by business unit  |

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

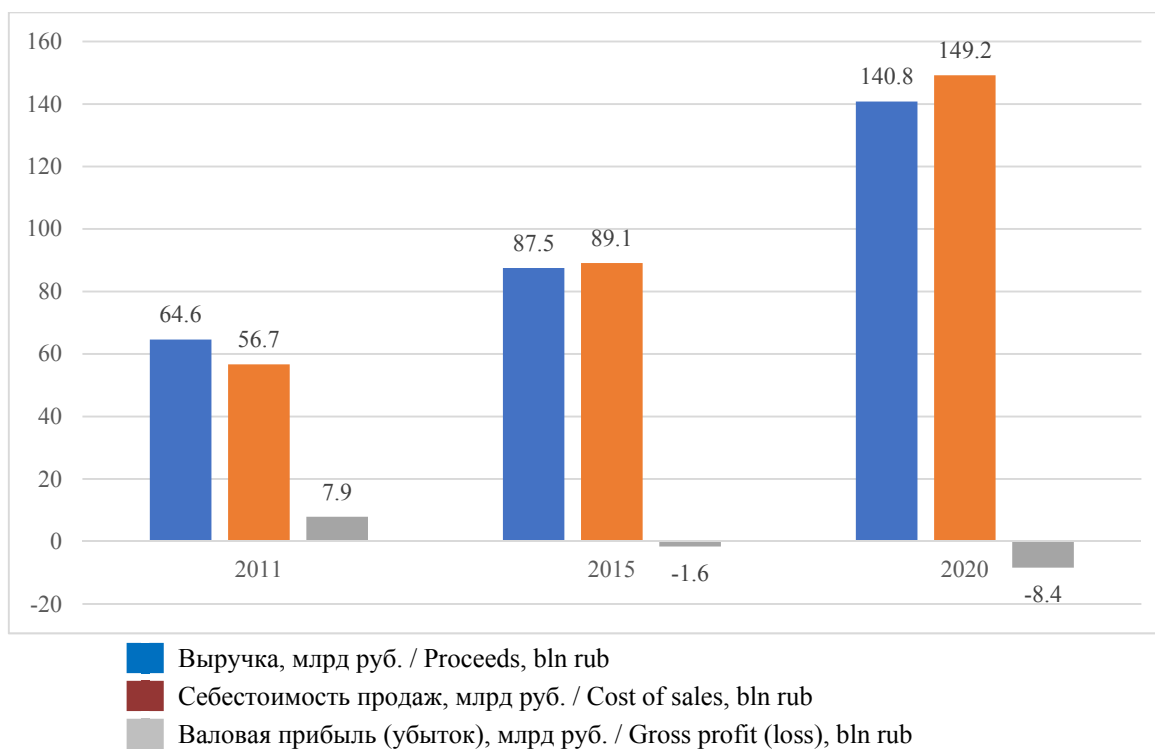


Рис. 1 / Fig. 1. Графическое представление динамики базовых финансовых показателей / Graphical representation of the trends and dynamics of underlying financial indicators

Источник / Source: разработано авторами / compiled by the authors.

### ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ АКТИВИЗАЦИИ МЕР ВНУТРИКОРПОРАТИВНОГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ

Сложившиеся форс-мажорные обстоятельства привели расчетно-платежную дисциплину всех корпоративных собственников практически к коллапсу. Разрывы давно сложившихся и устойчивых взаимоотношений с контрагентами чреваты угрозой превращения «рабочей» дебиторской задолженности в безнадежный долг. Данное обстоятельство обуславливает необходимость обновления политики управления задолженностями посредством установления реперных точек контроля во внутрикорпоративной расчетно-платежной системе, среди которых одной из наиболее «болезненных», требующей ежедневного мониторинга долгов, являются Неплатежи. Первоочередной задачей сотрудников службы ВФК становится отслеживание изменений величины дебиторской задолженности, для чего в компьютерные программы вводятся модели, формирующие графики для наглядной фиксации плательщиков и неплательщиков. Эти сервисы используются с целью онлайн-мониторинга бизнес-процессов, а при необходимости — и в системе риск-ориентированного

метода (по заданным контрольным показателям-индикаторам). Для этого необходимы правильная постановка проблемы, разработка соответствующего алгоритма, его оформление цифровым кодом. Составленные графики дают возможность спрогнозировать денежный поток, пусть и в весьма приближенном варианте. Даже такой план будет способствовать установлению сроков оплаты, повседневный контроль за соблюдением которых позволяет «смягчить» риск кассовых разрывов.

