

УДК 330.143

А. Ю. Бушева

Саранский кооперативный институт (филиал)
АНОО ВО «Российский университет кооперации»,
Саранск, e-mail: butonrm@mail.ru

Е. В. Гудожникова

Саранский кооперативный институт (филиал)
АНОО ВО «Российский университет кооперации»,
Саранск, e-mail: gudognikova-net@mail.ru

О. В. Елисеева

Саранский кооперативный институт (филиал)
АНОО ВО «Российский университет кооперации»,
Саранск, e-mail: eliseevapm@rambler.ru

ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Ключевые слова: контроль, информация, проверка, методы, документы, исполнители, результаты, предложения.

В данной статье рассмотрены вопросы общей организации внутреннего контроля и дана оценка эффективности контрольной деятельности. Изучено документально-информационное обеспечение контрольной деятельности, методы и объекты проведения исследований. Внутренний контроль функционально состоит из двух видов контроля: административный контроль и управленческо-финансовый контроль. В современных условиях компании нацелены на получение максимально высокой прибыли и значение внутреннего контроля возрастает. Эффективность деятельности может повыситься, если по результатам контрольных мероприятий руководители бизнеса устраняют выявленные несоответствия и нарушения. Авторами рассмотрена методика организации внутреннего контроля в компании, и ее структурных подразделениях, дочерних и зависимых обществах. Предложен регламент внутреннего контроля, который содержит его принципы и методы, порядок оформления отчетов по результатам проверок. Сделан вывод, что система внутреннего контроля (СВК) должна ежегодно оцениваться и при необходимости корректироваться или изменяться.

A. Yu. Bushева

Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University of Cooperation, Saransk,
e-mail: butonrm@mail.ru

E. V. Gudozhnikova

Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University of Cooperation, Saransk,
e-mail: gudognikova-net@mail.ru

O. V. Yeliseyeva

Saransk Cooperative Institute (branch), of Russian University of Cooperation, Saransk,
e-mail: eliseevapm@rambler.ru

ORGANIZATION OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM

Keywords: control, information, verification, methods, documents, performers, results, proposals

This article discusses the issues of the general organization of internal control and assesses the effectiveness of control activities. The documentary and information support of control activities, methods and objects of research have been studied. Internal control functionally consists of two types of control: administrative control and managerial and financial control. In modern conditions, companies are aimed at obtaining the highest possible profit and the importance of internal control is increasing. Business efficiency can increase if, based on the results of control measures, business leaders eliminate the identified inconsistencies and violations. The authors consider the methodology of organizing internal control in the company and its structural divisions, subsidiaries and affiliates. The internal control regulation is proposed, which contains its principles and methods, the procedure for issuing reports on the results of inspections. It is concluded that the internal control system (ICS) should annually

Введение

Добиться прозрачности управления ресурсами компании и свести к минимуму искажения в отчетности и другие риски позволяет система внутреннего контроля (СВК). Для того чтобы СВК была эффективна, необходимо определить периодичность проверок и функционал проверяющих. «Непрерывный процесс выявления, описания и документального оформления рисков, способных повлиять на деятельность организации заставляет постоянно находиться в поисках оптимальных направлений учета»[2].

Предметом внутреннего контроля в компании выступают процессы формирования и использования ресурсов, а управленческий персонал, деятельность которых непосредственно связана с процессом контроля это объект контроля. Собственники компании посредством контроля могут осуществлять эффективное финансово-хозяйственное управление и предоставлять определенные гарантии для привлечения инвестиций.

Каждая компания имеет отраслевые и организационные особенности финансово-хозяйственной деятельности, степень автоматизации, которые необходимо учитывать при организации СВК. В связи с этим вопросы внутреннего контроля особо актуальны.

Цель исследования – формирование процедур организации системы внутреннего контроля (СВК) в соответствии с документами, регулирующими контрольно-ревизионную деятельность и внутренними положениями о внутреннем контроле в компании.

Материалы и методы исследования

Важнейшей функцией внутреннего контроля является профилактика отклонений. При этом контроль необходимо ориентировать не на выявление и фиксацию уже свершившихся потерь разного рода, а на их предупреждение. «Применение системы внутреннего контроля в современном мире является актуальной и первостепенной задачей, поскольку с помощью проводимых контрольных мероприятий возможно выявление различных риск-ориентированных проблемных зон в финансовом и имущественном плане, и организация своевременного их исключения из хозяйственных процессов компаний»[1].

