

## Организационная структура системы сквозного внутреннего контроля оператора подвижного состава

© 2011 Т.М. Тарасова

Самарский государственный университет путей сообщения

E-mail: tarasova2004@inbox.ru

В статье рассматривается организация системы сквозного внутреннего контроля в форме финансово-экономической службы оператора подвижного состава.

*Ключевые слова:* внутренний контроль, финансово-экономическая служба, сквозной контроль, обратная связь.

Внутренний контроль помогает предприятию достигать поставленных целей путем внедрения систематизированного подхода к оценке и повышению эффективности процессов руководства, контроля и управления рисками.

Необходимость во внутреннем контроле в настоящее время обоснована на каждом предприятии. При создании рациональной системы сквозного внутреннего контроля на предприятии образуется эффективно функционирующая контрольная среда, которая помогает руководству в принятии решений и поддержании конкурентоспособности предприятия:

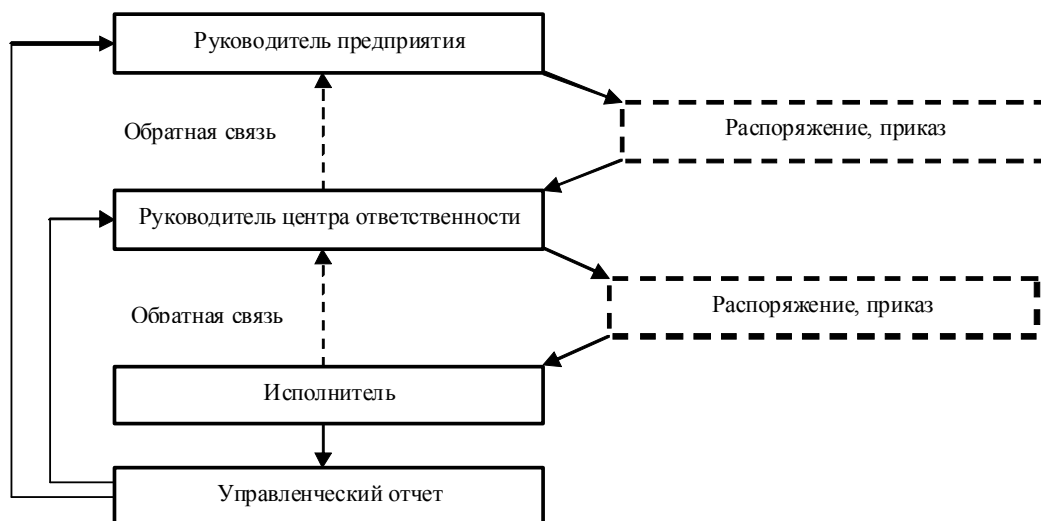
- проводить мониторинг через систему сквозного контроля деятельности подразделений предприятия;
- выявлять внутренние резервы для повышения эффективности работы;
- своевременно выявлять и устранять недостатки в работе системы внутреннего сквозного контроля;
- управлять использованием материальных и трудовых ресурсов предприятия и проводить эффективную ценовую политику.

Информационное обеспечение сквозного внутреннего контроля основано на данных внутренней отчетности предприятия. Внутренняя отчетность разрабатывается предприятием самостоятельно и необходима руководству предприятия и менеджерам центров ответственности.

Однако внутренний контроль эффективен только в том случае, если на предприятии существует обратная связь, представляющая собой информационное оповещение руководителей о результатах работы, отклонениях и их причинах. Обратная связь показывает результат влияния принятых управленческих решений на производственно-финансовый процесс и осуществляется через управленческую отчетность (рис. 1).

Процесс внутреннего контроля должен иметь непрерывный циклический характер, начинающийся со сбора информации, сверки полученных данных и заканчивающийся анализом результатов работы и вновь по кругу с определенной периодичностью в зависимости от вида контроля.

