

УДК 005.6:007:657.6



Иванов О.Б.

Принятие управленческих решений в компании на основе системы внутреннего контроля и аудита (опыт ОАО «Российские железные дороги»)

Иванов Олег Борисович, доктор экономических наук, профессор, советник президента ОАО «РЖД», заведующий кафедрой корпоративного менеджмента Московского государственного университета путей сообщения (МИИТ)

E-mail: oet2004@yandex.ru

Принятие эффективных управленческих решений в любой фирме, компании, корпорации зависит от рационально выстроенной организационной структуры, квалификации менеджмента, системы контроля, а также сбора и обработки информации. Одним из главных постоянных источников получения своевременной, полной и достоверной информации являются материалы внутреннего контроля и аудита. В статье на примере ОАО «РЖД» рассматриваются принципы и практика построения риск-ориентированной системы внутреннего контроля и аудита, которая является важнейшим инструментом управления компанией и одним из необходимых условий обеспечения эффективности ее экономической деятельности, финансовой устойчивости и повышения инвестиционной привлекательности.

Ключевые слова: интуиция, модели, слабоструктурированные проблемы принятия решений, неструктурированные проблемы принятия решений, принятие решений.

Повышение качественного уровня управления — актуальная задача, как для иностранных, так и для российских компаний. Эффективность функционирования управленческих систем напрямую зависит от рационально выстроенной и синхронизированной организационной структуры, квалификации и компетентности менеджмента, четкого распределения функционала и ответственности, системы контроля, сбора и обработки информации, ситуационного анализа, выработанных алгоритмов принятия управленческих решений.

В основе принятия решений должна лежать своевременно получаемая, максимально полная и, что наиболее важно, достоверная информация, наличие которой в значительной степени обеспечивает эффективность и качество управленческих решений, снижает возможность ошибок, позволяет исключить или минимизировать многие риски.

Одним из главных постоянных источников получения такой информации являются материалы аудиторских проверок и ревизий, которые кроме экономико-статистических данных дают анализ положения дел в динамике, выявляют отклонения от требований нормативных правовых и методических документов, определяют причины нарушений, возможные финансовые, налоговые и иные риски.

В этой связи создание отвечающей современным потребностям корпоративного управления системы внутреннего контроля, аудита и управления рисками 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 являются барьером, обеспечивающим заслон неэффективному использованию финансовых, материальных и иных ресурсов, а также мощным фактором мобилизации внутрихозяйственных резервов.

Недостаточное внимание к созданию действенного механизма внутреннего аудита может вызвать самые серьезные сбои в системе управления фирмой, предприятием, корпорацией. В частности, в конце XX — начале XXI вв. возникли

**ИВАНОВ О.Б. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И АУДИТА
(ОПЫТ ОАО «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ»)**

серьезные обострения проблем в сфере корпоративного бизнеса. Масштабные скандалы, которые потрясли крупнейшие корпорации в различных отраслях экономики США и Европы, во многом подорвали доверие к внешнему аудиту и официальным рейтингам; заставили критически взглянуть на сложившуюся практику корпоративного управления, которая не учитывала возможные риски; на законодательство, регулирующее отношения между акционерами, советами директоров и менеджментом, внутрифирменные взаимоотношения.

Принятый в 2002 г. в США специальный закон Сарбейнса — Оксли ужесточил требования к акционерным обществам по созданию и поддержанию эффективных систем внутреннего контроля. Аналогичные процессы имели место и во многих других экономически развитых странах, которые также усовершенствовали свое законодательство в части усиления ответственности за пренебрежение нормами права и деловой этики.

Однако мировой экономический кризис 2008—2009 гг. и вызванная им нестабильная экономическая ситуация отдельных компаний и целых государств, сокращение объемов производства 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. И, следовательно, на новый уровень поднимаются требования, предъявляемые к системам внутреннего контроля, аудита, управления рисками и борьбе с внутрикорпоративным мошенничеством.

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. Российские акционерные общества, акции которых включены в биржевые котировочные списки, также поставлены перед необходимостью выполнять указанные требования.

Во многих странах в последний период принимаются системные меры по борьбе с мошенничеством, взяточничеством и коррупцией. Примерами могут служить вступление в силу в 2011 г. закона Великобритании о борьбе со взяточничеством (The UK Bribery Act 2010) или комплекс антикоррупционных мер Президента и Правительства России (включая указ Президента о Национальном плане противодействия коррупции), осуществляемых в прошлом и текущем периодах и предусматривающих усиление этой работы в будущем периоде.

Надо подчеркнуть, что сегодня общепризнано, что усиление роли внутреннего аудита и контроля во всех секторах, включая государственный, корпоративный, частный, имеет большое значение для противодействия коррупции и является важнейшим элементом и неотъемлемой частью системы управления.

На наш взгляд, значительный интерес представляет опыт организации и функционирования системы внутреннего контроля, аудита и управления рисками открытого акционерного общества «Российские железные дороги». Необходимо еще раз подчеркнуть, что контроль является одним из основных элементов системы управления, основой принятия эффективных решений.

