

На правах рукописи

Шуклов Лев Викторович

**СИСТЕМНОЕ РАЗВИТИЕ УЧЕТНО-КОНТРОЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ
УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

08.00.12 – Бухгалтерский учет и статистика

Автореферат
диссертации на соискание ученой
степени доктора экономических наук

Москва

2013

Работа выполнена на кафедре «Аудит и контроль» в ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Научный консультант: доктор экономических наук, профессор,
Заслуженный деятель науки Российской Федерации,
Мельник Маргарита Викторовна

Официальные оппоненты: **Пласкова Наталья Степановна**,
доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВПО «Российский государственный
экономический университет имени Г.В. Плеханова»,
профессор кафедры анализа хозяйственной
деятельности и аудита

Когденко Вера Геннадьевна,
доктор экономических наук, доцент,
ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский
ядерный университет «МИФИ»,
заведующая кафедрой финансового менеджмента

Миронова Ольга Алексеевна,
доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВПО «Поволжский государственный
технологический университет»,
заведующая кафедрой бухгалтерского учета и аудита

Ведущая организация: **ФГБОУ ВПО «Ростовский государственный
экономический университет (РИНХ)»**

Защита состоится «25» декабря 2013 года в 10-00 часов на заседании диссертационного совета Д 505.001.03 на базе ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: Ленинградский проспект, д. 55, ауд. 213, Москва, 125993.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: Ленинградский проспект, д. 49, комн. 203, Москва, 125993.

Автореферат разослан «__» _____ 2013 года. Объявление о защите диссертации и автореферат диссертации «24» сентября 2013 года размещены на официальном сайте Высшей аттестационной комиссии при Министерстве образования и науки Российской Федерации по адресу: <http://vak.ed.gav.ru>.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 505.001.03,
кандидат экономических наук, доцент

О.Ю. Городецкая

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В период становления рыночной экономики в нормативных документах и научных работах основное внимание уделялось проблемам крупных корпораций. Вопросы развития малого бизнеса также были поставлены в центр внимания органов управления всех уровней и нашли широкое отражение в научных работах и нормативных документах. В 2007 году был принят специальный закон, появились различные организации, осуществляющие поддержку малого бизнеса. Понятие среднего бизнеса до сих пор определено не достаточно четко. В России широко используется понятие «малый и средний бизнес», в то время как многие ученые отдельно выделяют особый класс быстроразвивающихся средних организаций. За рубежом именно они обеспечивают основной рост ВВП. Однако в России количество таких организаций и их влияние на рост ВВП минимально. Это подтверждают данные доклада о Развитии конкуренции и предпринимательского климата, сделанного в апреле 2012 года на заседании рабочей группы по подготовке предложений по формированию в Российской Федерации системы «открытое правительство», согласно которому¹:

- в России производство малых и средних организаций составляет 20% в ВВП, в то время как в Европе этот показатель составляет от 55% (Франция) до 70% (Норвегия), а в США - 45%;
- наименьший рост производительности труда и занятости наблюдается в социально значимых секторах экономики;
- Россия относится к числу стран с низким уровнем внутренней конкуренции, что усугубляется низким уровнем глобального инновационного индекса.

Наиболее важным аспектом стратегии управления средними организациями является выбор момента перехода от стратегии выживания к стратегии развития, так как, руководствуясь только стратегией выживания, ни одна организация не сможет просуществовать на рынке достаточно долго. Такой переход, в свою очередь, увеличивает уровень воздействия рисков на организацию, так как требует принятия менеджментом организаций новых нестандартных решений. Поскольку успех деятельности любой организации в решающей мере зависит от достоверности и полноты информации, на основе которой принимаются решения, учетно-контрольную систему таких организаций необходимо перестраивать, ориентируясь на решение задач, которые меняются в течение жизненного цикла их развития. При этом жизненный цикл организации рассматривается с позиции непрерывного развития и качественного совершенствования ее бизнес-процессов.

¹ <http://news.kremlin.ru/media/events/files/41d3e10aee6d7935f5f0.pdf>

Переход от стратегии выживания к стратегии развития связан с необходимостью поиска новых конкурентных преимуществ, которые могут создаваться в результате воздействия на так называемые «драйверы развития» или «движущие силы развития» при помощи учетно-аналитических и контрольных инструментов и процедур.

В качестве таких «драйверов развития» выступают:

- повышение эффективности кооперации как внутри организации, так и при ее взаимодействии с внешней средой;
- повышение степени креативности коллектива и обеспечение условий для социокультурного развития каждого из его членов.
- разработка новых учетно-контрольных инструментов управления, позволяющих принимать управленческие решения на основе надежной и достоверной информации;

Выработка новых конкурентных преимуществ позволит обеспечить минимизацию воздействия рисков окружающей среды на разных этапах жизненного цикла организаций, а также позволит быстрее адаптироваться к изменениям внешней среды функционирования организации. Проблемы разработки адаптационного механизма и закрепления конкурентных преимуществ до сих пор не получили должного развития в научных исследованиях. Это определило выбор данной темы исследования.

Степень научной разработанности проблемы. Теоретические и методологические вопросы управления развитием организаций являются предметом исследований и научных дискуссий отечественных и зарубежных ученых уже более 100 лет. Анализируя природу развития, еще Й. Шумпетер в своем труде «Теория экономического развития» пришел к выводу, что движущие силы этого процесса изменяются при переходе от одного этапа развития к другому.

Основные работы, посвященные изучению проблем экономического развития и его механизмов, можно разделить на три группы.

Первая группа посвящена решению вопросов организации систем учета, анализа и контроля как основы для формирования инструментов финансового управления. К этой группе относятся научные труды, касающиеся применения различных методологических подходов к организации бухгалтерского учета, оптимизации информационного обеспечения финансового управления и поиска эффективных механизмов управления затратами. Они выполнены В.М. Аньшиным, И.А. Басмановым, А.С. Бакаевым, А.М. Бирман, М.А. Вахрушиной, Н.Д. Врублевским, Р. Я. Вейцманом, Р. Р. Гаррисоном, О.В. Голосовым, К. Друри, Ф.В. Езерским, О.В. Ефимовой, М. Х. Жебраком, В.Г. Когденко, Н.П. Кондраковым,

В.Е. Киримовым, В.В. Ковалевым, М.В. Мельник, Е.В. Негашевым, В.Ф. Палием, П.И. Рейнботом, Р.С. Сайфулиным, Дж. Фостером, В.Е. Хруцким, Н.Г. Чумаченко, А.Д. Шереметом, К.В. Щиборщ и др.

Вторая группа работ посвящена определению особенностей управления организацией на разных этапах жизненного цикла. Они принадлежат таким ученым, как И. Адезис, Л.Е. Грейнер, К. Дж. Уотсон, С.Х. Хэнкс, Г.Н. Чандлер, Э. Янсен и др. Исследований, связанных с определением специфики финансового управления в различные периоды жизни организации на этапах формирования первоначального капитала, повышения эффективности работы, привлечения новых ресурсов и роста стоимости организации, крайне мало, но, тем не менее, такие попытки активно стали появляться в последние годы. В частности, высокую теоретическую и практическую значимость имеют работы С.Р. Филоновича, И.В. Ивашниковской, Г.Н. Константинова, Е.В. Глуховой, в которых описываются особенности применения отдельных финансово-экономических моделей на разных этапах жизненного цикла организации. К числу таких финансово-экономических моделей относятся модели бюджетирования денежных потоков, модели управления ликвидностью и оборотным капиталом и другие.

К третьей группе работ относятся исследования, направленные на изучение вопросов системного анализа проблем развития и управления финансами в условиях рыночной экономики, выполненные такими учеными, как Г.Б. Клейнер, Ф.И. Перегудов, Ф.П. Тарасенко, В.С. Катькало, М. Алберт, В.Н. Бурков, Ю.П. Васильев, Э. Голдратт, В.А. Ириков, Н.Х. Мескон, А. Дж. Стрикленд, А.А. Томпсон, Ф. Хедоури, И.Т. Балабанов, И.А. Бланк, Ю.М. Осипов, Б.В. Кондратьев, В.В. Круглова, М.Г. Лапуста, А.М. Марголин, М.В. Романовский, Р.С. Сайфулин, Е.С. Стоянова, А.Д. Шеремет.

Таким образом, вопросы системного развития инструментов учета, анализа и контроля как основы управления организацией до сих пор рассматривались экономической наукой без прямой привязки к ее жизненному циклу. Механизм развития организаций как комплексная система инструментов финансового управления, контроля, анализа и учета, необходимых для формирования конкурентных преимуществ путем воздействия на фундаментальные процессы, вызывающие увеличение стоимости организации на разных стадиях ее жизненного цикла, до сих пор в достаточной степени не изучен.

Цель исследования заключается в разработке концепции системного развития учетно-контрольного обеспечения управления организацией, направленной на увеличение ее стоимости путем минимизации воздействия рисков

на разных этапах жизненного цикла и своевременной адаптации к новым организационным и экономическим условиям.

В рамках сформулированной цели в диссертационной работе поставлены четыре подцели с соответствующими им задачами.

1. Обосновать основные направления развития учетно-контрольного обеспечения управления коммерческой организацией и разработать механизм адаптации организации к имеющимся условиям функционирования.

- на основе системного подхода проанализировать взаимосвязь учетно-контрольного обеспечения управления организацией и основных бизнес-процессов, протекающих в ней, и предложить концепцию стимулирования развития организации путем воздействия инструментов учета, анализа и контроля на ее ключевые бизнес-процессы.

- провести сравнительный анализ теорий управления жизненными циклами организаций с целью систематизации научных представлений о сущности драйверов (движущих сил) развития; исследовать процедуры учета, анализа и контроля как инструменты управления драйверами развития организации и ее экономическим потенциалом.

- разработать модель постановки и модернизации учетно-контрольной системы в процессе жизненного цикла организации, позволяющую путем постепенного расширения и системного использования ее инструментов (способов организации учета, процедур анализа, контроля и т.п.) воздействовать на драйверы (движущие силы) развития организации с целью увеличения ее стоимости.

2. Разработать направления совершенствования информационного обеспечения системы финансового контроля процесса развития организации.

- уточнить механизмы признания и оценки специфических отраслевых активов и обязательств, стоимость которых определяется интеллектуальным капиталом, уровнем кооперации и степенью конкурентности принимаемых решений.

- оценить достаточность внешней и внутренней информации для обеспечения системы финансового управления организациями различных отраслей народного хозяйства, оценить эффективность внедрения бухгалтерских информационных систем и разработать рекомендации по оптимизации процесса подготовки организацией отчетности в формате МСФО на разных этапах ее развития.

- предложить модель оценки экономического потенциала организации на основе данных учета и отчетности, разработать подходы к оценке изменений в экономическом потенциале в зависимости от текущей структуры рисков экономической среды и стадии жизненного цикла организации.

3. Предложить методический инструментарий анализа и контроля, позволяющий стимулировать процессы социокультурного развития работников, кооперации и укрепления конкурентных преимуществ, системное взаимодействие которых вызывает рост стоимости организаций.

- предложить модель финансового стимулирования сотрудников организаций с учетом отраслевых особенностей и разработать технологию выбора инструментов финансового стимулирования с учетом стоимости услуг специалиста на рынке труда, результативности его труда ее и влияния на эффективность деятельности организации.

- разработать инструменты контроля над качеством дебиторской задолженности, позволяющие добиться сокращения периода оборота задолженности и роста чистого денежного потока от операционной деятельности в результате синхронизации периода расчетов у продавца и покупателя.

- уточнить технологию применения модели нормирования свободного остатка денежных средств Миллера-Орра с целью увеличения выгод от ее использования и расширения сферы применения модели.

4. Разработать методы использования учетно-аналитических инструментов для развития механизма адаптации организации к рыночной среде.

- предложить процедуры контроля над изменением состава источников финансирования развития организации на разных стадиях жизненного цикла организации и разработать систему оценки разных источников финансирования путём сравнительного анализа надежности партнеров и стоимости привлекаемого капитала.

- разработать дополнительные показатели оценки эффективности социально значимых инвестиционных проектов, позволяющие принять инвестиционное решение, руководствуясь принципом достижения наибольшего социального эффекта для потребителей продукции при условии экономической целесообразности реализации проекта для организации.

- Составить универсальную карту рисков, дающую возможность ранжировать неспецифические риски по вероятности возникновения и величине последствий в зависимости от стадии жизненного цикла организации, разработать направления оптимизации состава инструментов и процедур финансового контроля и анализа в зависимости от состава текущих рисков.

Объектом исследования является совокупность финансовых отношений, обеспечивающих формирование и развитие учетно-контрольной системы

управления организацией, направленной на увеличение ее стоимости и повышение адаптивности на разных этапах жизненного цикла.

Предметом исследования выступает разработка новых методических инструментов учета, анализа и контроля и методов их использования с целью роста стоимости организации и обеспечения устойчивости ее развития в условиях быстрого изменения экономических рисков.

