

*Ю.Н. Грибова*

## **Методические основы формирования эффективной системы внутреннего контроля на промышленном предприятии**

*Yu.N. Gribova*

## **Methodological Foundations of the Formation of Effective Internal Control System in an Industrial Enterprise**

Представлен современный подход и методические основы построения эффективной системы внутреннего контроля на промышленном предприятии в целях повышения общего уровня его конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** системный подход, внутренний контроль, контроллинг, центр ответственности, график документооборота.

Современные условия функционирования промышленных предприятий все больше выдвигают требования совершенствовать процессы управления, и прежде всего его функции: прогнозирования и планирования; координации и регулирования; мотивации и учета. При этом следует особо отметить, что здесь важна функция контроля, которая позволяет выявить те положительные аспекты и сильные стороны, которые определились при осуществлении этой деятельности [1].

В России проблема оперативного анализа и контроля впервые была поднята еще в советское время, во второй половине двадцатого столетия. В настоящее же время внутренний контроль на предприятии является определенной и необходимой системой наблюдений и проверки соответствия процесса функционирования управляемого объекта принятым управленческим решениям, определения результатов управленческих воздействий на управляемый объект и отклонений, допущенных в ходе выполнения этих решений. В соответствии с определением можно сформулировать цель контроля – информационное обеспечение системы управления для получения возможности принятия эффективных решений. Таким образом, роль контроля в управлении предприятием велика, так как представляет собой процесс обеспечения достижения предприятием своих целей [2].

Разработка системы внутреннего контроля требует высококвалифицированного подхода, охвата всех сторон финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта, а также детального рассмотрения различных направлений данной системы (пример основных направлений формирования системы внутреннего контроля на промышленном предприятии представлен в таблице 1).

The article presents a modern approach and methodological foundations for building an effective system of internal control in an industrial enterprise in order to improve overall level of competitiveness.

**Key words:** system approach, internal control, controlling, responsibility centre, document circulation schedule.

В то же время создание системы внутреннего контроля предполагает сложный процесс, направленный на удовлетворение многих аспектов управления промышленным предприятием, поэтому она должна включать необходимые элементы, которыми являются система учета, контрольная среда и процедуры контроля.

Причем систему учета следует рассматривать как совокупность форм и методов, обеспечивающих возможность для данной организации вести учет своего имущества, обязательств и хозяйственных операций, а также представлять информацию в рамках управленческого учета. Таким образом, в основе формирования системы внутреннего контроля должен быть четко организованный процесс учетной работы, который возможен только при наличии всесторонней учетной политики предприятия и графика документооборота, регламентирующего все хозяйственные операции экономического субъекта.

Однако особое значение при создании системы контроля необходимо уделить разработкам процедур контроля, при этом они должны быть систематизированы по уровням распределения полномочий и одновременно взаимосвязаны между собой. По сути процедуры контроля – это проведение конкретных мероприятий, связанных с проверкой документации, имущества, затрат, финансовых результатов, выполнения должностных инструкций и планов, осуществляемых должностными лицами и уполномоченными работниками предприятия. К процедурам контроля следует отнести:

- подотчетность одних работников другим;
- внутренние проверки и сверки данных по вопросам финансово-хозяйственной деятельности;

Таблица 1

Основные направления формирования системы внутреннего контроля на промышленном предприятии

Организационная структура предприятия	Разделение обязанностей, полномочий, ответственности	Обеспечение условий сохранности имущества, денежных средств, документов	Внутренний контроль активов	Контроль выполнения планов и плановых заданий
Разработка и утверждение схемы организационной структуры	Распределение обязанностей и полномочий между сотрудниками	Организация хранения и сохранности ТМЦ, денежных средств	Разработка «Положения о внутреннем аудите или ревизионной комиссии»	Разработка «Положения по проведению проверки выполнения планов и плановых заданий»
Разработка и утверждение схемы организационной структуры подразделений, с указанием управленческих связей	Разделение функций между работниками, с возможностью контроля на участке в целом	Контроль за сохранностью документации	Проведение инвентаризации	Контроль выполнения планов и плановых заданий по структурным единицам
Формирование графика документооборота	Разработка должностных инструкций	Организация хранения документов управленческого учета	Контроль отпуска ТМЦ со склада	Контроль выполнения планов и плановых заданий по себестоимости, выпуску готовой продукции и др.

- сравнение результатов подсчета денежных средств, ценных бумаг и товарно-материальных запасов с учетными записями (инвентаризация);

- сравнение данных, полученных из внутренних источников, с данными внешних источников информации;

- проверка аналитических счетов и оборотных ведомостей и арифметической точности записей;

- осуществление контроля за прикладными программами и компьютерными информационными системами, в том числе посредством установления контроля за изменениями компьютерных программ и за доступом к файлам данных, за правом доступа при вводе и выводе информации из системы;

- ограничение доступа к активам и записям;

- сравнение и анализ финансовых результатов с плановыми показателями.

