

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Егоров Дмитрий Сергеевич

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ КАЗНАЧЕЙСКОГО КОНТРОЛЯ В СИСТЕМЕ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика:
бухгалтерский учет, аудит и экономическая статистика

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Мельник Маргарита Викторовна,
доктор экономических наук, профессор

Москва – 2025

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать ученые степени кандидата наук, ученые степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоятся 15 декабря 2025 г. в 12:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.121 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 51, корп. 1, ауд. 1001.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2, комн. 100 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: www.fa.ru.

Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Бариленко В.И., д.э.н., профессор;
заместитель председателя – Петров А.М., д.э.н., профессор;
заместитель председателя – Рожнова О.В., д.э.н., профессор;
ученый секретарь – Блинова У.Ю., д.э.н., доцент;

члены диссертационного совета:

Башина О.Э., д.э.н., профессор;
Бычкова С.М., д.э.н., профессор;
Вахрушина М.А., д.э.н., профессор;
Герасимова Е.Б., д.э.н., профессор;
Гришкина С.Н., д.э.н., профессор;
Евстафьева Е.М., д.э.н., доцент;
Ефимова О.В., д.э.н., профессор;
Кеворкова Ж.А., д.э.н., профессор;
Королёв О.Г., д.э.н., доцент;
Мельник М.В., д.э.н., профессор;
Толмачев М.Н., д.э.н., профессор.

Автореферат диссертации разослан 17 октября 2025 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
Финансового университета Д 505.001.121

У.Ю. Блинова

I Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Современный этап развития экономики требует существенной трансформации ряда производств и технического переоснащения широкого круга предприятий. Это предполагает активное развитие инвестиционно-инновационной деятельности во всех производственных звеньях. Государство принимает в этом процессе активное участие, выделяя предприятиям коммерческого сектора субсидии и оказывая разнообразную финансовую поддержку. Особо системно дополнительное финансирование предоставляется корпоративным организациям с участием государственного капитала.

В связи с этим расширяются границы контроля на всех уровнях государственного управления, и повышается ответственность за целевое и эффективное использование бюджетных средств у всех их получателей.

Корпоративные структуры активно привлекают и используют бюджетные средства в форме возмещения затрат на операционную деятельность при выполнении государственных заказов и целевых инвестиций, а также средства государственной поддержки на выполнение особо важных заданий.

В этой связи контроль за внешними и внутренними денежными потоками, в том числе связанными с использованием бюджетных средств, объективно становится одним из решающих направлений и задач системы внутреннего контроля за деятельностью корпоративной структуры.

Актуальность исследования организации контроля за денежными потоками определяют:

- расширение и уточнение методов планирования и контроля за денежными потоками в рамках корпоративных структур;
- раскрытие особенностей внутреннего контроля за движением привлекаемых бюджетных средств;
- необходимость совершенствования способов взаимодействия хозяйствующих субъектов с органами государственного управления, внешними партнерами и внутри корпоративной структуры;

- проведение четкого контроля операций с денежными средствами в операционной и инвестиционной деятельности, осуществляемой в централизованных органах управления корпоративной структуры и в деятельности отдельных ее участников;

- поддержание равновесия и синхронности денежных и материально-вещественных потоков.

При усилении централизации распределения ресурсов корпоративных структур, связанной с ростом объемов бюджетных средств, необходимо четко определить принципы, фундамент и границы внутреннего контроля за их движением, осуществляемые разными органами управления корпорации на всех уровнях. Для внутреннего контроля за денежными потоками значимы такие аспекты деятельности корпоративной структуры как определение ее приоритетных направлений, распределение прав и обязанностей, полномочий и возможностей юридических лиц, входящих в ее состав, и централизованных органов управления.

Поскольку централизация управления денежными потоками в корпоративных структурах становится все более и более явной, необходимы целенаправленное регулирование и четко организованный контроль денежных потоков, а также оценка возможностей мобилизации денежных средств в целях реализации принятых стратегий. При этом особо актуальны невозможные без качественного контрольного обеспечения синхронизация денежных и материально-вещественных потоков, организация управления запасами и порядок расчетов корпоративной структуры и ее участников с внешними и внутренними партнерами. В этих условиях особенно принципиальным становится обеспечение методологического единства организации государственного казначейского контроля и контроля за движением денежных средств в корпоративных структурах с государственным участием, использующих бюджетные средства и являющихся объектом контроля Федерального казначейства и Счетной палаты Российской Федерации.

Методы казначейского контроля в основном сводятся к: санкционированию операций, обеспечивающему законность, обоснованность и целевое использование

бюджетных средств; мониторингу, обеспечивающему своевременность, полноту и адресность доведения денежных средств; периодической проверке (ревизии), обеспечивающей контроль реального осуществления вышеприведенных контрольных функций, надежность выполнения процессов и операций по использованию денежных средств, выявление системных ошибок и рисков, а также последующее их устранение (минимизацию). Указанные методы широко применяются при осуществлении государственного казначейского контроля, они показали свою надежность и результативность в долгосрочной перспективе, что убедительно доказывают результаты работы вышеуказанных ведомств.

Отмеченное определяет организацию внутреннего контроля за денежными потоками на базе адаптации методов казначейского контроля как важное направление развития общей системы внутреннего корпоративного контроля (далее – СВК).

Степень разработанности темы исследования. Вопросы организации и оценки результативности СВК достаточно хорошо представлены в научной литературе и методических материалах, широко пропагандируется опыт организации внутреннего контроля в ведущих корпоративных структурах. Значимость данного вопроса в деятельности корпоративных структур, как одного из условий укрепления их хозяйственной самостоятельности, очевидна.

