

УДК 338

***АКТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ КОНТРОЛЯ ПРОДАЖ И СНАБЖЕНИЯ  
В РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКЕ***

***Ковалева И.П.***

*к.э.н., доцент кафедры «Экономика, финансы и менеджмент»,  
Новороссийский филиал Финуниверситета,  
Новороссийск, Россия*

***Леснянская Д.Д.***

*студентка 3 курса,  
Новороссийский филиал Финуниверситета,  
Новороссийск, Россия*

**Аннотация:** Финансовый контроль представляет собой ряд процедур, необходимых для улучшения эффективности корпоративного управления, обеспечения роста и прибыльности бизнеса. В статье рассматривается внутренний финансовый контроль продаж и снабжения, его необходимость для качественного управления рисками, возникающими в процессе деятельности организаций, и их предотвращения.

**Ключевые слова:** внутренний финансовый контроль, финансовый менеджмент, финансовые риски, управление рисками, коммерческая политика, тендер

***ACTUAL ASPECTS OF CONTROL OF SALES AND SUPPLY  
IN RUSSIAN PRACTICE***

***Kovaleva I. P.***

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Economics, Finance and  
Management Department,  
Novorossiysk branch of the Financial University,  
Novorossiysk, Russia*

***Lesnianskaya D.D.***

*3rd year student,*

*Novorossiysk branch of the Financial University,*

*Novorossiysk, Russia*

**Abstract:** Financial control is a series of procedures necessary to improve the efficiency of corporate governance, ensure growth and profitability of the business. The article examines the internal financial control of sales and supply, its need for quality management of risks arising in the course of activities of organizations, and their prevention.

**Keywords:** internal financial control, financial management, financial risks, risk management, commercial policy, tender

Потребность в финансовом контроле обусловлена одной из основных функций финансов – контрольной, которая предусматривает осуществление контрольных процедур за формированием и использованием фондов денежных средств, исходя из их целевого назначения. Организация финансового контроля достаточно сложный и многоаспектный механизм, включающий в себя следующие элементы: субъекты контроля (система органов, непосредственно осуществляющих финансовый контроль); объекты контроля (то, что будет подвергаться контрольной деятельности); правовая основа (нормативно-правовое регулирование отношений между субъектами и объектами контроля); используемые инструменты (формы и методы финансового контроля); управление (руководство контрольной работой) [3, с. 25].

Рассмотрим более подробно актуальные аспекты внутреннего контроля продаж и снабжения в российской практике. Один из существенных рисков финансовых потерь, связанный с коммерческой деятельностью фирмы – это злоупотребления со стороны менеджеров по продажам и закупкам. Суть создаваемой системы внутреннего контроля первоначально заключается в предотвращении возникновения таких ситуаций. Для того чтобы внедрить

систему внутреннего контроля коммерческой деятельности, потребуется отрегулировать все бизнес-процессы, связанные с закупками и продажами, разработать необходимые формы отчётов и обеспечить исполнение правил. Внедрение регламентов позволит проводить аудит бизнес-процессов, уменьшить зависимость от определённых исполнителей и снизить возможности для мошенничества сотрудников [6, с. 136].

Работу по выбору поставщика необходимо начинать с формирования «лота», то есть определить, что и какими партиями будет приобретаться. При этом правила формирования «лота» должны быть такими, чтобы пресечь возможность разделения сравнительно больших партий на несколько мелких. Утверждать список поставщиков, среди которых будет проводиться выбор, должна комиссия, в состав которой входит сотрудник отдела внутреннего контроля предприятия или финансовой службы. Она же утверждает окончательный «пул» поставщиков.

К типичным проблемам материального учёта можно отнести недостатки в управлении, организации документооборота и отсутствие материальной ответственности за утрату товарно-материальных ценностей [1, с. 99].

Практика показывает, что цена злоупотреблений в сфере закупочной деятельности довольно высока - при отсутствии должного контроля величина неофициальных премий (откатов), предоставляемых недобросовестным менеджерам по снабжению поставщиками, может достигать 10–20 % от общей стоимости закупок, а в некоторых случаях – существенно превышать эти цифры [4, с. 129].

