

ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ НА ОСНОВАНИИ КАРТЫ РИСКОВ

Э. И. Бахтигозина

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Эффективность управленческих решений, повышение экономичности операций, обеспечение достоверности финансовой отчетности, соответствие деятельности компании действующему законодательству во многом зависят от грамотного осуществления внутреннего контроля. В последнее время функции внутреннего контроля в организациях уделяется большое внимание. Это связано с тем, что российские компании становятся все больше вовлеченными в общемировые интеграционные и экономические процессы. Построение системы внутреннего контроля предполагает определение наиболее существенных рисков, т. е. тех, которые могут повлечь за собой финансовые потери, разработку контрольных процедур с целью минимизации или устранения рисков. В статье рассматриваются вопросы построения и оценки системы внутреннего контроля на основе карты рисков, выделяя один из основных элементов системы – оценку рисков. Автором выделены основные этапы работы в области построения эффективной системы внутреннего контроля: выявление и описание ключевых бизнес-процессов; определение и идентификация рисков, присущих ключевым бизнес-процессам; оценка рисков; установление границ приемлемости рисков; раскрытие информации о выявленных рисках; разработка и внедрение эффективных контрольных мероприятий по управлению рисками, находящимися выше границ приемлемости. Последовательное выполнение вышеуказанных действий обеспечит эффективность системы внутреннего контроля, а значит, и эффективность управленческих решений, способствующих благоприятному развитию финансово-хозяйственной деятельности.

Ключевые слова: внутренний контроль, система внутреннего контроля, риск, оценка риска, контрольные процедуры, карта рисков, бизнес-процесс.

ASSESSING THE SYSTEM OF INTERNAL CONTROL ON THE BASIS OF THE RISK CARD

Elvira I. Bakhtigozina

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Efficiency of managerial decisions, higher economical characteristic of transactions, providing truthfulness of finance accounting, compliance of company work with the effective legislation depend greatly on competent internal control. Lately serious attention has been paid to the function of internal control in the organization. It is connected with the fact that Russian companies are more and more involved in global integration and economic processes. Shaping the system of internal control implies identification of the most serious risks, i.e. those which can cause finance losses, designation of control procedures in order to minimize or eliminate risks. The article investigates issues of developing and estimating the system of internal control on the basis of risk card by singling out one of the principle elements of the system – risk estimation. The author shows key stages of work in the field of building the effective system of internal control: identification and description of key business processes; definition and identification of risks typical of key business processes; estimation of risks; finding borders of risk acceptability; disclosing information about identified risks; development and introduction of effective control measures aimed at risk control beyond borders of acceptability. Execution of the mentioned above steps could provide efficiency of the system of internal control that is efficiency of managerial decisions promoting favorable development of finance and economic activity.

Keywords: internal control, system of internal control, risk, estimation of risk, control procedures, risk card, business process.

Одним из распространенных подходов к постановке системы внутреннего контроля является подход на основании карты рисков. Он может применяться как самостоятельно, так и как составляющая часть общеизвестной методики COSO. Суть подхода на основании карты рисков заключается в создании рабочей системы управления рисками с целью своевременного предотвращения и минимизации неблагоприятных последствий недостижения компанией целей упорядоченного и эффективного ведения финансово-хозяйственной деятельности, в том числе достижения финансовых и операционных показателей, сохранности активов.

Процесс построения системы внутреннего контроля на основе карты рисков строится как последовательное выполнение следующих этапов:

- 1) выявление ключевых бизнес-процессов, в отношении которых целесообразно внедрить процедуры внутреннего контроля;
- 2) описание ключевых бизнес-процессов;
- 3) определение и идентификация рисков, присущих ключевым бизнес-процессам;
- 4) оценка рисков;
- 5) установление границ приемлемости рисков;
- 6) раскрытие информации о выявленных рисках;
- 7) разработка и внедрение эффективных контрольных мероприятий по управлению рисками, находящимися выше границ приемлемости.

Рассмотрим подробнее каждый из этапов.

Деятельность любой компании складывается из множества бизнес-процессов, среди которых выделяются ключевые бизнес-процессы и бизнес-процессы, выполняющие поддерживающую роль. Действуя в направлении организации эффективного внутреннего контроля, описывать все бизнес-процессы нет необходимости, поскольку существенные негативные послед-

ствия для бизнеса будут нести, как правило, проблемы в работе ключевых бизнес-процессов, так как они обеспечивают получение основного дохода компании и связаны с наибольшими затратами ресурсов. Кроме того, заинтересованные лица будут оказывать влияние именно на ключевые бизнес-процессы, например, искажение показателей (искусственное увеличение прибыли с целью получения дивидендов, завышение покупных цен с целью вывода денег из компании и др.), хищение активов и др.