Контроль за денежными потоками в бюджетной сфере достаточно хорошо разработан и определен как основная функция Федерального казначейства.

Теоретические и практические аспекты взаимодействия юридических лиц и их объединений в корпоративных структурах рассматривались в работах многих российских ученых: Балабана Т.С., Бариленко В.И., Борисовой А.А., Венгеровского Е.Л., Веснина В.Р., Долинской В.В., Ефимовой О.В., Кафидова В.В., Козловой Н.В., Королева О.Г., Курочкина В.В., Максименко Т.С., Маркиной Е.В., Поляковой О.А., Рожновой О.В., Ручкиной Г.Ф., Сангиновой Л.Д., Седовой М.Л., Суханова Е.А., Чернова А.Ю.

Теоретические и практические вопросы организации и осуществления внутреннего контроля, в частности, контроля за финансовым состоянием

организации, определены в научных трудах Архиповой Н.А., Артюхина С.Е., Деминой И.Д., Гордеевой О.Г., Каширской Л.В., Корнеевой Т.А., Мельник М.В., Серебряковой Т.Ю., Ситнова А.А., Тебекина А.В., Тереховой Т.Б., Шатуновой Г.А.

Вопросам контроля денежных потоков уделялось внимание такими исследователями, как Бланк И.А., Гаврилова С.С., Губернаторова А.М., Евстафьева И.Ю., Когденко В.Г., Сахновская О.Е., Скобелева Е.В., Хаммер М., Черненко В.А., Чампи Д.

Вопросам роли казначейского контроля, методическим аспектам его развития, контрольным процедурам, применяемым на разных уровнях, посвящены работы Голуновой И.Г., Даниленко Н.И., Ермоленко А.В., Исаева Э.А., Мамитовой Н.В., Ноженкова И.А., Никифорова А.В., Прокофьева С.Е., Полищука Д.А., Федченко Е.А.

Вместе с тем недостаточно изучены возможности адаптации и использования доказавших свою эффективность методов государственного казначейского контроля для организации системы контроля корпоративных структур за движением денежных средств, в первую очередь бюджетных средств.

При подготовке данной работы автор опирался на выводы исследований, проведенных российскими и зарубежными учеными, учитывая основные работы специалистов Финансового университета, других вузов и научно-исследовательских институтов. В работе обобщены материалы научно-практических семинаров и конференций по вопросам организации внутреннего контроля в корпоративных структурах, в том числе контроля за денежными потоками, в Российской Федерации, отдельных регионах и за рубежом.

Цель исследования состоит в разработке концепции корпоративного казначейского контроля в организациях с участием государственного капитала и ее методического обеспечения на основе расширения использования методов государственного казначейского контроля, что обеспечит большую гармонизацию государственного и внутрикорпоративного контроля за движением денежных средств.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1) обосновать целесообразность разработки национальных стандартов внутреннего контроля для корпоративных структур, в первую очередь для корпораций с государственным участием, выделив контроль за движением денежных средств как самостоятельный объект контроля;

2) предложить расширение границ системы внутреннего контроля за счет использования методов и процедур контроля (за движением денежных средств), позволяющих учесть особенности применения методов казначейского контроля и его основных задач в корпоративных структурах, контрольных точек, возможностей цифровизации контрольных работ и принципов организации данного вида контроля на разных уровнях;

3) доказать возможность и целесообразность более широкого использования в системе внутреннего контроля корпоративных структур принципов и опыта государственного казначейского контроля для обеспечения общности организационного построения и осуществления казначейского контроля на разных уровнях управления, а также соизмеримой масштабности осуществления деятельности и движения денежных средств;

4) обосновать методические подходы к организации и осуществлению корпоративного казначейского контроля с учетом возможностей цифровизации и использования современных коммуникационных систем;

5) сформулировать требования и предложить формат стандарта по корпоративному казначейскому контролю денежных потоков, ориентируясь на его основополагающие позиции и учитывая специальные методы контроля денежных потоков в ежедневной деятельности корпоративных структур и при проведении контрольных мероприятий.

Объектом исследования является процесс движения денежных средств в корпоративных структурах с государственным участием в операционной и инвестиционной деятельности.

Предметом исследования являются методы, процедуры и организация корпоративного казначейского контроля за движением денежных средств.

Научная новизна исследования состоит в разработке концепции и методического обеспечения корпоративного казначейского контроля, позволяющего повысить его риск-ориентированность и стратегическую направленность на основе принципов соответствия и эффективности использования ресурсов и решаемых задач на всех стадиях управления организацией. Предложенный в работе проект стандарта по корпоративному казначейскому контролю может служить основой методического обеспечения указанной концепции и опирается в том числе на практику контроля Федерального казначейства в части использования инструментов казначейского контроля и форм казначейского обслуживания при реализации системы казначейских платежей, казначейского сопровождения и санкционирования операций с денежными средствами.

