

УДК 657.01:35.078

**Особенности проведения внутренних аудиторских проверок на
предприятии железнодорожного транспорта в условиях внедрения
процессного подхода к управлению**

Осипов Денис Витальевич, к.т.н., доцент МГУПС (МИИТ)

Егоров Сергей Владимирович, аспирант МГУПС (МИИТ)

Калмыкова Полина Александровна, магистрант МГУПС (МИИТ)

Аннотация: массовость подразделений компании ОАО «РЖД» формирует особенности контроля деятельности всех филиальных структур. В компании принята система внутреннего контроля в ОАО «РЖД» (СВК), которая определяет все элементы качественного обеспечения работы подразделений и формировании жесткой системы аудита. Процессный подход позволит активизировать процессы внутреннего аудиторского контроля и повысить его эффективность.

Ключевые слова: процесс, внутренний контроль, аудит, железнодорожные перевозки, подразделения, управление и т.д.

***Peculiarities of conducting internal audits at the railway transport enterprise
in the context of implementation of the process approach to management.***

Abstract: the mass character of the subdivisions of JSCo «Russian Railways» forms peculiarities of control over the activity of all the branch structures. The company has adopted a system of internal control in JSCo Russian Railways (RCC), which determines all elements of quality support for the work of subdivisions and the formation of a rigid audit system. The process approach will allow intensifying the processes of internal audit control and increasing its effectiveness.

Key words: process, internal control, audit, railway transportation Department, management, etc.

Перестройка подходов к организационно-методологическим аспектам построения внутреннего аудита и контроля сегодня является глобальной тенденцией.

Современная система внутреннего контроля (далее СВК) в ОАО «РЖД» является неотъемлемой частью механизма управления и обеспечения руководства достоверной информацией о наличии резервов для снижения себестоимости услуг, об эффективности использования активов, о выполнении структурными подразделениями их функциональных задач и т.д.

Определяя процессный поход в деятельности службы внутреннего аудита в ОАО «РЖД» мы указываем на эффективность контроля на каждом участке и проведение системного анализа эффективности. Объектом СВК являются финансовая деятельность подразделений ОАО «РЖД», их бизнес-процессы.

Основным регламентом в сфере внутреннего контроля является распоряжение ОАО «РЖД» от 23 января 2015 г. № 131-р «Об утверждении Положения о системе внутреннего контроля в холдинге «РЖД». В нем определены целевые ориентиры, задачи, компоненты, требования и порядок организации СВК в холдинге.

Потенциал СВК распространяется на все бизнес-процессы организации. В соответствии с информацией Минфина, под системой внутреннего контроля (СВК) понимается процесс, направленный на получение достаточной уверенности в том, что экономический субъект обеспечивает: эффективность и результативность своей деятельности, в том числе достижение финансовых и операционных показателей, сохранность активов; достоверность и своевременность бухгалтерской (финансовой) и иной отчетности; соблюдение применимого законодательства, в том числе при совершении фактов хозяйственной жизни и ведении бухгалтерского учета

Структурный механизм системы представлен на рисунке 1.

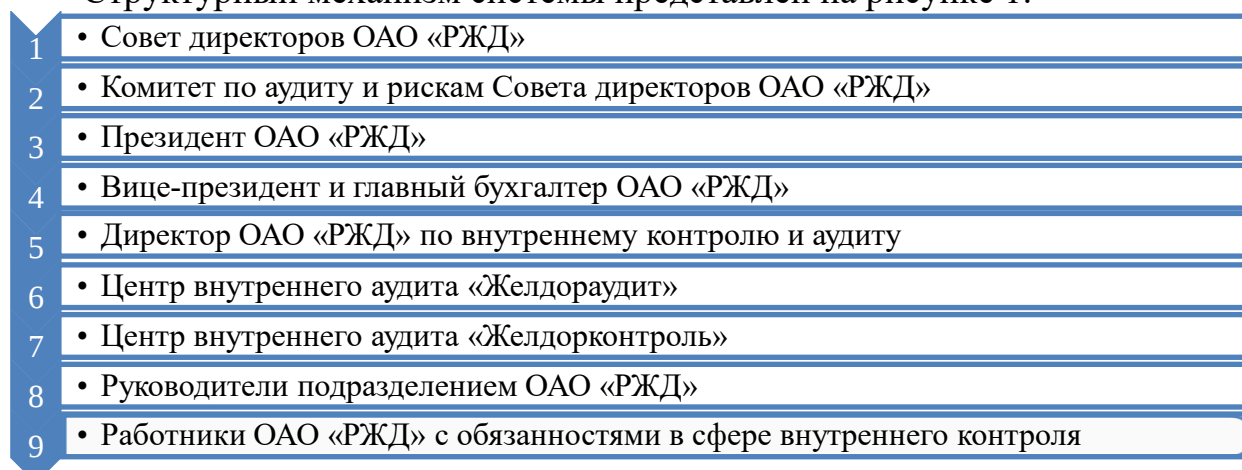


Рисунок 1. Состав субъектов системы внутреннего контроля ОАО «РЖД»

Основными целями организации системы внутреннего контроля на предприятии являются: предупреждение рисков и угроз, сохранность активов, предотвращение ущерба, создание условий для поиска и привлечения инвестиций, создание условий для возмещения ущерба, повышение эффективности бизнеса, предоставление организации надежной информацией, обеспечение достоверности отчетных документов.

