

**Тема 12. Оценка
эффективности бизнеса и
система внутреннего
контроля предприятия**

Сегменты бизнеса.

Организационная структура организаций в последние десятилетия стала формироваться с учетом производства определенного типа продукции или услуг и соответствующих им функциональных служб. Часть предприятия, которая работает на внешнего потребителя или представляющая относительно самостоятельное структурное подразделение, называют «сегментом».

Принято выделять два типа сегментов: операционный и географический. По ПБУ 12/ 2000 данные сегменты характеризуются следующим образом.

- Операционный сегмент – часть деятельности организации по производству определенного товара, выполнению определенной работы, оказанию определенной услуги или однородная группа товаров, работ, услуг, которая подвержена рискам и получению прибылей, отличным от рисков и прибылей по другим товарам, работам, услугам или однородным группам товаров, работ, услуг.

- Географический сегмент - часть деятельности организации по производству определенного товара, выполнению определенной работы, оказанию услуг в определенном географическом регионе деятельности организации, которая подвержена рискам и получению прибылей, отличным от рисков и прибылей, имеющих место в других географических регионах деятельности организации.

На сегменты обоснованно можно отнести доходы и расходы, определить финансовый результат.

Доход сегмента складывается из доходов, которые непосредственно можно отнести на сегмент и части общей выручки, которая обоснованно может быть отнесена на сегмент.

Доход операционного сегмента – выручка от продажи определенных товаров, выполнения определенных работ, оказания определенных услуг.

Доход географического сегмента – выручка от производства товаров, выполнения работ, оказания услуг в определенном географическом регионе деятельности.

правила построения отчетности по сегментам для внешних пользователей.

Порядок составления бухгалтерской отчетности по сегментам для внешних пользователей регламентирован ПБУ 12/2000 "Информация по сегментам", утвержденный приказом Министерства финансов РФ от 27.01 2000 г. № 11н .

В числе международных стандартов финансовой отчетности (МСФО), к которым постепенно приближается российский бухгалтерский учет, аналогичный стандарт существует. Это МСФО №14 "Сегментарная отчетность", которым определяется порядок формирования отчетности о сегментах бизнеса в странах с рыночной экономикой.

Для оценки условий и результатов деятельности сегментов за истекший период должна составляться отчетность. Отчетность, сформированная по отдельным сегментам бизнеса, называют сегментарной отчетностью.

Отчетность по сегменту должна содержать следующие показатели:

- выручку от продаж, в т. Ч. от продажи внешним покупателям и от операций с другими сегментами или иных доходов от основной деятельности;
- балансовую величину используемых активов (в абсолютном или относительном выражении по отношению к активам организации в целом);

- общую величину обязательств сегмента;
- общую величину капитальных вложений в основные средства и нематериальные активы;
 - общую величину амортизационных отчислений по основным средствам и нематериальным активам.
 - принципы трансфертного ценообразования (трансфертная цена - внутренняя цена передачи продуктов и услуг одним сегментом другому сегменту), применяемые в организации между ее сегментами.

сегментарной отчетности:

1. должна быть конкретной и адресной.
2. должна быть оперативной;
3. должна охватывать главное, все то, что приближает к поставленной цели деятельности сегмента;
4. иметь удобную форму представления;
5. содержать информацию полезную для дальнейшей работы менеджерам;

6. содержать минимальный объем информации, на основе которого можно принимать рациональные управленческие решения и осуществлять конкретные действия;

7. периодичность составления отчетности должна определяться целями и задачами сегмента;

8. позволять осуществлять управлять отклонениями, способствовать выявлению факторов роста прибыли или причин возникновения убытков по каждому сегменту.

9. затраты на подготовку сегментарной отчетности не должны превышать экономический эффект от ее использования.

Система внутреннего контроля.

Структура предприятия представляет собой сложную систему, состоящую из совокупности взаимосвязанных подразделений. Для повышения эффективности деятельности предприятия необходимо устанавливать персональную ответственность руководителей структурных подразделений за результаты деятельности.