Положения, выносимые на защиту:

1) обоснована концепция корпоративного казначейского контроля и его выделение как самостоятельного направления контроля, включая принципы и факторы, определяющие структурирование денежных потоков, целевую направленность их использования, синхронность денежных потоков с потоками материально-вещественных ресурсов, их влияние на скорость оборачиваемости ресурсов в организации, результативность их использования и формы отчетности об использовании денежных средств, а также порядок и адресность передачи результатов контрольных мероприятий (С. 26-52; 96-101);

2) предложен процесс поэтапной организации корпоративного казначейского контроля в корпоративных структурах, включая определение контрольных точек, информационное обеспечение и возможности использования современных информационно-телекоммуникационных систем, особенности движения денежных средств в корпоративной структуре, существующие права и обязанности в отношении использования денежных средств и структуры источников финансирования деятельности (С. 121-142; 207-211);

3) сформулированы рекомендации по методике осуществления корпоративного казначейского контроля, в том числе составлен перечень

необходимых для анализа вопросов, систематизированы процедуры для получения необходимых результатов (С. 142-157; 212-216);

4) предложен проект стандарта по корпоративному казначейскому контролю, основанный на следующих основополагающих принципах (требованиях): риск-ориентированный подход; стратегическая направленность; принцип соответствия; эффективность использования ресурсов (повышение эффективности деятельности проверяемого объекта) и использование современных методов контроля (С. 157-162; 217-241).

Теоретическая значимость работы заключается в обосновании необходимости гармонизации государственного и корпоративного контроля в области движения денежных средств, что позволит: более четко контролировать целевую направленность использования средств, выделяемых на операционную деятельность; осуществить объективность и целевую направленность использования совокупных инвестиций, формирующихся за счет корпоративных доходов и средств, выделяемых из бюджетов разных уровней; доказать обоснованность привлечения внешних средств для расширения задач корпорации и рациональность их использования для достижения поставленных целей и задач.

Предложенная концепция корпоративного казначейского контроля позволит закрепить четкое понимание необходимости осуществления такого вида контроля, охарактеризовать его основные элементы, в том числе конкретные объекты и субъекты в корпоративной структуре и их полномочия.

Практическая значимость работы. Предложения в части подходов к организации казначейского контроля в корпоративных структурах обеспечивают совершенствование регулирования денежных потоков, способствуют четкому распределению прав и обязанностей с учетом сформированных полномочий и функций как централизованных органов управления и контроля корпорации, так и отдельных юридических лиц, входящих в ее состав.

Методы и приемы казначейского контроля позволят с учетом положений основных документов, регламентирующих деятельность корпоративной структуры, разделить обязанности между централизованными органами

управления и контроля и юридическими лицами, входящими в ее состав, выделить наиболее рискованные зоны деятельности, укрепить подходы к контролю за расходами, в том числе инвестиционного характера, доходами и распределением денежных средств между юридическими лицами в корпоративной структуре с позиции риск-ориентированности, закрепить необходимость обеспечения гармонизации материально-вещественных и денежных потоков, определить критерии соответствия и эффективности отдельных бизнес-процессов и операций.

Разработанный проект стандарта обеспечивает закрепление и унификацию на регуляторном уровне всей корпоративной структуры с имплементацией отраслевых особенностей осуществляемой ею деятельности, а также структурирует и объединяет основные вопросы внутреннего контроля в одном документе. Такой стандарт носит рекомендательный характер и может использоваться в корпоративных структурах различных форм.

Результаты исследования могут быть внедрены в практическую деятельность по организации и осуществлению корпоративного казначейского контроля в корпоративных структурах, способствуя сближению рационального движения и целесообразного использования и ускорения движения денежных средств, оптимизации дебиторской и кредиторской задолженности корпораций, оптимизации использования оборотного капитала, усилению контроля за целевым и эффективным использованием бюджетных средств.

Область исследования диссертации соответствует п. 11.7. «Методы аудита, контроля и ревизии. Классификаторы искажений в учете и аудите»; п. 11.8. «Регулирование и стандартизация правил ведения аудита, контроля и ревизии» Паспорта научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: бухгалтерский учет, аудит и экономическая статистика (экономические науки).

Методология и методы исследования. Теоретико-методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных экономистов по внутреннему контролю за денежными потоками в различных сферах экономики. В работе применялись общенаучные методы познания: анализ и синтез, сценарный

анализ, метод индукции и абстрагирования, метод восхождения от абстрактного к конкретному, группировки и классификации. Исследование опирается на обобщение отечественных и зарубежных общеизвестных документов, в том числе профессиональных организаций в области внутреннего контроля корпорации (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO Internal Control – Integrated Framework, 2013), The Institute of Internal Auditors (IIA), Ассоциация «Национальное объединение внутренних аудиторов и контролеров»), практического опыта в области организации внутреннего контроля, в том числе с использованием программных продуктов и современных информационно-коммуникационных систем, включая смарт-анализ и мониторинг, что позволило комплексно изучить объект исследования и обеспечить обоснованность предлагаемых рекомендаций.

Информационная база работы формировалась на результатах трудов российских и зарубежных исследователей по вопросам учета, анализа и контроля, правовых актах органов государственной власти и корпоративных структур, публикациях институтов и объединений в области осуществления контроля, материалах научно-практических конференций, экспертных оценках и рейтингах, отчетах ряда крупных корпоративных организаций России.

В качестве теоретико-методологической базы проведения исследования использовались правовые акты, регулирующие государственный и внутрикорпоративный контроль, методические материалы и рекомендации, изданные органами государственной власти и органами управления корпоративных структур, стандарты и нормативные документы по проведению контроля в экономических субъектах разных организационно-правовых форм и профилей, методические документы, разработанные общественными организациями внутренних контролеров и аудиторов, систематизирующих лучшие практики организации контроля, в том числе контроля за денежными потоками в организационных структурах различных форм собственности.

