

**В ПОМОЩЬ
ХОЗЯЙСТВЕННОМУ
АКТИВУ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Б. КРИЧЕВСКИЙ, Р. ГРУТМАН

**ОРГАНИЗАЦИЯ
ФИНАНСОВОГО
КОНТРОЛЯ
НА ПРОМЫШЛЕННОМ
ПРЕДПРИЯТИИ**



ГОСФИНИЗДАТ · 1953

Б. КРИЧЕВСКИЙ, Р.

ОРГАНИЗАЦИЯ
ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ
НА ПРОМЫШЛЕННОМ
ПРЕДПРИЯТИИ

(из опыта завода „Электросила“ имени Кирова)

ГОСФИНИЗДАТ • 1953 • МОСКВА

ВВЕДЕНИЕ

Наша могучая социалистическая Родина уверенно идет вперед по пути строительства коммунизма. Под испытанным руководством Коммунистической партии трудящиеся Советского Союза самоотверженно борются за претворение в жизнь величественных планов развития экономики, расцвета культуры и науки, дальнейшего повышения благосостояния народа.

Выполнение грандиозных задач, намеченных директивами XIX съезда партии по пятому пятилетнему плану, решениями пятой сессии Верховного Совета СССР и сентябрьского Пленума Центрального Комитета Коммунистической партии, требует мобилизации всех внутренних резервов народного хозяйства, дальнейшего роста социалистического накопления и постоянного совершенствования методов хозяйственного руководства.

В директивах XIX съезда Коммунистической партии Советского Союза указано, что необходимо неуклонно проводить на всех больших и малых участках хозяйственного строительства режим экономии, повышать рентабельность

предприятий. «Хозяйственники должны искать, находить и использовать скрытые резервы, та-ящиеся в недрах производства, максимально использовать имеющиеся производственные мощности, систематически улучшать методы производства, снижать себестоимость производства, осуществлять хозяйственный расчет»¹.

Борьба за выявление и использование резервов накопления требует более полного и всестороннего овладения финансово-экономической стороной производства.

Предприятия и организации должны усилить контроль за расходованием денежных и материальных средств, улучшить организацию экономической работы.

Баланс доходов и расходов (финансовый план), отражая доходы и расходы предприятия, финансовые результаты его деятельности, распределение денежных накоплений, одновременно активно влияет на все стороны хозяйственной деятельности предприятия, стимулирует выполнение плановых заданий.

Финансовый план находится в прямой зависимости от производственного плана, формирование его ресурсов требует выполнения производственного плана по всем количественным и качественным показателям. В то же время финансовый план способствует выполнению плана производства и реализации продукции и воздействует на изыскание дополнительных ре-

¹ Директивы XIX съезда партии по пятому пяти-летнему плану развития СССР на 1951—1955 годы, Госполитиздат, 1952, стр. 30—31.

зернов для снижения себестоимости, ускорения оборачиваемости средств, повышения рентабельности предприятия.

Осуществление контроля за выполнением финансового плана имеет важное значение и связано с организацией оперативного финансового планирования, с разработкой платежных календарей, детализирующих и развивающих задания годового, квартального планов применительно к отдельным, более коротким промежуткам времени.

Платежный календарь не может быть правильно составлен только одним финансовым отделом предприятия. В процессе его составления необходима постоянная связь между финансовыми работниками и работниками, занимающимися планированием и организацией производства, снабжения, сбыта, транспорта, учета.

Финансовый контроль на предприятии дает возможность руководителям производства своевременно выявлять нарушения режима экономии, плановой и финансовой дисциплины различные непроизводительные затраты, предупреждать и во-время устранять недостатки.

В ходе исполнения прихода-расходных планов наглядно выявляются недостатки в работе отдельных звеньев аппарата управления и в отстающих цехах; устанавливается влияние их работы на финансовое состояние предприятия. Борьба за исполнение платежных календарей ставит конкретные задачи перед отдельными звеньями аппарата и цехами, помогает руководителям предприятий координировать и направлять их деятельность.

