

УДК 336.6

---

## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ В СИСТЕМЕ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

---

**Башарова Ольга Геннадьевна**, канд. экон. наук  
**Михайлюк Анна Владимировна**, студ.

Ульяновский государственный университет, ул. Льва Толстого, 42, Ульяновск, Россия, 432017; e-mail: basharova.ol@mail.ru

*Цель:* Статья посвящена вопросам организации эффективного внутреннего контроля на предприятии, что зачастую осложняется отсутствием или избытком анализируемой информации вследствие нерационального формирования управленческой отчетности или ее отсутствия вовсе. *Обсуждение:* В предположении, что функционирование внутреннего контроля зависит от представления качественной и своевременной информации, авторы предлагают использовать управленческую отчетность в качестве источника такой информации. При этом указанный подход предполагает разработку форм управленческих отчетов, исходя из функций внутреннего контроля относительно информации об объектах, отраженной в соответствующей форме. *Результаты:* Авторами предложена модель системы управленческой отчетности применительно к функциям внутреннего контроля в организациях, применяющих позаказный метод учета затрат, исходя из предположения о наличии четырех центров ответственности. Такая модель будет способствовать получению релевантной учетно-аналитической информации в целях эффективного функционирования системы внутреннего контроля.

**Ключевые слова:** формы управленческих отчетов, функции внутреннего контроля, центры ответственности.

### 1. Введение

Актуальность вопросов, связанных с ведением внутреннего контроля, заключается в том, что на предприятиях возникает необходимость выявления неблагоприятных отклонений при совершении фактов хозяйственной жизни и принятии эффективных управленческих решений по их устранению.

Статьей 19 Федерального закона от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» диктуется обязанность по осуществлению экономическим субъектом внутреннего контроля.

Опубликованные на сайте Минфина 26 декабря 2013 г. рекомендации по организации и осуществлению экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности (Информация № ПЗ-11/2013) определяют внутренний контроль как процесс, направленный на получение достаточной уверенности в том, что экономический субъект обеспечивает:

а) эффективность и результативность своей деятельности, в том числе достижение финансовых и операционных показателей, сохранность активов;

б) достоверность и своевременность бухгалтерской (финансовой) и иной отчетности;

в) соблюдение применимого законодательства, в том числе при совершении фактов хозяйственной жизни и ведении бухгалтерского учета [1].

Эти рекомендации также содержат утверждение о зависимости функционирования внутреннего контроля от представления качественной и своевременной информации. Причем основным источником такой информации для принятия управленческих решений являются информационные системы.

В экономической литературе можно встретить понятия информационной системы в широком и узком смысле. В нашем исследовании интерес представляет термин «информационная система» в узком смысле, как информация, которая:

- формируется в процессе работы организации;
- предназначена для выполнения функций эффективного управления этим процессом;

- отвечает стандартам экономической безопасности [6].

По мнению С.А. Хмелева, такая информация как основа учетно-информационной системы предприятия формируется в бухгалтерском учете, который в свою очередь включает систему управленческого учета, позволяющую формировать оперативную информацию для принятия управленческих решений менеджерами организации.

При этом основным продуктом управленческого учета является управленческая отчетность. В экономической литературе приводятся относительно синонимичные определения термина «управленческая отчетность». На наш взгляд, самым удачным определением, всесторонне отражающим специфику данного вида отчетности, является определение, предложенное О.А. Шапоровой.

Так, в ее понимании «бухгалтерская управленческая отчетность – это система учетно-аналитической информации, содержащейся в формах отчетности, представленная в виде совокупности учетных и расчетных показателей в определенном формате, сформированная в соответствии с внутренними регламентами организации, характеризующая внутреннюю и внешнюю среду организации в целом и (или) ее сегментов и оперативно удовлетво-

ряющая информационные потребности внутренних пользователей информации» [7].

Необходимость системы управленческой отчетности в целях обеспечения эффективного функционирования внутреннего контроля экономического субъекта вызвана рядом проблем, с которыми на практике сталкиваются лица, осуществляющие контроль. К таким проблемам относятся:

- сложности при выгрузке необходимой информации из бухгалтерской программы для формирования сводных данных по объектам учета;
- несвоевременное предоставление данных работниками, отвечающими за конкретный объект учета, по запросам лиц, осуществляющих внутренний контроль;
- отсутствие аналитичности предоставленной информации по объектам, подлежащим контролю.

В этой связи целью исследования является разработка пакета управленческой отчетности применительно к функциям внутреннего контроля.

## **2. Методология исследования**

Эффективная система управленческой отчетности предоставляет пользователям различных уровней управления важную информацию о фактах хозяйственной жизни в соответствии с информационными потребностями.