Избежать негативных последствий поможет детальная регламентация бизнес-процессов коммерческой деятельности. Как правило, достаточно одного регламента продаж. В нем дается описание основных бизнес-процессов (планирование продаж, предоставление скидок и отсрочки платежа, отгрузка продукции и т.д.), а также контрольных процедур, позволяющих снизить риски до приемлемого уровня [7, с. 82].

Для снижения рисков бизнес-процессы закупочной деятельности необходимо регламентировать в специальном положении (или в нескольких взаимосвязанных документах) и утвердить приказом по компании. Регламент отражает:

1) формализацию основных этапов закупочной деятельности, включая планирование снабжения, выбор контрагентов и заключение договоров, отслеживание их исполнения и приемку продукции;

2) разработку и внедрение по каждому этапу контрольных процедур, снижающих риски до приемлемого для компании уровня [5, с. 63].

Большую часть проблем решает проведение тендеров. Положение о тендерной комиссии регламентирует её деятельность, определяет цели и задачи, полномочия, порядок формирования, процедуры созыва и проведения ее заседаний, а также определяет порядок принятия решений тендерной комиссией. Тендерная комиссия создается на постоянной основе с целью организации проведения закупок продукции (товаров, работ, услуг) компании на единой методической базе с применением современных конкурентных форм закупок преимущественно на конкурсной основе.

При согласовании договора на покупку материалов, готовой продукции или оборудования финансовому директору желательно изучить не только финансовые условия этого документа (цена, порядок оплаты), но и другие его разделы, которые могут косвенно повлиять на увеличение расходов компании.

Важными являются сроки оплаты, четко указанные в договоре, а именно, с какого момента начинается отсчет времени, установлен ли срок в рабочих, банковских или календарных днях.

Если сумма договора существенна для компании – желательно договориться с поставщиком об оплате несколькими частями. Можно предложить ему график платежей, составленный финансовой службой покупателя на основе анализа бюджета движения денежных средств, и постараться убедить его принять эти условия. Если у компании низкая ликвидность – желательно добиться отсрочки платежа.

Анализируя положения договора поставки, особое внимание следует обратить на условие о предварительной оплате, особенно если речь идет о поставщике, с которым компании еще не доводилось работать. Новому контрагенту лучше вообще не выдавать аванс. Если же это невозможно, желательно минимизировать сумму платежа или разбить его на несколько частей.

Как правило, в договорах купли-продажи предусмотрены штрафные санкции за несвоевременную поставку и оплату товара, четко определены условия о компенсации за просроченную поставку, с какого момента заказчик имеет право требовать неустойку [5, с. 86].

Чтобы знать, с какого момента компания-покупатель имеет право владеть, пользоваться и распоряжаться приобретенным товаром, финансовый директор обращает внимание на то, как в договоре сформулированы условия перехода права собственности. Например, с момента передачи товара или после полной его оплаты.

В договор поставки может быть включен и пункт об обязанности поставщика представить документы, необходимые покупателю для бухгалтерского и налогового учета фактов хозяйственной жизни. Среди них счет-фактура, товарно-транспортная накладная, акты выполненных работ и др. Кроме бухгалтерских документов - технический паспорт, инструкция по эксплуатации, сертификат соответствия и др.

В разделе договора поставки «Гарантийные обязательства» указывается, что продавец предоставляет гарантии качества на поставляемую им продукцию в течение срока, установленного договором, определяет, придется ли нести дополнительные расходы, если в приобретенной продукции будут обнаружены недостатки [7, с. 83].

То, какие условия будут включены в раздел договора поставки, касающийся ответственности сторон, законодательством не регулируется и зависит только от договоренностей покупателя и продавца. Помимо неустойки

за несвоевременную поставку товара, в контракте можно предусмотреть и другие санкции, защищающие интересы клиента.

Закупая материалы, оборудование или готовую продукцию, покупатель имеет возможность предложить продавцу свою форму договора поставки. Это экономит время на изучение соглашения, так как в этом случае предлагаемые покупателем условия придется согласовывать поставщику. Кроме того, в итоге они могут оказаться более выгодными для покупателя, чем если бы проект договора изначально предлагал продавец: последний может не обратить внимания на некоторые пункты или пойти на уступки пожеланиям клиента.

Планирование продаж – прерогатива коммерческо-маркетинговой службы. Это поможет объективно подойти к оценке потенциала рынка, на котором работает компания, с учетом информации о себестоимости продаж и возможностей выпуска продукции. А также позволит исключить умышленные занижения прогнозных объемов реализации.

