

*1-секция. Қазақстан Республикасында қаржы, салық және басқарушылық есептер теориясы мен практикасын жетілдіру теориялары*  
**Секция № 1. Совершенствование теории и практики финансового, налогового и управленческого учета в Республике Казахстан**

**АБДУАЛИ Б.М.**  
магистрант 1 курса НППМ  
КазЭУ им. Т.Рыскулова, г. Алматы

## **УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ КАК ОБЪЕКТ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА И ЕЕ РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Одна из важнейших задач любого руководителя организации – с наибольшей отдачей использовать имеющиеся в его распоряжении ресурсы для получения максимальной прибыли. Для этого необходима информация о наличии таких ресурсов. Финансовая отчетность, отражающая в полной мере хозяйственные операции и финансовое состояние предприятия, несмотря на свою информативность, не дает ответа на очень многие, крайне важные с точки зрения управления вопросы. К примеру:

- насколько эффективна будет рекламная кампания нового или усовершенствованного продукта?
- какой ассортимент производить, если есть ограничения по сырью, по мощностям, по емкости рынка?
- покупать новое, высокопроизводительное оборудование или оставить старое?

Чтобы осуществить контроль над текущей деятельностью предприятия, выполнением планов его работы, использованием трудовых ресурсов в процессе производства продукции, работ и услуг, необходима управленческая отчетность, являющаяся, по сути, результатом сбора и систематизации финансовой и нефинансовой информации.

Управленческая отчетность - это систематизированная учетно-аналитическая информация в виде учетных и расчетных показателей, представленная по внутрифирменным формам и предназначенная для внутренних пользователей с целью принятия ими

управленческих решений, не только текущего, но и стратегического характера.[1]

Составление управленческой отчетности особенно актуально в условиях, когда компаниям приходится задумываться об увеличении прибыли за счет сокращения затрат и интенсификации производства. Никто не обязывает ее составлять, но без нее очень сложно, а порой и невозможно принимать правильные решения.

Управленческая отчетность определяется целью составления. Стоит обратить внимание, что именно от целей зависит содержание управленческой отчетности, набор показателей, периодичность подготовки и предоставления информации, а также направление ее использования.

Если в отчетах отражаются показатели, которые максимально точно определяют уровень достижения конкретных, четко сформулированных и количественно выраженных целей предприятия, можно проследить, насколько правильно выполняются те или иные управленческие решения.

Детализация представляемой информации зависит прежде всего от того, на каком уровне составляется управленческая отчетность, кто является ее пользователем и на каких конкретно сведениях и показателях должно быть зафиксировано внимание исполнителя. Разработка управленческих отчетов в соответствии со стандартным форматом, утвержденным для данного предприятия, упрощает их использование на разных уровнях управления.

Следует помнить, что управленческая отчетность должна отвечать требованиям:

- целесообразности (уместность информации внутренней отчетности в отношении цели, для достижения которой она предоставлена. Неуместные сведения приводят, как правило, к принятию неверного решения);

- объективности (отсутствие каких-либо предвзятых оценок, ошибок в формировании отчетности, а также субъективного мнения об объектах управленческого учета. Поскольку содержание отчетов часто затрагивает будущее хозяйственной деятельности предприятия, при их составлении необходимо давать обоснование исходных предположений, используемых при формировании информации);

– надежности (сведения должны быть достаточно точными для определенной цели. Полная надежность, как и объективность информации, связанной с будущим, вряд ли возможна. Поэтому необходимо выделять любые области существенной неопределенности в предоставляемой информации, которая не обязательно должна быть максимально подробной. Так, например, стратегическая информация, будет значительно менее подробной и точной, чем тактическая или оперативная, хотя это не уменьшает ее ценности для руководства);

– своевременности (предоставление информации к сроку, когда она является необходимой для принятия решения);

– достаточности (управленческие отчеты должны быть максимально полными, но без лишней информации);

– сопоставимости (сопоставимость отчетных данных и показателей во времени и по подразделениям предприятия. В случае изменения базы сопоставления информации следует производить корректировку ранее представленных данных. Корректировка должна сопровождаться соответствующими пояснениями. В противном случае такие данные управленческой отчетности в процессе анализа приведут к ошибочным результатам);

– адресности (доведение сведений до ответственного руководителя и других заинтересованных лиц только при условии соблюдения степени конфиденциальности, установленной на предприятии);

– экономичности (соответствие издержек, связанных с составлением различных управленческих форм, эффекту от их использования. Это требование подтверждает, что всякая информация является ресурсом и, соответственно, имеет стоимость, которая может быть определена. Затраты на составление отчетности включают расходы на оплату услуг консультантов, приобретение программного обеспечения для расчетов по обоснованию решений, оплату труда управленческого персонала и др.).