Внутренний контроль организуется руководством компании, содержится на средства компании, производится внутри компании (или структуры управления) его

служащими, которых обычно называют внутренними контролерами или внутренними аудиторами и определяет законность совершения хозяйственных операций, их экономическую целесообразность.

Осуществление внутреннего контроля в компании также связано с обнаружением отклонений от принятых стандартов и нарушений принципов законности, эффективности, сохранности ресурсов на возможно более ранней стадии. Это позволяет принять корректирующие меры, привлечь виновных к ответственности, получить компенсацию за причиненный ущерб, осуществлять мероприятия, направленные на предотвращение таких нарушений в будущем.

Внутренний контроль осуществляется всеми структурными подразделениями компании, учетно-финансовыми службами (подразделениями финансового менеджмента), которые контролируют финансовые потоки компании, отдельными, независимыми от учетно-финансовой службы специализированными подразделениями внутреннего контроля и аудита.

В обязанности внутренних контролеров могут включаться:

- проверка и оценка эффективности системы контроля;
- оценка эффективности компании и уровня достижения заявленных программных целей;
- изучение деловых операций для выработки рекомендаций по повышению эффективности деятельности компании.

Действенность внутреннего контроля напрямую связана с его качеством. Если соотношение между эффектом от деятельности внутренних контролеров и затратами на их содержание не в пользу внутреннего контроля, то либо предпринимаются меры для улучшения внутреннего контроля, либо он ликвидируется.

В случае когда информация, полученная органами внутреннего контроля (зависимыми от руководства компании), не вызывает доверия у собственников, может возникнуть потребность в проведении внешнего контроля. Периодический внешний контроль выполняется также в соответствии с законодательными требованиями. Таким образом, внутренний и внешний финансовый контроль во многом дополняют друг друга.

Документы, регулирующие контрольно-ревизионную деятельность (КРД) в компаниях, имеют определенную иерархическую

соподчиненность, определяющую приоритетность действия их предписаний – кодексы РФ, федеральные законы, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, нормативные документы министерств и ведомств и внутренние документы компании.

Основными внутренними документами компании по вопросам КРД являются устав, Положение о ревизионной комиссии, Положение о проведении инвентаризации, Положение по учетной политике компании и другие документы, касающиеся порядка ведения контрольных действий.

Текущая информация по нормативной базе, по организации и практике КРД собирается, контролируется, анализируется персоналом внутреннего контроля из всех доступных источников, включая – компьютерные информационные сети, электронные

издания различного уровня периодические издания (отечественные и зарубежные), перечень выписываемых компанией периодических изданий, контакты с партнерами по бизнесу, информацию, поступающую из других подразделений и другие доступные источники достоверной информации.

Другая информация поступает из структурных подразделений компании на основе установленной системы взаимодействия. Система управления документацией компании детально определена в руководстве по системе управления документацией.

Требования в отношении управления документацией должны неукоснительно соблюдаться под общим контролем директора (или заместителя) компании. Порядок и сроки архивации и хранения оперативных документов определены в таблице 1.

Таблица 1

Сроки хранения оперативных документов по учету имущества

Документы	Сроки хранения	Документы
Приказы, циркуляры, письма, протоколы заседаний совета (до минования надобности)	2 года	Приказы компании (копии) и материалы по поручениям, взятым на контроль, с перепиской
Планы квартальные по контрольно-ревизионной работе	3 года	Протоколы заседаний правления и совета директоров компании (копии) и материалы по поручениям, взятым на контроль, с перепиской
Отчеты (годовые, квартальные, недельные) о проведенной работе		Акты ревизий и материалы по происшествиям
Справочные материалы (циркуляры и др.) после замены новыми		Распоряжения президента, вице-президентов компании (копии) и материалы по поручениям, взятым на контроль, с перепиской
Методические материалы, положения, инструкции по контрольно-ревизионной работе		Материалы по прочим поручениям президента и вице-президентов, взятым на контроль, с перепиской и отчетами
Положение о департаменте, инструкции работников, штатное расписание		Материалы по поручениям комиссии по непроизводительным расходам, взятым на контроль, с перепиской и отчетами
Номенклатура дел		Диспетчерские приказы (копии)
Журнал учета происшествий		Методические указания, инструкции по ведению делопроизводства
Журнал учета инструктажей		Акты ревизий подразделений с материалами по происшествиям и недостаткам
Журнал учета проведенных ревизий		Акты инвентаризаций с протоколами и справками по их итогам
Журнал учета проведенных ревизий в подразделениях		Журнал учета недостач и утрат материальных ценностей
Журнал регистрации исходящей документации	Акты списания материальных ценностей с материалами по недостаткам и утратам ценностей	
Протоколы заседаний комиссии по непроизводительным расходам (оригиналы) с материалами к ним	10 лет	Акты инвентаризаций подразделений с протоколами и справками по их итогам с актами списания материальных ценностей
Журнал учета за движением основных средств		Журнал учета по списанию материальных ценностей
		Журнал учета материальных ценностей, списанных на ветошь