В качестве меры регулирования задолженности могут использоваться договоренности с контрагентами, например отсрочки платежей, скидки с установленной ранее цены поставок и иные льготные условия экономических взаимоотношений. Эксперты рекомендуют проверить на адекватность текущей финансовой ситуации правила, по которым считается рейтинг дебиторов компании, периоды отсрочки платежей и лимиты. С одной стороны, следует исключить риск роста просроченной дебиторской задолженности, с другой — стимулировать продажи. Однако целесообразно применять и иные меры, состав и содержание которых отражены в табл. 2.

Дополнительно следует разработать антикризисный план оптимизации затрат и расходов, призна-

ваемых в периоде, в который эксперты рекомендуют включать в него меры, стоимостная выгода от реализации которых будет превышать затраты: например, продажу непрофильных активов, если выручка будет выше, чем превзойдет совокупные расходы на предпродажную подготовку, услуги оценщиков, экспозицию объектов и т.д. А полученную сумму экономии включить отдельной строкой в бюджет компании.

Исполнение намеченных мероприятий требует анализ-контроля, в ходе которого проводящие его специалисты постоянно сравнивают плановые и фактические позиции и составляют соответствующую отчетность в интересах руководства компании. Для этого системные администраторы вводят в программы контроля график промежуточных проверок и электронные формы отчетов, где пофамильно указываются ответственные за результаты лица. Заметим, что в кризисных условиях резко возрастает потребность в высококвалифицированных ИТ-кадрах.

Для нивелирования рисков кибератак необходима оценка потенциальных информационных угроз, и эта задача ложится на специалистов сферы ИТ, обязанных следить за защитой корпоративного сервера и удаленного доступа к нему. Как свидетельствует практика, «опасность кибератаки возрастает, если сотрудники работают на «удаленке». Их домашние сети могут быть скомпрометированы из-за устаревшего антивирусного ПО или слабого пароля. При этом работники заходят в корпоративную сеть с разных устройств: ноутбуков, планшетов, смартфонов и могут просто не иметь навыков распознавания вредоносных рассылок по электронной почте, предупреждения попыток взлома пароля извне. Поэтому руководство предприятия обязано поставить перед ИТ-службой задачу не только контроля, но и инструктирования персонала по защите конфиденциальных данных.

Каждый ИТ-специалист крупной компании должен владеть навыками составления по любому инвестиционному проекту (отказаться от выполнения которого даже в кризисной ситуации невозможно) стандартной карты рисков, которые подразделяются на четыре вида: технологические, финансовые, информационные и юридические. В большинстве публикаций по данному вопросу подчеркивается необходимость разработки в такой карте до 30 показателей, имеющих одинаковый «вес». Это позволяет контролерам объективно сравнивать инициативы менеджеров по управлению рисками. Можно использовать и 10–15 показателей при условии, что каждый из них в отдельности «весит» не более 10%. Некоторые предприятия, по заявлению их специалистов, для обозначения количественной

оценки каждого проектного риска применяют диапазон «от» и «до». Например, для риска снижения доли экспорта используется интервал от 0,2 до 0,4, и таким образом при анализе чувствительности автоматически формируются несколько сценариев снижения выручки. По нашему мнению, многовариантность последних потребует выбора своевременного и единственно верного переключения от одного к другому, и наоборот, поэтому данная тактика контроля представляется весьма спорной и вряд ли приблизит к верной оценке состояния бизнеса компании.

