

УДК 657.631, 65.015.3

DOI: 10.17223/19988648/33/19

С.Е. Левин

ЦЕННОСТНАЯ МОДЕЛЬ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

Современные процессы построения системы внутреннего контроля в холдинговых структурах предполагают наличие подразделения внутреннего контроля и аудита как в управляющей компании, так и в функциональных организациях, входящих в холдинговую структуру. В статье рассмотрена ценностная модель (ценностная пирамида) по функции «внутренний контроль и аудит» в организациях, не являющихся управляющими компаниями. Путем объединения типологии ценностей по К. Ходжкинсону с процессом внедрения ценностей сформирована матрица действий для достижения оптимального влияния ценностей на эффективность деятельности персонала функции «внутренний контроль и аудит».

Ключевые слова: внутренний контроль и аудит, матрица действий, модель, ценности.

Эффективность деятельности подразделения внутреннего контроля и аудита зависит от качественного принятия управленческих решений руководителем подразделения и результативности всех сотрудников данного подразделения. Эффективность достигается, с одной стороны, мотивацией сотрудников, как материальной (конкурентоспособный должностной оклад, грамотно выстроенная система индивидуального стимулирования, внедрение ключевых показателей результативности и др.), так и нематериальной (благодарность руководства, корпоративные мероприятия и т.п.), с другой – принятием сотрудниками ценностей организации.

Ценностные теории подробно описаны в работах таких специалистов, как Р. Гринлиф (религиозное направление ценностных теорий), Т. Парсон (идеалистический характер ценностей, включающий не только религиозный и моральный характер, но и другие значимые ценности), К. Ходжкинсон (ценностная теория лидерства), Е. Кудряшова (лидерство в XXI в. через призму ценностных теорий) и др.

В то же время практически не исследованы вопросы ценностного подхода к деятельности сотрудников, выполняющих функцию внутреннего контроля и аудита в организациях холдинга, не являющихся управляющими компаниями.

При рассмотрении ценностной модели в деятельности подразделения внутреннего контроля и аудита в организациях холдингового типа (не являющихся управляющими компаниями) необходимо учитывать следующие факторы:

1. Уровень развития функции «внутренний контроль и аудит» в организации. Как правило, в настоящее время в организациях, не являющихся управляющими компаниями, уровень развития функции «внутренний контроль и аудит» можно оценить как ниже целевого, что объясняется необходимостью

смены взгляда на функцию со стороны владельцев бизнес-процессов с «контролера-надзирателя – найти и наказать» до «аудитора-советника – найти, рекомендовать, принять меры». На функцию «внутренний контроль и аудит» сильное влияние оказывает и корпоративная культура организации.

2. Влияние функционального руководителя управляющей компании (по функции «внутренний контроль и аудит») на деятельность подразделения внутреннего контроля и аудита управляемой компании и на деятельность управляемой компании в целом. В данном случае влияние может оцениваться по шкале «не значительно – существенно».

С точки зрения подразделения внутреннего контроля и аудита в организациях холдинга, не являющихся управляющими компаниями, можно предложить ценностную модель развития – ценностную пирамиду (рис. 1):



Рис. 1. Ценностная пирамида функции «внутренний контроль и аудит»

В основании ценностной пирамиды функции «внутренний контроль и аудит» находится реализация подразделением внутреннего контроля и аудита набора действий с целью вхождения в управленческий аппарат организации как «соисполнитель». На этом этапе развития функции ценность заключается во встраивании в систему управления организацией на правах «коллеги», т.е. на правах квалифицированных специалистов.

Формирование подразделения внутреннего контроля и аудита как нового субъекта управления организацией неизбежно повлечет перестройку управляющей вертикали. Принятие или непринятие функционала внутреннего контроля и аудита владельцами процессов во многом будет обусловлено развитием контрольной среды в организации, отношением к подразделению внут-

ренного контроля и аудита топ-менеджмента организации, Совета директоров. На данном этапе развития функции базисом построения взаимоотношений с менеджментом будут отношения, основанные на выполнении одного общего дела: достижение стратегических целей организации. При этом подразделение внутреннего контроля и аудита не является еще равноправным участником этих отношений, выполняя свой функционал самостоятельно, доказывая свою значимость и формируя базу локальных актов деятельности. В данный период совершенствуется и структура подразделения внутреннего контроля и аудита.

В соответствии с приказом АО «ТВЭЛ» (управляющая компания для АО «СХК») от 22.04.2014 № 4/137-П «Об утверждении методических указаний по построению организационных схем и организационных структур ОАО «ТВЭЛ» и Обществ, входящих в контур управления Топливной компании» [1] в Топливной компании все структурные подразделения поделены по уровню структурного подразделения (уровню управления):

- 1-й уровень – служба/программа/проектный офис/филиал;
- 2-й уровень – управление;
- 3-й уровень – отдел/цех/центральная лаборатория;
- 4-й уровень – группа/участок/лаборатория.

