МОДЕЛЬ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

© 2012 И.И. Абдулаева
Поволжский государственный технологический университет, г. Йошкар-Ола
E-mail: irina.abdulaeva@bk.ru

Рассмотрены теоретические основы создания процессно-ориентированного внутреннего контроля в организации, основные этапы построения системы внутреннего контроля, ориентированного на бизнес-процессы, и риски, связанные с их осуществлением.

Ключевые слова: система внутреннего контроля, оценка рисков, бизнес-процессы.

Формирование новых организационных форм различных субъектов хозяйствования обусловило возникновение новых систем внутреннего контроля. Распространение деятельности акционерных обществ, холдингов с разветвленной структурой филиалов, обособленных подразделений и иных форм хозяйствования провоцирует новые условия их существования в рыночной экономике. Для достижения целей управления необходимо повышение эффективности процессов деятельности организации с учетом присущих ей рисков. "Основные риски предпринимательской деятельности традиционно связывают с возможностью наличия непредвиденных потерь, убытков, заранее неожидаемых и не вытекающих из логики хозяйственной деятельности. С точки зрения менеджмента возможные риски могут выражаться вне достижения поставленных целей или в дополнительных, непредусмотренных затратах ресурсов для ее достижения"[1]. Отмеченные тенденции ставят новые задачи перед управлением организаций. Изменение структуры уже существующих субъектов хозяйствования, смена направлений бизнеса - все это приводит к изменению бизнес-процессов организаций, а значит, и системы контроля за ними.

Выбор формы системы внутреннего контроля зависит от организационной структуры организации, масштабов ее деятельности, отношения собственников и руководства к контролю в целом. Одной из основных целей создания и функционирования системы контроля в организации является снижение риска собственника в потере имущества, упущения экономических выгод и банкротства хозяйствующего субъекта. Одним из факторов, способствующих данным последствиям, является злоупотребление и мошенничество сотрудников организации.

Большинство расследований экономических преступлений (83 %) проводятся в России самими организациями. При этом 55 % опрошенных организаций возлагают ответственность за совершенные преступления исключительно на собственных сотрудников, действовавших в одиночку; из них 36 % считают, что дело не обошлось без участия внешней стороны[2].

Адекватная система внутреннего контроля, ее эффективность помогут снизить риски возникновения мошенничеств. При этом 29 % российских респондентов вообще не проводят оценку рисков мошенничества, еще 29 % проводят такую оценку всего один раз в год. Основными причинами отказа от проведения оценки рисков мошенничества являются следующие: 44 % не знают, что представляет собой оценка рисков мошенничества, 17 % не видят никаких выгод от ее проведения, 8 % считают, что это дорогая процедура[3].

Отношение руководства к контролю, как уже отмечалось нами ранее, - это один из основных факторов, влияющих на эффективность системы внутреннего контроля. Организации, имеющие поставленный и результативный контроль, получают больше возможностей для повышения их инвестиционной привлекательности, признания высокого уровня качества продукции, работ и услуг, признания прозрачности их финансово-хозяйственной деятельности, что не может не повлиять на дальнейшее развитие хозяйствующего субъекта.

Создание процессно-ориентированного внутреннего контроля позволит отследить рисковые события возникновения искажений и злоупотреблений на этапе осуществления отдельного бизнес-процесса. Особое значение данный подход приобретает, когда речь идет об управлении компанией советом директоров, делегирующим боль-

шую часть функций управления менеджерам. Всегда возможен конфликт менеджера и собственника. Менеджер заинтересован в получении собственной выгоды, не задумываясь об интересах компании. Потому важно, чтобы каждый из сотрудников, осуществляя тот или иной бизнес-процесс, понимал, что его действия оцениваются и контролируются. В противном случае незаконные действия сотрудников компании при отсутствии должного контроля могут привести к снижению конкурентоспособности и в конечном итоге к банкротству организации.

Создание указанной системы контроля возможно в несколько этапов:

1 - изучение финансовой и управленческой информации;

2 - описание бизнес-процессов;

3 - идентификация рисков бизнес-процессов;

4 - оценка значимости рисков бизнес-процессов;

5 - определение системы контроля;

6 - оценка полученных результатов.

При изучении финансовой и управленческой информации необходимо учитывать:

- наличие средств автоматизации управленческих систем, а также своевременность отражения фактов хозяйственной деятельности в учете;

- наличие учетной политики и описания основных учетных принципов в организации;

- организационную структуру подразделения, обеспечивающего функционирование учетно-аналитической системы, и составление финансовой отчетности;

- распределение функциональных полномочий и обязанностей сотрудников бухгалтерской службы;

- применение данных учетно-аналитической системы предприятия при формировании финансовой отчетности;

- средства контроля, применяемые в учетно-аналитической системе.

