

УДК 657.633.5

М. В. Егоров

Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом», г. Москва,
email: MVEgorov@rosatom.ru

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ВНУТРЕННЕМУ КОНТРОЛЮ ПОСРЕДСТВОМ РАЗРАБОТКИ ВНУТРЕННИХ МЕТОДИЧЕСКИХ МАТЕРИАЛОВ

Ключевые слова: специалист по внутреннему контролю, внутренний контроль, система внутреннего контроля, компетенции, повышение компетенций, методические материалы, повышение эффективности.

На современном этапе развития экономических отношений стабильную и продуктивную работу организаций практически невозможно представить без эффективно функционирующей системы внутреннего контроля. Поддержку органов управления экономического субъекта в вопросах оценки системы внутреннего контроля и повышения ее эффективности способны предоставить специалисты по внутреннему контролю. Для качественного осуществления своей деятельности указанные специалисты должны обладать широким спектром компетенций. Статья посвящена проблемам отсутствия полного спектра компетенций у специалистов по внутреннему контролю, что определяет необходимость формирования опорных методических материалов для возможности качественного осуществления деятельности. В статье определена полезность и значимость рассматриваемой темы. Определены 7 (семь) ключевых блоков, которые должны содержаться в методических материалах.

М. V. Egorov

State Atomic Energy Corporation "Rosatom", Moscow, email: MVEgorov@rosatom.ru

INCREASING THE EFFICIENCY OF INTERNAL CONTROL SPECIALISTS BY DEVELOPING INTERNAL METHODOLOGICAL MATERIALS

Keywords: internal control specialist, internal control, internal control system, competencies, competence improvement, methodological materials, efficiency improvement.

At the present stage of development of economic relations, it is almost impossible to imagine stable and productive work of organizations without an efficiently functioning internal control system. Internal control specialists can provide support to the management bodies of an economic entity in assessing the internal control system and increasing its efficiency. For the high-quality implementation of their activities, these specialists must have a wide range of competencies. The article is devoted to the problems of the lack of a full range of competencies among specialists in internal control, which determines the need for the formation of supporting methodological materials for the possibility of high-quality implementation of activities. The article defines the usefulness and significance of the topic under consideration. Seven (7) key blocks have been identified, which should be contained in teaching materials.

На современном этапе развития экономических отношений в России одним из наиболее значимых элементов экономики выступает предпринимательство. Деятельность российских организаций прямо влияет на экономические показатели страны: темп экономического роста, объем валового национального продукта и его качество. Показатели результатов деятельности организаций в значительной степени зависят от эффективности функционирования в ней системы внутреннего контроля, в частности своевременности выявления рисков и достаточности контрольных процедур.

Поддержку органам управления экономических субъектов в этих процессах

и обеспечении достижения целей их деятельности способны предоставить специалисты по внутреннему контролю.

Обратившись к профессиональному стандарту «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)», можно увидеть, что у специалистов данной профессии в качестве основной функции (цели вида профессиональной деятельности) указано «Поддержка органов управления экономическими субъектами: в обеспечении достижения целей их деятельности путем своевременного выявления и оценки значимости рисков бизнес-процессов с применением форм предварительного, текущего и последующего контроля; в соблюде-

нии требований действующего законодательства Российской Федерации, а также внутренней политики и регламентов; в повышении эффективности систем управления экономическими субъектами, в достижении запланированных финансовых, операционных показателей, в экономном использовании ресурсов и в сохранности активов; в обеспечении экономическим субъектом достоверности и своевременности формирования составляемой отчетности» [1].

Учитывая обширность задач, стоящих перед специалистами по внутреннему контролю, для качественного осуществления своей деятельности указанным специалистам необходимо обладать широким спектром компетенций.

При наличии крупной (по объему штата) службы внутреннего контроля указанного можно добиться путем подбора специалистов, обладающих познаниями в разных областях: финансах, бухгалтерском учете, строительстве, материально-техническом обеспечении, маркетинге, а также иных областях (в зависимости от специфики деятельности организации, в частности в вопросах нематериальных активов, опытно-конструкторских и проектно-изыскательских работ, системы менеджмента качества и прочих).