Рабочей гипотезой исследования стало предположение о том, что в современных условиях основная проблема медленного развития российских организаций и роста благосостояния общества в целом состоит в отсутствии системного подхода к управлению процессами конкуренции, кооперации, контроля и социокультурного развития человека. Поскольку характер этих процессов и особенности их взаимодействия изменяются в течение жизненного цикла организации, а процедуры учета, анализа и контроля выступают основой для формирования инструментов финансового управления, необходимо расширение и изменение состава таких процедур на разных этапах жизненного цикла, а также разработка новых процедур анализа и контроля, направленных на стимулирование выделенных процессов. В результате реализации этой задачи можно добиться роста стоимости организаций путем сбалансированного управления и обеспечить необходимую адаптацию организации к меняющимся условиям при минимизации рисков снижения эффективности её деятельности.

Теоретической и методологической основой исследования служат фундаментальные положения экономической науки, общенаучные методы исследования, такие как диалектический метод познания, анализ, синтез, индукция и дедукция, метод системного подхода к оценке экономических явлений, метод единства исторического и логического анализа, методы логико-графического и экономико-математического моделирования. В качестве инструментов получения доказательной базы в диссертации также использованы специальные приемы и процедуры, такие как статистический анализ, метод экспертных оценок и метод картографирования, анкетирование и интервьюирование.

Информационную базу исследования составили публичные и внутренние финансовые отчеты более чем 50 организаций различных отраслей (нефтегазовая отрасль, сельское хозяйство, медиа бизнес, строительство, оптовая торговля, телекоммуникации), которые были проанализированы в ходе выполнения автором консалтинговых работ в направлении постановки международного учета, разработки методологических документов по внутреннему контролю и проведению финансового анализа.

Область исследования: Исследование выполнено в соответствии с Паспортом специальности 08.00.12 - Бухгалтерский учет, статистика (экономические науки) в рамках пунктов: 1.9. Трансформация национальной отчетности в соответствии с международными стандартами и стандартами других стран; 1.10. Методология применения современных информационных и коммуникационных технологий в области бухгалтерского учета и отчетности; 2.3. Развитие методологии комплекса методов оценки, анализа, прогнозирования экономической деятельности; 2.7. Инвестиционный анализ и оценка эффективности инвестиций; 2.15. Анализ и прогнозирование финансового состояния организации; 3.9. Развитие методологии комплекса методов аудита, контроля и ревизии; 4.15. Методы измерения финансовых и страховых рисков, оценки бизнес-рисков, принятия решений в условиях неопределенности и риска, методология финансово-экономических и актуарных расчетов.

Основные результаты исследования и их научная новизна состоят в разработке концепции расширения и изменения состава процедур учета, анализа и контроля в процессе жизненного цикла организации как основы для формирования инструментов финансового управления, позволяющих эффективно управлять стоимостью организаций в разные периоды их развития и активизировать основные движущие силы развития и адаптации организации к имеющимся условиям функционирования.

Наиболее значимые научные результаты выполненного исследования заключаются в следующем.

1. Сформирована концепция системного развития учетно-контрольного обеспечения управления коммерческой организацией на основе модели движущих сил развития, проведена критическая оценка систем финансового контроля российских организаций и предложены направления их оптимизации с целью увеличения стоимости этих организаций.

- обоснована концепция воздействия инструментов учета, анализа и контроля на ряд ключевых процессов хозяйственной деятельности организации, в качестве которых выделены движущие силы развития организации с целью обеспечения саморазвития организации как системы, роста ее стоимости и адаптации к меняющимся условиям внешней среды. При этом организации рассматриваются как открытые системы, обмениваются информацией между собой, находятся в постоянном движении и изменяются в процессе развития и перехода от одного этапа жизненного цикла к другому.

- систематизированы научные представления о сущности движущих сил (драйверов) развития. Этими силами являются повышение эффективности кооперации как внутри организации, так и при ее взаимодействии с внешней средой; повышение степени креативности коллектива и обеспечение условий для социокультурного развития каждого из его членов; разработка новых учетно-контрольных инструментов управления, позволяющих принимать эффективные управленческие решения на основе более надежной и достоверной информации. Характер взаимодействия этих драйверов изменяется на разных этапах жизненного цикла организации и определяет характер ее развития. В результате интегральным драйвером является выработка конкурентных преимуществ, которые, в свою очередь, позволяют обеспечить минимизацию воздействия рисков окружающей среды на разных этапах жизненного цикла организаций.

- разработана матричная модель постановки и модернизации учетно-контрольной системы в течение жизненного цикла организации, позволяющая путем постепенного расширения и системного использования ее инструментов (способов организации учета, процедур экономического анализа, моделей оптимизации оборотного капитала и других) обеспечить эффективное взаимодействие между процессом финансового контроля и основными драйверами развития организаций. Модель позволяет обеспечить устойчивый рост средних организаций, который возникает в результате применения определенного алгоритма расширения и использования инструментов финансового контроля в течение жизненного цикла таких организаций. Этот алгоритм предполагает постепенное внедрение новых инструментов контроля, направленных на стимулирование процессов кооперации и социокультурного развития работников организаций, изменение способов подготовки финансовой отчетности, уточнение технологии расчета отдельных финансовых коэффициентов с целью более достоверной оценки изменений в экономическом потенциале организации, что позволяет вносить обоснованные изменения в деятельность организации.

2. Разработаны направления совершенствования информационного обеспечения системы финансового контроля процесса развития организации.

- уточнены методы оценки ряда специфических активов и обязательств, возникающих в сельскохозяйственной и нефтегазовой отраслях с учетом изменения рисков экономической среды в процессе жизненного цикла организации. На основе анализа бухгалтерской отчетности 15 сельскохозяйственных организаций за 3 года,

а также рыночной информации, публикуемой отраслевыми маркетинговыми агентствами, предложена технология оценки справедливой стоимости биологических активов, которая позволит повысить достоверность оценки стоимости сельскохозяйственных организаций. Проведен анализ бухгалтерских данных 10 организаций нефтегазовой отрасли и конкретизирован состав исходных данных, необходимых для расчета резерва под восстановление окружающей среды в нефтегазовой отрасли.

- проведен анализ достаточности внешней и внутренней информации для обеспечения системы финансового управления на разных стадиях жизненного цикла организаций. Систематизирована внутренняя информация, характеризующая эффективность внедрения бухгалтерских информационных систем в 10 организациях различных отраслей народного хозяйства. Разработаны рекомендации по оптимизации процесса подготовки отчетности в формате МСФО (трансформация, трансляция, параллельный учет) на разных этапах жизненного цикла организаций с целью минимизации воздействия рисков экономической среды и обеспечения менеджмента наиболее достоверной информацией.

- предложена технология составления управленческой отчетности, позволяющая провести оценку экономического потенциала организации на основе расчета коэффициента устойчивости экономического роста (по модели Д. Ван Хорна). Технология базируется на данных консолидированной отчетности, составленной в соответствии с МСФО, и включении в нее дополнительных активов и обязательств, характеризующих деловую репутацию организации, справедливую стоимость ее активов, оценку вероятности наступления условных обязательств. Рассчитав коэффициент устойчивости экономического роста (по модели Д. Ван Хорна) применительно к данным отчетности и сопоставив отклонения фактических темпов роста от устойчивых с текущей оценкой рисков экономической среды, можно оценивать изменения в экономическом потенциале организации на разных стадиях ее жизненного цикла.

3. Предложены новые инструменты анализа и контроля, с помощью которых можно добиться роста стоимости организаций в результате воздействия на процессы социокультурного развития работников, кооперации и конкуренции.

- разработана технология составления структурной карты дебиторской задолженности, которая может быть использована в качестве инструмента контроля над качеством дебиторской задолженности и увеличения чистого денежного потока от операционной деятельности. Структурная карта предполагает группировку контрагентов по кредитному рейтингу, объему продаж, характеру изменения объема

продаж и последующее их ранжирование по сроку оплаты по договору и фактическому сроку оплаты с целью выявления контрагентов, структура расчетов с которыми существенно отличается от типовой по какой-либо из групп. Последние могут выступать объектом регулирования срока расчетов в зависимости от данных исторического анализа результатов аналогичных операций с клиентами конкретной группы с целью сокращения периода оборота дебиторской задолженности или увеличения объема продаж в результате синхронизации расчетов с контрагентом.

- проведен анализ положений по финансовому стимулированию сотрудников ряда организаций различных отраслей народного хозяйства, на основе которого выявлены типовые проблемы организации финансового контроля в направлении стимулирования работников. К их числу относятся: отсутствие связи между величиной стимулирующей надбавки и рыночными расценками на труд, ограниченное число способов стимулирования и отсутствие оценки их сравнительной эффективности. Разработана технология использования кривой результативности труда как инструмента финансового контроля, позволяющего совершать оптимальный выбор способа стимулирования, учитывая возможный эффект изменения результативности труда в зависимости от действия факторов, ограничивающих смену работы, стоимости специалиста на рынке труда и применяемого способа стимулирования (предоставление новых обязанностей, премии, пересмотр условий контракта и др.).

- уточнена технология применения модели нормирования свободного остатка денежных средств Миллера-Орра, которая позволяет увеличить выгоды от ее использования и расширить сферу применения модели. Уточненная технология предполагает изменение подхода к расчету некоторых математических параметров модели (таких как дисперсия и верхний предел колебания остатка) и поэтапную конвертацию денег в финансовые инструменты при достижении верхнего предела в отличие от мгновенной конвертации в классическом варианте модели.

4. Разработаны методы использования учетно-аналитических инструментов для развития механизма адаптации организаций к рыночной среде.

- На базе опроса ряда международных экспертов в области инвестиций и финансового контроля, а также руководителей более чем 20 организаций различных отраслей, проведенного автором в ходе участия в международных конференциях и выполнения работ по подготовке международной отчетности организаций, был проведен сравнительный анализ объема подготовительных работ и состава процедур контроля, связанных с формированием капитала на разных этапах жизненного цикла. В результате разработана система показателей, позволяющая выбрать

наилучший способ привлечения капитала с точки зрения оптимизации состава, продолжительности и стоимости подготовительных работ, проверки надежности финансовых партнеров, наилучшей адаптации к рискам экономической среды.

- Уточнена система показателей оценки эффективности социально значимых инвестиционных проектов (проектов в сфере ЖКХ, строительства социального жилья и т.п.). Предложены дополнительные показатели, позволяющие проводить сравнительный анализ инвестиционных проектов, руководствуясь принципом достижения наибольшего социального эффекта для потребителей продукции при условии экономической целесообразности реализации проекта для организации. Показатели включают оценку общественной эффективности на основе прогнозной социальной отчетности по инвестиционному проекту и ее сравнению с социальной отчетностью аналогичных организаций, нахождение минимально возможной цены реализации продукции потребителям в разных вариантах реализации проекта.

- На основе анализа рыночной, а также внутренней учетной информации по 50 организациям различных отраслей составлена универсальная карта рисков, позволяющая ранжировать риски ликвидности, рыночные риски, юридические риски и риски внутреннего контроля по вероятности возникновения и величине последствий в зависимости от стадии жизненного цикла организации. В результате установлена связь между рангом значимости каждого вида рисков и степенью эффективности применения различных инструментов учета, анализа и контроля (процедур составления бюджетов, методов подготовки международной отчетности и др.), которая позволяет подбирать оптимальный состав инструментов финансового контроля и анализа в зависимости от состава текущих рисков.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что основные положения диссертации вносят определённый вклад в развитие методологии учета, анализа и контроля как основы для информационного обеспечения финансового менеджмента и степени управления в целом. Теоретические и методические положения диссертации могут быть положены в основу дальнейших исследований в области развития теории и методик внутреннего контроля, прогнозирования экономического потенциала организаций, совершенствования мотивационного механизма и процедур управления оборотным капиталом организации. Реализованное в диссертации концептуальное осмысление инструментов учета, анализа и контроля позволяет обеспечить научную базу для разработки новых методик адаптации организации к новым организационным и экономическим условиям с целью эффективного управления стоимостью организаций на разных этапах их жизненного цикла.

Практическая значимость исследования состоит в ориентировании разработанных методологических положений, выводов и рекомендаций на практическое использование экономическими субъектами для решения проблем, возникающих в процессе совершенствования процедур учета, анализа и контроля на разных этапах жизненного цикла организаций с целью эффективного управления процессами социокультурного развития человека, кооперации, укрепления конкурентных процессов и увеличения стоимости организаций в условиях быстрого изменения состава рисков экономической среды. Основные методические разработки и рекомендации могут быть использованы главными бухгалтерами, финансовыми менеджерами и аналитиками, аудиторами в процессе оптимизации процедур учета, анализа и контроля с целью совершенствования стратегии управления организациями. Важное практическое значение имеют:

- технология оценки биологических активов, не имеющих активного рынка, и технология расчета резервов по восстановлению окружающей среды;
- рекомендации по оптимизации процесса подготовки международной отчетности (трансформация, трансляция, параллельный учет) на разных этапах жизненного цикла организации;
- модель оценки экономического потенциала организации на основе данных управленческой отчетности;
- технология составления структурной карты дебиторской задолженности;
- модифицированные модели управления свободным остатком денежных средств;
- модель контроля эффективности финансового стимулирования на основе кривой производительности труда;
- показатели сравнительного анализа эффективности социально значимых инвестиционных проектов;
- универсальная карта рисков, позволяющая подбирать оптимальный состав процедур анализа и контроля на разных этапах жизненного цикла организации.