На примере подразделения внутреннего контроля и аудита АО «Сибирский химический комбинат» покажем изменение наименования за период с 2011 по 2015 г. (рис. 2).



Рис. 2. Изменение наименования подразделения внутреннего контроля и аудита АО «СХК»

Как видно из рис. 2, за пять лет подразделение внутреннего контроля и аудита в АО «СХК» с 4-го уровня управления поднялось на 1-й уровень.

В этот же период происходит активное принятие локальных нормативных документов, регулирующих деятельность подразделения внутреннего контроля и аудита как в рамках управляющей компании, так и в рамках управляемой компании.

Например, в рамках Госкорпорации «Росатом» приняты следующие локальные нормативные акты, регулирующие деятельность функции внутреннего контроля и аудита в атомной отрасли, к которой и относится АО «СХК»:

- политика в области внутреннего контроля Госкорпорации «Росатом» и ее организаций [2];
- структура группы процессов «Внутренний контроль и внутренний аудит» [3];
- основные принципы (правила) организации деятельности подразделений внутреннего контроля и аудита в подведомственных предприятиях Госкорпорации «Росатом», организациях Госкорпорации «Росатом» и их дочерних и зависимых обществах [4] и др.

Таблица 1. Локальные нормативные акты по функции «внутренний контроль и аудит», принятые в АО «СХК» за 2011–2015 гг. (данные предприятия)

№ п/п	Год	Наименование
1	2012	<u>Единые</u> отраслевые методические рекомендации по расчету убытков, причиненных неисполнением или ненадлежащим исполнением договоров
2	2012	<u>Порядок</u> планирования и проведения внутреннего аудита бизнес-процессов, осуществляемых в ОАО «СХК» и его дочерних обществах
3	2013	<u>Единые</u> отраслевые методические указания о порядке действий организаций Госкорпорации «Росатом» по возмещению убытков (реального ущерба) и устранению недостатков, выявленных по результатам контрольных мероприятий, проведенных специализированными органами внутреннего контроля Госкорпорации «Росатом» и ее организаций
4	2013	<u>Единый</u> отраслевой порядок планирования контрольных мероприятий специализированных органов внутреннего контроля Госкорпорации «Росатом» и ее организаций
5	2013 (изменения 2015)	<u>Единый</u> отраслевой порядок организации и проведения проверок в рамках процесса «Контрольно-ревизионная деятельность», осуществляемых Департаментом контрольно-ревизионной деятельности Госкорпорации «Росатом»
6		Типовые отраслевые методические указания по оформлению результатов проверок, проводимых специализированными органами внутреннего контроля Госкорпорации «Росатом» и ее организаций
7	2014	<u>Единые</u> отраслевые методические указания по формированию и представлению отчетности группы процессов «Внутренний контроль и внутренний аудит» специализированными органами внутреннего контроля Госкорпорации «Росатом» и ее организаций
8	2014	<u>Методические рекомендации</u> по проведению проверок объективности установления сроков поставки товаров, выполнения работ, оказания услуг
9	2014	<u>Единые</u> отраслевые методические рекомендации по описанию должностных обязанностей и профессионально-технических знаний и навыков работников, выполняющих трудовые функции в области внутреннего аудита в Госкорпорации «Росатом» и ее организациях
10	2014	<u>Методические указания</u> по проектированию и внедрению контрольных действий/процедур, их формализации в картах внутреннего контроля/ внутреннего финансового контроля в процессах Госкорпорации «Росатом»
11	2015	<u>Единые</u> отраслевые методические рекомендации по квалификации нарушений (недостатков) и их последствий, выявляемых в ходе проведения контрольных мероприятий специализированными органами внутреннего контроля Госкорпорации «Росатом» и ее организаций
12.	2015	<u>Единый</u> отраслевой регламент организации и проведения внутреннего аудита и внутреннего финансового аудита в рамках процессов «Внутренний аудит» и «Внутренний финансовый аудит», осуществляемых Управлением внутреннего аудита Госкорпорации «Росатом» <u>Методические рекомендации</u> по применению типовых форм документов, оформляемых в ходе проведения аудиторских проверок в рамках процессов «Внутренний аудит» и «Внутренний финансовый аудит», осуществляемых Управлением внутреннего аудита Госкорпорации «Росатом»

В АО «СХК» по функции «внутренний контроль и внутренний аудит» также формируются локальные нормативные акты, принятые в соответствии с отраслевыми рекомендациями (табл. 1).