Содержание управленческой отчетности должно соответствовать целям анализа и оперативного контроля, что делает необходимым наличие в отчетах первичной аналитической информации (об отклонениях от целей, норм и смет доходов, о ранжировании

отклонений и т.д.). Оптимальные сроки представления отчетности находятся в прямой зависимости от назначения информации и возможности принятия решения, то есть от факторов, определяющих использование отчетов в управлении.

Для оценки выполнения установленных организацией требований к системе управленческой отчетности необходим ее регулярный анализ. Этот анализ должен дать ответы на следующие основные вопросы (критерии):

- способна ли поступающая управленческая отчетность выявить имеющиеся проблемы, недостатки и найти соответствующие решения;

- поступает ли информация вовремя, т.е. располагает ли руководитель временем, необходимым для принятия решений, для того, чтобы вмешаться в неудовлетворительно протекающие процессы и скорректировать их;

- позволяет ли система управленческой отчетности предсказать возникновение проблем, дает ли она возможность сравнительного анализа с исторической информацией и данными прогнозирования;

- вся ли необходимая информация поступает к руководителю, достаточна ли она или избыточна для данного уровня управления;

- соответствует ли форма представления информации ее содержанию, удобно ли с ней работать.

Мониторинг системы управленческой отчетности представляет собой контроль степени соответствия управленческих отчетов потребностям их пользователей. При этом основные требования к системе такой отчетности остаются неизменными. В рамках предлагаемой системы контроля управленческой отчетности не предполагается оценка соответствия ведения управленческого учета методам, лежащим в основе его организации (оценка соответствия фактического учета заданным при его организации параметрам). Мониторингу подвергается только управленческая отчетность организации.

Контроль системы управленческой отчетности может осуществляться сотрудниками аудиторского, ревизионного или дру-

гого отдела организации, имеющего полномочия контроля ее финансово-хозяйственной деятельности, а также сторонними аудиторскими организациями. В связи с тем, что состав и структура управленческой отчетности в большей мере, чем состав и структура финансовой отчетности, зависят от особенностей конкретного предприятия, контроль управленческой отчетности эффективнее проводить силами сотрудников данного предприятия. При этом должна быть обеспечена их независимость от сотрудников, ведущих управленческий учет и составляющих управленческую отчетность.

В соответствии с назначением отчетов акцент при проведении процедур контроля управленческой отчетности должен быть сделан на определение степени ее полезности (включая достоверность показателей отчетности) для принятия управленческих решений.

Контроль системы управленческой отчетности организации подразделяется на два вида:

1. Контроль формальных характеристик — мониторинг содержания, адресов и сроков представления отчетов на соответствие утвержденной системе управленческой отчетности организации. В рамках данного вида мониторинга осуществляются две группы процедур:

а) сопоставление фактических параметров (реквизитов и сроков представления) управленческой отчетности с утвержденными параметрами (контроль по формальным признакам);

б) проверка правильности арифметических расчетов.

2. Контроль соответствия управленческой отчетности потребностям пользователей — контроль отчетности на соответствие задачам управления. Он включает следующие разделы:

а) мониторинг объектов и задач управления;

б) контроль состава и наличия показателей в утвержденных формах отчетности, необходимых для решения поставленных управленческих задач;

в) оценка соответствия форм отчетности уровням управления (полномочиям менеджеров — пользователей управленческой отчетности);

г) проверка адекватности отчетных периодов срокам принятия управленческих решений.

Количество информации, необходимой для аудиторской оценки достоверности управленческой отчетности, определяется внутренним аудитором на основе своего профессионального суждения. При этом он сопоставляя информацию управленческих отчетов с целями и задачами управления, устанавливает ее связь с принципами управления, к важнейшим из которых для аудита относятся: принцип делегирования полномочий, принцип целей, принцип иерархии, принцип рационализации управления, принцип использования нововведений, принцип обеспечения контроля.