В результате реформирования ОАО «РЖД» изменена архитектура системы управления, компания трансформирована в вертикально-интегрированный холдинг. Весь основной бизнес переведен в дочерние и зависимые общества, дирекции и другие бизнес-единицы; на территориях на основе структурных филиалов — «железных дорог» созданы региональные центры корпоративного управления — по сути, субхолдинги.

С изменением архитектуры управления меняется архитектура принятия решений.

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

В рамках реализации задач обеспечения эффективного управления холдингом была подготовлена и одобрена правлением компании Концепция формирования единой системы внутреннего аудита и контроля в ОАО «РЖД», а также разработана Функциональная стратегия построения единой системы внутреннего аудита и контроля в холдинге.

Стратегия основана на положениях законодательных, других нормативных правовых актов Российской Федерации и нормах международного права. В ней учтены положения Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита, «Руководства по внутреннему контролю» — модель COSO ERM — Integrated Framework (ERM — enterprise risk model), Кодекса корпоративного поведения, одобренного Правительством Российской Федерации, Правил (стандартов) аудиторской деятельности и других документов, регулирующих указанную сферу деятельности. На этапах последующей актуализации стратегия дополнялась с учетом принятия новых нормативных и методических документов Правительства, Росимущества, а также Кодекса корпоративного управления.

Лучшая практика корпоративного управления крупных международных и российских компаний, имеющих разветвленную сеть обособленных структурных подразделений и дочерних обществ, свидетельствует о том, что в акционерном обществе должна быть создана единая риск-ориентированная система внутреннего контроля и аудита. При этом важнейшим принципом ее создания является то, что формирование и поддержание эффективной риск-ориентированной системы

**ИВАНОВ О.Б. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И АУДИТА
(ОПЫТ ОАО «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ»)**

внутреннего контроля — прямая и непосредственная обязанность менеджмента компании, ответственность за выполнение которой менеджмент не должен возлагать на кого-либо, в частности, на отдельное структурное подразделение общества.

На уровне корпоративного центра построение системы внутреннего контроля должно осуществляться по функциональным направлениям (центрам ответственности) соответствующими подразделениями аппарата управления.

Так, в ОАО «РЖД» утверждена Концепция формирования системы бухгалтерского внутреннего контроля, которая является составной частью системы внутреннего контроля компании.

В крупных компаниях, имеющих географически обособленные филиалы и подразделения, где бизнес-процессы осуществляются несколькими функциональными единицами, центры ответственности создаются в виде отдельных подразделений, которые реализуют следующие основные задачи:

- координацию построения менеджментом риск-ориентированной системы внутреннего контроля;
- разработку рекомендаций по оптимизации бизнес-процессов и снижению рисков;
- содействие менеджменту во внедрении процедур внутреннего контроля;
- мониторинг эффективности процедур внутреннего контроля и процесса управления рисками;
- взаимодействие со структурными подразделениями компании по вопросам выстраивания системы внутреннего контроля.

Построение риск-ориентированной системы внутреннего аудита и контроля в ОАО «РЖД» осуществляется на основе принципов интегрированной концепции внутреннего контроля (модель COSO). Это общепризнанный документ в сфере внутреннего контроля, который определяет требования к организации и ответственность менеджмента и руководства компании за состояние внутреннего контроля. Система внутреннего контроля ОАО «РЖД» включает восемь взаимосвязанных компонентов:

Внутренняя среда. Представляет собой атмосферу в компании и определяет, каким образом риск воспринимается сотрудниками холдинга, а также его структурными единицами, как они на него реагируют.

Постановка целей. Цели должны соответствовать миссии ОАО «РЖД» и быть определены до того, как менеджмент компании начнет выявлять события, которые потенциально могут оказать влияние на их достижение.

Определение событий. Внутренние и внешние события, влияющие на достижение целей холдинга, должны определяться с учетом их разделения на риски или возможности.

Оценка рисков. Обеспечивается менеджментом компании с учетом вероятности их возникновения и влияния с целью осуществления соответствующих действий.

Реагирование на риск. Определяется метод реагирования на риск — уклонение от него, принятие, сокращение или перераспределение риска, разрабатываются меры по доведению выявленного риска до допустимого уровня.

Средства контроля. Процедуры контроля должны обеспечивать «разумную» гарантию эффективного и своевременного реагирования на возникающий риск.

Информация и коммуникации. Осуществляется обмен информацией в рамках холдинга «РЖД», как по вертикали, так и по горизонтали, что позволяет сотрудникам компании эффективно и своевременно выполнять свои функциональные обязанности.

Мониторинг. Осуществляется в рамках текущей деятельности менеджмента компании, путем проведения периодических оценок рисков, управления рисками в холдинге и необходимыми корректировками.

Совокупное действие перечисленных факторов и связь между этими компонентами, создают риск-ориентированную систему на основе интеграции двух систем (внутреннего контроля и управления рисками), которая адекватно реагирует на условия динамичного развития компании и самым активным образом влияет на эффективность принимаемых управленческих решений.

При построении в компании эффективной риск-ориентированной системы внутреннего контроля, носящей предупредительный характер и использующей превентивные инструменты контроля и оценки рисков, деятельность внутреннего аудита ориентируется на совершенствование процессов внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления.

