



Служба внутреннего контроля в управлении предприятием

Л. Хуаныш,
 Национальный исследовательский
 ядерный университет МИФИ,
 huanyshlena@mail.ru

В современных условиях хозяйствования важнейшими задачами внутреннего контроля являются прогнозирование и экспертно-аналитическая оценка перспектив развития предприятия и эффективности его функционирования, нацеленные на оказание помощи руководителям всех уровней в эффективном выполнении их функций.

Для проведения анализа и прогнозирования служба внутреннего контроля должна использовать как информацию о наличии и состоянии ресурсов организации в различных оценках, сформированную в управленческом учете, так и внешнюю информацию.

Служба внутреннего контроля должна своевременно реагировать на все касающиеся деятельности организации изменения на рынках сбыта собственной продукции, рынках сырья, просчитывать варианты влияния принятых и предполагаемых изменений национального законодательства, а также стран, имеющих связь с предприятием, с учетом поправок на предполагаемый уровень инфляции.

Прогноз или предварительная экспертно-аналитическая оценка работы предприятия на перспективу могут быть составлены службой внутреннего контроля исходя из предполагаемого наличия финансовых ресурсов, производственных мощностей, возможностей рынков сбыта. Каждая из этих составляющих должна быть предварительно оценена исходя из практики предшествующей работы и возможных изменений планов предприятия.

Особое внимание в расчетах на перспективу следует обращать на возможные изменения экономической политики государства. Анализ этих изменений в первую очередь касается регулирования бухгалтерского и налогового учета и, что особенно важно, оценки принятой учетной политики предприятия, поскольку совокупность способов ведения финансового бухгалтерского учета оказывает существенное влияние в течение всего года на эффективность тех или иных управленческих решений на всех стадиях производственной и хозяйственной деятельности.

Работа по оценке учетной политики должна проводиться службой внутреннего контроля по принципу систематического накопления и анализа информации по всем ее аспектам в объявленном и альтернативном вариантах, расчете их влияния на экономические результаты деятельности предприятия.

Изменение способов регулирования государством экономики через изменения законодательной базы должно восприниматься субъектами хозяйствования (в целях обеспечения собственной экономической стабильности) своевременно и адекватно. Это означает, что служба внутреннего контроля должна производить предварительный расчет возможных вариантов прямого и косвенного влияния изменений в экономической политике государства на экономику данного предприятия и вносить предложения в русле этой экономической полити-

Служба внутреннего контроля должна производить предварительный расчет возможных вариантов прямого и косвенного влияния изменений в экономической политике государства на экономику данного предприятия

Служба внутреннего контроля должна предложить наиболее эффективную информационную систему, формируемую в службах маркетинга и сбыта

ки во избежание возможных убытков и потерь.

Не менее важным требованием к работе внутреннего контроля на предприятии является проверка эффективности процессов производства продукции и ее реализации. Чтобы избежать дублирования работы со специализированными подразделениями (например, службой маркетинга), в обязанности специалиста внутреннего контроля должно входить детальное изучение технологии управленческой работы по сбыту продукции с целью определения объема и качества, а также движения информации, которой оперируют работники данной службы, для выявления уровня эффективности их работы в сравнении с запланированными или возможными, но не использованными вариантами.

Так, оценку возможного объема реализации продукции необходимо проводить совместно со специалистами по маркетингу с учетом предшествующего спроса, замечаний покупателей, их потенциальных финансовых возможностей и предполагаемого состояния дел у конкурентов в целях обеспечения максимально возможной достоверности и сопоставимости по различным периодам и регионам. Вопросы потенциального расширения или сужения рынков должны просчитываться с точки зрения их емкости и долгосрочности. При изменении ассортимента или объема выпускаемой продукции служба внутреннего контроля должна анализировать весь объем положительных и отрицательных последствий, проявляющихся в случае принятия того или иного решения для других подразделений и видов деятельности предприятия.

Важным элементом работы службы внутреннего контроля должна быть оценка правильности подхода тех или иных управленческих структур к стоящим перед ними задачам. Например, одним из главных на-

правлений работы служб маркетинга и сбыта должна быть работа с рекламациями, учитывая, что нужные потребительские свойства и качество продукции определяют в конечном итоге потребители, поскольку именно они оценивают соответствие товара своим потребностям.

Оценка эффективности работы служб сбыта продукции должна учитывать не только объем реализации продукции, но и степень его влияния на номенклатуру, ассортимент и качество произведенных изделий и оказанных услуг.

На основании проведенных исследований по всем вопросам сбыта продукции служба внутреннего контроля должна предложить наиболее эффективную информационную систему, формируемую в службах маркетинга и сбыта, а в отдельных случаях и систему поощрения и оплаты труда в целях повышения эффективности работы этих служб.