На практике чаще всего службы внутреннего контроля достаточно немногочисленны. Указанное обусловлено стремлением добиться в их работе оптимального уровня эффективности (затраты на содержание службы должны быть не выше экономического эффекта, получаемого по результатам ее работы). Аналогичная ситуация наблюдается и в работе служб внутреннего аудита – в них часто отсутствуют сотрудники с узкими профильными компетенциями [2].

Отмечаемое в значительной степени предопределяет необходимость постоянного повышения и расширения компетенций сотрудников служб внутреннего контроля, а также разработки и закрепления типовых подходов к осуществлению выполняемой подразделением внутреннего контроля функций.

Наличие внутренних методических материалов, раскрывающих основные аспекты протекания процессов, подле-

жащих проверке, и порядок их исследования, способно в значительной степени упростить процесс переключения специалистов по внутреннему контролю на новые (по тематике) проверочные мероприятия.

Указанное особенно важно при приеме новых специалистов в службу внутреннего контроля, не знакомых со спецификой работы организации, а также может стать подспорьем и для специалистов иных служб и подразделений организации, ускорив и упростив процесс их ознакомления с аспектами тех или иных процессов организации. Последнее будет важно и для обучения как вновь принимаемых так и уже имеющихся специалистов структурных подразделений организации, а также позволит улучшить их взаимодействие (через предоставление информации о порядке протекания процессов в смежных бизнес-процессах).

Хозяйственная деятельность любой организации состоит из совокупности бизнес-процессов [3]. С целью оптимизации разработки методических рекомендаций для проведения проверочных мероприятий данных процессов необходимо выделить конкретный перечень бизнес-процессов, которые будут соответствовать интересам ключевых заказчиков организации (какие вопросы наиболее значимы для органов управления экономическим субъектом).

В настоящее время существует множество методик ранжирования и определения приоритетных бизнес-процессов. Например, возможно использовать методику, разработанную консультантами и бизнес-тренерами в области стратегического управления Ковалевым С.М. и Ковалевым В.М. [4]. Методика содержит критерии приоритетности бизнес-процессов, позволяющие упорядочить бизнес-процессы по степени важности, проблемности и возможности проведения оптимизации бизнес-процесса.

Схожая методика предложена группой исследователей под руководством доктора экономических наук, профессором Кузьминой М.С. [5].

В рамках данной статьи представлены основные бизнес-процессы и вопросы, с которыми в своей деятельности приходится сталкиваться специалистам

по внутреннему контролю. К подобным тематикам можно отнести:

- анализ выполнения годового бюджета (программы деятельности) организации;
- вопросы формирования себестоимости продукции и затрат;
- вопросы правильности исчисления налогов;
- финансовый анализ;
- вопросы работы с финансовыми вложениями;
- вопросы соблюдения требований корпоративного управления;
- аспекты постановки и проверки выполнения ключевых показателей эффективности деятельности организации;
- вопросы использования трудовых ресурсов и фондов заработной платы;
- вопросы расчетов с подотчетными лицами;
- вопросы капитального строительства и проектирования;
- аспекты сметного нормирования;
- вопросы управления имущественным комплексом организации (объектами недвижимости);
- аспекты управления непрофильными активами;
- вопросы функционирования системы менеджмента качества;
- вопросы учета и эксплуатации основных средств;
- вопросы учета и использования материально-производственных запасов;
- вопросы учета нематериальных активов;
- порядок осуществления закупочной деятельности в организации;
- аспекты осуществления проектно-исследовательских работ;
- аспекты реализации научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;
- вопросы создания и использования специальных резервных фондов;
- аспекты оценки эффективности производственных бизнес-процессов;
- вопросы анализа проектов и программ;
- порядок управления рисками;
- вопросы организации расчетов с дебиторами и кредиторами;
- аспекты контроля исполнения обязательств по договорам;
- иные.

