

ПОСТРОЕНИЕ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И АУДИТА В КРУПНОЙ КОРПОРАЦИИ (на примере ОАО «Российские железные дороги»)

Иванов Олег Борисович

доктор экономических наук, профессор, директор ОАО «Российские железные дороги» по внутреннему контролю и аудиту; заведующий кафедрой корпоративного менеджмента МИИТ.

Адрес: ОАО «Российские железные дороги», 107174, Москва, Новая Басманная ул., д. 2; ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет путей сообщения», 127994, Москва, ул. Образцова, д. 9, стр. 9.

E-mail: obtelez@gmail.com

В статье рассматриваются принципы и практика построения единой риск-ориентированной системы внутреннего контроля и аудита в ОАО «Российские железные дороги», которая является важнейшим инструментом управления компанией и одним из необходимых условий обеспечения эффективности ее экономической деятельности, финансовой устойчивости, повышения инвестиционной привлекательности и динамичного развития. Система строится на основе внутрикорпоративных стандартов с учетом лучшей мировой практики, российского опыта и требований глобальных финансовых регуляторов. Исследуется практика противодействия коррупции и внутрикорпоративным мошенничествам.

Ключевые слова: внутренний аудит, внутрикорпоративные стандарты, контроль, коррупция, мошенничество, система внутреннего контроля, служба внутреннего аудита, стандарты внутреннего аудита, управление рисками.

DESIGNING RISK-ORIENTED SYSTEM OF INTERNAL CONTROL AND AUDIT IN LARGE CORPORATION (illustrated by the public company Russian Railways)

Ivanov, Oleg B.

Doctor of Economics, Professor, Director of the Department for Internal Control and Audit of the Public Company Russian Railways; Head of the Department for Corporate Management of MIIT.

Address: Public Company Russian Railways, 2 Novaya Basmannaya Str., Moscow, 107174, Russian Federation; Moscow State University of Means of Communication, 9, block 9 Obraztsov Str., Moscow, 127994, Russian Federation.

E-mail: obtelez@gmail.com

The article discusses principles and practice of building a united risk-oriented system of internal control and audit in the public company Russian Railways, which can become a vital tool of company management and an important condition for ensuring efficiency of its economic functioning, finance stability, increasing investment appeal and dynamic development. The system is built on the basis of corporate standards with due regard to best world practice, Russian experience and requirements of global finance regulators. The practice of struggling against corruption and in-house fraud is being analyzed.

Keywords: internal audit, corporate standards, control, corruption, fraud, system of internal control, service of internal audit, standards of internal audit, risk management.

В настоящее время построение системы внутреннего контроля (СВК), аудита и управления рисками, отвечающей современным потребностям корпоративного управления, является важнейшим инструментом управления компанией, одним из необходимых условий обеспечения эффективности экономической деятельности, финансовой устойчивости, повышения инвестиционной привлекательности и динамичного развития предприятия, фирмы, корпорации.

Следует подчеркнуть, что в последние годы усиление роли внутреннего аудита и управления рисками стало четкой тенденцией во всех развитых экономиках. Это обусловлено прежде всего тем, что названные системы выступают барьером, обеспечивающим заслон неэффективному использованию финансовых, материальных и иных ресурсов, а также мощным фактором мобилизации внутривозможных резервов, что стало особенно актуальным в период мирового экономического кризиса 2008–2009 гг. и последующие годы.

Вызванная кризисом нестабильная экономическая ситуация отдельных компаний и целых государств, сокращение объемов производства, массовые банкротства и рост безработицы, неуверенность разных слоев населения в завтрашнем дне привели к значительному росту финансовых нарушений и мошенничеств. Это в еще большей степени обострило проблему сохранения и рационального использования финансовых и материальных ресурсов, снижения влияния на экономическое состояние компаний негативных факторов и

рисков. А следовательно, на новый уровень поднимаются требования, предъявляемые к системам внутреннего контроля, аудита, управления рисками, борьбе с коррупцией и внутрикорпоративными мошенничествами.

Следует также подчеркнуть, что жесткие требования по созданию и поддержанию эффективных систем внутреннего аудита и контроля предъявляются всеми финансовыми регуляторами и крупнейшими фондовыми биржами мира в отношении компаний, ценные бумаги которых подлежат продаже или котировке.

Сегодня, по оценкам отечественных и зарубежных экспертов, в ОАО «Российские железные дороги» создана и функционирует одна из наиболее стройных, эффективных и компетентных служб внутреннего аудита и контроля в России, соответствующая требованиям международных профессиональных стандартов внутреннего аудита, базирующаяся на лучших мировых практиках.

Функция внутреннего аудита на железнодорожном транспорте появилась 15 лет назад – в период возникновения и становления внутреннего аудита в России. В системе Министерства путей сообщения Российской Федерации (МПС) был создан Центр внутреннего контроля и аудита, который совмещал в себе функции контрольно-ревизионной деятельности и внутреннего аудита. В ходе реформирования отрасли на основе МПС России было организовано ОАО «Российские железные дороги», изменилась архитектура системы управления. ОАО «РЖД» трансформиро-

валось в вертикально интегрированную компанию холдингового типа. Весь основной бизнес ушел в вертикально организованные дирекции, дочерние и зависимые общества, другие бизнес-структуры и бизнес-единицы. На территориях на основе структурных филиалов – железных дорог – были созданы региональные центры корпоративного управления, по сути, субхолдинги.