Обычно во избежание рисков план продаж может включать:

- данные по реализации за предыдущий период текущим клиентам и планы коммерческой службы по привлечению новых заказчиков;
- состояние рынка и имеющиеся колебания спроса на продукцию (при наличии сезонной специфики);
- производственные мощности компании и расходы на продвижение продукции [2, с. 146].

От прозрачности процесса ценообразования в компании и степени регулирования политики предоставления скидок, устанавливаемых правилами формирования и пересмотра прайс-листа на продаваемую продукцию, зависит возможность избежать неоправданного завышения или занижения стоимости реализуемой продукции.

Согласовывая цены, финансовая служба, как на этапе установки, так и пересмотра, имеет возможность формировать прайс-лист с учетом информации о себестоимости продукции и требуемой маржинальной прибыли.

Продажа на условиях коммерческого кредита – составная часть стратегии по расширению доли рынка. Увеличение просроченной дебиторской задолженности и снижение качества финансовых показателей регулируется четко прописанными правилами отгрузки в долг и деление клиентов на группы с присвоением им кредитного рейтинга в зависимости от уровня их платежеспособности.

В регламенте коммерческой деятельности компании или ином документе фиксируется порядок управления дебиторской задолженностью. Текущий мониторинг уровня дебиторской задолженности и координация мероприятий по ее взысканию в соответствии с утвержденным алгоритмом действий заключается в подготовке письма-напоминания, письма-претензии, включая процедуры взыскания пеней.

Проверка покупателей службой безопасности компании на наличие личных связей между ними и ведущими менеджерами компании позволяет исключить ситуацию, когда основной объем продукции приобретается такими аффилированными фирмами по низкой цене, а затем уже перепродается конечным потребителям.

Коммерческая политика (регламент продаж) регулирует основные этапы реализации продукции, а именно формирование цен, предоставление скидок, отгрузку с отсрочкой платежа, управление дебиторской задолженностью.

Во избежание бесконтрольных отгрузок и роста просроченной дебиторской задолженности в коммерческой политике устанавливаются правила, делающие прозрачной отгрузку продукции с отсрочкой платежа. Условия предоставления отсрочек платежа может зависеть от кредитного рейтинга клиентов, основанного на уровне платежеспособности. В регламенте можно отразить систему оценки каждого контрагента для отнесения его к одной из основных групп, для которых там же указать индивидуальные правила отгрузки или простую систему утвержденных лимитов в качестве альтернативы [1, с. 100].

Таким образом, внутренний контроль коммерческой деятельности организации является качественным показателем, комплексно влияющим на важнейшие финансовые показатели, путем регулирования бизнес-процессов компании, связанными с закупками и продажами. Другими словами, при умелом управлении рисками в процессе контроля, может возникнуть шанс не только избежать потерь, а увеличить стоимости бизнеса.

### **Библиографический список:**

1. Антаненкова Е. И. Добросовестность контрагентов: что необходимо проверить / Е. И. Антаненкова // Бухгалтерский учет. – 2015. - №9. - С. 98–101.
2. Жуков В.Н. Система внутреннего финансового контроля в корпорациях: содержание и инструменты моделирования: Монография / В.Н. Жуков-М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 212 с.
3. Ковалева И.П. Корпоративный финансовый контроль: учеб. пособие / И.П. Ковалева. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2017. – 84 с.
4. Кучерова Е.В. Внутренний финансовый контроль как обязательное условие эффективности деятельности корпораций / Е.В. Кучерова, Е.В. Останина, Т.А. Тюленева, Н.А. Черепанова // Вестник Кузбасского государственного технического университета. - 2015. - №1 (107). - С. 126–130.
5. Серебрякова Т. Ю. Риск организации и внутренний экономический контроль: монография. М.: ИНФРА-М, 2016. – 111 с.
6. Соболева Ю.П. Стратегическое управление финансами коммерческой организации / Ю.П. Соболева, А.И. Пархоменко // Инновационные технологии научного развития: сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: АЭТЕРНА, 2016. - С. 134-138.
7. Степанова Т.С. Внутренний финансовый контроль в системе управления рисками / Т.С. Степанова // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. - 2016. - №2 (69). - С. 81–84.