Для достижения целей управления, достоверности показателей о деятельности организации, необходимых для принятия управленческих решений, система контроля должна базироваться на оценке каждого бизнес-процесса, происходящего в организации.

Под бизнес-процессами понимается совокупность взаимосвязанных бизнес-процедур - функций или действий, формирующих результат. Каждый бизнес-процесс имеет свои границы (вход и выход), своего владельца и конечного потребителя выходного результата бизнес-процесса. Бизнес-процессы могут осуществляться внутри одной части организационной структуры, внутри нескольких структурных единиц, а также в пределах нескольких субъектов хозяйствования. Система взаимосвязанных процессов позволяет повысить прозрачность структуры организации, выделить рисковые участки и оптимизировать управление.

Описание бизнес-процессов в организации может производится несколькими способами. Основными способами являются: текстовый, графический и табличный.

Текстовое описание бизнес-процесса заключается в его регламентации, логическом изложении алгоритма и взаимодействии всех составляющих элементов.

Описание бизнес-процесса в виде *таблицы* упрощает его визуальное восприятие, позволяет расписать элементы процесса и дать краткую характеристику каждому (табл. 1).

Графическое описание обладает наибольшей эффективностью при решении задач по описанию, анализу и оптимизации деятельности компании.

Важным этапом является моделирование бизнес-процессов. Цель моделирования - систематизация знаний о компании и бизнес-процессах в наглядной графической форме, более удобной для аналитической обработки полученной информации. Модель должна отражать иерархическую структуру бизнес-процессов организации, детали их выполнения и последовательность документооборота.

Глубина иерархии бизнес-процессов характеризуется уровнями бизнес-процессов, ранжированием присущих им подпроцессов. При моделировании бизнес-процессов можно выделить основные критерии:

- количество уровней бизнес-процессов;

Таблица 1

Описание бизнес-процесса

№ п/п	Операция	Владелец	Что (Вход)	Что (Выход)	Кому (Клиент)
1	Составление договора	Отдел продаж	Договор	Договор	Юридический отдел

- количество подпроцессов;
- количество категорий бизнес-процессов;
- количество владельцев бизнес-процессов;
- количество элементов бизнес-процессов;
- количество разрывов между ресурсом и управляющим элементом бизнес-процессов.

Совершенствование функционирования системы внутреннего контроля, приведение ее в соответствие с характером и масштабом осуществляемых операций позволяют повысить уровень управления и эффективность деятельности организации. Таким образом, функционирование системы внутреннего контроля снижает риски потерь активов, способствует обеспечению достоверности финансовой отчетности и соблюдению требований законодательства. В организационном аспекте ведущими целями службы внутреннего контроля по традиции выступают обнаружение нарушений регламентов и правил и выявление нарушивших режим, в то же время цель эффективной системы внутреннего контроля (СВК) - распознавать и адекватно реагировать на риски.

Концепция риск-ориентированного внутреннего контроля по бизнес-процессам, основанного на определении и мониторинге уровня риска, приемлемого для организации, предполагает передачу на все уровни управления, во все подразделения ответственности за идентификацию рисков и их оценку. Процессы контроля, ограничивающие риск, должны быть встроены в бизнес-процессы.

Методология оценки рисков в организации должна включать в себя:

- определение проверяемых (контролируемых) объектов;
- определение факторов риска;
- привязку проверяемых (контролируемых) объектов к бизнес-процессам;
- методологию присвоенных рейтингов (баллов) факторам риска;
- методологию определения уровня риска по проверяемым (контролируемым) объектам;
- разработку программы по оценке риска;
- разработку внутреннего документа, включающего методологию оценки риска для целей СВК;
- подготовку инструкции по работе с программой по оценке рисков для сотрудников.

Для определения того, какие факторы влияют на достижение той или иной цели, необходимо учитывать, что все факторы могут влиять как на всю организацию, так и, в частности, на ее бизнес-процессы. Внутренние и внешние факторы создают условия для проявления причин риска. В частности, это могут быть ошибки, недобросовестность и некомпетентность сотрудников в силу некорректной и неэффективной кадровой политики. Внешние факторы могут стать причиной изменения договора, что может привести к повышению цен, а значит, будет влиять на конкурентоспособность организации.

В экономической литературе дано множество классификаций рисков и факторов, влияющих на возникновение тех или иных рисков. В.М. Гранатуров отмечает: "...при причинно-следственном подходе рассмотрения содержания и сути риска наиболее существенным признаком, от которого зависят и из которого вытекают все другие признаки риска, являются причины возникновения неопределенности условий, в которых осуществляется предпринимательская деятельность, т.е. источники риска"[4].

