

УДК 338

***МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
СЛУЖБЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В СФЕРЕ РОССИЙСКОГО
БИЗНЕСА И МОНИТОРИНГ СОВРЕМЕННОЙ СИТУАЦИИ***

Кравец И. А.

Бакалавр,

Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова,

Москва, Россия

Измайлова И. Д.

Бакалавр,

Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова,

Москва, Россия

Аннотация: Создание и становление системы внутреннего контроля является большим шагом вперед для отечественных организаций. Но еще недавно данный вопрос не был столь глубоко затронут в профессиональных кругах. Материалы о внутреннем контроле существовали, но особое внимание проблеме его отсутствия на деле не уделялось. Поэтому необходимо детально рассмотреть вопрос внедрения и совершенствования систем внутреннего контроля в организациях, дать разъяснения и рекомендации по его внедрению и отражения в «Положении о службе внутреннего аудита организации», которое регулирует деятельность Службы внутреннего аудита (далее СВА).

Ключевые слова: система внутреннего контроля (СВК), служба внутреннего аудита (СВА), методы улучшения, мониторинг.

***METHODS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF THE ACTIVITIES OF
THE INTERNAL CONTROL SERVICE IN RUSSIAN BUSINESS AND
MONITORING OF A MODERN SITUATION***

Kravets I.A.

Bachelor,

Russian Economic University. G. V. Plekhanov,

Moscow, Russia

Izmailova I.D.

Bachelor,

Russian Economic University. G. V. Plekhanov,

Moscow, Russia

Abstract: The creation and establishment of an internal control system is a big step forward for domestic organizations. But more recently, this issue has not been so deeply affected in professional circles. Materials on internal control existed, but special attention was not paid to the problem of its absence. Therefore, it is necessary to consider in detail the implementation and improvement of the internal control systems in organizations, provide explanations and recommendations for its implementation and reflect them in the “Regulations on the organization’s internal audit service”, which regulates the activities of the Internal Audit Service (hereinafter IAS).

Key words: internal control system (JMC), internal audit service (CBA), methods of improvement, monitoring.

Начать хотелось бы, процитировав классика Н. Макиавелли: «Нет ничего труднее, опаснее и неопределеннее, чем руководить введением нового порядка вещей, потому что у каждого нововведения есть ярые враги, которым хорошо жилось по-старому, и вялые сторонники, которые не уверены, смогут ли они жить по-новому».

Следует обратить внимание на то, что к настоящему времени с понятием внутреннего контроля связано множество действующих нормативных документов, но с самим понятием на деле российский бизнес мало знаком. Сама система внутреннего контроля (сокращенно - СВК) - совокупность организационной структуры, методов и процедур, принятых руководством экономического субъекта в качестве инструментов для систематизации, улучшения эффективности хозяйственной деятельности, вбирающей в себя множество других организационных понятий.

Система внутреннего контроля в организации включает следующие элементы:

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

В условиях развития нашей страны можно упомянуть ряд факторов. В первую очередь, важно отметить желание собственников и менеджмента привести к порядку структуру и организацию бизнес-процессов, что приведет к существенной экономии ресурсов организации. Помимо этого, наличие качественного внутреннего аудита

организации является очень актуальным для ее собственников, ведь они не всегда участвуют в деловой деятельности непосредственно, многие задачи передаются в руки профессиональных менеджеров. Важно отметить, что планы выхода на международные рынки капитала диктуют организациям необходимость создания служб внутреннего аудита.

Но, как уже упоминалось ранее, СВК в нише отечественного бизнеса – понятие не до конца изученное, следовательно, существует множество несовершенств и вытекающих из этого негативных последствий для экономических субъектов. Рассмотрим конкретные существующие на современном рынке проблемы.

Одной из проблем является тот факт, что менеджеры не всегда способны объективно оценить ситуацию, так как управление бизнесом стало для них лишь частью повседневной работы. Даже если менеджер думает, что все процессы находятся под его пристальным контролем, у него, как правило, нет времени и специальных навыков для сбора, обработки и структурирования соответствующей информации, либо (что часто встречается в компаниях), «верхушка» бизнеса не имеет полного представления о каждом этапе производства, затратах на данном этапе и в целом не обладает целостным пониманием о функционировании всего «механизма».

В результате возникают ситуации, когда руководство компании считает, что «плавёт на шикарной яхте», хотя по факту «передвигается на плохо управляемом танке».

