

## 7.2. МЕТОДИКА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ И ФОРМИРОВАНИЯ ОТЧЕТНОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Глинская О.С., к.э. н., доцент кафедры экономики и аудита Автономной некоммерческой организации высшего профессионального образования Центросоюза РФ «Российский университет кооперации», Волгоградский кооперативный институт (филиал);

Голубятникова О.Н., аспирант Автономной некоммерческой организации высшего профессионального образования Центросоюза РФ «Российский университет кооперации»;

Шохнех А.В., д.э.н., профессор кафедры экономики и аудита Автономной некоммерческой организации высшего профессионального образования Центросоюза РФ «Российский университет кооперации», Волгоградский кооперативный институт (филиал)

Рассматривается методика внутреннего контроля управления затратами и формирования отчетности в управленческом учете. Контроль формирования классификации затрат осуществляется в зависимости от их отношения к действующим и нормам, нормативам, лимитам и стандартам.

С позиции внутреннего контроля представляется эталон процесса формирования управленческой отчетности для ключевых менеджеров.

Управленческая деятельность экономических субъектов тесно связана целями, функциями, процессом управления, работой и распределением основных полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются горизонтальными и вертикальными связями. Горизонтальные связи определяют согласования и являются одноуровневыми. Вертикальные связи показывают отношения подчинения. В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как полномочия: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам экономического субъекта выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого ап-

парата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

Увеличение количества элементов и уровней в системе неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

С позиции внутреннего контроля к структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования управленческой деятельности, разработке которых было посвящено немало работ отечественных авторов в дореформенный период. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом.

1. Организационная структура управления должна отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.
2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.
3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.
4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.
5. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

Процесс организации и поддержания системы внутреннего контроля может осуществляться как высшим органом организаций, так и специально создаваемыми для этих целей подразделениями внутреннего контроля. Создание специальных подразделений системы внутреннего контроля целесообразно для координации построения эффективной системы.

Организация системы внутреннего контроля должна определяться следующими задачами:

- документирование ключевых существующих и новых финансовых процессов, оценка рисков и внедрение процедур внутреннего контроля;
- разработка предложений по оптимизации финансовых процессов и документооборота;
- рекомендации по снижению рисков и негативных эффектов их воздействия;
- мониторинг эффективности внедренных процедур внутреннего контроля на периодической основе;
- взаимодействие с высшим органом экономического субъекта по вопросам выстраивания системы внутреннего контроля.

По нашему мнению, внутренний контроль – это действия направленные на выявление отклонений от установленных внутренних и внешних регламентов, вы-

явление факторов, влияющих на повышение эффективности деятельности и уровня стабильности.

Внешние регламенты – это законодательство страны, внутренние – разработанные и утвержденные организационно-правовые локальные документы.

В правиле (стандарте) № 8 «Понимание деятельности аудируемого лица, среды, в которой она осуществляется, и оценка риска существенного искажения аудируемой финансовой (бухгалтерской) отчетности» определяется система внутреннего контроля, которая включает следующие элементы:

- контрольная среда;
- процесс оценки рисков аудируемым лицом;
- информационная система, в том числе связанная с подготовкой финансовой (бухгалтерской) отчетности;
- контрольные действия;
- мониторинг средств контроля.

Главный фактор, «задающий» возможные контуры и параметры структуры управления, – сам экономический субъект. Известно, что экономические субъекты различаются по многим критериям. Так структура управления крупными экономическими субъектами более сложна по сравнению с той, какая нужна небольшому экономическому субъекту, где все функции менеджмента подчас сосредоточиваются в руках одного-двух членов экономического субъекта (обычно руководителя и бухгалтера), где соответственно нет необходимости проектировать формальные структурные параметры.

По мере роста экономического субъекта, а значит, и объема управленческих работ, развивается разделение труда, и формируются специализированные звенья (по управлению персоналом, производством, финансами, инновациями и т.п.), слаженная работа которых требует координации и контроля. Построение формальной структуры управления, определяют роли, связи, полномочия и уровни, становится императивом.

Внутренний контроль системы показателей формируемых экономическими субъектами особенно актуален на этапе оценки управления затратами и формирования управленческой отчетности в системе управленческого учета.