Полученный по итогам анализа перечень бизнес-процессов, проверка которых наиболее значима в настоящее время для органов управления экономическим субъектом, необходимо проранжировать с учетом их актуальности текущим задачам службы внутреннего контроля и организации в целом. Так первоначально должна проводиться разработка методических материалов по тематикам ближайших проверочных мероприятий, в которых планируется привлечение специалистов по внутреннему контролю, ранее не имевших опыт проверки соответствующих бизнес-процессов.

Другой возможный вариант ранжирования может основываться на проведении опроса (анкетирования) специалистов по внутреннему контролю на предмет имеющихся у них потребностей по методическим материалам (какие методические материалы нужны им в первую очередь). Данный подход наиболее актуален для крупных организационных структур (таких как холдинги и корпорации), где подразделения внутреннего контроля включены в состав разных организаций, но при этом имеют единую функциональную подчиненность.

Важно акцентировать внимание на том, что подготовку отмечаемых методических материалов целесообразно осуществлять силами практикующих специалистов службы внутреннего контроля, хорошо знакомыми с бизнес-процессами, являющимися предметом соответствующих методических материалов (имевшими ранее опыт работы в данных бизнес-процессах или опыт их проверок). Тем самым, фактически, при подготовке курсов будет формализоваться процесс передачи ими своего опыта иным специалистам.

При этом для удобства подготовки рассматриваемых методических материалов необходимо определить порядок их формирования (в том числе структуру методических материалов), а также определить систему мотивации для сотрудников, осуществляющих их непосредственную подготовку. В качестве последнего могут выступать различные виды материального и нематериального поощрения, а также включение их в ключевые показатели эффективности сотрудников службы внутреннего кон-

троля. При этом рассматриваемая работа может включаться в состав ключевых показателей эффективности как отдельным показателем, так и в качестве составной части показателя «Оценка руководителя» (тем самым позволяя сделать его более объективным) [6].

Возвращаясь к вопросу структуры методических материалов, необходимо определить какие разделы (блоки) целесообразно включить в них. Как показывает практика к таким блокам стоит отнести:

1. Перечень нормативных документов, регламентирующих процесс;
2. Словарь терминов и сокращений (при наличии специфической терминологии);
3. Общее описание процесса;
4. Схема протекания процесса согласно регламентирующим документам;
5. Этапы проверки процесса;
6. Типовые нарушения и отклонения;
7. Основные риски (с привязкой к типовым нарушениям и отклонениям).

Первый блок представляет собой свод информации о нормативном регулировании рассматриваемого в методическом материале бизнес-процесса. Блок может представлять как просто список документов, необходимых для исследования соответствующего бизнес-процесса (например, федеральных законов Российской Федерации, постановлений Правительства Российской Федерации, а также внутренних локально-нормативных актов организации таких как приказы, распоряжения, информационные и иные документы организации), так и непосредственно выдержки из указанных документов. Наличие соответствующего блока позволяет существенно сократить время и трудозатраты специалистов по внутреннему контролю, необходимые для формирования представления о регламентации процесса, а также упрощает процесс непосредственного изучения соответствующих документов (для формирования теоретических знаний о бизнес-процессе, необходимых при проведении проверочного мероприятия).

Следующий блок – словарь терминов и сокращений. Зачастую в бизнес-процессах используются устоявшиеся сокращения и аббревиатуры, не всегда по-

нятные для лиц, не участвующих в нем. В подготавливаемом словаре должны быть представлены специфические термины, сокращения и аббревиатуры, способные вызвать затруднение в интерпретации информации из документов, информационных систем и иных источников. Наличие данного блока позволяет зафиксировать лексическое значение слов, систематизировать понятийный аппарат, а самое главное – корректно интерпретировать информацию, анализируемую специалистами по внутреннему контролю в ходе исследования.

Третий блок «Общее описание процесса» позволяет сформировать базовое представление о порядке организации рассматриваемого бизнес-процесса, в частности о таких составляющих как:

- цели рассматриваемого бизнес-процесса (на что он направлен);
- принципы организации соответствующего бизнес-процесса (что лежит в основе его организации);
- смежные бизнес-процессы (как он сопрягается с иными бизнес-процессами, какое влияние на них оказывает, какое влияние они оказывают на него);
- участники бизнес-процесса (кто участвует в рассматриваемом бизнес-процессе, каковы их роли, в том числе полномочия и обязанности).