Полученные варианты возможного объема и цены реализации произведенной продукции должны быть увязаны с возможностями производства, в том числе наличием соответствующих технологий, производственных мощностей, трудовых и материальных ресурсов. В этих расчетах, например, должно быть учтено наличие действовавших, свободных, потенциально высвобождающихся или ликвидных мощностей, возможные изменения условий их эксплуатации, стоимости их поддержания в исправном состоянии. В условиях инфляции должна быть рассчитана реальная стоимость производственных мощностей и варианты ее перенесения на себестоимость, как важный фактор формирования стоимости продукции.

Аналогичные расчеты должны быть произведены относительно предполагаемых затрат труда и рабочей силы. Исходя из уровня трудоемкости предполагаемых к выпуску

В задачу службы внутреннего контроля должна входить оценка качества и объема экономической информации, используемой и формируемой финансовой службой

изделий и квалификации рабочих должны быть рассчитаны варианты наиболее эффективного их использования, стоимость изменений условий труда, привлечение дополнительной, высвобождение и переобучение имеющейся рабочей силы в связи с изменением объемов или структуры производства.

Анализ инвестирования в производственные запасы предполагает расчет оптимального размера запасов ТМЦ, необходимых для осуществления производственной деятельности, исходя их затрат на приобретение, доставку и хранение. Важным объектом анализа является определение оптимального размера заказа с учетом всех условий поставки, а также вопрос приоритетности покупки либо собственного изготовления тех или иных комплектующих изделий с учетом возможностей производства и всех затрат по каждому из вариантов решения этого вопроса, включая вмененные затраты по ограниченным ресурсам.

Наряду с анализом и расчетами на перспективу отдельных статей затрат важной задачей внутреннего контроля должен быть анализ и прогнозирование полной себестоимости производства на предприятии. Именно в структуре производственного учета и анализа в полной мере выявляется эффективность принятой учетной политики, поскольку последняя регламентирует как оценку отдельных статей, так и порядок расчета себестоимости в целом. Здесь службе внутреннего контроля важно разработать систему учета и анализа альтернативных принятым в учетной политике методов калькулирования себестоимости и учета отдельных статей затрат для повышения уровня объективности оценок принимаемых производственных решений, выработки наиболее эффективных вариантов управления и расчета приемлемых или выгодных вариантов управления предприятием на перспективу.

Например, организация системного анализа безубыточности производства, целью которого является расчет влияния на финансовые результаты деятельности предприятия предполагаемых изменений объема, структуры производства и продаж, вне зависимости от принятого в учетной политике порядка определения себестоимости, требует как полного ее калькулирования для расчета цены изделия, так и раздельного учета постоянных и переменных затрат и системного анализа их поведения в зависимости от изменения объемных показателей.

Другой важный аспект деятельности службы внутреннего контроля — это выработка рекомендаций по повышению эффективности финансового управления на предприятиях. В условиях рынка наличие, величина и размещение финансовых ресурсов является одним из важнейших показателей устойчивости и надежности организации, поскольку именно размер финансовых ресурсов в первую очередь ограничивает возможности ее производственной деятельности.

В связи с этим служба управления финансовыми ресурсами выдвигается в число лидирующих управленческих структур. Ее задачами являются разработка финансовой стратегии организации, управление имеющимися ресурсами и процессами инвестирования, обеспечение сбалансированности между финансовыми возможностями и ее потребностями для осуществления производственной деятельности, привлечение на максимально выгодных условиях, в случае необходимости, и эффективного использования заемных и других привлеченных ресурсов.

В задачу службы внутреннего контроля должна входить оценка качества и объема экономической информации, используемой и формируемой финансовой службой, и

Служба внутреннего контроля совместно с заинтересованными исполнителями и службой бухгалтерского учета должна определить объем, качество и порядок передачи необходимой для управления экономической информации

экспертная оценка эффективности принимаемых решений.

Так, служба внутреннего контроля должна обязательно оценить предлагаемые инвестиционные программы, особенно в части капитальных и других долгосрочных вложений, предполагающих долгосрочное инвестирование. Всесторонний анализ рассматриваемых программ должен предусматривать изучение вопросов соблюдения стратегической, экономической и технической политики предприятия, вопросы окупаемости капитальных вложений, полноту расчета издержек в случае принятия данного решения, обоснованности увязки графика финансирования с прогнозом финансовых возможностей предприятия в рассматриваемом периоде.

Еще одним важным аспектом для службы внутреннего контроля является оценка эффективности работы финансовых менеджеров в использовании имеющихся ресурсов с помощью аналитических приемов расчета оборачиваемости и возможных вариантов финансовых вложений.