С изменением архитектуры управления меняются принципы принятия решений. Материнской компании, руководству холдинга следовало на принципиально новой основе (в большей степени экономической, чем административной) объединить все звенья системы в единый, слаженно работающий организм. При этом важно было не разрушить, а усовершенствовать уже имеющуюся и доказавшую свою жизнеспособность и эффективность систему управления компанией, систему внутреннего контроля.

Кроме того, несмотря на то, что созданная в ОАО «РЖД» служба внутреннего контроля и аудита была достаточно эффективной, удовлетворяла запросам и ожиданиям руководства компании, активная интеграция ОАО «РЖД» в мировую экономику, выход на международные рынки финансовых займов и размещения ценных бумаг, листинг акций дочерних обществ на Лондонской и Ирландской биржах потребовали приведения ряда параметров и организационно-функциональной структуры службы внутреннего аудита и контроля в соответствие с формальными требованиями международных финансовых регуляторов.

В связи с этим, а также в рамках реализации задач обеспечения эффективного управления холдингом была подготовлена и одобрена правлением компании Концепция формирования единой риск-ориентированной системы внутреннего аудита и контроля в ОАО «РЖД», а также разработана Функциональная стратегия построения единой риск-ориентированной системы внутреннего аудита и кон-

троля в холдинге на период 2008–2015 годов.

Ключевыми звеньями в развитии и совершенствовании форм, методов и направлений контроля, аудита и управления рисками в компании в плане мероприятий по реализации указанной стратегии являются разработка системы внутрикорпоративных стандартов, предусматривающей повышение качества внутреннего аудита и контроля; автоматизация процессов проведения проверок; организация, проведение и мониторинг устранения нарушений по результатам аудита и иных контрольных мероприятий.

На основе ресурсов Центра внутреннего контроля и аудита были созданы два самостоятельных, но взаимосвязанных блока – внутреннего контроля и внутреннего аудита, в соответствии с современными требованиями дополненных функциями управления рисками и комплаенс, а именно: Центр внутреннего контроля «Желдорконтроль» и Центр внутреннего аудита «Желдораудит». В текущем году в рамках реализации положений антикоррупционного законодательства, и прежде всего утвержденного Указом Президента Российской Федерации Национального плана противодействия коррупции на 2014–2015 годы, в ОАО «РЖД» создан Центр по организации противодействия коррупции. В настоящее время система имеет структуру, представленную на рис. 1.

При реализации цели формирования единой риск-ориентированной системы внутреннего контроля и аудита, направленной на повышение финансовой устойчивости и эффективности работы компании и обеспечение совета директоров и высшего исполнительного руководства информацией о надежности и эффективности функционирования систем контроля, управления рисками и корпоративного управления компанией, были решены следующие стратегические задачи:

– проведение организационно-функциональных преобразований, направленных

ных на формирование и укрепление контрольной вертикали в холдинге;

- внедрение системы многоуровневого комплексного контроля за финансово-хозяйственной деятельностью дочерних и зависимых обществ (ДЗО);

- создание механизмов анализа, оценки и мониторинга надежности и эффективности системы внутреннего контроля;

- разработка и реализация комплексной программы (плана) по предупреждению и пресечению внутрикорпоративных мошенничеств, злоупотреблений и коррупционных проявлений, обеспечению соблюдения экономических интересов компании;

- создание адекватной современным принципам корпоративного управления и условиям хозяйствования системы инфор-

мационного обеспечения всех уровней управления, позволяющей осуществлять своевременный контроль за соблюдением установленных заданий, условий договоров, стандартов, норм и процедур в ходе реализации бизнес-процессов;

- разработка внутрикорпоративных стандартов аудита и контроля, определяющих единые требования к проведению контрольных мероприятий, оформлению их результатов, к порядку подготовки заключительных документов, к уровню квалификации персонала подразделений внутреннего аудита и контроля;

- повышение квалификации и переподготовка работников службы, создание эффективной системы стимулирования их труда.