Как было отмечено выше, на этом этапе функция доказывает свою необходимость и важность, поэтому из показателей деятельности большое значение отводится показателям применения мер ответственности за выявленные нарушения и (или) несоответствия и, следовательно, размеру выявленных нарушений/несоответствий. В соответствии с годовым отчетом [5] на рис. 3 показан объем выявленных подразделением внутреннего контроля и аудита АО «СХК» операций с отклонениями за 2012–2014 гг., а в табл. 2 приведены примененные меры ответственности за 2013–2014 гг.

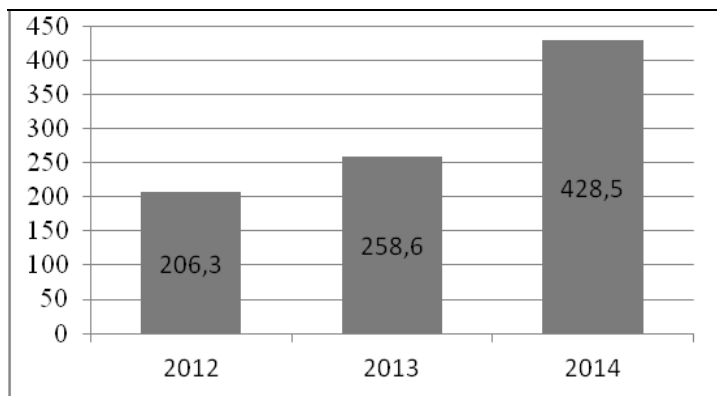


Рис. 3. Хозяйственные операции с отклонениями, млн руб.

Таблица 2. Принятые меры воздействия по результатам контрольных мероприятий

Период	Уволено		Назначены иные меры дисциплинарного взыскания		Назначены меры финансового воздействия (снижение премии, ИСН)	
	Всего	Руководители высшего звена	Всего	Руководители высшего звена	Всего	Руководители высшего звена
2013	1	1	2	0	20	6
2014	0	0	6	1	17	5

Таким образом, на первом этапе происходит реорганизация функционирования органов управления компанией, выстраивание взаимоотношений подразделения внутреннего контроля и аудита с владельцами бизнес-процессов, закрепление прав, функций и обязанностей по функции «внутренний контроль и аудит» через систему локальных нормативных документов. Как правило, данный этап длится от 3 до 7 лет, но может длиться бесконечно долго, если принятая в организации корпоративная культура не позволит совершенствоваться контрольной среде. Существенную роль на этом этапе в развитии функции играет функциональный руководитель управляющей компании.

В результате усиления роли функции «внутренний контроль и аудит» в организации меняется и ценностное восприятие места данной функции в компании. Происходит переосмысление режима взаимодействия подразделения внутреннего контроля и аудита с владельцами бизнес-процессов, отношения в качестве «соисполнителей» не в полной мере начинают удовлетворять функцию «внутренний контроль и аудит». В соответствии с вышеизложенным у подразделения внутреннего контроля и аудита меняется и ценностная ориентация. Как показано в центре пирамиды рис. 1, эффективное взаимодействие с владельцами бизнес-процессов на правах партнера (т.е. равноправное сотрудничество) – вот новый ценностный ориентир рассматриваемой функции.

На этом этапе смещаются и акценты в деятельности подразделения внутреннего контроля и аудита, существенно снижается доля проверочных мероприятий в рамках подпроцесса «Контрольно-ревизионная деятельность» и увеличивается количество и качественное разнообразие внутренних аудитов. При этом основной целью проведения внутренних аудитов становится помощь владельцам бизнес-процессов в повышении эффективности аудируемых процессов, а не нахождение несоответствий. Все активнее формируется образ «аудитора-советника».

Этот период характеризуется для функции «внутренний контроль и аудит» изменением качественного состава сотрудников – набор со стороны или внутри компании высококвалифицированных кадров, перевод в другие структурные подразделения узких специалистов (например, только знание сметного планирования и т.п.). Увеличивается потребность функции в повышении квалификации сотрудников, начинается аттестация на международные сертификаты по внутреннему аудиту, например, на CIA (Certified Internal Auditor). Появляется потребность и стремление полностью соответствовать требованиям Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита, в том числе прохождение внешней оценки качественного развития подразделения внутреннего контроля и аудита.

Этап характеризуется выравниванием уровня заработной платы руководителя подразделения внутреннего контроля и аудита с зарплатой топ-менеджеров организации, а уровень оплаты труда сотрудников функции приближается к уровню менеджеров среднего звена (начальник отдела).

Со стороны владельцев бизнес-процессов существенно возрастает активность по привлечению подразделения внутреннего контроля и аудита для экспертной оценки принимаемых управленческих решений, введение представителей функции «внутренний контроль и аудит» в состав комиссий с правом совещательного голоса.

Данный этап может продлиться бесконечно долго при условии изменений в экономике страны, экономике отрасли или организации, процессов реорганизации внутри субъектов и т.п. внешних факторов.