КРД компании организуется и осуществляется в соответствии с общими принципами. Система внутреннего контроля осуществляется на основе многоуровневой системы, включающей:

- контроль внутри каждого структурного подразделения компании, осуществляемый руководителем подразделения;

- контроль внутри всего финансового блока компании, осуществляемый отделом планирования и экономического анализа под общим руководством директора по экономике и финансам;

- контроль за всеми осуществляемыми хозяйственными операциями, состоянием бухучета по всем структурным подразделениям и по компании в целом, осуществляемый бухгалтерией под общим руководством главного бухгалтера;

- контроль за сохранностью и состоянием имущества по всем структурным подразделениям и по компании в целом;

- общий контроль за финансово-хозяйственной деятельностью компании, состоянием бухгалтерского и финансового учета, состоянием внутреннего контроля и соблюдением законодательства России при совершении финансово-хозяйственных операций;

- аудит и оценку консолидированной финансовой отчетности, консолидированного бухгалтерского баланса компании и ее дочерних предприятий, осуществляемые ежегодно независимым внешним аудитором при подготовке к очередному годовому общему собранию акционеров в соответствии с МСА.

Структурные подразделения компании, участвующие в КРД, действуют на основе утвержденных положений. Структурные схемы, основные задачи и функции указанных подразделений детально определены.

Основные принципы и методы контроля с учетом особенностей компании можно изложить в специальном регламенте.

В вводной части регламента внутреннего контроля обозначают границы и назначение документа, дают ссылки на нормативные или законодательные акты, которые в нем упоминаются, перечисляют все используемые термины и сокращения.

Описывая область применения регламента внутреннего контроля, указывают, какие бизнес-процессы он затрагивает. Например, если документ регулирует инвестиционную деятельность, можно использовать следующую формулировку: «Регламент обя-

зателен для исполнения при реализации инвестиционных проектов компании».

Перечисляют все структурные подразделения и должностные лица, которые должны руководствоваться этим документом. Это позволит распределить ответственность за выполнение контрольных процедур между сотрудниками. Если контрольные процедуры охватывают все сферы деятельности предприятия, указывают, что регламент обязателен для исполнения всеми сотрудниками.

Регламент внутреннего контроля может содержать ссылки на нормативную базу. Чтобы документ не утратил своей актуальности, регулярно проверяют его на соответствие действующему законодательству. Чтобы упростить актуализацию, перечисляют все упоминаемые акты и положения в отдельном подразделе. Например, описывая распределение ответственности предусматривают раздел «Организация процесса внутреннего контроля». В нем описывают задачи и обязанности специальных отделов служб внутреннего контроля и аудита, контрольно-ревизионного управления и прочих. Наделяют контрольными функциями и сотрудников других структурных подразделений компании, в этом случае они смогут самостоятельно управлять рисками по своим направлениям деятельности.

Чтобы избежать споров и конфликтов между специалистами компании в будущем, четко разграничивают их полномочия и сферу ответственности. Для наглядности оформляют этот раздел в виде схемы или таблицы 2.

В части регламента процедур контроля раскрывают порядок подготовки к проверкам и формирования отчетов по их итогам.

Подраздел «Организация процедур внутреннего контроля» должен содержать сведения о том:

- как в компании формируют группу внутренних проверяющих: кто за это отвечает, по каким принципам отбирают участников и распределяют ответственность между ними;

- в каком порядке запрашивают необходимые данные у структурных подразделений компании: в каком формате, в какие сроки;

- какие шаблоны документов нужны для проведения проверок, а также рекомендации по их заполнению. Например, в виде ссылок на другие внутренние положения и инструкции или соответствующие приложения к регламенту внутреннего контроля.