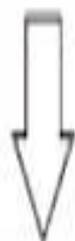
руководителей должно определяться существующей организационно – технической структурой и системой управления, с учетом механизма учета ответственности руководителей за свою работу по таким направлениям, как: планирование, учет и контроль.

Производственное подразделение, являющееся сегментом предприятия, руководитель (менеджер) которого отчитывается за определенный участок работы, будем называть «центром ответственности».

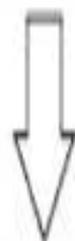
В условиях нарастающей конкуренции существенно актуализируются проблемы повышения эффективности внутреннего контроля производственных предприятий, в т.ч. и мукомольных производств. Подтверждает это и вступающий в силу с 1 января 2013 г. Федеральный закон от 06.12.11 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете». Статья 19 закона прямо указывает, что экономический субъект обязан организовать и осуществлять внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни.

В соответствии с Федеральным
правилом (стандартом) № 8
«Понимание деятельности
аудируемого лица, среды, в которой
она осуществляется, и оценка рисков
существенного искажения
аудируемой финансовой
(бухгалтерской) отчетности» система
внутреннего контроля включает
элементы, представленные на рис. 1.

ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ



Контрольная
среда



Процесс
оценки рисков
аудируемым лицом



Информационные системы,
связанные с целями
подготовки финансовой
(бухгалтерской) отчетности



Контрольные
действия



Мониторинг
средств контроля

Очень важно, чтобы организация системы внутреннего контроля была ориентирована на взаимосвязь «объект - субъект» и «субъект – субъект».

В таблице на следующем слайде представлены основные центры, которые, по нашему мнению, необходимо выделить на мукомольном предприятии для наделения их контрольными действиями и ответственностью.

Объект контроля	Субъект контроля	Регламентные процедуры контроля	Ожидаемые результаты контроля	Коррекционные действия	Взаимодействие субъекта контроля с субъектами контроля других подразделений
1	2	3	4	5	6
Контроль качества: лаборатория	Начальник лаборатории; лаборант смены	Органолептический контроль; лабораторные анализы; расчетные процедуры	Качество сырья и готовой продукции соответствует ГОСТу; помогая партия составлена исходя из фактического количества и качества зерна	В зависимости от причин несоответствия: проверка оборудования; проверка условий хранения	Начальник ремонтного цеха; начальник мельницы; начальник элеватора; начальник склада
Контроль процесса хранения сырья: элеватор; склад; коммерческий отдел	Начальник коммерческого отдела; начальник лаборатории; начальник склада; материально-ответственные лица; начальник элеватора и начальник склада готовой продукции	Термометрический анализ, обсорные проверки инвентаризация; лабораторные анализы; наблюдение; отпуск сырья в соответствии с рассчитанной рецептурой помогающей партии	Остаток сырья на складе (элеваторе) позволяет обеспечить непрерывность процесса производства	Планирование закупок, текущий контроль наличия зерна	Начальник коммерческого отдела
			Данные о фактическом количестве сырья соответствуют данным бухгалтерского учета	Инвентаризация; выявление причин, виновных лиц	Главный бухгалтер; руководитель
			Условия хранения сырья соответствуют требованиям	Движение и сепарирование зерна в силосах	Начальник лаборатории
			Естественная убыль возникает только в пределах норм	Проверка условий хранения зерна; предварительная проверка зерна при приемке	Начальник лаборатории; главный бухгалтер
			Отсутствуют факты нерационального использования материальных ресурсов	Проверка оборудования; проверка правильности расчета помогающей партии	Главный инженер; главный механик; технолог; начальник лаборатории
Контроль процесса производства: зерноочистительное отделение; размольное отделение	Начальник мельницы	Наблюдение; взвешивание; инвентаризация	Отсутствуют простои оборудования	Контроль и координация работы начальников смен; контроль работы оборудования	Начальник ремонтного цеха
			Правильно организован процесс очистки, замочки, кондиционирования сырья	Проверка правильности замочки и облюдения отвала живания зерна; выявление и устранение причин нарушений	Начальник лаборатории
			Соблюдаются нормы времени по каждому этапу очистки зерна	Контроль технологических процессов; выявление и устранение причин нарушений	Главный технолог; главный инженер; начальник лаборатории
			Выход готовой продукции соответствует базовым и фактическим выходам	Контроль и настройка оборудования; контроль качества зерна	Начальник лаборатории
			Отсутствует необоснованный расход воды, электроэнергии	Выявление и устранение причин перерасхода	Начальник ремонтного цеха; главный инженер
			Правильно взвешены нормовые зернопродукты, отходы	Текущий контроль качества и количества получаемых отходов	

