Реферат на тему:

“**Управленческий контроль в деталях**”

Рано или поздно любой руководитель начинает понимать, что фраза «Доверяй, но проверяй» — это не просто набор слов. Чем раньше это произойдет, тем лучше. Важно не только создать бизнес, но и сохранить и приумножить активы предприятия, а это возможно лишь в случае ведения грамотной управленческой политики.

Планам бизнесмена создать стабильно работающее и процветающее предприятие могут помешать банальный беспорядок в учете и вседозволенность персонала, придерживающегося принципа «Все вокруг колхозное, все вокруг мое».

В этой ситуации совершенно неуместно проявлять «терпимость», не позволяющую получить представление о реальном положении дел в организации. Опасения по поводу того, что введение строгой системы управленческого контроля могут счесть за излишнюю подозрительность, не должны оправдывать царящую бесхозяйственность и бездействие. Активные, волевые действия по наведению порядка достаточно быстро принесут свои плоды и создадут благоприятные условия для дальнейшего развития бизнеса. Авторитет руководителя, способного на действенные меры в целях укрепления позиций предприятия, только повысится. Финансовая сторона этого вопроса не должна останавливать руководителя, т.к. расходы на содержание контролирующего персонала многократно окупятся благодаря реальному сокращению несанкционированных затрат. Если предприниматель заинтересован в сохранении и продуктивном использовании ресурсов и потенциала организации, в эффективном функционировании и устойчивости собственного предприятия, то сомнений в целесообразности внедрения системы контроля быть не может. Наличие внутреннего контроля является залогом порядка на всех уровнях и во всех подразделениях фирмы.

Именно контроль можно считать одним из важнейших факторов успешной деятельности, гарантией качества работы организации. Эффективность функционирования бизнеса в современных условиях очень сильно зависит от существования на предприятии налаженной системы управленческого контроля.

Под словосочетанием «управленческий контроль» следует понимать составную часть системы управления предприятием и комплекс мер, которые принимают наделенные особыми правами сотрудники организации (либо специальное подразделение — служба внутреннего аудита, контрольно-аналитический отдел или другая служба внутреннего контроля, являющаяся отдельным административным подразделением и подчиняющаяся исключительно руководителю предприятия).

При создании подразделения, осуществляющего функции контроля, необходимо определиться с кругом его задач. Практика показывает, что основными задачами подразделений такого рода являются:

**􀁑** совершенствование сложившейся системы учета и отчетности в целях более рационального использования имеющихся ресурсов;

**􀁑** осуществление документального контроля с целью проверки соответствия процессов учета действующему законодательству и бухгалтерским правилам;

**􀁑** проверка правильности определения себестоимости продукции (оказанных услуг);

**􀁑** предотвращение злоупотреблений (персонала, ответственных лиц) и санкций (со стороны налоговых и других внешних контрольных органов);

**􀁑** анализ бухгалтерской и налоговой отчетности, контроль за правильностью ее составления и своевременностью предоставления руководству компании для принятия эффективных и актуальных управленческих решений.

Можно выделить три основные функции управленческого контроля: 1) информационная, обеспечивающая нормальное функционирование предприятия благодаря достоверности и точности бухгалтерских данных; 2) профилактическая, способствующая устранению и предотвращению хищений, злоупотреблений и т.п.; 3) мобилизующая, т.е. воспитательная, стимулирующая персонал рационально использовать имущество компании и более ответственно относиться к своим обязанностям.

Состав службы внутреннего контроля руководитель определяет самостоятельно в зависимости от поставленных целей. Целесообразно включить в него аудиторов, ревизоров, работников бухгалтерии и юристов. Нужно помнить, что от опыта работы указанных сотрудников зависит качество проверок, а следовательно, и их эффективность. Молодого сотрудника, осуществляющего простой подсчет имущества, должен опекать опытный ревизор. Для того чтобы грамотно провести ревизию, выявить и устранить недостатки, недостаточно иметь опыт работы главным бухгалтером. Бухгалтерия — это совсем другая сфера, другие навыки. Если нет возможности принять в штат необходимое количество контролирующих работников, то к выполнению функций контроля можно привлекать сотрудников специальных фирм (по мере необходимости и на договорной основе), хотя на качестве проверок такой подход, конечно же, отразится, и не в лучшую сторону. Чем больше и разнообразнее опыт работы ревизора на конкретном предприятии, тем больше отдача и экономический эффект от его деятельности.