Объем и цели внутреннего аудита включают следующие основные элементы:

- а) мониторинг эффективности процедур внутреннего контроля;
- б) исследование экономической и управленческой информации;

**ИВАНОВ О.Б. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И АУДИТА
(ОПЫТ ОАО «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ»)**

- в) контроль эффективности и результативности управленческих решений;
- г) контроль за соблюдением законодательства Российской Федерации, нормативных актов и прочих внешних требований, а также политик, директив, регламентов, стандартов и иных внутренних требований руководства компании.

Вышеуказанные цели, стоящие перед внутренним аудитом в ОАО «РЖД», группируются по нескольким основным стратегическим направлениям развития внутреннего аудита:

- анализ и оценка систем внутреннего контроля, управления рисками;
- финансовый аудит системы бухгалтерского внутреннего контроля;
- операционный аудит бизнес-процессов (операционной деятельности) компании, таких, как грузовые и пассажирские перевозки, инвестиции, снабжение и др., направленный на повышение эффективности деятельности компании;
- аудит на соответствие (комплаенс-аудит) — проверка соблюдения компанией требований действующего законодательства, Кодекса а также внутренних нормативных документов компании;
- расследование случаев противоправных действий, мошенничеств и злоупотреблений.

Служба внутреннего контроля и аудита ОАО «РЖД», обладая значительным опытом и актуальной информацией по выявленным в ходе проведения внутренних проверок различных видов рисков и мер по их устранению или снижению, эффективно содействует риск-менеджменту компании на каждом этапе построения системы управления рисками.

В качестве основных направлений содействия службы внутреннего контроля и аудита риск-менеджменту компании в принятии решений можно выделить следующие:

- предоставление информации о существующих и вновь выявленных рисках, требующих принятия мер по их снижению, для формирования реестра типовых рисков ОАО «РЖД» и карт рисков, что будет способствовать обеспечению единого методологического подхода к выявлению, оценке и управлению рисками;
- систематизация и передача информации по процедурам выявления и анализа рисков, а также проведение оценки эффективности принятых управленческих решений и антирисковых мероприятий в отдельных функциональных областях управления рисками;
- рекомендации по формированию системы мониторинга и информационной поддержки процесса управления рисками, с целью ее последующего анализа соответствующими структурными подразделениями и представления руководству компании данных об уровне рисков, осуществленных мероприятий по их снижению, принятию менеджментом на этой основе соответствующих управленческих решений.

Таким образом, построение единой риск-ориентированной системы внутреннего аудита и контроля направлено на достижение стратегических целей компании — экономической стабильности, финансовой прозрачности, повышения инвестиционной привлекательности за счет обеспечения совета директоров и высшего исполнительного руководства холдинга «РЖД» необходимой информацией для принятия эффективных управленческих решений.

Реализация данных целей в части построения системы внутреннего контроля достигается решением следующих задач:

- проведение организационно-функциональных преобразований, направленных на формирование и укрепление контрольной вертикали в холдинге;
- развитие и совершенствование новых направлений внутреннего аудита и контроля (финансовый аудит, операционный аудит, аудит на соответствие и др.);
- выявление и предупреждение возникновения рисков на основе их систематического прогнозирования и оценки;
- создание механизма проведения внутреннего аудита по оценке надежности и эффективности системы внутрикорпоративного контроля и системы управления рисками холдинга;
- разработка регламента внутреннего контроля и управления рисками холдинга «РЖД», с определением центров ответственности за процесс внутреннего контроля и управления рисками;
- создание на основе требований экономического единства холдинга при множественности юридических участников действенного механизма контроля финансово-хозяйственной деятельности дочерних и зависимых обществ;
- разработка и реализация комплексной программы по предупреждению и пресечению злоупотреблений в финансовой сфере деятельности и обеспечению соблюдения экономических интересов компании.

**ИВАНОВ О.Б. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И АУДИТА
(ОПЫТ ОАО «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ»)**

Важнейшим элементом управления является оценка эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками. Внутренний аудит эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками проводится по следующей схеме:

- определение объема проведения оценки с учетом категорий задач, компонентов систем внутреннего контроля и управления рисками и направлений деятельности (бизнес-процессов), которые подлежат оценке;
- определение текущих процессов мониторинга, которые регулярно предоставляют данные о том, что системы внутреннего контроля и управления рисками бизнес-процесса эффективны;
- выделение существенных направлений, компонентов или областей высокого риска, которые требуют незамедлительного внимания к данному бизнес-процессу;
- изучение и анализ документации систем внутреннего контроля и управления рисками бизнес-процесса, в том числе: положения и регламенты, утвержденные технологии и схемы организации процесса, должностные инструкции, схемы информационных систем и т.п.;
- определение применяемой методологии и контрольных процедур внутреннего контроля и управления рисками;
- разработка программы внутреннего аудита по оценке эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками бизнес-процесса;
- 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;
- обеспечение представления рекомендаций и консультирования по повышению эффективности внутренних контролей бизнес-процесса.

Оценка эффективности системы управления рисками 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 стратегических ориентиров компании, определенных стратегической программой развития ОАО «РЖД»;
- 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 их снижению.