При разработке системы управленческой отчетности необходимо учитывать технологические особенности производства и основные бизнес-процессы организации [4].

К тому же финансовая структура организации представляет собой совокупность центров ответственности, систематизированные данные по которым являются основой для составления пакета управленческой отчетности.

Рассмотрим модель управленческой отчетности в организациях, применяющих позаказный метод учета затрат, исходя из предположения о наличии *четырёх центров ответственности*:

- Производственно-финансовый центр (001);
- Коммерческий центр (002);
- Центр контроля инвестиций (003);
- Дирекция по экономике и финансам (004).

При такой финансовой структуре разработка и представление пакета управленческой отчетности будет выглядеть следующим образом.

Информация, формируемая по заказам, собирается в сводки (где указаны коды соответствующих центров ответственности по первичным учетным документам) и обрабатывается бухгалтерской службой. Затем обработанная информация по соответствующему центру ответственности включается в итоговые отчеты:

- отчет о закупках;

- отчет о кредиторской задолженности;
- отчет о запасах сырья и полуфабрикатов;
- отчет о произведенной продукции;
- отчет о незавершенном производстве;
- отчет о продажах;
- отчет о дебиторской задолженности;
- отчет о движении денежных средств.

Далее информация, отраженная в вышеупомянутых управленческих отчетах, используется нуждающимся в ней центром ответственности. Следует отметить, что дирекции по экономике и финансам предоставляются все формы отчетов.

Обобщающие показатели выносятся в сводный отчет путем включения необходимой для дирекции по экономике и финансам информации об объекте из соответствующего управленческого отчета.

Схема разработки и представления форм управленческих отчетов представлена на рис. 1.

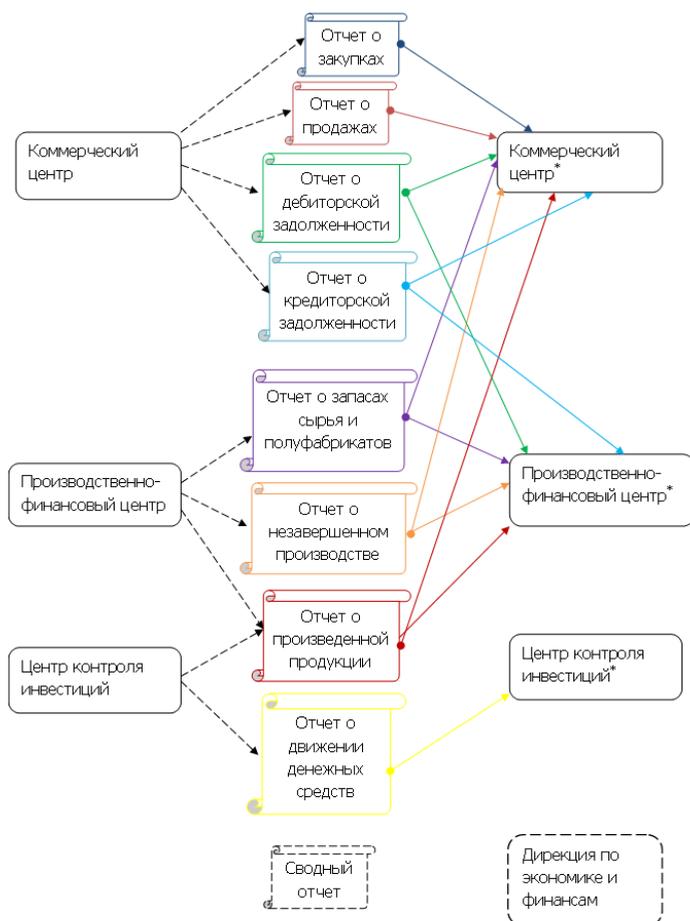


Рис. 1. Схема разработки и представления форм управленческих отчетов

### **3. Обсуждение результатов**

В целях исследования предполагается, что каждая форма управленческого отчета строится, при этом исходя из функций внутреннего контроля относительно информации об объектах, отраженной в соответствующей форме.

Так, на основании отчета о закупках происходит контроль за количеством заказов и даты их поставки, за оттоком денежных средств в связи с осуществляемыми закупками, в результате чего происходит регулирование динамики производства и закупок.

Отчет о кредиторской задолженности позволяет контролировать и анализировать политику компании по закупкам с отсроченным платежом. Как результат – планируется и анализируется отток денежных средств.

С помощью информации, представленной в отчете о запасах сырья и полуфабрикатов, дается оценка обеспеченности материальными ресурсами, контролируются объемы, цены и номенклатура приобретаемых запасов материальных ресурсов, анализируется динамика и структура запасов сырья и полуфабрикатов по продуктовым объектам, а также происходит усовершенствование периодической инвентаризации материалов и полуфабрикатов на складах. В результате осуществляется планирование и контроль обеспеченности запасами.