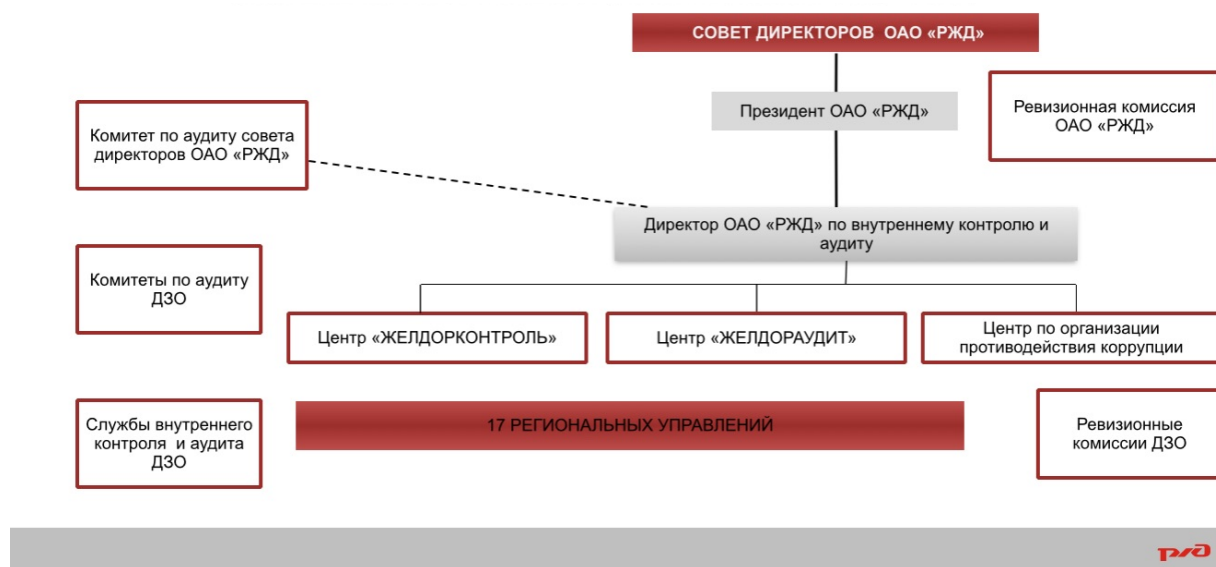


Рис. 1. Организационно-функциональная структура внутреннего контроля и аудита в ОАО «РЖД»

Качество системы внутреннего аудита, эффективность ее функционирования напрямую связаны с тем, насколько стандартизирована и соответствует регламентам контрольно-аудиторская деятельность в компании. Если комплекс внутрикорпоративных стандартов отсутствует либо не со-

блюдается, внутренний аудит не будет эффективным.

Цель системы стандартов достигается формированием и применением пакета внутрифирменных стандартов и административных нормативных документов, которые детализируют и регламентируют

единые требования к выполнению аудиторских проверок и организации деятельности, с тем чтобы:

- установить основные принципы практики внутреннего аудита;
- обеспечить концептуальную базу для предоставления широкого спектра услуг внутреннего аудита, направленных на совершенствование деятельности организации;
- создать основу для оценки деятельности внутреннего аудита;
- способствовать совершенствованию систем и процессов внутри организации.

Корпоративная система стандартов внутреннего аудита ОАО «РЖД» включает в себя комплекс взаимосвязанных нормативных документов в области внутреннего аудита, создающих условия для эффективного выполнения функции внутреннего аудита, и применяется Центром внутреннего аудита «Желдораудит», а также используется Центром внутреннего контроля «Желдорконтроль» и Центром по организации противодействия коррупции. При этом указанная система стандартов распространяет свое действие на все подразделения аппарата управления, структурные подразделения, филиалы, негосударственные учреждения и иные структуры ОАО «РЖД». Кроме того, исходя из холдинговой системы организации управления компанией действие стандартов внутреннего аудита и контроля в установленном порядке распространяется на дочерние и зависимые общества ОАО «РЖД», выполняя нормативные и методические функции.

Корпоративная система стандартов внутреннего аудита и контроля ОАО «РЖД» предназначена для:

- обеспечения единства методологических подходов к организации внутреннего аудита и контроля в холдинге;
- регламентирования деятельности подразделений внутреннего аудита и контроля;
- обеспечения постоянного совершенствования функций внутреннего аудита,

контроля, противодействия внутрикорпоративным мошенничествам и проявлениям коррупции;

- установления единых требований и правил к оформлению нормативных документов в области внутреннего аудита и контроля;
- унификации форм документов;
- создания основы для оценки эффективности деятельности подразделений внутреннего аудита и контроля;
- обеспечения соответствия методологии, применяемой при разработке системы стандартов, основным положениям Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита, а также лучшим отечественным и зарубежным практикам.

Корпоративная система стандартов внутреннего аудита и контроля ОАО «РЖД» включает (рис. 2):

- административные нормативные документы внутреннего аудита и контроля;
- основные стандарты внутреннего аудита и контроля;
- дополнительные стандарты внутреннего аудита и контроля;
- методические указания и практические руководства.

К административным нормативным документам относятся:

- Положение об организации внутреннего аудита;
- Положение о системе внутреннего контроля в ОАО «РЖД»;
- положения о подразделениях внутреннего аудита, внутреннего контроля и организации противодействия коррупции;
- Кодекс этики работников подразделений внутреннего аудита, внутреннего контроля и организации противодействия коррупции;
- Порядок взаимодействия подразделения внутреннего аудита с комитетом по аудиту;
- положения о структурных единицах подразделений внутреннего аудита, внутреннего контроля и организации противодействия коррупции;

- должностные инструкции работников подразделений внутреннего аудита, внутреннего контроля и организации противодействия коррупции.