Достаточно новым для отечественного внутреннего контроля направлением работы службы внутреннего контроля является проведение оценки качества управленческих решений и последующий контроль за их исполнением. Не только выполнение этой работы, но и уже подготовка к ней является важным организующим фактором в деле повышения эффективности управления предприятием, поскольку предполагает проведение полного обследования структуры управления конкретным производством и хорошее знание последовательности технологических процессов.

Отметим, что наличие или создание на предприятии службы внутреннего контроля в свете его задач по оценке качества принимаемых решений, анализу эффективности всех структур управления и выработке рекомендаций по повышению эффек-

тивности их работы является сигналом наличия высокого уровня профессиональной управленческой культуры, деловой зрелости и определенной смелости у высшего управленческого персонала любого предприятия, поскольку проведение этой оценочной работы эффективно и возможно только при условии обследования на предмет качества всей управленческой иерархии сверху вниз по мере делегирования полномочий.

Для того чтобы оценить эффективность работы любого должностного лица, необходимо четко знать круг его полномочий и ответственности. Поэтому работу по оценке качества управления необходимо начинать с изучения управленческой иерархии и круга делегируемых полномочий от верхних структур к нижним с обязательным письменным закреплением должностных прав, обязанностей и ответственности, поскольку любой нерешенный своевременно вопрос, не входящий в круг обязанностей ни одного из подчиненных, руководитель любого уровня должен адресовать себе. На этом этапе должны быть исследованы и зафиксированы не только вертикальные и горизонтальные связи на уровне технологии производства и управления. Исходя из круга полномочий и обязанностей, служба внутреннего контроля совместно с заинтересованными исполнителями и службой бухгалтерского учета должна определить объем, качество и порядок передачи необходимой для управления экономической информации в состав показателей для оценки деятельности данного центра ответственности.

Рассмотрим возможные варианты оценочных показателей на примере службы сбыта, поскольку в современных условиях важнейшим вопросом, определяющим направление и объемы деятельности предприятия, являются возможности сбыта его продукции.

Основным критерием эффективности могут быть действия соответствующих руководителей по минимизации потерь и затрат, связанных с изменениями в производственной программе, принимаемые по предложениям службы сбыта

Если качество работы исполнителей, занимающихся непосредственно сбытом продукции, может определяться количеством проданной продукции, ее ассортиментом и экономической выгодностью условий сбыта в пределах представленных работникам в этом вопросе возможностей, то руководитель среднего звена в структуре службы сбыта должен оцениваться не только по общему объему и ассортименту сбываемой продукции, но и с точки зрения удельных внепроизводственных расходов на единицу продукции или рубль выручки, а также с учетом выполнения календарного плана поступления выручки.

Эффективность работы руководителя службы или директора по этому направлению целесообразно оценивать с помощью таких показателей, как эффективность применяемой в подчиненной им службе системы оплаты труда и поощрения работников, эффективность влияния данного руководителя на ассортимент, объемы и качество выпускаемой продукции, поскольку именно они характеризуют его как руководителя ответственного уровня.

Аналогично при оценке качества работы производственных и управленческих служб следует в первую очередь учитывать их относительную подчиненность возможностям сбыта, а основным критерием эффективности могут быть действия соответствующих руководителей по минимизации потерь и затрат, связанных с изменениями в производственной программе, принимаемые по предложениям службы сбыта.

Контроль за исполнением принятых решений должен носить регулярный характер, поскольку, являясь важным фактором обратной связи, характеризует не только исполнительскую дисциплину, но и качество исполняемого решения ■

Литература:

1. Абенюва М. Х. Внутренний аудит как самостоятельная функция управления компанией // Вопросы экономики и управления. 2017. № 1-1 (8). С. 7-9.
2. Бурцев В. В. Основные направления совершенствования внутреннего контроля в организации / В. В. Бурцев // Аудиторские ведомости. 2002. № 10. С. 42-7.
3. Занкина А. Н., Сухова Н. А. Внутренний аудит как инструмент процесса управления предприятием // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2017. № 2 (20). С. 70-75.
4. Хуаньш Л. Сущность и роль внутреннего аудита в создании эффективной системы управления. International Scientific Conference "Global Science and Innovations 2017" Bursa, Turkey, December 04, 2017.



ПОДПИСКА-2018

Во всех отделениях почтовой связи

Подписные индексы в каталогах (на I полугодие):

Агентства «Роспечать» – 70091, 48987

«Пресса России» – 40734, 44000

«Межрегионального
Агентства Подписки» – 44929, 24540

«Почта России» – П2428, П2434

онлайн-подписка на сайте: www.podpiska.pochta.ru

Редакционная подписка

на I полугодие и год (с любого месяца на любой срок)

Оформление по телефонам: (495) 764-02-39, 656-09-17
e-mail: zakaz@buhgalt.ru и на сайте: www.buhgalt.ru