Дорожкина Екатерина Евгеньевна
главный бухгалтер
ООО «Торгово-таможенный сервис», г. Москва
dekevg@hotmail.com

Внутренний контроль при реорганизации металлургического предприятия

Аннотация

В статье рассматривается вопрос применения международных стандартов внутреннего аудита и контроля на предприятиях черной металлургии, в том числе при реорганизации предприятий отрасли.

Ключевые слова: внутренний контроль, реорганизация, металлургические предприятия, международные стандарты, бизнес-процессы, бизнес-цели, контроль рисков

Решением проблемы контроля деятельности предприятия в случае его реорганизации может стать создание формализованных процедур контроля, основанных на риск-анализе его деятельности с учетом действующей организационной структуры.

В соответствии с международными стандартами внутреннего контроля COSO[1] (3) построение риск-ориентированной системы контроля производится в несколько этапов.

1) анализ внутренней среды;
2) анализ целей;
3) выявление потенциальных событий;
4) анализ рисков;
5) управление рисками;
6) контроль;
7) мониторинг.

Однако международные стандарты по внутреннему аудиту и контролю описывают общие направления создания систем контроля на предприятиях. Адаптация действующих стандартов для предприятий черной металлургии, осуществляющих деятельность по реорганизации, является одной из ключевых проблем реорганизации металлургических предприятий в современных российских условиях (2).

Подходы, заложенные в международных стандартах внутреннего контроля и аудита, определяют направления

[1] Международный стандарт внутреннего аудита, разработан The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

развития системы риск-ориентированного внутреннего контроля. Но в данных стандартах отсутствуют практические рекомендации по построению таких систем с учетом отраслевой и страновой специфики.

Контроль реорганизации

Автором предложены следующие этапы построения системы внутреннего контроля процесса деятельности по реорганизации металлургической корпорации:

1) определение перечня бизнес-процессов реорганизованного предприятия;
2) идентификация бизнес-целей на уровнях всех бизнес-процессов;
3) определение рисков, угрожающих достижению каждой бизнес-цели соответствующих бизнес-процессов;
4) установление связей между выявленными рисками и бизнес-целями;
5) разработка ключевых показателей контроля для каждого риска привязанного к каждой бизнес цели подразделения;
6) анализ контрольных процедур деятельности по реорганизации;
7) разработка дополнительных контрольных процедур по не эффективным контролям рисков;
8) определение менеджеров, ответственных за риски деятельности по реорганизации;
9) разграничение ответственности за принятие управленческих решений различными уровнями менеджмента в зависимости от величины рисков связанных с данным решением.

Для решения 1-й задачи проанализированы стандарты ИСО 9000 (стандарты менеджмента качества 9000:2001) и Международные стандарты внутреннего аудита[2]. На этой основе предложен перечень основных бизнес-процессов реорганизованного предприятия, контроль за которыми и должна осуществлять система внутреннего контроля (*см. табл. 1 на с. 58*).

Вышеуказанные процессы учитывают влияние заинтересованных сторон и влияют на результативность деятельности по реорганизации. В этой связи важно оценить влияние заинтересованных сторон на функционирование бизнес-процесса для определения рисков и их контроля.

Цели и задачи реорганизации

Следующим этапом формирования системы внутреннего контроля является определение целей каждого основного бизнес-процесса. Цели определяются методами экспертной оценки для каждого бизнес-процесса. Спецификой определения целей реорганизации промышленного предприятия является то, что реорганизованное предприятие должно функционировать в соответствии с целями реорганизации группы компаний.

…определение основных целей реорганизации для головной компании и ориентирование бизнес-процессов выделяемых предприятий на достижение этих целей является ключевой проблемой реорганизации

[2] Разработаны The Institute of Internal Auditors в 2004 году.

Таблица 1

Перечень бизнес-процессов реорганизованного предприятия

Заинтересованные группы	Наименование бизнес-процесса	Описание бизнес-процесса
Персонал	Управление персоналом	Процесс обеспечения предприятия квалифицированным персоналом в требуемом объеме. Включает в себя выявление потребности в работниках требуемой квалификации, подбор и анализ кандидатов, обучение, повышение квалификации и профессиональная переподготовка, нормирование труда, мотивирование персонала и мониторинг уровня удовлетворенности условиями труда и оплаты, формирование организационной структуры
Менеджмент, совет директоров	Бюджетирование	Процесс планирования и контроля исполнения параметров бюджета (производственно-сбытовая программа, план движения денежных средств, план прибыли, прогноз баланса) на всех уровнях общества и анализа технико-экономических показателей
Менеджмент, акционеры, кредиторы	Формирование отчетности	Процесс формирования налоговой и бухгалтерской отчетности корпорации по МСФО и РСБУ, другой отчетности для регулирующих органов и инвесторов
Поставщики/покупатели	Логистика	Процесс осуществления транспортировки сырья и готовой продукции, включающий в себя анализ тарифов и стоимости фрахта, разработку и выбор схем транспортировки, сопровождение экспортных грузов по территории России
Поставщики/покупатели, государственные органы	Правовое сопровождение	Процесс юридического сопровождения заключаемых сделок (договоров); претензионно-исковой работы, контроля за изменениями и соблюдением требований в области российского и международного законодательства
Персонал, акционеры, местные общины, общественность	Связи с общественностью	Процесс обеспечения коммуникаций с внешней и внутренней средой компании, направленный на формирование имиджа и корпоративной культуры

Именно определение основных целей реорганизации для головной компании и ориентирование бизнес-процессов выделяемых предприятий на достижение этих целей является ключевой проблемой реорганизации. Для контроля функционирования данных бизнес-процессов необходимо определить риски, препятствующие достижению целей и эффективному функционированию бизнес-процессов.