Апробация и внедрение результатов исследования.

Результаты исследований, получили одобрение профессионального сообщества в процессе их поэтапного обсуждения на международных и всероссийских конференциях, в том числе на Международной конференции «Современное финансовое управление в развитии международного сотрудничества предпринимателей» (Москва, Постгрэдьюйт-РАУ, 2011); Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы развития экономики современного предпринимательства» (Москва, Креативная экономика, 2010);

всероссийской научно-практической конференции «Первое применение МСФО и учетная политика» (Москва, Компания В2В Media, 2008); Международной научно-практической конференции «Ломоносов – 2005» (Москва, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, 2005); Международной научно-практической конференции «Финансовые проблемы РФ и пути их решения» (Санкт-Петербург, Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, 2004).

Научные и практические результаты в виде теоретических публикаций диссертации и авторских методических разработок используются на предприятиях реального сектора экономики, а также в аудиторских организациях, что подтверждено соответствующими документами. Основные результаты исследования внедрены в практику деятельности финансово-экономических служб ряда организаций:

ОАО «Росагролизинг» использует в практической деятельности структурную карту расчетов, разработанную автором для оценки качества долгосрочной задолженности по договорам лизинга. Карта реализована в виде дополнительного отчета в бухгалтерской системе 1С Предприятие. Карта позволяет снизить риски, связанные с предоставлением имущества в лизинг сельхозпроизводителям, а также проводить мониторинг изменения таких рисков и в результате увеличивать стоимость Общества.

ЗАО «Енисей» использует в практической деятельности справочники аналитического учета, разработанные соискателем. Общество также придерживается рекомендаций, разработанных соискателем, касающихся выбора способа подготовки отчетности по МСФО для различных предприятий группы (трансформация, трансляция данных, параллельный учет) в зависимости от сложности учетных процессов на этих предприятиях. Технология оценки справедливой стоимости биологических активов, предложенная автором, используется при отражении стоимости посевов зерновых культур в финансовой отчетности группы «Енисей» по МСФО.

ООО «Корус Консалтинг» использует в процессе внедрения программного продукта Nuregion в организациях-заказчиках справочники аналитического учета, разработанные соискателем. Консультанты ООО «Корус Консалтинг» используют ряд процедур аудита эффективности внедрения информационных систем, предложенных автором, с целью внутреннего контроля качества проведенного внедрения.

Матричная модель аудита эффективности системы внутреннего контроля рекомендована и принята к внедрению в хозяйственную деятельность отдела

организации работы совета директоров и взаимодействия с акционерами ОАО «АВТОВАЗ». Отдел также использует уточненную технологию картографирования рисков и производит ежеквартальный мониторинг их изменения. Использование предложенных соискателем разработок позволяет повысить эффективность системы внутреннего контроля в отделе и обеспечить ее устойчивость к изменению рисков внешней среды, что в итоге увеличивает стоимость бизнеса Общества.

Инвестиционно-банковское управление ОАО «Инвестиционная фирма «ОЛМА» использует систему показателей по выбору наилучшего источника привлечения капитала с учетом эффекта интеграции учетно-контрольной системы организации и ее потенциального партнера. Управление использует описанную систему показателей при сравнении альтернативных вариантов финансирования клиентских проектов, предлагая в результате сбалансированное и комплексное решение по финансированию, что в итоге увеличивает стоимость бизнеса заказчиков.

ООО «Мед-про» использует предложенные соискателем рекомендации по расширению состава процедур внутреннего контроля. На основе данных рекомендаций в Обществе был проведен внутренний аудит эффективности системы контроля и произведена доработка локальных нормативных документов (положений и регламентов) с целью повышения эффективности системы внутреннего контроля и уровня кооперации подразделений Общества.

Новые справочники аналитического учета по МСФО, разработанные соискателем, были использованы разработчиком программного обеспечения ООО «Контек-Софт» в процессе внедрения программного продукта Континент-Бухгалтерия в ОАО «Томскнефть» ВНК. Рекомендации соискателя, касающиеся выбора алгоритма переноса данных учета по российским стандартам в формат МСФО, используются методологами, что позволяет выбрать оптимальный способ загрузки показателей российского учета (трансформация, трансляция, параллельный ввод) и их интеграции с внеучетной информацией в корпоративном хранилище данных. Перечисленные методологические инструменты позволяют повысить качество программного продукта Континент-Бухгалтерия, разработанного и продвигаемого ООО «Контек-Софт», таким образом предложив рынку инновационный программный продукт, опережающий разработки конкурентов.

ООО «Аудит Анлимитед» использует ряд разработанных соискателем аудиторских процедур в процессе предоставления услуг по аудиту эффективности внедрения бухгалтерских информационных систем (1С: Предприятие, Navision, Hyperion, SAP ERP), в частности Общество использует технологию подсчета

экономии трудозатрат, основанную на мониторинге активности пользователей в информационной системе и процедуру выявления нерезультативных затрат, связанных с неполным использованием функциональных возможностей системы и возникающих как результат формально проведенного тестирования системы и низкого качества методических материалов, сопровождающих внедрение. Использование разработок соискателя позволило Обществу предложить рынку новую услугу аудита эффективности внедрения бухгалтерских информационных систем и таким образом получить конкурентные преимущества на рынке аудиторских услуг.

НОУ ИПК «Постгрэдюэйт-РАУ» использует материалы диссертации в процессе преподавания учебных дисциплин «Международные стандарты финансовой отчетности» и «Финансовый менеджмент», входящих в программу переподготовки «Профессионал финансового управления», осуществляемую совместно с международными профессиональными организациями – Институтом финансовых аналитиков – IFA, Международной ассоциацией бухгалтеров – IAB, а также Болтонским Университетом (Великобритания).

Ряд разработок соискателя, в частности, рекомендации по выбору способа подготовки отчетности по МСФО в зависимости от уровня развития контрольной среды, а также новые справочники аналитического учета используются в авторском практическом семинаре «МСФО: постановка и автоматизация», который периодически проводится на базе НОУ ИПК «Постгрэдюэйт-РАУ».

Публикации. Результаты диссертации отражены в 33 авторских публикациях общим объемом 69,08 п.л., в т.ч. 3 авторских монографиях объемом 46,5 п.л. и 19 авторских статьях объемом 13,83 п.л. в журналах, входящих в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, выпускаемых в Российской Федерации.

Объем и структура работы. Диссертация включает введение, четыре главы, четырнадцать параграфов, заключение, библиографический список из 379 наименований. Текст диссертации изложен на 391 странице текста, проиллюстрирован 38 рисунками и 33 таблицами.

2. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В диссертации отражены постановка и решение четырех групп важнейших проблем, объединенных целью, подцелями и задачами исследования.

Первая группа проблем связана с обоснованием основных направлений развития учетно-контрольного обеспечения управления коммерческой организацией

и разработкой механизма адаптации организации к имеющимся условиям функционирования.

В рамках решения проблем этой группы учетно-контрольное обеспечение управления рассматривается с точки зрения системного подхода. Его суть в том, что хозяйственная деятельность организации, ее стратегия и учетно-контрольное обеспечение этой стратегии являются взаимосвязанными системами, находящимися в постоянном движении и состоящими из комплекса элементов. Развитие учетно-контрольного обеспечения взаимосвязано с развитием организации и ее стратегией. Эти системы взаимно влияют друг на друга. Бизнес-процессы, происходящие в организации, будут изменяться в результате изменения состава используемых методов учета, анализа и контроля. Изменение состава последних происходит в результате изменений в стратегии организации вследствие ее роста, перехода от одного этапа жизненного цикла к другому.

Поскольку к числу свойств любой системы относятся «стимулируемость» и «саморазвитие», то на уровень развития организации как системы, на скорость ее перехода от одного этапа жизненного цикла к другому можно воздействовать путем стимулирования - то есть, влияния на входах и выходах из системы на определенные процессы, которые, воздействуя на систему в целом, превращаются после ряда преобразований в данной системе в новый процесс. Это воздействие может быть реализовано путем использования инструментов учета, анализа контроля. Процессы, на которые происходит такое влияние, являются движущими силами развития. После ряда преобразований в системе (хозяйственная деятельность организации) они оказывают давление на ее элементы и приводят к их саморазвитию. В результате формируется корпоративная культура, инновации, предпринимательские идеи, которые создают импульс для роста стоимости бизнеса.

Для воздействия на указанные процессы на протяжении XX века разрабатывались все более и более совершенные процедуры учета, анализа и контроля, основываясь на которых финансовый менеджмент создавал новые методы управления. Так появились процедуры факторного анализа отклонений, на которых основывается теория совершенствования результативности факторов производства (Дж. Б. Кларк); процедуры анализа финансового состояния организации, на основе которых происходит оптимизация структуры капитала (Ф. Модильяни и М. Миллер); различные коэффициенты, характеризующие эффективность деятельности работников, составляющие основу теории стимулирования процесса мотивации (Д. Норт) и теории устранения потенциального конфликта интересов между менеджерами и собственниками (М. Дженсен и В. Меклинг); процедуры

анализа рисков, которые лежат в основе управления финансовыми активами в условиях недостатка информации (С. Майерс и Н. Майджлаф).

В последнее время приоритет в управлении стал отдаваться методам, в которых используются идеи экономической синергетики (Г. Хакен, И. Пригожин), позволяющей сделать ставку на социальную ответственность бизнеса и, обеспечив единство векторов развития организации, работников, государства добиться дополнительного прироста стоимости бизнеса.

Все вышеперечисленные методы и теории управления воздействуют на движущие силы (драйверы) развития, однако их характер взаимодействия и экономические условия функционирования организаций постоянно изменяются, поэтому необходима разработка новых процедур учета, анализа и контроля, которые позволили бы обеспечить устойчивое развитие организаций на разных этапах их жизненного цикла. При этом особенно важным является разработка прикладных моделей, обеспечивающих продление жизненного цикла растущих организаций среднего бизнеса и создание условий для возникновения социальной ответственности и инноваций.

В экономической теории тема «движущих сил экономического развития» занимает одно из ведущих мест. Понятие «движущей силы» широко используется в теоретических трудах, посвященных изучению развития и эволюции. Так, движущими силами развития общества, согласно философскому словарю под ред. И.Т. Фролова, являются существенные, необходимые, длительно действующие факторы, обеспечивающие функционирование, развитие, прогресс общества.

С точки зрения диалектики, движущая сила означает движение, источником которого является объективная противоречивость, возникающая и существующая в экономических процессах. Таким образом, движущая сила – внутренняя энергия, возникающая в результате какого-либо долгосрочного процесса, происходящего в организации, определяющего характер развития организации и являющегося причиной этого развития.

Ключевые процессы могут как создавать эту внутреннюю энергию, так и уничтожать ее, поскольку под воздействием внутренних противоречий стороны, вовлеченные в процесс, изменяются. Энергия создается в результате взаимодействия различных инструментов хозяйственного механизма организации, в том числе инструментов учета, анализа и контроля. Однако, если эти инструменты используются несогласованно друг с другом, указанной энергии может и не возникать или же она, наоборот, может утекать из системы.

Для того, чтобы определить, какие именно процессы выступают в качестве основы возникновения драйверов развития (движущих сил) и как меняется их

взаимодействие между собой на разных этапах жизненного цикла организаций, в работе был проведен анализ различных моделей жизненного цикла, таких как модель Л.Е. Грейнера (1972), модель И. Адезиса (1979 г.), модель Н. Черчила и В. Льюиса (1983 г.) и других (всего 15 моделей) и установлено, что во всех моделях и на всех этапах жизненного цикла присутствуют одни и те же ключевые процессы, характер взаимодействия которых и определяет текущий этап развития организации.

Основным драйвером развития организации является конкуренция, поскольку переход от стратегии выживания к стратегии развития связан с необходимостью поиска новых конкурентных преимуществ, создаваемых в результате воздействия на второстепенные «драйверы развития» при помощи учетно-аналитических и контрольных инструментов и процедур.

В качестве таких второстепенных «драйверов развития» выступают:

- повышение эффективности кооперации как внутри организации, так и при ее взаимодействии с внешней средой;
- повышение степени креативности коллектива и обеспечение условий для социокультурного развития каждого из его членов.
- разработка новых учетно-контрольных инструментов управления, позволяющих быстрее принимать управленческие решения на основе более надежной и достоверной информации;

Выработка новых конкурентных преимуществ позволит обеспечить минимизацию воздействия рисков окружающей среды на разных этапах жизненного цикла организаций. Например, результатом эффективной кооперации может являться уникальная база стратегических клиентов, обеспечивающая снижение рыночных рисков и поддерживающая устойчивый рост организации.

Практика управления российскими организациями показывает, что, несмотря на адаптацию и внедрение различных западных моделей финансового управления и внутреннего контроля (например, системы сбалансированных показателей или модели внутреннего контроля, разработанной COSO), рост средних организаций происходит крайне медленно, а внедрение описанных инструментов происходит неэффективно, в результате чего стоимость таких организаций не увеличивается, и это негативно влияет на экономический рост в целом.

