

УДК 657.6:338.48(045)

# Внутренний контроль туроператора как бизнес-функция его системы управления

**ГИЗЯТОВА АЛИЯ ШАВКАТОВНА,**

кандидат экономических наук, доцент, докторант кафедры «Аудит и контроль»  
Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия  
**E-mail:** giza70@rambler.ru

## АННОТАЦИЯ

Устойчивость деятельности туроператоров является основой стабильности функционирования туристской сферы. В последние годы кризис российской туристской индустрии, проявившийся в череде банкротств крупных туроператоров, стал очевиден в силу того, что пострадало большое количество российских туристов, и это, в свою очередь, вызвало большой резонанс в обществе. Создание и продвижение туристских продуктов реализуется частным бизнесом. В условиях рыночной экономики организация внутреннего контроля в системе управления туристского бизнеса является дополнительным инструментом обеспечения устойчивости финансово-хозяйственной деятельности. Основная цель статьи – опираясь на требования российского законодательства и международный опыт, актуализировать необходимость формализации подходов к функционированию системы внутреннего контроля туроператора, что наиболее востребовано в формате риск-ориентированного государственного надзора. Теоретической основой исследования выступили труды экономистов, посвященные данным проблемам. Эмпирической базой исследования послужили российские нормативные акты, международная практика.

**Ключевые слова:** система внутреннего контроля туроператора, задачи системы внутреннего контроля, эффективность внутреннего контроля, бизнес-процессы, риск-ориентированный внутренний контроль.

## Internal Control of the Tour Operator as a Business Function of its Control System

**ALIYA Sh. GIZYATOVA,**

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Doctor's Degree Student of the Department "Auditing and Control", Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
**E-mail:** giza70@rambler.ru

## ABSTRACT

The sustainability of the tour operators' activity is the basis of this industry stability. In recent years, the crisis in the tourism industry manifested by a series of bankruptcies of major tour operators became apparent due to the fact that it badly affected a large number of Russian tourists, and this, in turn, caused a great resonance in the society. Development and promotion of travel products is private business. Under market conditions implementing of internal control within the management system of the tourist industry is an additional instrument of providing for financial and economic stability. The purpose of the article is to justify the necessity to formalize the approaches to tour operator internal control system functioning on the basis of the Russian legal requirements and international experience, which is mostly demanded in the frames of the risk-based government oversight. The theoretical basis

of the research is the papers of economists on the related problems. The empirical base for the study is the Russian normative acts and international practice.

**Keywords:** tour operator internal control system, tasks of the internal control system, effectiveness of internal controls, business processes, risk-oriented internal control.

Признанной является позиция бизнес-менеджмента о том, что устойчивое и регулируемое функционирование коммерческой компании напрямую связано с построением действенной системы внутреннего контроля как риск-ориентированного внутреннего инструмента управления бизнесом. В свободной рыночной экономике самоконтроль в условиях ограниченного вмешательства государства является одним из узловых моментов ведения бизнеса и коммерции. Именно поэтому актуален внутренний контроль как инструмент мониторинга устойчивости в разных сферах бизнеса. Внутренний контроль является одной из функций системы управления, служащей для обеспечения долгосрочной финансовой устойчивости и эффективного функционирования организаций любых видов деятельности.

В авангарде научных и методических разработок, а также опыта практики применения и авторитета (теперь уже и на законодательно-нормативном уровне) внутреннего контроля стоит банковская отрасль и банковский надзор. Например, согласно Положению об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах, утвержденному Банком России 16.12.2003 № 242-П (в ред. от 24.04.2014), система внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах — совокупность системы органов и направлений внутреннего контроля, обеспечивающая соблюдение порядка осуществления и достижения целей, установленных законодательством Российской Федерации, настоящим Положением, учредительными и внутренними документами кредитной организации.

В свете последних кризисных тенденций в российской туристской сфере представляется актуальным предложить альтернативные подходы и инструменты сложившейся практики функционирования и менеджмента туроператоров как элементов национальной туристской системы.

В нашем понимании *система внутреннего контроля туроператора* — это, по сути, комплекс мероприятий в рамках бизнес-функций системы управления туроператора, направленный на превентивную индикацию (обнаружение) кризисных состояний бизнес-процессов и бизнес-систем в условиях мониторинга с целью своевременного информирования менеджмента туристской фирмы о повышении эндогенных рисков.

Особенность системы внутреннего контроля туроператора связана со спецификой его бизнес-модели и соответствующих бизнес-процессов. Туроператор является синергетическим субъектом рынка туристских услуг. При этом туристский продукт формируется туроператором из услуг, предоставляемых различными объектами туристской индустрии, и комплементарных им кластеров экономики. После формирования поливариантных туристских продуктов туроператор доводит их до конечного потенциального потребителя. Продвижение и реализация туристского продукта в свою очередь является самостоятельным набором логически взаимосвязанных действий и субъектов продажи.