Выявление таких рисков и определение их взаимосвязи являются наиболее эффективными средствами контроля за деятельностью реорганизуемого предприятия. Выявление, разработка контрольных мероприятий позволяют отходить от практики постреагирования и разработки дополнительных контролей после наступления негативных событий.

Мониторинг рисков на предприятии

Анализ потенциально возможных негативных событий, то есть рисков, которые еще не произошли, и определение контрольных процедур над ними, позволят превентивно реагировать на события, а не использовать антикри-

Таблица 2

Форма контроля рисков

Бизнес-цель	Снабжение
Наименование риска	Покупка материально-технических ресурсов по завышенной цене
Ключевой показатель контроля	Количество проведенных тендеров на закупку
Используемая процедура контроля	Контроль тендерной процедуры
Предшествующий месяц	N тендеров
Текущее состояние риска	K тендеров
Тенденция или соответствие нормативному значению	Рост
Нормативное значение	Nx
Оценка эффективности контроля	Контроль эффективный (если нет, то предлагается план по устранению недостатков)

зисный менеджмент для устранения уже случившихся убытков.

Для мониторинга рисков на предприятии необходимо устанавливать определенные рисковые индикаторы, ключевой показатель контроля и отслеживать их динамику, либо сравнивать его с нормативным значением (1). Данные показатели позволят определить эффективность методов контроля рисков реорганизованного предприятия. Форма контроля рисков представлена в табл. 2 (*см. выше*).

Использование рисковых индикаторов позволяет объективно оценить эффективность контроля рисков и разработать мероприятия по контролю за теми рисками, процедуры контроля которых оказались неэффективны.

Для организации прозрачности принятия решений менеджерами реорганизованного предприятия предложено использовать карту рисков предприятия как механизм принятия управленческих решений. Учитывая, что каждое решение связано с рисками, их количественная оценка позволит разграничить ответственность между уровнями менеджмента.

Так, принятие решений, связанных с риском, сопоставимым со стоимостью предприятия, требует решения собрания акционеров. Решения, связанные с рисками, сопоставимыми с величиной годовой выручки, являются прерогативой совета директоров. Решения, влекущие риски в размере годовой чистой прибыли, могут приниматься членами правления (директорами по направлению). Решения с рисками, не превышающими месячную чистую прибыль, принимаются линейным менеджментом.

Комплексная технология внутреннего контроля

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод о том, что система внутреннего контроля позволяет установить влияние рисков на достижение бизнес целей, а также на динамику и тенденцию изменения состояния риска для своевременного информирования менеджеров об эффективности контрольных мероприятий. Контроль рисков помогает своевременно отре-

…реорганизованное предприятие должно функционировать в соответствии с целями реорганизации группы компаний

агировать собственникам реорганизуемого предприятия и перераспределить ресурсы для управления данным риском.

Таким образом, проблема эффективного контроля не может быть решена с помощью набора отдельных мероприятий. Данная задача решается исключительно внедрением комплексной технологии внутреннего контроля, затрагивающей все аспекты деятельности по реорганизации компаний. В основе технологии должен лежать принцип, согласно которому внутренний контроль должен стать неотъемлемым элементом управления процессами реорганизации металлургического предприятия.

Система внутреннего контроля должна поддерживаться определенной организационной структурой, задачей которой является объективное информирование менеджмента о функционировании контрольных процедур предприятия. В соответствии с типовым кодексом корпоративного поведения, такой структурой должен являться либо комитет по рискам, либо комитет по аудиту при совете директоров.

Литература

1. Беляева И.Ю., Цыгалов Ю.М., Дорожкин А.В. Риски интеграции компаний // Акционерный вестник. – 2007. – № 10. –С. 30–35.

2. Романов В.С. Риск-менеджмент как условие развития предприятия // Теория и практика реструктуризации предприятий: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза, 2001.

3. Стейнберг Р., Эверсон М. и др. Управление рисками организаций. Интегрированная модель. / Делойт энд Туш, Институт внутренних аудиторов. – М., 2004.

Ekaterina E. Dorozhkina
Chief Accountant, Torgovo-Tamozhenny Service (Trade and Customs Services) LLC, Moscow

Internal Control When Reorganizing a Metallurgical Enterprise

Abstract

The article considers the issue of applying international standards for internal audit and control at the enterprises of ferrous metallurgy, including the situation of companies' reorganization.

Keywords: internal control, eorganization, etallurgical works, international standards, business processes, business objectives, risk control