

Слабинская И.А., д-р экон. наук, проф.,
Ткаченко Ю.А., канд. экон. наук, доц.

Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова

ВЫДЕЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СИСТЕМЕ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

tkach_y@mail.ru

Важнейшая процедура системы внутреннего контроля – учет расходов и доходов по соответствующим бизнес-процессам экономического субъекта. Учет по отдельно выделенным процессам позволяет формировать показатели, характеризующие вклад отдельных подразделений и менеджеров в общий результат экономического субъекта. Несмотря на явные преимущества учета по выделенным бизнес-процессам, в строительном комплексе такая процедура пока не нашла широкого применения. При этом основными препятствующими факторами являются: неразвитость методических аспектов к применению процедуры выделения и опасение высшего менеджмента экономического субъекта за распад в результате центробежных сил. Процедура применения учета по выделенным бизнес-процессам в значительной степени подходит вспомогательным производствам, а также филиалам экономического субъекта.

Ключевые слова: *внутренний контроль, система внутреннего контроля, бизнес-процесс.*

Введение. Одним из важнейших условий организации системы внутреннего контроля должно стать формирование информации, достаточной для сопоставления доходов и расходов по бизнес-процессам экономического субъекта [6]. Информация по бизнес-процессам позволяет формировать показатели, характеризующие вклад отдельных подразделений и руководителей в совокупный результат деятельности экономического субъекта. Выделение бизнес-процессов в общей деятельности субъекта позволяет определить ответственность за получение прибыли отдельных подразделений и повышать эффективность их работы [4]. Здесь важно организовать радикальную систему контроля, что позволит руководству экономического субъекта делегировать свои полномочия по управлению расходами подчиненным, которые могут более досконально ориентироваться в обстановке на местах. В этом случае руководство экономического субъекта выполняет функции контроля за действиями сотрудников отдельных бизнес-процессов и в целом за финансово-хозяйственной деятельностью.

Основополагающие и наиболее распространенные методы внутреннего контроля – аналитические процедуры. В системе внутреннего контроля анализ должен выполнять связующую функцию между получением информации и принятием управленческого решения. Система внутреннего контроля экономического субъекта должна анализировать степень конкуренции, рыночную конъюнктуру и динамику изменения цен на ресурсы, продукцию, а также состояние и перспективы развития компании [2]. Аналитические процедуры внутреннего контроля следует также осуществлять по выявлению отдельных факторов, повлиявших на отклонение величины

определенного показателя в выделенном бизнес-процессе [7].

Методология. Реализация проекта по организации системы внутреннего контроля может состоять из нескольких этапов.

1. Выделение ключевых бизнес-процессов.
2. Определение и оценка рисков в каждом выделенном бизнес-процессе.
3. Определение контрольных процедур, разработка рекомендаций для выделенных бизнес-процессов.
4. Мониторинг системы внутреннего контроля в целом.

Зачастую, что многие менеджеры опасаются применять процедуру учета и внутреннего контроля по выделенным бизнес-процессам. При этом важнейшими препятствующими факторами являются неразвитость методик применения этой процедуры и распад целостности экономического субъекта в результате центробежных сил.

Процедура контроля по выделенным бизнес-процессам подходит в значительной степени вспомогательным производствам, а также филиалам экономического субъекта. На промышленных предприятиях как бизнес-процессы выделяют отдельные производственные цеха, участки, бригады, возглавляемые их руководителями, которые несут ответственность за результаты их деятельности. При этом, как показало исследование российских предприятий, в сферу ответственности руководителя бизнес-процесса включаются лишь такие показатели издержек и выручки, на которые он может оказывать реальное воздействие. Сущность применения процедуры контроля по выделенным бизнес-процессам (центрам ответственности) заключается в том, что помимо целей самого экономического субъекта возникают еще цели отдельных

подразделений или групп. Цели подразделений (бизнес-процессов) должны полностью соответствовать концепции всего экономического субъекта [7].

Следовательно, часть показателей формируется для принятия управленческих решений на уровне отдельных подразделений, а другая часть – руководством экономического субъекта. Таким образом, информация распределяется по уровням принятия соответствующих управленческих решений.