В ходе исследования был проведен комплексный анализ систем внутреннего контроля более чем 50 организаций различных отраслей и форм собственности, относящихся к малому, среднему и крупному бизнесу. В результате выявлен целый комплекс типовых проблем в организации систем внутреннего контроля, характерных для российских предприятий. В частности, было установлено, что в России подходы к внутреннему контролю во многих организациях сохранились еще

с советских времен. Крупные организации без иностранного участия и государственные корпорации пользуются хорошо отлаженными за долгие годы бизнес-процессами, укладывающимися в их иерархическую вертикально интегрированную структуру. Эти процессы позволяют осуществлять жесткий и надежный контроль, но в то же время такие организации имеют очень низкую степень адаптации к изменению рыночной ситуации. Поскольку эти бизнес-процессы существуют долго и меняются медленно, то внутренний контроль далеко не всегда направлен на те зоны, которые представляют собой потенциальные угрозы для организации.

Большинство организаций малого и среднего бизнеса пренебрегают соответствующей международным стандартам системой внутреннего контроля до того момента, пока не возникает потребность в привлечении дополнительного капитала в форме кредитов иностранных банков либо первичного размещения акций. Затем эти организации переходят к быстрому пересмотру бизнес-процессов и авральному переходу к международным законодательным требованиям в области внутреннего контроля.

Для решения выявленных проблем в работе была предложена модель поэтапной постановки внутреннего контроля, которая предполагает постепенное расширение контрольных процедур и их отладку в определенной последовательности, обеспечивая системный подход к организации внутреннего контроля, содействующего усилению ключевых процессов, выступающих в качестве драйверов развития (см. рис. 1).

Модель реализована в виде матрицы, по вертикальной оси которой перечислены «драйверы развития», а по горизонтальной – различные типы учетных, аналитических и контрольных процедур.

Учетно-контрольная система современной динамично развивающейся организации, работающей в условиях высоких рисков, должна включить все процедуры, приведенные в матрице. В то же время одномоментно такую систему построить невозможно, поскольку все входящие в нее процедуры взаимосвязаны. Наличие и эффективное применение одних процедур является основой для внедрения других. При этом эффективное применение процедур контроля связано с качеством их интеграции в бизнес-процессы организации, которые постоянно меняются, в том числе и под воздействием рисков внешней среды. В работе предлагается постепенно расширять состав учетно-контрольных инструментов в зависимости от этапа развития организации, определяя этап на основе сложности бизнес-процессов и характера управления организацией.

Например, на этапе формирования капитала для обеспечения устойчивого развития необходимо наличие в организации профилактических и ревизионных/детективных процедур, направленных на повышение достоверности отчетности и защиту имущества организации, повышение эффективности кооперации, повышение степени креативности коллектива.

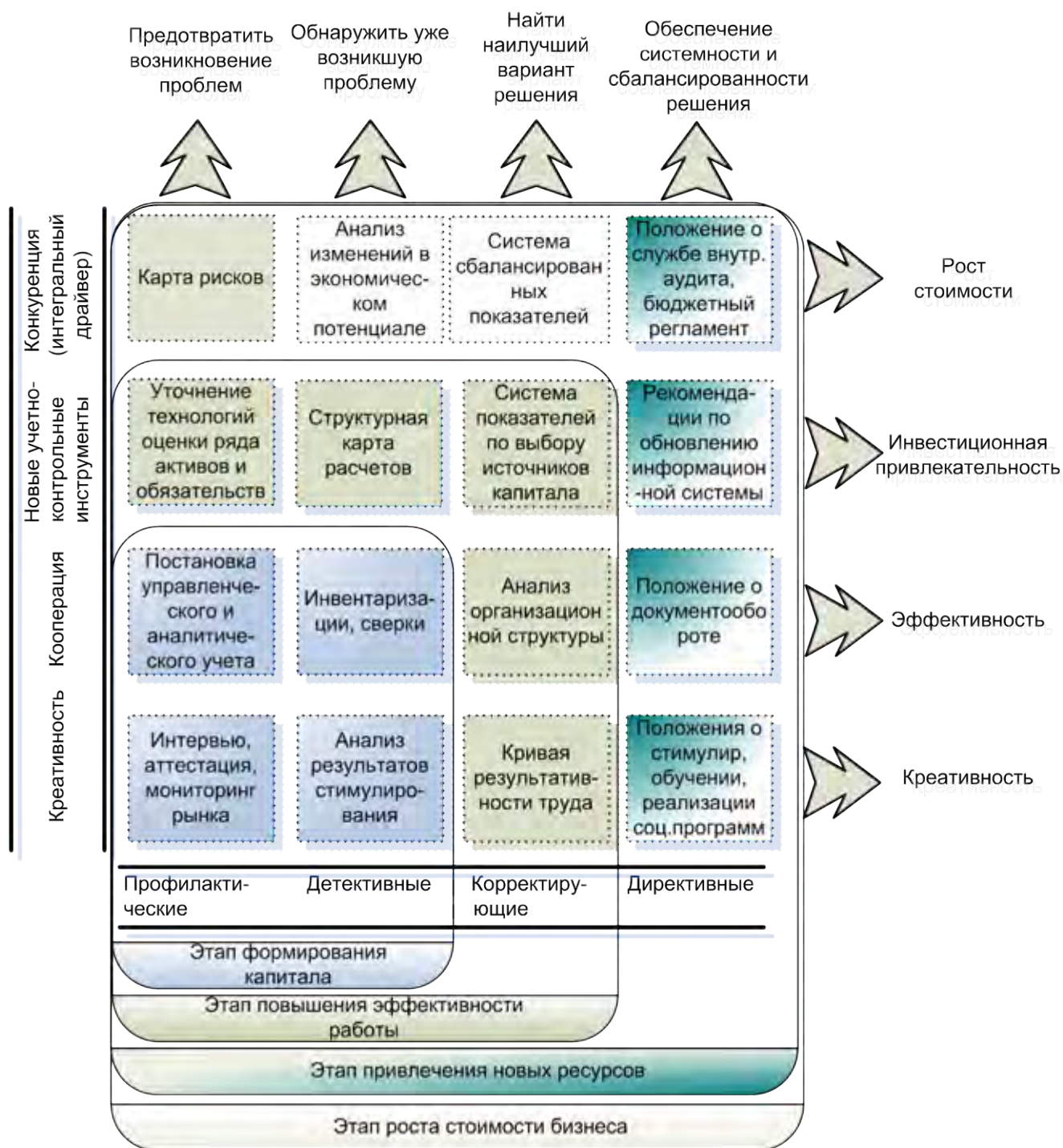


Рисунок 1 Модель поэтапной постановки внутреннего контроля в организации

На этапе привлечения новых ресурсов для устойчивого развития бизнеса такого состава инструментов контроля уже не достаточно – кроме описанных

процедур по каждому из обозначенных направлений здесь требуются отлаженные регламенты бизнес-процессов, а также корректирующие процедуры контроля, целью которых является выбор наилучших инструментов минимизации типовых рисков.

Модель развития учетно-контрольной системы, приведенную на рис. 1 в виде матрицы, можно использовать для определения направлений совершенствования систем контроля, а также для аудита эффективности систем контроля организаций.

В работе предложен ряд новых инструментов и процедур финансового контроля (подробно описываются далее в тексте), способных воздействовать на процессы кооперации, конкуренции, социокультурного развития человека и усиливать их взаимодействие между собой на разных этапах жизненного цикла, некоторые из них представлены в табл. 1.

Таблица 1 - Инструменты финансового контроля и их связь с движущими силами развития

Входящая информация	Инструмент финансового контроля	Драйвер развития	Результат использования инструмента
Отчеты о выполнении целевых показателей; таблицы рабочего времени; данные аттестации; данные кадровых агентств о рынке труда	Кривая сравнительного изменения результативности труда вследствие использования различных способов стимулирования	Социокультурное развитие человека	Обеспечение максимума проявления инициативы работниками при минимальных финансовых затратах
Бизнес-план проекта; социальная отчетность проекта; исследования рынка	Дополнительные показатели оценки социально значимых инвестиционных проектов	Социокультурное развитие человека	Достижение наибольшего социального эффекта для потребителей продукции при условии экономической целесообразности реализации проекта
Учетные данные (сумма платежа, дата, срок оплаты по договору, динамика объема продаж); финансовая отчетность контрагента, рыночная информация о контрагенте	Структурная карта расчетов	Кооперация	1) Увеличение объема продаж в результате синхронизации периода расчетов у покупателя и продавца; 2) сокращение периода оборота дебиторской задолженности в результате регулирования объема и периода отсрочки платежа по договору
План работ по реорганизации управления; бизнес план развития, отчетность организаций-аналогов; карта рисков	Система показателей для сравнительной оценки различных способов привлечения капитала	Достоверность и прозрачность	Выбор источника капитала, обеспечивающего наибольшую интеграцию с действующей системой финансового контроля и, как следствие, наибольший прирост стоимости бизнеса
Учетные данные (структура себестоимости активов, количественные данные), рыночная информация	Новая технология оценки справедливой стоимости специфических отраслевых активов и обязательств	Конкуренция	Оценка изменений в экономическом потенциале, выявление наиболее перспективных продуктов, подразделений

Входящая информация	Инструмент финансового контроля	Драйвер развития	Результат использования инструмента
Договоры, протоколы совета директоров, отчеты юридической службы, учетная информация (сумма и частота списаний, претензий, просрочек)	Универсальная карта рисков, позволяющая ранжировать риски по вероятности возникновения и величине последствий в зависимости от стадии жизненного цикла организации	Кооперация	Подбор оптимального состава инструментов финансового контроля и анализа в зависимости от состава текущих рисков
Отчетность по МСФО, отчеты оценщиков, данные маркетинговых агентств по рынку, карта рисков	Уточненная технология составления финансовых отчетов, используемых для расчета коэффициента устойчивости экономического роста в модели Д. Ван Хорна	Конкуренция	Повышение точности оценки эффективности деятельности различных сегментов с целью улучшения возможности выбора сегментов, обеспечивающих наилучшие результаты

Вторая группа проблем связана с необходимостью совершенствования информационного обеспечения системы финансового контроля, с целью обеспечения устойчивого развития организации.

Новым учетным инструментом, предлагаемым в работе, является уточненная технология оценки специфических активов и обязательств, стоимость которых определяется внутренними характеристиками организации, а именно: степенью креативности коллектива, степенью кооперации внутри организации и степенью конкурентности принимаемых решений. К числу таких статей баланса относятся биологические активы в сельском хозяйстве, клиентские базы в медиа-бизнесе, обязательства по восстановлению окружающей среды в нефтегазовой отрасли. Методология оценки справедливой стоимости таких активов и обязательств во многом зависит от профессионального суждения менеджмента, при этом такие активы признаются в финансовой отчетности и в результате оказывают влияние на динамику стоимости организации. Предлагаемые в работе уточнения позволяют расширить методологическую базу и повысить достоверность оценки указанных активов в финансовой отчетности по МСФО.

В рамках решения проблем этой группы также был предложен ряд рекомендаций по оптимизации процесса перехода организаций к подготовке отчетности по стандартам МСФО как основы для обеспечения их устойчивого развития и повышения стоимости. В частности, в работе проведен анализ структуры планов счетов организаций различных отраслей и сформулированы принципы построения рабочего плана счетов, обеспечивающего ускорение сроков закрытия отчетности и повышение эффективности финансового управления. Такой план счетов должен обеспечивать возможность хранения учетной информации в виде единого массива данных, объединяющего бухгалтерский, налоговый, международный и управленческий учет, в котором каждая операция попадает

одновременно во все виды учета и при этом отражается на счетах только один раз. Как элемент такого плана счетов, в работе усовершенствована структура некоторых аналитических справочников, существовавших по отдельности в разных организациях. Их системное использование позволяет повысить эффективность управления финансами и сократить время на ряд процедур, выполняемых при закрытии периода в учете.