Среди качественных показателей деятельности экономического субъекта важное место занимает себестоимость продукции. В синтетическом показателе отражаются многие стороны производственной и финансово-хозяйственной деятельности организации. От уровня себестоимости продукции зависит объем прибыли и уровень рентабельности. Чем экономичнее экономический субъект использует трудовые, материальные и финансовые ресурсы при изготовлении изделий, выполнении работ и оказании услуг, тем значительнее эффективность производственного процесса, тем больше будет прибыль.

Исчисление себестоимости продукции необходимо для:

- оценки выполнения плана по данному показателю и его динамики;
- определения рентабельности производства и отдельных видов продукции;
- осуществления внутрихозяйственного хозрасчета;
- выявления резервов снижения себестоимости продукции;
- определения цен на продукцию;
- расчета экономической эффективности внедрения новой техники, технологии и организационно-технических мероприятий;
- обоснования решения о производстве новых видов продукции и снятии с производства устаревших изделий и т.д.

В управленческом учете целью любой классификации затрат должно быть оказание помощи руководителю в принятии правильных, рационально обоснованных решений. Поэтому суть процесса классификации затрат заключается в выделении той части затрат, на которую может повлиять управляющее звено.

Исследования показывают, что классификация затрат, применяемая в управленческом учете для осуществления бизнес-процессов следующая:

- принятия управленческих решений – затраты явные и альтернативные, релевантные и нерелевантные, эффективные и неэффективные;
- прогнозирования – затраты краткосрочного и долгосрочного периодов;
- планирования – затраты планируемые и непланируемые;
- нормирования – затраты в пределах установленных стандартов, норм и смет и по отклонениям от них;
- организации – затраты по местам и сферам их возникновения, функциям деятельности и центрам ответственности;
- учета – затраты в разрезе экономических элементов и статей калькуляции, одноэлементные и комплексные, постоянные и переменные, основные и накладные, прямые и косвенные, текущие и единовременные;
- контроля – затраты контролируемые и неконтролируемые;
- регулирования – затраты регулируемые и нерегулируемые;
- стимулирования – затраты обязательные и поощрительные;
- анализа – затраты фактические, плановые, стандартные и нормативные, полные и частичные, общие и структурные.

Для принятия управленческих решений прежде всего имеет значение подразделение затрат на явные и неявные (альтернативные).

Явные затраты – это предполагаемые затраты, которое должен нести экономический субъект при выполнении производственной и коммерческой деятельности.

Затраты же, обусловленные отказом от одного товара в пользу другого, называют альтернативными (вмененными) затратами. Альтернативные затраты возникают в случае ограниченности ресурсов. Если ресурсы неограниченны, вмененные издержки равны нулю.

В зависимости от специфики принимаемых решений затраты целесообразно подразделять на релевантные и нерелевантные. Релевантными (т.е. существенными, значительными) затратами можно считать только те затраты, которые зависят от рассматриваемого управленческого решения.

На результаты принимаемых решений существенное влияние может оказать деление затрат на эффективные и неэффективные.

Эффективные затраты – это производительные затраты, в результате которых получают доходы от реализации тех видов продукции, на выпуск которых были произведены эти затраты. Неэффективные затраты – это затраты непроизводительного характера, в результате которых не будут получены доходы, так как не будет произведен продукт. Неэффективные затраты – это потери на производстве.

Экономический субъект, который стремится максимизировать свою прибыль, должен так организовать производство, чтобы затраты на единицу выпускаемой продукции были минимальны. В выполнении этой задачи большую роль играет процесс прогнозирования, в ходе которого затраты экономического субъекта по критерию времени рассматриваются в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Принятые управленческие решения не могут быть осуществлены, если они не будут иметь непосредственные связи с процессом планирования, в ходе кото-

рого предполагаемые затраты, рассматриваются с точки зрения возможности их охвата планом. В этих целях затраты экономического субъекта необходимо подразделять на планируемые и непланируемые.

К планируемым затратам относятся производительные расходы, обусловленные его хозяйственной деятельностью и предусмотренные сметой затрат на производство. Они в соответствии с нормами, нормативами, лимитами и сметами включаются в плановую себестоимость продукции.

Непланируемые затраты – это непроизводительные расходы, которые не являются неизбежными и не вытекают из нормальных условий хозяйственной деятельности. Эти расходы считаются прямыми потерями и поэтому в смету затрат на производство не включаются.