Внутренний контроль по выделенным бизнес-процессам для многих промышленных компаний имеет особую существенность, обусловленную следующими факторами:

1. Отраслевые особенности (географическая отдаленность различных объектов от мест нахождения департамента управления; наличие в составе многих крупных компаний большого спектра вспомогательных и обслуживающих производств);

2. Особенности организационной структуры (разветвленность производственной деятельности экономического субъекта; наличие филиалов).

Основная часть. Рассмотрим контрольные функции по выделенным бизнес-процессам в строительной компании.

Существенное значение при выделении бизнес-процессов имеет четкое определение функций и предоставленных полномочий. Рассмотрим на примере строительной компании ООО «Стройлюкс» контрольные функции и полномочия выделенных бизнес-процессов [8].

Следующим шагом, в процессе построения системы внутреннего контроля, должно стать описание бизнес-процессов, связанных с отражением информации на существенных счетах. Основная задача описания бизнес-процессов – точно определить действия в рамках бизнес-процессов, при выполнении которых существуют риски.

Не исключено, что в одном бизнес-процессе может быть задействовано несколько структурных подразделений.

Следует отметить, что описание бизнес-процессов должно быть максимально детальным и учитывать движение отдельных документов и регламентов внутри экономического субъекта.

Внутренний регламент (Положение о внутреннем контроле) должен определять:

1. Цели и сферу деятельности службы внутреннего контроля;

2. Принципы и методы деятельности службы внутреннего контроля;

3. Статус службы внутреннего контроля, ее цель, задачи, функции, полномочия, ответственность, права и обязанности;

4. Ограничения действий службы внутреннего контроля;

5. Подчиненность и подотчетность службы внутреннего контроля [7].

Основная задача, которая должна быть решена в ходе описания бизнес-процессов, – наглядное представление всех работ, выполняемых сотрудниками подразделений, для того чтобы в дальнейшем на основании этих данных определить участки, связанные с риском возникновения недостоверной информации или существенных финансовых потерь.

Бизнес-процессы экономического субъекта следует подвергать рассмотрению на предмет существования рисков, которые могут привести к значительным финансовым потерям.

Следует отметить, что внимание нужно уделять только тем рискам, которые действительно могут привести к существенным финансовым потерям, либо исказить финансовую или управленческую отчетность.

Наиболее точно идентифицировать риски, связанные с теми или иными бизнес-процессами, можно путем анализа накопленной информации о негативных событиях (ошибки в бухгалтерской и налоговой отчетности, кражи, порча материальных ценностей), периодичности их возникновения и размере причиненного ущерба. В будущем, внедрив систему внутреннего контроля и накопив достаточное количество данных о возникших ошибках в работе подразделений, состав рисков и их существенность могут быть оценены с высокой точностью. Для наиболее существенных рисков, связанных с серьезными финансовыми потерями, разрабатываются контрольные процедуры.

В первую очередь, нами было определено, насколько рационально используются материалы, отпущенные для строительства и прочих нужд, соответствует ли это данным проектно-сметной документации [8]. Как показывает практика, отклонения от норм расхода материалов могут быть следствием различных факторов. В строительстве применяется значительный ассортимент материалов, поэтому целесообразно применять выборочный метод контрольных процедур.

Служба внутреннего контроля должна уделять внимание тем видам материалов, по которым зафиксированы наибольшие отклонения от сметного уровня, а также учитывать такой фактор, как расходы на транспортировку. Для осуществления действенного контроля за движением материалов необходимо проводить физиче-

ский контроль, а именно внезапные проверки остатков материалов на складах. При этом осо-

бое внимание уделить материалам открытого хранения (песок, гравий, щебень).