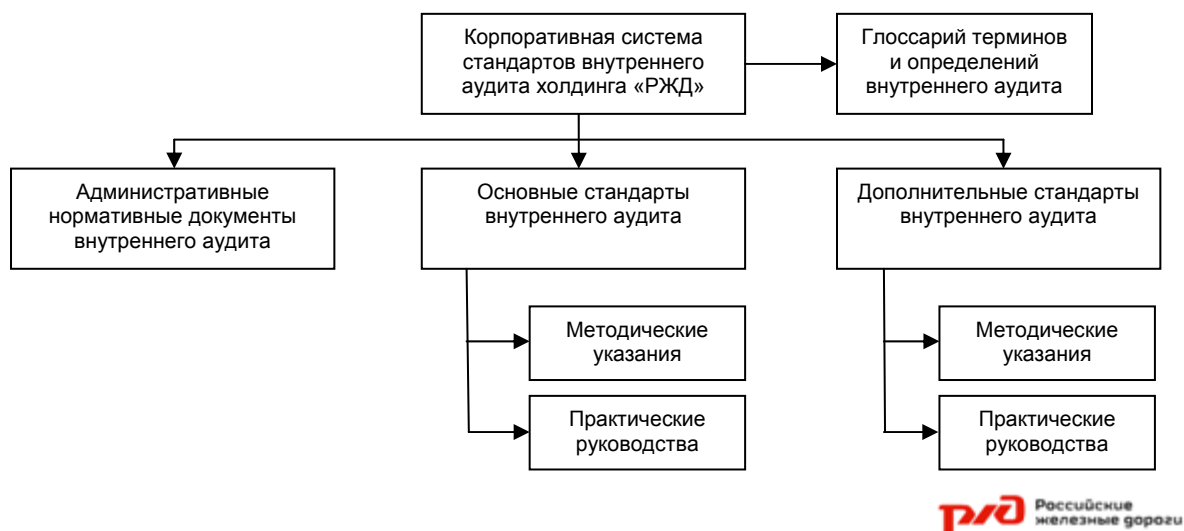


Рис. 2. Структура корпоративной системы стандартов внутреннего аудита и контроля

Основные стандарты представляют собой руководства по обеспечению функционирования процесса внутреннего аудита и контроля и включают:

- стандарт «Единая корпоративная система стандартов внутреннего аудита и контроля холдинга «Российские железные дороги»;
- Стандарт планирования деятельности и управления ресурсами подразделений внутреннего аудита, внутреннего контроля и организации противодействия коррупции;
- Стандарт планирования внутренних проверок;
- Стандарт проведения внутренних проверок подразделением внутреннего аудита, внутреннего контроля и организации противодействия коррупции;
- Стандарт подготовки отчета по результатам проведения проверки;
- Стандарт организации и проведения мониторинга выполнения мероприятий по устранению нарушений, недостатков и совершенствованию системы внутреннего контроля;

- Стандарт подготовки отчета по результатам деятельности подразделений внутреннего аудита и контроля.

Схема организации и проведения внутреннего аудита и контроля на базе основных стандартов приведена на рис. 3.

Дополнительные стандарты представляют собой руководство по проведению специальных работ в области внутреннего аудита и контроля, дополняющих работы, регулируемые основными стандартами, а также руководство по определению порядка оценки деятельности и обеспечению надлежащего качества работы подразделений внутреннего аудита и контроля и включают:

- Стандарт проведения аудита системы управления рисками;
- Стандарт проведения оценки системы внутреннего контроля в холдинге «РЖД»;
- Стандарт выявления и оценки рисков для подготовки Плана внутренних проверок;

- Стандарт проведения аудита контрольных процедур корпоративного уровня;
- Стандарт контроля качества и проведения оценки внутреннего аудита в компании и др.

Методические указания и практические руководства детализируют, поясняют основные и дополнительные стандарты внутреннего аудита в части методических и практических аспектов применения.

Перечень административных нормативных документов, дополнительных стандартов внутреннего аудита, методических указаний и практических руководств не является исчерпывающим и может трансформироваться и дополняться в результате изменения политических, экономических, социальных и иных условий, внешней и внутренней окружающей среды, других существенных факторов.

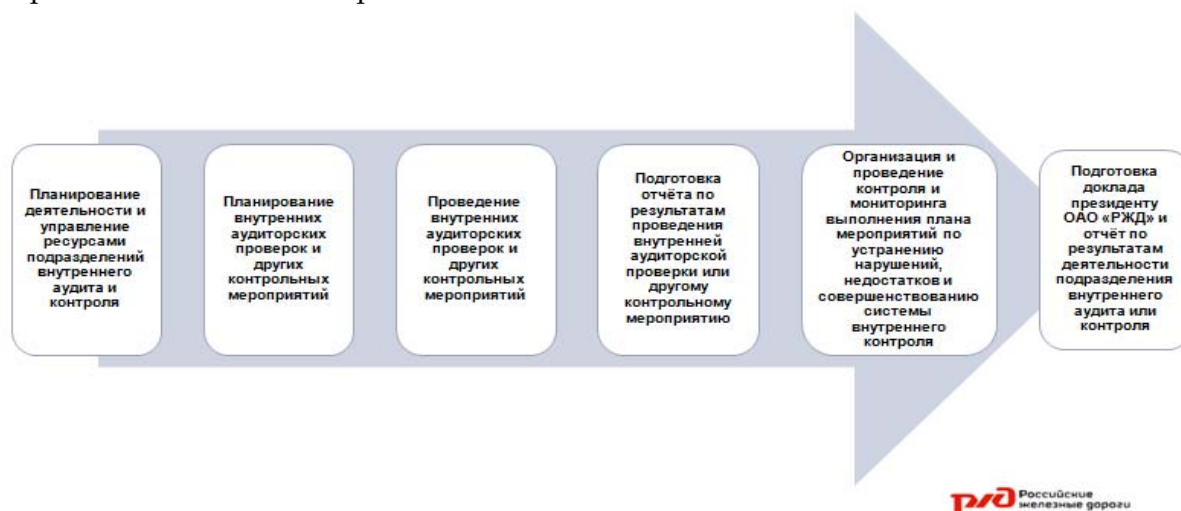


Рис. 3. Организация и проведение внутреннего аудита и контроля в ОАО «РЖД»

Следует отметить, что для публичной компании наличие внутрикорпоративной системы стандартов относится к числу формальных критериев, влияющих на условия размещения ценных бумаг и привлечения капитала, по которым регуляторы, биржи, кредитные организации и рейтинговые агентства оценивают систему внутреннего аудита и контроля потенциальных заемщиков (эмитентов).

