

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Ткаченко Ю. А., канд. экон. наук, доц.
Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

tkach_y@mail.ru

Вопросы организации системы внутреннего контроля в российской науке и практике остаются на сегодняшний день наименее изученными. У российских ученых нет единого мнения в определении системы внутреннего контроля коммерческих организаций, нет единства в выборе признаков ее классификации, отсутствует комплексность исследования.

Как показало исследование, уровень эффективности системы внутреннего контроля у экономических субъектов различен. До настоящего времени комплексного исследования факторов, влияющих на уровень эффективности системы внутреннего контроля как позитивных, так и негативных не проводилось.

Ключевые слова: *внутренний контроль, система внутреннего контроля, контрольная среда, мониторинг, риск.*

Введение. Совершенствование системы внутреннего контроля – это непрерывный процесс обоснования и реализации наиболее рациональных форм, методов, способов и путей ее создания (реструктурирования) и развития; рационализация ее отдельных сторон, контроль на основе непрерывной оценки соответствия системы контроля внутренним и внешним условиям функционирования предприятия [1].

Внутренний контроль и аудит на российских предприятиях являются важнейшей частью современной системы управления ими, позволяющей достичь целей, поставленных собственниками с минимальными затратами [5].

Этот вид внутреннего контроля осуществляется в нашей практике внутренними аудиторами и внутренними контролерами. При этом внутренние аудиторы работают в службах внутреннего аудита предприятий и выполняют исключительно контрольные и консультационные функции.

Внутренние контролеры участвуют в проверках в соответствии со своими функциональными обязанностями, наряду с выполнением иных управленческих функций. Совместно внутренние аудиторы и внутренние контролеры обеспечивают работу системы внутреннего контроля предприятий [4].

Основная задача внутреннего контроля состоит в обеспечении проверки функционирования любого объекта внутреннего контроля (экономического субъекта в целом, его подразделений и филиалов, иных объектов внутреннего

контроля) на предмет соответствия их деятельности законам, стандартам, планам, нормам, правилам, приказам, принимаемым управленческим решениям.

Устанавливая отклонения от требований этих документов и выявляя причины их возникновения, внутренний контроль способствует своевременной разработке и реализации мероприятий, нацеленных на его оптимальное функционирование.

Методология. Как показало исследование, уровень эффективности системы внутреннего контроля у различных предприятий строительной отрасли не одинаков.

До настоящего времени комплексного исследования факторов, влияющих на уровень эффективности системы внутреннего контроля как позитивных, так и негативных не проводилось.

Следует учесть, что накопленный рядом российских предприятий позитивный опыт организации системы внутреннего контроля не известен другим предприятиям. Сформировавшаяся в организациях система внутреннего контроля не всегда обеспечивает необходимую эффективность и надежность. А в большинстве организаций систему внутреннего контроля можно охарактеризовать как «формальный отдел» [4,7].

Внутренний контроль обеспечивает работу механизмов корректировки развития организации, если показатели отклоняются от нормы, поскольку под контролем может пониматься любое действие, предпринимаемое руковод-

ством организации для наиболее вероятного достижения поставленных целей.

Основная часть. Определим ряд мероприятий, обеспечивающих эффективность внутреннего контроля с позиций его отдельных элементов.

Рассмотрим в первую очередь влияние контрольной среды на качество внутреннего контроля. Она отражает условия работы механизмов внутреннего контроля. Ее определяют как внутренние факторы, т.е. особенности организации деятельности конкретной компании (организационная структура, степень формализации процедур, управленческая философия руководства, ресурсная база), так и внешние факторы.

Для эффективной работы внутреннего контроля необходим качественный уровень формализации деятельности организации.

Причем, чем больше организация и сложнее ее структура, тем существеннее влияние данного фактора на результаты ее деятельности. Формализация деятельности начинается с утверждения организационной структуры предприятия.

Как показало исследование, зачастую документ, описывающий, организационную структуру утвержден, но степень детализации информации в нем недостаточна. Это является серьезным препятствием для эффективного распределения функций между структурными подразделениями.

В итоге, неправильно выстроены функциональные связи по вертикали управления, имеют место дублирование и пропуски в выполнении службами определенных функций, невозможность возложения ответственности за результат работы на конкретных лиц.

Приведем несколько рекомендаций, связанных с формированием организационной структуры организации:

1. Задача разработки организационной структуры должна носить приоритетный статус. Без этого нельзя выстроить полноценную систему управления и внутреннего контроля. Следует отметить, что наличие не до конца отработанного документа с описанием организационной структуры предпочтительнее, нежели его полное отсутствие;

2. Документы, устанавливающие организационную структуру, должны содержать данные обо всех структурных формированиях всех уровнях управления, показывать административную, функциональную и методическую подчиненность звеньев управления, описывать основные функции структурных единиц [5].

