

Пронина А. М.

*доктор экономических наук, профессор,
Санкт-Петербургский государственный
торгово-экономический институт*

Организация внутреннего контроля на предприятии: новые цели и задачи

***Аннотация.** В статье рассматривается новое функциональное назначение внутреннего контроля, его информационной базы в соответствии с особенностями управления и ряда новых концептуальных положений по контролю эффективности хозяйственных операций предприятия, связанных с увеличением добавленной стоимости бизнеса.*

***Ключевые слова:** внутренний контроль, добавленная стоимость, информация.*

The organization of internal control at the enterprise: the new purposes and problems

***The summary.** This article discusses the new functionality of the internal control of its information base, in accordance with the operation and the number of new concepts on the control efficiency of business operations, enterprise related to the increase in value-added business.*

***Keywords:** internal control, value-added information.*

Функции контроля в системе управления существуют со времен глубокой древности. Их появление обусловлено формированием в процессе общественного развития совокупности факторов, к которым относятся: разделение общественного труда, возникновение товарно-денежного обмена, формирование институтов государства и права. Как известно государственное устройство общества, как и разделение общественного труда, предполагает наличие многоступенчатой социально-административной иерархии, в которой полномочия каждой нижестоящей иерархической ступени определяются главной задачей — исполнять решения, принятые на более высоком уровне иерархической лестницы. Такое разграничение полномочий и обязанностей явилось главным фактором, вызвавшим обособление функции управления.

Еще на ранних стадиях становления государственного устройства общества потребность в традиционно устойчивом централизованном

управлении сложным производственно-административным комплексом с внутренними неоднозначными, иногда даже противоположными интересами вызывалась появлением обычаев и необходимостью принятия законов и правил, определяющих права, обязанности и ответственность членов общества. Исполнение требований обычаев и решений, вышестоящих в иерархии административных органов государства, соблюдение прав, обязанностей и принципа ответственности членов общества, установленных правилами и законами, обеспечивались посредством контроля.

В современных условиях внутренний контроль обеспечивает возможность осуществлять управление деятельностью предприятия, а также складывающимися в нем социально-экономическими отношениями. Таким образом, в реальной действительности внутренний контроль является неотъемлемой частью всего процесса управления и не может существовать без взаимосвязи с ним. Многогранность контроля обусловлена многоплановостью управленческой деятельности. Поскольку любая общественная и индивидуальная деятельность направлена на достижение конкретных целей, например цели экономики — удовлетворение личных и общественных потребностей в материальных и духовных благах, то соответственно всякое управление в целом связано с достижением целей.

Современный подход к формированию систем внутреннего контроля отличается тем, что ориентирован на непрерывность контрольных процессов и применение в качестве критериев соответствие процедур контроля цели и задачам системы управления в целом. Создание системы внутреннего контроля предполагает наличие информации об используемых ресурсах для конкретизации цели и задач системы внутреннего контроля, о процессах для выделения циклов хозяйственной деятельности, о результатах деятельности для определения связей между показателями и диагностики проблем.

Проблема формирования необходимого и достаточного объема информации в системе внутреннего контроля объективно усложняется в виду следующих причин.

Первая причина — это достаточно часто встречающаяся высокая степень противоречивости интересов отдельных структурных подразделений предприятия.

Вторая причина состоит в том, что так называемая система «единого» информационного поля (бухгалтерский и управленческий учет, контроль, анализ и отчетность) еще далека от своей завершенности. Общие

форматы сбора оперативной информации от каждого подразделения и ее доведения после обработки «вниз», на их уровень, недостаточно отрабатаны. Целостные системы стандартов управления бизнес-процессами по основным видам деятельности, как правило, отсутствуют.

Третья причина связана с наличием несовершенной информационной среды предприятия и неблагоприятными факторами внешней среды, такие, как взаимное недоверие бизнеса и власти, распространенная практика «недружественных» поглощений и искусственных банкротств и т.д.

На предупреждение и устранение этих недостатков в управлении предприятием и должна быть в первую очередь направлена работа их службы внутреннего контроля. Деятельность этой службы должна быть сконцентрирована не столько на проверках выполнения идущих «сверху» оперативных команд, сколько на стратегическом контроле соблюдения принятых руководством предприятия прогрессивных стандартов (рациональных норм, правил, процедур) ведения ключевых бизнес-процессов.