Таблица

Выделенные бизнес-процессы ООО «Стройлюкс»

Выделенный бизнес-процесс	Контрольные функции бизнес-процесса	Полномочия бизнес-процесса
Филиалы и дочерние структуры	Контроль за результатами работы филиалов и дочерних организаций	Участие в разработке бюджетов; влияние на уровень затрат и доходов
Строительные участки	Контроль за ходом, сроками и качеством строительных работ; соответствием плановых и фактических показателей по различным расходам	Участие в разработке бюджетов; влияние на уровень затрат в пределах предусмотренных проектно-сметной документацией
Вспомогательные производства	Контроль за выполнением графика поставок продукции вспомогательных производств (раствор, железобетонные изделия, арматура, энергоресурсы); уровнем фактических производственных затрат на продукцию вспомогательных производств	Участие в разработке бюджетов; влияние на себестоимость продукции вспомогательных производств; влияние на размер финансового результата за счет продаж продукции вспомогательных производств
Управление механизации строительства	Контроль за обеспечением строительства транспортом, машинами и механизмами; содержанием техники в исправном состоянии; соблюдением норм расхода топлива, запасных частей	Участие в разработке бюджетов; влияние на себестоимость работ, выполненных машинами и механизмами для собственного потребления; влияние на размер прибыли от оказания услуг сторонними организациями
Управление бухгалтерского учета и отчетности	Контроль за разработкой учетной политики строительной организации; составление финансовых отчетов; сосредоточение информации необходимой для принятия управленческих решений; за текущим обобщением и систематизацией информации и ведением бухгалтерского и налогового учета	Анализ прошлых затрат; право требовать с любого сотрудника строительной организации надлежащего документального оформления фактов хозяйственной жизни организации
Планово-экономическое управление	Контроль за планированием; соблюдением смет затрат	Разработка бюджетов по различным направлениям; формирование выводов по результатам анализа отклонений
Сметно-договорной отдел	Контроль за соблюдением правильности применения строительных норм и правил	Участие в разработке расходов различных структурных подразделений

При применении контрольных процедур внутреннего контроля материалов особое внимание следует уделить формированию уровня транспортных и заготовительно-складских расходов. Важнейшим фактором, влияющим на уровень калькуляционной статьи «Материалы», является эффективность работы вспомогательных производств строительной компании. Кроме того, необходимо анализировать, насколько рационально использованы материалы, отпущенные в строительство или другие производственные цели, и соответствует ли это данным проектно-сметной документации. При этом необходимо сопоставлять показатели пообъектного учета с данными сметных и плановых норм. Данную работу целесообразно проводить путем заполнения специального регистра, где приводятся нормативные и фактические показатели.

Как правило, внедрение контрольных процедур предполагает создание

дополнительных уровней согласования. Эффективность создаваемых процедур контроля будет зависеть от выполнения следующих факторов:

1. Четкой определенной и понятной ответственности должностных лиц за выполнение контрольных процедур;
2. Разграничения доступа к информации или действию;
3. Авторизации всех транзакций в соответствии с принятыми регламентами;
4. Наличия документально оформленного описания процедур контроля;
5. Распределения задач контроля, исполнения и принятия решений между сотрудниками.

Важно отметить, что для исполнения созданных процедур контроля необходимо их документальное оформление. Описание контрольной процедуры должно содержать следующие основные положения: цели контроля; последовательность действий;

периодичность проведения контроля; ответственный за контроль сотрудник; документ, в котором отражен факт осуществления контроля (к примеру, лист согласований).

Эффективная система внутреннего контроля предполагает тестирование контрольных процедур и оценку их качества. Тестирование системы контроля проводится по двум направлениям: соблюдение разработанных регламентов контрольных процедур; и появление ошибок в отчетности, которые не были предотвращены системой контроля.

Соблюдение разработанных регламентов оценивается путем выборочной проверки документов, в которых должен быть отражен факт контроля. В течение первого полугодия с момента внедрения системы с выделением бизнес-процессов необходимо ежемесячное тестирование процедур контроля. Это позволит исключить ошибки, допущенные при разработке. В дальнейшем тестирование системы внутреннего контроля может проводиться раз в полгода. По результатам тестирования должен составляться отчет о его результатах, который также включает рекомендации по устранению выявленных недостатков контрольных процедур.