Эффективное взаимодействие риск-менеджмента и внутреннего аудита обеспечивается следующими условиями:

- оценка рисков не должна зависеть от принятия решений по управлению ими;
- распределение функций и полномочий между подразделениями внутреннего аудита и риск-менеджмента должно быть четко формализовано;
- все участники процессов должны четко понимать свою роль в системе риск-менеджмента и сознательно стремиться к налаживанию взаимодействия между участниками системы управления рисками.

Таким образом формируется непрерывный процесс постоянных улучшений, который обеспечивается эффективным взаимодействием систем риск-менеджмента и внутреннего аудита.

Эффективность функционирования системы внутреннего аудита напрямую связана с тем, насколько стандартизирована и подчинена регламенту контрольная деятельность в компании. Если эти стандарты не соблюдаются, либо отсутствуют, функционирование внутреннего аудита будет неэффективным.

Поэтому одной из задач по обеспечению соблюдения предъявляемых требований к качеству проведения внутреннего аудита в холдинговой компании является разработка стандартов, определяющих его деятельность.

Цель системы стандартов достигается формированием и применением пакета внутрифирменных стандартов, которые детализируют и регламентируют единые требования к выполнению аудиторских проверок и организации деятельности.

**ИВАНОВ О.Б. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И АУДИТА
(ОПЫТ ОАО «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ»)**

Стандарты призваны обеспечить однозначное понимание результатов проверок, как менеджментом компании, так и руководителями объектов проверки. Указанные документы призваны регламентировать порядок проведения контрольных процедур и требования к ним, определять основные принципы, требования, правила и этические нормы, которые должны соблюдаться при осуществлении внутреннего аудита и контроля, повысить их качество. Применение стандартов позволяет:

- сделать организацию проведения внутреннего аудита более рациональной и эффективной, обеспечить дополнительный контроль за работой сотрудников службы внутреннего аудита;
- содействовать возможности использования в работе научных достижений и передовых технологий и лучших практик;
- укрепить престиж внутреннего аудита и контроля;
- обеспечить высокое качество внутреннего аудита и контроля, способствовать его совершенствованию, а также применению новых подходов к его организации.

Разработка внутрикорпоративных стандартов должна осуществляться с учетом международных стандартов внутреннего аудита. Система стандартов содержит руководящие указания по принципам аудита, управлению программами аудита, оценке системы внутреннего контроля, проведению аудитов систем менеджмента, бизнес-процессов и других вопросов функционирования компании.

Система внутрикорпоративных стандартов аудиторской деятельности, разработанная и внедренная в ОАО «Российские железные дороги», включает:

- основной стандарт «Единая корпоративная система стандартов внутреннего аудита холдинга «Российские железные дороги»;
- стандарт планирования деятельности и управления ресурсами подразделения внутреннего аудита и контроля;
- стандарт по выполнению и оценке рисков для подготовки плана внутренних аудиторских проверок;
- стандарт планирования внутренних аудиторских проверок подразделением внутреннего аудита и контроля;
- стандарт проведения внутренних аудиторских проверок подразделением внутреннего аудита и контроля;
- стандарт проведения аудита системы управления рисками подразделением внутреннего аудита и контроля;
- стандарт подготовки отчета по результатам проведения внутренней аудиторской проверки подразделением внутреннего аудита и контроля.

Система продолжает развиваться. В настоящее время разработан еще ряд стандартов. Другая группа стандартов подлежит разработке.

Группа разработанных стандартов является составной частью системы внутрикорпоративных стандартов аудиторской деятельности, которая формируется на основе риск-ориентированного подхода проведения аудитов и международных стандартов профессиональной деятельности внутреннего аудита.

Наличие внутрикорпоративной системы стандартов относится к числу формальных критериев, влияющих на возможность привлечения капитала для ОАО «РЖД», по которым регуляторы, биржи, кредитные организации и рейтинговые агентства оценивают систему внутреннего аудита и контроля потенциальных заемщиков (эмитентов).

Еще раз подчеркнем, что построение и поддержание эффективной системы внутреннего контроля — это прямая и непосредственная обязанность менеджмента компании, ответственность за выполнение которой менеджмент не должен возлагать на кого-либо, в частности, на отдельное подразделение, так как:

- осуществление внутреннего контроля — это задача всех и каждого сотрудника в компании, независимо от занимаемой должности;
- делегирование менеджментом ответственности по построению системы контроля может трансформироваться в снятие ответственности с себя;
- если ответственность за внутренний контроль будет нести отдельное подразделение, то только оно и будет заниматься вопросами контроля, а остальные подразделения (сотрудники) будут убеждены, что контроль в компании есть функция, за которую назначен ответственный, а поэтому это не относится к их обязанностям.

Исходя из этого, в ОАО «РЖД» выстраивается комплексная система внутреннего контроля, обеспечивающая функциональное взаимодействие субъектов управления компанией (**рис. 1**).