Объект контроля	Субъект контроля	Регламентные процедуры контроля	Ожидаемые результаты контроля	Коррекционные действия	Взаимодействие субъекта контроля с субъектами контроля других подразделений
1	2	3	4	5	6
			Негодные отходы, полученные в результате очистки, не содержат зерен пшеницы, которые можно использовать в размольном отделении или отнести к возвратным отходам	Контроль работы оборудования; контроль качества на разных этапах очистки	Начальник ремонтного цеха; главный инженер; начальник лаборатории
Контроль обслуживания производства: ремонтный цех; электроцех; котельная	Главный инженер; главный механик	Наблюдение, в т.ч. видеонаблюдение; профилактические работы по ремонту оборудования	Определение технического состояния оборудования (зерноочистительного, размольного, лабораторного, автоматических весовых дозаторов); составление дефектных ведомостей; рационально организован расход воды, электроэнергии; отсутствуют простои оборудования	Настройка и ремонт оборудования	Начальник мельницы; начальник лаборатория; начальник склада; главный инженер
Контроль сбыта: склад готовой продукции; коммерческий отдел	Начальник лаборатории; начальник коммерческого отдела	Инвентаризация материальных ценностей на складе; инвентаризация расчетов с покупателями; согласование актов сверки расчетов; мониторинг цен на рынке; контроль качества; маркетинговые исследования	Помещение склада соответствует санитарно-техническим нормам; фактическое количество готовой продукции соответствует данным учета; качество готовой продукции соответствует ГОСТу; отсутствует необоснованная документами отгрузка продукции; ежедневный обмен информацией о наличии видов и количестве готовой продукции	Приведение помещений в соответствие с нормами; текущий контроль; инвентаризация	Начальник лаборатории; главный бухгалтер; руководитель
Управление организацией: административный отдел	Директор; финансовый директор	Наблюдение; экономический анализ	Мониторинг показателей финансово-хозяйственной деятельности, контроль бизнес-процессов	Анализ факторов, влияющих на финансовые результаты; принятие управленческих решений	Все субъекты предприятия
Финансовый контроль: экономический отдел; бухгалтерия	Главный бухгалтер; экономист	Ведение учета и оборотная проверка счетов учета затрат; составление отчетности; проверка правильности распределения косвенных затрат; экспресс-проверка ведения учета автоматизированным способом; анализ доходов и расходов; проверка правильности калькулирования себестоимости продукции	Факты хозяйственной деятельности своевременно и в полном объеме отражены в документах и правильно разнесены по счетам учета; показатели оперативной и бухгалтерской отчетности достоверны	Выявление и устранение причин нарушений; проведение инвентаризаций для подтверждения достоверности показателей бухгалтерской отчетности; проверка на обоснованность применяемого метода калькулирования себестоимости продукции	

Основные типы ЦО и критерии их деятельности.

На предприятии управление затратами осуществляется по предприятию в целом и по центрам ответственности (ЦО).

ЦО - это сегмент внутри предприятия, во главе которого стоит ответственное лицо, принимающее решения.

Деление предприятия на центры ответственности позволяет:

- 1) использовать специфические методы управления затратами с учетом особенностей деятельности каждого подразделения предприятия;
- 2) увязать управление затратами с организационной структурой предприятия;

- 3) децентрализовать управление затратами, осуществляя его на всех уровнях управления;
- 4) установить ответственных за возникновение затрат, выручки, прибыли.