Правильно организованный внутризаводский финансовый контроль дает возможность своевременно выявить: соответствует ли завоз сырья, материалов, топлива потребностям производства; не отвлекаются ли оборотные средства в излишние запасы; как происходит выпуск и реализация продукции; не замедляется ли оборачиваемость средств на этих стадиях воспроизводства и т. д.

Настоящая работа посвящена изложению форм и методов организации финансового контроля на промышленном предприятии. В основу положен опыт ленинградского завода «Электросила» имени Кирова. Это ведущее предприятие в области технического прогресса обеспечивает совершенными машинами новые и расширяющиеся электростанции и другие промышленные предприятия. Решая сложные производственные задачи, коллектив завода одновременно добивается высоких экономических показателей и улучшает организацию финансового хозяйства.

Завод из года в год улучшает использование предоставленных ему денежных средств, укрепляет плановую и финансовую дисциплину. Так, например, если длительность одного кругооборота средств в 1950 г. принять за 100, то в 1951 г. она составила 90%, в 1952 г. — 81, а в 1953 г. (за первое полугодие) — 73%.

Опыт, накопленный финансовым отделом завода «Электросила» имени Кирова в организации финансового контроля, играет большую роль в борьбе за высокие количественные и качественные показатели работы предприятия.

Глава I

ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕТОДИКА ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЯ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕМ ФИНАНСОВОГО ПЛАНА

В основе контроля за выполнением финансового плана на заводе «Электросила» имени Кирова лежит платежный календарь — оперативный документ, разрабатываемый в строго установленные сроки.

Платежный календарь представляет собой план, определяющий доходы и расходы завода на ближайший период. В зависимости от условий работы предприятия отрезок времени, охватываемый каждым отдельным платежным календарем, может меняться, увеличиваться или сокращаться. Чем этот период короче, тем детальнее должны быть рассчитаны предстоящие поступления и затраты, тем легче повседневно контролировать их соответствие плану. Завод «Электросила» составляет оперативные финансовые планы на каждые 15 дней месяца, расчлененные по пятидневкам.

Платежные календари вытекают из годового и квартального баланса доходов и расходов, конкретизируют их показатели, устанавливают

календарные сроки выполнения важнейших заданий этих планов. Именно поэтому платежные календари и способствуют оперативному финансовому планированию на предприятии. Разрабатывая приходе-расходный план, хозорган получает возможность регулировать свои платежи, сокращать разрывы во времени между денежными поступлениями и затратами.

Однако платежные календари не просто механически повторяют с известными сокращениями структуру баланса доходов и расходов. Строясь на одних с ним принципах, они в то же время развивают и уточняют финансовые задания в соответствии с ходом выполнения плана, помогают устранять разрывы между затратами и ресурсами.

Например, плановый баланс доходов и расходов, как известно, не отражает затрат, связанных с образованием сверхнормативных запасов материальных ценностей. Потребность в средствах в этих случаях возникает и удовлетворяется в течение данного года. Оперативный же финансовый план, составляемый на короткий срок, предусматривает расходы на создание этих запасов и получение соответствующих кредитов Госбанка, а также их погашение.

Платежные календари могут определять денежные ресурсы, необходимые не только для выполнения плана, но и для его перевыполнения. Поэтому оперативный финансовый план, являясь конкретизацией баланса доходов и расходов, в то же время служит средством его осуществления, исправления и уточнения.

Если в платежном календаре установлено, что денежные поступления не покрывают расходов, то в ходе планирования возникает необходимость изыскивать дополнительные источники доходов прежде всего за счет мобилизации внутренних ресурсов. В отдельных случаях может оказаться, что предприятие не учло возможности использовать законную кредитную помощь Госбанка, право временного финансирования из резерва министерства и т. д. Одновременно задача сбалансирования платежного календаря может привести к сокращению излишних расходов, разумеется, не в ущерб выполнению и перевыполнению плана.