ИВАНОВ О.Б. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И АУДИТА
(ОПЫТ ОАО «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ»)

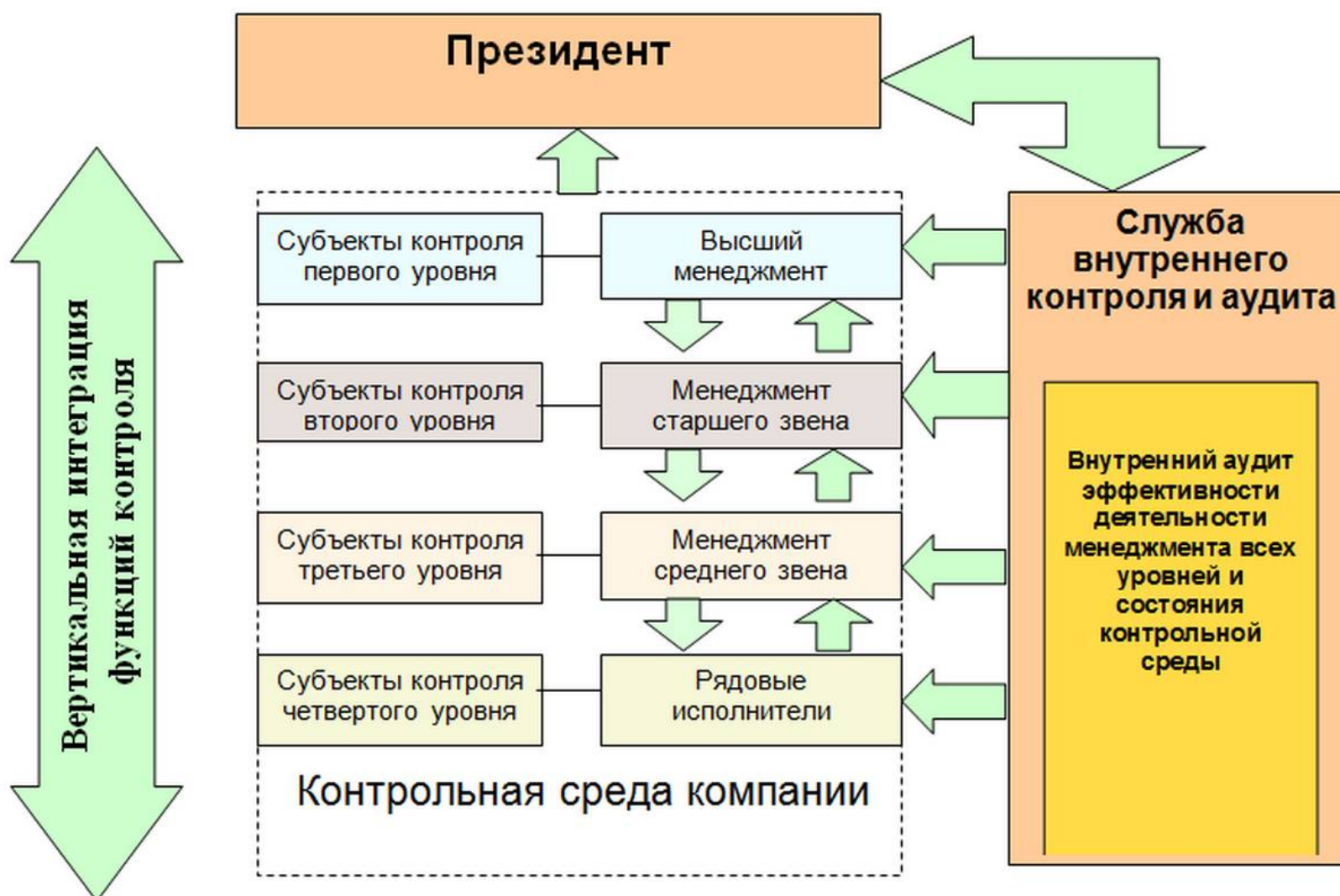


Рис. 1. Взаимодействие субъектов системы внутреннего контроля в структурной иерархии «ОАО» РЖД

Таким образом, на основе распределения компетенций и ответственности в целях эффективного функционирования интегрированной системы внутреннего контроля и управления рисками и реализации стратегии постоянного улучшения ее качества в ОАО «РЖД» обеспечивается соблюдение следующих условий:

1. Советом директоров периодически утверждаются и пересматриваются документы, устанавливающие стратегию и политику компании в области внутреннего контроля:

- идентифицируются основные неотъемлемые риски, связанные с основными видами деятельности;
- устанавливаются приемлемые уровни риска, который может принимать на себя компания и ее подразделения для достижения поставленных целей;
- определяются основные методы и структура контроля, не позволяющие превысить установленные уровни риска.

2. Утвержденная стратегия и политика внедряется менеджментом в практику на базе оценки рисков:

- проводится идентификация, оценка и контроль внутренних и внешних факторов, которые могут неблагоприятно повлиять на достижение поставленных целей (идентификация, мониторинг и контроль за рисками);
- утверждается структура и распределение полномочий;
- разрабатываются необходимые процедуры и процессы, направленные на выявление, отслеживание изменений и контроль за рисками;
- планируется и контролируется деятельность по мониторингу эффективности системы внутреннего контроля;
- создана контрольная среда, которая выражает и демонстрирует персоналу всех уровней компании важность внутреннего контроля и соблюдения этических норм.