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Достоверность полученных результатов исследования

подтверждается их использованием на практике, соответствием законодательным и нормативным актам Российской Федерации, а также совпадением выводов проведенного исследования с аргументацией отечественных и зарубежных ученых и организаций в области контроля за денежными потоками.

Основные положения и результаты исследования докладывались на следующих научных мероприятиях: на XIV Международной научно-практической конференции «Декабрьские чтения памяти С.Б. Барнгольц» (Москва, Финансовый университет, 15-16 декабря 2022 г.); на Конференции «Налоговое администрирование в России: тренды, проблемы, перспективы» в рамках XIV Международного научного студенческого конгресса «Экономика России: новые тренды развития» (Москва, Финансовый университет, 13-24 марта 2023 г.); на III Международной научно-практической конференции «Статистика, аналитика и прогнозирование в современной экономике: опыт и перспективы развития» (Москва, Финансовый университет, 25-26 апреля 2024 г.); на Международной научно-практической конференции «Теория и практика финансово-хозяйственной деятельности предприятий различных отраслей» (г. Керчь, Керченский государственный морской технологический университет, 31 октября – 2 ноября 2024 г.); на Международном круглом столе «Актуальные проблемы экономики и управления: опыт России и Казахстана» (Москва, Российский государственный социальный университет, 11 ноября 2024 г.); на Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы цифровой трансформации российского финансового рынка» (Москва, Российский государственный социальный университет, 20 марта 2025 г.); на Международном налоговом форуме «Экономика и налоги: международная налоговая повестка» (Москва, Финансовый университет, 7-11 апреля 2025 г.).

Материалы диссертации используются в практической деятельности Отдела методологии внутреннего финансового аудита и мониторинга качества финансового менеджмента Департамента бюджетной методологии Министерства финансов Российской Федерации. Этапы организации и осуществления казначейского контроля, предусмотренные в рамках разработанной методики,

непосредственно внедрены в процесс планирования и проведения аудиторских мероприятий в Министерстве финансов Российской Федерации. Материалы исследования, включая положения разработанной методики организации и осуществления казначейского контроля, использованы при разработке основных положений трансформации системы внутреннего финансового аудита в систему внутреннего аудита. Кроме того, на основе методических положений и типовых рекомендаций по организации казначейского контроля разработаны и внедрены приказом Министерства финансов Российской Федерации от 03.10.2024 № 145н «Об утверждении Порядка проведения Министерством финансов Российской Федерации мониторинга качества финансового менеджмента» отдельные показатели качества управления расходами федерального бюджета.

Методические положения и рекомендации, разработанные в исследовании, были учтены при разработке национальных стандартов системы внутреннего контроля в корпоративных структурах Национальным объединением внутренних аудиторов и контролеров (НОВАК). Положения и рекомендации по стандартизации внутреннего контроля и внутреннего аудита денежных средств представляют интерес в части регулирования взаимоотношений и распределения функций контроля за денежными потоками на разных уровнях управления корпоративными структурами, включая органы управления корпорацией, отдельных участников корпораций и конкретных бизнес-процессов, четкого распределения компетенций основных исполнителей контрольных процессов и развития контрольных процедур при разном уровне их автоматизации. Предложения о классификации процедур внутреннего контроля и аудита на выявляющие, предупреждающие и контролирующие позволяют обосновать цели и задачи отдельных участников контрольного процесса, усилить контроль за своевременностью и качеством проведения контрольных мероприятий и повысить результативность контроля при рациональном обеспечении выделяемых на контрольные мероприятия средств. Методические положения и рекомендации по стандартизации корпоративного контроля за движением денежных средств обеспечивают методическое единство организации контроля со стороны

государства (Федерального казначейства и Счетной палаты Российской Федерации) и корпоративных структур. Материал диссертации полностью соответствует и развивает основные положения национальных стандартов внутреннего аудита и контроля, которые в настоящее время разрабатываются и широко обсуждаются научной общественностью страны. Проведенное исследование имеет практическое значение и способствует ускорению решения задач разработки национальных стандартов внутреннего контроля и аудита в корпоративных организациях.

Материалы исследования использовались в учебном процессе Департаментом аудита и корпоративной отчетности Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа Финансового университета в рамках преподавания учебной дисциплины «Финансовый консалтинг».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Основные положения и результаты исследования опубликованы в 8 публикациях, общим объемом 10,47 п.л. (авторский объем - 10,21 п.л.) в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

Структура и объем диссертации обусловлены целью, задачами и логикой проведенного исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 169 наименований, 8 приложений. Текст диссертации изложен на 241 странице, содержит 33 таблицы и 11 рисунков.

II Основное содержание работы

В соответствии с целью и задачами исследования получены и обоснованы следующие научные результаты:

1) Обоснована концепция корпоративного казначейского контроля и его выделение как самостоятельного направления контроля, включая принципы и факторы, определяющие структурирование денежных потоков, целевую

направленность их использования, синхронность денежных потоков с потоками материально-вещественных ресурсов, их влияние на скорость оборачиваемости ресурсов в организации, результативность их использования и формы отчетности об использовании денежных средств, а также порядок и адресность передачи результатов контрольных мероприятий.

Концепция корпоративного казначейского контроля представляет собой основополагающую идею организации контроля за движением денежных средств в корпоративных структурах на основе адаптации методов государственного казначейского контроля. Она исходит из того, что денежные средства – ключевой ресурс, и их использование должно быть подчинено определенным принципам: законности, адресности, своевременности, полноте, сохранности и эффективности. Ее положения могут стать универсальной методологической основой, которую каждая корпоративная структура может использовать при построении системы корпоративного казначейского контроля с учетом специфики своей деятельности.

