

Таблица 9

Определение мест, занимаемых контрольно-ревизионными отделами за отчетный год

Номера контрольно-ревизионных отделов	Номера показателей					Сумма мест по отдельным показателям	Занимаемые места
	1	2	3	4	5		
1	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1	5	6	9	24,0	V
2	7	4	1	2	3	17,0	I
3	6	8	10	3	7	34,0	VIII
4	1 – 2 – 3 – 4 – 5	5	6	1	4	19,0	II – III
5	8	2	7	7	6	30,0	VI
6	9	10	9	9	1 – 2	38,5	IX
7	1 – 2 – 3 – 4 – 5	6	2 – 3	10	10	31,5	VII
8	1 – 2 – 3 – 4 – 5	3	4	4	5	19,0	II – III
9	10	7	8	8	8	41,0	X
10	1 – 2 – 3 – 4 – 5	9	2 – 3	5	1 – 2	21,0	IV

тических расчетов, лучше использовать полученную информацию для эффективного управления деятельностью контрольно-ревизионных отделов. Следует также отметить, что кроме контрольно-ревизионных служб, изложенные способы расчета сравнительной комплексной оценки могут быть применены и для аудиторских организаций, а также для других уровней управления контрольно-ревизионной деятельностью. В этом случае лишь меняется система показателей, характеризующих деятельность соответствующей контрольно-ревизионной службы или аудиторской организации, исходя из специфики их деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аксененко А.Ф. Информационное обеспечение экономического анализа.– М.: Финансы, 1978.
2. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа.– М.: Финансы и статистика, 1981.
3. Бешелев С.Д., Гурвич Ф.Г. Математико-статистические методы экспертных оценок.– М.: Статистика, 1980.
4. Курс анализа хозяйственной деятельности/ Под ред. С.К. Татура и А.Д. Шеремета.– М.: Экономика, 1974.
5. Майданчик Б.И. Сравнительный экономический анализ в машиностроении.– М.: Машиностроение, 1973.
6. Сайфулин Р.С. Экономико-математические методы в анализе хозяйственной деятельности.– М.: Финансы, 1978.
7. Сулов И.П., Турава М.И. Методология статистических сравнений.– М.: Статистика, 1980.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖИЛИЩНОГО ХОЗЯЙСТВА

В.В. Акулич, преподаватель БГЭУ

Являясь одним из элементов системы управления предприятием, внутренний контроль призван обеспечить возможность принятия эффективных управленческих решений, а также их исполнение. Внутренний контроль представляет собой сплошной механизм, все составляющие которого взаимосвязаны друг с другом и взаимодействуют на различных стадиях управленческого процесса. Из функций контроля целесообразно выделить информативную, коммуникативную, оперативную, защитную, регулятивную и превентивную. Причем последняя функция наиболее характерна для внутреннего контроля и предупреждая нежелательные отклонения на стадии зарождения операции, а также предотвращая действия, противоречащие требованиям нормативных документов и целям деятельности организации, является наиболее важной в современных условиях.

Процесс познания сущности такой важной управленческой категории, как система контроля, выявление особенностей реализации различных ее составляющих, осмысление механизма функционирования выражаемых ею отношений, подразумевает необходимость ее классификации по различным критериям.

Одним из важнейших критериев классификации внутреннего контроля является формальный признак. Выбор формы внутреннего контроля, построение его организационной структуры находится под воздействием следующих факторов:

- внешние условия функционирования организации, ее размеры, организационная структура, виды и масштабы деятельности;
- количество и региональная неоднородность месторасположения ее обособленных подразделений и дочерних компаний;
- стратегические установки, цели и задачи;
- отношение руководства к внутреннему контролю;
- ресурсное обеспечение;

- степень автоматизации и компьютеризации деятельности;
- уровень компетентности кадрового состава.