Пример распределения контрольных функций

Роль	Ответственный сотрудник	Сфера ответственности
Управляющая компания (холдинг)		
Владелец процесса – представитель высшего руководства по внутреннему контролю	Один из заместителей генерального директора холдинга, например: – финансовый директор; – зам. директора по внутреннему контролю; – зам. директора по корпоративному управлению	Обеспечивать соответствие процесса внутреннего контроля корпоративной стратегии Разрабатывать видение процесса Распределять ответственность и полномочия участников процесса Управлять ресурсами процесса
Менеджер процесса	Руководитель структурного подразделения внутреннего контроля	Разрабатывать и внедрять процесс в соответствии с видением и установленными требованиями Организовывать и координировать выполнение процесса на местах Определять и внедрять методологию выполнения процесса Определять, мониторить и анализировать KPI процесса Управлять совершенствованием процесса, необходимыми корректирующими действиями Организовывать и поддерживать эффективный информационный обмен по процессу
Команда менеджмента процесса	Внештатная рабочая группа, включающая двух–трех ведущих специалистов подразделения внутреннего контроля, ответственных за процесс на уровне бизнес-единиц, и (или) представителей внешних консультантов	Поддерживать работу менеджера процесса по функциональным областям
Участник процесса	Подразделение внутреннего контроля – департамент, служба	Ключевая задача – непосредственно выполнять внутренний контроль
	Структурные подразделения на уровне управляющей компании, деятельность которых проверяется в рамках внутреннего контроля	Выполнять процесс в соответствии с установленными требованиями
Бизнес-единицы (филиал, территориальное подразделение) холдинга		
Ответственный за процесс на уровне бизнес-единицы	Руководитель подразделения внутреннего контроля	Организовывать выполнение процесса внутреннего контроля на уровне бизнес-единицы в соответствии с установленными требованиями Организовывать и поддерживать эффективный информационный обмен по процессу
Участники процесса	Подразделение внутреннего контроля – отдел, группа	Ключевая задача – непосредственно выполнять внутренний контроль на уровне бизнес-единицы
	Структурные подразделения на уровне бизнес-единицы, деятельность которых проверяется в рамках внутреннего контроля	Выполнять процесс в соответствии с установленными требованиями

В подразделе «Описание процесса проведения проверок» описывают действия сотрудников на каждом этапе проверок. Указывают ссылки на методологию и принципы, которыми должны руководствоваться специалисты, отвечающие за внутренний контроль. Например, при проведении проверки достоверности управленческой отчетности компании сотрудники службы

внутреннего контроля должны руководствоваться правилами, изложенными в учетной политике управленческого учета. А бюджет производства оценивают на эффективность и соответствие целям и показателям долгосрочного плана развития.

Разрабатывать и актуализировать документы по внутреннему контролю должен руководитель специального подразделения

контрольно-ревизионного управления или службы внутреннего контроля и аудита. В случае если в компании только планируют создать отдел контроля и аудита, эту работу может выполнять финансовый директор.

Оценивать существующие бизнес-процессы и регламентировать контрольные процедуры – процесс трудоемкий. Формируют проектную команду, в которую войдут специалисты финансовой, коммерческой службы и других профильных отделов. В некоторых случаях привлекают сторонних консультантов, которые специализируются на оптимизации бизнес-процессов и внутреннем контроле.

Перед тем как утверждать разработанный регламент, обсуждают его положения с топ-менеджерами и специалистами компании, вовлеченными в процесс. Это позволяет выявить несоответствия с другими положениями компании и своевременно внести коррективы в документ.

В разделе регламента внутреннего контроля «Формирование результатов проверки» описывают порядок оформления промежуточных и итоговых отчетов по результатам проверок. В частности:

- процедуру формирования итогового отчета и сопутствующих ему документов: кто и в какие сроки его формирует, кто контролирует полноту и адекватность данных;
- порядок утверждения отчета и его представления заинтересованным сторонам;
- структуру итоговых материалов по каждой контрольной процедуре, организацию их хранения и обеспечения доступа к ним;
- контрольные точки процедур, сроки их наступления, ответственных за их мониторинг, действия по результатам мониторинга;
- шаблоны документов, необходимых для представления результатов, рекомендации по их заполнению в виде ссылок на другие корпоративные документы или соответствующие приложения к регламенту.

Результаты исследования и их обсуждение

При организации и осуществлении КРД используются различные методы контроля.