Существуют различные факторы, определяющие контрольную среду, например, фактор честности, профессионализма, компетентности, нивелирования рисков. Снижение рисков заслуживает отдельного внимания и является одним из самых главных функций выстроенной системы СВК.

В своих рекомендациях Минфин определил стандартные процедуры, помимо предложенных мероприятий. Для снижения риска мошенничества и предотвращения экономических преступлений стоит проводить дополнительные, а именно проведение контрольных мероприятий, в том числе внеплановых и негласных с привлечением независимых специалистов; сбор информации о сотрудниках и контрагентах: поставщиках, партнерах, клиентах; обеспечение информационной безопасности для защиты данных; эффективный контроль над паролями: регулярная смена и запрет на предоставление своего

пароля третьим лицам; внедрение корпоративной культуры, не допускающей мошенничества; этически безупречное поведение руководства - генерального директора и совета директоров; создание в компании специализированной база данных, содержащей информацию о случаях мошенничества; санкционирование (авторизация) хозяйственных операций, разграничение полномочий и ротация обязанностей, физический контроль; постоянная проверка поведения персонала.

Сущность финансового контроля состоит в обеспечении проведения операций в строгом соответствии с принятой и закреплённой документами политикой предприятия применительно к разным видам финансово-хозяйственной деятельности, их адекватного и оперативного отражения в учете и отчетности.

«Осуществление внутреннего контроля за основными видами рисков предпринимательской деятельности организуется на трех основных уровнях: индивидуальном (уровне сотрудника), микро- и макроуровне» [3, с.96].

На сегодняшний день процессный подход является одним из наиболее эффективных подходов к управлению, прекрасно зарекомендовавшим себя и в условиях экономического кризиса.

Эффективность процессного подхода в условиях кризиса обуславливается тем, что его внедрение позволяет повысить операционную эффективность через централизацию управления и сократить затраты через нормирование отдельных операций. [4, с 83]

Преимущества процессного подхода:

- Обеспечение единого понимания всеми подразделениями хозяйственных и управленческих процессов, результатов и показателей эффективности (КПЭ)
- Скоординированность действий подразделений, как участников бизнес-процессов
- Выявление и целенаправленная работа с непроизводительными операциями и расходами
- Проведение операционного внутреннего аудита в разрезе формализованных бизнес-процессов.

Процессный подход предлагает рассматривать управление деятельностью как комплексом процессов, каждый из которых представляет собой строгую последовательность операций.

Совокупным результатом исполнения этих процессов и являются продукты, удовлетворяющие потребностям Компании. При этом у каждого отдельно взятого процесса должен быть результат, важный для выполнения следующего процесса.

Реформа ОАО «РЖД» под реалии создаваемого в России конкурентного рынка неуклонно превращала компанию, олицетворяющую собой целую отрасль, из когда-то неповоротливой монополии в динамично функционирующий вертикально интегрированный холдинг. Процессный подход позволил сформировать эффективный механизм управления в компании. [5, с.1098].

Данный подход направлен на ориентацию руководителей и коллективы на приоритетное решение бизнес-задач и обеспечение скоординированной работы функциональных вертикалей. Новые требования предъявляются и к аудиторам,

которые должны понимать суть современных, технологически и информационно сложных процессов, внедряемых в компании.

Определим особенности контроля при процессном подходе. В рамках исполнения своих надзорных функций Комитет по аудиту должен иметь представление о кадровой модели и квалификации сотрудников СВА. Особую трудность может представлять привлечение и удержание достаточного числа квалифицированных внутренних аудиторов, обладающих специализированными экспертными знаниями. Так, для оценки эффективности управления рисками в области информационных технологий, включая риски, связанные с кибербезопасностью, необходимы профильные специалисты, наличие которых не всегда легко обеспечивать внутри организации. Кроме того, для эффективной работы ОАО «РЖД» может возникнуть потребность в привлечении внешних специалистов, владеющих иностранными языками и разбирающихся в местной специфике.

Еще одним способом повышения ценности СВК внутри ОАО «РЖД» является формирование единого понимания ее приоритетов, целей и задач. Двойная линия подчиненности СВК может привести к отсутствию ясности в отношении главных направлений работы и стратегической цели СВК. Поэтому важно, чтобы Комитет по аудиту помогал СВК оставаться независимой и объективной и участвовал в определении ее миссии и целей, которые могут и должны быть достигнуты с учетом имеющегося бюджета и кадрового состава. Так, Комитет по аудиту может подсказать, на каких задачах СВА должна сконцентрировать свои основные ресурсы:

1. Внутренний контроль за подготовкой финансовой отчетности.
2. Области повышенного риска.
3. Взаимодействие с регуляторами и обеспечение нормативно-правового соответствия.
4. Оптимизация процессов и повышение операционной эффективности.