## ВЫВОДЫ

Повышение результативности деятельности специалистов службы ВФК зависит от многих обстоятельств, но неизменным остается содержание основных контрольных процедур (рис. 2). Методологию их проведения необходимо совершенствовать в плане гибкости, т.е. ориентирования на реперные точки, список (первоочередность проведения) и существо которых резко меняется в кризисных ситуациях.

Немаловажную роль в таких обстоятельствах играет использование современных ИТ-технологий и программ анализ-контроля информации по реперным точкам финансово-хозяйственной деятельности компании [9, 10]. В силу существующих ограничений поставок зарубежных технологий, оборудования и иных составляющих систем информатизации учета и контроля рекомендуется использовать отечественные аналоги [11].

Эксперты констатируют, что «самое неприятное в санкциях — это проблемы с закупкой серверов и сложного сетевого оборудования. ИТ-службы компаний привыкли строить однородную инфраструктуру на аппаратных стеках одного и того же производителя, так как это почти всегда выходит надежнее, нежели искать best-in-practice (в пер с англ. — лучшее на практике) для каждой риск-ситуации. Компаниям приходится либо переплачивать за привычное оборудование с иностранными наклейками, либо переходить на китайское [12].

Считается целесообразным использовать аутсорсинговые центры обработки данных (ЦОДы), предлагающие не просто IaaS<sup>3</sup>, но и PaaS<sup>4</sup>. Еще лучшим

<sup>3</sup> IaaS — облачная инфраструктура, предоставляющая основные ресурсы для вычислений, хранения и сетевого подключения по запросу с оплатой по мере использования.

<sup>4</sup> PaaS — облачная инфраструктура, где, в отличие от IaaS, пользователь получает уже готовые к работе виртуальные машины и сервисы. К PaaS сервисам относятся управляемые базы данных, например ClickHouse, и сервисы для машинного обучения, вроде Yandex DataSphere.

Таблица 2 / Table 2

**Состав антикризисных мер компании на 2022 г. / Composition  
of the company's anti-crisis measures for 2022**

| №        | Антикризисное мероприятие / Anti-crisis event  | Дата начала меры / Measure start date | Срок по плану, дн. / scheduled time, days | Дата закрытия меры / Measure closing date | Планируемые затраты на реализацию мер, млн руб. / Planned costs for the implementation of measures, million rubles | Ответственное лицо / Responsible person   |
|----------|--|---------------------------------------|---|---|--|---|
| <b>1</b> | <b>Сокращение операционных затрат / Reducing operating costs</b>   |                                       |   |   | <b>851,0</b>   |   |
| 1.1      | Сокращение ФОТ за счет оптимизации состава рабочих склада / Reducing the payroll by optimizing the composition of the warehouse workers  | 01.03.2022                            | 90  | 30.05.2022                                | 312,1  | Инспектор по персоналу / Personnel Inspector  |
| 1.2      | Сокращение затрат на аренду склада (урезание площади) / Reducing the cost of renting a warehouse (cutting the area)  | 10.04.2022                            | 60  | 09.06.2022                                | 506,0  | Начальник склада / Head of warehouse  |
| 1.3      | Сокращение затрат на доставку (оптимизация состава перевозчиков) / Reduction of delivery costs (optimization of the composition of carriers)   | 13.04.2022                            | 30  | 13.05.2022                                | 33,0   | Логист, начальник отдела снабжения / Logistician, Head of Supply Department (Head of procurement) |
| <b>2</b> | <b>Оптимизация структуры имущества/ Property Structure Optimization</b>  |                                       |   |   | <b>121,0</b>   |   |
| 2.1      | Взыскание просроченной дебиторской задолженности / Collection of overdue receivables (Recovery of outstanding receivables)   | 15.04.2022                            | 60  | 14.06.2022                                | 56,0   | Коммерческий директор, юристконсульт / Commercial director, legal adviser                         |
| 2.2      | Пересчет нормативных объемов закупки и хранения товарных запасов / Recalculation of standard volumes of purchase and storage of commodity stocks (normative purchase and inventory holdings) | 01.03.2022                            | 90  | 30.05.2022                                | 25,0   | Привлеченный специалист / Involved (recruited) specialist   |
| 2.3      | Продажа непроизводственной и иной недвижимости / Sale of non-production and other real estate  | 01.04.2022                            | 45  | 16.05.2022                                | 40,0   | Привлеченный специалист / Involved (recruited) specialist   |
| <b>3</b> | <b>Реорганизация бизнеса / Business reorganization</b>   |                                       |   |   | <b>4,0</b>   |   |
| 3.1      | Ликвидация убыточных производств / Liquidation of unprofitable production units  | 01.04.2022                            | 60  | 31.05.2022                                | 2,0  | Исполнительный директор, юристконсульт / Executive Director, Legal Advisor                        |



