

**С.Л. Шатров**

*Slchatrov@yandex.ru*

*Белорусский государственный университет транспорта, Беларусь*

## **ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ СОВРЕМЕННОЙ ФОРМАЦИИ**

Экономические преобразования последних лет существенно повлияли на систему контроля и контролирующих органов. Изменения коснулись внутреннего контроля субъектов хозяйствования, что привело к необходимости переосмысления ее роли и функций в системе управления. Статья посвящена трансформации системы экономического контроля в соответствии с современными требованиями системы управления хозяйствующих субъектов и общества.

Современные условия развития Республики Беларусь характеризуются высокой степенью независимости экономических субъектов, как в принятии экономических решений, так и в контроле их исполнения, поэтому многие крупные компании корпоративного типа кроме внешних обязательных проверок, проходят инициативный аудит. Однако эти инструменты контроля не могут в полной мере обеспечить аппарат управления информацией об эффективности внутренних процессов. Это связано с отсутствием знаний у внешних проверяющих в области техники и технологии проверяемого субъекта хозяйствования. Поэтому среди институтов контроля финансовой (экономической) информации на железнодорожном транспорте особое место занимают органы внутреннего контроля, которые представлены контрольно-ревизионным аппаратом, имеющим четкое функциональное разделение по укрупненным объектам контроля: расходы, доходы [1].

Следует отметить, что объективной необходимостью существования различных форм контроля в контексте Указа Президента Республики Беларусь «О мерах по совершенствованию контрольной (надзорной) деятельности» №510 от 16.10.2009 г. (далее Указ) является специфический набор целей, групп потребителей информации и, как следствие, наличие собственных методик, приемов и способов достижения поставленных задач. При этом изменения нормативного документа, вступившие в силу с 2018 года потребовали от субъектов хозяйствования государственного сектора управления трансформировать существующие подходы к организации системы контроля, что связано как с изменением форм государственного контроля (выборочные, внеплановые проверки, мероприятия технического (технологического, поверочного) характера и меры профилактического и предупредительного характера), так и полномочий контролирующих органов (отдельные из них упразднены – часть ведомственного ревизионного аппарата).

Становление и развитие нового подхода к организации государственного контроля привело к трансформации существующей системы внутрихозяйственного контроля железной дороги, как крупной государственной монополии. В настоящее время, такие предприятия с государственной формой собственности являются основой экономики республики и источником пополнения бюджетов различных уровней, что возлагает на систему контроля таких предприятий дополнительную ответственность.

Контроль на железнодорожном транспорте является одной из важнейших функций управления, которая с одной стороны обеспечивает полноту и сохранность государственного имущества, а с другой стороны способствует выявлению резервов повышения эффективности его использования [2]. Высоко оценивая эффективность внутреннего контроля железная дорога, как субъект хозяйствования, обладающий совокупностью сложноорганизованных процессов, взаимозависимых и взаимосвязанных между собой внутрисистемными технико-экономическими взаимоотношениями, не только сохранила аппарат внутреннего контроля, но и преобразовала его задачи с учетом требований законодательства и аппарата управления в объективной, своевременной и подготовленной для принятия эффективных решений информации. В качестве цели функционирования системы внутрихозяйственного контроля железнодорожного транспорта определено проведение контрольно-аналитических мероприятий, что вызывает необходимость разработки методик контроля не по функциональному признаку – доходы и расходы, а по процессному – эффективность осуществления бизнес-процессов и подпроцессов их обеспечивающих, а также оценки эффективности контрольно-аналитической работы [3].

В качестве основных бизнес-процессов, подлежащих контролю в пассажирском хозяйстве, можно рассматривать перевозку пассажиров в различных типах подвижного состава, а под процессами их обеспечивающими – ремонт, техническое обслуживание, экипировка и т.д. [4]. Особый интерес для проведения контрольно-аналитических мероприятий последних лет вызывает проверка целесообразности и эффективности использования нового моторвагонного подвижного состава (МВПС).

В то время как методика контроля включает стандартный набор процедур: от инвентаризации материальных ресурсов (в части контроля расходов) до полноты и правильности взимания и исчисления выручки (в части контроля доходов), в части проведения аналитических процедур необходимо разработать систему показателей, опираясь на которую проверяющий сможет сделать вывод как о целесообразности осуществления ремонтов и ТО, так и осуществления бизнес-процесса в целом. При этом в связи с социальным характером пассажирских перевозок, опираться в определении эффективности на прибыльность процесса не целесообразно, поэтому необходим симбиоз из показателей эффективности эксплуатации МВПС и экономических параметров осуществления данного бизнес-процесса.