Обеспечить строгое выполнение разработанных контрольных процедур можно путем внедрения информационных систем. Применение компьютерных технологий обработки и ведения хозяйственных операций заметно влияет на организацию системы внутреннего контроля на предприятии. Для эффективного осуществления мероприятий в области внутреннего контроля необходимо программное и техническое обеспечение, позволяющее увеличить мобильность и объективность, существенно уменьшить трудозатраты.

Целью мероприятий по данному направлению является автоматизация процессов и процедур по основным направлениям развития системы внутреннего контроля.

На сегодняшний день AuditModern – Российская программа автоматизации деятельности Служб внутреннего аудита и контроля. Базовая программа внедрения AuditModern корректируется и разрабатывается с учетом внутрифирменных особенностей и индивидуальных знаний и навыков специалистов экономического субъекта.

Выводы. Результаты деятельности системы внутреннего контроля с выделением бизнес-процессов должны быть очевидными. Основными оценочными показателями эффективности такой системы должны стать:

1. Квалификация менеджера выделенного бизнес-процесса;

2. Экономичность, определяемая затратами на выделение бизнес-процесса;

3. Степень влияния деятельности выделенного бизнес-процесса на финансовый результат и степень финансовой устойчивости экономического субъекта.

Основные задачи высшего менеджмента, отвечающего современным требованиям, можно сгруппировать следующим образом: организация и осуществление стратегического управления, мониторинг и контроль работы исполнительного менеджмента организации.

Но поскольку руководству вряд ли по силам самостоятельно выполнить весь спектр мониторинговых и контрольных функций, необходимо призывать на помощь союзников – службу внутреннего контроля с выделенными бизнес-процессами.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Слабинский Д.В. Способы выявления мошенничества и их диагностика // Белгородский экономический вестник. 2010. №2 (58). С. 71–74.

2. Жучкова Е.В. Внутренний аудит организации: задачи, методы и организационная структура службы в современных условиях хозяйствования // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2012. № 2. С. 81–85.

3. Слабинская И.А., Жучкова Е.В. Организационные аспекты создания службы внутреннего аудита в дистрибьюторских организациях // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2012. № 4. С. 141–145.

4. Слабинский Д.В. Методы манипуляции показателями прибыли: манипуляция расходами // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2012. № 3. С. 110–112.

5. Слабинский Д.В. Экономическая природа, содержание и виды корпоративного мошенничества как объект учетно-аналитического обеспечения корпоративного менеджмента // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2013. № 5. С. 135–140.

6. Ткаченко Ю.А. Направления совершенствования внутреннего контроля промышленного предприятия // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2014. № 4. С. 112–115.

7. Ткаченко Ю.А., Слабинская И.А. Практика организации внутреннего контроля промышленного предприятия // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова.

2014. № 6. С. 117–121

8. Ткаченко Ю.А., Чижова Е.Н. Внутренний контроль как инструмент стратегического управления предприятием. Белгород, 2007. 139 с.

Slabinskaya I.A., Tkachenko Y.A

ALLOCATION OF BUSINESS PROCESSES IN SYSTEM OF INTERNAL CONTROL

The most important procedure of system of internal control - the accounting of expenses and the income on the corresponding business processes of the economic subject. The account on separately allocated processes allows to form the indicators characterizing a contribution of separate divisions and managers to the general result of the economic subject.

Despite clear advantages of the account on the allocated business processes, in a construction complex such procedure didn't find broad application yet. Thus the major interfering factors are: backwardness of methodical aspects to application of procedure of allocation and fear of the highest management of the economic subject for disintegration as a result of centrifugal forces. Procedure of application of the account for the allocated business processes substantially suits auxiliary productions, and also branches of the economic subject.

Key words: *internal control, system of internal control, business process*

Слабинская Ирина Александровна, доктор экономических наук, профессор зав. кафедры бухгалтерского учета и аудита.

Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова.

Адрес: Россия, 308012, Белгород, ул. Костюкова, д. 46.

E-mail: iaslabinskaja@mail.ru

Ткаченко Юлия Александровна, кандидат, экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита.

Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова.

Адрес: Россия, 308012, Белгород, ул. Костюкова, д. 46.

E-mail: tkach_y@mail.ru