Риск недостижения поставленной цели касается каждого процесса в организации, так как неверное его исполнение привлечет к риску недостижения более глобальных целей для предприятия.

Для изучения влияния того или иного риска необходимо его оценить. Некоторые категории рисков являются специфичными для определенных групп процессов, что осложняет их оценку.

Оценка рисков - это процесс определения вероятности возникновения факторов риска - событий или ситуаций, способных негативно повлиять на развитие деятельности организации и достижение запланированных целей.

Величина риска определяется по количественным и качественным составляющим.

По мнению Ю.Ю. Кинева, "качественная оценка рисков подразумевает: выявление рисков, присущих реализации предполагаемого решения; определение количественной структуры рисков; выявление наиболее рискоопасных областей в разработанном алгоритме принимаемого решения"[5]. Качественный анализ риска выявляет причины и источники риска, работы и этапы, при выполнении которых возникает риск (табл. 2). Данный анализ подразумевает определение потенциальных зон риска, выявление сопутствующих рисков деятельности организации, прогнозирование возможных негативных последствий и практических выгод проявления рисков.

Таблица 2

Качественная оценка риска

№ п/п	Бизнес-процесс	Риски									
		Природно-климатический	Политический	Инвестиционный	Законодательный	Личностный	Имущественный	Валютный	Кредитный	Финансовый	Организационный
1	Приобретение основных средств			+	+	+	+	+	+	+	+
2	Транспортировка продукции	+	+			+	+		+	+	+
3	Установка оборудования	+					+				+

После составления данной таблицы производится качественный анализ рисков, присущих реализации конкретного бизнес-процесса.

Основная цель данного этапа оценки - выявить основные виды рисков. Преимущество такого подхода заключается в том, что уже на начальном этапе анализа можно наглядно оценить степень рискованности по качественному составу рисков и отказаться от управленческого решения.

Данные качественного анализа являются основой для проведения количественного анализа риска. Для оценки качества риска можно использовать 10-балльную шкалу (табл. 3).

Мы поддерживаем позицию В.М. Гранатурова, который предлагает эмпирическую шкалу уровня риска, где вероятность нежелательного исхода (величина риска) варьируется 0 до 1, он отмечает, что “принятие решений с большим уровнем риска зависит от склонности к риску лиц, принимающих решение”[6].

Критическое состояние бизнес-процесса, например “поставка сырья и материалов”, может выражаться количественно в сумме убытка, полученного от невыполнения данного бизнес-процесса.

Вероятность наступления рискового события является одной из составляющих в оценке рис-

Таблица 3

Балльная оценка уровня риска

№ п/п	Величина риска	Уровень риска	Характеристика
1	1-2	Минимальный	Вероятность наступления отрицательных последствий чрезвычайно мала, отсутствуют факторы, негативно влияющие на бизнес-процесс. Решение принимается на основании качественной информации
2	2-3	Малый	Вероятность наступления отрицательных последствий незначительна, отсутствуют факторы, негативно влияющие на бизнес-процесс. Решение принимается на основании качественной информации
3	3-4	Средний	Вероятность наступления отрицательных последствий незначительна, проявляются факторы, негативно влияющие на бизнес-процесс
4	4-6	Высокий	Значительная вероятность наступления отрицательных последствий, реально существует ограниченное количество факторов, негативно влияющих на бизнес-процесс. Решение принимается после детального анализа по минимизации и нейтрализации негативных факторов
5	6-8	Максимальный	Высокая вероятность наступления отрицательных последствий, реально существует значительное количество факторов негативно влияющих на бизнес-процесс. Решение принимается после детального анализа по минимизации и нейтрализации негативных факторов
6	8-10	Критический	Решение не принимаются ввиду отсутствия информации. Вероятность наступления отрицательных последствий очень высока (критическая), существует максимальное количество факторов, негативно влияющих на бизнес-процесс

ка. Вероятность наступления может варьироваться от 1 до 100 %. При умножении вероятности наступления рискового события на его качественную оценку мы получим балльную оценку данному риску: максимальный риск будет составлять 100 баллов, минимальный - 1 балл.

Процесс идентификации и оценки риска должен осуществляться непосредственно владельцем и основными исполнителями бизнес-процесса.

В процессе идентификации и оценки рисков, по нашему мнению, требуется:

- составить перечень возможных рисков для всех бизнес-процессов организации;

- используя различные методы, провести оценку рисков, при необходимости привлекая сторонних специалистов;

- провести анализ оценки рисков и разработать мероприятия по их снижению или исключению.