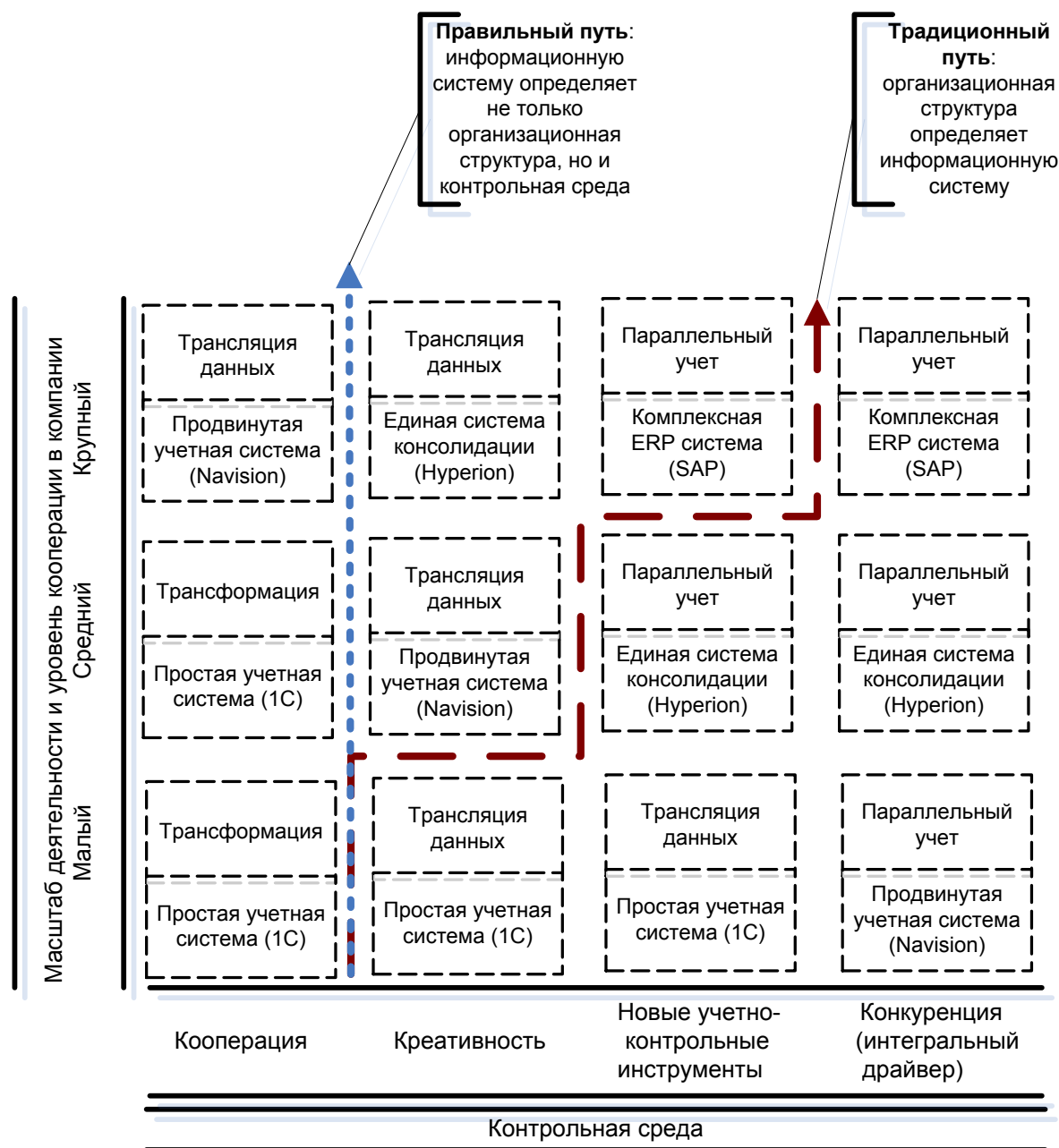


Рисунок 2 Рекомендации по выбору информационной системы и способа подготовки отчетности МСФО в зависимости от уровня развития контрольной среды в организации

Информационная система, которая используется для ведения учета и подготовки отчетности, существенно влияет на конкурентность принимаемых решений, поскольку увеличивает скорость подготовки отчетности и повышает степень достоверности управленческой информации за счет автоматизации

процедур ее сбора и обработки. Поскольку состав рисков, воздействующий на бизнес, постоянно изменяется, а организационная структура предприятий усложняется в процессе развития, то периодически возникает потребность в замене одной информационной системы на другую (см. рис. 2).

Менеджмент часто принимает решения об обновлении информационной системы лишь на основе опыта применения различных систем на других предприятиях и сравнении их организационной структуры со структурой своего предприятия. При этом контрольная среда внутри предприятия, как правило, оценивается в недостаточной степени. В результате возникают нерезультативные затраты, связанные с внедрением информационных систем, так как этот процесс затягивается, выходит за рамки первоначальных бюджетов, тестирование программ и обучение персонала их функционалу часто производится формально, в результате чего функции программ используются не полностью.

В диссертационном исследовании разработаны рекомендации по выбору информационной системы и способа подготовки отчетности в зависимости от сложности организационной структуры и уровня развития контрольной среды в организации, а также предложен ряд процедур аудита эффективности внедрения информационных систем. Суть предложенных рекомендаций (см. рис 2) сводится к оценке контрольной среды в компании на основе матрицы развития учетно-контрольной системы, представленной на рис. 1. То есть, путем экспресс-оценки состава контрольных процедур в компаний и анализа их взаимосвязи с «драйверами развития». Таким образом, выявлено количество и типы контрольных процедур, направленных на повышение эффективности кооперации, повышение степени креативности коллектива и т.д. В зависимости от состава этих процедур, уровня осведомленности о них работников и оценки их эффективности со стороны сотрудников в сочетании со сложностью организационной структуры компании принимается решения о типе информационной системы, наиболее подходящей для компании. Оптимальными вариантами могут быть: упрощенная информационная система, содержащая только учетную информацию; информационная система средней сложности, в которой дополнительно автоматизируется ряд контрольных инструментов, а помимо учетной информации может содержаться также внеучетная информация; сложная ERP система, в которой автоматизируется не только учетный блок, но и другие функции управления организацией и содержится вся информация, необходимая для принятия управленческих решений.

Третья группа проблем связана с разработкой методического инструментария анализа и контроля, позволяющего стимулировать процессы социокультурного развития работников, кооперации и укрепления конкурентных преимуществ и таким

образом добиться роста их стоимости. Эти инструменты являются основой для последующего внедрения сбалансированной системы показателей и позволяют производить контроль внешнего окружения организации, фокусируя внимание на способности организации к удовлетворению и удержанию клиентов, а также позволяют описать способность организации к росту, фокусируя внимание на людях с их способностями, навыками и мотивацией.

В ходе исследования разработан ряд новых инструментов финансового контроля, позволяющих проводить эффективное управление оборотным капиталом на разных стадиях жизненного цикла, регулировать объем и структуру расчетов и проводить нормирование остатков запасов и денежных средств.

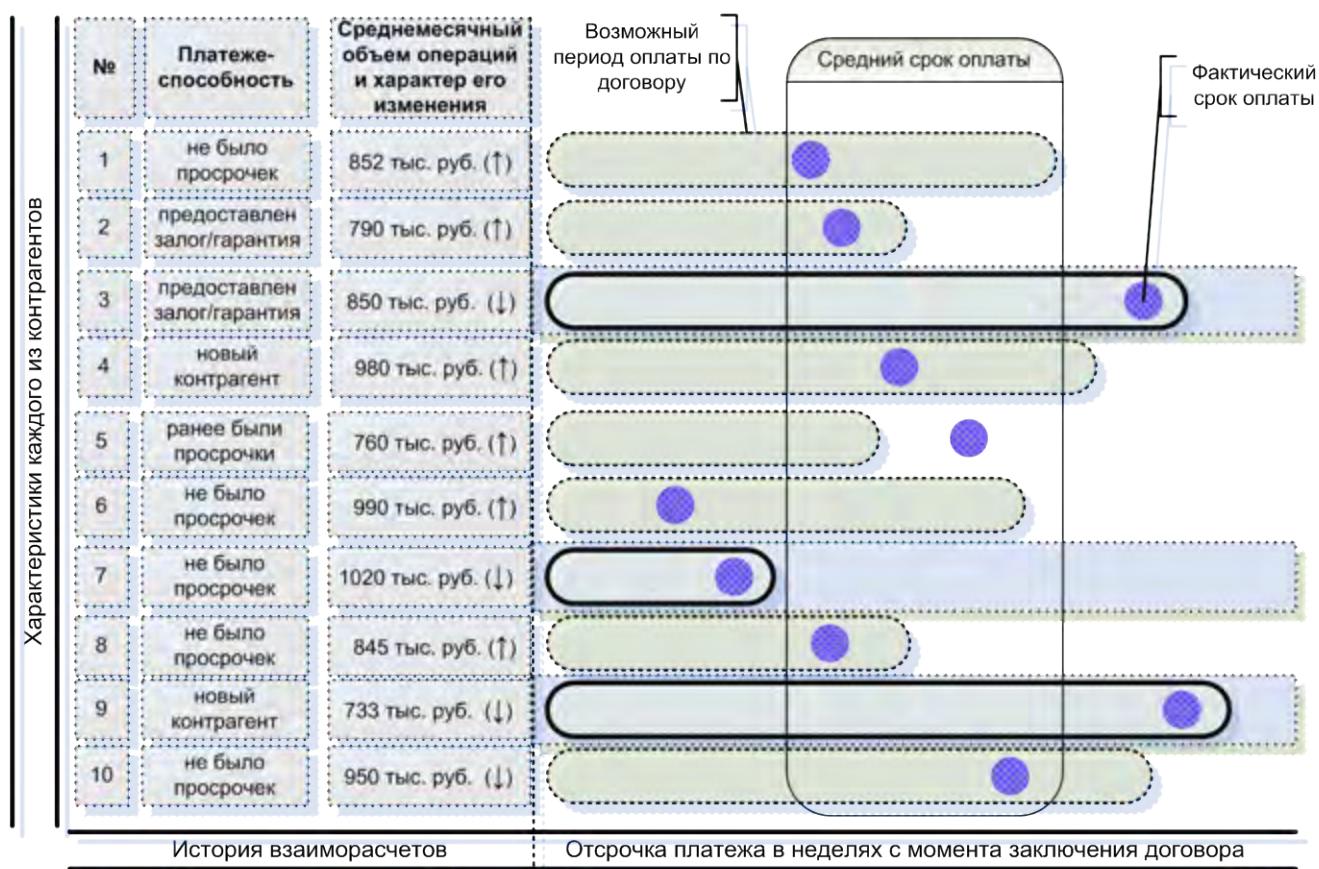


Рисунок 3 Структурная карта расчетов

Одним из таких инструментов является структурная карта расчетов, которая может быть использована для управления дебиторской и кредиторской задолженностью. Она позволяет сократить финансовый цикл и усилить стратегические отношения кооперации между организацией и ее контрагентами, добившись таким образом увеличения чистого денежного потока от операционной деятельности и снижения рисков ликвидности.

Структурная карта расчетов предполагает группировку контрагентов по истории взаиморасчетов и последующее их ранжирование по возможному периоду

оплаты по договору и фактическому сроку оплаты с целью выявления контрагентов, структура расчетов с которыми существенно отличается от типовой по какой-либо из групп (см. рис. 3).

Группировка по истории взаиморасчетов предполагает автоматизированную экспресс-оценку платежеспособности, среднемесячного объема операций и характера его изменения (увеличение или уменьшение) на основе данных, содержащихся в бухгалтерских проводках и на счетах аналитического учета. Структурная карта расчетов является эффективным инструментом управления оборотным капиталом при условии, что она составляется полностью автоматически средствами бухгалтерской программы, что подразумевает ведение расширенного аналитического учета, позволяющего автоматически выделять просроченную задолженность и расчеты с использованием залогов и гарантий.

Структурная карта расчетов позволяет проводить гибкую политику адресного пересмотра договоров с контрагентами и таким образом регулировать объем и структуру дебиторской и кредиторской задолженности. Применение структурной карты расчетов как инструмента финансового контроля неразрывно связано с рисками, поскольку дебиторская и кредиторская задолженность являются следствием выбранной системы контроля над различными видами рисков. В условиях высоких рисков ликвидности и умеренных рыночных рисков (когда продукт организации является востребованным и потерянного покупателя легко заменить другим с аналогичными характеристиками) структурная карта расчетов может быть использована для сокращения потребности в оборотном капитале. Например, для контрагентов 3 и 9 (рис. 3) договоры на реализацию заключены таким образом, что разрешают длительную отсрочку платежа, которая существенно превышает средний срок оплаты для покупателей с аналогичными характеристиками. Карта позволяет выявить данных контрагентов и пересмотреть договоры с ними.

В условиях высоких рыночных рисков и умеренных рисков ликвидности структурную карту задолженности можно использовать для стимулирования покупателей. Например, для контрагента 7 (рис. 3) установлены слишком жесткие сроки оплаты в договорах, которые короче среднего срока оплаты для покупателей с аналогичными характеристиками. Предоставление более длительного периода отсрочки платежа таким клиентам может стимулировать их к росту объема покупок за счет синхронизации оборачиваемости расчетов и повышения лояльности. Это подтверждает исследование, проведенное нами на базе 5 организаций из отраслей телекоммуникаций и медиа-бизнеса. В каждой из них была проанализирована динамика объемов реализации по 50 постоянным покупателям. Результаты анализа

показали, что в 63% случаев смягчение условий договоров для постоянных покупателей приводит к росту объема продаж, однако для каждого клиента необходим прикладной анализ. Он должен заключаться в статистическом исследовании истории операций по увеличению периода отсрочки платежа покупателям с аналогичными характеристиками и последующей динамики изменения объема продаж этим покупателям.

В диссертации проведен анализ ограничений, связанных с использованием модели управления свободным остатком денежных средств Миллера-Орра в малом и среднем бизнесе.