Эффективность предпринимательской деятельности промышленного предприятия складывается из многих компонентов. Одним из них является правильная организация системы управления и в частности, системы контроля результативности экономических операций, которая предполагает постоянный мониторинг понесенных затрат и полученных экономических выгод, выполнение стратегических и тактических задач функционирования всех структурных единиц предприятия, соизмерение имеющихся ресурсов и их экономической отдачи. От того как будет построена система управления, и в частности, внутреннего контроля результативности экономических операций во многом будет зависеть эффективность системы управления и соответственно управленческого решения по степени интеграции производственных и экономических структур.

Философия управления всеми внутренними и внешними экономическими операциями предприятия, желания ее менеджеров, используемые при организации внутреннего контроля, анализа и принятии решений, основаны на создании и увеличении стоимости предприятия, а управление строится на принципах управления факторами добавленной стоимости. При этом под созданием стоимости понимается управление возможностями отдельных структур предприятия, направленное на повышение доходов собственников (акционеров) от инвестиций с увеличением финансовых потоков и снижением рисков. Созданная бизнесом стоимость измеряется сравнением полученного

дохода со стоимостью капитала. Если доходность бизнеса оказывается выше цены капитала, то стоимость предприятия увеличивается, в противном случае уменьшается. Управление стоимостью осуществляется через цели, стратегии, планы и бюджеты, системы внутреннего контроля и мотивации персонала. Для этого необходимо, чтобы стоимостное мышление овладело всеми менеджерами и присутствовало во всех организационных процессах. При этом портфельная стратегия должна давать ответы на «вопросы о составе бизнесов промышленного предприятия, их взаимосвязи между собой, так, чтобы они создавали максимально возможную стоимость при заданном уровне риска. Конкурентная стратегия основана на анализе альтернативных путей развития, дальнейших действий в каждом из бизнесов и выборе такого из них, который позволяет максимизировать стоимость предприятия. Для решения этих задач может быть использована служба внутреннего контроля.

Методической основой совершенствования учета и отчетности предприятий в результате появления новой функции службы внутреннего контроля является сохранение надежности, своевременности, оперативности информации учета и отчетности об основных экономических показателях, характеризующих финансовое состояние, результативность движения активов и обязательств, обеспеченность собственным и заемным капиталом, результативность экономических операций, направленная на повышение добавленной стоимости бизнеса. Для реализации поэтапного перехода предприятий на иные принципы формирования системы внутреннего контроля, оценки результативности хозяйственных операций необходимо:

1. Определить требования, предъявляемые к вновь создаваемой системе внутреннего контроля, включая:

- наличие стратегических и оперативных планов развития;
- отсутствие задолженности по уплате налогов и сборов;
- наличие квалифицированного персонала управления.

2. Создать условия для организации системы внутреннего контроля, учета и отчетности, к которым нами отнесены:

- повышение ответственности руководителей предприятий за принимаемые управленческие решения, за сохранность и эффективное использование имущества предприятия, за финансово-хозяйственные результаты его деятельности;
- организацию подготовки и переподготовки руководителей и специалистов предприятий, введение стандартов обучения;
- организацию информационной системы, в частности, подсистемы бухгалтерского учета, отчетности, анализа.

3. Обеспечить создание такого информационного обеспечения системы внутреннего контроля, позволяющей улучшить экономическое положение предприятия, повысить конкурентоспособность продукции, стимулировать инвестиционную деятельность, для чего следует обеспечить:

- формирование системы экономических индикаторов в отчетности, учитывающих отраслевую специфику, позволяющую предприятию определять свое положение на рынке;
- разрабатывать программы выхода на новые рынки сбыта, а внешним контрагентам получать оценку хозяйствующего субъекта при рассмотрении вопросов организации совместного выпуска продукции;
- привлечение средств инвесторов на основе информации, предоставляемой системой бухгалтерского учета и отчетности.

В связи с этим изменение организационных принципов создания системы внутреннего контроля, совершенствование методики бухгалтерского учета и отчетности, учитывающей новые бизнес-процессы, связи между ними, а также необходимость получения новой управленческой информации, в связи с переходом предприятий на формирование своей отчетности, как по российским, так и по международным стандартам становится весьма актуальным.

Литература

1. Бекботова Л. А. Организация внутреннего контроля в акционерных обществах: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Москва, 2003.
2. Евдокимова А. В., Пашкина И. Н. Внутренний аудит и контроль финансово-хозяйственной деятельности организации. М.: Дашков и Ко, 2009.
3. Макеев Р.В. Постановка систем внутреннего контроля: от проверок отчетности к эффективности бизнеса. М.: Вершина, 2008.