Следующей составной частью контрольной среды являются документы, регламентирующие

деятельность подразделений отдельных специалистов, а именно положения, регламенты и инструкции.

В ходе исследования установлено что, в большинстве исследованных предприятий часть регламентов не разработана и не утверждена, отсутствует единообразие в стандартах изложения информации, регламенты не увязаны между собой.

Таким образом, в организации нет четкого движения документооборота.

Для того чтобы правильно организовать работу по устранению недостатков в регламентации деятельности промышленного предприятия, на наш взгляд, целесообразно:

1. Ввести в штатное расписание специалиста по вопросам стандартизации, возложив на него обязанности (функции) сопровождения процедур разработки и утверждения внутренних нормативных документов, координации действий подразделений по регламентации деятельности, а также контроля за соблюдением правил работы с документами организации;

2. Провести систематизацию действующих и недействующих регламентов и инструкций. Уточнить статус документов, оценить их на предмет соответствия организационной структуре, целям и задачам организации;

3. В обязательном порядке регламентировать процедуры взаимодействия функциональных подразделений по линейным связям и на стыке функций;

4. Детально описать контрольные процедуры и процедуры работы с информационными базами;

5. При возникновении проблем с разработкой регламентов, связанных например, с отсутствием специалистов, недостатком времени, регламентацию процедур проводить в два этапа.

На первом этапе составляющие регламента внедрить в виде временных правил. Обработку таких документов в регламент осуществлять после решения организационных вопросов и формирования полноценного пакета решений по регламентируемой процедуре.

Совершенствование качества контроля осуществляется также путем анализа действий руководства организации с целью установления и поддержания внутреннего контроля.

Следует отметить, что для любого руководителя контроль – важная составляющая процесса управления [3].

Эффективность деятельности руководителя в данном направлении обусловлена тем фактором, насколько глубоко ощущает руководитель процесс контроля, в какой степени он и его подчиненные владеют технологиями контроля, ка-

кую приоритетность в организации имеют задачи, связанные с постановкой и функционированием внутреннего контроля.

Любая составляющая внутреннего контроля, в конечном счете, является следствием видения руководителем организации особенностей построения системы управления.

В рамках деятельности организации должны быть оценены все виды контроля, направленные на предотвращение риска мошенничества, и имеющие хотя бы минимальную вероятность существенного влияния на деятельность.

Эффективная программа предотвращения мошенничества включает в себя следующие ключевые компоненты: кодекс поведения, горячую линию для сотрудников, которые были свидетелями мошенничества, расследование и принятие мер при обнаружении фактов мошенничества, надзор, осуществляемый службой внутреннего контроля и Советом директоров, оценка рисков.

На наш взгляд, ответственность за деятельность службы внутреннего контроля должен нести Совет директоров.

Еще одним компонентом внутреннего контроля является оценка рисков. Для того чтобы организация могла осуществлять эффективный контроль, она должна поставить перед собой цели, а также идентифицировать риски, которые могут повлиять на достижение целей.

Как часть процесса оценки рисков, руководство организации должно рассмотреть все последствия соответствующих рисков, которые могли бы воспрепятствовать достижению целей организации, и создать основу управления рисками [1].

Процесс определения и анализа рисков – непрерывен. Основными элементами являются оценки рисков: оценка бизнес-рисков (учитываются стратегические цели организации в целом, цели деятельности); анализ рисков; управление изменениями; неотъемлемые риски; риски противоправных действий.

Контрольные мероприятия (процедуры) – политика и действия, которые позволяют получить достаточную степень уверенности в том, что принятые решения выполняются. Контрольные процедуры должны выполняться на всех уровнях организации и во всех бизнес-процессах.

Контрольные мероприятия должны включать: одобрение, авторизацию и сверку транзакций, анализ эффективности деятельности, сохранность активов и распределение обязанностей [3].

Контрольные мероприятия должны быть направлены на достижение конкретных целей

обработки информации, таких как, обеспечение полноты и точности обработки информации.

Компонент «информация и сети (коммуникации)» включает в себя системы, которые способствуют выявлению, сбору и обмену информацией в форме и в период времени, позволяющие персоналу исполнять свои обязанности надлежащим образом.

Компонент «информация и сети» должен пронизывать все иные компоненты СВК, поэтому должны быть разработаны методы, обеспечивающие и распространение информации, например, отчеты руководства, информационные письма, совещания персонала, обучение.

Следует отметить, что информация, формируемая в СВК должна быть достаточной, но не избыточной. Избыточная информация не только требует средств на ее формирование, но и замедляет процесс формирования информации, необходимой для подготовки, обоснования и принятия решения.

Главный с точки зрения построения эффективной СВК результат – достижение информационной прозрачности основных бизнес – процессов (управленческих процедур).

Мониторинг – непрерывные процессы, используемые руководством для оценки качества функционирования системы контроля на протяжении определенного периода времени.

