

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

# РЕАЛИЗАЦИЯ ФУНКЦИЙ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

**Сергей Иванов,**

Волго-Вятская академия государственной службы,  
Дзержинский филиал бизнес-аналитик, группа компаний «АйТи»

Внутренний контроль занимает особое место в системе управления предприятием, поскольку он представляет собой совокупность специальных знаний о принципах и методах установления законности, достоверности, экономической целесообразности финансово-хозяйственных операций в сочетании с применением специальных приемов, позволяющих вносить коррективы в хозяйственные процессы.

**Внутренний контроль** — важная составляющая системы управления предприятием, средство и механизм обеспечения эффективности его функционирования. Поэтому внутренний контроль не должен сводиться к какому-либо одному этапу управленческого цикла. Он должен быть встроен во все функции управления предприятием, обеспечивать их реализацию, а также возможность эффективной координации в процессе их выполнения.

Внутренний контроль наиболее ярко проявляется на завершающих этапах реализации функций управления предприятием. Такое его местоположение позволяет определить, достигнута ли цель функции или нет, что позволяет перейти к последующим действиям. Все звенья системы управления предприятием связываются в единое целое.

Для того чтобы быть эффективным, внутренний контроль должен быть активным. Это значит, что он не должен сводиться только к констатации обнаруженных ошибок или отклонений, а содержать в себе средства и механизмы их исправления. Данное утверждение обеспечивается за счет реализации функции коррекции внутреннего контроля.

Процесс коррекции во внутреннем контроле должен быть неразрывно связан с общей функцией внутреннего контроля на предприятии. Он должен выступать и этапом, и свойством активного внутреннего контроля.

Реализацию функции коррекции можно назвать заключительным этапом процесса внутреннего контроля. Она предполагает разработку и внедрение предложений по устранению выявленных в ходе контрольных процедур ошибок или отклонений в финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

### Ожидаемый результат

Однако прежде чем приступать к разработке корректировочных действий (реализовать функцию коррекции), предприятию необходимо определить, какой результат получен в ходе контрольных процедур, так как от этого зависит, какие решения впоследствии необходимо будет предпринять. Здесь возможны 3 принципиальных варианта:

- в ходе выполнения контрольных процедур выявляется, что функционирование объекта контроля соответствует установленным правилам, стандартам или нормам. В этом случае наиболее приемлемой для предприятия реакцией является поддержание статус-кво, т.е. сохранение состояния объекта контроля без изменения;
- в ходе выполнения контрольных процедур выявлены ошибки или отклонения от заданных правил, стандартов или норм. В этом случае возникает необходимость внесения изменений в функционирование объекта контроля (реализовать функцию коррекции);
- в ходе выполнения контрольных процедур выявляются отклонения, которые делают функционирование объекта контроля в установленных правилах, стандартах или нормах невозможным. Соответственно корректирующие действия должны быть адекватными.

**Корректирующие действия** — один из основных инструментов, позволяющий совершенствовать и улучшать систему управления предприятием. Разработка корректирующих действий по результатам контрольных процедур — необходимая мера для предприятия.

### Корректирующие действия

Процедуру разработки корректирующих действий можно представить в виде набора нескольких составляющих:

- выявление (идентификация) ошибки или отклонения;
- оценка величины ошибки или отклонения (в натуральных или денежных измерителях);
- анализ причин возникновения ошибки или отклонения;
- разработка вариантов корректирующих действий, выбор наиболее оптимального варианта, его осуществление. Менеджеры предприятия, в функции которых это входит, должны решить, когда и какие корректирующие действия им следует предпринять;
- оценка результативности и эффективности корректирующих действий.

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Корректирующие действия могут быть немедленными или основными. Немедленные корректирующие действия заключаются в исправлении ошибки или отклонения сразу после их обнаружения, в результате чего объект контроля возвращается к функционированию в нормальном режиме.

При выборе основных корректирующих действий, прежде всего, необходимо выяснить, по какой причине и насколько фактические показатели объекта контроля отклоняются от установленных правил, стандартов и норм, и только после этого принимать соответствующие корректирующие действия к источнику ошибки или отклонения.

Как пример основных корректирующих действий можно назвать изменение самих правил, стандартов или норм. Это предложение объясняется тем, что иногда ошибки или отклонения бывают результатом того, что принятые правила, стандарты или нормы ошибочны или изложены нечетко, следствием чего является их двоякое толкование и невозможность использования. В таких случаях коррекции требуют сами принятые правила, стандарты или нормы, а не рабочие процессы. Однако это достаточно трудная задача для высшего менеджмента предприятия — пересмотр ранее утвержденных правил, стандартов или норм.

Если сотрудник или подразделение допускают ошибки или отклонения, их естественной реакцией будет перекаладывание ответственности за такую ошибку или отклонение на принятые правила, стандарты или установленные нормы. Однако необходимо помнить, что если у высшего менеджмента предприятия имеется высокая степень уверенности, что принятые правила, стандарты или установленные нормы реалистичны, трактуются однозначно, необходимо отстаивать их, а корректирующие действия направить на устранение ошибок или отклонений в рабочих процессах.

К корректирующим действиям по результатам контрольных процедур можно отнести:

- направление предписания руководителю подразделения, в котором выявлены ошибки или отклонения, с требованием их устранения в определенные сроки (применяется в том случае, если контрольный орган наделен таким правом);
- подготовка предложений руководству предприятия по устранению выявленных ошибок или отклонений;
- направление претензий руководителям подразделений, в которых выявлены ошибки или отклонения (применяется в том случае, если подразделения функционируют как обособленные единицы).

Корректирующие действия не надо путать с коррекцией. Коррекция — это мероприятие, которое направлено на устранение выявленной ошибки или отклонения, а корректирующие действия направлены, в первую очередь, на устранение причин этой ошибки или отклонения.

Корректирующие действия (в том случае, если они документированы и хорошо продуманы) — важнейшее направление деятельности, улучшающей как функционирование всей системы управления, так и развитие всего предприятия в целом.

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

### Необходимые механизмы

Таким образом, система внутреннего контроля, играя важную роль в эффективном управлении предприятием, нуждается в новых механизмах.

Во-первых, необходимо разработать новые организационные механизмы управления внутренним контролем. Это связано в первую очередь с тем, что по результатам выявленных ошибок или отклонений требуется оперативно скоординировать деятельность различных структурных подразделений предприятия.

Во-вторых, необходимо выработать критерии оценки выявленных ошибок или отклонений, что позволит повысить оперативность в принятии решений по снижению уровня отклонений, более объективно определить виновников и исполнителей.

В-третьих, необходимо выработать критерии оценки результативности и эффективности корректирующих действий.

При этом одним из направлений совершенствования систем внутреннего контроля является использование методологии контроллинга. Его организационно-экономические инструменты, как показывает опыт, позволяют значительно повысить эффективность внутреннего контроля предприятия.