По итогам ознакомления с материалами данного раздела у лица, его изучавшего, должна сформироваться «общая картина» о рассматриваемом бизнес-процессе, позволяющая оперативно ориентироваться в нем.

Четвертый блок представляется схемой протекания бизнес-процесса, позволяющей специалисту, ранее не знакомому с ним, опираясь на данный раздел, определить вход и выход процесса, ответственных лиц за определенный этап процесса, документы, формируемые на соответствующих этапах процесса (которые необходимо изучить для формирования выводов). Соответствующая схема может быть представлена как в виде блок-схемы (графической модели, описывающей алгоритм процесса, в котором отдельные шаги изображаются в виде блоков различной формы, соединенных между собой линиями, указывающими направление последовательности), так и в виде текстового

описания. В случае выбора текстового описания его целесообразно представлять в табличной форме, с соответствующими графами:

- наименование процесса или подпроцесса;
- вход процесса или подпроцесса (предшествующий процесс/подпроцесс);
- краткое описание содержания процесса или подпроцесса;
- итоги процесса или подпроцесса (могут быть различны в зависимости от возможных результатов процесса или подпроцесса, например «согласовано» или «сформированы замечания, отправлено на доработку»);
- порядок фиксации итогов процесса/подпроцесса (подготавливаемый документ, данные, вносимые в информационную систему и иное);
- выход процесса или подпроцесса (процесс/подпроцесс идущий вслед за рассматриваемым, при этом важно отметить, что их может быть несколько в зависимости от итогов процесса);
- лица ответственные за реализацию процесса/подпроцесса;
- сроки протекания процесса.

Важно отметить, что для специалистов по внутреннему контролю данная схема процесса также может служить основой для анализа и оценки рисков процесса и существующих контрольных процедур с привязкой к конкретным этапам процесса. Указанное также в значительной степени упрощает процесс формирования матрицы рисков и контрольных процедур лицами, ответственными за данный процесс, и ее последующую оценку (на предмет полноты и достаточности) в ходе проверочных мероприятий специалистами по внутреннему контролю.

Пятый блок – основной блок методических материалов. В нем целесообразно представить конкретные процедуры, которые необходимо провести специалисту по внутреннему контролю на каждом из этапов проверки выбранного бизнес-процесса для выполнения поставленных задач и достижения целей проверочного мероприятия.

Например, задачу по выражению мнения о регламентации бизнес-процесса можно разделить на следующие этапы:

- изучение действующих на момент проведения проверочного мероприятия нормативных документов (законодательных актов Российской Федерации и иных нормативных документов, распространяющихся на соответствующий бизнес-процесс в организации);
- проверка наличия внутренних нормативных документов, регламентирующих рассматриваемый бизнес-процесс;
- анализ соответствия имеющихся внутренних нормативных документов законодательным актам Российской Федерации и иным нормативным документам, распространяющимся на рассматриваемый бизнес-процесс;
- иные процедуры по существу, в том числе анализ фактического исполнения действующих регламентов бизнес-процесса;
- анализ полноты и достаточности регламентации бизнес-процесса;
- формирование рекомендаций по устранению установленных недостатков и совершенствованию регламентации бизнес-процесса.

Аналогично иные задачи проверочного мероприятия можно и нужно разделить на отдельные этапы и процедуры.

Соответствующий раздел также может быть дополнен примером форм и содержания документов, необходимых в ходе проведения проверочного мероприятия, например запросов, актов осмотра и прочих.

Шестой блок представляется типовыми нарушениями и отклонениями.