В ОАО «РЖД» создана риск-ориентированная модель системы внутреннего аудита и контроля, носящая предупредительный характер, использующая превентивные инструменты контроля и оценки рисков.

Одним из важнейших направлений деятельности внутреннего аудита в условиях развитой рыночной экономики является оценка эффективности системы внутреннего контроля организации и осуществле-

ние текущего мониторинга за надежностью ее функционирования.

Основная задача, выполняемая в процессе аудита, – это анализ и тестирование компонентов системы внутреннего контроля на предмет соответствия критериям адекватности и эффективности. Под компонентами системы внутреннего контроля понимаются любые действия менеджмента и сотрудников, а также политики, процедуры и инфраструктурные элементы, призванные обеспечить разумную уверенность в достижении целей организации.

Особое место в системе внутреннего аудита занимает аудит бизнес-процессов – операционный аудит (рис. 4).

Операционный аудит – это системный и комплексный подход к оценке функционирования и развития бизнес-процессов компании, направленный на оптимизацию управленческих решений и повышение

эффективности в разрезе видов деятельности, например, снабжения, производства, сбыта, управления движением и пр.

Использование операционным аудитом системного и комплексного подходов позволяет учитывать всю целостность функ-

ционирования любой экономической системы или хозяйствующего субъекта, а также взаимосвязь и взаимодействие отдельных подсистем (структурных звеньев и бизнес-процессов) и элементов (бизнес-операций).



Рис. 4. Операционный аудит в соответствии с системой внутрикорпоративных стандартов аудиторской деятельности в ОАО «РЖД»

Важной составляющей метода операционного аудита является экономическая диагностика, проводимая посредством сравнения фактических и нормативных показателей системы управления производственной, коммерческой и других сфер деятельности компании.

Поскольку предметом операционного аудита является операционная эффективность деятельности хозяйствующих субъектов компании то он, по своей сути, должен охватывать практически весь воспроизводственный процесс, начиная с выбора стратегической направленности деятельности компании, ее видов, структуры, бизнес-процессов и бизнес-операций до обслуживания потребителей продукции, работ и услуг, производимых компанией.

Внутренний аудит оценки эффективности системы внутреннего контроля от-

дельного бизнес-процесса в общем случае может быть проведен по следующей схеме:

- определение объема проведения оценки с учетом категорий задач, компонентов системы внутреннего контроля и направлений деятельности (бизнес-процессов), которые подлежат оценке;
- определение текущих процессов мониторинга, которые регулярно предоставляют данные о том, что система внутреннего контроля бизнес-процесса эффективна;
- выделение приоритетных направлений, компонентов или областей высокого риска, которые требуют незамедлительного внимания по данному бизнес-процессу;
- изучение и анализ документации системы внутреннего контроля бизнес-процесса, в том числе положений и регламентов, утвержденных технологий и схем

организации процесса, должностных инструкций, схем информационных систем и т. п.;

- определение применяемой методологии и контрольных процедур;
- разработка программы оценки с разбивкой на краткосрочные и долгосрочные задачи;
- определение критериев существенности;
- документирование и анализ результатов процесса оценки, в том числе с описаниями проведенных в ходе оценки проверок и анализов;
- составление письменного отчета по проведенной оценке эффективности системы внутреннего контроля бизнес-процесса.

Чтобы быть уверенным в том, что система внутреннего контроля эффективна, необходимо с определенной периодичностью проверять, насколько хорошо выполняются существующие контрольные процедуры. Для выявления недостатков контрольных процедур применяют следующий четырехэтапный подход:

1. Идентификация существующих процедур контроля.
2. Идентификация недостающих ключевых элементов контроля.
3. Выявление потенциальных материально значимых ошибок.
4. Возможность использования компенсационных процедур контроля.

Проверка осуществляется с помощью набора тестов (тестирование контрольных процедур). По результатам тестирования принимается решение об эффективности или неэффективности данной контрольной процедуры. Число тестов зависит от числа процессов, проходящих через контрольную процедуру. Периодичность проведения тестирования устанавливается в зависимости от критичности процесса и может варьироваться.

Внутренний аудит помимо оценки системы внутреннего контроля в части достоверности информации, соблюдения законодательства, сохранности активов должен

осуществлять проведение анализа и оценку эффективности системы управления рисками компании и предлагать методы их снижения. При этом под риском понимается потенциально существующая вероятность потери ресурсов или неполучения доходов.

Оценка эффективности системы управления рисками компании со стороны внутреннего аудита должна быть комплексной и опираться на анализ, проводимый по следующим основным направлениям:

- своевременность и полнота оценки влияния выявленных рисков на достижение целевых ориентиров компании, определенных стратегической программой развития;
- анализ степени разработки и использования количественных критериев оценки рисков и их допустимых уровней;
- обоснованность и правильность проведения ранжирования рисков и приоритетности воздействия на них, обоснованность выбора с учетом сравнительной эффективности метода воздействия на риск;
- правильность определения эффекта от реализации управленческих решений в области управления рисками;
- регулярность осуществления мониторинга динамики уровня рисков и эффективности мероприятий по снижению рисков.