3. Создана необходимая инфраструктура, позволяющая обеспечить эффективность контроля:

- процедуры контроля реализуются на всех уровнях управления;
- мероприятия контроля встроены в ежедневные операции;
- проверки обеспечения соответствия всех областей деятельности установленным политикам и процедурам осуществляются периодически;

**ИВАНОВ О.Б. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И АУДИТА
 (ОПЫТ ОАО «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ»)**

- обязанности персонала разделены и отсутствуют конфликты интересов при выполнении персоналом своих обязанностей;
- финансовая и управленческая отчетность адекватна, полна и достоверна;
- операции соответствуют действующему законодательству.

4. Безопасность созданных информационных каналов обеспечивается тем, что:

- весь персонал предупрежден о существующих политиках и процедурах, касающихся их обязанностей и ответственности;
- необходимая информация доводится до соответствующего персонала адресно и оперативно;
- уровни информационных систем соответствуют видам деятельности компании;
- периодическая проверка подтверждает и поддерживает безопасность информационных каналов.

5. Проводится независимый мониторинг и оценка эффективности системы внутреннего контроля:

- мониторинг наиболее рискованных операций осуществляется в ежедневном режиме;
- оценка влияния на операции для каждого вида риска ведется отдельно и всеобъемлюще, с учетом существующих методов и мер контроля;
- эффективный и всеобъемлющий внутренний аудит эффективности системы внутреннего контроля реализуется независимыми в функциональном отношении, адекватно подготовленными и компетентными сотрудниками;
- информация о недостатках внутреннего контроля до руководителей соответствующего уровня доводится своевременно, обеспечена ее правильная адресация;
- информация о существенных недостатках системы внутреннего контроля и оценке ее эффективности регулярно доводится до президента компании и комитета по аудиту и рискам совета директоров.

Для эффективной работы данной системы необходимо разграничить компетенцию входящих в систему внутреннего контроля ОАО «РЖД» подразделений, непосредственно осуществляющих разработку, утверждение, применение процедур контроля и оценивающих систему внутреннего контроля. В утвержденных регламентах и положениях для каждого подразделения компании (субъекта контроля) определяются области полномочий, ответственности, взаимодействия с другими контрольными подразделениями, перечень, периодичность и порядок осуществления процедур контроля.

На основе анализа российского и международного опыта внедрения и мониторинга систем внутреннего контроля в ОАО «РЖД» введено разграничение компетенции субъектов внутреннего контроля (**табл. 1**).

Таблица 1

**Разграничение компетенции
 субъектов внутреннего контроля в ОАО «РЖД»**

Компетенция	Ответственность за общее состояние контроля	Разработка процедур контроля	Утверждение политик/процедур контроля	Осуществление контроля (ежедневное)	Оценка эффективности контроля
Субъекты внутреннего контроля					
Совет директоров	+		+ (политики)		
Менеджмент и подразделения контроля		+	+ (процедуры)	+	
Внутренний аудит					+

Совет директоров ответственен за общее состояние бизнеса, в том числе за уровень контроля в компании и утверждение политики контроля.

Менеджмент и подразделения контроля ответственны за разработку, утверждение и проведение контрольных процедур, ежедневный мониторинг их работоспособности и эффективности.

Служба внутреннего контроля и аудита оценивает эффективность системы внутреннего контроля и управления рисками, выстроенной менеджментом компании, и информирует о результатах аудита высшее руководство компании для обеспечения принятия им своевременных и эффективных управленческих решений. Таким образом, созданная в ОАО

**ИВАНОВ О.Б. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И АУДИТА
(ОПЫТ ОАО «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ»)**

«РЖД» система внутреннего контроля позволяет:

- обеспечивать эффективное функционирование, устойчивость и максимальное развитие компании;
- своевременно выявлять и минимизировать коммерческие, финансовые, налоговые и иные риски в управлении;
- обеспечивать повышение экономической устойчивости, прозрачности финансовой деятельности, инвестиционной привлекательности и рыночной стоимости компании, сохранность, целевое и эффективное использование финансовых и материальных ресурсов;
- 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.

Еще раз обратим внимание на то, что в условиях, когда компания имеет географически обособленные филиалы и подразделения, в которых руководители регионального уровня принимают самостоятельные управленческие решения, а центральному руководству необходима достоверная информация об их деятельности для осуществления контроля и оценки принятых управленческих решений в целом, затрудняется контроль различных звеньев управления со стороны центра, что повышает риск ошибок и злоупотреблений персонала на местах.

Таким образом, при построении системы внутреннего аудита и контроля в условиях преобразования ОАО «РЖД» в компанию холдингового типа с созданием на региональном уровне региональных центров корпоративного управления необходимо учитывать преимущества структурно-функциональной централизации, в результате чего достигается соблюдение основных принципов контроля — независимости и объективности.