*Реализация туристского продукта туроператором* в России осуществляется в следующих формах:

- через розничную посредническую сеть партнерских турагентств;
- в розницу туристам;
- онлайн-продажи.

Современной тенденцией формирования туристского продукта и продажи его конечному потребителю является активное внедрение IT-технологий в туристский бизнес в виде *динамичного пакетирования*. Современная зарубежная практика показывает, что данная бизнес-модель ведения туроперейтинга имеет широкие перспективы, так как несет меньше рисков по сравнению с классическим бизнесом туроператора.

*Классические туроператоры* формируют туры на основе долгосрочных договоров и в течение

сезона продают то, что контрактуются до его начала. Технологии классических туроператоров ориентированы на продажи продукта по направлениям массового спроса, где как раз и возможен оптовый контрактинг на базе чартеров, комитментов и т.д. Туроператоры, которые стремятся к автоматизации бизнес-процессов, внедряют онлайн-выгрузку предложений отелей и авиакомпаний в свою инвентарную базу. Однако это не является аналогом прямого обращения к ресурсам поставщиков услуг туристской инфраструктуры. Контент теряет актуальность, сохраняются листы ожидания и необходимость подтверждения заявки. Бизнес-модель классического оперейтинга туристских компаний принципиально отлична от бизнес-модели динамичного пакетирования, поэтому международные туристические холдинги параллельно развивают суббрендовые компании: X-TUI, XVA, XFLY, XDIS (Tui); XBIG, XFTI (FTI); XDER (DERTOUR) на фоне появления новых туроператоров, работающих по бизнес-модели на основе глобальных динамических систем (GDS): LMX Touristi, V-Tours; TROPO (Opodo) и др. Динамическое пакетирование онлайн-трэвел агентов (OTA) — это альтернативный способ формирования туристского продукта, объединения гостиничных и авиационных услуг, предполагающий онлайн-обращение к ресурсным базам самих поставщиков. В рамках динамического пакетирования отсутствует необходимость создания «инвентарного запаса» оператора, что определяет основные преимущества нового туроперейтинга, рассчитанного, как правило, на создание индивидуального (немассового) туристского продукта. Образно выражаясь, динамическое пакетирование выступает конструктором индивидуальных туров. Туроператор динамического пакетирования может получить любое направление из списка стран, куда летают на регулярной основе авиакомпании: российские, иностранные, в том числе лоукостеры.

Для осуществления функций управления и контроля необходимо не только правильно выделить бизнес-процессы, но и определить контрольные точки внутри него, а также контрольные точки между процессами. Поэтому организация и постановка системы внутреннего

контроля четко зависит от бизнес-модели туроператора.

Широта постановки задач перед системой внутреннего контроля определяется взглядами менеджеров в части приоритетов функционирования и развития туристской фирмы, а также их опытом, квалификацией организации и управления коммерческой компанией. В сложившейся хозяйственной практике система внутреннего контроля туроператора не идентифицируется с какой-то службой, отделом, подразделением, а представляет собой формально обозначенную и желательнo содержательно развитую бизнес-функцию системы управления туристской фирмы. Даже если отдельные работники туристских фирм считают, что в их хозяйственной практике отсутствует внутренний контроль, это не так, хотя бы в силу того, что существует система управления туристской фирмой, которая в свою очередь эффективно или неэффективно реализует определенные функции.

Возможности системы внутреннего контроля обеспечивать эффективное выполнение управленческих функций охватывают многие стороны финансово-хозяйственной деятельности туроператора, а именно: бизнес-планирование; бухгалтерский и статистический учет компании; внутреннюю ревизию, контроль и проверку; экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности туристской фирмы; выявление и оценку рисков; организацию и мониторинг системы входящей, внутренней, исходящей информации; исполнение приказов и распоряжений; контроль денежных потоков компании; контроль сохранности имущества, интеллектуального и человеческого капитала туроператора; организацию и контроль документооборота туристской фирмы; оценку эффективности найма и работы персонала; предотвращение мошеннических действий и злоупотреблений, легализации доходов, полученных незаконным путем в компании, а также финансирования терроризма; исполнение социальной ответственности туристского бизнеса и др. Условно эти задачи можно объединить в группы:

- бизнес-эффективные задачи;
- задачи формирования и обеспечения качества информации;
- комплаенс-контроль.

В свете актуальных законодательно-нормативных документов важным является реальное функционирование системы внутреннего контроля в системе управления туроператора. Например, согласно ст. 19 Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» (в ред. от 04.11.2014) экономический субъект обязан организовать и осуществлять внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни. Рекомендации Минфина России по организации и осуществлению экономическим субъектом *внутреннего контроля в части организации и ведения бухгалтерского учета* предложены в информации Минфина России № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности».