Внутренний аудит в силу своей специфики должен обладать информацией по всем аспектам деятельности организации и инструментарием для обобщения и анализа данных. Именно поэтому тесное взаимодействие со службой внутреннего аудита повышает эффективность принятия решений менеджментом. Именно внутренний аудит является тем

объективным источником информации, помогающим менеджеру по-новому посмотреть на вещи и оценить качество выполнения принятых управленческих решений.

Ниже приведена схема с нынешними требованиями законодательства к системам внутреннего аудита (рис. 1). Наглядно демонстрируется, что становление многих этапов в отечественных системах контроля еще не произошло, так как ветвей и, непосредственно, обязанностей должно быть намного больше.

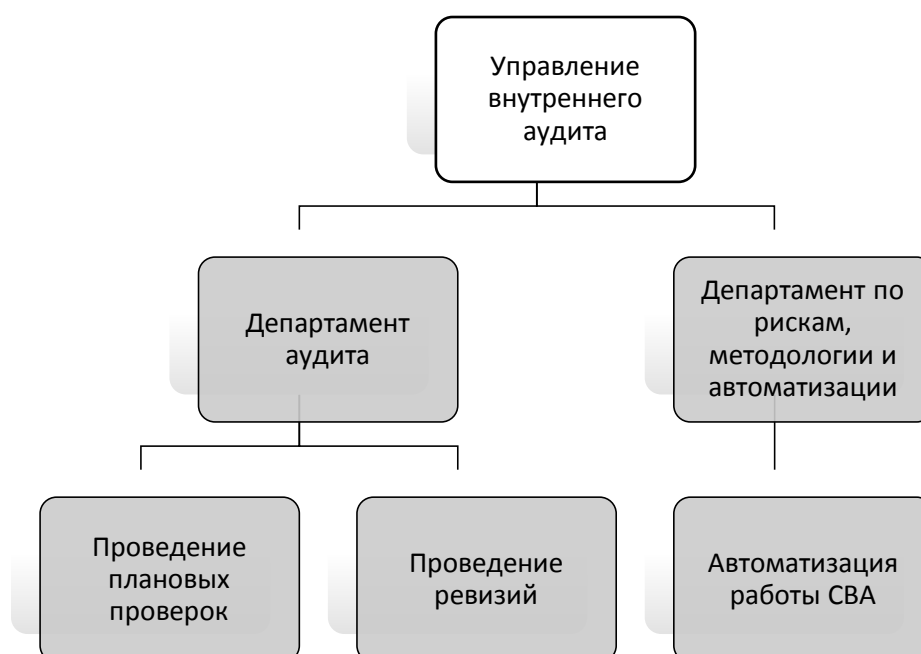


Рис. 1 – Требования законодательства к системам внутреннего аудита

На данной схеме показана основная «болезнь» СВА в российских компаниях, так как функционирует только ревизионное подразделение, но при этом в большинстве компаний в СВА отсутствует подразделение, которое занимается СВК.

В результате такого подхода:

- увеличиваются сроки проведения проверок,
- уменьшается периодичность проверок СВА,

- отсутствует системный подход корректировки СВК.

Данная ситуация возникает, прежде всего, из-за отсутствия методологии в большинстве компаний по идентификации и оценки рисков и контролей, которая должна включать в себя следующие основные этапы по составлению/формированию:

1. Карты рисков
2. Матрицы бизнес-процессов
3. Схем (дизайна) бизнес-процессов
4. Оценки СВК
5. Оценку актуальности СВК

Все эти этапы и составляют СВК, а также показывают, как СВА проводит её оценку и соответственно насколько эффективно выполняет свои функции.

Фактически два отдельных департамента выполняют отдельные функции «оценка СВК» и «проверки», при этом оба департамента функционально подчинены Руководителю управления внутреннего аудита, т.е. учитывается важный вопрос – статус СВА, позволяющий на должном уровне выполнять свои функции.

Ниже приведен пример эффективной корректировки, действующей СВК (за срок не более 3-6 месяцев) и получены следующие цели:

- создание дополнительных препятствий для мошеннической деятельности
- организация процесса документирования СВК по принципу «как должно быть»
- оптимизация работы БН и СВА за счет наличия кратких, но подробных данных о СВК
- актуализация уже имеющихся данных и выявление возможных скрытых проблем

- снижение на 30-60% расходов на проведение внешнего аудита
- существенное повышение исполнительской дисциплины и самоконтроля в ГК
- повышение рабочего уровня взаимоотношений БН и СВА
- повышение статуса СВА и снижение давления на него со стороны БН
- укрепление исполнительской дисциплины в части устранения замечаний от СВА
- повышение «прозрачности» работы БН, а также «высадка случайных пассажиров»
- соблюдение федерального законодательства (ст.19 Закона № 402-ФЗ)

Наглядным примером совершенствования собственной системы внутреннего контроля является компания «Роснефть». В перечень основных мероприятий и инициатив, реализованных в рамках развития СВК в 2014 году, например, были включены:

1. разработка более чем 100 матриц рисков и контрольных процедур по 11 бизнес-процессам в ЦАУК ОАО НК Роснефть и 18 Обществах группы ОАО НК Роснефть с отражением недостатков дизайна контрольных процедур бизнес-процессов.
2. были разработаны типовые матрицы рисков и контрольных процедур по пилотным бизнес процессам.