На основании отчета о произведенной продукции контролируется выполнение работ по заказам с учетом технологических возможностей, отслеживаются отклонения в себестоимости производимой продукции по производственным подразделениям, анализируется динамика производства и величина полной себестоимости производимой продукции и отклонений. Как результат – планируются объемы производства и, соответственно, продаж.

Отчет о незавершенном производстве дает возможность оценить динамику незавершенного производства, предупредить санкции в отношении критических заказов и контрактов. В результате дается оценка количества единиц продукции, которое будет готово к продажам.

Отчет о продажах позволяет анализировать портфель заказов, осуществлять контроль и анализ объемов и структуры сбыта, оценку степени исполнения заключенных договоров. Как результат – происходит согласование заявок на производство.

С помощью информации, представленной в отчете о дебиторской задолженности, осуществляется контроль и анализ политики продаж с отсроченными платежами, регулируется процесс по сбору просроченных платежей. В результате чего происходит адаптация процесса планирования и движения денежных средств.

Отчет о движении денежных средств дает возможность контролировать и анализировать потоки по основной, финансовой и инвестиционной деятельности.

Сводный отчет позволяет дать экспресс-оценку деятельности предприятия. На основании информации, представленной в отчете о движении денежных средств и сводном отчете, планируются и принимаются стратегические решения.

Упрощенно разработанная нами модель системы управленческой отчетности, адаптированная к функциям внутреннего контроля, представлена на рис. 2.

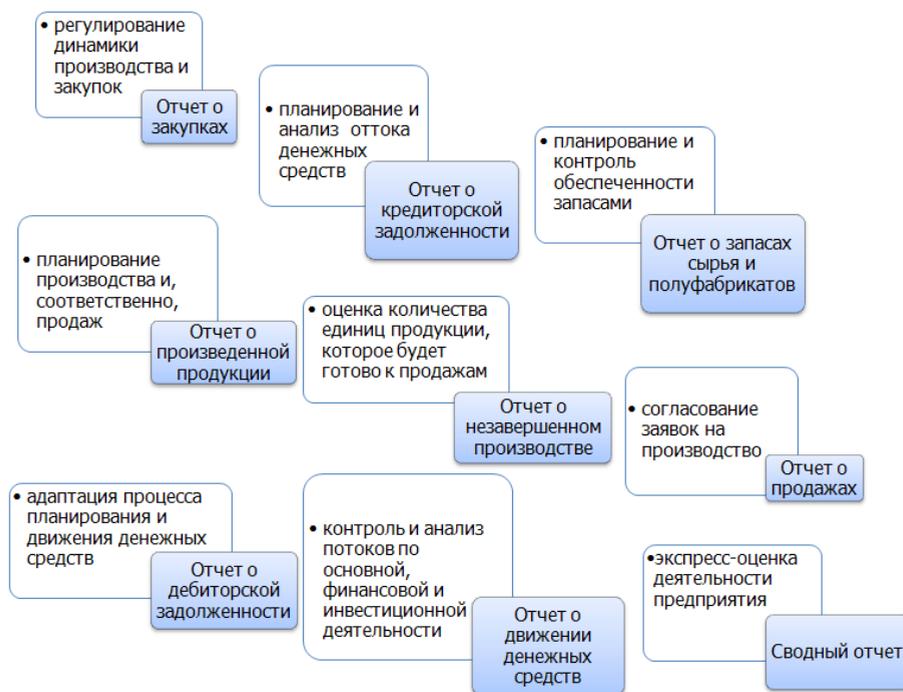


Рис. 2. Модель системы управленческой отчетности, адаптированная к функциям внутреннего контроля

#### 4. Заключение

Подводя итоги, следует отметить, что совершенствование системы управленческой отчетности по направлению организации документооборота является исходным пунктом для обеспечения лиц, осуществляющих внутренний контроль, необходимой учетно-аналитической информацией.

В результате нашего исследования разработана модель системы управленческой отчетности, позволяющей располагать релевантной учетно-аналитической информацией в целях эффективного функционирования системы внутреннего контроля.

Данную модель на практике могут применять организации, применяющие другие методы учета затрат и имеющие иное количество центров ответственности, адаптировав ее применительно к своим технологическим особенностям и финансовой структуре.

