

2. Ivashkevich, V. B. Arrangement of management accounting as per responsibility accounting and places of expenses formation / V. B. Ivashkevich // Accounting. – 2008. – # 5. – P. 56–59.
3. Melikhov, V. A. Arrangement of recording and control system of activities of processing companies of agrarian and industrial complex on the basis of ABC system (Activity-Based Costing) / V. A. Melikhov, E. F. Perepelkina // Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd institute of business. – 2011. – # 1 (14). – P. 197–200.
4. Nikitin, S. A. Improvement of the recording of the products cost price of enterprise as a required element of improvement of quality of management / S. A. Nikitin // Administrative account. – 2009. – # 8. – P. 78–81.
5. About methods of arrangement of individual assets, liabilities, financial and economic transactions: letter of the Ministry of Finance of the RF dated October 15, 2001 # 16-00-14/464 // Regulatory enactments for an accountant. – 2001. – # 22.
6. Palyj, V. F. Development of methodology of the administrative account / V. F. Palyj // Accounting. – 2009. – # 12. – P. 52–55.
7. Rybakova, O. V. Accounting administrative record-keeping and administrative planning / O. V. Rybakova. – M.: Finance and statistics, 2007. – 464 p.
8. Sigidov, Ju. I. Classification of expenses for the administrative account / Ju. I. Sigidov, N. S. Vlasova // Accounting in agriculture. – 2008. – # 6. – P. 31–34.
9. Frolov, A. V. Record-keeping of the sheep breeding industrial expenses and finished goods at fair cost / A. V. Frolov, A. A. Konev // Accounting in agriculture. – 2009. – # 5. – P. 20–22.

УДК 657.6
ББК 65.052.80

Негруб Наталья Анатольевна,
аспирант кафедры бухгалтерского учета и аудита
Волгоградской государственной сельскохозяйственной академии,
г. Волгоград,
e-mail: meon_nauka@mail.ru

ОРГАНИЗАЦИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ, ВХОДЯЩИХ В ЕДИНЫЙ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ХОЛДИНГ

ARRANGEMENT AND REGULATION OF ACTIVITIES OF THE DIVISIONS OF COMPANIES' INTERNAL CONTROL INCLUDED IN A SINGLE PRODUCTION HOLDING

Сложившиеся условия деятельности организаций требуют совершенствования системы внутреннего контроля объекта управления. Возникает необходимость новых методических решений в области внутреннего контроля, направленных на повышение эффективности деятельности организации. В работе рассмотрен практический опыт работы отдела внутреннего контроля ОАО «Кристалл» и ЗАО «Диамант», которое входит в состав производственного холдинга. Дана сравнительная оценка положений об отделе внутреннего контроля организаций единого холдинга. Отражены современные требования функционирования отдела в производственных холдингах, а также основные задачи и цели внутреннего контроля и даны авторские рекомендации по разработке положения об отделе внутреннего контроля.

Existing conditions of companies' activities require improvement of the system of internal control a company under control. There is a need for new methodical decisions in the field of internal control aimed at enhancement of efficiency of the company activity. The article has analyzed the practical experience of operation of the internal control department of ОАО Crystall and ЗАО Diamant that is a part of the production holding. A comparative assessment of the regulations regarding department of internal control of the companies of a single holding has been provided. The modern requirements to the functioning of a department

within the industrial holding have been specified, as well as the main goals and objectives of internal control, and recommendations of the author of the article for the development of regulations for the department of internal control have been provided.

Ключевые слова: служба внутреннего контроля, структурные подразделения, положение о внутрихозяйственном контроле, комплексные ревизии и проверки, интересы собственника, оценка действий и решений, аналитические материалы, справочные материалы, экономика предприятия, производственный холдинг.

Keywords: internal control service, structural divisions, provision of internal-economic control, comprehensive auditing and verification, interests of an owner, evaluation of deeds and decisions, analytical materials, reference materials, company economics, industrial holding company.

Одним из необходимых требований, предъявляемых системным подходом к объекту управления, является наличие у него контролирующего элемента, который постоянно контролировал бы состояние объекта управления, не оказывая при этом на него управляющего воздействия.

Роль контролирующего параметра в системе управления обычно выполняет специально организованная

служба, курирующая соответствующее направление деятельности и наделенная необходимыми для этого полномочиями.

Служба внутреннего контроля создается по решению органов управления организации.

Основная цель создания такой службы – защита интересов руководства, собственников, партнеров.