Состояние внутреннего контроля на большинстве предприятий Республики Беларусь на сегодняшний день характеризуется, на наш взгляд, его недостаточной эффективностью, что обусловлено причинами как субъективного, так и объективного характера. Не являются в данном смысле исключением и предприятия жилищного хозяйства. Наряду с общими проблемами организации внутреннего контроля, присущими большинству предприятий нашей страны, для данной отрасли характерны и специфические, обусловленные разнообразием оказываемых услуг, как населению, так и юридическим лицам вне места расположения предприятия, что затрудняет контроль за использованием материальных и трудовых ресурсов, а о качестве услуг можно судить лишь по наличию или отсутствию претензий. Кроме того, имеет место также определенная консервативность, обусловленная достаточно постоянным перечнем оказываемых услуг. С одной стороны, это является стабилизирующим фактором, с другой – не стимулирует администрацию что-то менять.

Для формирования эффективно функционирующего внутреннего контроля система управления должна как минимум пройти следующие этапы:

1) оценка эффективности существующей структуры управления и определения направлений ее корректировки в рамках данного этапа. Для этого следует разработать внутренние положения об организационной структуре предприятия с описанием структурных подразделений и указанием административной, функциональной, методической подчиненности, направлений деятельности, выполняемых функций, прав и ответственности, регламента их взаимоотношений, организации документооборота. Это необходимо для координации функционирования всех составляющих системы внутреннего контроля на предприятии;

2) анализ определенных ранее целей функционирования предприятия и соответствие их стратегии и тактики бизнеса, размерам, структуре и возможностям предприятия.

3) разработка бизнес-плана, обосновывающего деловую концепцию предприятия, соответствующую изменяющимся условиям хозяйствования, а также перечня конкретных мероприятий, способных реализовать эту деловую концепцию и укрепить позиции предприятия на рынке. Бизнес-план должен содержать положения о финансовой, производственно-технической, снабженческой, маркетинговой, инвестиционной, инновационной, учетной и кадровой политике. Это будет являться основой для организации эффективного контроля всех аспектов функционирования предприятия;

4) организация специализированного структурного подразделения, основной задачей которого будет осуществление контрольных функций на предприятии;

5) выработка типовых процедур проведения контроля всех аспектов деятельности предприятия.

Наиболее распространенной формой внутреннего контроля в условиях рыночных отношений является внутренний аудит.

Помимо задач чисто контрольного характера характерных для внутренних аудиторов является выполнение функций экономической диагностики, разработка финансовой стратегии, проведение маркетинговых исследований, управленческого консультирования.

На предприятиях Республики Беларусь на сегодняшний день внутренний контроль представлен, в основном, ревизионными комиссиями акционерных обществ, обществ с ограниченной и дополнительной ответственностью, деятельность которых регламентирована действующим законодательством и уставными документами предприятия.

По критерию использования современных автоматических средств для осуществления контрольных процедур следует выделить внутренний контроль неавтоматизированный, частично автоматизированный и автоматизированный.

Осуществление частично автоматизированного и тем более автоматизированного контроля требует от предприятия значительных затрат на создание локальных компьютерных сетей и программных продуктов, позволяющих автоматически обнаруживать и исправлять ошибки прикладной программы, обеспечивать выделение тех моментов, которые не соответствуют установленным критериям, и осуществить другие подобные функции.

Следует иметь в виду, что в условиях формирования рыночных отношений внутренний контроль должны осуществлять практически все работники, заинтересованные в успешной работе предприятия. Предприятия жилищного хозяйства являются в некотором смысле «монополистами», оказывающими свои специфические услуги. Однако такой «монополизм» накладывает на работников еще большие обязанности по контролю за результатами работы и расходованием средств, учитывая ярко выраженную социальную направленность оказываемых услуг. Совершенно очевидно, что участие различных категорий персонала в выполнении контрольных функций неодинаково. В этой связи внутренний контроль целесообразно классифицировать по значимости субъектов, его осуществляющих. В этом аспекте исполнителей можно ранжировать по определенным уровням.

К высшему уровню субъектов контроля следует отнести работников, для которых выполнение контрольных процедур является прямой должностной обязанностью (сотрудники ревизионного отдела аппарата жилищных ремонтно-эксплуатационных объединений, ревизионные комиссии жилищно-эксплуатационных служб т.д.).