Необходимость выделения денежных потоков в качестве самостоятельного предмета корпоративного казначейского контроля обусловлена следующими основаниями:

– текущие определения денежных потоков не учитывают значительную роль государства в финансировании корпоративных структур (субсидии, взносы в уставный капитал, авансовые платежи по госконтрактам, использование федерального имущества), сопровождающиеся необходимостью обеспечения их целевого и эффективного использования. В связи с этим автор определяет денежные потоки, как совокупность распределенных по отдельным интервалам рассматриваемого периода времени денежных средств, поступающих в распоряжение экономического субъекта и расходуемых им для осуществления его хозяйственной деятельности (выполнения возложенных на него функций и задач), движение которых связано с факторами времени, риска и ликвидности. Также автором разработан дополнительный признак классификации денежных потоков, – по источнику финансирования операции с денежными средствами, – включающий денежный поток с использованием собственных средств (поступления и выбытия,

сгенерированные хозяйственной деятельностью); денежный поток с использованием бюджетных средств (поступления и выбытия бюджетных средств в соответствии с договорами (соглашениями) об их предоставлении); смешанный денежный поток (совокупность первых двух потоков);

– широкий перечень классификационных признаков (видов) денежных потоков, характеризующих их с точек зрения масштаба, направленности, достаточности, сбалансированности, значимости для формирования конечных результатов и предлагаемого авторского классификационного признака – источника финансирования;

– денежные потоки влияют на скорость обращения ресурсов. При их недостатке появляются кассовые разрывы, замедляется оборот материальных запасов, ограничивается возможность пополнения оборотного капитала, возникают иные юридические последствия (штрафы, пени, неустойки);

– информация о денежных потоках является неотъемлемой частью бухгалтерской отчетности, отражается в отчете о движении денежных средств, который предоставляется заинтересованным лицам и содержит сведения, характеризующие корпоративную структуру с точки зрения платежеспособности, устойчивости, инвестиционной направленности, экономической безопасности.

Необходимость усиления контроля денежных потоков подтверждается результатами оценки платежной дисциплины организаций, проводимой АО «Интерфакс» и представленными в таблице 1. Результаты показывают, что четверть платежей оплачиваются корпоративными структурами с просрочкой, что оказывает негативное влияние на их деятельность. Так, по итогам 2024 года¹⁾ доля корпоративных структур, оплачивающих счета в срок, составляет 82%, с просрочкой до 60 дней – 13,5%, а с просрочкой свыше 60 дней – 4,5%²⁾.

¹⁾ Высокая ключевая ставка ЦБ ограниченно влияет на уровень расчетов с поставщиками - данные СПАРК / Информационный ресурс СПАРК : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: https://spark-interfax.ru/articles/vysokaya-klyuchevaya-stavka-cb-ogranichenno-vliyaet-na-uroven-raschetov-s-postavshchikami_27032025. – (дата обращения: 01.04.2025).

²⁾ Малый бизнес стал лучше рассчитываться с поставщиками / Информационный ресурс СПАРК : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: https://spark-interfax.ru/articles/malyj-biznes-stal-luchshe-rasschityvatsya-s-postavshchikami_24062024 (дата обращения: 01.04.2025).

Таблица 1 – Динамика расчетов корпоративных структур с поставщиками за 2020 – 2024 годы
В процентах

Показатель	Доля оплаченных счетов					
	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
без просрочки	75,0	74,2	80,5	81,7	81,8	82,0
с просрочкой до 60 дней	19,5	19,8	15,7	14,6	14,7	13,5
с просрочкой свыше 60 дней	5,5	6,0	3,8	3,7	3,5	4,5

Источник: составлено автором по материалам: Информационный ресурс СПАРК : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://spark-interfax.ru>. – (дата обращения: 01.04.2025). – Текст : электронный.

Представленная концепция и краткая характеристика денежных потоков задает общее направление понимания корпоративного казначейского контроля. Для обеспечения ее практической применимости автором определена сущность данного контроля и раскрыты его ключевые элементы – принципы, задачи, методы, объекты и субъекты, формирующие основу и содержание данной концепции.

В данном ключе казначейский контроль представляет собой систему методов и процедур, направленных на систематическое контрольное сопровождение управления операциями с денежными средствами с целью обеспечения их законности, адресности, своевременности, полноты, сохранности и эффективности. При его организации в корпоративных структурах его самостоятельным видом справедливо считать корпоративный казначейский контроль, а в органах государственной власти – государственный казначейский контроль.

Корпоративный казначейский контроль направлен не только на оценку соблюдения регулятивных требований, но и на определение финансовых возможностей и планирование будущих расчетов и инвестиций с целью избежать финансовых потерь и минимизировать кризисные ситуации. Он позволяет выявлять «слабые» места и принимать меры по повышению эффективности посредством мониторинга денежных потоков, своевременного реагирования на изменения в них, обеспечения прозрачности финансовой отчетности, предотвращения кассовых разрывов, просрочек платежей и других рисков, которые могут привести к финансовой нестабильности.

Такой вид контроля является неотъемлемой частью системы внутреннего контроля, что обусловлено его основными целями, включающими проверку законности операций, предоставление средств нужному адресату вовремя и в полном объеме, контроль целевого использования денежных средств и оценку их эффективности.