В управленческом учете большое значение имеет классификация затрат в зависимости от их отношения к действующим и нормам, нормативам, лимитам и стандартам. По данному признаку все затраты, включаемые в себестоимость продукции, группируются в разрезе установленных норм, действующих на начало текущего месяца, и по отклонениям от действующих норм, возникшим в процессе производства. Такое деление затрат лежит в основе нормативного учета и является важнейшим средством текущего оперативного контроля на уровне издержек производства.

Процесс управления экономическим субъектом невозможен без четкой его организации. Она составляет основу повседневной управленческой деятельности. В процессе организации формируются структуры управления, определяются места и сферы возникновения затрат, а также ответственные за их осуществление и поведение лица.

Затраты целесообразно также группировать и учитывать в разрезе производств, цехов, участков, отделов, бригад и других структурных подразделений, то есть по центрам возникновения. Такая группировка затрат позволяет организовать внутренний хозрасчет и определить производственную себестоимость продукции. По данному признаку затраты можно подразделять на снабженческо-заготовительные, производственные, сбытовые и организационно-управленческие. Такая группировка затрат позволяет организовать функциональный учет, при котором затраты вначале собираются в разрезе сфер и функций деятельности, а только потом – по объектам калькуляции.

Все предпринимаемые меры, направленные на осуществление управленческой деятельности, могут быть сведены на нет, если на и не будет функционировать эффективная система учета. Для осуществления учетных процедур затраты группируются по составу, экономическому содержанию, роли в технологическом процессе изготовления продукции, отношению к объему производства, способу и времени включения в себестоимость продукции и т.д.

По составу затраты подразделяются как одноэлементные и комплексные.

Одноэлементными называются затраты, состоящие из одного элемента – материалы, заработная плата, амортизация и др. Эти затраты независимо от места их возникновения и целевого назначения не делятся на различные компоненты.

Комплексными называются затраты, состоящие из нескольких элементов, например, общепроизводственные и общехозяйственные расходы, в состав которых вхо-

дит заработная плата соответствующего персонала, амортизация зданий и другие одноэлементные затраты.

По экономическому содержанию затраты классифицируются по экономическим элементам и статьям калькуляции.

Экономическим элементом принято называть первичный однородный вид затрат на производство и реализацию продукции, который на уровне я невозможно разложить на составные части.

В соответствии с ПБУ 10/99 «Расходы организации» установлен единый для всех перечень элементов затрат, включающий:

- материальные затраты;
- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизацию;
- прочие затраты.

Поэлементная группировка затрат показывает, сколько произведено тех или иных видов затрат в целом за определенный период времени независимо от того, где они возникли и на производство какого конкретного изделия они использованы. Однако классификация затрат по экономическим элементам не позволяет исчислить себестоимость отдельных видов продукции, установить объем затрат конкретных структурных подразделений.

Для решения этих задач применяют классификацию затрат по статьям калькуляции. Она позволяет определить назначение расходов и их роль, организовать контроль над ними, выявлять качественные показатели хозяйственной деятельности как в целом, так и его отдельных подразделений, установить по каким направлениям необходимо вести поиск путей снижения издержек производства. На основании этой группировки строится аналитический учет затрат на производство, составляется плановая и фактическая калькуляция себестоимости отдельных видов продукции.

В выборе системы управленческого учета можно выделить группировку затрат по отношению к приращению объема производства. По данному признаку затраты подразделяются на постоянные и переменные.

К постоянным затратам относятся затраты, величина которых не изменяется или слабо изменяется при изменении объема производства. К ним можно отнести общехозяйственные расходы и др.

Переменными называются затраты, величина которых изменяется вместе с изменением объема производства. К ним относятся расход сырья и материалов, топлива и энергии на технологические цели, заработную плату производственных рабочих и др.

Выделяются смешанные затраты, которые имеют одновременно переменные и постоянные компоненты. Их иногда называют полупеременными и полупостоянными затратами.

Постоянные расходы, оставаясь относительно неизменными по абсолютной величине, при росте производства становятся важным фактором снижения себестоимости продукции, так как их величина при этом уменьшается в расчете на единицу продукции. Переменные же расходы возрастают в прямой зависимости от роста производства продукции, но рассчитанные на единицу продукции, представляют собой постоянную величину. Кроме того, данную группировку затрат можно использовать при анализе и прогнозировании безубыточности производства и в конечном счете при выборе экономической политики.