Окончание таблицы 2 / Table 2 (continued)

| №   | Антикризисное мероприятие / Anti-crisis event  | Дата начала меры / Measure start date | Срок по плану, дн. / scheduled time, days | Дата закрытия меры / Measure closing date | Планируемые затраты на реализацию мер, млн руб. / Planned costs for the implementation of measures, million rubles | Ответственное лицо / Responsible person                                    |
|-----|--|---------------------------------------|---|---|--|--|
| 3.2 | Оптимизация ассортимента за счет вывода нерентабельной продукции, закрытие цехов / Optimization of the assortment and product range due to the withdrawal of unprofitable products, the closure of workshops | 01.04.2022                            | 90  | 30.06.2022                                | 2,0  | Исполнительный директор, юристконсульт / Executive Director, Legal Advisor |
| 4   | <b>Реструктуризация кредиторской задолженности / Restructuring of accounts payable</b>   |                                       |   |   | <b>118,0</b>   |  |
| 4.1 | Договора по рассрочке погашения займа / Installment loan repayment agreements  | 25.03.2022                            | 45  | 09.05.2022                                | 118,0  | Финансовый директор / CFO  |
|     | <b>Итого / Total</b>   |                                       |   |   | <b>1 094,0</b>   |  |

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

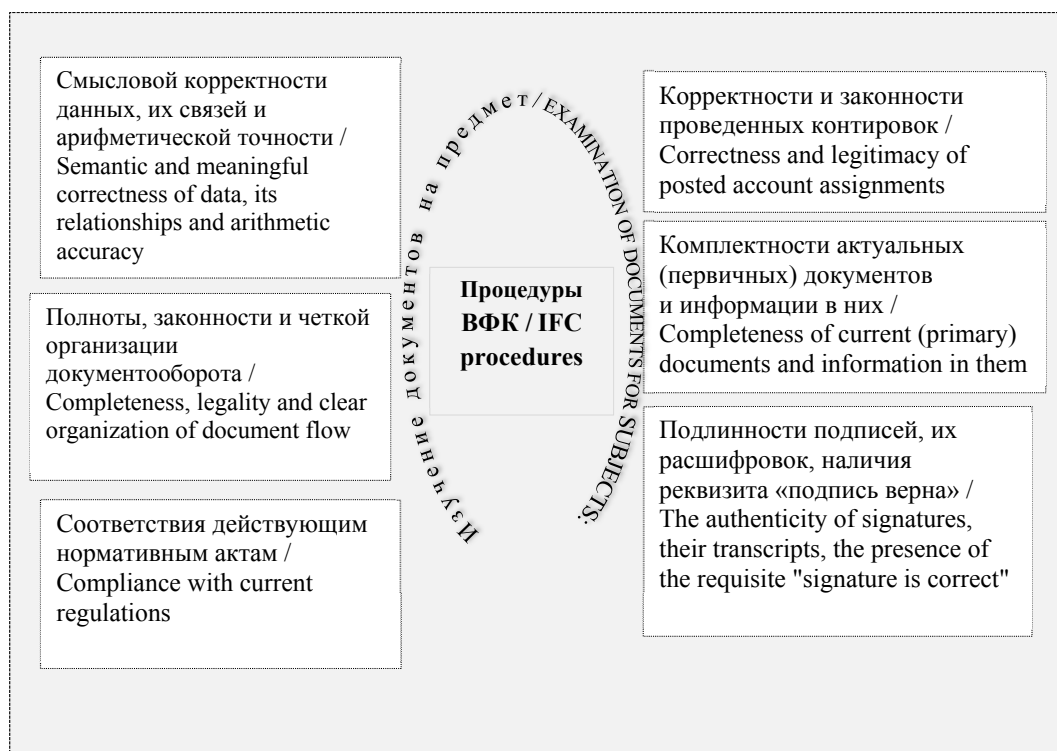


Рис. 2 / Fig. 2. Обязательные процедуры внутрикорпоративного финансового контроля / Mandatory internal corporate financial control procedures

Источник / Source: разработано авторами / compiled by the authors.

решением является перевод корпоративных ИТ в полнофункциональные российские облака (например, в Yandex Cloud); такая практика уже показала результативность системы управления базами данных (СУБД) в целом и контрольных процедур в частности. Что касается собственно «внутренностей» СУБД, то продукты Microsoft и Oracle можно заменить на российский Postgres или одну из freeware (в пер. с англ. — бесплатное ПО) СУБД; в сфере почтовых серверов — на Communicate или опять-таки freeware. А вот в сфере бэкапа (резервного копирования) ситуация критичнее: изначально российский Acronis объявил себя международным брендом и присоединился к санкциям.

ИТ-специалисты предлагают «второй путь» — применение существующего системного ПО с отказом от контроля лицензий: если отсутствие таковой не позволяет работать дальше, то переходим к поиску на торрентах и форумах «таблетки спасения» и навсегда забываем о проблемах. Однако в данном случае следует учитывать риски: до сих пор Минцифры России не разрешило открытого «пиратства» ПО уходящих с рынка вендоров, а в «таблетках спасения» могут сидеть «зловреды» (т.е.

вредоносные компьютерные программы) [13, 14]. Не решат проблему и майнинговые технологии, поскольку они несут в себе угрозу зашифровки или обнуления всего ЦОДа.