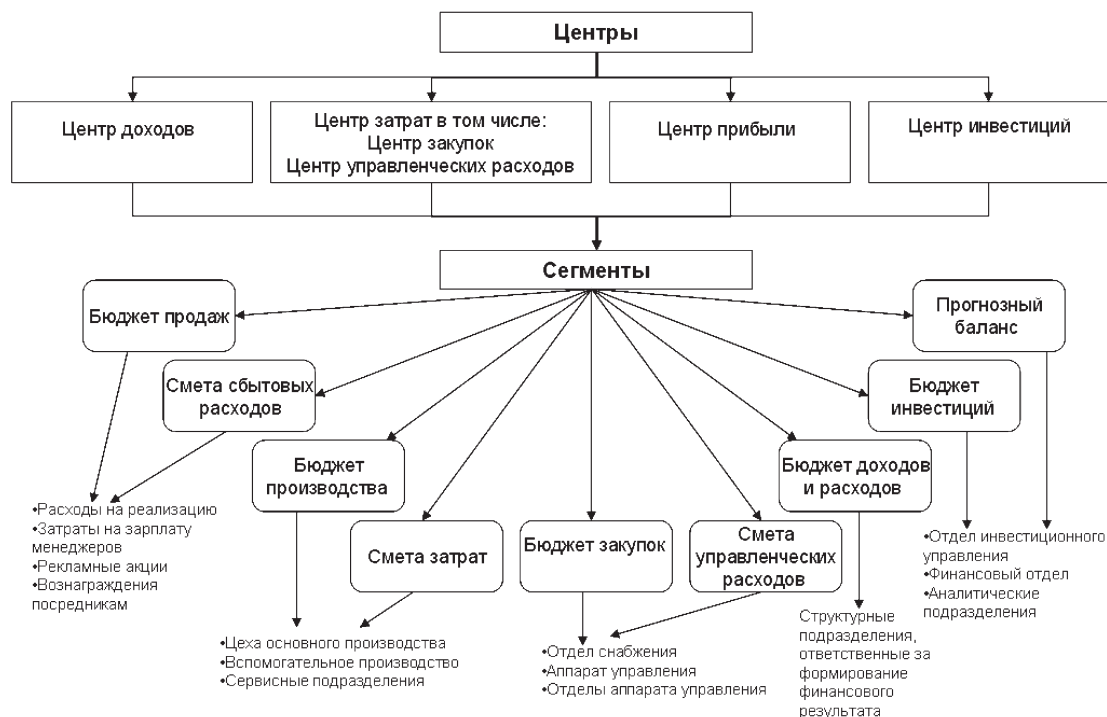
При формировании системы внутреннего контроля следует, по нашему мнению, учитывать и эффективность применения аналитических процедур, в частности рассмотрение оперативной и финансовой информации в сравнении: с сопоставимой информацией за предыдущие периоды; с ожидаемыми результатами деятельности. Аналитические процедуры дают возможность рассмотрения также взаимосвязей: между элементами информации, которые предположительно должны соответствовать прогнозируемому образцу, исходя из опыта предприятия; между финансовой информацией и другой информацией (например, между расходами на оплату труда и численностью работников).

Аналитические процедуры могут быть осуществлены разными способами, например, простое сравнение, комплексный анализ с применением сложных статистических методов и др. В аналитических про-

цедурах при планировании контроля рекомендуется использовать как финансовую, так и другую информацию, в частности, взаимосвязь между объемом продаж и общей площадью производственных помещений [3].

В системе контроля особое место должно занимать планирование проведения проверок. При планировании прежде всего необходимо учитывать особенности организации и степень возможного разделения информации; например, аналитические процедуры могут дать лучшие результаты, если они применяются к финансовой информации по отдельным видам деятельности или к отдельным подразделениям, цехам, складским помещениям. Таким образом, разрабатывая план проверки, следует выявить наличие информации финансового (сметы, прогнозы) и нефинансового (количество произведенных или проданных единиц продукции) характера и уже на этой основе определить достоверность имеющейся информации (например, контроль за сметными и прогнозными данными). Кроме того, в план проверки должны быть включены мероприятия, способствующие проведению анализа сопоставимости имеющейся информации (например, может оказаться необходимым дополнить и детализировать данные по отрасли в целом, чтобы их можно было сравнить с данными предприятия, производящего либо продающего специализированную продукцию), и информации, полученной во время предыдущего контроля.

Формирование функциональной модели системы внутреннего контроля наиболее точно и ярко проявляется через создание центров ответственности и бюджетов, которые должны быть созданы на каждом



Модель системы внутреннего контроля по центрам ответственности

конкретном промышленном предприятии, и в соответствии с ними следует определять контролируемые элементы (рис.).

Центры ответственности должны быть отдельными структурными подразделениями, в которых руководитель отвечает за выполнение конкретного бюджета, плана или сметы, а проведение контрольных мероприятий при этом возложено на независимых специалистов в определенной области: формирования доходов и себестоимости; производственной деятельности; снабжения; инвестиций. Для эффективной работы специалистов-контролеров необходимо разработать инструкции, которые являются частью организационно-распорядительной документации предприятия и системы внутреннего контроля. Такие документы могут включать методики проведения проверок по контролируемым элементам (затраты основного цеха, затраты вспомогательного цеха, формирование финансового результата и др.), перечень контрольных процедур, рабочие таблицы и вопросы, макеты и другие документы вспомогательно-технического характера, раскрывающие подходы к организации и проведению контроля. При формировании внутренних инструкций целесообразно использовать системный подход, основанный на норма-

тивной и функционально-операционной информации предприятия как о единой системе.