В приходе-расходных планах благодаря их оперативности также предусматривается получение ссуд на временные нужды в случаях, когда предприятие перевыполнило месячные программы по выпуску валовой или товарной продукции и имеет объект кредитования в виде сверхнормативных остатков незавершенного производства или готовых изделий.

Платежные календари основываются на движении денежных средств предприятия, проходящих через его расчетный счет в Государственном банке. Это позволяет изо дня в день наблюдать за денежным оборотом, за кредитно-расчетными операциями, за платежной дисциплиной.

Из опыта взаимоотношений завода «Электросила» с Ленинградской городской конторой Госбанка можно привести немало примеров оперативного использования приходе-расходных планов. Прежде всего, наличие платежных календарей заметно усиливает борьбу учреж-

дений Госбанка за ресурсы для кредитования.

В те периоды, когда у предприятия имеются неплатежи, прихода-расходный план дает ясный ответ на вопрос о том, за счет каких источников и в какие сроки они будут ликвидированы. Если платежная дисциплина не восстанавливается, учреждение Госбанка имеет все данные для оперативной проверки.

Предприятие может с разрешения министра получить временную финансовую помощь из резерва министерства, а в случае кратковременных трудностей получить кредит Госбанка под гарантию министерства на выплату заработной платы. Получение этой временной помощи также предусматривается в очередном платежном календаре.

Таким образом, платежные календари являются инструментом оперативного руководства финансово-экономической деятельностью завода. Повседневно наблюдая за его исполнением, хозяйственники, плановики, финансовые работники получают возможность регулировать работу предприятия, своевременно принимать меры к ликвидации отклонений от плана. Опыт завода «Электросила» дает этому убедительные доказательства.

Для облегчения работы по составлению платежных календарей и наблюдению за их исполнением финансовый отдел завода ежедневно ведет журнал операций по основной деятельности (см. стр. 11).

В этом журнале фиксируются остатки средств на расчетном счете в начале дня, оборот средств по расчетному счету за день,

ЖУРНАЛ ОПЕРАЦИИ ПО ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗА ЯНВАРЬ 1953 г. 1

(в тыс. руб.)

Дата	Расчетный счет		Карточка № 1	Карточка № 2	Срочные ссуды	Просроченные ссуды	Другие срочные платежи	Сдано рас-четных до-кументов на инкассо в ячейку "А"		Задолженность по ссудным счетам под расчетные документы в пути	Остаток рас-четных доку-ментов в ячей-ке "А" инкас-совой карто-теки		Результат регуляро-вания ссудного счета под расчетные доку-менты в пути	Сдано расч. документ. на инкассо без кредита	Остаток расчетных документов в ячейке "Б" инкассовой карточки	Выпуск товар-ной продук-ции			Отгруз-ка гото-вой продук-ции		
	остаток	поступило	списано					за день	с начала месяца		без скид.	со скид.				за день	с начала месяца	за день	с начала месяца	за день	с начала месяца
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	21
2	8	200	195	20	—	—	—	—	96	96	424	660	594	+170	2	50	80	80	100	100	100
3	13	94	82	60	—	20	—	—	100	196	594	738	664	—	10	40	90	170	90	190	190
5 ²	25	115	93	80	—	—	10	—	98	294	594	778	700	+106	3	16	95	265	98	288	288
6	47	29	71	70	—	—	—	—	92	386	700	867	780	—	5	19	100	365	100	388	388
7	5	60	63	105	—	—	—	—	100	486	700	900	810	—	5	54	80	445	90	478	478
8	2	232	220	147	42	—	30	—	95	581	700	960	864	+164	10	39	90	535	96	574	574
9	14	98	97	95	—	—	—	—	96	677	864	1000	900	—	8	36	92	627	98	672	672
10	15	103	102	100	—	—	—	—	110	787	864	1002	902	—	3	40	100	727	100	772	772

1 Цифры в данной таблице, как и во всех остальных, условные.