Таким образом, на этом этапе функция «внутренний контроль и аудит» гармонично вписана в контрольную среду организации, является полноправным элементом управленческой деятельности. Корпоративная среда больше не противодействует и не отвергает внутренний контроль и аудит. Роль функционального руководителя управляющей компании снижается, так как

все процессы выстроены, закреплены в локальных нормативных документах, а самое главное – функция принята всеми органами управления компанией.

В верхней части пирамиды ценностей функции «внутренний контроль и аудит» стоит «признание и самоопределение».

Этап характеризуется сменой лидеров функции «внутренний контроль и аудит», когда сотрудникам становится неинтересно быть просто партнером, когда желание принимать решения начинает превалировать.

При этом происходит смена карьерного тренда сотрудников функции, руководитель функции может претендовать на должности в управляющей компании или должности заместителя руководителя организации по какой-либо функциональной области. Сотрудники решают также, что необходимо развивать управленческую карьеру, например, стать руководителем структурного подразделения.

На данном этапе сотрудники функции реально хотят реализовать выданные ранее рекомендации владельцам процессов, возможно, принять больше ответственности на себя.

Основной проблемой на данном этапе, после ухода руководящих работников по функции «внутренний контроль и аудит», является не уйти в ценностном плане на нижнюю ступень пирамиды, а остаться в управленческой иерархии как эффективный партнер либо не перегореть от отсутствия возможности самоопределения.

Кроме выстроенной ценностной пирамиды по функции «внутренний контроль и внутренний аудит» необходимо рассмотреть и ценностную модель применительно к личности, где объектом исследования будет каждый сотрудник подразделения внутреннего контроля и внутреннего аудита.

Ж.С. Аллаярова в своей работе [6] делает вывод, что система общеразделяемых ценностей-катализаторов обеспечивает интегрированность и устойчивость социальных общностей, а сами ценности в организационной культуре представлены ценностями успеха и ценностями развития.

М.С. Васянин [7] определяет, что ценности являются регуляторами как индивидуального, так и общественного поведения, ценностные ориентации влияют на поведенческие практики индивидов. Автор также анализирует и теорию Р. Мертон, в которой ценности представлены инструментальными ценностями (ценности-средства). Проанализирована проблема, когда для личности на первый план выходят «идеалистические» ценности, а не материальные.

Анализ работы М.А. Меня [8] показал, что ценности выступают в виде «системы координат действий, состоящей из общих принципов управления, диспозиций и ситуационных установок ...»

Е.В. Кудряшова в своей работе «Ценностная теория лидерства» [9] определяет, что «сущностным положением, когда речь идет о ценностях, является то, что они не существуют объективно. Ценности абсолютно субъективны и являются результатом внутреннего личного опыта. Ценность, по определению Т. Парсонса, есть концепция желаемого».

Одним из основоположников ценностной теории лидерства является К. Ходжкинсон, его типологию ценностей исследует в своей работе

Е.В. Кудряшова, выделяя четыре способа оценки ценностей работника/личностями: предпочтения, консенсус, последствия и принципы.

«Предпочтения оправдывают ценности на том простом основании, что объект действия просто нравится субъекту или предпочитает им» [9].

Ценности, основанные на консенсусе или последствиях, – это ценности, основанные на рациональности. Консенсус – большинство разделяет данную ценность, последствия – а что будет, если ...

Ценности – принципы не управляются разумом, на них оказывают влияние религиозные убеждения, воля, интуиция и т.п.

Как справедливо цитирует Е.В. Кудряшова в своей работе [9], «мир фактов дан изначально, мир ценностей сотворен. При этом административное искусство, тайна лидерства могут, как раз, и включать в себя преодоление первого (ограничений, которые ставит реальность) посредством второго (ценностным творчеством)...»

Стоит отметить, что лидер в коллективе «оказывает огромное влияние на развитие ценностей и норм отдельных членов и организации в целом ... лидерству, основанному на ценностях, можно и должно обучаться в процессе деятельности» [10].

Соблюдение ценностей достигается путем личной приверженности (предпочтения), путем групповых убеждений (консенсус и последствия), путем организационной лояльности (принципы): права моя компания или нет – это не важно, ибо это компания, где я работаю. Любая ценность может проявляться и поддерживаться на любом уровне.

Объединив типологию ценностей по К. Ходжкинсону с процессом внедрения ценностей, можно сформировать матрицу действий для достижения оптимального влияния ценностей на эффективность деятельности персонала функции «внутренний контроль и аудит» (рис. 4).

	Предпочтения	Консенсус/ последствия	Принципы
Понять ценности	?	☉	?
Принять ценности	☉	?	●
Жить по ценностям	?	●	?

Рис. 4. Матрица действий (ценностная модель)

Рассмотрим обозначения в представленной ценностной модели (табл. 3).