К основным функциям, выполняемым службой внутреннего контроля, как правило, относят:

– обеспечение уставных задач предприятия и главной – эффективности деятельности;

– планирование ревизий и проверок, в том числе с привлечением специалистов, проведение их и оценка выявленной и оформленной в установленном порядке доказательной информации, составление на основе этой информации отчетов и представление выводов и рекомендаций;

– организация проверок состояния хозяйственно-финансовой деятельности предприятия;

– обеспечение контроля над своевременной идентификацией, оценкой и принятием мер по минимизации рисков осуществляемой предпринимательской деятельности, разрешение конфликтов интересов, возникающих в процессе деятельности организации;

– экспертиза инвестиционных проектов развития предприятия;

– проверка соблюдения на предприятии норм российского законодательства и нормативно-правовых актов, изданных в соответствии с российским законодательством, а также стандартов, определяющих политику и регулирующих деятельность организации;

– проверка соблюдения на предприятии нормативно-правовых актов, регулирующих бухгалтерский учет и внутренний контроль;

– обеспечение сохранности материальных и денежных активов предприятия;

– проверка эффективности деятельности структурных подразделений и выявление резервов повышения эффективности производства;

– содействие законности, целесообразности, своевременности и полноте отражения хозяйственных операций в учете;

– контроль за расчетно-платежной дисциплиной и управлением дебиторской задолженностью;

– проверка отдельных разделов бухгалтерского и оперативного учета и отчетности;

– проверка организации договорной работы и контроль над условиями выполнения договоров;

– проверка исполнения решений по выявленным недостаткам;

– организация и проведение служебных расследований по фактам материального ущерба;

– информирование и консультирование руководства предприятия о недостатках и резервах в деятельности предприятия.

Кроме того, следует указать основные задачи службы внутреннего контроля:

– определение в документах и соблюдение установленных процедур и полномочий при принятии любых решений, затрагивающих интересы организации, ее собственников и партнеров;

– принятие своевременных и эффективных решений, направленных на устранение выявленных недостатков и нарушений в деятельности организаций;

– выполнение требований по эффективному управлению рисками предпринимательской деятельности;

– эффективное функционирование внутреннего контроля организации;

– эффективное взаимодействие с внешними аудиторами, органами государственного контроля, регулирования и надзора по вопросам достоверности учета и отчетности, организации внутреннего контроля, предупреждения и устранения нарушений сотрудниками предприятия законодательства, нормативных актов и стандартов профессиональной деятельности.

Приведем опыт работы отдела внутреннего контроля ОАО «Кристалл».

Отдел является структурным подразделением данной организации. Постановка задач отдела внутреннего контроля: контроль над соблюдением нормативных актов и внутренних положений, договорных обязательств, расчетно-платежной дисциплины; за поступлением и расходованием денежных средств, товарно-материальных ценностей; над достоверностью оперативного, статистического, бухгалтерского и налогового учета и др. Кроме того, отдел внутреннего контроля осуществляет работу по таким направлениям: анализ бухгалтерской отчетности; представление информации руководству для принятия управленческих решений; оценка обязательств и др.

Отдел внутреннего контроля организации позволяет: наладить контроль над структурными подразделениями; выявить неиспользованные внутренние резервы для повышения эффективности работы; обнаружить недостатки в функционировании системы внутреннего контроля организации и разработать мероприятия по их устранению. При принятии решения об организации и определении функции контрольно-ревизионного отдела учитывались такие факторы: направление и специфика деятельности, показатели финансово-экономической деятельности, система управления. Приказом руководителя организации утверждается Положение о внутрихозяйственном контроле, документальных проверках и ревизиях производственной и финансово-хозяйственной деятельности структурных подразделений. Отдел внутреннего контроля функционирует на основании положения, утвержденного директором организации (с учетом вносимых в него изменений и дополнений), устанавливающего цели и задачи контрольно-ревизионного отдела, права и обязанности работников отдела, порядок организации и проведения комплексных ревизий и проверок.

В качестве основных целей создания контрольно-ревизионного отдела определены: осуществление внутрихозяйственного контроля финансового состояния, соблюдения режима экономии, обеспечения сохранности и обоснованности расходования денежных средств и материальных ценностей, проведения мероприятий по охране имущества и возмещению причиненного материального ущерба; выявление резервов и обеспечение генерального директора организации рекомендациями по повышению эффективности экономики и управления.

Положение об отделе внутреннего контроля является важным правовым актом, определяющим порядок обра-

зования, правовое положение, обязанности, организацию работы структурного подразделения.

В таблице рассмотрим особенности и различия возможных положений об отделе внутреннего контроля на

примере ЗАО «Диамант» и ОАО «Кристалл» (акционерные общества входят в единый холдинг, далее именуемый Корпоративный центр, Компания).