Особую значимость для управленческого учета имеет способ включения затрат в себестоимость продукции. По данному признаку затраты подразделяются на прямые и косвенные.

Прямыми являются расходы по производству конкретного вида продукции. Поэтому они могут быть отнесены на объекты калькуляции в момент их совершения или начисления прямо на основании данных первичных документов. К ним относятся затраты сырья, материалов, заработная плата производственных рабочих и др.

Косвенные расходы связаны с выпуском нескольких видов продукции. Косвенные расходы сначала собирают на соответствующих собирательно-распределительных счетах, а затем включают в себестоимость конкретных изделий с помощью специальных расчетов распределения. Деление затрат на прямые и косвенные имеет условный характер.

Важное значение в управленческом учете имеет группировка затрат исходя из их роли в технологическом процессе изготовления продукции и целевого назначения. По данному признаку затраты подразделяются на основные и накладные.

Основными называют затраты, непосредственно связанные с технологическим процессом изготовления продукции. К ним относятся:

- стоимость сырья, материалов и полуфабрикатов, непосредственно входящих в продукт;
- стоимость топлива и энергии, израсходованных на технологические цели;
- расходы на оплату труда производственных рабочих и отчисления на социальные нужды;
- расходы по эксплуатации производственных рабочих и отчисления на социальные нужды;
- расходы по эксплуатации производственных машин и оборудования и др.

Накладные расходы образуются в связи с организацией, обслуживанием производства, реализацией продукции и управлением. Они состоят из управленческих и коммерческих расходов.

Большую роль в управленческом учете имеет группировка затрат в зависимости от времени их возникновения и отнесения на себестоимость продукции. По данному признаку затраты подразделяются на текущие, будущего отчетного периода и предстоящие. К текущим затратам относятся расходы по производству и реализации продукции данного периода. Они принесли доход в настоящем и потеряли способность приносить доход в будущем. Расходы будущего периода – это затраты, произведенные в текущем отчетном периоде, но подлежащие включению в себестоимость продукции, которая будет выпускаться в последующие периоды. К предстоящим затратам относят затраты, которые в данном отчетном периоде еще не произведены, но для правильного отражения фактической себестоимости подлежат включению в затраты производства за данный отчетный период в плановом размере.

Для обеспечения системы контроля за затратами их группируют на контролируемые и неконтролируемые. Контролируемые – это затраты, которые поддаются контролю со стороны субъектов управления. Неконтролируемые же затраты не зависят от деятельности субъектов управления. Для того чтобы система контроля затрат была эффективной, необходимо вначале выделить центры ответственности, где формируются затраты, классифицировать затраты, затем воспользоваться системой управленческого учета затрат.

Процесс управления затратами включает в себя процесс регулирования их уровня. Для этих целей затраты подразделяют как регулируемые и нерегулируемые. По степени регулируемости затраты подразделяются как полностью, частично и слабо регулируемые.

Полностью регулируемые затраты возникают, прежде всего, в сферах производства и распределения. Это затраты, зарегистрированные по центрам ответственности, величина которых зависит от степени их регулирования со стороны менеджера. Частично регулируемые затраты имеют место главным образом в научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах, маркетинге и обслуживании клиентов. Слабо регулируемые (заданные) затраты возникают во всех функциональных областях.

Современная система управления экономическим субъектом не считается эффективной, в которой не учитывается человеческий фактор. Успех производственной и коммерческой деятельности в первую очередь зависит от усилий трудового коллектива, профессионализма субъектов управления, их заинтересованности в результатах своего труда. Для этого в управленческой деятельности широко используется система стимулирования. Исходя из этого признака, затраты подразделяются таким образом (табл. 1):

- обязательные, связанные с выполнением основных трудовых обязанностей;
- поощрительные, направленные на достижение высоких качественных показателей.