Автором обоснованы его элементы:

- субъектом контроля могут выступать должностные лица, структурные подразделения или высшие органы управления и контроля, а объектом контроля – инициаторы предмета контроля;

- предметом контроля являются деятельность, бизнес-процессы, их результаты и условия в отношении денежных потоков (операций с денежными средствами), рассматриваемых с точек зрения количественной и качественной характеристик, их влияния на финансовые показатели, результатов и состояния, а также их соответствия установленным к ним требованиям с позиции рисков, стратегической направленности, соответствия и эффективности.

Методами контроля являются санкционирование (превентивная процедура авторизации денежных операций, включающую последовательную проверку финансовой и нефинансовой информации на соответствие установленным правилам, полномочиям и целевому назначению средств, и завершающаяся формальным разрешением или отклонением операции), мониторинг (осуществление сбора и анализа информации об объекте и предмете контроля на постоянной основе, что позволяет своевременно реагировать на несоответствия при осуществлении операций с денежными средствами) и проверка (ревизия).

При этом учитывается важность синхронизации денежных и материально-вещественных потоков. В данном ключе особое внимание уделяется моменту приобретения товаров, началу или окончанию выполнения работ и предоставления услуг, который должен соотноситься с поступлением или выбытием денежных средств. Указанная категория важна для обеспечения эффективности и бесперебойности деятельности корпоративной структуры, имиджа, производственных и обеспечивающих бизнес-процессов, минимизации

кассовых разрывов и недостатка ресурсов, исключения случаев возникновения дополнительных издержек, в том числе в виде штрафов (пеней, неустоек).

Таким образом, концепция корпоративного казначейского контроля – это гибкая методологическая основа, в том числе определяющая принципы и задачи контроля за движением денежных средств, которая обеспечивает законность, целевое использование и эффективность операций, и способна адаптироваться к особенностям конкретной корпоративной структуры.

2) Предложен процесс поэтапной организации корпоративного казначейского контроля в корпоративных структурах, включая определение контрольных точек, информационное обеспечение и возможности использования современных информационно-телекоммуникационных систем, особенности движения денежных средств в корпоративной структуре, существующие права и обязанности в отношении использования денежных средств и структуры источников финансирования деятельности.

По результатам изучения текущих тенденций развития и осуществления контроля в отношении операций с денежными средствами и в целях методического обеспечения концепции корпоративного казначейского контроля автором сформирован подход к организации корпоративного казначейского контроля, представленный на рисунке 1. Подход предусматривает 12 этапов, последовательное выполнение которых позволит определить основные положения, особенности организации и осуществления корпоративного казначейского контроля и утвердить положение, регламентирующее организацию такого контроля в конкретной корпоративной структуре.

На соответствующем этапе используются и формируются сведения, раскрывающие деятельность корпоративной структуры, в том числе ее структуру, распределение прав, обязанностей, функций и полномочий между централизованными органами управления и контроля и юридическими лицами, степень их самостоятельности, выявленные риски и нарушения, а также определяются необходимость внесения изменений в существующие информационные системы, в том числе системы постоянного мониторинга и сред осуществления контроля, для выставления контрольных точек, формирования

перечня прав и полномочий в соответствии с концепцией корпоративного казначейского контроля или создания таких информационных систем.

1. Анализ условий внутренней и внешней среды

- структура использования денежных средств участниками и источники их финансирования, необходимость осуществления контроля со стороны головной компании и участников корпоративной структуры

2. Анализ системы внутреннего контроля

- зоны осуществления действий с денежными средствами, подверженные риску и не охваченные контролем, степень самостоятельности участников корпоративной структуры при осуществлении контроля

3. Выбор способа организации контроля

- определен исходя из доли используемых денежных средств участниками корпоративной структуры и их источника финансирования (централизованный, децентрализованный, смешанный)

4. Определение формы субъекта контроля

- определен исходя из выбранного способа организации контроля в корпоративной структуре (должностное лицо, структурное подразделение, коллегиальный орган)

5. Определение объекта и предмета контроля

сформирован перечень объектов и предметов контроля, с учетом существующей системы внутреннего контроля и аудита

6. Определение функций, целей и задач субъекта контроля

- определены и соответствуют содержанию казначейского контроля

7. Определение методов и контрольных действий (процедур)

- определены на ежедневной и периодической основе применения (санкционирование операций, мониторинг, проверка)

8. Определение подходов к осуществлению контроля

- подходы с учетом категорий стратегичности, риск-ориентированности, соответствия, эффективности использования ресурсов

9. Определение способов взаимодействия со структурными подразделениями и юридическими лицами

- степень удовлетворенности взаимодействием его участников, полнота выполнения обязательств сторонами, обеспечение своевременности осуществления платежей и выполнения обязательств, степень информационной обеспеченности

10. Определение прав и обязанностей должностных лиц

- права и обязанности должностных лиц, позволяющих организовать и осуществить контроль в отношении операций с денежными средствами операционной деятельности

11. Определение вопросов, изучение которых необходимо для достижения целей и задач контроля

- вопросы, позволяющие получить достаточную уверенность в достижении целей и задач казначейского контроля

12. Утверждение положения, регламентирующего организацию корпоративного казначейского контроля

- особенности организации и направления осуществления казначейского контроля и система подконтрольных критериев

Источник: составлено автором.