2 4 января — выходной день.

динамика картотек №№ 1 и 2¹, а также срочных и просроченных ссуд, сдача платежных документов на инкассо в ячейки «А» и «Б» инкассовой картотеки², состояние расчетов с банком по ссудам под расчетные документы в пути и динамика выпуска и отгрузки товарной продукции.

Записи в этом журнале составляют определенную систему показателей. Их взаимосвязь позволяет проверять правильность вносимых в журнал данных, точно учитывать динамику всех финансовых показателей предприятия.

Прямая увязка прежде всего существует между графами, отражающими движение денежных средств на расчетном счете (графы 2—4). Если к остатку на расчетном счете на начало дня (гр. 2) прибавить поступление за данный день (гр. 3) и вычесть списание за тот же день (гр. 4), то итог должен быть равен остатку на счете на начало следующего дня (гр. 2).

¹ В картотеке № 1 в учреждениях Госбанка по месту нахождения покупателей (заказчиков) хранятся платежные требования поставщиков, ожидающие истечения срока акцепта и платежа; в картотеке № 2 — платежные требования, не оплаченные в срок.

² В разделе «А» инкассовой картотеки в учреждениях Госбанка по месту нахождения поставщиков хранятся платежные требования, находящиеся в банке на инкассо, но не являющиеся обеспечением ссуд под расчетные документы в пути; в разделе «Б» инкассовой картотеки хранятся платежные требования, сданные на инкассо, но не являющиеся обеспечением ссуд под расчетные документы в пути (платежные требования, не оплаченные в срок покупателями из-за отсутствия средств и в связи с отказом от акцепта, сданные на инкассо после трех дней со дня отгрузки или оказания услуг и т. д.).

Практика знает несколько типичных случаев взаимосвязи между расчетными и кредитными операциями, обслуживающими инкассо и БВР, и поступлением денежных средств на расчетный счет. Эти случаи учтены в приведенном на стр. 11 примерном журнале операций за 10 дней января 1953 г.

Первый случай. Он имеет место в дни, когда не производится регулирование ссудного счета под расчетные документы в пути, а также не истекают сроки кредитования платежных требований, по которым поступили извещения об отсутствии у покупателей средств или об их отказе от акцепта. В этих условиях поступление средств на расчетный счет не может быть меньше суммы платежных требований, выбывших в данный день из ячеек «А» и «Б» инкассовой картотеки. Поступления будут превышать снижение остатка документов в инкассовой картотеке лишь в случае, если в данный день на расчетный счет поступили средства в форме платежных поручений, оплат по аккредитиву и т. п. Как правило, снижение остатка платежных требований в банковской картотеке означает, что соответствующая часть расчетных документов оплачена заказчиками.

Например, 3 января, как зафиксировано в журнале, заводом было сдано на инкассо в ячейку «А» платежных требований на 100 тыс. руб. (гр. 10). Вместе с остатком документов в ячейке «А» на тот же день в сумме 738 тыс. руб. (гр. 13) остаток платежных требований на 4 января составит 838 тыс. руб. $(100 + 738)$.

Журнал же показывает, что фактический

остаток документов в ячейке «А» на утро 5 января составлял 778 тыс. руб. (гр. 13), или был меньше на 60 тыс. руб. Это могло произойти вследствие оплаты заказчиками части платежных требований. Соответствующая сумма — 60 тыс. руб. должна была поступить на расчетный счет завода в составе дневной выручки.

Таким же способом можно установить, что снижение ячейки «Б» также связано с поступлением на расчетный счет за 3 января. Расчет здесь следующий: сдано в ячейку «Б» за 3 января 10 тыс. руб. (гр. 16), остаток документов на начало дня 40 тыс. руб. (гр. 17). Всего, таким образом, остаток документов должен был возрасти до 50 тыс. руб.; на самом деле этот остаток выразился в 16 тыс. руб., или был на 34 тыс. руб. меньше.