Основной метод контроля – ревизия, то есть наиболее глубокое и полное обследование финансово-хозяйственной деятельности компании и структурных подразделений с целью проверки ее законности, правильности и целесообразности. Ревизии могут

быть проведены как по плану, так и по указанию руководства.

По объекту проверки различают ревизии документальные, фактические, полные (сплошные), выборочные (частичные). По организационному признаку они могут быть плановыми (предусмотренными в плане работы группы) и внеплановыми (назначенными в связи с поступлением сигналов, жалоб и заявлений, требующих неотлагательной проверки), комплексными (проводимыми совместно несколькими отделами и службами).

При проведении документальной ревизии проверяются документы, в особенности первичные денежные документы (счета, платежные ведомости, ордера, чеки), а не только отчеты, сметы и т. п. Фактическая ревизия означает проверку не только документов, но и наличия денег, материальных ценностей. Под полной ревизией понимают проверку всей деятельности компании за определенный период. При выборочной ревизии контроль направлен на какие-либо отдельные стороны финансово-хозяйственной деятельности. Срок проведения ревизии устанавливается в распоряжении на проведение ревизии.

Результаты ревизии оформляются актом, имеющим важное юридическое значение. Он подписывается руководителем ревизионной группы, руководителем проверяемого подразделения. Свои возражения и замечания руководитель проверяемого подразделения должен приложить в письменном виде к акту ревизии, подписав его. «К акту проверки в обязательном порядке должны прилагаться объяснительные записки сотрудников на имя генерального директора с указанием причин происшествия (что пропало, когда, каким образом, как было обнаружено, что было оперативно предпринято)» [3].

На основе акта (отчета) ревизии (проверки) принимаются меры по устранению выявленных нарушений финансовой дисциплины, возмещению причиненного материального ущерба, разрабатываются предложения по предупреждению нарушений, виновные привлекаются к ответственности. Руководство компании обязано обеспечить контроль за выполнением решений, принятых по результатам ревизии (проверки).

Документальные ревизии финансово-хозяйственной деятельности в подразделениях компании проводятся согласно утверждае-

тому директором плану выполнения основных направлений контрольно-ревизионной работы. На основе готового плана разрабатывает квартальные планы КРД.

В соответствии с требованиями разделами программы ревизии для подразделений являются:

- общий раздел (наименование и подчиненность ревизуемого подразделения, состав ревизионной группы, на основании какого документа проводится ревизия, за какой период, основные цели и виды деятельности, имеющиеся лицензии на осуществление отдельных видов деятельности, перечень и реквизиты всех счетов, открытых в кредитных учреждениях, фамилии и инициалы руководителей ревизуемого подразделения и время их работы, а также другая информация общего характера о подразделении);

- организация производства и труда в соответствии с требованиями, обеспечивающими соблюдение политики (стратегии) руководства компании, закрепленными положениями о подразделении и распорядительными документами по компании, относящимися к деятельности подразделения и действующими в период ревизии, с освещением в первую очередь материала:

- по использованию оборудования, относящегося к основным фондам, по времени с целью определения загрузки основных средств;

- по анализу сданных в аренду площадей, не используемых в производственной деятельности;

- по фондоотдаче;

- финансово-хозяйственная деятельность проверяемого подразделения с необходимыми контрольными действиями по документальной и финансовой проверке законности и обоснованности совершенных хозяйственных и финансовых операций в соответствии с требованиями ежеквартальных приказов о бюджете, бюджета по подразделению, организационно-распорядительных документов, при обязательном соблюдении опережающего роста доходов над расходами по зарплате;

- учетная политика и сохранность имущества в подразделении;

- результаты работы в подразделении по устранению отклонений, выявленных предыдущей ревизией;

- предложения ревизора по устранению недоработок в производственной и

финансово-хозяйственной деятельности подразделения;

- намеченные руководителем подразделения меры по недопущению в дальнейшем выявленных упущений в работе.

Подготовка служебных записок на имя руководителя компании по итогам проведенных ревизий возлагается на председателя ревизионной комиссии. Контроль за устранением отклонений, выявленных в процессе ревизий, осуществляется председателями ревизионных комиссий. Организация дефектации и оформление списания материальных ценностей производятся в соответствии с требованиями приказов руководства.

При необходимости срочных мер по устранению выявленных ревизией нарушений и злоупотреблений и привлечения к ответственности виновных лиц в ходе ревизии составляется отдельный (промежуточный) акт, а материалы ревизии передаются следственным органам.