### Список источников

1. Булгакова С.В., Подобедова Н.В. Внутренняя управленческая отчетность: структура видов и форм. *Современная экономика: проблемы и решения*, 2010, по. 6, с. 138-151.
2. Вахрушина М.А. *Бухгалтерский управленческий учет*. Москва, «Олимп-П», 2010. 570 с.
3. Корнева Г.В. Принципы формирования управленческой отчетности. *Финансы. Экономика. Стратегия*, 2012, по. 1, с. 11-12.
4. Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности: Информация Минфина России № ПЗ-11/2013 (текст документа приведен в соответствии с публикацией на сайте <http://www.minfin.ru> по состоянию на 26 декабря 2013 г.).
5. О бухгалтерском учете : Федер. закон Рос. Федерации от 06 декабря 2011 г. № 402 (в ред. Федер. законов от 28 июня 2013 г. № 134-ФЗ, от 02 июля 2013 г. № 185-ФЗ, от 23 июля 2013 г. № 251-ФЗ, от 02 ноября 2013 г. № 292-ФЗ, от 21 декабря 2013 г. № 357-ФЗ и от 28 декабря 2013 г. № 425-ФЗ).
6. Слободняк И.А. Этапы формирования учетно-аналитической информации бухгалтерской управленческой отчетности. *Известия ИГЭА*, 2011, по. 5, с. 6-7.
7. Хмелев С. Комплексная учетно-информационная система предприятия, отвечающая требованиям современных систем обеспечения экономической безопасности. *РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция*, 2011, по. 1, с. 660-664.
8. Шапорова О.А., Тюхова Е.А., Куконова Н.В. Бухгалтерская управленческая отчетность как система учетно-аналитической информации. *Управление экономическими системами*, 2012, по. 43 (7), с. 16-34.

---

# MANAGEMENT REPORTING IN COMPANY INTERNAL CONTROL SYSTEM

---

**Basharova Olga Gennadiyevna**, Cand. Sc. (Econ.)

**Mikhailyuk Anna Vladimirovna**, student

Ulyanovsk State University, Lva Tolstogo st., 42, Ulyanovsk, Russia, 432017; e-mail: basharova.ol@mail.ru

*Purpose:* In the current situation, the role of effective internal control is increased. However, the process of its holding is often compounded by the lack or excess of the analyzed information that is the result of irrational management reporting or lack of it at all. *Discussion:* Assuming that performance of internal control depends on providing qualitative and up to date information, the authors suggest using of management reporting as a source of information. This approach requires creation of forms of the management reports. *Results:* The paper presents the model of management accounting in relation to the internal control functions in the company. This model greatly simplifies the process of internal control and at the same time will increase its effectiveness.

**Keywords:** internal control, management reporting, accounting information, Job-Order Costing.

## Reference

1. Bulgakova S.V., Podobedova N.V. Vnutrennia upravlencheskaia otchetnost': struktura vidov i form. *Sovremennaiia ekonomika: problemy i resheniia*, 2010, no. 6, pp. 138-151. (In Russ.)
2. Vakhrushina M.A. *Bukhgalterskii upravlencheskii uchet*. Moskva, «Olim-P», 2010. 570 p. (In Russ.)
3. Korneva G.V. Printsipy formirovaniia upravlencheskoi otchetnosti. *Finansy. Ekonomika. Strategiia*, 2012, no. 1, pp. 11-12. (In Russ.)
4. Organizatsiia i osushchestvlenie ekonomicheskim sub"ektom vnutrennego kontrolya sovershaemykh faktov khoziaistvennoi zhizni, vedeniia bukhgalterskogo ucheta i sostavleniia bukhgalterskoi (finansovoi) otchetnosti (as issued by the MF RF Information № PZ-11/2013). (In Russ.)
5. RF Federal Law «On Accounting» of December 06, 2011 № 402 (as amended by Federal Law of June 28, 2013 № 134-FZ, July 02, 2013 № 185-FZ, July 23, 2013 № 251-FZ, November, 02 2013 № 292-FZ, December, 21 2013 № 357-FZ, December, 28 2013 № 425-FZ). (In Russ.)
6. Slobodniak I.A. Etapy formirovaniia uchetho-analiticheskoi informatsii bukhgalterskoi upravlencheskoi otchetnosti. *Izvestiia IGEA*, 2011, no. 5, pp. 6-7. (In Russ.)
7. Khmelev S. Kompleksnaia uchetho-informatsionnaia sistema predpriatiia, otvechaiushchaia trebovaniyam sovremennykh sistem obespecheniia ekonomicheskoi bezopasnosti. *RISK: resursy, informatsiia, snabzhenie, konkurentsii*, 2011, no. 1, pp. 660-664. (In Russ.)
8. Shaporova O.A., Tiukhova E.A., Kukanova N.V. Bukhgalterskaia upravlencheskaia otchetnost' kak sistema uchetho-analiticheskoi informatsii. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami*, 2012, no. 43 (7), pp. 16-34. (In Russ.)