Комитет по аудиту должен следить за теми замечаниями, которые не были устранены в разумные сроки. Затягивание решения проблемных вопросов может привести к возникновению и реализации рисков, а также может свидетельствовать о том, что служба внутреннего аудита не получает достаточной поддержки со стороны руководства. Существенные замечания СВК, например, те, которые могут повлиять на признание выручки или привести к повышению риска мошенничества, представляют интерес для Комитета по аудиту.

Руководство ОАО «РЖД» должно нести ответственность за внедрение рекомендаций аудита. Эффективный способ поддержки Комитетом по аудиту процесса устранения замечаний – обязать руководителей направлений, по которым замечания не устранены в разумные сроки, лично представлять объяснения и планы по устранению замечаний на заседаниях Комитета по аудиту.

В Международных стандартах аудита МСА 400 «Оценка рисков и внутренний контроль» о системе внутреннего контроля сказано, что она представляет собой совокупность организационных мер, различных методик и

процедур, которые используются руководством предприятия для эффективного и упорядоченного ведения учета финансово- хозяйственной деятельности предприятия. Также она служит для обеспечения сохранности активов, для выявления искажения информации, предотвращения и своевременного исправления ошибок; а также для подготовки достоверной финансовой (бухгалтерской) отчетности.

Ключевой функцией внутреннего контроля ОАО «РЖД» является разработка предложений по устранению выявленных нарушений. Кроме того, необходимо готовить для руководства предприятия рекомендации по выявлению резервов дальнейшего развития, повышению эффективности управления и оказывать консультативную поддержку руководства и менеджмента организации.

Результатом осуществления внутреннего контроля в ОАО «РЖД» является отчетная информация, которая готовится по результатам проверки выявленных фактов нарушений или зоны риска для руководителей организации. Нарушения, выявленные внутренним контролем, могут существенно сократить риски предприятия: по фактам нарушений законов, указов и положений как Российской Федерации, министерств и ведомств, так и внутренних; фактам ошибок в ведении учета на предприятии и составления соответствующей отчетности; появляется возможность своевременно предупреждать факты недостач и хищений денежных средств, материальных ценностей и другие.

ОАО «РЖД» стало лауреатом премии «Эффективный внутренний контроль и аудит - 2016», присуждаемой НП «Национальное объединение внутренних аудиторов и контролеров».

Награждение состоялось в рамках IV Национальной практической конференции «Внутренний контроль и аудит в России». В номинации «Лучшее подразделение по внутреннему аудиту» премия была присуждена Центру внутреннего аудита «Желдораудит» - структурному подразделению ОАО «РЖД».

Парадигма процессного подхода в отличие от функционального позволяет «видеть» все многомерные срезы конкретного процесса и на этой основе совершенствовать уровни взаимодействия по горизонтали и вертикали, исключать дублирование функций, оптимизировать иерархию принятия управленческих решений, построить матрицу ролей и ответственности участников процесса и т. п.

Таким образом, исходя из содержания основных элементов системы внутреннего контроля, насыщенного комплексом антикризисных мероприятий можно сделать вывод, что процессный подход в системе внутреннего контроля ОАО «РЖД» может стать первым заслоном для причин, вызывающих кризисные явления, а квалифицированные специалисты способны осуществлять на постоянной основе мониторинг и оценку, своевременно применяя комплекс мер по преодолению и ликвидации последствий выявленных проблем.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 N 402-ФЗ (редакция 23.05.2016)// Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855///Дата обращения: 22.05.2017
2. Стратегия управления качеством в холдинге «Российские железные дороги»//Режим доступа:https://www.rzdexpo.ru/innovation/orporativnaya_quality_management_system/1polozhenieosistemeupravleniyakachestvomoaorzhd/Стратегия%20УК%20РЖД%202016.03.15.pdf///Дата обращения: 12.05.2017
3. Барматина Л.В. Контроль и ревизия: учеб.-метод. комплекс. Новосибирск: НГУЭУ, 2009. 95 с.
4. Егоров С.В. Повышение производительности труда на транспорте на основе внедрения процессного подхода к управлению // Сборник : Повышение производительности труда на транспорте – источник развития и конкурентоспособности национальной экономики 2016. С. 83-85.
5. Егоров С.В. Организация управления предприятием железнодорожного транспорта на основе процессного подхода // Экономика и предпринимательство. 2016. № 6 (71). С. 1097-1099.
6. Юшкова С. Д. Методологические вопросы оценки системы внутреннего контроля // Аудит и финансовый анализ. 2015. № 2. С. 206–218.
7. Плучевская Э. В. Аудит [Электронный ресурс] : учебное пособие / Э. В. Плучевская, О. В. Андриенко; Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ). — 1 компьютерный файл (pdf; 1.4 МВ). — Томск: Изд-во ТПУ, 2013. Режим доступа: <http://www.lib.tpu.ru/fulltext2/m/2014/m125.pdf> Дата обращения: 12.05.2017