

УДК 657.6:338.14

*С. Л. ШАТРОВ, канд. экон. наук, доцент, А. Н. МОРОЗ
Белорусский государственный университет транспорта*

СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Одним из аспектов обеспечения экономической безопасности является внутренний контроль за эффективным и рациональным использованием финансовых ресурсов организации. Экономические преобразования последних лет существенно повлияли на систему контроля и контролируемых органов. Изменения коснулись внутреннего контроля субъектов хозяйствования, что привело к необходимости переосмысления его роли и функций в системе управления. Статья посвящена актуальным направлениям обеспечения экономической безопасности железнодорожного транспорта в современных условиях развития хозяйствующих субъектов и государства.

На протяжении трех десятилетий независимости в Республике Беларусь проводится целенаправленная политика по обеспечению экономической безопасности государства и организаций, поскольку в условиях значительного расширения видов экономической деятельности, проникновения иностранного капитала в экономику Республики Беларусь, широкого использования информационных технологий в бизнесе, увеличения числа контрагентов, в том числе иностранных, возрастают финансовые и иные риски как для субъектов хозяйствования, так и для государства в целом, а также потребность в защите субъектов предпринимательской деятельности от недобросовестной конкуренции, демпинга и промышленного шпионажа со стороны иностранных конкурентов.

Все эти обстоятельства обуславливают появление новых видов нарушений в сфере финансов, экономики и исполнения налоговых обязательств, возникают новые виды рисков для субъектов хозяйствования, финансовой и налоговой системы и, как противодействие, побуждают наделять существующих или создание в структуре управления субъектов хозяйствования специализированных отделов по обеспечению экономической безопасности организации.

Отметим, что в условиях повышенного риска и влияния негативных экзогенных и эндогенных факторов безопасность является триггером экономически устойчивого развития транспортной системы. Это обуславливает необходимость исследования широкого спектра инструментов (управление рисками: диверсификация, страхование, хеджирование и др.; техническая защита: охрана, безопасность информации, кадровая политика; финансовая защита: финансовый мониторинг, управленческий учет и контроль, бюджете-

тирование), технологий и факторов, влияющих и обеспечивающих экономическую безопасность хозяйствующего субъекта. Безусловно, наиболее изучены и подвержены огласке внешние угрозы, связанные с промышленным и IT-шпионажем, санкциями в финансовой и технологической сферах. Однако внутренние не менее важны и существенны в изменяющихся условиях хозяйствования: закредитованность, аритмичность объемов работы и ее структуры, ограниченность ресурсов для развития и др.

Из множества функциональных составляющих экономической безопасности можно выделить основные взаимосвязанные направления по ее обеспечению, которые в свою очередь различны по набору инструментов, методологии и объекту защиты:

1 Финансовая безопасность. Финансовая составляющая экономической безопасности включает ряд мероприятий, обеспечивающих эффективность использования капитала, повышение качества планирования и осуществления хозяйственной деятельности железной дороги:

– внедрение системы бюджетирования. Система управления в условиях ограниченности ресурсов претерпевает качественные содержательные изменения, эффективность которых зависит от уровня информационного обеспечения принимаемых решений. Своевременная, полная и достоверная информация составляет основу оптимизации затрат, продаж и финансовых результатов. Формирование подобного рода информации осуществляется в рамках системы контроллинга, основными функциями которого являются: анализ безубыточности производства, учет по центрам ответственности, нормирование, планирование и бюджетирование.

Следует отметить, что существующая система финансового управления и планирования содержит ряд позитивных элементов, например, наличие развращенной системы планирования и контроля детализированных затрат, которые необходимо интегрировать с научно обоснованной системой бюджетирования. При этом система бюджетирования должна быть построена по принципу «сверху-вниз», т. е. на основе определенного на уровне Управления железной дороги ожидаемого объема доходов, необходимо рассчитать «допустимый» уровень затрат. Этот уровень определяется как разность между ожидаемыми доходами, платежами по кредитным и иным обязательствам. «Допустимый» уровень затрат должен быть равен общедорожному бюджету, который в зависимости от стратегических целей развития железной дороги должен быть распределен на бюджеты второго уровня (предприятия, входящие в систему финансирования), которые в свою очередь разрабатывают бюджеты, подчиненным структурам (филиалы).

– отказ от непрофильных видов деятельности и непрофильных активов. Непрофильные виды деятельности – это виды деятельности, не связанные с основной деятельностью подразделений, выполняющие вспомогательные, обслуживающие или социальные функции, способные представлять стратегическую важность, социальную значимость и обеспечивать безопасность основных бизнес-процессов организации.