Построение корпоративной системы управления рисками включает в себя пять основных этапов:

1. Формирование реестра типовых рисков, карт рисков (матриц рисков), паспортов рисков и документов, регламентирующих порядок и регулярность их обновления.
2. Разработка методических документов по управлению рисками для структурных подразделений компании.
3. Создание системы мониторинга и информационной поддержки процесса управления рисками.
4. Создание организационной инфраструктуры управления рисками.

5. Формирование регламентирующих документов о порядке взаимодействия подразделений компании в процессе управления рисками.

Отдельное место в системе корпоративного управления компанией холдингового типа (каковой является ОАО «РЖД») занимает организация контроля за работой дочерних и зависимых обществ (ДЗО). В холдинге создана единая система внутреннего контроля и аудита на основе внутрикорпоративных стандартов. Однако с учетом требований законодательства об акционерных обществах формальные взаимоотношения ДЗО и материнской компании строятся на основе соответствующих корпоративных процедур и специфического инструментария:

- участие сотрудников центров внутреннего контроля и внутреннего аудита в работе комитетов по аудиту советов директоров ДЗО;

- включение сотрудников центров внутреннего контроля и внутреннего аудита в состав ревизионных комиссий ДЗО;

- контроль ДЗО на основе системы договоров между ОАО «РЖД» и его дочерними обществами;

- аудит финансовых потоков «внучатых» компаний ОАО «РЖД»;

- контроль деятельности ДЗО по выявлению, оценке и управлению рисками.

Главное место в данной сфере занимает работа в ревизионных комиссиях ДЗО с широким привлечением экспертов службы внутреннего контроля и аудита материнской компании. Сегодня они возглавляют ревизионные комиссии 90 ДЗО, входят в советы директоров и комитеты по аудиту более 40 основных дочерних обществ.

Большое значение в обеспечении эффективного функционирования системы внутреннего контроля и аудита имеет внедрение процессного подхода с использованием автоматизированных систем и информационных технологий. В ОАО «РЖД» разработана и в 2013 г. введена в промышленную эксплуатацию автоматизированная система проведения внутрен-

него аудита и контроля «АСП ВАК», которая в настоящее время используется центрами «Желдораудит», «Желдорконтроль» и по организации противодействия коррупции при проведении проверок и иных контрольных мероприятий.

Использование возможностей информационных технологий при планировании и проведении аудитов, а также методов анализа их результатов приносит значительный положительный эффект и дает дополнительные преимущества при формировании баз данных по выявленным нарушениям и недостаткам системы внутреннего контроля.

Важным элементом эффективного функционирования системы внутреннего аудита в ОАО «РЖД» является подчинение службы внутреннего контроля, аудита и организации противодействия коррупции непосредственно президенту компании и активное взаимодействие с комитетом по аудиту совета директоров ОАО «РЖД». Этим обеспечивается соблюдение одного из основополагающих требований Лимской декларации о руководящих принципах контроля – обеспечение его независимости, а также соблюдение того же принципа (независимости), заложенного в Международных профессиональных стандартах внутреннего аудита.

Степенью независимости внутреннего аудита, которая в значительной степени определяется подчиненностью в структуре управления, обеспечивается объективность. Это снимает риск того, что, не будучи независимым, сотрудник подразделения внутреннего аудита или контроля не сможет высказывать объективные суждения.

В ОАО «РЖД» выстроена жесткая контрольная вертикаль. Президенту непосредственно подчиняется директор ОАО «РЖД» по внутреннему контролю и аудиту, которому в свою очередь подчинены начальники трех центров – «Желдорконтроль», «Желдораудит» и по организации противодействия коррупции. В эту же вертикаль входят 17 региональных управле-

ний. При этом следует подчеркнуть, что никто (даже первые вице-президенты, за исключением периода исполнения обязанностей президента) не оказывает влияния и не вмешивается в работу службы. Руководители региональных управлений службы административно и материально независимы от территорий. Прием и увольнение всех сотрудников региональных управлений, оплата их труда, санаторно-курортное и материально-техническое обеспечение осуществляются через центральный аппарат службы.

В целях расширения возможностей непосредственного общения, установления прямого контакта и обратной связи, а также укрепления авторитета службы внутреннего контроля и аудита проводятся регулярные встречи (1–2 раза в год) руководителей региональных управлений и центров «Желдорконтроль», «Желдораудит» и по организации противодействия коррупции с президентом ОАО «РЖД».

В современных условиях одной из ключевых зон ответственности внутреннего аудита и контроля в компании является создание механизма по упреждению и пресечению внутрикорпоративных мошенничеств, злоупотреблений в финансово-хозяйственной сфере и коррупционных проявлений.

Проведение целенаправленной работы по профилактике и предупреждению злоупотреблений и мошенничеств напрямую связано с созданием, внедрением и реализацией специализированной комплексной программы ОАО «РЖД», которая в последний период была скорректирована с учетом принятия ряда новых нормативных правовых актов, в том числе Методических рекомендаций Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции, Указа Президента Российской Федерации от 11 апреля 2014 г. № 266 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2014–2015 годы» и соответствующих поручений и распоря-

жений Правительства Российской Федерации. Кроме того, ОАО «РЖД» как компания, ведущая внешнеэкономическую деятельность, интегрированная в мировую экономическую систему, являющаяся участником международного финансового рынка, учитывает требования антикоррупционных законодательных актов ведущих «игроков» мировой экономики, носящих экстерриториальный характер. Прежде всего это относится к Закону США о коррупции за рубежом (FCPA) и к Закону Великобритании о взяточничестве (The UK Bribery Act 2010).