Таблица 1

#### КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ С ПОЗИЦИИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

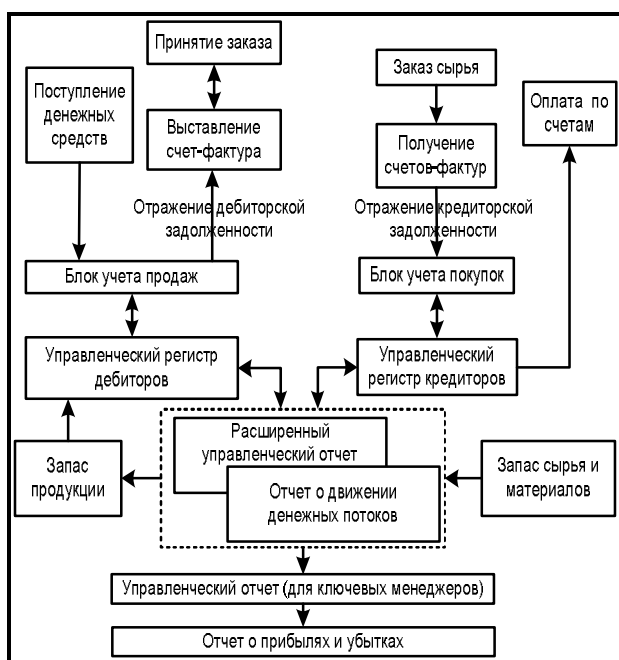
Направления управленческого учета	Классификационные признаки и группы
1. Процесс принятия управленческих решений	Явные и альтернативные; релевантные и нерелевантные; эффективные и неэффективные
2. Процесс прогнозирования	Краткосрочные и долгосрочные
3. Процесс планирования	Планируемые и непланируемые
4. Процесс нормирования	Стандарты, нормы и нормативы и отклонение от них
5. Процесс организации	По местам и сферам возникновения; функциям деятельности и центрам затрат
6. Процесс учета	Одноэлементные и комплексные; по статьям калькуляции и экономическим элементам; постоянные и переменные; основные и накладные; прямые и косвенные; текущие и единовременные
7. Процесс контроля	Контролируемые и неконтролируемые
8. Процесс регулирования	Регулируемые и нерегулируемые
9. Процесс стимулирования	Обязательные и поощрительные
10. Процесс анализа	Фактические; прогнозные, плановые; сметные; стандартные; общие и структурные; полные и частичные

Процесс принятия управленческих решений невозможен без эффективной системы управленческого анализа, позволяющей оценивать достигнутые результаты деятельности, выявлять внутренние и внешние резервы дальнейшего его развития. Для этих целей затраты группируются как: фактические, прогнозные, плановые, сметные и т.д. В ходе анализа исследуется как общий объем затрат, так и образующие его отдельные элементы и статьи, т.е. структура.

С позиции внутреннего контроля классификация затрат экономического субъекта в управленческом учете может быть представлена таким образом (см. табл. 1).

Классификация затрат в разрезе управленческих функций позволяет повысить эффективность управленческого учета, усилить его аналитичность и возможности выявления резервов повышения результативности производственной и коммерческой деятельности.

Оценку эффективного управления и принятия профессиональных экономических решений ключевыми менеджерами компании целесообразно осуществлять по эталону процесса формирования управленческой отчетности, который представлен на рис. 1. Данный процесс является одним из решающих факторов успеха в конкурентной среде.



**Рис. 1. Эталон процесса формирования управленческой отчетности для ключевых менеджеров с позиции внутреннего контроля**

С позиции внутреннего контроля эталон процесса формирования управленческой отчетности для ключевых менеджеров строится на основе следующих информационных баз данных:

- блока учета продаж, отражающего проданные товары, учитываемые по счетам отдельных дебиторов и кредитование поступлений денежных средств от заказчиков;
- блока учета покупок, отражающего учет по счетам отдельных поставщиков операции покупки и их оплату;
- расширенного управленческого отчета, в котором сводятся счета учета.

Механизм использования двойной записи осуществляется посредством использования кодов номинальных счетов. Когда информация о продаже поступает на счет определенного заказчика в блоке учета продаж, менеджер вводит код для идентификации типа произведенной продажи, иначе создается определенная ссылка на счет продаж продукции в расширенном управленческом учете, которая суммируется с другими продажами продукции для получения суммарного показателя продаж.

Необходимость формирования управленческого контроля заключается в том, что управленческие решения принимают одни специалисты, а исполняют другие. Следовательно, довести принятое решение до его реализации, вовремя это решение скорректировать, чтобы добиться нужного эффекта

для экономического субъекта – это и есть первоочередная задача внутреннего управленческого контроля.