Рисунок 1 – Этапы организации корпоративного казначейского контроля

В рамках прохождения этапов в исследовании предусмотрены следующие способы организации корпоративного казначейского контроля:

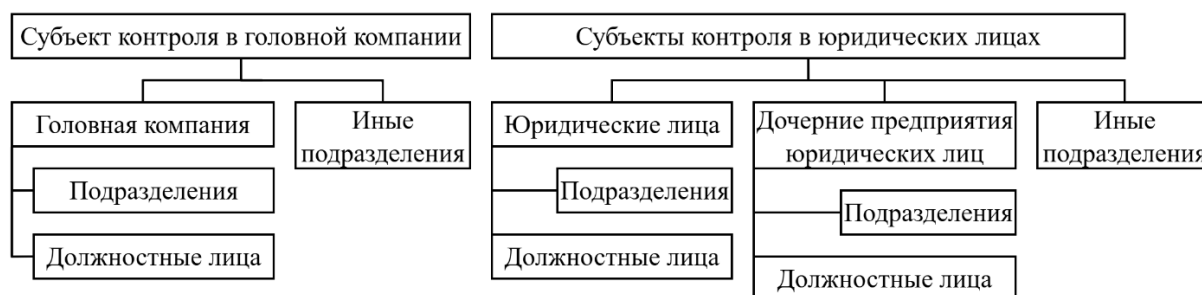
1) Централизованный способ – контроль осуществляется головной компанией в отношении деятельности субъектов корпоративной структуры, что предполагает сквозное осуществление контроля, что показано на рисунке 2.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Централизованный способ организации корпоративного казначейского контроля

2) Децентрализованный способ – контроль осуществляется каждым юридическим лицом, самостоятельно и в отношении собственной деятельности и организационной структуры, что показано на рисунке 3.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3 – Децентрализованный способ организации корпоративного казначейского контроля

3) Смешанный способ – сочетание централизованного и децентрализованного способов.

Последовательное выполнение представленных выше этапов способствует формированию в конкретной корпоративной структуре положения, регламентирующего организацию корпоративного казначейского контроля в ней.

3) Сформулированы рекомендации по методике осуществления корпоративного казначейского контроля, в том числе составлен перечень необходимых для анализа вопросов, систематизированы процедуры для получения необходимых результатов.

По результатам анализа текущей практики организации внутреннего контроля выявлено отсутствие документов, описывающих методы и процедуры его

осуществления в отношении движения денежных средств, в связи с чем и в целях методического обеспечения концепции корпоративного казначейского контроля автором разработана методика его организации и осуществления.

Она основана на разделении контроля на ежедневный и периодический, учете стратегического и риск-ориентированного подходов, а также принципов соответствия и эффективности. Указанные категории характеризуются следующим.

Ежедневный контроль проводится на постоянной основе в отношении операционных процессов, включает мониторинг поступлений и выбытий. Его цель заключается в оперативной идентификации угроз и обеспечении бесперебойного осуществления деятельности (бизнес-процессов, операций).

При выбытии денежных средств контроль предусматривает проверку правильности и обоснованности выплат. Он включает процедуры по проверке достаточности средств посредством обеспечения необходимого их объема для выполнения текущих обязательств (достижения целей), по соблюдению лимитов их использования за счет контроля над выполнением установленных правил их распределения, своевременности расчетов обеспечивая выполнение обязательных платежей вовремя, по анализу договорных отношений, аналитической работе с внутренними документами для выявления текущих направлений использования средств.

Проверка платежных документов предусматривает три этапа. Во-первых, определяется их легитимность, правильность оформления, подпись уполномоченного лица и уникальность. Во-вторых, определяется наличие и остаток денежных средств, соотношение информации платежного документа с документами-основаниями, учетными данными и прочей финансовой и нефинансовой информации. В-третьих, изучается исполнение обязательств по контрактам (договорам) и факт их исполнения, а также проверка экономического обоснования затрат.

При поступлении денежных средств осуществляется постоянный мониторинг качества и своевременности выполнения условий контракта партнерами, анализ наличия денежных средств на расчетных счетах, своевременного поступления денежных средств, полученных сумм и корректировка отчетности.

Периодический контроль проводится в соответствии с планом и сосредоточен на комплексном анализе внутренних процессов, связанных с денежными потоками, что позволяет выявить нарушения (недостатки) и скорректировать их.

Периодический корпоративный казначейский контроль включает этапы планирования, проведения мероприятия, формирования и реализации результатов, мониторинга и отчетности. На этапе планирования учитываются зоны повышенного риска и стратегические зоны, на подготовительном этапе определяются критерии контроля этих зон с учетом принципов соответствия и эффективности, на основном этапе в том числе определяются соответствие критериям, риски, потребность в ресурсах, причины и последствия нарушений (недостатков) с последующей формулировкой предложений (рекомендаций, требований), на последующих этапах осуществляется их мониторинг и составляется отчетность.

Стратегический и риск-ориентированный подходы реализуются за счет концентрации на объектах и предметах контроля, подверженных наибольшему риску и задействованных в достижении целей. Контролю подлежат денежные средства, задействованные в обеспечении экономической безопасности, развитии деятельности, разработке и внедрении новых технологий. Так, анализируются и оцениваются риски, их причины и последствия, ожидания заинтересованных сторон, планы деятельности, результаты их реализации, состояние системы организации и осуществления деятельности (бизнес-процессов, операций).

Принципы соответствия и эффективности реализуются за счет оценки объекта и предмета контроля с точки зрения соответствия требуемому (желаемому) состоянию, оценки соотношения достигнутых результатов (эффектов) и затраченных для этого ресурсов. Так, например, рассматривается степень обеспечения и (или) соблюдения требований (ожиданий) заинтересованных сторон, риски их несоблюдения, влияние на результат с точки зрения поступления и выбытия денежных средств.