Проанализируем внедрение ценностей на примере службы внутреннего контроля и аудита АО «СХК» – организации атомной отрасли. Ценности Росатома: безопасность, ответственность за результат, уважение, единая команда, эффективность, на шаг впереди (рис. 5). Внедрение ценностей Росатома в деятельность Службы внутреннего контроля и аудита АО «СХК» происходит

по следующей выстроенной логике: узнать – понять – принять – жить по ценностям.

Таблица 3. Условные обозначения, принятые в ценностной модели

Обозначение	Характеристика
□	Полное принятие ценностей работником функции «внутренний контроль и аудит», ценности развиты на уровне убеждений и полностью соблюдаются. В данном случае не требуется дополнительных усилий для поддержания ориентации на ценности. Данные ценности оказывают значительное влияние на обеспечение лидерства в профессии
●	Ценности полностью понятны работникам, приняты в качестве личной приверженности, или сотрудник полностью придерживается ценностей в результате групповых убеждений. Требуется незначительная коррекция усилиями руководителя, основанная на информировании сотрудников о том, как ценности оказывают влияние на функцию «внутренний контроль и аудит», или примерами следования ценностям топ-менеджеров компании. Данные ценности оказывают сильное влияние на обеспечение лидерства в профессии
□	Ценности проявлены на хорошем уровне в результате личных предпочтений или убеждений работника, либо в результате групповых убеждений. Требуется разработка дополнительных мер, направленных на продвижение ценностей. Информационные материалы, направленные на понимание сотрудниками, зачем нужно придерживаться ценностей, что будет, если им не следовать. Демонстрация лучших практик применения ценностей, коррекция сложившейся корпоративной культуры по функции «внутренний контроль и внутренний аудит». Данные ценности оказывают незначительное влияние на обеспечение лидерства в профессии
○	Ценности проявлены недостаточно, основаны либо на текущих предпочтениях работника, либо на боязни возможных негативных последствий, например, взываний, уменьшения численности подразделения внутреннего контроля и аудита и т.п. Требуется существенная коррекция для продвижения ценностей в коллективе: изменение климата в коллективе, доведение лучших практик, демонстрация поддержки ценностей топ-менеджерами, демонстрация связи приверженности ценностям с финансовыми показателями, с оценкой сотрудника и т.д. Данные ценности влияют на обеспечение лидерства в профессии практически не оказывают
□	Сотрудникам функции «внутренний контроль и аудит» ценности известны, но в их деятельности ценности не проявлены. В обязательном порядке требуется привлечение специалистов службы управления персоналом для внедрения ценностей в деятельность функции

Рис. 5. Ценности Росатома [11]



Исследуя влияние ценностей в коллективе, необходимо всегда обращать внимание на сформулированные К. Ходжкинсоном заблуждения (рис. 6):

1. Ни один факт не может доказать ценность. Пути преодоления применительно к СВКиА – размещение информационных материалов о ценностях, творческий подход к полному принятию ценностей.

2. Ценности не всегда и не для всех одинаковы. Путь преодоления – учет личных качеств сотрудников при планировании и осуществлении деятельности.

3. Решение проблемы ценностей путем удаления источника проблем. Путь преодоления – слушать и слышать коллег.

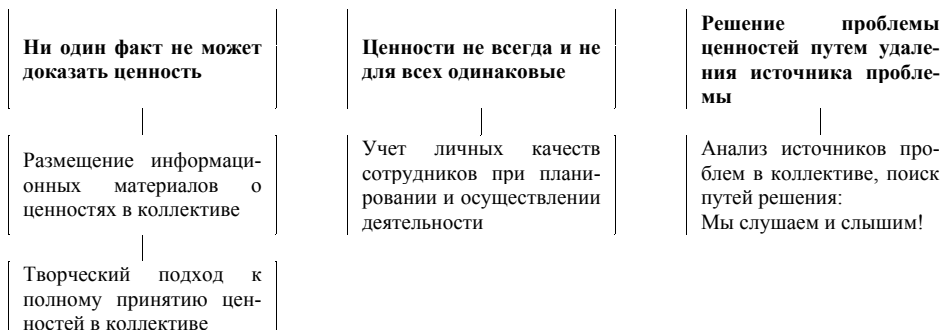


Рис. 6. Заблуждения по К. Ходжкинсону

Одна из ценностей в атомной отрасли – безопасность. В Службе внутреннего контроля и аудита АО «СХК» данная ценность развита на уровне «принципы», что предполагает безусловное следование и тем самым не требует дополнительных усилий ни со стороны руководителя, ни со стороны коллег, обеспечивая лидерство в профессии. В табл. 4 приведено описание всех ценностей Росатома.