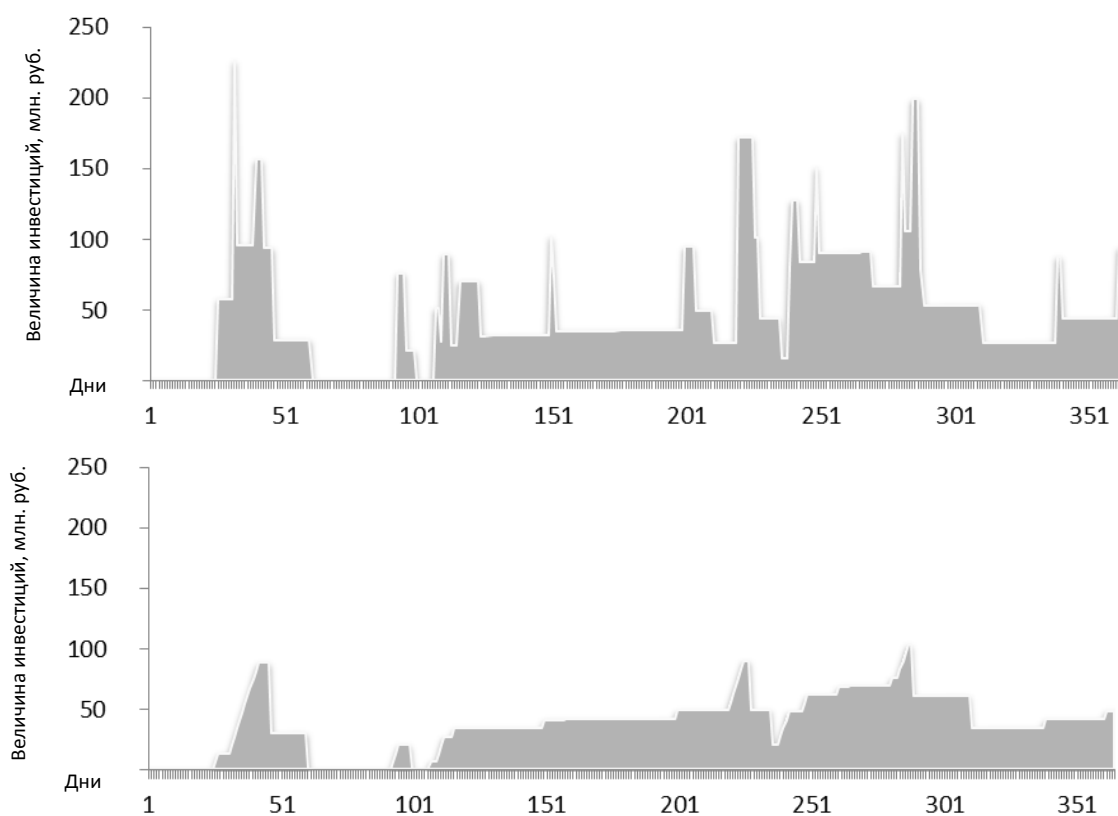


Рисунок 4 Размер инвестиций в классическом (верхний график) и модифицированном (нижний график) вариантах модели Миллера-Орра

Установлено, что эту модель в случае модификации можно регулярно использовать для компенсации краткосрочных потерь, возникающих в результате кредитования и стимулирования покупателей и поставщиков. Классическая модель Миллера-Орра часто используется крупными организациями, однако в малом и среднем бизнесе остаток денежных средств обладает более высокой волатильностью, поэтому, следуя оригинальным правилам модели, слишком часто приходится инвестировать свободный остаток на непродолжительный период времени (см. рис. 4), что приводит к финансовым потерям за счет превышения

расходов на конвертацию над величиной процентов от использования свободного остатка денежных средств.

Для решения этой проблемы необходимо сгладить ее математические параметры – например, рассчитывать параметр дисперсии только от операций, не поддающихся долгосрочному календарному планированию, а не от всех денежных потоков. Улучшить ситуацию также позволит поэтапная (в несколько траншей) конвертация денег в финансовые инструменты при достижении верхнего предела, в отличие от мгновенной конвертации в классическом варианте модели. В результате можно не только увеличить выгоды от использования данного инструмента, но и расширить его сферу применения.

В работе был проведен анализ положений по финансовому стимулированию сотрудников ряда организаций различных отраслей народного хозяйства, на основе которого выявлены типовые проблемы организации финансового контроля в направлении стимулирования работников. Наиболее существенными недостатками существующих систем финансового стимулирования являются отсутствие сравнительной оценки эффективности различных способов стимулирования и отсутствие периодической проверки соответствий между текущей и рыночной величиной зарплаты специалистов с учетом изменения рыночной ситуации и квалификации специалистов.

Большинство организаций не проводит выбора между несколькими альтернативно возможными способами стимулирования, а использует какой-то один основной способ, в качестве которого обычно выступает премирование. В работе предложена технология составления кривой результативности труда, которую можно использовать как инструмент финансового контроля для выбора наилучшего способа стимулирования работников (рис. 5).

Эта кривая позволяет совершать выбор наилучшего из ряда альтернативных способов стимулирования, учитывая изменение результативности труда в зависимости от стратегии работника и величины отклонения текущего вознаграждения от рыночной вилки зарплаты.

Как видно из рис. 5, введение показателей, обеспечивающих декомпозицию целей организации на уровень сотрудников и привязка вознаграждения к объему выполнения этих показателей, в целом увеличивает результативность труда, однако в зависимости от стратегии работника и величины отклонения текущего вознаграждения от рыночной вилки зарплаты изменение результативности труда может быть разным. Поскольку одной из задач управления организациями является достижение максимального увеличения результативности труда при минимальных затратах, необходимо сравнивать различные способы стимулирования (премии,

ужесточение контракта, изменение должности без изменения зарплаты) и найти способ, который обеспечивает максимальное увеличение результативности труда.

Исходными данными для кривой производительности труда являются отчеты о выполнении целевых показателей работниками, данные об аттестации сотрудников и внешняя информация кадровых агентств о рынке труда. Определив на основе этих данных стратегию работника (точки А, В, С на рис. 5), можно выбрать наилучший способ стимулирования, который обеспечит рост стоимости организации в результате оптимизации сотрудниками бизнес-процессов и улучшения целевых показателей по собственной инициативе (точка D на рис. 5).

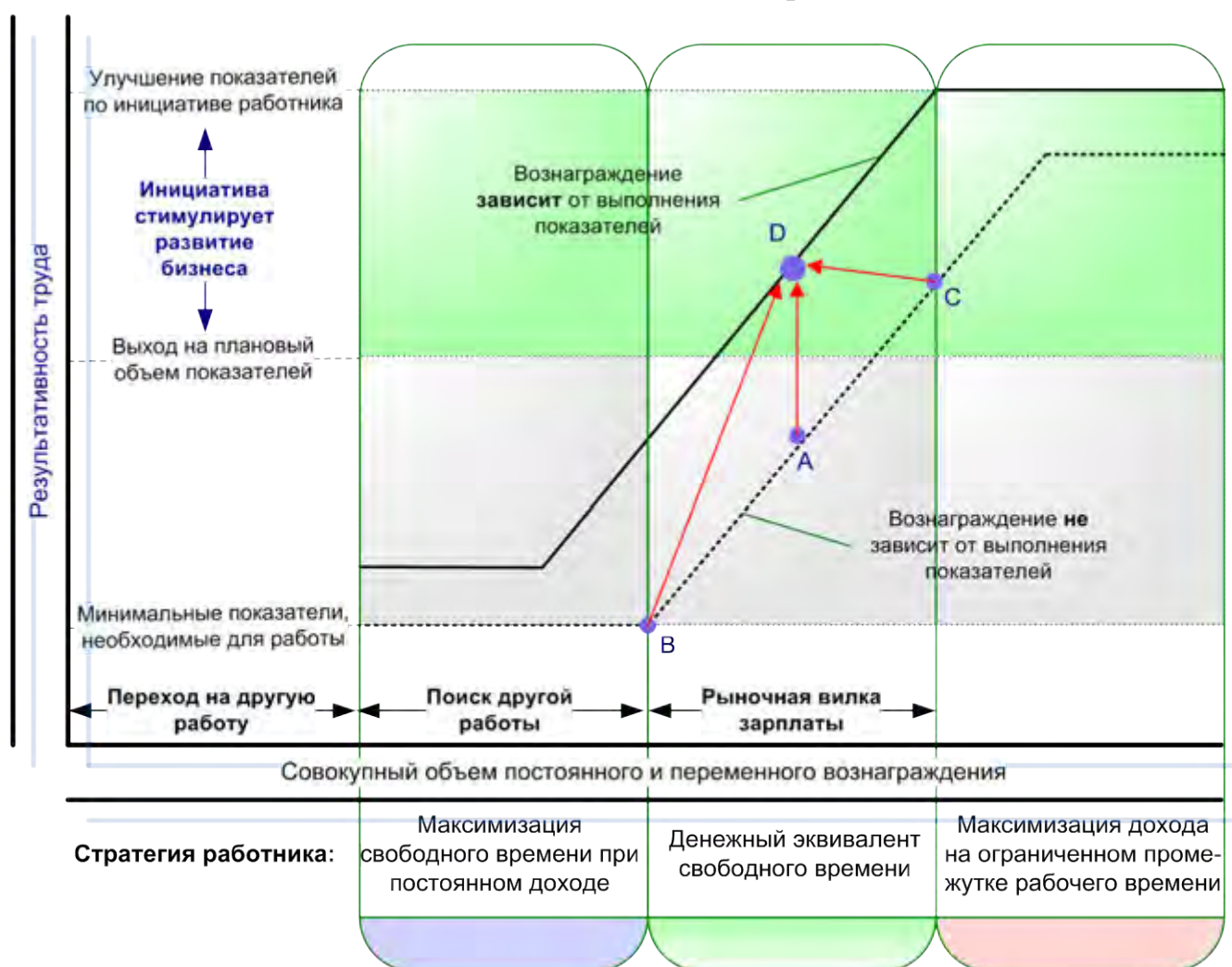


Рисунок 5 Различные стратегии предложения труда работников при использовании систем стимулирования

Например, когда текущее вознаграждение работника ниже, чем рыночная вилка зарплаты, желаемая результативность труда D может быть достигнута только при условии предоставления премии такого размера, которая могла бы компенсировать разницу между текущей и рыночной величиной вознаграждения (стрелка из В в D на графике). В противном случае, премирование не приведет к существенному улучшению результативности труда – например, целевые показатели будут

достигнуты, - но это может быть результатом мошеннических действий и не приведет к оптимизации сотрудниками бизнес-процессов по их собственной инициативе. Когда текущее вознаграждение находится в пределах рыночной вилки, желаемая результативность труда D достижима, например, путем изменения должности без изменения зарплаты (стрелка из А в D на рис. 5), в результате чего плановые показатели могут быть достигнуты с минимальными финансовыми затратами.

Четвертая группа проблем связана с вопросами разработки методов использования учетно-аналитических инструментов для развития механизма адаптации организации к рыночной среде.

Эффективность использования различных инструментов учета, анализа и контроля зависит от тех рисков, которые наиболее существенны в каждый момент времени. На основе анализа финансовой отчетности по МСФО 50 организаций различных отраслей, а также данных, содержащихся в регистрах бухгалтерского учета (частота и величина просрочек по расчетам, величина штрафных санкций), отчетах ревизионных комиссий (оценка эффективности контроля), отчетах о претензионно-исковой работе (юридические риски) этих организацией была установлена средняя вероятность и уровень финансовых последствий юридических рисков, рисков ликвидности, рисков контроля и рыночных рисков. Эти риски не зависят от отрасли, в которой работает организация, однако их оценка меняется в течение жизненного цикла компании в зависимости от возраста, размера, типа организационной структуры, объема выручки и др. параметров.

В результате в работе была составлена универсальная карта рисков, позволяющая независимо от отраслевой принадлежности организаций ранжировать перечисленные риски по вероятности возникновения и величине последствий в зависимости от стадии жизненного цикла организации.

Поскольку эффективность применения различных инструментов финансового контроля (процедур составления бюджетов, моделей нормирования остатка денежных средств, процедур контроля объема и структуры дебиторской задолженности и др.) зависит от текущего состава рисков, описанная карта рисков позволяет подбирать оптимальный состав инструментов и процедур финансового контроля и анализа на разных стадиях жизненного цикла организаций. Например, вероятность и размер финансовых последствий юридических рисков высоки на этапе формирования капитала, поскольку организация не имеет типовых договоров с контрагентами и не обладает четко отлаженной схемой бизнес-процессов по работе с контрагентами (рис. 6).

На этапе повышения эффективности работы и этапе привлечения новых ресурсов вероятность наступления юридических рисков и размер финансовых последствий, связанных с ними, постепенно снижается, поскольку происходит отладка бизнес-процессов и структуры типовых договоров с контрагентами. На этапе роста стоимости бизнеса вероятность юридических рисков снова увеличивается, поскольку во многих организациях происходит чрезмерная бюрократизация, в результате которой могут нарушаться обязательства организации перед ее контрагентами (рис. 6).