Характерные особенности системы управления затратами по центрам ответственности:

- 1) определение области полномочий и ответственности каждого менеджера: менеджер отвечает только за те показатели, которые он может контролировать;
- 2) персонализация документов внутренней отчетности;
- 3) участие менеджеров центров ответственности в подготовке отчетов за прошедший период и планов на предстоящие периоды.

Центры Ответственности, можно классифицировать по некоторым признакам:

- функции, выполняемые центром ответственности;
- объем полномочий и ответственности.

ЦО по принципу выполняемых ими функций делятся на основные и вспомогательные.

Основные ЦО непосредственно изготавливают продукцию, выполняют работы, оказывают услуги потребителям. Их затраты напрямую относят на себестоимость продукции.

К управленческим относятся ЦО, осуществляющие функции управления предприятием.

Вспомогательные ЦО участвуют в производстве косвенно, оказывая услуги, выполняя работы или изготавливая продукцию, предназначенную не для потребителя, а для основных ЦО.

**Классификация центров ответственности:
центр затрат, центр доходов, центр прибыли,
центр инвестиций.**

Центр затрат (ЦЗ) - подразделение, руководитель которого отвечает за затраты, ЦЗ могут входить в состав других, более крупных ЦО, Центры затрат можно разбить на центры регулируемых, произвольных (частично регулируемых) и слабо регулируемых затрат.

Для центра регулируемых затрат существует оптимальное соотношение между затратами и выпуском.

Для центра произвольных затрат не существует оптимального соотношения между затратами и результатами деятельности.

Центр слабoreгулируемых затрат отличается от центра произвольных затрат тем, что руководство предприятия практически не может повлиять на величину затрат таких центров и принимает ее как заданную величину.

Центр прибыли (ЦП) - подразделение, руководитель которого отвечает как за затраты, так и за прибыли. Менеджер центра прибыли контролирует цены, объем производства и реализации, а также затраты, поэтому основным контролируемым показателем является прибыль. ЦП может состоять из нескольких центров затрат (предприятия, входящие в состав объединения, имеют цеха, участки).

руководитель которого отвечает не только за выручку и затраты, но и за капиталовложения. Примером может служить дочернее предприятие, имеющее право инвестировать собственную прибыль.

Цель ЦИ не только получение максимальной прибыли, но и достижение максимальной рентабельности вложенного капитала, максимальной доходности инвестиций, увеличение акционерной стоимости.

ЦИ можно рассматривать как совокупность центра затрат и центра

Управление затратами ЦИ осуществляют при помощи операционного бюджета, отчета о его исполнении, баланса и отчета о денежных потоках. Оценка эффективности функционирования ЦИ осуществляется путем расчета традиционных аналитических показателей и дисконтированием денежных потоков.

Поскольку обычно центром инвестиций является предприятие, то отчетность представляет собой традиционную финансовую отчетность предприятия.

Информация об ответственности за издержки определяется в сопоставлении со сметами или нормативными издержками, когда сметы неэффективны или не могут отразить величину контролируемых издержек. Сметы хороши для контроля накладных издержек, нормативы - для контроля прямых издержек. Но в реальной действительности возможны иные решения. Планы-сметы издержек составляются по ЦО как лимит расходов на определенный период детализацией по статьям. На основе смет чаще всего контролируют издержки в производственных, обслуживающих, управленческих подразделениях при их относительной стабильности.

При составлении планов смет, предназначенных для контроля накладных расходов, необходимы:

- 1) описание центров ответственности, назначение лиц, ответственных за контроль издержек, имеющих право планировать и контролировать издержки каждого подразделения;
- 2) определение статей издержек (сметных статей), за которые несет ответственность конкретный руководитель;
- 3) применение таких методов составления сумм, какие руководитель подразделения может потратить по каждой статье сметы при любых обстоятельствах; применение рабочего плана счетов аналитического управленческого учета, позволяющего получать информацию о фактических издержках по всем статьям, предусмотренным планами-сметами.

Спасибо за внимание!