Таблица

Сравнительная характеристика положений внутреннего контроля организаций единого холдинга

Положение ОАО «Кристалл»	Положение ЗАО «Диамант»	Возможные последствия
Отдел внутреннего контроля подчиняется непосредственно генеральному директору предприятия		Существует риск необъективной оценки принятых руководством решений
–	Отдел создается и ликвидируется приказом генерального директора Компании	Ликвидация отдела по единоличному решению генерального директора создает риск отсутствия контроля за ФХД предприятия
Отдел возглавляет начальник отдела, назначаемый на должность и освобождаемый от должности приказом генерального директора Компании		Существует риск необъективной оценки принятых руководством решений
В своей деятельности Отдел руководствуется в том числе: политикой и целями предприятия в области качества; общими требованиями международных стандартов ИСО 9001 и ИСО 14001; корпоративной экологической политикой; стандартами КСЭМ и документами КСЭМ, касающимися деятельности ОВА; правилами по промышленной безопасности (ПБ), охране труда (ОТ), охране окружающей природной среды и пожарной безопасности	В своей деятельности Отдел руководствуется в том числе: решениями органов управления Компании	Отсутствие указанных руководствующих документов создает риск неприменения их работниками при исполнении должностных обязанностей
–	Взаимодействие с Департаментом внутреннего аудита Корпоративного центра (управляющей компании). В соответствии с возложенной задачей Отдел осуществляет следующие функции: подготовка для Департамента внутреннего аудита плана работ на квартал и ежеквартального отчета по результатам работы; участие в проведении проверок финансово-хозяйственной деятельности Компании Департаментом внутреннего аудита.	Отсутствие данной нормы не позволяет в полной мере координировать работу Отдела и повышать квалификацию и профессиональные навыки работников
Перед Отделом стоят следующие задачи по проведению проверок финансово-хозяйственной деятельности по направлениям: финансы, производство, строительство, промышленная безопасность, снабжение	Перед Отделом стоят задачи по проведению проверок финансово-хозяйственной деятельности по направлениям: финансы, производство, строительство, промышленная безопасность, снабжение. Кроме того, осуществляет контроль над подготовкой и выполнением мероприятий по переходу на использование альтернативных, более дешевых видов топлива, снижению энергопотерь и энергозатрат; осуществляет текущее консультирование сотрудников структурных подразделений Компании по вопросам, входящим в компетенцию Отдела. Также на Отдел, в том числе, возложены следующие функции: ведение статистических баз данных для проведения аналитических процедур; подготовка аналитической и информационно-справочной документации (отчетности); участие в разработке программных продуктов, применяемых для анализа финансово-хозяйственной деятельности Компании	

Положение ОАО «Кристалл»	Положение ЗАО «Диамант»	Возможные последствия
	проведение мониторинга законодательства для обеспечения выполнения Отделом поставленных перед ним задач и осуществление других функций по заданиям руководства Компании; проведение экспертизы регламентирующих документов; разработка мероприятий по защите интересов Компании по итогам налоговых проверок в судебном и досудебном порядке; взаимодействие с внешними аудиторами и другими контролирующими органами; разработка положений, инструкций и методических рекомендаций, подготовка и формирование отчетов, аналитических, справочных и иных материалов по результатам деятельности Отдела	

Как видно из таблицы анализа положений, создание и ликвидация отделов внутреннего контроля по приказу генерального директора, а также подчинение отделов непосредственно директору создают риск снижения защиты интересов собственника, а также вероятность необъективной оценки действий и решений, принятых руководством Общества.

Отсутствие в Положении отдела норм о взаимодействии с Департаментом внутреннего аудита Корпоративного центра (Управляющей компании) создает предпосылки для игнорирования и противостояния работниками Отдела рекомендаций и указаний ДВА, а также не позволяет в полной мере и на законных основаниях координировать работу Отдела, использовать консолидированный ресурс ДВА для реализации задач и функций с привлечением носителей ключевых компетенций.

Исходя из изложенного, в Положение об отделе Общества необходимо внести дополнения, регулирующие вопросы взаимодействия со структурными подразделениями Управляющей компании по соответствующим направлениям своей деятельности.

Использование профессионального опыта работников отдела внутреннего контроля при подготовке и реализации мероприятий по переходу на использование альтернативных и более дешевых видов топлива и снижению энергозатрат позволит увеличить дополни-

тельную стоимость Отдела и повысить экономический результат Общества при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности.

Кроме того, консультирование сотрудников структурных подразделений позволит минимизировать риски принятия неэффективных решений и реализации ошибочных действий исполнителями.