Практическому воплощению системного, нормативного и функционально-операционного подходов к разработке инструкций может способствовать модульность их структуры. Состав модулей как относительно обособленных элементов в совокупности внутренних положений организации логично представить в соответствии с определенной классификацией. Например, методическое обеспечение проведения проверок целесообразно скомпоновать из модулей, соответствующих стадиям и объектам проверок, на основе общего плана, который может быть определен отдельным документом «Планирование». Имея общий план контроля, можно сформировать отдельные модули, предназначенные для обеспечения выполнения стадий проверки по видам работ, по объектам, по контролируемым элементам.

Для успешной реализации такой функциональной модели системы внутреннего контроля необходимо иметь четкий график документооборота, учитывающий все информационные носители, сроки их формирования, ответственных за их составление и своевременную передачу по центрам ответственности (фрагмент контрольного графика документооборота представлен в таблице 2).

### Библиографический список

1. Экономика материально-технического снабжения / под ред. Н.Д. Фасоляка. – М, 1978.
2. Фалько, С.Г. Контроллинг в России – история и определения / С.Г. Фалько // Контроллинг. Технологии управления. – 2008. – №2.
3. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга : пер. с нем. / Д. Хан. – М., 2007.

Таблица 2

Фрагмент контрольного графика документооборота

Наименование документа (формы)	Назначение документа (формы)	Кол-во экземпляров	Кто составляет или предоставляет документ (наименование подразделения, ответственный исполнитель – должность)	Когда составляется документ или дата поступления	Кто проверяет документ на правильность составления и подписывает (должность)	Срок предоставления документа (формы) в бухгалтерскую службу	Кто обрабатывает документ (должность) Куда предоставляется	Срок обработки документа (формы)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Требование-накладная	Для учета списания ТМЦ с материального склада на структурное подразделение	1	Ответственный исполнитель структурного подразделения	По мере списания ТМЦ	Отв. исполнитель структурного подразделения, бухгалтер, руководитель, зав. мат. склада	До 20 числа месяца, следующего за отчетным	Зав. мат. складом, бухгалтер, Служба учета	В течение двух дней с момента предоставления в бухгалтерскую службу
Отчет о движении и расходовании материалов на производство по цеху производства шампанского и вина	Для учета по вспомогател. материалам (приход и списание, учет нач. и конечн. остатков)	1	Ответственный исполнитель цеха производства шампанского и вина	В течение текущего месяца	Начальник цеха, руководитель предприятия	Не позднее 10 числа следующего месяца	Служба учета	В течение двух дней с момента предоставления в бухгалтерскую службу
Лимитно-заборная карта	Перемещение с материального склада в цех вспомогател. материалов	2	Ответственный исполнитель цеха – 1 экз.	По мере передачи вспомогат. материалов с мат. склада в цех	Начальник цеха, начальник ОЭР, зав. мат. складом	Не позднее 10 числа следующего месяца	Служба учета	В течение двух дней с момента предоставления в бухгалтерскую службу
Акт на списание ТМЦ	Для оформления списания ТМЦ	2	Ответственный исполнитель структурного подразделения	По мере списания ТМЦ	Руководитель предприятия, начальник структурного подразделения, бухгалтер	В течение трех дней с момента списания	Служба учета	В течение двух дней с момента предоставления в бухгалтерскую службу

Окончание таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ПО УЧЕТУ ТМЦ, СЫРЬЯ, ТАРЫ								
Требование-накладная	Для учета списания ТМЦ с материального склада на структурное подразделение	1	Ответственный исполнитель структурного подразделения	По мере списания ТМЦ	Отв. исполнитель структурного подразделения, глав. бухгалтер, руководитель, зав. мат. складом	До 20 числа месяца, следующего за отчетным	Зав. мат. складом, бухгалтер.  Служба учета	В течение двух дней с момента предоставления в бухгалтерскую службу
Акт дефектации	Документ на основании которого ответ. исполнитель получает разрешение на приобрет. ТМЦ для ремонта	1	Ответственный исполнитель структурного подразделения	По мере необходимости	Руководитель, ответственный исполнитель за ремонт	Вместе с требованием-накладной в течение пяти дней после оформления документов	Ответственный исполнитель структурного подразделения.  Служба учета	В течение двух дней с момента предоставления в бухгалтерскую службу
Отчет о движении и расх. матер. на производство по цеху производства шампанского и вина	Для учета по вспомогател. материалам (приход и списание, учет нач. и конечн. остатков)	1	Ответственный исполнитель цеха производства шампанского и вина	В течение текущего месяца	Начальник цеха, руководитель предприятия	Не позднее 10 числа следующего месяца		В течение двух дней с момента предоставления в бухгалтерскую службу