Общая сумма поступлений на расчетный счет 3 января действительно составила 94 тыс. руб. (гр. 3), что подтверждает правильность данных, учтенных в журнале.

Второй случай. Один раз в три дня происходит регулирование ссудного счета под расчетные документы в пути. Необходимо поэтому при расчете денежных поступлений в день регулирования учесть и результаты этой проверки. Выдача дополнительного кредита, если остаток обеспечения возрос, дает заводу реальные ресурсы, зачисляемые на расчетный счет.

Примером этого варианта расчета служит день 5 января. В этот день, как показано в журнале в гр. 3, на расчетный счет поступило 115 тыс. руб. Эта сумма сложилась из поступлений, приведенных ниже.

В связи с регулированием ссудного счета под расчетные документы в пути поступило на расчетный счет завода 106 тыс. руб. (гр. 15). В этот же день было сдано документов на инкассо в ячейку «А», как видно из гр. 10, на 98 тыс. руб. С учетом остатка платежных требований в этой ячейке на утро 5 января в 778 тыс. руб. (гр. 13) остаток на утро следующего дня — 6 января должен был равняться 876 тыс. руб.; фактически он составил, как учтено в гр. 13 журнала, 867 тыс. руб., т. е. оказался меньше на 9 тыс. руб. Эта величина вместе с результатом регулирования (106 тыс. руб.) и составила зачисленную на расчетный счет сумму в 115 тыс. руб. (гр. 3 за 5 января).

Из ячейки «Б» поступлений на расчетный счет в этот день не было (остаток на начало дня — 16 тыс. руб., сдано в ячейку «Б» 5 января 3 тыс. руб., остаток на начало дня 6 января — 19 тыс. руб.).

Третий случай. Отдельные платежные требования завода не оплачиваются заказчиками из-за отсутствия средств или вследствие отказа от акцепта. Такие платежные требования в день, когда истекает срок нормального документооборота, должны быть исключены из обеспечения кредита, т. е. перемещены из ячейки «А» инкассовой картотеки в ячейку «Б». Определение размера денежных поступлений на счет предприятия в этих условиях несколько усложняется. Приведем пример из того же журнала.

На утро 6 января ячейка «Б» была равна 19 тыс. руб. (гр. 17). Поступило новых доку-

ментов в эту ячейку на 5 тыс. руб. (гр. 16). Остаток же в ячейке «Б» на утро 7 января составил не 24 тыс. руб., как вытекает из этих цифр, а 54 тыс. руб. (гр. 17). Это значит, что разница в 30 тыс. руб. образовалась вследствие перемещения из ячейки «А» в ячейку «Б» не оплаченных в срок документов.

Следовательно, если из всего наличия платежных требований в ячейке «А» на утро 6 января в 867 тыс. руб. (гр. 13) выбыло документов в ячейку «Б» на 30 тыс. руб. и одновременно в тот же день поступили новые платежные требования на 92 тыс. руб. (гр. 10), то остаток документов в ячейке «А» на утро 7 января должен был достигнуть 929 тыс. руб. ($867 - 30 + 92$).

Но, как видно из журнала, этот остаток был равен 900 тыс. руб. (гр. 13 за 7 января). Разница в 29 тыс. руб. обусловлена уже известной нам причиной — изъятием части платежных требований из ячейки «А» в связи с их оплатой. Эта сумма действительно поступила 6 января на расчетный счет завода (гр. 3).

Наконец, существует взаимосвязь между списанием с расчетного счета за день (гр. 4) и суммой его срочных и просроченных финансовых обязательств на данный день (графы 5—9). Если на расчетном счете имеется достаточная сумма средств, то расход не может быть ниже суммы подлежащих оплате счетов поставщиков (картотеки №№ 1 и 2), платежей Госбанку по ссудам и т. д.

В отдельных случаях дневной расход может превысить сумму финансовых обязательств, указываемых в журнале операций.