

УДК 331.101

## ВОПРОСЫ ПОДГОТОВКИ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРЕННИМ КОНТРОЛЕМ

**Фахрутдинов В.Ш.**

*ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный авиационный технический университет»,  
Уфа, e-mail: v.fahrutdinov@mail.ru*

Тема управления внутренним контролем по-прежнему является актуальной и, как показывает практика, для большинства хозяйствующих субъектов остается во многом непонятной и противоречивой. В настоящее время в монографиях, статьях, материалах научно-практических конференций достаточно много публикаций, посвященных организации внутреннего контроля, например, в негосударственных пенсионных фондах, кредитных, страховых, клиринговых, строительных организациях, в организациях потребительской кооперации, в органах государственной власти и т.д. Вместе с тем в печати, за редким исключением, отсутствует информация о специалистах, способных эффективно управлять внутренним контролем, с набором необходимых компетенций, удовлетворяющих требованиям работодателей. Практически не освещены вопросы создания службы внутреннего контроля, учитывающей особенности деятельности вышеперечисленных типов организаций. В качестве причин последнего отметим, что, как правило, задачи внутреннего контроля во многих крупных предприятиях возложены на подразделения внутреннего аудита, что является в корне неверным. Данный вывод подтверждается информацией, получаемой от различных внешних источников, в том числе от профессионального сообщества внутренних аудиторов. Указанное обстоятельство предопределяет еще одно направление для изучения – формирование и реализация кадровой политики предприятия, направленной на обеспечение наличия квалифицированных специалистов в области управления внутренним контролем. При этом важно разделять специалистов, ответственных за функционирование внутреннего контроля по двум направлениям: первые осуществляют контроль в соответствии со своими должностными обязанностями по функциональной направленности (бухгалтер, экономист, инженер), а вторые – это специалисты, в чьи функциональные обязанности входит только осуществление контроля (ревизоры, контролеры, сотрудники службы безопасности). В качестве путей решения предлагается проведение анкетирования работодателей для изучения их потребностей и на основе полученной информации, разработка образовательных программ.

**Ключевые слова:** управление внутренним контролем, специалист по внутреннему контролю, анкета

## QUESTIONS OF PREPARATION OF QUALIFIED PERSONNEL FOR THE MANAGEMENT OF INTERNAL CONTROL

**Fakhrutdinov V.S.**

*Ufa State Aviation Technical University, Ufa, e-mail: v.fahrutdinov@mail.ru*

The topic of internal control management is still relevant, and as practice shows, for most business entities remains largely incomprehensible and controversial. Currently, monographs, articles, materials of scientific conferences contain a lot of publications devoted to the organization of internal control, for example, in non-state pension funds, credit, insurance, clearing, construction organizations, consumer cooperation organizations, public authorities, etc. At the same time, with rare exceptions, there is no information in the press about specialists who are able to effectively manage internal control, with a set of necessary competencies that meet the requirements of employers. The issues of creating an internal control service that takes into account the peculiarities of the activities of the above types of organizations are practically not covered. As the reasons for the latter, I note that as a rule, the tasks of internal control in many large enterprises are assigned to internal audit units, which is fundamentally wrong. This conclusion is supported by information from various external sources, including the professional community of internal auditors. The specified circumstance predetermines one more direction for studying-formation and implementation of the personnel policy of the enterprise directed on ensuring availability of qualified specialists in the field of management of internal control. At the same time, it is important to divide the specialists responsible for the functioning of internal control into two areas: the first carry out control in accordance with their official duties in the functional direction (accountant, economist, engineer), and the second are specialists whose functional responsibilities include only the implementation of control (auditors, controllers, security personnel). As a solution, it is proposed to conduct a survey of employers to study their needs, and on the basis of the information received, the development of educational programs.

**Keywords:** internal control management, internal control specialist, questionnaire

Одним из ключевых признаков функционирования эффективной системы внутреннего контроля является постоянное улучшение, включая обучение в области управления внутренним контролем. В статье рассматривается проблематика отсутствия на рынке труда квалифицированных кадров в области управления внутренним

контролем и необходимость её разрешения во взаимодействии с образовательными организациями.

Цель исследования: формирование и реализация кадровой политики предприятия, направленной на обеспечения наличия квалифицированных специалистов в области управления внутренним контролем.

### Материалы и методы исследования

Основаниями и исходными данными для написания статьи явились нормативные документы в области внутреннего контроля за составлением бухгалтерской отчетности и бизнес-процессов, государственной стандартизации в сфере труда, а также результаты научных и прикладных исследований в сфере формирования профессиональной культуры будущих экономистов.