На начальном этапе работы подразделения контролерам необходимо определить фактическое состояние дел, дать экспертную оценку сложившейся ситуации, выявить отклонения от установленных норм, основанных на принципах рациональности и действующих правилах ведения учета. Следующим этапом является разработка инструкций и методологий, упорядочивающих процесс ведения учета и регулирующих строгий контроль на предприятии. Финальной же стадией внедрения управленческого контроля является ежедневный и комплексный надзор за соблюдением установленных правил и инструкций, а также выявление и устранение проблем, возникающих в уже налаженной системе контроля.

Приведем перечень основных вопросов, требующих постоянного контроля.

1. *Законность операций с наличными денежными средствами.* При проверке кассовой дисциплины очень важно подтвердить достоверность данных о наличии и обоснованности расхода денежных средств. В ходе данной ревизии следует быть предельно осторожным и соблюдать все инструкции, чтобы из проверяющего не превратиться в подозреваемого в хищении. Допустим (и такие случаи имели место на практике), ревизор просто забирает с собой часть купюр и проверяет их вне кассы, вместо того чтобы пересчитать наличные деньги в присутствии кассира. При этом он дает распоряжение кассиру пересчитать оставшиеся в кассе денежные средства, чтобы по возвращении приплюсовать изъятую сумму и сверить остаток с данными учета. Таким образом, ревизор надеется, что не будет подлога, т.к. сумма, взятая им из кассы, неизвестна, и остаток в кассе будет озвучен правильно только при отсутствии недостачи. Желание соригинальничать и сэкономить свое время может сыграть злую шутку. Если по возвращении обнаружится недостача на крупную сумму, то доказать, что растрата произошла по вине кассира, будет невозможно: контролирующее лицо совершило безосновательный и не оформленный документально вынос денежных средств из кассы, т.е. нарушило все правила и инструкции, и несет ответственность за выявленную недостачу.

2. *Законность операций по расчетному счету*.

Данный вопрос был особенно актуален в 1990-е гг., когда российская банковская система только формировалась.

Работа операциониста банка достаточно монотонна. В течение дня через его руки проходят сотни документов, каждый из которых состоит из нескольких экземпляров одинаковых платежных поручений. Раньше злоумышленники пользовались тем, что сверить идентичность всех экземпляров документа сложно и по большому счету это не контролировалось. Первый экземпляр документа, остававшийся в коммерческом банке, был выписан на одного получателя, тогда как экземпляры, отправленные в РКЦ, содержали реквизиты совершенно другого контрагента. К тому времени, пока обнаруживалось несоответствие экземпляров платежного поручения, деньги уже были обналичены, а фирма закрыта.

В настоящий момент благодаря появлению электронного документооборота подобная ситуация уже невозможна, однако преступники придумывают новые, «усовершенствованные» способы незаконного обогащения.

Известен случай, когда мошеннические действия в отношении бизнесмена были совершены его же супругой. Поставить печать в платежном поручении на списание денежных средств с расчетного счета мужа оказалось задачей несложной, так же как и подделка подписи, причем подпись была подделана так качественно, что мужчина признал ее собственноручно поставленной.

Только экспертиза доказала факт подделки документа. К сожалению, жажда наживы оказывается гораздо сильнее человеческих отношений, и людям сложно бороться с таким искушением.

3. *Проверка операций с основными средствами*.

Вероятность хищений в данном сегменте так же велика, как и при операциях с наличными денежными средствами. Недобросовестные сотрудники проявляют чудеса смекалки в деле незаконного присвоения имущества предприятия. Так, системным администратором одной строительной компании было выявлено низкое качество работы компьютеров, не соответствующее параметрам оборудования, проходящего по учету. После вскрытия системных блоков обнаружилось, что предшественник системного администратора заменил дорогостоящие детали на более дешевые, а значит, менее производительные.

4. *Проверка операций с нематериальными активами*. Особенностью этого вида имущества предприятия является отсутствие вещественно-натуральной формы. Нематериальность актива делает его еще более уязвимым. Патентование изобретений и регистрация товарных знаков может стать преградой для любителей легкого обогащения, предпочитающих использовать результаты чужого интеллектуального труда. В данном вопросе наши соотечественники еще не столь принципиальны, как их иностранные коллеги. Автор данной статьи знаком с профессором физики, которому подарили заграничную подделку его собственного изобретения. Его меньше всего волновал вопрос нанесенного ему материального ущерба, он был горд, что его детище настолько интересно людям, что его копируют даже за пределами отчизны.