Рассматривая ценность «ответственность за результат» применительно к СВКиА АО «СХК», считаем, что данная ценность развита на уровне «консенсус-последствия», это предполагает, что большинство коллектива разделяет данную ценность, но большое влияние оказывает «что будет, если...». Лидерство в профессии обеспечивается через призму ключевых показателей эффективности специалиста. Ежегодно полностью выполняется план контрольных мероприятий, без срыва сроков, а также выполняются внеплановые поручения генерального директора. Помимо собственно контрольных мероприятий, службой выдаются рекомендации по устранению выявленных недостатков. В 2014 г. показатель реализации поручений составил 100%.

В Службе внутреннего контроля и аудита АО «СХК» ценность «уважение» развита на уровне «предпочтения», тем самым лидерство в профессии обеспечивается за счет морально-этических предпочтений в коллективе. Качество работы, проводимой СВКиА, достаточно высоко оценивается владельцами бизнес-процессов по всем критериям оценки. Средний балл по шкале оценки – 3,75 из 4. В 2015 г. аудитору службы присвоено звание «заслуженный работник комбината» – высшая награда в АО «СХК».

В СВКиА АО «СХК» ценность «единая команда» развита на уровне «консенсус», тем самым лидерство в профессии обеспечивается через много-

летний опыт выстраивания отношений с функциональными подразделениями. При проведении проверочных мероприятий в подразделениях комбината и его дочерних обществах плодотворно сотрудничаем с функциональными руководителями и именно за счет этого, за счет работы в единой команде, получаем хорошие результаты.

Ценность «эффективность» в СВКиА АО «СХК» развита на уровне «консенсус-последствия», что предполагает, что большинство членов коллектива разделяет данную ценность, но большое влияние оказывает «что будет, если...» (как и в случае с ценностью «ответственность за результат»).

Ценность «на шаг впереди» развита на уровне «последствия», тем самым лидерство в профессии обеспечивается за счет морально-этических предпочтений в коллективе и рациональной составляющей – придет более обученный, где буду я?

Таблица 4. Реализация ценностей Росатома

Ценность	Описание ГК «Росатом»	Примеры реализации в СВКиА АО «СХК»		
1	2	3		
Безопасность	Безопасность – наивысший приоритет	При проведении проверок обязательно учитываем в своей деятельности требования по защите государственной тайны, сохранности конфиденциальной информации и правила пользования служебной документацией		
	В нашей работе мы в первую очередь обеспечиваем полную безопасность людей и окружающей среды	Посещение производственных площадок обязует соблюдать правила ядерной и радиационной безопасности		
	В безопасности нет мелочей – мы знаем правила безопасности и выполняем их, пресекая нарушения	Все эти требования не только знаем, но и, безусловно, выполняем. Декларируем принцип безопасности людей, как наивысшую социальную ценность, считаем, что принцип предупреждения опасности имеет наивысший приоритет		
Ответственность за результат	Каждый из нас несет личную ответственность за результат своей работы и качество своего труда перед государством, отраслью, коллегами и заказчиками	Проверочные мероприятия	Количество	
			План	Факт
		Всего в 2014 г., в т.ч.	13	19
	В работе мы предъявляем к себе самые высокие требования	Проверка ФХД	6	6
		Экспертно-аналитические мероприятия	4	4
		Аудит бизнес-процессов	2	2
	Оцениваются не затраченные усилия, а достигнутый результат. Успешный результат – основа наших новых достижений	Централизованные проверки	1	1
		Срочные поручения генерального директора	–	6

Продолжение табл. 4

1	2	3
Уважение	Мы с уважением относимся к нашим заказчикам, партнерам и поставщикам Мы всегда внимательно слушаем и слышим друг друга вне зависимости от занимаемых должностей и места работы	Заказчиками нашей работы являются владельцы бизнес-процессов, мы изучаем их потребности, формируем план контрольных мероприятий исходя из рисков процессов и совместно с владельцами бизнес-процессов Мы умеем формировать и поддерживать доброжелательные, уважительные отношения, создавать атмосферу сотрудничества
	Мы уважаем историю и традиции отрасли	Качество работы, проводимой СВКиА, достаточно высоко оценивается функциональными руководителями комбината по всем критериям
	Достижения прошлого вдохновляют нас на новые победы	
Единая команда	Мы все – Росатом. У нас общие цели	Служба внутреннего контроля и аудита в полном составе обладает всеми необходимыми компетенциями для осуществления контрольных мероприятий.
	Работа в команде единомышленников позволяет достигать уникальных результатов	Каждый из нас помогает друг другу достичь цели, в т.ч. через назначения руководителя на каждое контрольное мероприятие
	Вместе мы сильнее и можем добиваться самых высоких целей	В планы работы службы включены вопросы общекорпоративного уровня: оплата труда, эффективность выполнения инвестиционных проектов, анализ бизнес-процессов и т.п.
	Успехи сотрудников – успехи компании	
Эффективность	Мы всегда находим наилучшие варианты решения задач.	Улучшить производственные процессы и повысить эффективность удалось благодаря внедрению в СВКиА АО «СХК» в 2014 г. «ПСР Росатома. Внедрение системы 5S на рабочих местах»
	Мы эффективны во всем, что мы делаем, – при выполнении поставленных целей	В 2015 г. проведена оптимизация процесса формирования управленческой отчетности (формирование отчета о принятых мерах по результатам контрольных мероприятий)». Оптимизация процесса позволила сократить трудозатраты на 12 дней (20–8)
	Мы максимально рационально используем ресурсы компании и постоянно совершенствуем рабочие процессы	
На шаг впереди	Мы всегда на шаг впереди в технологиях, знаниях и качествах наших сотрудников	СХК является одним из первых предприятий ГК «Росатом», создавших в своей структуре подразделение внутреннего аудита
	Мы предвидим, что будет завтра, и готовы к этому сегодня	Мы адаптируем и интегрируем появившиеся в практике нововведения в свою трудовую деятельность
	Мы постоянно развиваемся и учимся	80% сотрудников службы имеют диплом PIA, CPIA