Для выявления ключевых бизнес-процессов следует определить существенные счета. Это могут быть счета бухгалтерского или управленческого учета, искажение информации по которым приведет к тому, что заинтересованные пользователи (потенциальные инвесторы, акционеры, менеджмент и др.) не смогут принять правильных экономических решений.

О существенности счета свидетельствуют высокие обороты. Критерий «высокий» каждый хозяйствующий субъект определяет по своему усмотрению. Например, высокими могут быть признаны обороты, составляющие более 10% от выручки компании за определенный период.

Определить существенность счета можно также на основании экспертных оценок. Особенно актуально использовать экспертные оценки в том случае, когда остаток или оборот по счету являются незначительными, но деятельность компании без данных активов или обязательств невозможна (например, осуществление лицензируемых видов деятельности, когда на основании количественных критериев счета учета лицензий не попадают в группу существенных, но ведение деятельности без них невозможно).

После определения ключевых бизнес-процессов их следует максимально подробно и грамотно описать, учитывая при этом движение соответствующих документов внутри компании. Пример описания ключевых бизнес-процессов представлен в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

Пример описания ключевых бизнес-процессов

Наименование бизнес-процесса	Ответственный за выполнение бизнес-процесса	Регламенты бизнес-процесса	Операции	
			Наименование	Ответственный за осуществление операции
Договорная работа	Руководитель юридической службы	Положение о договорной работе	Разработка проекта договора	Руководитель юридической службы
			Согласование проекта договора	Начальник отдела сервиса (за технические характеристики). Руководитель планово-экономического отдела (за экономические условия). Главный бухгалтер (за финансовые условия)
			Подписание договора	Коммерческий директор
			Регистрация и хранение договора	Главный бухгалтер
		Положение о претензионно-исковой работе	Регистрация претензий	Секретарь
			Выбор способа рассмотрения претензии	Руководитель юридической службы
			Информирование контрагента о позиции компании	Руководитель юридической службы
			Регистрация исков	Руководитель юридической службы
			Выдача доверенностей на представительство организации в арбитражном суде	Коммерческий директор
Продажи	Коммерческий директор	Регламент продаж	Планирование продаж	Коммерческий директор
			Формирование прайс-листа	Коммерческий директор
			Предоставление скидок	Коммерческий директор
			Заключение договоров и согласование отгрузок	Коммерческий директор, менеджер по продажам
			Маркетинговая деятельность	Руководитель службы маркетинга

Следующий этап – определение и идентификация рисков, присущих ключевым бизнес-процессам. На этом этапе необходимо выявить все возможные риски, на поведение которых может оказать влияние система внутреннего контроля. В этом

процессе должны участвовать не только внутренние контролеры, но и топ-менеджеры [5]. Идентифицированные риски рекомендуется представить на карте рисков (табл. 2).

Таблица 2

Пример карты рисков, идентифицируемых в целях внутреннего контроля

№ п/п	Наименование риска	Описание риска	Операция или группа операций	Направление выявления риска	Частота возникновения в прошлом
1	Налоговый	Неправильное определение налоговой базы (занижение налоговой базы) при передаче имущества и права пользования имуществом на безвозмездной основе	Безвозмездная передача имущества в собственность, передача права пользования на безвозмездной основе	Осуществление организацией финансово-хозяйственной деятельности	В каждом отчетном периоде в течение календарного года

Оценка рисков предусматривает количественную или качественную оценку вероятности и ущерба от выявленных рисков. При этом каждая компания определяет приемлемые для себя риски, т. е. риски, которые не принесут значительных потерь и не приведут к возникновению критических для бизнеса ситуаций. В отношении существенных рисков разрабатываются и внедряются контрольные мероприятия.