5. *Проверка операции по сохранению и учету производственных запасов*. Данный вопрос является самым сложным с точки зрения контроля во многом в силу того, что сырье и материалы обладают определенными физическими характеристиками и подвержены «усушке и утряске» вне зависимости от существования преступных замыслов недобросовестных сотрудников. Здесь на помощь приходят нормы потерь, которые установлены законодательно либо устанавливаются на предприятии экспериментальным путем. Так, руководством одного из отечественных мясокомбинатов было принято решение о проведении контрольного взвешивания и замораживания до –8 °С говядины первой категории. На следующий день опытный образец был разморожен.

В результате вес продукции уменьшился на 0,6%.

Данный показатель можно считать первоначально установленной нормой, которую, конечно же, следует корректировать в ходе дальнейшей деятельности предприятия, но основа нормирования потерь при заморозке говядины этого сорта на предприятии уже имеется.

Отметим, что все опыты следует проводить только в присутствии независимого участника, т.е. контролера. В противном случае норма может быть сильно завышена (с разными, зачастую вполне безобидными целями). Установленные опытным путем нормы потерь необходимо подтвердить — в любом эксперименте всегда присутствует доля случайности, и только время расставит все на свои места. За основу можно брать лишь те данные, которые были получены в ходе целого ряда измерений и зафиксированы документально.

Определение норм опытным путем имеет еще одно неоспоримое преимущество: в процессе экспериментов мы получаем информацию об источнике возникновения затрат. Нередко факторами, влияющими на потери, являются изношенность оборудования или использование некачественных материалов. Порою достаточно сменить поврежденную деталь на новую, чтобы снизить расходы на производство и уменьшить потери.

Естественно, все вышесказанное имеет смысл только на производстве, где осуществляют ежедневный контроль в соответствии с правилами ведения бухгалтерского учета.

Довольно сложным для выявления является такое нарушение, как повторное списание денежных или материальных средств по одним и тем же расходным документам. Приведем пример из практики. Фирма запросила у контрагента, оказывавшего ей услуги за месяц до того, дубликат первичного документа якобы в связи с утерей оригинала. Контрагент пошел навстречу и оформил документ повторно, даже не сделав на нем пометки «Копия». Бухгалтерия провела акт повторно.

Операция была приостановлена лишь в результате того, что ревизор просто «узнал» документ проходивший по учету ранее. Деньги по данной «фиктивной» сделке получить не успели. Таким образом, злоупотребление было предотвращено на стадии контроля.

Бороться с подобными нарушениями можно с помощью регулярных сверок расчетов с клиентами компании, причем к сверке следует подходить не формально (итог сошелся, значит, все остальное сходится), а досконально, проверяя наличие и идентичность каждой операции.

6. *Проверка операций, связанных с финансовыми и капитальными вложениями*. Финансовые вложения в уставные капиталы и в виде займов, предоставленных другим организациям, должны быть подтверждены документально. В данном случае необходимо проверять не только само наличие ценных бумаг, но и размер фактических затрат, сформировавших их стоимость, отраженную в учете, т.е. правильность их оценки.

7. *Проверка затрат, включаемых в себестоимость оказанных компании услуг*. Особенно болезненный вопрос — предоставление транспортных услуг сторонней организацией. На каком бы расстоянии ни находился пункт назначения, в 99% случаев компания, оказывающая транспортные услуги, укажет, что машина работала как минимум семь часов, и выставит счет именно на это время. Как проверить достоверность данных поставщика услуг, если своего экспедитора в штате нет и водитель поставщика дополнительно выполняет функцию экспедитора? Только на основании путевых листов, которые необходимо требовать с перевозчика. В данном документе должно быть указано расстояние, пройденное автомобилем (особенно важно при выездах за пределы населенного пункта), отметки грузополучателей о времени доставки груза, размер автомобиля. От последнего показателя зависит стоимость часа работы машины, перевозчику выгоднее направить более крупногабаритный транспорт, чем терять доход из-за его простоя.

