

УДК 336.6

**СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ
ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ ОРГАНИЗАЦИИ**

Чубарова Наталья Эдуардовна, старший преподаватель

Белорусский государственный экономический университет

Chubarova Natalia Eduardovna, Senior Lecturer

Belarusian State University of Economics n.chubarova-0204@mail.ru

Минина Вероника Олеговна

Белорусский государственный экономический университет

Minina Veronika Olegovna

Belarusian State University of Economics

Аннотация. В статье раскрывается значение и содержание системы внутреннего финансового контроля оборотных средств как драйвера эффективного управления организацией.

Ключевые слова: оборотные средства, оборотный капитал, внутренний финансовый контроль, система внутреннего контроля, оборачиваемость оборотных средств.

В современных условиях хозяйствования конкурентоспособность и устойчивое развитие организации в значительной степени определяются эффективностью управления всеми видами ресурсов. Среди них особая роль принадлежит оборотным средствам, поскольку они обеспечивают непрерывность производственного цикла и операционную деятельность. Недостаточное внимание к контролю за их формированием и использованием может привести к дефициту ликвидности, ро-

сту задолженности и, как следствие, к ухудшению финансового состояния предприятия. В связи с этим создание целостной и эффективной системы внутреннего контроля оборотных средств становится не просто желательным, а необходимым элементом корпоративного управления.

Оборотные средства — это авансируемые в текущий производственно-коммерческий цикл ресурсы, полностью потребляемые в течение одного цикла и полностью переносящие свою стоимость на готовую продукцию (товары, работы, услуги) [1].

Они включают:

- запасы: материалы, которые поступили на склад, но еще не переданы в производство. Это сырье, топливо, тара, комплектующие;
- незавершенное производство — незаконченная продукция. Ее стоимость складывается из потраченного сырья, топлива, энергии, амортизационных отчислений и начисленной заработной платы;
- готовая продукция — товар, который после изготовления хранится на складе;
- дебиторская задолженность (средства в расчетах) появляется после реализации товара, если клиент оплачивает ее с задержкой;
- денежные средства компания получает после оплаты готовой продукции покупателем [2, с.35].

В отличие от основных средств, неоднократно участвующих в процессе производства, оборотные средства функционируют только в одном производственном (операционном) цикле и независимо от способа производственного потребления полностью переносят свою стоимость на готовый продукт [3, с.47].

Оборотные средства предприятия находятся в постоянном движении, принимают при этом различные формы, совершая кругооборот. В каждом кругообороте они проходят три стадии.

На первой стадии денежные средства предприятия используются для приобретения сырья, материалов, топлива, комплектующих изделий и т.п., необходимых для осуществления производственной деятельности (формируются производственные запасы). На этой стадии оборотные средства из денежной формы переходят в товарную форму.

На второй стадии производственные запасы превращаются в незавершенное производство и готовую продукцию.

На третьей стадии происходит процесс реализации продукции и поступление денежных средств от покупателей за реализованную продукцию.

На полученные денежные средства предприятие, прежде всего, пополняет производственные запасы, тем самым, возобновляя процесс производства и весь кругооборот денежных средств предприятия. К тому же, денежная форма, которую оборотные средства приобретают на завершающей стадии кругооборота, является одновременно началом нового процесса кругооборота [3, с.48].

Система внутреннего контроля — это совокупность организационных мер, процедур и информационных процессов, обеспечивающих разумную уверенность в достоверности учёта и отчётности, эффективности операций, соблюдении законодательства и внутренних регламентов.

Оборотные средства одновременно находятся во всех трех стадиях кругооборота и на каждой из этих стадий возникают риски, способные нарушить финансовое равновесие: необоснованное увеличение запасов, возникновение просрочен-

ной дебиторской задолженности, кассовые разрывы. Основной целью системы внутреннего контроля в данной области является минимизация этих рисков и обеспечение достижения стратегических и операционных целей компании.

Конкретные задачи внутреннего контроля оборотных средств включают:

- обеспечение сохранности активов (материальных запасов, денежных средств);
- поддержание оптимального уровня оборотного капитала, исключающего как дефицит, так и профицит средств;
- соблюдение установленных регламентов и процедур на всех этапах управления оборотными активами;
- достоверность и своевременность отражения операций в учете и отчетности;
- повышение оборачиваемости и эффективности использования оборотных средств [1].

Организационное обеспечение системы внутреннего контроля реализуется через конкретные контрольные процедуры, сфокусированные на основных компонентах оборотных средств:

- **контроль запасов:** регулярные инвентаризации, установление норм расхода, система лимитов на складах, контроль за списаниями;
- **контроль дебиторской задолженности:** установление и соблюдение кредитных лимитов для покупателей, мониторинг структуры задолженности, проведение сверок взаиморасчетов, регламент работы с просрочкой;
- **контроль денежных средств:** составление и исполнение платежного календаря, система визирования платежей (принцип двойной подписи), лимиты наличности в кассе;
- **контроль кредиторской задолженности:** анализ сроков и условий оплаты для оптимизации расчетов с поставщиками, недопущение возникновения штрафов и пеней.