Непрофильные виды деятельности, в которых задействована значительная часть работников, занимали и занимают заметную долю в экономических показателях работы железной дороги. К ним относятся прежде всего содержание объектов социальной сферы (санаторно-курортных учреждений, учреждений культуры и спорта, объектов жилого фонда и др.) и так называемые иные виды деятельности с широким спектром услуг и работ, не относящиеся непосредственно к перевозкам. При этом часть услуг, относимых к непрофильным видам деятельности, а также связанных с содержанием объектов социальной сферы, мало доходны, убыточны или имеют уровень производительности труда значительно ниже общедорожного, что обуславливает необходимость поиска вариантов повышения эффективности их осуществления (к примеру, выделение и передача этих видов деятельности в обособленные виды бизнеса для развития конкуренции и максимизации их доходности). Вместе с тем многие непрофильные виды деятельности тесно или неразрывно связаны с основными и оказывают непосредственное влияние на качество транспортных услуг и эффективность работы предприятий железной дороги в целом. То есть качество непрофильных работ и услуг находится в системной зависимости с качеством перевозок. Кроме того, повышение эффективности дополнительных работ и услуг приводит к росту конкурентоспособности и экономической безопасности железнодорожной отрасли на рынке транспортных услуг в целом;

– переход к договорным отношениям, заказу и оплате региональных и межрегиональных перевозок пассажиров администрациями соответствующих местных администраций. Это позволит перенести акцент с социальных гарантий по обеспечению в транспортировке населения на основную задачу железной дороги – перевозке, объем которой должно определять само население через администрации соответствующих территориальных единиц (будут нести бремя социальных гарантий через финансирование перевозки, оплачивая ее стоимость на уровне тарифа, обеспечивающего окупаемость перевозки).

2 Кадровая безопасность – обеспечение экономической безопасности железной дороги за счет снижения рисков и угроз, связанных со шпионажем, мошенничеством, недоброкачественной работой сотрудников, их интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом. Интеллектуальный потенциал представляет собой один из главных ресурсов производства, на основе чего существующее положение и эволюция его структурных и количественных параметров играет немаловажную роль в укреплении и формировании экономической безопасности. В современных условиях основной задачей для железнодорожного транспорта является повышение уровня моральной и материальной оценки труда работников с целью поддержания высокого уровня производительности труда, что зависит и одновременно влияет на финансовые результаты деятельности всей железной дороги.

3 Техничко-технологическая безопасность. Обеспечение технико-технологической функциональной составляющей экономической безопасности является важной задачей каждого элемента системы железнодорожного

транспорта. Важность выражена тем, что поддержание технико-технологического потенциала железной дороги на высоком уровне обеспечивает конкурентные преимущества, гибкость технологического процесса перевозки, способность реагировать на изменения конкурентной среды и противостоять дестабилизирующим факторам.

Таким образом, успех в поддержании и повышении технико-технологического и кадрового потенциала железнодорожного транспорта находится в прямой зависимости от финансовых возможностей, и наоборот, финансовый результат определяется уровнем технико-технологического и кадрового потенциала. Поэтому проблема обеспечения экономической безопасности железной дороги требует разработки соответствующей комплексной системы мер и формирования действенной системы контроля за их выполнением и результативностью, что в настоящее время может стать основной задачей контрольно-ревизионной службы.

Взаимодействие компонентов экономической безопасности и связь между ними позволят создать систему, включающую консолидацию внутреннего контроля и управления рисками, которая будет реагировать на изменения, происходящие в развитии организации. Такая модель имеет превентивный характер и использует предупредительные инструменты контроля и оценки рисков, а также требует разработки матрицы рисков и контрольных процедур в разрезе процессов, а также требований к организации системы внутреннего контроля.

Отметим, что правила внутреннего контроля разрабатывает экономический субъект с учетом особенностей финансово-хозяйственной деятельности, налогового режима, структуры управления, применяемых информационных технологий и прочих факторов.

При организации внутреннего контроля необходимо исходить из того, что:

- внутренний контроль должен осуществляться на всех уровнях управления экономическим субъектом, во всех его подразделениях;
- в осуществлении внутреннего контроля должен участвовать весь персонал экономического субъекта в соответствии с его полномочиями и функциями;
- должна оцениваться эффективность внутреннего контроля, т. е. результаты мероприятий внутреннего контроля должны быть сопоставимы с затратами на его организацию и осуществление.