Таким образом, нарастание критичности в информационно-технологическом обеспечении учета и анализ-контроля требует от российского менеджмента напряжения усилий для развития национальных систем [15], что, в свою очередь, ведет к необходимости совершенствования системы образования [16]. Использование в процедурах внутреннего контроля сделанных нами предложений позволит усовершенствовать методики сбора, регистрации, систематизации и обобщения информации, фиксировать недостатки в учете, акцентировать внимание руководства компании на их причинах и возможностях развития методологии учетных процессов. Выводы и предложения могут применяться Минфином России и другими ведомствами для формирования методических рекомендаций, направленных на совершенствование внутрикорпоративного контроля движения капитала при организации и функционировании экономического субъекта и повышение его результативности.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Булыга Р.П. Классификация и стандартизация финансового контроля и аудита в Российской Федерации. *Учет. Анализ. Аудит*. 2017;(5):10–18.
2. Мельник М.В. Роль учетно-контрольных и аналитических процессов в развитии системы управления экономических субъектов. *Вопросы региональной экономики*. 2016;26(1):122–132.
3. Зозуля Т. Внутренний контроль — защита бизнеса. *Планово-экономический отдел*. 2020;(9):21–30.
4. Zhilkina A.N., Karp M.V., Rogulenko T.M. et al. Socially-Oriented Approach to Financial Risk Management as the Basis of Support for the SDGs in Entrepreneurship. *Risks*. 2022;10(2):42.
5. Рогуленко Т.М., Карп М.В., Агеева О.А. и др. Разработка стратегии развития учета, аудита, налогообложения и финансовой отчетности в условиях глобализации экономики. Монография. М.: Русайнс; 2022. 252 с.
6. Кокарев А. Как изменится система внутреннего контроля с 2020 года и кому понадобится штатный аудитор. Сайт Ассоциации Совет муниципальных образований хабаровского края. URL: <http://cmokhv.ru/materials/mat20200208>.
7. Сухарев П. Как обезопасить бизнес. *Финансовый директор*. 2022;(4).
8. Ракша Д. Реформа политики ЦБ, или Новый выход королевы. URL: <https://e.fd.ru/964022>
9. Bodyako A., Bulyga R.P., Ponomareva S.V., Rogulenko T. Determination of economically sound criteria to assess the effectiveness of control processes. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019;8(2):4101–4109.
10. Звягинцева И.И., Зуева Т.И. Разработка системы управления рисками предприятий — участников жизненного цикла авиационной техники. *Управление*. 2018;6(2):39–44.
11. Gorlov V.V., Gorlova I.S., Rogulenko T.M., Soklakova I.V., Surat V.I., Surat I.L. Investment activity of the fuel and energy complex of Russia: organizational and economic mechanism. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019;8(4):9050–9053.
12. Кафиятуллина Ю.Н., Панфилова Е.Е. Управление устойчивостью экосистемы бизнеса. *Управление*. 2022;10(2):33–42.
13. Турманов М.Т., Рогуленко Т.М. Реализация цифровых технологий учета и контроля с использованием распределенных реестров. Актуальные проблемы бухгалтерского учета, анализа, контроля и налого-