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью (ФХД) дочерних и зависимых обществ компании осуществляется на основе многоуровневой системы, включающей:

- обеспечение должного уровня бухучета и финансового менеджмента в дочерних и зависимых обществах (ДЗО) путем подбора соответствующих управленческих кадров, оказания методической и организационной помощи в настройке системы и т. д.;

- обеспечение методической и технической совместимости системы бухучета в ДЗО и информационной системы компании и систематический анализ поступающих данных;

- проведение систематических проверок, инвентаризаций, ревизий финансово-хозяйственной деятельности ДЗО;

- систематический контроль ФХД через ревизионные комиссии ДЗО и членов совета директоров ДЗО от компании;

- заслушивание систематических отчетов ДЗО (квартальных, полугодовых, годовых) на правлении компании.

Документальные ревизии ФХД в дочерних и зависимых обществах компании проводятся на основе годового плана, который утверждается президентом компании. Внеплановые (срочные) проверки ДЗО проводятся на основании приказа президента компании. «Система финансового контроля должна учитывать постоянно развивающиеся технологии и совершенствоваться в этом

направлении, чтобы для принятия эффективных управленческих решений использовать только достоверную и актуальную информацию» [4].

Процедуры проведения ревизий ФХД в дочерних и зависимых обществах соответствуют общим процедурам КРД, установленным для структурных подразделений компании.

Отчетная документация по результатам каждой проведенной проверки, инспекции, ревизии, инвентаризации, аудита включает в себя:

- техническое задание на проведение ревизии;
- программу планируемой ревизии;
- приказ (распоряжение) о проведении ревизии;
- отчет о проведении ревизии (с приложением всех требуемых документов);
- проекты организационно-распорядительных документов (приказов, распоряжений) по итогам ревизии;
- материалы рассмотрения финансово-хозяйственных нарушений комиссией по непроизводительным расходам компании.

Оригиналы всех документов и материалов по проведенной ревизии хранятся в базе документов. Копии отчетных документов и материалов по проведенной ревизии хранятся в проверенном структурном подразделении.

Председатель ревизионной комиссии докладывает о результатах ревизии и представляет на утверждение отчет о проведении ревизии, подписанный всеми ревизорами. Утвержденный отчет о проведении ревизии копируется в необходимом количестве экземпляров и рассылается по указанным на титульном листе адресам, в том числе руководителю проверенного подразделения.

Результаты проведенной ревизии должны доводиться до сведения всего персонала, ответственного за проверенный вид деятельности. Такое информирование производится в форме заключительного совещания (брифинга) или путем рассылки отчета об аудиторской проверке.

После проведенной ревизии главный ревизор должен провести заключительное совещание по итогам проверки с руководством и персоналом проверяемого подразделения. Основная цель заключительного совещания – представить руководству и персоналу проверенного подразделения сделанные при

проверке наблюдения в такой форме, чтобы персонал ясно представлял себе результаты проведенной ревизии.

Управленческий персонал, ответственный за проверенный вид деятельности, должен своевременно предпринять корректирующие действия для устранения обнаруженных недостатков, как это определено в руководстве по менеджменту качества.

Об устранении выявленных несоответствий руководитель подразделения официально информирует назначенное лицо компании и главного ревизора, производившего проверку. В случае необходимости ревизор может проверить полноту и эффективность предпринятых корректирующих действий.

Об устранении выявленных несоответствий делается отметка в контрольном листе.

Результаты каждой проведенной проверки, как и всей совокупности проверок по объекту (подразделению, компании в целом), должны соответствующим образом анализироваться руководством, в том числе:

- руководителем проверенного подразделения (филиала);
- прямым начальником этого руководителя;
- высшим руководством компании (в отношении всей совокупности проверок за полугодие или за год).

Такой анализ является составным элементом процедуры оценки эффективности. Результатом анализа внутренних проверок со стороны руководства компании может быть корректирующее действие – приказ, распоряжение, рекомендация, рабочее совещание и т. д.

Данные КРД используются руководством компании (на всех уровнях управления в той или иной степени) для анализа и оценки финансово-хозяйственной деятельности, для выработки обоснованных управленческих решений.

Поэтому обеспечение качества и эффективности КРД является важной задачей системы менеджмента качества компании. «...контроль играет важную роль в системе управления предприятием, при этом следует помнить, что чем больше масштабы предприятия, чем больше обороты финансово-хозяйственной деятельности, тем эффективнее должна работать контрольная функция управления» [5].