4) Предложен проект стандарта по корпоративному казначейскому контролю, основанный на следующих основополагающих принципах (требованиях): риск-ориентированный подход; стратегическая направленность; принцип соответствия; эффективность использования

ресурсов (повышение эффективности деятельности проверяемого объекта) и использование современных методов контроля.

По результатам анализа текущего состояния стандартизации казначейского контроля, контроля в отношении операций с денежными средствами выявлено, что до настоящего времени не выработан единый стандарт по казначейскому контролю (корпоративному или государственному). Отдельные его элементы описаны в стандартах и нормативных документах, которые не конкретизируют методы и процедуры, и предполагают осуществление лишь последующего контроля, не предусматривая предупреждение возможных рисков.

При этом результаты оценки возможности применения отдельных положений таких стандартов способствуют формированию совершенствования корпоративного казначейского контроля.

Предлагаемый проект стандарта по корпоративному казначейскому контролю, базирующийся на концепции корпоративного казначейского контроля, обеспечивает повышения качества контроля за денежными потоками, повышения платежной дисциплины, обеспечения соблюдения правовых актов, наиболее четкой реализации целей корпоративных структур. Задачи проекта стандарта поясняются его содержанием, представленным в таблице 2.

Проект стандарта учитывает изложенные риск-ориентированный и стратегический подходы и принципы соответствия и эффективности.

Таблица 2 – Структура проекта стандарта по корпоративному казначейскому контролю

Раздел	Название	Содержание
1	2	3
I	Общие положения	Цели разработки, задачи и сфера применения стандарта
II	Сущность контроля	Теория корпоративного казначейского контроля, цели, задачи, принципы, объекты и предмет контроля, функции, формы осуществления
III	Методы контроля	Перечень методов с акцентом на синхронизации денежных и материально-вещественных потоков
IV	Формирование института контроля	Подход к организации корпоративного казначейского контроля, включающего этапы анализа факторов, определения основных элементов и окончательного формирования положения, регламентирующего его организацию
V	Организация и осуществление контроля	Процедуры ежедневного и периодического корпоративного казначейского контроля, этапы, контрольные процедуры и элементы предметной области объекта контроля, в отношении которых они осуществляются

Продолжение таблицы 2

1	2	3
VI	Информационное обеспечение контроля	Источники информации и информационная база для формирования института корпоративного казначейского контроля, организации и осуществления корпоративного казначейского контроля

Источник: составлено автором.

III Заключение

В работе представлена и обоснована концепция корпоративного казначейского контроля, позволяющего за счет использования современных методов казначейского контроля обеспечить использование денежных средств в корпоративной структуре в соответствии с основополагающими принципами такой концепции: законности, адресности, своевременности, полноты, сохранности и эффективности.

Разработанные подходы к организации и осуществлению корпоративного казначейского контроля составляют методическую основу реализации такой концепции и ориентированы на организацию сквозного казначейского контроля за использованием собственных и выделяемых государственных средств, способствующего обеспечению единства методики контролируемых процессов корпоративных структурах.

Предлагаемый проект стандарта объединяет вышеприведенные результаты исследования и представляет их в виде унифицированного документа, готового к применению в корпоративной структуре.

IV Список работ, опубликованных автором по теме диссертации

*Публикации в рецензируемых научных изданиях,
определенных ВАК при Минобрнауки России:*

1. Егоров, Д.С. Тенденции развития государственного контроля (надзора) в Российской Федерации / Д.С. Егоров // Научно-практический, теоретический

журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2022. – № 6. Том 3. – С. 59-65. – ISSN 2227-3891.

2. Егоров, Д.С. Новаии в организации внутреннего государственного финансового контроля в Российской Федерации / Д.С. Егоров // Научно-практический, теоретический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2022. – № 6 . Том 3. – С. 38-46. – ISSN 2227-3891.

3. Егоров, Д.С. Казначейский контроль в области устойчивого развития / Д.С. Егоров // Учет. Анализ. Аудит. – 2022. – № 6. Том 9. – С. 71-81. – ISSN 2408-9303.

4. Егоров, Д.С. Современные инструменты осуществления казначейского контроля в рамках государственного управления / М.В. Мельник, Д.С. Егоров // Научно-практический, теоретический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2022. – № 8 . Том 1. – С. 147-155. – ISSN 2227-3891.

5. Егоров, Д.С. Роль участников внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля деятельности государственных (муниципальных) учреждений / Д.С. Егоров // Аудитор. – 2022. – № 8. Том 8. – С. 40-44. – ISSN 1998-0701.

6. Егоров, Д.С. Денежные потоки корпоративных структур с государственным участием как объект контроля / Д.С. Егоров // Научно-практический, теоретический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2024. – № 9. Том 1. – С. 132-143. – ISSN 2227-3891.

7. Егоров, Д.С. О стандарте контроля за денежными потоками в корпоративных структурах / Д.С. Егоров // Научно-практический, теоретический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2025. – № 3. Том 4. – С. 118-130. – ISSN 2227-3891.

8. Егоров, Д.С. О подходе к формированию института корпоративного казначейского контроля в структурах с государственным участием / Д.С. Егоров // Научно-практический, теоретический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2025. – № 8. Том 1. – С. 151-169. – ISSN 2227-3891.