обложения в условиях цифровизации экономики. Сборник научных трудов 6-й Международной научно-практической конференции (Москва, 05–07 апреля 2022 г.) М.: Русайнс; 2022:228–232.

14. Орлов Е.В., Смоляков О.А., Егорова Е.О. Внутрикorporативное взаимодействие на примере системы управленческого учета в инновационном проекте. *Управление*. 2022;10(2):51–56.
15. Bodiako A.V., Krupnov Y.A., Ponomareva S.V. et al. Training of the Digital Workforce from Today's Youth: Individualization Versus Standardization. *Education in the Asia-Pacific Region*. 2022;(65):259–265.
16. Rogulenko T. M., Ponomareva S. V., Krishtaleva T. I. Competition between intelligent machines and digital personnel: the coming crisis in the labor market during the transition to the cyber economy. *Contributions to Economics. Digest of articles*. Cham (Switzerland): Springer Nature Switzerland AG; 2019:185–194.

## REFERENCES

1. Bulyga R.P. Classification and standardization of financial control and audit in the Russian Federation. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing*. 2017;(5):10–18. (In Russ.).
2. Melnik M.V. The role of accounting, control and analytical processes in the development of the management system of economic entities. *Voprosy regional'noi ekonomiki = Issues of Regional Economics*. 2016;26(1):122–132. (In Russ.).
3. Zozulya T. Internal control — business protection. *Planovo-ekonomicheskii otdel = Planning and economic department*. 2020;(9):21–30. (In Russ.).
4. Zhilkina A.N., Karp M.V., Rogulenko T.M. et al. Socially-Oriented Approach to Financial Risk Management as the Basis of Support for the SDGs in Entrepreneurship. *Risks*. 2022;10(2):42.
5. Rogulenko T.M., Karp M.V., Ageeva O.A. et al. Development of a strategy for the development of accounting, audit, taxation and financial reporting in the context of globalization of the economy. Monograph. Moscow: Ruscience; 2022. 252 p. (In Russ.).
6. Kokarev A. How the internal control system will change from 2020 and who will need a full-time auditor. Website of the Association Council of Municipalities of the Khabarovsk Territory. URL: <http://cmokhv.ru/materials/mat20200208>. (In Russ.).
7. Sukharev P. How to secure business. *Finansovyy director = Financial Director*. 2022;(4). (In Russ.).
8. Raksha D. Reform of the policy of the Central Bank, or the Queen's New Exit. 2022. URL: <https://e.fd.ru/964022> (In Russ.).
9. Bodyako A., Bulyga R.P., Ponomareva S.V., Rogulenko T. Determination of economically sound criteria to assess the effectiveness of control processes. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019;8(2):4101–4109.
10. Zvyagintseva I.I., Zueva T.I. Development of the risk management system of the enterprises — aviation equipment lifecycle participants. *Upravlenie = Management*. 2018;6(2):39–44. (In Russ.).
11. Gorlov V.V., Gorlova I.S., Rogulenko T.M., Soklakova I.V., Surat V.I., Surat I.L. Investment activity of the fuel and energy complex of Russia: organizational and economic mechanism. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019;8(4):9050–9053.
12. Kafiyatullina Yu.N., Panfilova E.E. Business ecosystem sustainability management. *Upravlenie = Management*. 2022;10(2):33–42. (In Russ.).
13. Turmanov M. T., Rogulenko T. M. Implementation of digital accounting and control technologies using distributed registries. Actual problems of accounting, analysis, control and taxation in the context of digitalization of the economy. Collection of scientific papers of the 6th International Scientific and Practical Conference (Moscow, April 05–07, 2022). Moscow: Ruscience; 2022:228–232. (In Russ.).
14. Orlov E.V., Smolyakov O.A., Egorova E.O. Internal company interaction on example of management accounting system in innovative project. *Upravlenie = Management*. 2022;10(2):51–56. (In Russ.).
15. Bodiako A.V., Krupnov Y.A., Ponomareva S.V. et al. Training of the Digital Workforce from Today's Youth: Individualization Versus Standardization. *Education in the Asia-Pacific Region*. 2022;(65):259–265.
16. Rogulenko T.M., Ponomareva S.V., Krishtaleva T.I. Competition between intelligent machines and digital personnel: the coming crisis in the labor market during the transition to the cyber economy. *Contributions to Economics. Digest of articles*. Cham (Switzerland): Springer Nature Switzerland AG; 2019:185–194.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS**