Контроль, как способ обратной связи, может быть эффективным только в случае получения и использования достоверной и своевременной информации о состоянии управляемой системы, для определения соответствия намеченным целям. Контроль дает возможность не только выявить отклонения от принятых и утвержденных правил, процедур, законоположений, но и дать оценку причин этих отклонений, конкретизировать их по степени участия в них должностных лиц, деятельность которых подвержена проверке. Исследование показывает, что практическое суждение специалиста контроля должно быть направлено на принятие управленческих решений.

Формирование методики внутреннего контроля в экономическом субъекте зависит от сложности организационной структуры, правовой формы, видов и масштабов деятельности, целесообразности охвата контролем различных сторон деятельности, философии управляющего органа. Следует учитывать, что внутренний контроль организуется на средства хозяйствующего субъекта внутри предприятия по решению руководства для повышения эффективности управления.

### Литература

1. Бурцев В.В. Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации [Электронный ресурс] / В.В. Бурцев. – М. : Экзамен, 2003. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Воропаев Ю.Н. Оценка внутреннего контроля [Электронный ресурс] / Ю.Н. Воропаев // Бухгалтерский учет. – 1996. – №8. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Никифорова Е.В. Внутренний аудит в организации: виды, задачи, функции [Электронный ресурс] / Е.В. Никифорова, И.В. Шумилова // Аудиторские ведомости. – 2006. – №7. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. Сотникова Л.В. Внутренний контроль и аудит [Текст] : учеб. – М. : Финстатинформ, 2000.

### Ключевые слова

Внутренний контроль; затраты; классификация; управленческий учет; отчетность; ключевые менеджеры; управленческие решения; прогнозирование; планирование; нормирование.

*Глинская Ольга Сергеевна;  
Голубятникова Ольга Николаевна;  
Шохнех Анна Владимировна*

### РЕЦЕНЗИЯ

По данному признаку все затраты, включаемые в себестоимость продукции, группируются в разрезе установленных норм, действующих на начало текущего месяца, и по отклонениям от действующих норм, возникшим в процессе производства. Такое деление затрат лежит в основе нормативного учета и является важнейшим средством текущего оперативного внутреннего контроля на уровне издержек производства.

С позиции внутреннего контроля к структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования управленческой деятельности.

В статье авторы раскрывают методику внутреннего контроля управления затратами и формирования отчетности в управленческом учете. Контроль формирования классификации затрат осуществляется в зависимости от их отношения к действующим и нормам, нормативам, лимитам и стандартам. Также с позиции внутреннего контроля представляется эталон процесса формирования управленческой отчетности для ключевых менеджеров.

Наличие таблиц, рисунков и графиков положительно влияет на наглядность материала.

Вышеизложенное дает основание считать, что актуальность рассматриваемой темы, ее практическая необходимость, а также новизна материала определяет научную и практическую ценность статьи.

*Калиничева Р.В., д.э.н., профессор кафедры экономики и аудита Автономной некоммерческой организации высшего профессионального образования Центросоюза РФ «Российский университет кооперации», Волгоградский кооперативный институт (филиал)*

## 7.2. METHODS OF INTERNAL CONTROL MANAGEMENT AND REPORTING SYSTEM. METHODS OF INTERNAL CONTROL MANAGEMENT AND REPORTING IN MANAGEMENT ACCOUNTING

O.S. Glinskaya, Candidate of Economics

Senior Lecturer of Audit Department;

O.N. Golubyatnikova, the Chief Accountant of Limited Company Global;

A.V. Shokhnekh, Doctor of Economics, the Professor of the Department of the Economy and Audit

*Autonomous, not commercial organization of higher professional education of Centrosoyuz RF "Russian university of cooperation" Volgograd Cooperative Institute*

Cost Control of classification is carried out depending on their relationship to existing standards and norms, standards and limits. From the perspective of internal control is a standard process of the formation of managerial accountability for key managers.

### Literature

1. Y.N. Voropaev. Evaluation of internal control//accounting. 1996, no. 8. ISS consultant +.
2. V. Burtsev. Organization of a commercial organization. – M: Exam, 2003. ISS consultant +.
3. L. Sotnikova. Internal control and audit: Tutorial. – M.: JSC «Finstatinform, 2000.
4. E.V. Nikiforova, I. Shumilova. Internal audit of the Organization: species, objectives, functions//auditorskie vedomosti, №7, July 2006 ISS consultant +.

### Keywords

Internal control; cost; classification; management accounting; accounting; key managers; management decisions; forecasting; planning; rationing.