Становление и развитие нового подхода к организации государственного контроля последних лет привело к трансформации существующей системы внутрихозяйственного контроля железной дороги как крупной государственной монополии. В настоящее время такие предприятия с государственной формой собственности являются основой, обеспечивающей экономическую безопасность 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 со-

хранность государственного имущества, а с другой – способствует выявлению резервов повышения эффективности его использования. 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.

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 закупки, ремонтов и ТО, так и осуществления бизнес-процесса в целом.

Кроме того, важно достигнуть независимости контролирующей структуры, что возможно только при прямом подчинении всех звеньев контрольно-аналитического механизма руководству всей системы железнодорожного транспорта республики.

Кроме разработки новых методик проведения контрольно-аналитических мероприятий и структурной подчиненности контрольно-ревизионного аппарата, 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.

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, связанных с обеспечением экономической без-

опасности железной дороги: количество и размер выявленных случаев незаконного, нецелесообразного расходования средств, недостач и хищений денежных средств, материальных ценностей, их стоимостная оценка; сумма возмещенного ущерба по результатам проверки; 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 экономической безопасности субъекта хозяйствования, результативность которой напрямую зависит от поставленных целей, технологии проведения контрольно-аналитических мероприятий и их методического инструментария. При этом структуризация системы внутреннего контроля как одного из элементов современной системы управления железной дороги – это гарант ее экономической безопасности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

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 (142). – С. 36–41.

2 **Шатров, С. Л.** Методические основы организации контроля на железнодорожном транспорте / С. Л. Шатров // Рынок транспортных услуг (проблемы повышения эффективности) : междунар. сб. науч. тр. / под ред. В. Г. Гизатуллиной. – Вып. 4. – Гомель : БелГУТ, 2011. – С. 101–110.

3 **Шатров, С. Л.** Процессный подход к организации системы внутреннего контроля железнодорожного транспорта / С. Л. Шатров, Е. О. Фроленкова, Н. С. Кузнецова // Рынок транспортных услуг (проблемы повышения эффективности) : междунар. сб. науч. тр. / под ред. В. Г. Гизатуллиной. – Вып. 11. – Гомель : БелГУТ, 2018. – С. 291–300.

4 **Шатров, С. Л.** Процессный подход в системе управления железнодорожного транспорта: учетно-контрольные аспекты / С. Л. Шатров, Е. О. Фроленкова // Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты : сб. статей II Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 50-летию Полоцкого государственного университета, Новополоцк, 7–8 июня 2018 г. / Полоцкий государственный университет [Электронный ресурс]. – Новополоцк, 2018. – С. 471–474.

5 **Шатров, С. Л.** Развитие системы экономического контроля на железнодорожном транспорте / С. Л. Шатров // Вестник Полоцкого государственного университета. Сер. D Экономические и юридические науки. – 2019. – № 6. – С. 99–102.

6 **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.

7 **Шатров, С. Л.** Теория контроля / С. Л. Шатров ; М-во образования Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т трансп. – Гомель : БелГУТ, 2011. – 48 с.

8 **Шатров, С. Л.** Экономический контроль на железнодорожном транспорте : учеб. пособие / С. Л. Шатров, В. Г. Гизатуллина ; М-во трансп. и коммуникаций Респ. Беларусь ; Белорус. гос. ун-т транспорта. – Гомель : БелГУТ, 2019. – 310 с.

*S. L. SHATROV, PhD, Associate Professor, A. MOROZ
Belarusian State University of Transport*

THE SYSTEM OF INTERNAL CONTROL IN ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ORGANIZATION

One of the aspects of ensuring economic security is internal control over the efficient and rational use of financial resources of the organization. The economic transformations of recent years have significantly affected the system of control and regulatory bodies. The changes affected the internal control of business entities, which led to the need to rethink its role and functions in the management system. The article is devoted to the current directions of ensuring the economic security of railway transport in modern conditions of development of economic entities and the state.

Получено 30.09.2021

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности).
Вып. 14. Гомель, 2021**

УДК 331.101

Т. В. ШОРЕЦ, Е. В. ГУЧОК

Белорусский государственный университет транспорта

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Рассмотрена проблема мотивации работников железнодорожного транспорта к эффективному труду. На основе проведенного анализа инструментов и методов мотивации, используемых на Белорусской железной дороге, предложены практические рекомендации по повышению производительности труда за счет усовершенствования системы мотивации работников.

Современные условия осуществления предпринимательской деятельности диктуют предприятиям новые условия их функционирования, среди которых необходимость работы в соответствии с законами и требованиями рынка, изучение и использование нового типа экономического поведения, необходимость мгновенно реагировать на стремительные изменения внешней среды функционирования.