Данный блок служит для специалистов по внутреннему контролю ориентиром того, какие нарушения и отклонения в процессе могут повлиять на его эффективность, заранее формируя у него представление о возможных местах их возникновения и механизмах их совершения. Информация в соответствующем блоке может представляться как в текстовой (например, в виде выдержек из документов, сформированных по итогам проведенных ранее проверочных мероприятий), так и в табличной форме (с описанием возможных нарушений и отклонений с привязкой к каждому этапу бизнес-процесса).

Также соответствующий блок можно дополнить информацией о механизмах

выявления соответствующих нарушений и отклонений (какие аналитические процедуры необходимо производить, какие документы или данные каких информационных систем необходимо анализировать).

Информация, представленная в данном блоке, упрощает специалисту по внутреннему контролю процесс выбора основных направлений проверки, а также позволяет корректно распределять трудозатраты на изучение процесса с акцентированием внимания на реальных проблемах в деятельности организации.

Седьмой – последний блок разрабатываемой методики должен содержать риски, которые несут за собой выявленные нарушения и отклонения. На основании разработанного перечня рисков специалист по внутреннему контролю может оценить уровень риска для ранжирования проблем и выдачи грамотных рекомендаций, что в итоге позволит ему достичь цели проведения проверочного мероприятия – совершенствования процессов и минимизации рисков деятельности организации.

Формирование предложенных методических материалов с отмечаемым содержанием позволяет существенно повысить эффективность деятельности специалистов по внутреннему контролю, позволяя им легко переключаться между разными тематиками проверочных мероприятий. В целом указанные методические материалы будут способствовать повышению квалификации специалистов по внутреннему контролю, а также сокращению временных затрат на проведение проверочных мероприятий.

Кроме того, как отмечалось выше, информация из указанных методических материалов будет в значительной степени полезна как для сотрудников иных структурных подразделений организации, так и для менеджмента экономического субъекта. Первым – предоставляя возможность обучить вновь принимаемых сотрудников (на основании данных первых четырех разделов методических материалов), вторым – позволяя ознакомиться с актуальными подходами к проверке бизнес-процессов и их ключевыми рисками.

Библиографический список

1. Приказ Минтруда России от 22.04.2015 N 236н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» // СПС КонсультантПлюс;
2. Хромов В.Е., Пашковский Д.А., Эффективность деятельности службы внутреннего аудита // «Управление в кредитной организации», №5, 2011 г. – 10 с.
3. Варзунов А. В., Торосян Е. К., Сажнева Л. П., Анализ и управление бизнес-процессами // Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2016. –112 с.;
4. Ковалев С.М., Ковалев В.М., Настольная книга аналитика. Практическое руководство по проектированию бизнес-процессов и организационной структуры// Практическое руководство. – 1С-Паблишинг, 2020 год. – 360 с.;
5. Джигангирович Д.С., Ковалева О.Н. Оценка системы внутреннего контроля внутренним аудитом как метод повышения эффективности бизнес-процессов организации // Вестник НГИЭИ. 2017. №7(74) // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-sistemy-vnutrennego-kontrolya-vnutrennim-auditom-kak-metod-povysheniya-efektivnosti-biznes-protsessov-organizatsii>.
6. Баркова, Р. Н. Проблемы постановки KPI для подразделений внутреннего контроля и аудита / Р. Н. Баркова, Д. М. Пименов // Аудит. – 2018. – № 9. – С. 8-11.
7. Резниченко, С. М. Современные системы внутреннего контроля: учеб. пособие / С. М. Резниченко, М. Ф. Сафонова, О. И. Швырёва. – Краснодар: КубГАУ, 2016. – 439 с.;
8. Бариленко В.И. Бизнес-анализ как инструмент обеспечения устойчивого развития хозяйствующих субъектов // Учет. Анализ. Аудит. 2014. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-analiz-kak-instrument-obespecheniya-ustoychivogo-razvitiya-hozyaystvuyuschih-subektov>;
9. Куфтырева Н.А. Методика экономического обоснования выбора бизнес-процесса для целей оптимизации // РППЭ. 2019. №2 (100). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-ekonomicheskogo-obosnovaniya-vybora-biznes-protsessov-dlya-tseley-optimizatsii>;
10. Самоконтроль и самоаудит. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2380808>.