Разработка и публикация на предприятии аналитических, справочных материалов по результатам работы отдела обеспечит широкий доступ к информации о системных нарушениях, неэффективных решениях и возможных последствиях, что позволит минимизировать риски их повторения.

Численность отдела внутреннего контроля и подчиненность структурного подразделения определяется руководителем организации отдельным приказом. Она должна быть достаточной для эффективного достижения целей и решения задач системы внутреннего контроля.

Как правило, оптимальное количество работников Отдела при среднесписочной численности предприятия 3–4 тыс. человек составляет 5–6 единиц. При этом следует учесть, что для максимального охвата и качества ревизионной работы по объектам ревизии направленность специализаций работников должна включать в себя специалистов с профильным образованием – производство, строительство, финансы, бухгалтерский учет и кадры.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Аснин, Л. М. Контроль и ревизия в организациях / Л. М. Аснин, И. Я. Кононова. – Ростов н/Д: Феникс, 2004. – 281 с.
2. Балашова, Н. Н. Учет и внутренний контроль дебиторской задолженности в сельскохозяйственных предприятиях в условиях финансового кризиса / Н. Н. Балашова, Т. А. Чекрыгина // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2011. – № 1 (14). – С. 189–196.
3. Макеев, Р. Постановка систем внутреннего контроля / Р. Макеев. – М.: Вершина, 2008. – 296 с.
4. Макоев, О. С. Контроль и ревизия / О. С. Макоев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 255 с.
5. Материалы учебно-консультационного тренинга «Внутренний контроль» Price WaterHouseCoopers. – М., 2010. – 138 с.
6. Мелихов, В. А. Организация учетно-контрольной системы управления сегментами деятельности перерабатывающих предприятий АПК на основе системы ABC (Activity-Based Costing) / В. А. Мелихов, Е. Ф. Перепелкина // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2011. – № 1 (14). – С. 197–200.
7. Никулина, С. Н. Организация службы внутреннего контроля и порядок проведения проверок (ревизий) / С. Н. Никулина // Налоги. Инвестиции. Капитал. – 2008. – № 1–3. – С. 45–55.

REFERENCES:

1. Asnin, L. M. Control and audit at the organizations / L. M. Asnin, I. Ja. Kononova / Rostov-on-Don: Phoenix, 2004. – 281 p.
2. Balashova, N. N. Record-keeping and internal control of debt receivables at agricultural enterprises in the conditions of financial crisis / N. N. Balashova, T. A. Chekrygina // Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd institute of business. – 2011. – # 1 (14). – P. 189–196.
3. Makeev, R. Arrangement of internal control systems / R. Makeev. – M: Top, 2008. – 296 p.
4. Makoev, O. S. Control and audit / O. S. Makoev. – M.: JUNITI-DANA, 2007. – 255 p.
5. Materials of educational and consulting training «Internal control» PriceWaterHouseCoopers. – M., 2010. – 138 p.
6. Melikhov, V. A. Arrangement of recording and control system of management of activity of processing enterprises of agrarian and industrial complex on the basis of ABC system (Activity-Based Costing) / V. A. Melikhov, E. F. Perepelkina // Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd institute of business. – 2011. – # 1 (14). – P. 197–200.
7. Nikulina, S. N. Arrangement of the internal control service and procedure of the checks (audits) / S. N. Nikulina // Taxes. Investments. Capital. – 2008. – # 1–3. – P. 45–55.

Я интеллектуал!

Мое самое большое богатство – мой интеллект. Но сколько он стоит сегодня?

У меня есть изобретения, научные статьи, монографии и диссертации, научные открытия. Я пишу стихи и прозу, музыку, увлекаюсь народным творчеством, народными промыслами и многим другим. Где я могу предложить себя, свой интеллект и иметь, кроме удовлетворения от своего творчества, еще и какой-то доход? Здесь, на ярмарке!

Ты можешь поместить объявление со своими контактами и кратко изложить, что ты продаешь, предлагаешь к внедрению, тиражированию или обмену. Можно предложить любые формы сотрудничества интеллектуала с бизнесом, властью, общественными организациями, со всеми, кто ищет инновационные пути развития и готов их спонсировать, поощрять и развивать.

Давай встретимся на ярмарке продуктов интеллектуального труда, познакомимся! И начнем сотрудничать! Очень важно и то, что сегодня, когда в Сколково осуществляется многомиллиардный проект, ты можешь проявить себя, это шанс получить работу.

Нас миллионы – умных, ищущих, знающих, желающих улучшить нашу жизнь!



**Ярмарка продуктов
интеллектуального труда**

<http://ya-intellektual.ru/>

Держайте, выдумывайте, предлагайте.

Это ваш шанс!

Мы ждем вас в наших павильонах!