Отметим, что показатели, формируемые на основе технической составляющей, позволяют осуществить оценку эффективности использования МВПС только с точки зрения

эксплуатационной работы, т. е. по существу отсутствует прямая оценка экономической эффективности: средняя населенность вагона в составе МВПС; оборот состава; среднесуточный пробег состава; производительность пассажирского вагона в составе МВПС; коэффициент использования вместимости пассажирских вагонов в составе МВПС; коэффициент коммерческого использования МВПС.

В связи с этим в систему показателей следует включить показатели, расчет которых основан на доходах и прибыли (убытке) от использования МВПС (как величин экономического эффекта): среднесуточная фондоотдача МВПС; доходность вагоно-часа; доходность тонно-километра брутто и др. [5]. Приведенный перечень показателей не является исчерпывающим и может изменяться в зависимости от типа используемого подвижного состава и вида сообщения.

Кроме разработки новых методик проведения контрольно-аналитических мероприятий важной задачей в условиях трансформации контроля является формирование системы оценки его эффективности. Оценка эффективности деятельности в условиях многоуровневой структуры как всей контрольно-ревизионной службы в целом, так отдельных ее отделов задача достаточно сложная. На железнодорожном транспорте система внутреннего контроля воплощена в следующей структуре: на уровне Управления железной дороги контрольные функции выполняет контрольно-ревизионная служба; на уровне отделений дороги – контрольно-ревизионные отделы; на уровне структурного подразделения – руководитель и главный бухгалтер структурного подразделения [6].

С точки зрения экономической теории эффективность характеризуется сравнением конечных экономических результатов с ресурсами, затрачиваемыми для достижения этих результатов. Однако на наш взгляд необходимо разработать систему показателей для оценки работы контрольно-ревизионной службы (отдела), которая включала бы в себя не только количественные показатели, но и ряд качественных, отражающих результативность проверок в части достижения поставленных целей контроля структурных предприятий: количество проведенных проверок по сравнению с утвержденным начальником железной дороги планом; количество выявленных случаев незаконного, нецелесообразного расходования средств, недостач и хищений денежных средств, материальных ценностей, их стоимостная оценка; сумма возмещенного ущерба по результатам проверки; количество выявленных нарушений методологии ведения бухгалтерского учета (в разрезе их влияния на величину налоговых платежей и отчислений во внебюджетные фонды); качество проведенных аналитических исследований в процессе осуществления «техничко-экономического аудита» (перспективная форма проверки однотипных предприятий); эффект от инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов, осуществленных по результатам проверки др.

Для общей оценки эффективности деятельности подразделений внутрихозяйственного контроля на железнодорожном транспорте целесообразно применять экономико-математические методы, используя, например, интегральный показатель оценки эффективности.

В заключение следует отметить, что действующая система контроля на железнодорожном транспорте является фундаментальной опорой управления, результативность которой напрямую зависит от поставленных целей, технологии проверки и ее методического инструментария.

## Литература

1. Шатров, С.Л. Методика и организация системы внутреннего аудита доходов и расходов по железнодорожным перевозкам в международном сообщении / С.Л. Шатров // Бухгалтерский учет и анализ. - 2008. - № 9. - С. 36-41.
2. Шатров, С.Л. Система внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности предприятий железнодорожного транспорта: состояние и направления развития / С.Л. Шатров // Бухгалтерский учет и анализ. - 2006. - № 10. - С. 8-13.

3. Шатров, С.Л. Процессный подход в системе управления железнодорожного транспорта: учетно- контрольные аспекты/С.Л. Шатров, Е.О. Фроленкова. В сборнике: Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты Электронный сборник статей II Международной научно- практической конференции, посвященной 50-летию Полоцкого университета, 2018. - С. 471-475.

4. Шатров, С.Л. Процессный подход к аналитической оценке эффективности функционирования транспортных систем / С.Л. Шатров // Бухгалтерский учет и анализ. -2018. - № 9. - С. 14-22.

5. Шатров, С.Л., Липатова, О.В. Развитие методики оценки экономической эффективности использования подвижного состава железнодорожного транспорта / С.Л. Шатров, О.В. Липатова // Рынок транспортных услуг (проблемы повышения эффективности): Междунар. сб. науч. тр. - Вып. 9. - Гомель: БелГУТ - 2016. - С. 334-343.

6. Шатров, С.Л. Методические основы организации контроля на железнодорожном транспорте / С.Л. Шатров // Рынок транспортных услуг (проблемы повышения эффективности): Междунар. сб. науч. тр. - Вып. 4. - Гомель: БелГУТ - 2011. - С. 101-110.

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ Ф. СКОРИНЫ