В статье используется метод группировки, системный и логический подходы.

### Результаты исследования и их обсуждение

Пример анкеты, доработанный автором с учетом требований внутреннего контроля, может стать основой для разработчиков образовательных программ и профессорско-преподавательского состава при разработке учебных планов и программ дисциплин (модулей).

Требования, предъявляемые сегодня к выпускникам экономических специальностей, «включают не только сформированную профессиональную позицию, хорошую теоретическую и практическую подготовку, но и умение научно обосновать, преподнести и донести свои знания до других. Поэтому важна реализация комплексного подхода в обучении, единство специальной и психолого-педагогической подготовки, а также научно-исследовательской работы» [1]. Начиная с 1 января 2013 г. в связи с введением российским законодательством в закон о бухгалтерском учете статьи 19 «Внутренний контроль» [2] у всех экономических субъектов появилась обязанность осуществлять внутренний контроль фактов хозяйственной жизни (за исключением индивидуальных предпринимателей и лиц, занимающихся частной практикой, не привлекающих наемных работников). Данная процедура подразумевает необходимость выполнения дополнительных функций у существующего персонала, а также появление в организационной структуре новых сотрудников по своим компетенциям, способных предоставить руководству достаточную уверенность в достижении целей с точки зрения надежности финансовой (бухгалтерской) отчетности; эффективности и результативности хозяйственных операций; соответствия деятельности действующим нормативным правовым актам.

Согласно концепции COSO [3], внутренний контроль – это процесс, осуществляемый советом директоров, менеджментом и другим персоналом организации. Очевидно, что функционирование внутрен-

него контроля предполагает многосубъектность (собственники, администрация, иной наемный персонал), в то же время в этой системе можно выделить главных участников – работников или владельцев организации, совершающих контрольные действия при исполнении возложенных на них обязанностей либо только на основании соответствующих прав. Это субъекты, в чьи функциональные обязанности входит только осуществление контроля, например сотрудники службы внутреннего контроля и корпоративной защиты, отдела внутреннего аудита, члены ревизионной комиссии, сотрудники отделов входного, технического контроля и строительного контроля, охраны труда и окружающей природной среды. Вместе с тем, во многих малых и средних организациях отсутствуют специально созданные контрольные подразделения, в таком случае рекомендуется осуществлять контроль по функциональной направленности в соответствии с должностными обязанностями работников, например, финансово-экономический, бухгалтерский, правовой, технологический, кадровой, административный, технический контроль.

Как видно, нововведение затронуло широкий круг участников функционирования внутреннего контроля. В настоящее время документы, определяющие систему внутреннего контроля, её цель, задачи и компоненты, принципы функционирования, а также органы и лица, ответственные за внутренний контроль, приняты в ОАО «НК «Роснефть», ОАО «Сбербанк России», ПАО «Газпром», СИБУР, ОАО «РЖД» и многих других. Кроме того, профессия «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» включена в Справочник востребованных на рынке труда, новых и перспективных профессий [4]. Не исключено, что в ближайшей перспективе крупные и средние предприятия последуют примеру гигантов российского бизнеса.

В этом направлении российским законодателем уже сделаны некоторые шаги. Так, при формировании и реализации кадровой политики, организации обучения работников следует руководствоваться профессиональными стандартами, разрабатываемыми объединениями работодателей, работодателями, профессиональными сообществами, саморегулируемыми организациями и иными некоммерческими организациями с участием образовательных организаций профессионального образования и других заинтересованных организаций. В частности, в части определения характеристик квалификации, необходимой работнику для выполнения трудовой функции «Внутрен-

ний контроль», приказом Минтруда России от 22.04.2015 № 236н утвержден профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» [5], согласно которому на должность специалиста назначается лицо без предъявления требований к опыту практической работы и наличия допуска к государственной тайне (при необходимости) имеющее высшее профессиональное образование, а также дополнительное образование по программам повышения квалификации по направлениям: экономика, юриспруденция; бухгалтерский (финансовый) учет и отчетность; управленческий учет и отчетность.