Количественная оценка риска - это численное определение величины отдельных рисков. Процесс количественной оценки направлен на определение вероятности воздействия риска и характера его влияния на бизнес-процесс.

Вероятность наступления рискового события зависит от применяемых к бизнес-процессу средств контроля и от состояния контрольной среды. Оба этих фактора в значительной степени влияют на возникновение злоупотреблений и нарушений.

При осуществлении оценки риска необходимо оценивать, в числе прочего, риск средств контроля, так как существует прямая зависимость между риском средств контроля и надежностью системы контроля:

- высокая степень надежности системы - низкий риск средств контроля;

- средняя степень надежности системы - средний риск средств контроля:

- низкая степень надежности - высокий риск средств контроля.

На этапе определения системы контроля необходимо детальное описание целей контроля бизнес-процесса, контрольных процедур, частоты выполнения контроля по каждой функции процесса, где присутствует вероятность наступления значимого рискового события. На данном этапе необходимо выяснить:

а) цели контроля не достигаются, потому что есть недостатки в дизайне контроля;

б) рисковое событие может наступить, потому что даже при выполнении всех предусмотренных процедур контроля цели контроля не достигаются;

в) цели контроля не достигаются, потому что у исполняющего бизнес-процесс лица нет достаточных полномочий либо контрольные действия не выполняются надлежащим образом.

Окончательной стадией данного этапа должна быть проверка существующих контрольных процедур или возможное изменение уже имеющихся контрольных процедур, а также создание новых процедур контроля.

На завершающем этапе постановки процессно-ориентированного внутреннего контроля осуществляется оценка эффективности полученных результатов. После совершенствования контрольных процедур необходимо реализовать систему тестов, для того чтобы определить правильность осуществления контрольных процедур и функционирования системы внутреннего контроля в целом. По результатам данного этапа следует определить “слабые звенья” системы контроля и усовершенствовать ее, исключая стадии неисполнения процедур контроля и снижения надежности системы. В ходе проверки и оценки проводимых контрольных мероприятий требуется оценивать уровень их эффективности, определенной корпоративной политики в сфере внутреннего контроля организации.

Оценка результатов контроля должна производиться с позиции правовых, организационных и экономических механизмов, используемых в системе внутреннего контроля. Данные механизмы противодействия недобросовестным действиям персонала предложены Я.М. Гританс[7]. Действенность перечисленных механизмов позволит организовать эффективный внутренний контроль.

Правовые механизмы позволят пресечь недобросовестные действия со стороны персонала, благодаря дисциплинарной, административной, уголовной и гражданской ответственности[8]. Данные меры по результатам контроля позволят сохранить и защитить активы организации. Организационные механизмы обеспечивают формирование стратегии деятельности организации (не формально, а практически), философии ведения бизнеса, системы оперативного управления по всем бизнес-процессам организации.

Экономические механизмы на основе экономических принципов позволяют сделать совершаемые персоналом хищения и злоупотребления экономически невыгодными для самого работника.

При формировании выводов по результатам проводимых проверок необходима классификация нарушений следующим образом: технические нарушения; неквалифицированность персонала; нарушения, связанные с противоречием законодательства; умышленные ошибки; нарушения при выборе стратегии и направления.

Систематизация данных по результатам контроля должна отражаться в отчете или акте по результатам контроля. На основании комплексного документа о результатах функционирования внутреннего контроля в организации должны приниматься меры по результатам, управленческие решения по функционированию системы внутреннего контроля и ее совершенствованию.

На завершающем этапе перед собственниками и руководством компании должен возникнуть вопрос об эффективности существующей системы внутреннего контроля в организации и проведен соответствующий анализ показателей деятельности после внедрения существующей системы. При анализе необходим учет всех факторов, прямо или косвенно влияющих на изменение показателей деятельности в лучшую или худшую сторону. Эффективный анализ возможен в случае сопоставления всех данных, полученных в процессе функционирования внутреннего контроля в организации.

---

[1] *Чекменев Д.И.* Методические подходы к задачам управления рисками // Экон. науки. 2011. № 2 (75). С. 355.

[2] URL: http://gtmarket.ru.

[3] Там же.

[4] *Гранатуров В.М.* Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения : учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М., 2010. С. 57.

[5] *Кинев Ю.Ю.* Оценка рисков финансово-хозяйственной деятельности предприятий на этапе принятия управленческого решения // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. № 5.

[6] *Гранатуров В.М.* Указ. соч. С. 97.

[7] *Гританс Я.М.* Система внутреннего контроля: как эффективно бороться с корпоративным мошенничеством. М., 2011. С. 26, 27.

[8] Там же. С. 26.

Поступила в редакцию 02.06.2012 г.