Эффективная система контроля не возникает сама по себе, она требует целенаправленного организационного обеспечения. Это подразумевает:

1. Распределение полномочий и ответственности.

Например, сотрудник, формирующий заявку на закупку, не должен быть тем, кто осуществляет ее оплату или принимает материальные ценности на склад. Четкое закрепление зон ответственности между финансовым отделом, службой закупок, складом и отделом продаж предотвращает злоупотребления и ошибки.

2. Интеграция с процессами планирования и анализа.

Контроль не может быть эффективным, если он оторван от планирования. Бюджетирование, составление платежных календарей и установление нормативов оборачиваемости создают те целевые ориентиры, относительно которых контролируется фактическое состояние дел. Результаты контроля, в свою очередь, являются основой для корректировки планов и принятия управленческих решений.

3. Вовлеченность структурных подразделений.

Во внутренний контроль должны быть вовлечены руководители и специалисты всех уровней:

- **финансовый отдел** контролирует денежные потоки, ликвидность и соблюдение кредитной политики;
- **коммерческая служба** отвечает за обоснованность закупок и эффективность продаж;

- **производственные подразделения** несут ответственность за рациональное использование материалов и сокращение незавершенного производства;
- **служба сбыта** контролирует отгрузку и своевременное поступление средств от дебиторов.

Методика внедрения системы внутреннего контроля строится как последовательность логически связанных этапов [1].

Этап 1. Определение целей внутреннего контроля.

Формулируются цели достоверности учёта и соблюдения регламентов, устанавливаются целевые интервалы по показателям (дни в запасах, дни продаж в дебиторской задолженности, дни в кредиторской задолженности, денежный цикл), задаются ориентиры по снижению просроченной дебиторской задолженности и минимизации инвентаризационных расхождений.

Этап 2. Идентификация и оценка рисков.

Проводится межфункциональная оценка рисков по блокам оборотных средств, формируется реестр рисков с оценками вероятности и ущерба.

Этап 3. Проектирование контрольных процедур.

По каждому существенному риску определяется минимум одна процедура контроля. Фиксируются цели процедур, последовательность действий, периодичность, формы первичных документов и отчётности, исполнители и контролёры.

Этап 4. Информационные формы и регламент отчётности.

Стандартизируются формы отчётности (оборачиваемость, возрастной анализ дебиторской задолженности, реестр кредиторской задолженности, ведомость запасов, отчёт по отклонениям), определяется периодичность представления и перечень получателей.

Этап 5. Внутренние проверки и корректирующие действия.

Устанавливается порядок выборочных проверок соблюдения процедур, механизм фиксации и анализа причин отклонений, перечень корректирующих действий и критерии их инициирования.

Последовательное прохождение указанных этапов обеспечивает взаимосвязь между целями внутреннего контроля, рисками, процедурами и измеримыми результатами.

Оценка эффективности системы внутреннего контроля в части оборотных средств предполагает сопоставление достигнутых результатов с целями. Показатели результата включают динамику дней в запасах, дней продаж в дебиторской задолженности, дней в кредиторской задолженности и денежного цикла; долю и длительность просроченной дебиторской задолженности; частоту и масштаб инвентаризационных расхождений; соблюдение платёжной дисциплины; своевременность управленческой отчётности [1].

Система внутреннего контроля в отношении оборотных средств представляет собой последовательную и документально оформленную совокупность управленческих установок, процедур и информационных потоков, направленную на поддержание целевых значений оборачиваемости и платёжной дисциплины, соблюдение регламентов и повышение экономности операций. Она включает формирование адекватной контрольной среды, четкое распределение ответственности, налаживание эффективных информационных потоков и внедрение релевантных контрольных процедур. Грамотно выстроенная система внутреннего контроля позволяет не только минимизировать риски и обеспечивать сохранность активов, но и превращается в мощный инструмент управления, способствующий оптими-

зации оборотного капитала, ускорению его оборачиваемости и, в конечном счете, укреплению финансовой устойчивости и конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе.

Список использованных источников

1. Оборотные средства предприятия: сущность и особенности управления в современных условиях // Научный лидер : [сайт]. – 2024. – URL: <https://scilead.ru/article/7144-oborotnie-sredstva-predpriyatiya-sushchnost-i> (дата обращения: 13.10.2025).
2. Логинова, Т. В. Учет и анализ оборотных активов: учеб. пособие / Т. В. Логинова, Р. В. Колесов, А. Ю. Тарасова. – М. : Прометей, 2022. – 148 с.
3. Белый, Е. М. Экономика предприятия: производственные ресурсы и эффективность их использования: учеб. пособие / Е. М. Белый, Ю. С. Алексеев, Л. Ю. Зимина. – М. : КноРус, 2020. – 175 с.