К следующему уровню следует отнести административно-управленческий персонал предприятий жилищного хозяйства, который, в конечном итоге, отвечает за эффективность управления предприятием, в связи с чем организация и осуществление действенного контроля является для него объективной необходимостью.

Следующим субъектом контроля по данной классификации являются работники функциональных отделов и служб (планово-экономического, финансового, отдела кадров и т.п.), которые обязаны осуществлять определенные контрольные действия для реализации служебных функций, которые за ними закреплены непосредственно.

Далее в данной схеме следуют работники, в чьи обязанности непосредственно контроль не входит, но в силу производственной необходимости они должны выполнять и контрольные функции (например, рабочий, контролирующий качество работы оборудования).

И, наконец, последними участниками контрольного процесса в широком смысле слова являются потребители услуг предприятий жилищного хозяйства (в первую очередь население), являющиеся наиболее объективными контролерами, поскольку качество данных услуг в значительной мере определяет понятие «качество жизни».

Опираясь на данную классификацию, предприятия могут разрабатывать организационную схему построения внутреннего контроля с учетом своих технологических, структурных и других особенностей.

Различным субъектам контроля присущи характерные контрольные процедуры. Для определения перечня конкретных контрольных действий на предприятии целесообразно классифицировать контроль по используемым методическим приемам. По данному аспекту можно выделить: общенаучные методические приемы исследования, присущие любой науке (анализ, синтез, индукция, дедукция, абстрагирование, моделирование, эксперимент и т.д.); собственные эмпирические методические приемы контроля (инвентаризация, контрольные обмеры, контрольные запуски, формальная и арифметическая проверки, встречная проверка, логическая проверка, опросы и др.); специфические приемы смежных наук (приемы экономического анализа, экономико-математические методы и др.).

Важной задачей для организации эффективного внутреннего контроля понимание собственниками и администрацией субъекта хозяйствования сущности требований, предъявляемых к системе внутреннего контроля.

Прежде всего следует обратить внимание на приоритет предварительного контроля. Следуя известному высказыванию, что болезнь легче (да и дешевле) предупредить, чем лечить, усиление превентивного начала в контроле даст возможность исключить или, во всяком случае, снизить возможные потери и затраты на приведение объекта контроля в требуемое состояние.

Учитывая, что объекты контроля, как правило, находятся в определенной взаимосвязи, понимание сущности этой взаимосвязи позволяет установить причины отклонений и предотвратить их повторное появление.

Требование всесторонности контроля предполагает, что эффективное управление организацией невозможно без организации всестороннего контроля над всеми составляющими ее деятельности. Всесторонний контроль должен нести в себе мероприятия экономического, производственного, научно-технического, коммерческого, юридического и социального характера.

Используемая в современной практике организационная структура бухгалтерского аппарата, при которой распределение обязанностей между работниками осуществляется по участкам учета (материальная группа, учетная группа и т.п.), повышает риск злоупотреблений, обусловленных сосредоточением контрольных функций за определенным видом операций у одного лица или группы лиц, а также риск ошибки вследствие монотонности работы. В этой связи существенным требованием является периодическое перераспределение обязанностей между внутренними контролерами и другими работниками, в чьи функциональные обязанности входит осуществление контрольных функций.

Документальное подтверждение выполнения контрольной работы позволяет координировать и контролировать работу всех звеньев системы внутреннего контроля. Кроме того, это требование тесно связано с требованием использования информации об отклонениях, полученной при проведении предыдущих проверок.

Эффективная технология проведения контрольных процедур выдвигает требования регламентации деятельности на основе специальных схем последовательности операций, разделением обязанностей, процедурах контроля. Сотрудники, осуществляющие контроль, должны быть ознакомлены с такими схемами.

Важнейшим требованием к проведению внутреннего контроля в условиях рыночной конкуренции является внедрение современных информационных технологий в учетную и контрольную деятельность.

