ЧАСТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
«СЕВЕРО - КАВКАЗСКИЙ КОЛЛЕДЖ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

Тема 1 ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕИ РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ

На микро организационном уровне, т. е. на уровне управления социально-экономической единицей, наиболее известен и заметен *внутренний* контроль, от эффективности которого зависит эффективность функционирования организации в целом.

В современных условиях внутренний контроль в российских организациях должен присутствовать на всех уровнях управления. В более широком смысле в конкурентной среде рыночных отношений эффективная система внутреннего контроля при прочих равных условиях – это гарантия успешной деятельности любой организации.

Прежде чем классифицировать внутренний контроль, необходимо дать определение субъекта, объекта внутреннего контроля и его предмета.

Объект внутреннего контроля организации – это управляемое звено системы управления организацией, воспринимающее контрольное воздействие. Объекты внутреннего контроля организации:

- человеческие, финансовые, материальные, нематериальные и информационные ресурсы организации;
- средства и системы информатизации;
- технические средства и системы охраны и защиты материальных и информационных ресурсов;
- управленческие решения;
- процессы, происходящие в организации или вне ее, если они имеют к ней какое-либо отношение;
- результаты функционирования организации;
- аспекты времени.

Объекты внутреннего контроля выбираются в соответствии сего целями.

Предметом внутреннего контроля является наличие, состояние и (или) действие управляемого звена системы управления организацией. Какие-либо материальные ресурсы организации – это объекты внутреннего контроля; фактическое наличие данных ресурсов, их состояние, аспекты их функционирования – это предметы внутреннего контроля.

Субъект внутреннего контроля организации –это работник или участник (владелец) организации, совершающий контрольные действия при исполнении возложенных на него обязанностей либо только на основании соответствующих прав. Имея большой диапазон воздействия на организацию, контроль не должен ограничиваться только рамками деятельности контрольных органов. Он входит в обязанности руководителя любого ранга. Если член ревизионной комиссии не является участником или работником данной организации, он считается субъектом внутреннего контроля в период исполнения соответствующих обязанностей.

Всех субъектов внутреннего контроля целесообразно распределить по следующим уровням с точки зрения значимости в совокупном контрольном действии:

- субъекты внутреннего контроля первого уровня –это участники (собственники) организации, осуществляющие контроль непосредственно или косвенно (с помощью независимых экспертов, в том числе внешних аудиторов);
- субъекты внутреннего контроля второго уровня. В их обязанности непосредственно не входит контроль, но в силу производственной необходимости они выполняют и контрольные функции (рабочий ,контролирующий качество работы оборудования);

- субъекты внутреннего контроля третьего уровня –выполняют контрольные функции для реализации служебных обязанностей (функций), которые за ними закреплены непосредственно (работники планово-диспетчерского, планово-экономического отделов, отдела кадров);
- субъекты внутреннего контроля четвертого уровня. В их обязанности входят контрольные и другие функции (административно-управленческий персонал; персонал, обслуживающий компьютерные системы; сотрудники отдела бухгалтерского учета, служб коммерческой и физической безопасности);
- субъекты внутреннего контроля пятого уровня. В их функциональные обязанности входит только осуществление контроля (сотрудники отдела внутреннего аудита и члены ревизионной комиссии, сотрудники отделов входного и технического контроля и т. п.).

В реальности значимость конкретного субъекта может возрастать (снижаться) в зависимости от его личного вклада в совокупное контрольное действие.

Внутренний контроль организации – это осуществление субъектами организации, наделенными соответствующими полномочиями (субъекты внутреннего контроля), либо в автоматическом режиме, заданном указанными субъектами и под их управлением, следующих действий:

- определение фактического состояния или действия управляемого звена системы управления организацией (объекта контроля);
- сравнение фактических данных с требуемыми, т. е. с базой для сравнения, принятой в организации, заданной извне либо основанной нарациональности;
- оценка отклонений, превышающих предельно допустимый уровень, и степени их влияния на аспекты функционирования организации;
- выявление причин данных отклонений.

Цель внутреннего контроля – информационная прозрачность объекта управления для возможности принятия последующих эффективных решений. К функциям внутреннего контроля относят[1]:

- оперативную;
- защитную;
- упорядочивающую;
- превентивную;
- информативную;
- коммуникативную.