Исходя из ключевой задачи функционирования внутреннего контроля, заключающейся в оказании активного содействия менеджменту в построении системы внутреннего контроля и управления рисками, согласно профессиональному стандарту специалист по внутреннему контролю выполняет следующие классические функции:

- собирает и анализирует информацию о деятельности объекта внутреннего контроля;

- разрабатывает политики и процедуры внутреннего контроля, позволяющие своевременно реагировать на риски, а также обеспечивает контроль за надлежащим и своевременным выполнением контрольных процедур;

- выявляет недостатки во внутренних политиках и процедурах на предмет соответствия законодательству, нормативным актам и внутренним документам хозяйствующего субъекта, формулирует предложения по внесению изменений и дополнений;

- проводит мониторинг устранения менеджментом выявленных нарушений, недостатков и рисков;

- участвует в согласовании внутренних документов (регламентов, инструкций) с целью проверки соответствия их содержания требованиям законодательства, нормативным актам и системе внутреннего контроля;

- поддерживает контакты с соответствующими внешними надзорными органами, включая регуляторов, организации, устанавливающие стандарты;

- координирует деятельность подразделений хозяйствующего субъекта, выполняющих контрольные функции;

- консультирует работников структурных подразделений по вопросам внутреннего контроля;

- информирует органы управления соответствующего уровня о существенных недостатках контроля с предложением корректирующих мероприятий для исправле-

ния недостатков, а также о существенных рисках и мероприятиях по их снижению.

Характер выполняемых функций требует от внутренних контролеров осуществлять свою деятельность во взаимодействии со всеми структурными подразделениями хозяйствующего субъекта, особенно с теми, кто также выполняет контрольные функции. Например, такими как корпоративная защита, строительный контроль, технический надзор, охрана труда, промышленная безопасность, охрана окружающей среды, являясь для их работников «местом последней консультации» и незаменимым помощником, что безусловно подразумевает необходимость встраивания деятельности службы внутреннего контроля в целостную систему «сдержек и противовесов» компании.

Принимая решение в пользу создания службы внутреннего контроля, собственники и менеджмент могут воспользоваться рекомендациями Минтруда России [6] и создавать её при условии численности работников в организации свыше 250 человек. После необходимо обеспечить разработку локального акта (положения о службе), регламентирующего процесс проведения внутреннего контроля, содержание которого определяется их потребностями. В положении о службе прописывается его структура, функции, права и обязанности сотрудников, виды осуществляемых проверок. Наличие данного документа является официальным поручением службе внутреннего контроля выполнять свою работу.

Таким образом, функционирование внутреннего контроля и его оценка требует от контролеров понимания бизнес-процессов, знаний регулятивных требований, экономики предприятия, бухгалтерского учета и права, социологии труда, отраслевой специфики бизнеса, в составе которой функционирует компания. В связи с изложенным необходима качественная подготовка специалистов внутри компании, а также поиск на рынке труда и привлечение высококвалифицированных работников, с набором необходимых компетенций, удовлетворяющих требованиям работодателей и позволяющих эффективно осуществлять профессиональный вид деятельности.

На сегодняшний день данная проблема остается нерешенной. В России ни одно из высших учебных заведений не предлагает программы подготовки специалистов (бакалавров) по внутреннему контролю. Для разрешения сложившейся ситуации предлагается разработка образовательными организациями (институтами, университетами) программ, обеспечивающих подготовку востребованных на рынке труда

специалистов, на первом этапе посредством проведения анкетирования потенциальных работодателей. Цель опроса – формирование перечня компетенций и личностных качеств выпускника, необходимых ему для выполнения трудовой функции специалиста, ответственного за внутренний контроль, и успешной профессиональной деятельности. Предполагается, что работодателями в анкетах будет дана оценка востребованности выпускников, их личностных и профессиональных качеств, оценка значимости компетенций федеральных стандартов для работодателей, а также формулирование требований к профессиональным характеристикам работников, способных предоставить руководству достаточную уверенность в достижении обозначенных целей внутреннего контроля.

Ниже приведен примерный перечень вопросов, которые можно задать руководителям предприятий с целью изучения их потребностей в специалистах, ответственных за функционирование внутреннего контроля.

1. Укажите Вашу должность на предприятии.

2. Испытывает ли в настоящее время Ваш отдел (управление, департамент) потребность в высококвалифицированных специалистах по внутреннему контролю (да, нет, затрудняюсь ответить)?

3. Перечислите информационные системы, используемые на Вашем предприятии и применяемые Вашим отделом (управлением, департаментом), которые необходимо изучать будущим специалистам по внутреннему контролю?

4. Перечислите типы задач, которые должен решать выпускник в своей профессиональной деятельности в области управления внутренним контролем:

- информационно-аналитические;
- организационно-управленческие;
- научно-исследовательские;
- педагогические.