Использование ценностного подхода к развитию функции «внутренний контроль и аудит» в АО «Сибирский химический комбинат» позволило:

- руководителю службы определить приверженность сотрудников ценностям Росатома;
- вовлечь сотрудников службы в процессы продвижения ценностей Росатома с целью обеспечения лидерства в профессии;

- сформировать у внутреннего аудитора полное понимание ценностных компетенций, которыми должен обладать специалист функции «внутренний контроль и аудит»;
- повысить эффективность командной работы.

Литература

1. Об утверждении методических указаний по построению организационных схем и организационных структур ОАО «ТВЭЛ» и Обществ, входящих в контур управления Топливной компании: приказ АО «ТВЭЛ» от 22.04.2014 № 4/137-П. Документ опубликован не был.
2. Политика в области внутреннего контроля Госкорпорации «Росатом» и ее организаций [Электронный ресурс]. URL: http://www.rosatom.ru/resources/6998968049d345c9ae7_dee3d902053fb/politika_vnutrennii_kontrol.pdf (дата обращения: 04.06.2015).
3. Структура группы процессов «Внутренний контроль и внутренний аудит» [Электронный ресурс]. URL: http://www.rosatom.ru/resources/301ee60045dd6400_b486f5d203d7ee18/struktura_gr_BKuA2.pdf (дата обращения: 04.06.2015).
4. Основные принципы (правила) организации деятельности подразделений внутреннего контроля и аудита в подведомственных предприятиях Госкорпорации «Росатом» и их дочерних и зависимых обществах [Электронный ресурс]. URL: http://www.rosatom.ru/resources/c22f48804d5c7adea349fba575e38d99/P_934_4_11.10.2012.pdf (дата обращения: 04.06.2015).
5. Годовой отчет АО «СХК» за 2014 год [Электронный ресурс]. URL: <http://atomsib.ru/> (дата обращения: 04.06.2015).
6. Аллаярова Ж.С. Концептуализация природы лидерства: социокультурный аспект: автореф. дис. ... канд. филос. наук. Томск, 2011. 26 с.
7. Васянин М.С. Ценности и ценностные ориентации предпринимателей в современном российском обществе: автореф. дис. ... канд. социол. наук. Пенза, 2013. 24 с.
8. Мень М.А. Лидерство как организационный феномен: взаимосвязь социальных и личностных аспектов: автореф. дис. ... д-ра филос. наук. М., 2013. 41 с.
9. Кудряшова Е.В. Ценностная теория лидерства [Электронный ресурс]. URL: <http://vse-uchebniki.com/knigi-liderstvo/tsennostnaya-teoriya-liderstva-34611.html> (дата обращения: 04.06.2015).
10. Евтихов О.В. Тренинг лидерства: монография. СПб.: Речь, 2007. 256 с.
11. Ценности Росатома [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rosatom.ru/aboutcorporation/mission/> (дата обращения: 04.06.2015).

S.E. Levin. Department of Economics and Agribusiness, National Research Tomsk State University, Tomsk, Russia. E-mail: stephan_levin@mail.ru

VALUES MODEL IN THE INTERNAL CONTROL AND AUDITING DEPARTMENT ACTIVITIES

Keywords: internal control and auditing; matrix of activities; model; values.

The effectiveness of activities carried out by the internal control and auditing department is attained, on the one hand, through the motivation of employees, and, on the other hand, through the employee adoption of values pursued by the organization.

The pertinent literature virtually fails to cover issues of the values-based approach to activities of the personnel in charge of internal control and auditing in non-managerial agencies within the holding structure; and this highlights the relevance of the present paper.