Создание эффективной системы внутриорганизационного контроля базируется как на общей классификации контроля (см. рис. 12.6),так и на классификации самого внутреннего контроля (табл. 12.1).

Признак классификации	**Элементы класса внутреннего контроля**
Форма контроля	1. Внутренний аудит. 2. Структурно-функциональная форма внутреннего контроля
Уровень автоматизации контроля (признак типологии внутреннего контроля)	1. Неавтоматизированный внутренний контроль. 2. Неполностью автоматизированный внутренний контроль.

	3. Полностью автоматизированный внутренний контроль
Значимость субъектов внутреннего контроля (с точки зрения контрольной деятельности)	Контроль, осуществляемый субъектами внутреннего контроля различных уровней

Важнейший классификационный аспект внутреннего контроля – формальный. Выбор формы внутреннего контроля зависит от:

- сложности организационной структуры;
- правовой формы;
- видов и масштабов деятельности;
- целесообразности охвата контролем различных сторон деятельности;
- отношения руководства организации к контролю.

Организация внутреннего контроля в форме внутреннего аудита присуща крупным и некоторым средним организациям, в основном обладающим следующими особенностями:

- усложненной оргструктурой – дивизиональная, матричная или конгломератная структура организации;
- многочисленностью филиалов, дочерних компаний;
- разнообразием видов деятельности и возможностью их кооперирования;
- стремлением органов управления получать достаточно объективную и независимую оценку действий менеджеров всех уровней управления.

Кроме задач чисто контрольного характера, внутренние ауди-торы могут решать задачи экономической диагностики, выработки финансовой стратегии, маркетинговых исследований, управленческого консультирования.

К институтам внутреннего аудита относят и ревизионные комиссии (ревизоров), деятельность которых регламентирована действующим законодательством. Этот институт в основном распространен в акционерных обществах, обществах с ограниченной ответственностью и производственных кооперативах.

Во многих организациях нет отдела (сектора, бюро, группы и т. п.) внутреннего аудита и ревизионной комиссии (ревизора). В этом случае для осуществления внутреннего контроля целесообразно использовать структурно-функциональную форму внутреннего контроля организации. Понятие «структурно-функциональная форма внутреннего контроля» отражает необходимые взаимодействия единиц оргструктуры (линейно-функциональной, дивизионной, матричной), соответствующие их контрольным функциям. Например, осуществление контроля, непременно входящее в должностные обязанности любого руководителя, должно включаться в функции любого ответственного лица.

Особое место занимает классификация по уровню автоматизации контроля:

- неавтоматизированный (осуществляется без применения автоматических средств);
- неполностью автоматизированный (осуществляется с применением автоматических средств регистрации, обработки, измерения и т. п.);
- полностью автоматизированный (осуществляется полностью в автоматическом режиме под управлением субъектов внутреннего контроля).

Создание эффективной системы внутреннего контроля в современной организации позволит:

- обеспечить эффективное функционирование, устойчивость и максимальное (согласно установленным целям) развитие организации в условиях многоплановой конкуренции;
- сохранить и эффективно использовать ресурсы и потенциалы (возможности) организации;
- своевременно выявлять и минимизировать коммерческие, финансовые и внутрифирменные риски в управлении организацией;

- сформировать адекватную современным перманентно меняющимся условиям хозяйствования систему информационного обеспечения всех уровней управления, позволяющую своевременно адаптировать функционирование организации к изменениям во внутренней и внешней среде;
- обеспечить более эффективную, слаженную и четкую работу структурных подразделений организации.

Совокупность методов управленческого контроля достаточнообширна и во многом заимствует методы, используемые при выполнении прочих функций менеджмента:

- методы сбора и анализа информации применяются при выполнении функции анализа (опрос, интервьюирование, эксперимент,наблюдение, анкетирование и проч.);
- методы, обеспечивающие ежедневные данные о движении финансовых средств, материалов, продукции, труда и т. д.;
- методы бюджетирования, анализа рентабельности, анализа относительных показателей, методы составления смет и т. д.;
- ревизия и аудиторские проверки;
- методы контроллинга и проч.

Возможно классифицировать методы контроля по видам самого контроля, как-то: методы тотального контроля, методы экологического контроля, методы контроля за качеством готовой продукции, методы государственного контроля и т. д.