**Анна Владимировна Бодяко** — доктор экономических наук, доцент, доцент департамента аудита и корпоративной отчетности, Финансовый университет, Москва, Россия

**Anna V. Bodyako** — Doctor of Economics, Associate Professor, department of audit and corporate reporting, Financial University, Moscow, Russia

<http://orcid.org/0000-0002-2788-8893>

[anna.bodyako@mail.ru](mailto:anna.bodyako@mail.ru)

**Светлана Валерьевна Пономарева** — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры аудита и контроля, Санкт-Петербургский экономический университет, Санкт-Петербург, Россия

**Svetlana V. Ponomareva** — Doctor of Economics, Professor, Professor of the department audit and control, St. Petersburg University of Economics, St. Petersburg, Russia

<http://orcid.org/0000-0001-7222-6330>

[ponsvetlana@mail.ru](mailto:ponsvetlana@mail.ru)

**Татьяна Михайловна Рогуленко** — доктор экономических наук, профессор кафедры бухгалтерского учета, аудита и налогообложения, Государственный университет управления, Москва, Россия

**Tatyana M. Rogulenko** — Doctor of Economics, Professor, Professor of the department of accounting, audit and taxation, State University of Management, Moscow, Russia

<http://orcid.org/0000-0002-1027-1248>

[tmguu@mail.ru](mailto:tmguu@mail.ru)

**Заявленный вклад авторов:**

**Бодяко А.В.** — формулирование рабочей гипотезы исследования; разработка и апробация методик; подготовка текста статьи; сбор первичного фактического материала.

**Пономарева С.В.** — аналитическое структурирование объекта исследования; подготовка текста статьи; обзор литературных источников и выводы; сбор данных для подготовки статьи.

**Рогуленко Т.М.** — разработка и апробация методик. Подготовка текста статьи. Обзор литературных источников и выводы. Редактирование статьи.

**Authors' declared contribution:**

**Bodyako A. V.** — formulation of a working hypothesis of the research. Development and testing of techniques. Preparing the text of the article. Collecting primary factual material.

**Ponomareva S. V.** — analytical structuring of the research object. Preparing the text of the article. Literature review and conclusions. Collecting data for preparing an article.

**Rogulenko T. M.** — development and testing of techniques. Preparing the text of the article. Literature review and conclusions. Editing an article.

*Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

*Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила в редакцию 27.08.2022; после рецензирования 28.11.2022; принята к публикации 13.01.2023.*

*The article was submitted on 27.08.2022; revised on 28.11.2022 and accepted for publication on 13.01.2023.*

*Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

*The authors read and approved the final version of the manuscript.*