Отчетность центров ответственности представляет собой сводную информацию о резуль-



**Рис. 1. Процесс осуществления обратной связи**

татах работы предприятия и является основным инструментом контроля. Осуществление сквозного контроля по каждому центру ответственности обосновано содействием повышению результативности работы подразделений предприятия, сбалансированности фактических и плановых показателей, направленности на выявление отклонений, резервов, финансового состояния и т.д.

Организационная структура системы внутреннего сквозного контроля встраивается в существующую организационную структуру предприятия, которая, в свою очередь, в разрезе центров ответственности может быть представлена следующим образом (рис. 2).

В предложенной схеме сквозного внутреннего контроля оператора подвижного состава фи-

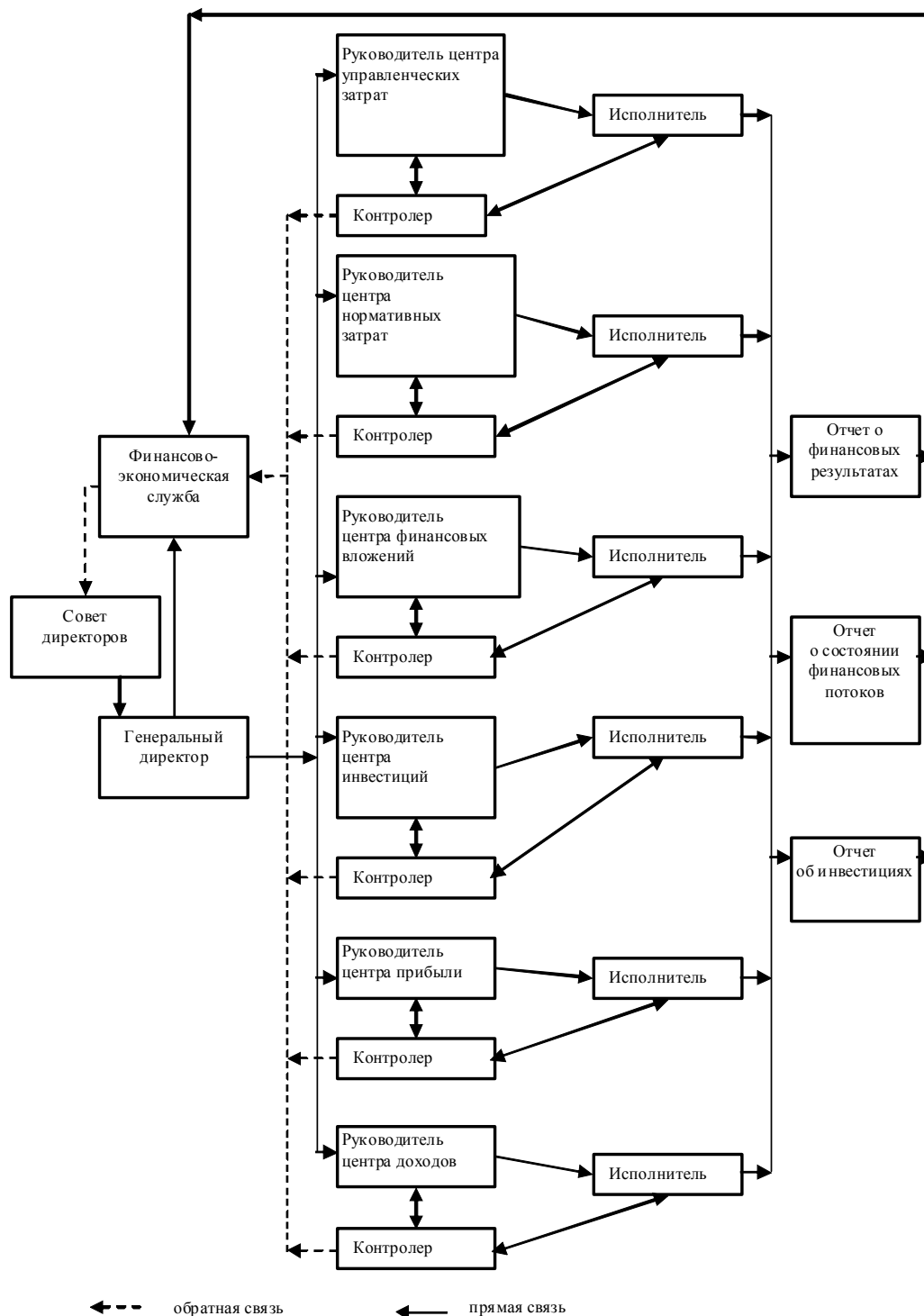


Рис. 2. Схема сквозного внутреннего контроля

нансово-экономическая служба в качестве обратной связи осуществляет мониторинг доходов и расходов денежных средств в разрезе центров ответственности, а также составляет отчеты (доклады) руководству предприятия. Для финансово-экономической службы центром ответственности является предприятие в целом, что объясняется контролем за финансовым состоянием путем анализа показателей работы всего предприятия.

Состав финансово-экономической службы формируется с учетом ее функций, к которым относятся:

- внутренний контроль;
- расчетная функция - обеспечение взаимодействия с клиентурой, операторами, ОАО "РЖД" и т.д.;

- нормирование - в рамках планово-экономического отдела разрабатываются нормативы работы и плановые значения;

- ведение бухгалтерского и налогового учета.

С учетом данных функций предлагаем следующую организационную структуру финансово-экономической службы оператора подвижного состава (рис. 3). Данная структура может эффективно функционировать только в случае выполнения следующих условий:

- четкого разграничения функциональных обязанностей и ответственности за выполняемую работу;
- организации качественной информационной системы, позволяющей оперативно взаимодействовать всем отделам финансово-экономической службы;



Рис. 3. Организационная структура и функциональные обязанности финансово-экономической службы оператора подвижного состава

• обеспечении мотивации работников в конечном результате.