Основными задачами департамента внутреннего аудита являются оценка эффективности системы внутреннего контроля и управления

рисками компании на корпоративном уровне и также на уровне бизнес-процессов.

Далее рассмотрим самые частые проблемы, связанные в СВК в целом и разберем варианты их устранения и оптимизации производства на примере сахарного производства в России.

Можно выделить следующие актуальные проблемы внутреннего контроля:

— во-первых, в отечественном законодательстве базы по внутреннему контролю нет «как таковой», только в последние годы наметилась положительная тенденция в данной области, стало больше публикаций об организации аудита, появился раздел «Коллизии аудита» в журнале «Методы менеджмента качества», что решает данную проблему, хотя бы частично;

– во-вторых, отсутствие квалифицированных специалистов в этой сфере, и также отсутствие специализированных направлений в образовательных учреждениях;

– в-третьих, отсутствие понимания у работников соответствующих систем их прямых обязанностей; неправильно выстроенная иерархия и функционал в организации.

Также необходимо выделить проблемы, связанные с отношением руководства организации к проведению внутренних аудитов и спецификой работы самих аудиторов. И в итоге проверки руководство должно принимать во внимание выявленные проблемы, недочеты и вводить меры по их устранению.

Далее рассмотрим производство сахара в России. В настоящее время в России находится около 70 действующих сахарных заводов, осуществляющих переработку сахарной свеклы. Годовой объём выработки

сахара на них варьируется от нескольких тонн до более чем 200 тыс. тонн. Сахарное производство относится к непрерывно-поточному механизированному производству с высоким уровнем автоматизации основных процессов. При таких объемах производства всегда велика вероятность потерь и несовершенства рабочей структуры. Поэтому на сегодняшний день особенно остро встает вопрос оптимизации производства и внедрение систем контроля на производственных предприятиях с большими оборотами. Сахарное производство – сложный процесс. О точности расчетов, правильного оформления в документации, от точности работы на каждом этапе зависит качество выпускаемой продукции. Особое внимание должно уделяться учету на предприятии, дабы исключить возможность утери активов «в пустоту».

С этой целью вводится система внутреннего контроля, одним из первоначальных этапов внедрения системы может являться сбор полной информации обо всем производстве в целом и создания наглядных файлов с отражением настоящей ситуации в данной отрасли.

Далее необходимо проделать ряд работ, направленных на глубокое ознакомление с каждым этапом процесса производства, произвести: критический анализ, разработка новых концепций и их закрепление, анализ эффективности существующей структуры, разработка типовых процедур контроля операций, организация внутреннего аудита, предоставления полного отчета начальству.

Группировка анализируемых рисков производства позволяет объективно оценивать свое положение. Важно оценить нынешнее положение СВК организации, учитывая все существующие риски.

Все вышеперечисленное подчеркивает необходимость создания эффективной и постоянно действующей системы внутреннего контроля, как

механизма, который призван обеспечить необходимой информацией по функционированию все внутриорганизационные системы.

Таким образом, на сегодняшний день для систем внутреннего контроля складываются благоприятные условия, чтобы продемонстрировать свои широкие возможности и доказать свою необходимость для Российских предприятий. В свою очередь, у собственников и менеджмента организаций может появиться мощный инструмент повышения эффективности бизнеса.

Библиографический список:

1. Воропаев Ю.Н. Оценка внутреннего контроля. 1996. № 8
2. Дьяконова, О. С. Внутренний аудит / О. С. Дьяконова, Т. М. Рогоуленко. - М. : КноРус, 2014. - 181 с.
3. Колодин Д. М. Внутренний контроль: Практические рекомендации / Д. М. Колодин. — М.: Техносфера, 2017. — 194 с.
4. Международный стандарт аудита 315 (пересмотренный) «Выявление и оценка рисков существенного искажения посредством изучения организации и ее окружения» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 24.10.2016 N 192н) // СПС КонсультантПлюс.
5. Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» [Электронный ресурс]. -Режим доступа : Система «Гарант» (дата обращения : 1.12.2018).

Оригинальность 76%