Поэтому целесообразно выделить в процессе мониторинга три составляющих:

1. Непрерывный мониторинг;
2. Разовые проверки (периодический мониторинг);
3. Сообщения об обнаруженных недостатках.

Рассмотрим в качестве примера возможный порядок деятельности СВК в ходе мониторинга процесса снабжения.

Работы начинаются с составления регламента организации процесса снабжения. Для этого требуется провести анализ номенклатуры и периодичности поставок, существенных условий договоров с поставщиками, способов транспортировки и хранения грузов; изучаются действующие управленческие процессы снабжения в аппарате управления организацией и порядок информационного взаимодействия подразделений. По результатам анализа разрабатываются предложения по совершенствованию процессов управления, что в итоге отражается в пакете внутрифирменных регламентов.

Мониторинг поставщиков должен осуществляться одновременно и службой снабжения и информационно-аналитической службой.

Важный этап отбора потенциальных поставщиков – это проверка их на соответствие

требованиям организации. В проверке поставщиков могут быть задействованы различные функциональные службы организации, но участие службы снабжения и службы экономической безопасности обязательно. По результатам проверки формируется перечень аккредитованных поставщиков.

Финансово-экономическая служба согласовывает план закупок, который содержит номенклатуру поставок, их объем, ценовые параметры, другие финансовые показатели. На основании утвержденного плана служба снабжения заключает договоры.

Деятельность службы снабжения контролируется правовой службой – в части соблюдения положения о договорной работе, финансово-экономической – в части соблюдения планом натуральных и финансовых лимитов закупок, службой экономической безопасности – в части исполнения утвержденных регламентов управления и на основании собственных оперативных данных. Контрольно-ревизионное подразделение периодически проводит проверки исполнительской дисциплины сотрудников службы снабжения.

Главные получатели аналитической информации, полученной в ходе мониторинга внутреннего контроля, – генеральный директор организации или ее основной собственник.

Такой алгоритм мониторинга и совместной работы многих подразделений, на наш взгляд, позволит своевременно отсекал случайные или злонамеренные попытки совершить сделки от имени организации на невыгодных для нее условиях, более осмотрительно и тщательно подходить к выбору поставщиков [7].

Выводы. Обобщая имеющийся опыт с учетом соответствующих дополнений, в качестве совершенствования внутреннего контроля нами предлагаются следующие направления повышения эффективности:

1. Препятствие несанкционированному доступу к активам и файлам.
2. Система обеспечения безопасности активов и файлов.
3. Регламентация деятельности на основе специальных схем последовательности операций.
4. Внедрение новых информационных технологий в основные управленческие процессы.
5. Требование документального подтверждения выполнения контрольной работы.
6. Периодическое перераспределение обязанностей между работниками.
7. Принятие во внимание корреляции объектов контроля.

8. Усиление приоритета предварительного контроля.

9. Использование информации об отклонениях, полученной в предыдущих проверках.

10. Сочетание жестких и гибких систем планирования деятельности организации.

11. Одновременное действие нескольких каналов передачи информации системе деловой коммуникации экономического субъекта.

Следовательно, основная проблема на современном этапе развития внутреннего контроля – обеспечить сбалансированность всех элементов внутреннего контроля промышленного предприятия таким образом, чтобы наиболее эффективно использовать потенциал предприятия и повышать его конкурентоспособность.

Построение эффективного внутреннего контроля предполагает определение наиболее существенных рисков, разработку контрольных процедур, а также создание системы тестирования эффективности контрольных процедур.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Актуальные вопросы развития учета, анализа и аудита: монография / под. ред. проф. И.А. Слабинской. Белгород: Изд-во БГТУ, 2013. 226 с.
2. Жучкова Е.В. Внутренний аудит организации: задачи, методы и организационная структура службы в современных условиях хозяйствования // Вестник БГТУ имени В.Г. Шухова. 2012. № 2. С. 81–85.
3. Жучкова Е.В. О внутреннем контроле и методах его организации // Белгородский экономический вестник. Белгород: Белаудит. 2011. № 3 (63). С. 122–129.
4. Слабинская И.А., Жучкова Е.В. Организационные аспекты создания службы внутреннего аудита в дистрибьюторских организациях // Вестник БГТУ имени В.Г. Шухова. 2012. № 4. С. 141–145.
5. Слабинская И.А., Жучкова Е.В. Система внутреннего контроля и управление рисками в дистрибьюторских организациях // Социально-гуманитарные знания. 2012. № 8. С. 279–286.
6. Сонин А.М. Внутренний контроль и внутренний аудит - необходимость для компании [Электронный ресурс]. URL: www.gaap.ru/biblio/audit/int/001.asp.
7. Ткаченко Ю.А. Внутренний контроль как инструмент стратегического управления промышленным предприятием: дис.... канд. экон. наук. Белгород. 2007. 139 с.