Создание и внедрение риск-ориентированной системы внутреннего контроля и аудита позволяет:

- бесперебойно и устойчиво функционировать ОАО «РЖД» на стратегическом и оперативном уровнях;
- достигать целевых ориентиров, определенных стратегической программой развития ОАО «РЖД», за счет заблаговременного выявления и нейтрализации внешних и внутренних рисков;
- повысить доверие и лояльность потребителей услуг компании за счет своевременного выявления и ликвидации рисков, которые могут оказать влияние на безопасность перевозок, сохранность и соблюдение сроков доставки грузов, качество оказываемых услуг, и обеспечение на этой основе максимально полного удовлетворения требований потребителей;
- своевременно предотвращать риски в области корпоративного строительства и управления при осуществлении совершенствования структуры управления ОАО «РЖД»;
- максимизировать дополнительную прибыль, получаемую в результате управления рисками на основе рационального использования ресурсов;
- эффективнее распределять капитал внутри компании и перераспределять ресурсы на приоритетные направления работы за счет отказа от неэффективных процедур и проектов;
- снижать стоимость привлечения капитала за счет повышения кредитного рейтинга и деловой репутации ОАО «РЖД»;
- 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;
- обеспечить значительное снижение рисков противоправных действий, коррупционных проявлений и предупреждения возможностей совершения злоупотреблений мошенничества;
- сформировать адекватную современным, постоянно меняющимся условиям хозяйствования единую систему внутреннего аудита и контроля, охватывающую все уровни управления и позволяющую своевременно адаптировать функционирование компании к изменениям во внутренней и внешней средах.

В то же время важно отметить, что недостаточное внимание к созданию эффективно функционирующей единой системы внутреннего контроля и аудита влечет усиление негативных тенденций при формировании и использовании финансовых и материальных ресурсов, ослабляет ответственность менеджмента, не позволяет в полной мере оценить производственные, финансовые, налоговые и иные риски и, как следствие, значительно затрудняет возможность исключения управленческих ошибок, создания действенной системы принятия управленческих решений и в итоге — реализацию стратегических целей и задач по развитию предприятия, фирмы, компании.

**ИВАНОВ О.Б. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И АУДИТА
(ОПЫТ ОАО «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ»)**

ЛИТЕРАТУРА

1. Иванов О.Б. Практика построения риск-ориентированной системы внутреннего контроля и аудита в ОАО «Российские железные дороги» // ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. 2014. № 4. С. 7–31.
2. Иванов О.Б. Формирование системы внутреннего контроля, аудита и управления рисками в компании на основе внутрикорпоративных стандартов // ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. 2012. № 2. С. 4–23.
3. Иванова С.В. О влиянии внешних условий и специфике принятия решений в отечественной системе образования // Ценности и смыслы. 2012. № 2. С. 4–17.
4. Красковский А.Е., Фортунатов В.В. Принятие управленческих решений на железнодорожном транспорте: история и современность. СПб.: ПГУПС, 2009.
5. Соколов Б.Н., Рукин В.В. Системы внутреннего контроля (организация, методики, практика). М.: Экономика, 2007.
6. Сонин А.М. Внутренний аудит: Современный подход. М.: Финансы и статистика, 2007.
7. Якунин В.И. Железнодорожный транспорт и экономическое развитие России // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. 2011. № 3. С. 6–18.
8. Arel B., Beaudoin C.A., Cianci A.M. "The Impact of Ethical Leadership, the Internal Audit Function, and Moral Intensity on a Financial Reporting Decision." *Journal of Business Ethics* 109.3 (2012): 351–366.
9. Arena M., Azzone G. "Identifying Organizational Drivers of Internal Audit Effectiveness." *International Journal of Auditing* 13.1 (2009): 43–60.
10. Choy A.K., King R.R. "An Experimental Investigation of Approaches to Audit Decision Making: An Evaluation Using Systems-Mediated Mental Models*." *Contemporary Accounting Research* 22.2 (2005): 311–350.
11. Committee of Sponsoring Organizations. *Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary*. COSO, 2004. PDF-file. <http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf>.
12. Hoitash U., Hoitash R., Bedard J.C. "Corporate Governance and Internal Control over Financial Reporting: A Comparison of Regulatory Regimes." *Accounting Review* 84.3 (2009): 839–867.
13. Muehlmann B.W., Burnaby P.A., Howe M.A. "Internal Auditors' Role in Finding Corruption." *Internal Auditing* 25.5 (2010): 8–16.
14. Prawitt D.F., Smith J.L., Wood D.A. "Internal Audit Quality and Earnings Management." *Accounting Review* 84.4 (2009): 1255–1280.
15. Soh D.S.B., and Martinov-Bennie N. "The Internal Audit Function: Perceptions of Internal Audit Roles, Effectiveness and Evaluation." *Managerial Auditing Journal* 26.7 (2011): 605–622.

Цитирование по ГОСТ Р 7.0.11–2011:

Иванов, О. Б. Принятие управленческих решений в компании на основе системы внутреннего контроля и аудита (опыт ОАО «Российские железные дороги») [Электронный ресурс] / О.Б. Иванов // Электронное научное издание Альманах Пространство и Время. — 2015. — Т. 9. — Вып. 2: Пространство и время принятия решений. — Стационарный сетевой адрес: 2227-9490e-aprov_r_e-ast9-2.2015.62.