8. *Проверка затрат, включаемых в себестоимость оказанных предприятием услуг, и выручки от реализации услуг*. Цена, устанавливаемая компанией на свои услуги, должна быть обоснованной. Не секрет, что многие предприятия указывают чисто символическую среднестатистическую сумму доставки, тогда как фактические затраты на транспортировку товара закладывают в себестоимость продукции. В данном случае необходимо следить, чтобы объем заказа покрывал транспортные расходы и сделка не оказывалась убыточной.

9. *Проверка расчетов по заработной плате*.

Казалось бы, есть сотрудник, есть причитающееся ему вознаграждение — разве можно сделать чтото не так, как положено? Результаты большинства проверок, проводимых в организациях, не использующих системы автоматизированного учета кадров, позволяют ответить на этот вопрос положительно. Особенно показателен опыт проверок в организациях, для которых характерна высокая текучка кадров. Наличие «мертвых душ» в ведомостях на зарплату, завышенные человеко-часы у сотрудников, работающих на повременной основе, — это лишь малая часть проблем, которые выявляют только во время ревизии. Отсутствие контроля либо недостаточно тщательные проверки способны нанести предприятию серьезный урон.

В практике автора настоящей статьи имел место случай, когда в ходе проверки малого предприятия были выявлены многочисленные нарушения: премирование сотрудника на сумму депремирования в прошлом месяце, регулярное увеличение зарплаты на сумму премии предыдущего месяца. Бухгалтерия, не обращая внимания на должностные оклады, рассчитывала заработную плату исходя из последних фактических выплат. Такое вполне возможно, когда учет ведется вручную. Показательной оказалась и проверка табелей учета рабочего времени. Водители на предприятии работали одновременно и в отделе сбыта, и в отделе снабжения, соответственно, табели учета рабочего времени велись в двух подразделениях. Достаточно было просто сложить данные двух отделов, и получалось, что в общей сложности каждый водитель работал более 24 часов в сутки, и это при почасовой оплате труда. Общая сумма переплат, выявленных в течение проверки, составила более 150 тыс. руб., что сопоставимо с чистой прибылью предприятия за некоторые периоды.

10. *Проверка финансовых результатов работы подразделений предприятия.* От точности подобной проверки зависит правильность оценки работы предприятия, а следовательно, и вся дальнейшая его жизнедеятельность. Так, ошибочная оценка доходности одного из цехов малого предприятия привела к закрытию данного подразделения, после чего из-за убыточности через полгода было ликвидировано и само предприятие: недооценили важность выпускаемой цехом продукции, оказалось, что остальные товары клиенты покупали как сопутствующие, без продукции закрытого цеха спрос на остальной товар резко упал.

11. *Проверка правильности начисления налогов и своевременности их уплаты*. Данный вопрос больше касается дисциплины и умения планировать рабочее время. Достаточно зайти в любое почтовое отделение города в районе 19.00 20-го числа месяца, следующего за отчетным кварталом, чтобы понять, что вы попали в «горячую точку»: огромный хвост из отчаявшихся бухгалтерских работников всех рангов и званий и нервные почтовые работники. Казалось бы, что мешает сдать отчет по НДС всего на один день раньше в спокойной обстановке и с гарантией, что отчет принят своевременно. Мешает загруженность повседневными текущими задачами и отсутствие четкого планирования рабочего времени. Данную проблему можно решить, установив на предприятии четкие сроки сдачи отчетности и наказание за несоблюдение этих сроков.

12. *Проверка бухгалтерской и налоговой отчетности*. Вряд ли кто-то станет отрицать необходимость регулярных внутренних проверок отчетности. Налоговая проверка рано или поздно приходит на любое предприятие, и во избежание возможных финансовых санкций лучше лишний раз все перепроверить самим, чем после писать объяснительные и платить штрафы и пени.

Конечной целью проводимых мероприятий должна стать абсолютная информационная прозрачность всех происходящих на предприятии процессов. Без этого принятие верных управленческих решений носит вероятностный характер, что угрожает стабильности развития компании и зачастую приводит к плачевным результатам.