5. Распределите следующие универсальные компетенции по степени значимости (значимый, менее значимый, незначительный), которыми, по Вашему мнению, должен обладать специалист по внутреннему контролю:

- способность применять системный подход для решения поставленных задач;
- способность определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;
- способность воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах;

– способность управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни;

– способность создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций.

6. Распределите следующие общекультурные компетенции по степени значимости (значимый, менее значимый, незначительный), которыми, по Вашему мнению, должен обладать специалист по внутреннему контролю:

– способность применять знания экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства при управлении внутренним контролем;

– способность осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления внутренним контролем;

– способность разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления внутренним контролем, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать последствия;

– способность применять современные технологии и методы управления внутренним контролем.

7. Распределите следующие факторы по степени значимости (значимый, менее значимый, незначительный), которые, по Вашему мнению, оказывают наибольшее влияние на эффективность профессиональной деятельности специалиста по внутреннему контролю:

– уровень профессиональной общетеоретической подготовки;

– уровень практических умений;

– знание информационных технологий, необходимых в работе;

– способность работать в команде;

– широкая профессиональная эрудиция;

– работа с литературой и информацией;

– умение анализировать новую информацию, развивать новые идеи;

– умение эффективно представлять себя и результаты своего труда;

– владение иностранным языком;

– нацеленность на карьерный рост и профессиональное развитие.

8. Назовите дополнительные умения и навыки, которыми на Ваш взгляд, должен обладать современный высококвалифицированный специалист по внутреннему контролю нужного Вам профиля.

9. В случае наличия сформулируйте предложения в адрес образовательной организации по повышению качества подготов-

ки специалистов по внутреннему контролю и уровню их компетенций.

Полученные результаты анкетирования потребностей работодателей могут стать основой для разработчиков образовательных программ и профессорско-преподавательского состава при подготовке учебных планов и программ учебных дисциплин (модулей). «Современная экономика требует высокого уровня профессиональной культуры, включающей в себя новейшие экономические, технологические, гуманитарные, экологические, нравственные и управленческие знания. Сегодня в социуме востребованы специалисты с высоким уровнем профессиональной, интеллектуальной и управленческой культуры» [7]. Поэтому только эффективное взаимодействие профессиональных учебных заведений и работодателей, с оглядкой на экономические тренды, является важным условием полноценного развития системы высшего образования и трудовых отношений.

### Выводы

В России нет единой образовательной системы по внутреннему контролю, программы обучения создаются и преподаются консультантами-практиками. При этом работодателями предъявляются достаточно высокие требования к компетенциям внутренних контролеров, которые диктуются сложными задачами, что при наличии внутреннего барьера и непредсказуемости будущего тормозит наработку эффективных практик. Поэтому необходимо вкладываться в человеческий капитал, иметь компетентных для своей должности и мотивированных сотрудников, формировать менталитет и культуру управления внутренним контролем.

### Список литературы

1. Иванова А.Д. Педагогические аспекты разработки курса «Методические основы преподавания экономических дисциплин» // Современные наукоемкие технологии. 2016. № 12–3. С. 599–603.
2. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 28.11.2018) «О бухгалтерском учете» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 10.11.2018).
3. Документы, выпущенные Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO) 2004 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.coso.org> (дата обращения: 01.09.2018).
4. Приказ Минтруда России от 02.11.2015 № 832 (ред. от 10.02.2016) «Об утверждении справочника востребованных на рынке труда, новых и перспективных профессий, в том числе требующих среднего профессионального образования» // Бюллетень трудового и социального законодательства РФ. 2015. № 11. URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 10.11.2018).
5. Приказ Минтруда России от 22.04.2015 № 236н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» (Зарегистрировано в Минюсте России 13.05.2015 № 37271) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 10.11.2018).
6. Письмо Роструда от 07.03.2018 № 837-ТЗ «О добровольном внутреннем контроле (самоконтроле) работодателями соблюдения требований трудового законодательства» (вместе с «Методическими рекомендациями для работодателей по добровольному внутреннему контролю (самоконтролю) соблюдения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права» (утв. Минтрудом России 28.12.2016), «Методикой апробации системы добровольного внутреннего контроля (самоконтроля) работодателями соблюдения требований трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права»). Солидарность. № 15, 11.04-18.04.2018.
7. Кунгурцева Г.Ф., Иванова А.Д., Шамсутдинова Д.Ф. Компетентностный подход к формированию профессиональной культуры будущих экономистов // Управление экономикой: методы, модели, технологии: материалы XV международной конференции. В 2 т. Т. 2. Уфа: Уфимск. гос. авиац. техн. ун-т, 2015. С. 212–215.