**MANAGERIAL DECISION MAKING IN A COMPANY BASED ON THE SYSTEM OF
INTERNAL CONTROL AND AUDIT (CASE STUDY OF JSC "RUSSIAN RAILWAYS")**

Oleg B. Ivanov, D.Soc.Sci. (Economics), Professor, Advisor to the President of JSC "Russian Railways", Head of Corporate Management Chair of Moscow State University of Railway Engineering
E-mail: oet2004@yandex.ru

Making efficient managerial decisions in any company or corporation depends on rationally built organization structure, management qualification, control system and data collection and data processing. One of the main permanent sources of timely, complete and accurate information is the materials of internal control and audit.

**ИВАНОВ О.Б. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И АУДИТА
(ОПЫТ ОАО «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ»)**

Using system and structural-functional analysis as applied to case of JSC "Russian Railways", I consider principles and practice of the development of risk-based system of internal control and audit which is the most important mechanism of company's management and one of the prerequisites of the provision of its business activity and dynamic development efficiency.

Architecture of decision making changes together with the change of management architecture. Risk-based system of internal control in JSC "Russian Railways" develops upon the principles of the integrated concept of internal control (COSO Model). Then the internal audit focuses its activity upon the improvement of the processes of internal control, risk management and corporate management. The building of integrated risk-oriented system of internal control and audit is aimed at achievement of strategic goals of the company, economic stability and financial transparency, increasing of investment attractiveness due to providing Board of Directors and top managers of "Russian Railways" holding with necessary information for making efficient managerial decisions.

I conclude it is necessary to take into account the advantages of structural and functional centralization, due to which main principles of control, independence and objectiveness, are observed, in the conditions of reorganization of JSC "Russian Railways" into the holding type company with the creation of regional centers of corporate management on the regional level.

Keywords: internal audit, control, the system of internal control, the system of management, managerial decision, risk management.

References:

1. Arel B., Beaudoin C.A., Cianci A.M. "The Impact of Ethical Leadership, the Internal Audit Function, and Moral Intensity on a Financial Reporting Decision." *Journal of Business Ethics* 109.3 (2012): 351 – 366.
2. Arena M., Azzone G. "Identifying Organizational Drivers of Internal Audit Effectiveness." *International Journal of Auditing* 13.1 (2009): 43 – 60.
3. Choy A.K., King R.R. "An Experimental Investigation of Approaches to Audit Decision Making: An Evaluation Using Systems-Mediated Mental Models*." *Contemporary Accounting Research* 22.2 (2005): 311 – 350.
4. Committee of Sponsoring Organizations. *Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary*. COSO, 2004. PDF-file. <http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf>.
5. Hoitash U., Hoitash R., Bedard J.C. "Corporate Governance and Internal Control over Financial Reporting: A Comparison of Regulatory Regimes." *Accounting Review* 84.3 (2009): 839 – 867.
6. Ivanov O.B. "Development of a System of Internal Control, Audit and Risk Management in a Company Based on Intra-Corporate Standard." *ETAP: Economic Theory, Analysis, Practice* 2 (2012): 4 – 23. (In Russian).
7. Ivanov O.B. "Practice of Building Risk-Based System of Internal Control and Audit in JSC "Russian Railways"." *ETAP: Economic Theory, Analysis, Practice* 4 (2014): 7 – 31. (In Russian).
8. Ivanova S.V. "On External Conditions Influence and of Decision Making Peculiarity in Russian Education System." *Values and Meanings* 2 (2012): 4 – 17. (In Russian).
9. Kraskovsky A.E., Fortunatov V.V. *Managerial Decision Making on Railway Transport: History and Modernity*. St. Petersburg: Petersburg State University of Railway Transport Publisher, 2009. (In Russian).
10. Muehlmann B.W., Burnaby P.A., Howe M.A. "Internal Auditors' Role in Finding Corruption." *Internal Auditing* 25.5 (2010): 8 – 16.
11. Prawitt D.F., Smith J.L., Wood D.A. "Internal Audit Quality and Earnings Management." *Accounting Review* 84.4 (2009): 1255 – 1280.
12. Soh D.S.B., and Martinov-Bennie N. "The Internal Audit Function: Perceptions of Internal Audit Roles, Effectiveness and Evaluation." *Managerial Auditing Journal* 26.7 (2011): 605 – 622.
13. Sokolov B.N., Rukin V.V. *Internal Control Systems (Organization, Methodology, Practice)*. Moscow: Ekonomika Publisher, 2007. (In Russian).
14. Sonin A.M. *Internal Audit: A Modern Approach*. Moscow: Finansy i statistika Publisher, 2007. (In Russian).
15. Yakunin V.I. "Rail Transport and Economic Development of Russia." *Problem Analysis and Public Management Design* 3 (2011): 6 – 18. (In Russian).

Cite MLA 7:

Ivanov, O. B. "Managerial Decision Making in a Company Based on the System of Internal Control and Audit (Case Study of JSC "Russian Railways")." *Elektronnoe nauchnoe izdanie Al'manakh Prostranstvo i Vremya [Electronic Scientific Edition Almanac Space and Time: Space, Time and Decision Making]* 9.2 (2015). Web. <2227-9490e-aprov_r_e-ast9-2.2015.62>. (In Russian).