Рассмотрим подробнее работу отдела внутреннего контроля. Для осуществления контрольных функций финансово-экономическая служба закрепляет за каждый центром ответственности контролера. Руководитель каждого центра ответственности для возможности принятия оперативных решений обязан с определенной периодичностью выполнять свои функции и в необходимом объеме составлять отчет о работе подконтрольного ему центра. Контролер осуществляет мониторинг его работы, занимается сведением данных, анализом отчетов и разработкой мероприятий, направленных на исполнение бюджета.

Контролер центра финансовой ответственности - это высококвалифицированный специалист, разбирающийся в технологических процессах и владеющий теоретическими и практическими навыками ведения бухгалтерского учета. Контролер ответствен за аналитические отчеты и прогнозы перед руководителем отдела управленческого учета и внутреннего контроля.

Работа внутреннего контролера сравнима с работой внешнего аудитора. Однако если целью внешнего аудита является проверка ведения учета на предприятии и его соответствие нормативным документам, то контролер проверяет сохранность материальных ценностей, разрабатывает формы аналитических отчетов; систематизирует

независимостью от руководителя предприятия. Несомненным преимуществом контролера является знание бизнес-процессов изнутри, а аудиторю требуется дополнительное время на ознакомление с предприятием. Знание бизнеса необходимо для правильного выбора метода учета затрат, калькулирования себестоимости продукции, определения затрат на производство и т.д.

Закрепление за каждым центром ответственности контролера поможет структурировать работу данного центра. Если же объемы его работы очень велики, то контрольные функции можно разделить на несколько сотрудников.

Распределение обязанностей и закрепление ответственности являются необходимым шагом для координации работы системы внутреннего контроля. Этого можно добиться, разработав Положение об отделе внутреннего контроля и должностные инструкции контролеров, которые определяют обязанности, права, ответственность и квалификацию сотрудников.

Одна из наиболее важных функций контролера - анализ выполнения бюджетов, который целесообразно проводить при существенных отклонениях, влияющих на финансовый результат, либо при их систематическом неисполнении.