В. В. Бурцев предлагает совокупность методов внутреннего контроля (как способов достижения цели)[1]:

- общенаучные методические приемы исследования объектов контроля (анализ, синтез, индукция, дедукция, аналогия, моделирование, абстрагирование, редукция, эксперимент и др.);
- собственные эмпирические методические приемы (инвентаризация, контрольные замеры работ, контрольные запуски оборудования, формальная и арифметическая проверки, встречная проверка, способ обратного счета, метод сопоставления однородных фактов, служебное расследование, экспертизы различных видов, логическая проверка, сканирование, письменный и устный опросы и др.);
- специфические приемы смежных экономических наук (приемы экономического анализа, экономико-математические методы, методы теории вероятностей и математической статистики).

Достаточно жесткая привязка управленческого контроля к процессам планирования делает возможным использование методов планирования: балансовые методы, методы нормирования, математико-статистические методы, метод сетевого планирования и т. д.

Включенность в стадию контроля мотивационных мероприятий делает возможным использование методов материальной мотивации, нематериальной мотивации, психологического давления и т. д.

Оправдано использование и методов управленческого прогнозирования в ходе выработки практических рекомендаций, которые могут быть учтены при реализации иных управленческих циклов.

Основным способом проверки выполнения поручения является отчетность. Отчетность по отношению к вышестоящему уровню управления можно рассматривать как функцию информирования, уведомления о выполнении поручения.

Отчетность применима практически на всех уровнях управления. Бухгалтерская и статистическая отчетность организации перед государственными органами является обязательной формой, регламентируемой нормативными актами.

Каждый уровень управления, в том числе по административной функции, устанавливает для подотчетных подразделений и работников конкретные показатели, по которым осуществляется проверка и оценка их деятельности. При этом отчетность можно рассматривать как метод автоматизации контроля.

При внедрении отчетности необходимо обращать внимание на то, чтобы не перегружать подчиненные уровни управления подготовкой избыточных данных, а также данных, которые можно получить из уже действующих систем учета. Следует помнить: «Чем лучше работа, тем короче она может быть доложена».

Использование любых из перечисленных методов контроля будет эффективнее при соблюдении ряда положений:

- соответствие контролируемому виду деятельности (предмету контроля);
- минимизация числа контрольных процедур;
- включенность контрольных процедур в план работы заранее;
- выверенность процедур;
- учет и соблюдение системности контрольных процедур;
- учет себестоимости процедур;
- подконтрольность контрольных процедур и проч.

С учетом непрерывности контроля, регулярности, своевременности, тщательности, полноты, действенности и гласности данный вид управленческой деятельности будет носить комплексный характер, предопределяющий дальнейшее существование организационной структуры.

Современные тенденции развития управленческого контроля[1]:

Децентрализация. Контрольные функции, традиционно осуществляемые централизованно, постепенно перераспределяются между:

- верхними звеньями управления;
- сторонними организациями, специализирующимися на функциях контроля;
- потребителями продукции;
- низовыми звеньями управления.

Верхние звенья управления частично передают функции контроля: рутинный текущий контроль делегируют на низшие уровни управления; вспомогательные, в том числе аналитические, функции передают на субконтрактной основе профессиональным контролерам; ключевые параметры отдают контролировать потребителям, а стратегические аспекты контроля оставляют у себя.

*Изменение содержания контроля и новые методы его осуществления.*С измерения затрат центр тяжести переносится на измерение результатов. Традиционный подход в государственном управлении постоянно концентрирует внимание на том, сколько потрачено государственных средств, при этом измерение реального результата остается в тени. Новый подход менеджмента в государственной службе основное внимание переносит на контроль и мониторинг результатов, которые получены в процессе тех или иных действий государственной службы.

Развитие новых информационных систем. Они позволяют в определенных аспектах автоматизировать процесс управления и контроля. Одновременно с развитием мощных информационных систем, использующих современные возможности вычислительной техники и телекоммуникационные технологии, меняется содержание информационных потоков, участвующих в процедуре контроля. В связи со смещением текущего контроля сверху вниз потоки информации от потребителя к производителю становятся более прямыми и не затрагивают высших эшелонов управления. В то же время общей тенденцией контроля во всех передовых организациях становится уменьшение числа контролируемых показателей с одновременным увеличением числа измерений и повышением эффективности каждой процедуры контроля.