Чтобы избежать подобных неприятностей, грамотные хозяйственники организуют специальные контрольные подразделения, состоящие из опытных специалистов, еще на стадии становления своего предприятия. Они понимают, что лучше учиться на чужих ошибках, чем потерять фирму в результате собственных. Накопившийся за долгие годы опыт выявления различных нарушений позволяет систематизировать возможные злоупотребления:

**􀁑** подложные операции в сфере наличных и безналичных денежных расчетов;

**􀁑** злоупотребления в процессе приобретения и использования сырья и материалов;

**􀁑** искажение учетных данных, создание излишков сырья и материалов.

Определившись с объектами контроля, обозначим и его методики.

Одним из важнейших в цепи контрольных мероприятий является *документальный контроль*, необходимый для последующего внутреннего контроля всех сфер деятельности компании.

Работа ведется с первичными документами и компьютерными базами данных. В рамках документального контроля необходимо проверить соответствие бухгалтерских документов данным компьютерного учета, законность, достоверность и обоснованность этих данных. Следует обращать внимание на незначительные на первый взгляд факты. Любые дефекты в документах и другие косвенные признаки могут свидетельствовать о возможной фальсификации. Известен случай, когда изменение итоговых данных всего на одну копейку указало на серьезное нарушение. Выявляя источник расхождения, ревизор обнаружил несоответствие в наименовании покупателя. Более подробное расследование привело к тому, что выяснилось преднамеренное увеличение задолженности задним числом за уже несуществующим к тому времени покупателем, чей долг планировалось списать в ближайшее время в связи с невозможностью его возмещения. Расхождение в одну копейку появилось из-за погрешностей округления и указало на тщательное сокрытие достаточно значительной суммы.

Следует помнить, что на стадии проверки документов можно выявить практически любое злоупотребление. Оформить без неточностей, «без сучка, без задоринки» фиктивные документы — задача весьма сложная. Всегда остаются какие-то следы, приводящие ревизора к цели — раскрытию и предотвращению возможных злоупотреблений.

Вторым не менее важным методом контроля является *инвентаризация*, проводимая в следующих целях:

**􀁑** подтверждение существования числящихся в учетных документах остатков материальных ценностей;

**􀁑** контроль за сохранностью имущества предприятия;

**􀁑** выявление изменений в имущественном состоянии фирмы, не оформленных документально и, как следствие, не отраженных в учете.

Инвентаризация бывает двух видов: плановая, сроки проведения которой оговариваются заблаговременно, и внезапная, о сроках которой не должны знать, но к которой всегда должны быть готовы.

Практика ежемесячного проведения инвентаризации очень продуктивна, но мало кем применяема. Бытует мнение, что это слишком долгая и дорогая процедура, что нет смысла отвлекать людей от текущей работы так часто. Однако практика показывает, что смысл есть. Более того, регулярные инвентаризации приводят к тому, что на складах воцаряется порядок. Кладовщику проще аккуратно вести учет и проверять остатки ежедневно, чем в ночь перед инвентаризацией в авральном порядке пересчитывать вверенное имущество. Если инвентаризация проводится раз в год или по «особым» случаям, сознательность сотрудников склада заметно падает.

Целью ежемесячной плановой инвентаризации является подтверждение наличия остатков, числящихся в учете. Следует проверять абсолютно все подразделения, имеющие на ответственном хранении материальные ценности. Внезапная проверка не требует такого тщательного подхода. Достаточно провести выборочную ревизию на одном из складов. Такая ревизия не только дисциплинирует сотрудников всего предприятия (т.к. ждут контролеров все), но и позволяет проводить проверку, как говорится, малыми силами. Вполне достаточно одного сотрудника ревизионной службы.

Практика показала, что даже в очень запущенном случае навести порядок в складском учете можно меньше чем за полгода регулярных плановых и внезапных проверок. Данные мероприятия обойдутся компании гораздо дешевле, чем постоянная неразбериха и недисциплинированность сотрудников.

Приблизительная оценка финансового состояния компании очень характерна для предприятий среднего и мелкого бизнеса. Руководство, экономя на финансовых специалистах или службах, само того не ведая, выбрасывает на ветер крупные суммы, неэффективно используя имеющиеся ресурсы. Данную ситуацию можно сравнить с управлением автомобилем с закрытыми глазами. Правомерна ли такая добровольная потеря контроля, насколько это себя оправдывает и как определить, что ждет тебя за поворотом? Контроль организации на каждой стадии процесса управления и наличие достоверной и актуальной информации позволят не совершить ошибок, опасных для жизни предприятия.