In this paper consideration is being given to the values development model (the so-called values pyramid) of the “internal control and auditing” function.

The values pyramid of the “internal control and auditing” function fundamentally relies on the series of activities implemented by the internal control and auditing department in order to integrate into the administrative apparatus of the organization as a “co-executor”. At this particular stage of the functional development, the value consists in the integration into the administrative system of the organization in the “co-worker” capacity, i.e. as qualified specialists.

As the role of the internal control and auditing function within the organization strengthens, the value appreciation of the said function in terms of its place in the company will change. The mode of

interaction between the internal control and auditing department and business process owners is reconsidered; the relations in the quality of "co-executors" now do not fully satisfy the "internal control and auditing" function. As aforesaid, the internal control and auditing department alters its system of values. The effective interaction with business process owners by way of partnership (i.e. equitable cooperation) becomes a new value orientation of the function under consideration.

The top part of the values pyramid of the "internal control and auditing" function is represented by "recognition and self-determination". This stage is exemplified by the change of leaders in the internal control and auditing function, whereat employees become reluctant to act as sheer partners, and their decision-taking desire grows predominating.

In addition to the built-up values pyramid as regards the "internal control and auditing" function, the present paper considers the values model as applied to the individual wherein the subject is represented by each and every employee of the internal control and auditing department.

The incorporation of the value typology by C. Hodgkinson into the values-introducing process permitted working out the matrix of activities meant to ensure the optimum influence of values on performance of the "internal control and auditing" function personnel.

The use of the values-based approach to the development of the "internal control and auditing" function at the JSC "Siberian Group of Chemical Enterprises" made it possible to:

- assess the adherence of employees to the Rosatom values, on the part of the service head;
- involve employees of the service into the Rosatom values forwarding processes to ensure the leadership position in their professional occupation;
- endow the internal auditor with a comprehensive understanding of those value competencies which are indispensable to the internal control and auditing expert; and
- enhance the efficiency of teamwork.

References

1. About approval of methodical instructions on development of organizational schemes and organizational structure of JSC "TVEL" and companies in the control loop Fuel company: the order of JSC "TVEL" dated 22.04.2014 No. 4/137-P [(In Russian, unpublished)].
2. Policy of internal control of the state Corporation "Rosatom" and its organizations // Available at: http://www.rosatom.ru/resources/6998968049d345c9ae7dee3d902053fb/politika_vnutrennii_kontrol.pdf (accessed: 04 June 2015). (In Russian).
3. The structure of the group of processes "Internal control and internal audit" // Available at: http://www.rosatom.ru/resources/301ee60045dd6400b486f5d203d7ee18/struktura_gr_BKuA2.pdf (accessed: 04 June 2015). (In Russian).
4. Basic principles (rules) of the organization of activity of divisions of internal control and audit in subordinate enterprises of the state Corporation Rosatom and their subsidiaries and affiliates // Available at: http://www.rosatom.ru/resources/c22f48804d5c7adea349fba575e38d99/P_934_4_11.10.2012.pdf (accessed: 04 June 2015). (In Russian).
5. Annual report of JSC "SGChE" for 2014 // Available at: http://atomsib.ru/files/2015/ar_2014/annual_report_2014.pdf (accessed: 14 July 2015). (In Russian).
6. Allajarova Zh.S. *Konceptualizacija prirody liderstva: sociokul'turnyj aspekt* [Conceptualization of the nature of leadership: socio-cultural aspect]: avtoref. dis. ... kand. filosof. nauk / Zh.S. Allajarova. Tomsk., 2011. 26 s.
7. Vasjanin M.S. *Cennosti i cennostnye orientacii predprinimatelej v sovremennom rossijskom obshchestve* [Values and value orientation of entrepreneurs in contemporary Russian society]: avtoref. dis. ... kand. sociolog. nauk / M.S. Vasjanin. Penza., 2013. 24 s.
8. Men' M.A. *Liderstvo kak organizacionnyj fenomen: vzaimosvjaz' social'nyh i lichnostnyh aspektov* [Leadership as an organizational phenomenon: the relationship between social and personal aspects]: avtoref. dis. ... d-ra. filosof. nauk / M.A. Men'. – M., 2013. – 41 s.
9. Kudrjashova E.V. *Cennostnaja teorija liderstva* [Value theory of leadership] // Available at: <http://vse-uchebniki.com/knigi-liderstvo/tsennostnaya-teoriya-liderstva-34611.html> (accessed: 04 June 2015). (In Russian).
10. Evtihov O.V. *Trening liderstva* [Leadership training]: Monografija. SPb.: Rech', 2077. 256 s.
11. Cennosti Rosatoma // Available at: <http://www.rosatom.ru/aboutcorporation/mission/> (accessed: 04 June 2015). (In Russian).