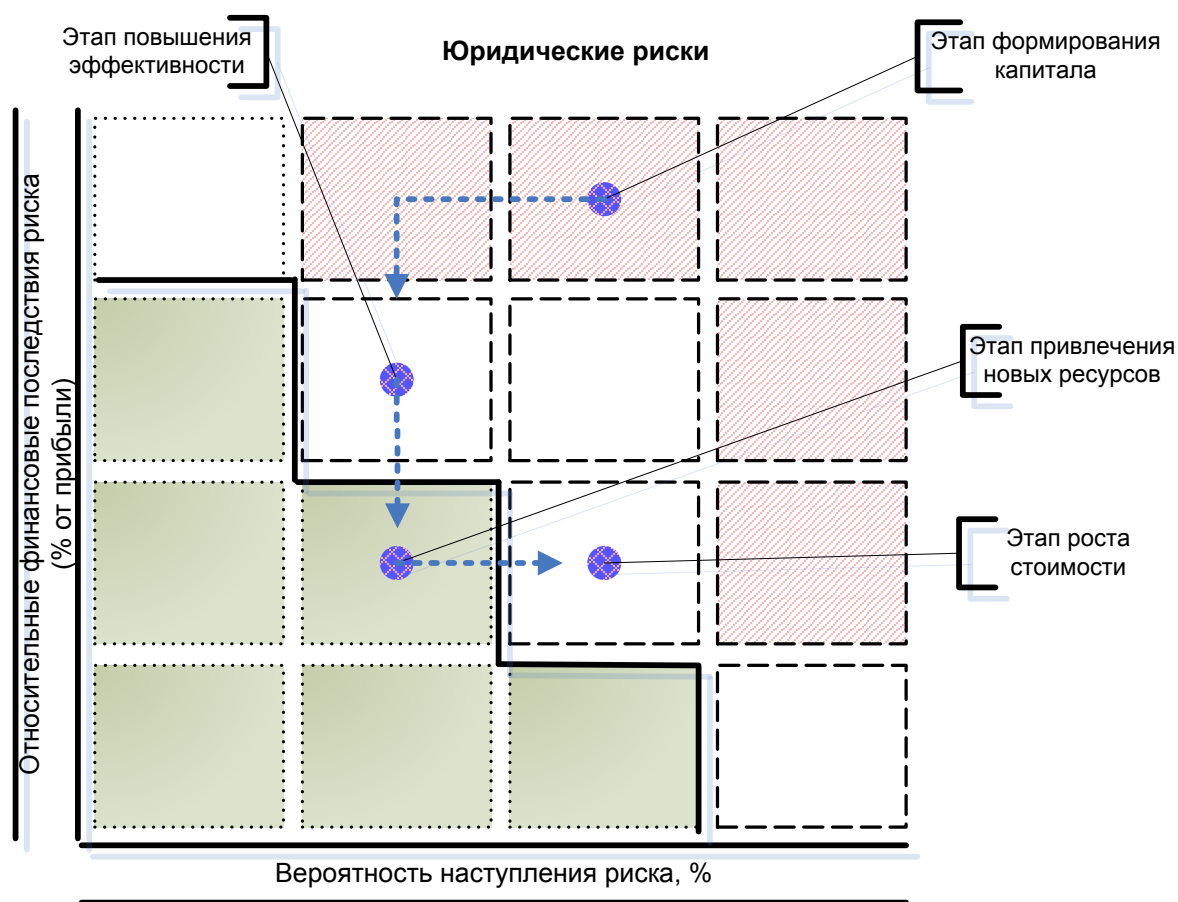


Рисунок 6 Изменение уровня воздействия юридических рисков в течение жизненного цикла организации

Уровень финансовых последствий юридических рисков остается практически неизменным, поскольку описанное выше нарушение обязательств происходит в основном в отношении контрагентов, осуществляющих небольшой объем операций с организацией, и не касается крупных.

В работе проанализированы (см. табл. 2) взаимосвязи между различными инструментами финансового контроля и рисками с целью ситуационного управления тактикой финансового контроля и подбора наилучшего состава инструментов финансового контроля на разных этапах жизненного цикла

организаций. Например, нормирование остатка денежных средств путем применения модели Миллера-Орра подразумевает конвертацию денег в финансовые инструменты, соответственно способствует росту рисков ликвидности. В то же время планирование остатка денежных средств вызывает необходимость контроля соответствия доходов и расходов, применения бюджетов и в результате уменьшает риск нарушения юридических обязательств перед контрагентами.

Табл.2
Взаимосвязь различных элементов учетно-контрольного механизма и рисков
(+): применение инструмента снижает риск; (-): наличие риска снижает эффективность применения инструмента

Инструмент финансового контроля	Риски ликвидности	Рыночные риски	Риски внутреннего контроля	Юридические
Нормирование остатков (денежных средств, запасов и т.п.)	(-) отвлечение более ликвидных активов в менее ликвидные	Зависимости не установлено	(+) планирование остатков снижает возможность мошеннических действий	(+) планирование остатков способствует своевременному исполнению обязательств по договорам
Стимулирование сотрудников (ключевые показатели эффективности)	(-) просрочка выплаты вознаграждения снижает эффективность стимулирования	(+) способствует появлению инициативы и новых идей для рынка	(-) ошибки в расчете показателей снижают эффективность стимулирования	(-) абстрактно составленные трудовые договора создают риск неполучения бонусов
Структурная карта расчетов (управление сроками поставки, политикой авансирования, и т.п.)	(-) смягчение условий расчетов повышает спрос на продукцию, но создает дефицит ликвидности	(+) адресное смягчение условий расчетов повышает спрос на продукцию	(-) возможность мошеннических действий сотрудников по стимулированию связанных сторон	(-) предполагает разработку нетиповых индивидуальных договоров
Составление бюджетов и их контроль	(+) позволяет синхронизировать потоки доходов и расходов по времени	(-) ограничивает возможности быстрого и частого пересмотра стратегии	(+) ограничивает возможность перераспределения ресурсов по статьям	(+) планирование расходов способствует своевременному исполнению обязательств по договорам
Процедура быстрого закрытия отчетности	Зависимости не установлено	(+) ускоряет принятие решений на основе отчетности	(-) конфликт интересов вызывает рост стоимости и сроков внедрения процедур быстрого закрытия	Зависимости не установлено

Модель жестких бюджетов может создавать для организации упущенные выгоды при условии высоких рыночных рисков, когда необходимо быстрое принятие нестандартных решений, затраты на которые не заложены в бюджете. В то же время такая модель может обеспечить существенное снижение рисков ликвидности. В свою очередь, введение системы учетных показателей контроля

результативности труда позволит снизить рыночные риски за счет генерации сотрудниками креативных идей, однако в условиях высоких рисков ликвидности применение данного инструмента контроля может оказаться неэкономным.

Способность организации адаптироваться к изменениям внешней среды на разных этапах жизненного цикла зависит от умения привлекать новые ресурсы и заменять одни источники капитала другими, использование которых более эффективно в текущих рыночных условиях. Одним из вопросов разработки методов использования учетно-аналитических инструментов для развития механизма адаптации организации к рыночной среде является разработка показателей, описывающих организационные процедуры, обеспечивающие взаимодействие между организацией и потенциальными инвесторами и определяющими систему принятия решений.

Любой новый источник капитала – будь то капитал вновь входящих в бизнес соинвесторов или же заемные средства – влияет на систему внутреннего контроля организации. Так, привлечение кредитов иностранных банков очень часто предполагает необходимость соблюдения определенных финансовых ковенантов, либо необходимость подготовки отчетности по МСФО. Вхождение в бизнес соинвесторов обычно предполагает реорганизацию управления. Все это влияет на систему внутреннего контроля и вызывает появление контрольных процедур, которых не было ранее, либо сокращение количества контрольных процедур, если новый соинвестор, например, посчитал их слишком затратными. Увеличение либо сокращение количества контрольных процедур в результате влияет на конкурентность принимаемых решений и стоимость организации. Эти изменения в системе внутреннего контроля, как правило, являются ожидаемыми, и их можно прогнозировать. Менеджмент организаций обычно просто сравнивает альтернативные инвестиционные проекты развития бизнеса, и при этом эффект изменения системы контроля в результате изменения структуры капитала организации оценивается лишь субъективно на основе профессионального суждения.

Разработанная в исследовании система показателей позволяет оценить этот эффект и ранжировать альтернативные источники привлечения капитала на основе их комплексной оценки в баллах. В предлагаемую систему показателей входят как классические показатели оценки инвестиционных проектов, так и показатели, характеризующие степень изменения системы контроля в организации после изменения структуры капитала. Удельный вес этих показателей определен на основе опроса ряда авторитетных зарубежных экспертов, а также финансовых директоров ряда российских организаций среднего бизнеса.

В числе экспертов выступали Malcolm Dean - Президент международной ассоциации специалистов по финансовому планированию (International Association of Registered Financial Planners), Franklin Lau – генеральный директор гонконгского офиса аудиторской сети Reanda International Network, Alessio Salvadori – генеральный директор международной группы предприятий IMER (Италия) и др. Целью опроса было определить мнение иностранных экспертов относительно того, какие основные риски, связанные с надежностью новых финансовых партнеров, привлекаемых в проект, несут организации и какова их оценочная величина. Результаты опроса показали, что основными рисками, связанными с надежностью партнеров, являются:

- риск потери эффективности управления в результате реорганизации внутреннего контроля при вхождении новых инвесторов / кредиторов;
- риск ухудшения финансовой устойчивости партнера и невыполнения им обязательств, закрепленных в договоре;
- риск захвата бизнеса партнером (например, путем банкротства или блокирования принятия решений).

По мнению экспертов, на эти три риска приходится в среднем около 30% величины дисконта, используемого при оценке проектов. Оставшиеся 70% приходятся на внутренние риски, определяемые спецификой проекта, и систематические рыночные риски.

В классическом финансовом менеджменте для выбора финансового партнера следует провести сравнение основных показателей эффективности инвестиционного проекта (NPV, IRR т. д.) при его финансировании разными партнерами, определяя при этом индивидуальную норму дисконта для каждого из вариантов финансирования.

Однако на практике количественно оценить индивидуальную норму дисконта путем увеличения базовой ставки дисконтирования на индивидуальный риск надежности каждого партнера не представляется возможным, поскольку методы точной оценки этого риска достаточно сложны и лежат в области математической статистики, а инвестиционные решения приходится принимать в условиях дефицита времени и информации. В результате большинство руководителей организаций, в особенности относящихся к малому и среднему бизнесу, принимают решения по выбору источника капитала, оценивая риск надежности партнеров экспертным путем на основе переговоров с инвесторами и анализа финансовой документации партнеров.

Такая оценка часто является неточной, поскольку каждый раз концентрирует внимание на разных аспектах и не базируется на какой-либо системе показателей,

позволяющих принимать решения на основе последовательного применения стандартных процедур контроля.

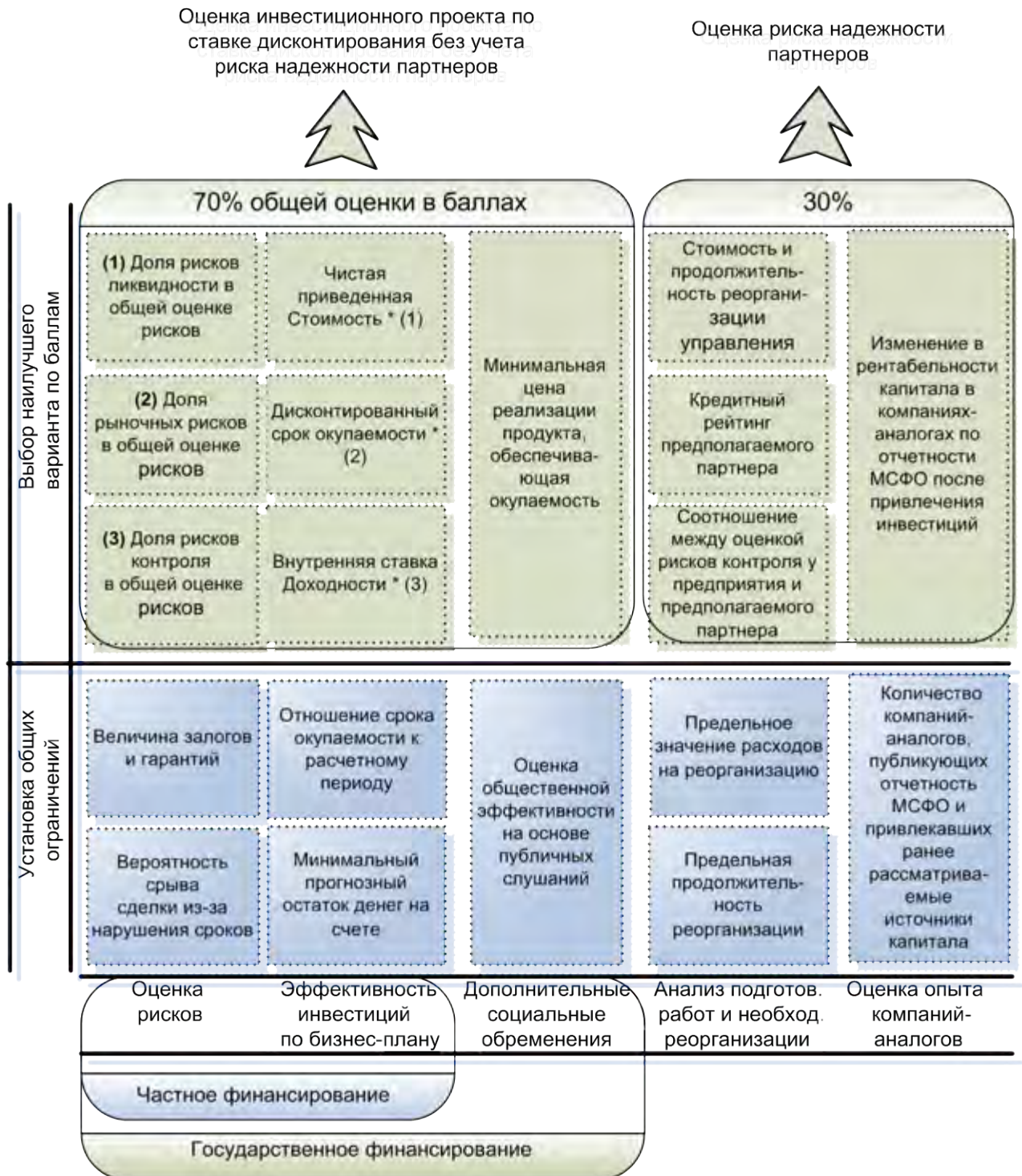


Рисунок 7 Система показателей по принятию решения о выборе источника привлечения новых ресурсов (некоторые наиболее важные показатели)

В работе предложена система показателей, позволяющая провести альтернативную оценку описанных рисков в баллах на основе анализа плана работ по реорганизации финансового контроля, оценки опыта работы аналогичных организаций с предполагаемым финансовым партнером и других критериев, - и в

результате обосновать систему принятия решения по выбору источника капитала (рис. 7).