Нами предлагается в формы управленческой отчетности операторов подвижного состава ввести дополнительные графы для определения ошибок бюджетов и их оценки (табл. 1).

Таблица 1. Форма управленческой отчетности

Наименование	Бюджет	Фактический результат	Исполнение бюджета, %	Ошибка бюджета (+/-), %	Отклонение		
					несущественное (0-0,9 %)	существенное (1-4 %)	критическое (св. 4,1 %)
Всего по предприятию	1000,0	1030,0	103	+ 3		+	
В том числе:							
...	700,0	705,0	101	+ 1		+	
...	300,0	325,0	108	+ 8			+

фактическую информацию центра финансовой ответственности; обрабатывает и анализирует полученные данные; разрабатывает аналитические показатели работы центров финансовой ответственности и предложения по оптимизации учетного процесса; анализирует выполнения бюджетов и проводит экономическую экспертизу управленческих решений. Еще одним отличием деятельности контролера от внешнего аудитора являются время и место проверки. Внешние аудиторы проводят проверку после заключения договора на оказание аудиторских услуг в ограниченном временном промежутке, а контролер находится на предприятии непрерывно. В то же время контролер обладает значительно меньшей

При ошибке бюджета от 0 до 0,9 % отклонение считается несущественным, означающим незначительные отклонения, которые не повлияют на финансовый результат. В том случае если ошибка бюджета составила свыше 4,1 %, что соответствует критическому уровню отклонений, контролер должен выяснить их причины, проанализировать полученные результаты и разработать рекомендации по их устранению либо усилению. Для обобщения всех показателей, которые имеют существенное либо критическое отклонение, мы рекомендуем заносить их в сводную ведомость ошибок бюджетов (табл. 2).

Периодичность составления сводной ведомости должна соответствовать периодичности

Таблица 2. Сводная ведомость ошибок бюджетов

Показатель	Ошибка бюджета (+/-), %	Отклонения	Причины ошибок	Виновник отклонений	Мероприятия для их устранения

составления бюджетов предприятия. В ней указываются причины выявленных отклонений и виновники (отдел, служба, должностное лицо и т.д.), по чьей вине произошла ошибка. Проанализировав сводные ведомости, можно выявить системные недочеты с целью их дальнейшего исправления.

Оценка исполнения бюджета может использоваться как для анализа текущей деятельности, так и для определения долгосрочных стратегических программ развития предприятия. Для осуществления сквозного внутреннего контроля оценке должны подвергаться все бюджеты предприятия.

1. *Алборов Р.А.* Бухгалтерский управленческий учет (теория и практика). М., 2005.

2. *Барабанов А.* Международные стандарты финансовой отчетности. Обзор. URL: <http://www.cfin.ru/ias/overview-1.shtml>.

3. *Вахрушина М.А.* Управленческий анализ. М., 2008.

4. *Ивашкевич В.Б.* Бухгалтерский управленческий учет: учеб. для вузов. М., 2003.

5. *Карпова Т.П.* Управленческий учет: учеб. для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2004.

6. *Керимов В.Э.* Бухгалтерский учет на производственных предприятиях: учебник. М., 2001.

7. *Лысенко Д.В.* Организация управленческого учета // Аудит и налогообложение. 2009. □ 2, 3,4.

8. *Мансуров П.М.* Управленческий учет : учеб. пособие. Ульяновск, 2010.

9. *Мурынов А.А., Романенко А.В., Баранова И.Л.* Постановка и реструктуризация управленческого учета в организации. URL: <http://www.cfin.ru/management/practice/alt2002/upr-5.shtml>.

10. *Палий В.Ф.* Управленческий учет издержек и доходов (с элементами финансового учета). М., 2006.

11. *Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Друри Ш.* Управленческий учет: пер. с англ. 10-е изд. СПб., 2008.

12. *Шеремет А.Д.* Управленческий учет: учебник. 4-е изд. М., 2009.

Поступила в редакцию 06.04.2011 г.