Важной составляющей корпоративной системы борьбы с экономическими правонарушениями является внедрение разработанной в ОАО «РЖД» политики противодействия коррупции и мошенничеств. При построении и реализации программы по профилактике, предупреждению и пресечению фактов злоупотреблений, мошенничества и проявлений коррупции в качестве основных направлений деятельности службы внутреннего аудита и контроля можно выделить следующие функции:

- оказание необходимой консультационной поддержки менеджменту компании на стадии формирования и внедрения отдельных норм, правил и стандартов контрольных процедур;
- проведение мониторинга и аудита существующей системы внутреннего контроля;
- проведение специальных активных проверок с применением соответствующих методик;
- формирование рекомендаций по внедрению и усилению контрольных мероприятий, а также предоставление менеджменту компании информации о существующих и вновь выявленных нарушениях;
- координация мероприятий по расследованию совершенных фактов мошенничества, злоупотреблений и коррупции;
- анализ результатов проверок, выработка рекомендаций и доведение инфор-

магии до высшего менеджмента, совета директоров компании и др.

Таким образом, следует подчеркнуть, что в современных условиях еще больше возрастают роль и значение службы внутреннего аудита, которая не только является активным участником работы в компании по противодействию внутрикорпоративным мошенничествам и коррупции, контролирует риск-индикаторы, которые сигнализируют о неблагополучии в том или ином бизнес-процессе, осуществляет оценку окружающей среды, внутренних условий и мотивов, создающих возможность развития этих негативных явлений, непосредственно вскрывает факты нарушений и злоупотреблений, но и является главным системным организатором и координатором всей совокупности взаимодействующих между собой контрольных подразделений: Центра внутреннего контроля, Центра внутреннего аудита, Департамента безопасности, Центра противодействия коррупции с подразделением комплаенс, подразделения управления рисками и Правового департамента.

Главное, от чего зависит формирование эффективной системы внутреннего контроля и аудита и успешное ее развитие, – это, конечно, кадры. Для того чтобы соответствовать современному масштабу деятельности, необходима эффективная кадровая политика, направленная на укомплектование квалифицированным персоналом: действенная его мотивация, непрерывное обучение и развитие, внедрение передового опыта и новых методов работы, создание надежного кадрового резерва и в итоге – формирование компетентной, сплоченной команды профессионалов, способной решать задачи любой сложности.

Надо отметить, что в ОАО «РЖД» эта цель в основном достигнута – создана команда высококвалифицированных профессионалов, объединенных едиными целями и общими задачами, имеющих высокие моральные качества, готовых отвечать на любые вызовы, способных к постоянно-

му развитию и преданных своей профессии и компании.

В качестве первоочередных мер в области работы с кадрами стоят подготовка, переподготовка и повышение квалификации сотрудников, осуществляющих внутренний аудит, контроль, противодействие коррупции и управление рисками. В компании в службе внутреннего контроля и аудита выстроена корпоративная система развития кадрового потенциала, подготовки и повышения квалификации кадров. Ее преимуществами являются целенаправленность подготовки с учетом отраслевой, организационной, должностной специфики; определение приоритетов повышения квалификации исходя из стратегии развития компании, текущих задач и актуальных проблем; формирование программ обучения с учетом наработанного опыта и задач, которые предстоит решать в практической деятельности. При этом мы исходим из полного охвата всего контингента службы различными формами обучения и повышения квалификации. Причем этот процесс идет непрерывно.

Сегодня сотрудники обучаются по целому ряду специальных программ, в том числе: «Новое в бухгалтерском учете и аудите, экономическом анализе и финансовом менеджменте, налогообложении и праве», «Экономическое сопровождение договорной работы», «Антикризисное управление», «Внутренний аудит», «Общий аудит», «Международные стандарты финансовой отчетности», «Система ценообразования ОАО «РЖД». Определение сметной стоимости реконструкции и строительства объектов железнодорожного транспорта», «Этика и психология делового общения», «Охрана труда на железнодорожном транспорте», «Управление финансами и казначейский контроль» и др.

Качественным шагом в подготовке нового поколения руководителей, способных комплексно, на современном уровне решать поставленные задачи, является успешная реализация в Московском государственном университете путей сообщения

(МИИТ) специального курса МВА «Корпоративный аудит», где проходят обучение наиболее перспективные руководители и специалисты из числа кадрового резерва службы внутреннего контроля и аудита. Научный руководитель программы – директор ОАО «РЖД» по внутреннему контролю и аудиту. Выпущено уже две группы по 20 человек, одна группа проходит обучение и еще одна формируется. Кроме того, руководители, отнесенные к высшей должностной категории (начальники центров «Желдорконтроль», «Желдораудит» и по организации противодействия коррупции, их заместители, начальники региональных управлений и их заместители, а также работники, входящие в кадровый резерв на замещение указанных должностей), проходят очно-заочное обучение по двухгодичной специальной программе «Корпоративный лидер» в Корпоративном университете ОАО «РЖД».