Для полноты получаемой информации, по своему функциональному наполнению и роли система внутренней управленческой отчетности может охватывать следующие сферы системы управления организации:

- управление финансами;
- управление производством;
- управление качеством;
- управление затратами;
- управление сбытовой деятельностью;
- управление материально-техническим обеспечением;
- управление персоналом;
- управление маркетингом;
- управление новациями.

В данном случае задачей внутреннего аудита выступает подтверждение достоверности показателей внутренней отчетности с акцентом на эффективность и производительность и в основном касается перспектив хозяйственной деятельности организации ее структурных подразделений. Например, насколько эффективна рекламная компания нового продукта. Для этого исследуются учетная политика и процедуры, применяемые в отделе маркетинга. Здесь под производительностью понимают достижение поставленной цели, а под эффективностью - использование ресурсов на достижение этой цели.

Формируя отчетность, необходимо иметь в виду, что при разработке управленческих решений, как по всему предприятию, так

и по центрам ответственности могут быть приняты определенные допущения, касающиеся будущих периодов. В процессе функционирования предприятия необходимо непрерывно наблюдать за выполнением планов, при разработке которых использовались подобные допущения. Такой подход позволяет контролировать и оценивать управленческие решения, а также при необходимости скорректировать допущения и, соответственно, планы. Например, в условиях инфляции, как правило, предприятия сталкиваются с необходимостью вносить правки в программы, при разработке которых были приняты допущения о размерах инфляции, объявленных в начале периода соответствующими статистическими органами.

Стоит также упомянуть о соблюдении сроков представления отчетности. Регулярная оперативная отчетность, предоставляемая всеми службами и подразделениями в бухгалтерию, согласно установленному графику документооборота, отражает их ежедневную хозяйственную деятельность и, таким образом, повышает эффективность внутреннего аудита. В то же время, оценка производительности предприятия и эффективности его деятельности не может быть полноценной лишь по ежедневным и еженедельным отчетам. Более детализированная информация, учитывающая общий объем выполненных работ (услуг), затраченные ресурсы (материальные, человеческие, финансовые), отражается в ежемесячных и ежеквартальных отчетах. Эта промежуточная управленческая отчетность позволяет прогнозировать деятельность организации на будущий период.

Для целей управления, связи с финансовой отчетностью, оценки отклонения между прогнозированными и отчетными показателями составляется годовая управленческая отчетность. Данные, собранные кумулятивным способом на счетах управленческого учета и сверенные с итоговыми показателями финансовой отчетности, способствуют повышению доверия внутренних аудиторов к управленческой отчетности.

Таким образом, система управленческих отчетов в целом должна охватывать все объекты управления в организации и быть полезной при принятии управленческих решений. Соответствен-

но, система внутреннего нормативного контроля процессов подготовки и представления управленческой отчетности должна быть гармонизирована с корпоративными (внутренними) стандартами предприятия. Такая система позволит обеспечивать оперативное получение достоверной информации, необходимой для корректировки стратегии и тактики управления предприятием, упорядочить и связать все функции и сферы управления организацией.

### Литература

1. Попов А.Н. Управленческая отчетность: критический анализ существующих подходов и определений // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 6 (часть 3). – стр. 753-757;
2. Керимов В.Э. Управленческий учет. Москва, ИНФРА-М, 2001. - 246 с.
3. Кеворкова Ж.А. Внутренний аудит. Москва, Юнити, 2013.-319с.
4. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник для вузов. Москва, Финстатинформ, 2002. - 533 с.
5. Гусева Е.Э. Управленческая отчетность и ее использование для принятия управленческих решений // Современный бухучет. – 2005. – № 1. – С. 20–26.
6. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. Москва, Аудит, ЮНИТИ, 2004. - 390 с.
7. Галкина Е.Б. Организация мониторинга систем управленческой отчетности/Управленческий учет. №4.-2006.
8. Толковый словарь экономических терминов / Под ред. А.С. Миллера. – М.: Гарант, 2009. – 497 с.
9. Юдина Л. Н. Управленческая отчетность организации / Л.Н. Юдина // Все для бухгалтера. – №15. – 2007. С. 17–24. 10. Зотов Ф.П., Семенцов А.Б. Современный внутренний аудит в управлении качеством: методология, практика, развитие теории// Монография.-ФГБОУ ВПО «Уральский государственный лесотехнический университет»-2012.-138с.
11. Жакипбеков С.Ж. Стандарты – аудиторские доказательства внутреннего аудита предприятия//Бухгалтерский учет и аудит, №5, 2003.