Очевидно, что переход на новые качественные программные технологии, в том числе и полнофункциональные, реализуемые на основе единого информационного пространства процедура весьма дорогая и целесообразна для крупных организаций корпоративного типа (т.е. с множеством структурных подразделений). Однако современные методы управления предприятием требуют таких затрат.

Внедрение современных информационных технологий повышает значение создания условий для безопасности файлов и активов, что влечет за собой необходимость организации хранения важнейших файлов на магнитных носителях, наличия резервного оборудования и т.п.

Наряду с этим следует принять необходимые меры для предотвращения несанкционированного доступа к активам и файлам, что также является одним из требований современной организации контроля.

Важнейшее значение для эффективного функционирования контроля при формировании рыночных отношений имеет организация центров ответственности при проведении контроля. Во избежание психологического ощущения «распыления» ответственности каждая конкретная функция должна быть закреплена только за одним центром ответственности. Исключением может быть лишь ситуация, когда во избежание ошибок или злоупотреблений отдельных должностных лиц принимается коллективное решение (чаще всего по стратегическим вопросам). В связи с этим актуальность приобретает требование определения круга полномочий отдельных должностных лиц или органов управления при принятии определенных управленческих решений. Например, решения по заказам, превышающим установленный уровень, должны приниматься на оперативном совещании управленческих работников, либо на совете директоров, либо на общем собрании акционеров.

Оптимальная оргструктура системы внутреннего контроля, соответствующая размерам и степени сложности предприятия, обеспечивает динамичность, устойчивость и непрерывность ее функционирования и является неотъемлемым требованием организации контроля.

Важное значение для фокусирования внимания контроля на стратегических целях имеет требование приоритетности. Абсолютный контроль над незначительными операциями не имеет смысла и отвлекает силы от более важных задач.

Схема внутреннего контроля, распределение контрольных функций, применяемые методы, а также контрольные задачи должны быть рациональными и целесообразными для данного предприятия, что позволяет сформулировать требования приемлемости методики внутреннего контроля.

Совершенно очевидным является требование компетентности и добросовестности субъектов внутреннего контроля, поскольку если персонал не обладает этими качествами, то даже хорошо организованная система контроля не может быть эффективной.

Еще одним требованием является заинтересованность администрации, поскольку без наличия таковой говорить об организации действенной контрольной системы бессмысленно.

Следует также подумать о недопущении концентрации прав первичного контроля в руках одного должностного лица, поскольку это может способствовать злоупотреблениям.

Современная организация производства предполагает создание таких условий, которые ставят работника в экономически невыгодное положение и побуждают его к регулированию возникших отклонений. Система внутреннего контроля должна создать такие условия, что заставляет сформулировать очередное требование к ней – требование ущемления интересов. В системе жилищного хозяйства услуги по содержанию жилого фонда, как правило, оказываются небольшими мобильными бригадами рабочих, выполняющих как планово-профилактические работы, так и работы по заявкам жильцов обслуживаемых домов. Такие бригады и должны стать центрами ответственности при осуществлении контроля. Анализ деятельности таких подразделений со стороны администрации является основной предпосылкой организации внутреннего контроля деятельности предприятий жилищного хозяйства.

Важным условием организации условий системы на предприятии является подконтрольность каждого субъекта внутреннего контроля. Причем целесообразно избегать дублирования контрольных действий. Такой контроль должны осуществлять собственники предприятия посредством независимых экспертов и внешних аудиторов.

В заключение можно выделить требование непрерывности развития и совершенствования внутреннего контроля. Учитывая изменение внутренних и внешних условий деятельности предприятия, система внутреннего контроля должна быть гибкой и иметь возможность адаптироваться к изменившимся условиям.

При создании конкретных программ функционирования и совершенствования систем внутреннего контроля следует также учитывать возможности предприятия, тенденции в развитии экономики страны и региона, сложившиеся национальные и местные традиции, менталитет персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бурцев Г.А. Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации.— М.: Экзамен, 2000.
2. Ситникова Л.В. Внутренний контроль и аудит.— М.: Финансы и статистика, 2001.
3. Филиппев Д.Ю. Аудит унитарных предприятий.— М.: Юнити, 2004.