Компания определяет, что основными показателями, характеризующими эффек-

тивность контрольно-ревизионной деятельности в компании, являются:

- соответствие КРД действующему законодательству, обязательным нормам, правилам, положениям, стандартам, а также требованиям и процедурам компании;

- непрерывность, своевременность, точность, полнота, объективность, оптимальная детальность КРД;

- своевременная и качественная подготовка всех требуемых отчетов и справок – как внешних, так и внутренних;

- обеспечение систематического анализа результатов КРД, своевременное и объективное представление руководству компании оперативной аналитической информации и предлагаемых мер;

- высокий профессионализм персонала, осуществляющего КРД, высокий профессиональный уровень подготавливаемых материалов (актов, отчетов, справок, аналитических разработок);

- экономическая эффективность КРД, то есть совокупный эффект для компании как от вскрытия нарушений в финансово-хозяйственной деятельности, так и от профилактики таких нарушений;

- отсутствие нарушений в финансово-хозяйственной деятельности компании, оставшихся незамеченными персоналом КРД, но выявленных другими контролирующими;

- отсутствие недостатков, замечаний, претензий в отношении КРД по результатам внутреннего и внешнего аудита, проверок и инспекций различного уровня.

Персонал, осуществляющий контрольно-ревизионную деятельность, а также главный бухгалтер компании, директор по экономике и финансам разрабатывают и совершенствуют процедуры КРД, качественные и количественные критерии, характеризующие эффективность КРД, получают и ведут требуемую статистику, анализируют показатели эффективности по временным периодам, по подразделениям, по компании в целом и на этой основе обеспечивают повышение надежности, объ-

ективности, эффективности контрольно-ревизионной деятельности.

Выводы

Оценка и анализ эффективности КРД производятся на основе указанных выше критериев и показателей с использованием отчетных документов и материалов на всех уровнях управления:

- на уровне подразделения – руководителем подразделения (еженедельно) с докладом;

- на уровне ДЗО – ежемесячно (с информированием главного бухгалтера и вице-президента по экономике и финансам);

- на уровне главного бухгалтера – ежеквартально (одновременно с анализом эффективности бухгалтерской деятельности);

- на уровне правления – дважды в год по окончании каждого календарного полугодия в рамках обсуждения итогов выполнения бюджета компании;

- на уровне внешней аудиторской организации – ежегодно в процессе подготовки к годовому общему собранию акционеров.

На основании выполненного анализа существующая система КРД должна ежегодно тщательно оцениваться и (при необходимости) периодически корректироваться и пересматриваться.

Предложения по пересмотру системы КРД должны представляться президенту компании главным бухгалтером, вице-президентом по экономике и финансам и директором ДЗО. Установленные компанией стандартные процедуры пересмотра системы управления определены в руководстве.

Таким образом, контрольно-ревизионная деятельность является одним из элементов общей процедуры оценки эффективности, анализа и постоянного улучшения системы менеджмента качества компании. Внутренний контроль нужен, чтобы повысить эффективность бизнес-процессов, поэтому по результатам проверок руководители обязаны устранить выявленные несоответствия и нарушения.

Библиографический список

1. Busheva A.Y., Gudozhnikova E.V., Eliseeva O.V. Modern Concepts of Development of the Internal Control System in Russian and International Practice. Современные концепции развития системы внутреннего контроля в российской и международной практике. Digital Technologies and Institutions for Sustainable Development. Part of the Advances in Science, Technology & Innovation book series (ASTI). Springer, Cham. 2022. P. 393–398.

2. Бушева А.Ю. Внутренний налоговый контроль учета расчетов по налогу на добавленную стоимость // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 5. Часть 1. С. 13-17.
3. Бушева А.Ю. Проведение ревизии торговой организации. // Роль инноваций в трансформации и устойчивом развитии общества»: материалы Международной научно-практической конференции (Саранск, 18-19 апр. 2023 г.) Саранск: ООО «Типография Рузаевский печатник», 2023. С. 486-490.
4. Гудожникова Е.В., Волгина И.В. Направления оптимизации финансового контроля для принятия управленческих решений // Вестник Российского университета кооперации. 2021. № 1. С. 30-33.
5. Елисеева О.В. Организация учетно-контрольной работы на предприятии // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества: материалы Национальной научно-практической конференции (Саранск, 17 ноября 2020 г.) Саранск: Принтиз, 2020. С. 52-54.