В качестве контрольных мероприятий могут выступать:

- дополнительные уровни согласования, когда определенный бизнес-процесс проходит несколько уровней контроля и анализируется специалистами разных профильных областей;

- распределение ответственности. Например, в процессе закупок заказчиком выступает производственное подразделение компании и оно же контролирует качество приобретенных материалов; поиск поставщика и работу по договорам поставки осуществляет отдел снабжения, а процесс оплаты контролируется финансовым директором и др.¹

Таким образом, постановка системы внутреннего контроля на основании карты рисков основывается на подробном и детальном анализе такого элемента внутреннего контроля, как оценка рисков. При этом нельзя сказать, что другие элементы

системы внутреннего контроля остаются без действия. Оценивая риски и принимая решения об их приемлемости, специалисты в области внутреннего контроля используют и другие элементы внутреннего контроля, такие как, например, контрольная среда. Если специалист выявил и определил риск как существенный и при этом оценил контрольную среду компании неэффективной, разрабатывая контрольные мероприятия по минимизации риска, следует принимать конкретные действия по повышению эффективности контрольной среды. Это необходимо, поскольку контрольная среда представляет собой совокупность принципов и стандартов деятельности экономического субъекта, которые определяют общее понимание внутреннего контроля и требования к нему на уровне экономического субъекта в целом. Контрольная среда отражает культуру управления экономическим субъектом и создает надлежащее отношение персонала к организации и осуществлению внутреннего контроля.

Таким образом, процедуры внутреннего контроля представляют собой не что иное, как конкретные мероприятия, направленные на минимизацию рисков компании. Последовательное выполнение вышеуказанных действий обеспечит эффективность системы внутреннего контроля, а следовательно, и эффективность управленческих решений.

¹ URL: <https://fd.ru/articles/16346-red-kak-razrabotat-sistemu-vnutrennego-kontrolya>

Список литературы

1. Ефремова Е. И. Внутренний контроль как основа управления затратами в лизинговой организации на основе зарубежного опыта // Лизинг. – 2015. – № 11-12. – С. 47–53.
2. Ефремова Е. И. Методы финансового анализа бухгалтерской отчетности в лизинговых компаниях // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2017. – № 2 (92). – С. 94–99.
3. Ефремова Е. И., Манюрова Д. М. Внутренний аудит на предприятиях в системе внутреннего контроля // Научные идеи, прикладные исследования и проекты стратегий эффективного развития российской экономики: сборник статей-презентаций научно-исследовательских работ / Образовательно-научный центр «Финансы». – М., 2016. – С. 320–325.
4. Кеворкова Ж. А. Оценка непрерывности деятельности – обязательная процедура аудита // Экономика. Бизнес. Банки. – 2016. – № 2 (15). – С. 129–141.
5. Макеев Р. В. Постановка систем внутреннего контроля: от проверки отчетности к эффективности бизнеса. – М.: Вершина, 2007.

References

1. Efremova E. I. Vnutrenniy kontrol' kak osnova upravleniya zatratami v lizingovoy organizatsii na osnove zarubezhnogo opyta [Internal Control as a Cost Management Basis in the Leasing Organization on the Basis of Foreign Experience]. *Lizing* [Leasing], 2015, No. 11-12, pp. 47–53. (In Russ.).
2. Efremova E. I. Metody finansovogo analiza buhgalterskoy otchetnosti v lizingovykh kompaniyah [Methods of the Financial Analysis of Accounting Reports in the Leasing Companies]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plehanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2017, No. 2 (92), pp. 94–99. (In Russ.).
3. Efremova E. I., Manyurova D. M. Vnutrenniy audit na predpriyatiyah v sisteme vnutrennego kontrolya [Internal Audit at the Enterprises in the System of Internal Monitoring]. *Nauchnye idei, prikladnye issledovaniya i proekty strategiy effektivnogo razvitiya rossiyskoy ekonomiki, sbornik statey-prezentatsiy nauchno-issledovatel'skih rabot* [Scientific Ideas, Applied Researches and Projects of Strategy of Effective Development of the Russian Economy, collection of articles presentations of research and development operations]. Finansy educational scientific center. Moscow, 2016, pp. 320–325. (In Russ.).
4. Kevorkova Zh. A. Otsenka nepreryvnosti deyatelnosti – obyazatel'naya protsedura audita [Assessing the Work Continuity as an Obligatory Procedure in Audit]. *Ekonomika. Biznes. Banki* [Economy. Business. Banks], 2016, No. 2 (15), pp. 129–141. (In Russ.).
5. Makeev R. V. Postanovka sistem vnutrennego kontrolya: ot proverki otchetnosti k effektivnosti biznesa [Statement of Systems of Internal Control: from Verification of the Reporting to Efficiency of Business]. Moscow, Vershina, 2007. (In Russ.).

Сведения об авторе

Эльвира Ирековна Бахтигозина
кандидат экономических наук,
доцент кафедры финансового контроля,
анализа и аудита РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 117997,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: elvira.bi@list.ru

Information about the author

Elvira I. Bakhtigozina
PhD, Assistant Professor of the Department
for Financial Control, Analysis and Audit
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997, Russian Federation.
E-mail: elvira.bi@list.ru