Большое внимание уделяется зарубежным стажировкам, в ходе которых руководители и специалисты службы расширяют свой кругозор, получают профессиональную информацию, анализируют, изучают практику, опыт зарубежных коллег, дискутируют. По возвращении готовится отчет о командировке, который доводится до всех сотрудников службы. При этом интересен такой аспект, что часто происходит определенный перелом в сознании сотрудников. Они привыкли думать, что зарубежный опыт всегда передовой, а практика – лучшая. Но в ходе ее изучения и осмысления, общения с коллегами комплекс неполноценности исчезает, приходит осознание того, что наша методология, организация, нормативная база и пр. не усту-

пают, а порой и превосходят зарубежные аналоги. И это мы считаем тоже важным результатом стажировок.

Таким образом, реализация рассмотренных принципов построения риск-ориентированной системы внутреннего контроля и аудита в ОАО «РЖД» позволила решить в компании целый ряд важнейших задач:

- создать и укрепить контрольную вертикаль на основе соблюдения принципов независимости и объективности;
- повысить эффективность корпоративного управления и обеспечения руководства компании достоверной информацией для принятия управленческих решений;
- обеспечить повышение экономической устойчивости, прозрачности финансовой деятельности, инвестиционной привлекательности и рыночной стоимости компании, сохранность, целевое и эффективное использование финансовых и материальных ресурсов;
- своевременно выявить и минимизировать коммерческие, финансовые, налоговые и иные риски;
- обеспечить значительное снижение существенности рисков противоправных действий и предупреждения возможностей совершения злоупотреблений, мошенничеств и коррупции;
- сформировать адекватную современным постоянно меняющимся условиям хозяйствования систему информационного обеспечения всех уровней управления, позволяющую своевременно адаптировать функционирование компании к изменениям во внутренней и внешней среде.

Список литературы

1. Демидов А. Ю. Отдельные аспекты государственного управления // Бюджет. – 2013. – Январь. – С. 15–16.
2. Иванов О. Б. Распространение действия Закона Великобритании о борьбе со взяточничеством на зарубежные (в том числе российские) компании // Вопросы экономики и права. – 2014. – № 1. – С. 95–100.

3. Иванов О. Б. Практика построения риск-ориентированной системы внутреннего контроля и аудита в ОАО «Российские железные дороги» // Экономические науки. – 2014. – № 4. – С. 111-116.
4. Лимская декларация руководящих принципов контроля. Принята IX Конгрессом Международной организации высших органов финансового контроля (ИНТОСАИ) в г. Лиме (Республика Перу) в 1977 году. – URL: <http://migha.ru/limskaya-deklaraciya-rukovodyashih-principov-kontrolya.html>
5. Якунин В. И. Доклад президента открытого акционерного общества «Российские железные дороги» // Железнодорожный транспорт. – 2013. – № 1. – С. 6-18.
6. Committee of Sponsoring Organizations. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. – COSO, 2004.
7. The Institute of Internal Auditors. Internal Auditing Reporting Relationships: Serving Two Masters. – The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003.
8. The Institute of Internal Auditors. The Professional Practices Framework. – The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2005.
9. The UK Bribery Act 2010. – URL: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>) (дата обращения: 07.08.2015).

References

1. Demidov A. Yu. Otdel'nye aspekty gosudarstvennogo upravleniya [Certain Aspects of Public Administration]. *Byudzhet* [Budget], 2013, January, pp. 15-16. (In Russ.).
2. Ivanov O. B. Rasprostraneniye deystviya Zakona Velikobritanii o bor'be so vzyatochnichestvom na zarubezhnye (v tom chisle rossiyskie) kompanii [Extending the Scope of the UK Law on Combating Bribery of the Foreign (Including Russian) Companies]. *Voprosy ekonomiki i prava* [Economic and Law Issues], 2014, No. 1, pp. 95-100. (In Russ.).
3. Ivanov O. B. Praktika postroeniya risk-orientirovannoy sistemy vnutrennego kontrolya i audita v ОАО «Rossiyskie zheleznye dorogi» [Practice of Risk-Oriented Internal Control and Audit System Construction in JSCo Russian Railways]. *Ekonomicheskie nauki* [Economic Science], 2014, No. 4, pp. 111-116. (In Russ.).
4. Limsкая декларация руководящих принципов контроля. Prinyata IX Kongressom Mezhdunarodnoy organizatsii vysshikh organov finansovogo kontrolya (INTOSAI) v g. Lime (Respublika Peru) v 1977 godu [Lima Declaration of Guidelines on Auditing. Adopted by the IX Congress of the International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) in Lima (Peru Republic), 1977]. (In Russ.). Available at: <http://migha.ru/limskaya-deklaraciya-rukovodyashih-principov-kontrolya.html>
5. Yakunin V. I. Doklad prezidenta otkrytogo aktsionernogo obshchestva «Rossiyskie zheleznye dorogi» [JSCo “Russian Railways” President’s Report]. *Zheleznodorozhnyy transport* [Railway Transport], 2013, No. 1, pp. 6-18. (In Russ.).
6. Committee of Sponsoring Organizations. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. COSO, 2004.
7. The Institute of Internal Auditors. Internal Auditing Reporting Relationships: Serving Two Masters. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003.
8. The Institute of Internal Auditors. The Professional Practices Framework. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2005.
9. The UK Bribery Act 2010. Available at: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>) (accessed 07.08.2015).