Эта система показателей предполагает трехступенчатую модель принятия решения. На первом этапе потенциальные предложения финансовых партнеров проверяются на соответствие общим ограничениям. Например, отклоняются предложения партнеров, требующих слишком высоких залогов или гарантий, а также предложения, по которым высока вероятность срыва сделки из-за юридических проблем, предложения, поступившие от малоизвестных инвестиционных фондов и т.п.

На втором этапе проводится стандартная оценка бизнес-плана развития для каждого из оставшихся вариантов на основе ставки дисконтирования, не учитывающей риски надежности партнеров. Наилучший вариант получает баллы. Например, если одно из предложений имеет наилучший срок окупаемости, то оно получает баллы за этот показатель. Другое предложение, имеющее наилучшую чистую приведенную стоимость, также получает баллы за этот показатель. Количество баллов зависит от текущих рисков. Если высоки рыночные риски, то больше баллов получает предложение, обладающее наилучшим сроком окупаемости, и наоборот, если высоки риски ликвидности, то больше баллов получает предложение с наилучшей внутренней ставкой доходности. Общее количество баллов за показатели, рассчитанные на втором этапе, составляет 70% всех баллов, в соответствии с оценкой доли рисков надежности финансовых партнеров в общей величине дисконта, определенной экспертами. В случае с государственным финансированием, если для участия в конкурсе на его получение требуется продемонстрировать социальную ответственность организации, на данном этапе начисляются дополнительные баллы за наилучшие значения показателей, характеризующих социальную ответственность.

На третьем этапе производится оценка рисков надежности финансовых партнеров в баллах. Наибольшее число баллов получают предложения партнеров, имеющих опыт работы с аналогичными организациями, подтвержденный улучшением финансовых показателей этих организаций по их отчетности. На основании имеющихся документов производится оценка рисков внутреннего контроля у предполагаемого партнера и ее сравнение с рисками внутреннего контроля в исследуемой организации. Дополнительные баллы начисляются, если предполагаемый партнер обладает более эффективной системой контроля, так как вероятно, что его вхождение в капитал способствует улучшению системы внутреннего контроля в организации и повышению эффективности управления. Об уровне влияния таких изменений можно судить по предварительной оценке

стоимости и срокам реорганизации управления. Баллы, полученные за показатели на третьем этапе, складываются с баллами, полученными на втором этапе, и предложение финансового партнера, получившее наибольшее количество баллов, признается наилучшим.

Концепция системного развития учетно-контрольного обеспечения управления организацией, сформулированная в диссертации, позволяет поддерживать устойчивый рост стоимости организации на разных этапах ее жизненного цикла. Открытые системы, к классу которых относятся и учетно-контрольная система, и хозяйственная деятельность организации под воздействием изменений внешней среды способны к саморазвитию. Развитие учетно-контрольной системы взаимосвязано с изменением бизнес-процессов в организации. Эта взаимосвязь может быть как прямой, так и обратной. Не только, инструменты учета, анализа и контроля меняются в результате изменений в бизнес процессах организации, но и сами бизнес процессы могут меняться в результате использования передовых инструментов учета, анализа и контроля.

Модель постановки учетно-контрольного обеспечения управления организацией, предложенная в диссертации, показывает взаимосвязь основных драйверов развития организации и учетно-контрольных инструментов в виде матрицы. Под драйверами в работе понимаются ключевые факторы, которые лежат в основе всех бизнес-процессов хозяйственной деятельности организации. В качестве этих факторов в работе рассматриваются кооперация, социокультурное развитие работников и конкуренция. Воздействуя на них при помощи инструментов учета, анализа и контроля, исходя из свойств системности, можно добиться повышения качества бизнес-процессов и выработки конкурентных преимуществ, за счет которых достигается снижение уровня воздействия рисков на организацию и рост ее стоимости.

Основные положения диссертации изложены в следующих публикациях:

Монографии

1. Шуклов, Л.В. Финансовый менеджмент в условиях кризиса. Опыт компаний малого и среднего бизнеса: Монография / Л.В. Шуклов // – Москва: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2010. – 240 с. (15,0 п.л.).

2. Шуклов, Л.В. Постановка международного учета (МСФО): Алгоритм действий: Монография / Л.В. Шуклов // – Москва: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2011. – 300 с. (19,0 п.л.).

3. Шуклов, Л.В. Управление развитием предприятий. Бухгалтерский и финансовый аспекты: Монография / Л.В. Шуклов // – Москва: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2012. – 200 с. (12,5 п.л.).

***Публикации в журналах и изданиях перечня,
определённого ВАК Минобрнауки России***

4. Шуклов, Л.В. Оценка социально значимых инвестиционных проектов / Л.В. Шуклов // Российское предпринимательство. – 2010. - №2(2). – С. 64-68 (0,3 п.л.).

5. Шуклов, Л.В. Организация малых и средних предприятий в виде групп как фактор их успешного развития / Л.В. Шуклов // Проблемы современной экономики. – 2010. - №4(36). – С. 105-107 (0,3 п.л.).

6. Шуклов, Л.В. Холдинг: как изменить структуру, чтобы развиваться / Л.В. Шуклов // Российское предпринимательство. – 2010. - №7(2). – С. 48-54. (0,4 п.л.).

7. Шуклов, Л.В. Стоит ли порождать новые юридические лица? / Л.В. Шуклов // ЭКО. – 2010. - №10. – С. 146-155. (0,5 п.л.).

8. Шуклов, Л.В. Эффективная структура капитала как ключ к успешному развитию бизнеса / Л.В. Шуклов // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2010. - №16(40)-2010. – С. 55-61. (0,8 п.л.).

9. Шуклов, Л.В. Учет биологических активов, методология оценки и раскрытие информации / Л.В. Шуклов // Международный бухгалтерский учет. – 2010. - №15(147)-2010. – С. 18-24. (0,9 п.л.).

10. Шуклов, Л.В. Постановка международного учета: выбор способа и основные шаги / Л.В. Шуклов // Международный бухгалтерский учет. – 2010. - №18(150)-2010. – С. 24-31. (0,8 п.л.).

11. Шуклов, Л.В. Стимулирование клиентов как инструмент повышения качества дебиторской задолженности / Л.В. Шуклов // Международный технико-экономический журнал. – 2011. - №5. – С. 23-28. (0,5 п.л.).

12. Шуклов, Л.В. Финансовые аспекты разработки систем мотивации: подводные камни / Л.В. Шуклов // ЭКО. – 2011. - №10. – С. 165-173. (0,5 п.л.).

13. Шуклов, Л.В. Управление финансами в контексте жизненного цикла организации / Л.В. Шуклов // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2011. - № 25(67)-2011. – С. 23-30. (0,9 п.л.).

14. Шуклов, Л.В. Взаимосвязь управления финансами и рисков на разных стадиях жизненного цикла организации / Л.В. Шуклов // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2011. - №33(75)-2011. – С. 21-31. (1,0 п.л.).

15. Шуклов, Л.В. Учет активов у арендатора: алгоритм действий в нестандартных ситуациях / Л.В. Шуклов // Международный бухгалтерский учет. – 2011. - №33(183)-2011. – С. 26-36 (1,0 п.л.).

16. Шуклов, Л.В. Постановка внутреннего контроля как основа перехода на МСФО: типичные проблемы и пути их решения / Л.В. Шуклов // Международный бухгалтерский учет. – 2011. - №38(188)-2011. – С. 2-12. (1,0 п.л.).

17. Шуклов, Л.В. Моделирование устойчивого роста компании как инструмент оценки изменений в ее экономическом потенциале / Л.В. Шуклов // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2011. - №45(87)-2011. – С. 21-30. (0,9 п.л.).

18. Шуклов, Л.В. Социальная ответственность бизнеса и ее роль при формировании инвестиционной политики современных предприятий / Л.В. Шуклов // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2012. - №4(94)-2012. – С. 29-36. (0,7 п.л.).

19. Шуклов, Л.В. Модели оптимизации свободного остатка денежных средств и их связь с управлением рисками на российских предприятиях / Л.В. Шуклов // Аудит и финансовый анализ. – 2012. - №4. – С. 177-181. (0,6 п.л.).

20. Шуклов, Л.В. Специфика финансового анализа международной отчетности российских предприятий / Л.В. Шуклов // Международный бухгалтерский учет. – 2012. - №5(203)-2012. – С. 10-18. (0,9 п.л.).

21. Шуклов, Л.В. Оптимизация процесса подготовки отчетности в течение жизненного цикла компании / Л.В. Шуклов // Международный бухгалтерский учет. – 2012. - №14(212)-2012. – С. 30-38 (0,9 п.л.)

22. Шуклов, Л.В. Резерв по восстановлению окружающей среды в нефтегазовой отрасли: практические нюансы расчета / Л.В. Шуклов // Международный бухгалтерский учет. – 2012. - №33(231)-2012. – С. 12-19 (0,93 п.л.)

Научные публикации в других изданиях

23. Шуклов, Л. В. Ошибки при учете основных средств и нематериальных активов / Л.В. Шуклов // МСФО: Практика применения. - 2007. - №2 март-апрель. - С. 64-73. (0,6 п. л.)

24. Шуклов, Л. В. Чтение и анализ международной отчетности / Л.В. Шуклов // МСФО: Практика применения. - 2007. - №6 ноябрь-декабрь. - С. 57-65 (0,7 п. л.)

25. Шуклов, Л. В. Проблемы выбора метода амортизации для основных средств и установления срока полезного использования / Л.В. Шуклов // Корпоративная финансовая отчетность: международные стандарты. - 2007. - №3(9). - С. 69-78. (0,9 п.л.)

26. Шуклов, Л. В. Проблемы составления отчета о движении денежных средств / Л.В. Шуклов // Корпоративная финансовая отчетность: международные стандарты. - 2007. - №8(14). - С. 31-45. (1,0 п.л.)

27. Шуклов, Л.В. Постановка системы учета по МСФО / Л.В. Шуклов // МСФО: Практика применения. - 2008. - №2 март-апрель. - С. 21-29. (0,5 п.л.)

28. Шуклов, Л.В. Проблема исключения внутригрупповых затрат и нереализованной прибыли при консолидации / Л.В. Шуклов // Корпоративная финансовая отчетность: международные стандарты. - 2008. - №4 (22). - С. 69-77. (0,9 п.л.)

29. Шуклов, Л.В. Подходы к составлению прогнозного отчета о финансовом положении по МСФО / Л.В. Шуклов // Корпоративная финансовая отчетность: международные стандарты. - 2010.- №5(43). - С. 48-58. (1,15 п.л.)

30. Шуклов, Л.В. Об организационных преобразованиях в компаниях, желающих перейти на МСФО / Л.В. Шуклов // Корпоративная финансовая отчетность: международные стандарты. - 2011.- №6(54). - С. 70-78. (0,8 п.л.)

31. Шуклов, Л.В. Оптимизация процесса подготовки международной отчетности в течение жизненного цикла компании / Л.В. Шуклов // Дайджест Финансы. - 2012. - №6(2010)-2012. – С. 40- 47. (0,8 п.л.)

32. Шуклов, Л.В. Сокращение сроков подготовки отчетности с помощью инструментов аналитического учета и контроля / Л.В. Шуклов // Корпоративная финансовая отчетность: международные стандарты. - 2012. - №8(66). - С. 37-50. (0,8 п.л.)

33. Шуклов, Л.В. Как провести аудит и оценить эффективность внедрения IT решений по автоматизации МСФО? / Л.В. Шуклов // Корпоративная финансовая отчетность: международные стандарты. - 2013. - №2(70). - С. 81-92. (0,6 п.л.)