Согласно постановлению Правительства Российской Федерации от 23.09.2002 № 696 «Об утверждении федеральных правил (стандартов) аудиторской деятельности» (в ред. от 22.12.2011) *для целей независимого внешнего аудита система внутреннего контроля* представляется как процесс, организованный и осуществляемый представителями собственника, руководством, а также другими сотрудниками аудируемого лица, для того чтобы обеспечить достаточную уверенность в достижении целей с точки зрения надежности финансовой (бухгалтерской) отчетности, эффективности и результативности хозяйственных операций и соответствия деятельности аудируемого лица нормативным правовым актам. Это означает, что организация системы внутреннего контроля и ее функционирование направлены на устранение каких-либо рисков хозяйственной деятельности, которые угрожают достижению любой из этих целей [1, с. 80].

*Для целей государственного надзора система внутреннего контроля* рассматривается как инструмент риск-менеджмента компании. Организация и эффективное функционирование системы внутреннего контроля туроператора выступают одним из ключевых инструментов риск-ориентированного регулирования туристской системы на уровне риск-менеджмента.

В области разработки стандартов системы внутреннего контроля накоплен достаточный

мировой опыт. Например, компаниям, зарегистрированным на рынках США, необходимо использовать закон Сарбейнза — Оксли (Sarbanes-Oxley Act, SOX), а на канадских рынках капитала — закон Онтарио о ценных бумагах (Securities Act (Ontario)) для того, чтобы показать, каким образом осуществляется управление компанией, как оценивается деятельность менеджеров системой внутреннего контроля [2, с. 27].

В настоящее время авторитетным базовым ориентиром в качестве стандарта системы внутреннего контроля выступают положения Концепции COSO<sup>1</sup>, представляющие собой интеллектуальный коммерческий продукт частных организаций США в виде разработанных в письменном формате указаний по управлению рисками, внутреннему контролю и пресечению мошеннических действий<sup>2</sup>. *Модель системы внутреннего контроля COSO* представлена пятью взаимосвязанными компонентами:

1) *контрольная среда* — отражает общую атмосферу в компании, влияющую на понимание и исполнение процедур контроля ее сотрудниками. Контрольная среда включает в себя: честность и другие этические ценности организации; организационную структуру с распределением полномочий и ответственности; процедуры привлечения, развития и удержания компетентных работников; систему мотиваций и поощрений. Контрольная среда является базисом для всех других компонентов внутреннего контроля;

2) *оценка рисков* — предполагает непрерывный процесс выявления и анализа рисков, связанных с достижением целей компании и возникающих как от внешних, так и от внутренних источников;

3) *контрольные процедуры* — это мероприятия, определенные политикой компании, которые обеспечивают выполнение указаний руководства, например согласования, разрешения, проверки, сверки, отчеты по текущей деятельности. Типы контрольных процедур включают в

<sup>1</sup> COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) — Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея.

<sup>2</sup> URL: <http://www.coso.org/> (дата обращения: 25.01.2016).

себя оценку эффективности бизнеса, обработку информации, физический контроль, разграничение полномочий;

4) *информация и коммуникация* — информационные системы играют в системе внутреннего контроля ключевую роль, поскольку создают отчеты, включающие финансовую информацию, а также информацию по операционной деятельности и соблюдению процедур законодательства, которая позволяет управлять бизнесом. Менеджмент должен получать достоверную информацию о функционировании компонентов системы внутреннего контроля как из внутренних, так из внешних источников. Внутренние коммуникации — это средства, с помощью которых информация распространяется и распределяется в компании. Они позволяют персоналу компании получить ясное представление о своей роли в системе внутреннего контроля и относиться серьезно к своим обязанностям. Внешние коммуникации направлены на взаимодействие с внешним миром;

5) *мониторинг* представляет собой оценку эффективности функционирования каждого из пяти компонентов системы внутреннего контроля. Результаты оцениваются на основе критериев, установленных надзорными и регулируемыми органами, менеджментом и советом директоров компании. Нарушения и недостатки доводятся до сведения менеджмента и совета директоров компании.

Одновременное функционирование этих компонентов обеспечивает эффективную основу для описания и анализа системы внутреннего контроля компании.

По замечанию С.Д. Юшковой, внутренний контроль характеризуется следующими формами:

- одна из основных функций управления;
- система постоянного наблюдения;
- комплекс мер безопасности;
- процесс, осуществляемый руководством и персоналом [3, с. 37].

Большинство коммерческих компаний и структур, заинтересованных в развитии внутреннего контроля и взаимодействии с ним, опираются на положения COSO как унифицированный документ глобальной экономики.

Альтернативой системе внутреннего контроля COSO, построенной на процедурах, является

*система внутреннего контроля, построенная на бизнес-процессах*. По замечанию О.В. Рожновой, с учетом современных подходов к архитектуре управления на предприятиях все более очевидной стала целесообразность использования процессного подхода к организации системы внутреннего контроля [2]. По мнению О.В. Рожновой, рекомендуется выстраивать систему внутреннего контроля по трем основным направлениям:

- контроль за управлением компанией в целом (действиями руководства компании, стратегией управления);
- контроль за бизнес-процессами;
- контроль за коммуникациями.

Организация внутреннего контроля туроператора на базе его бизнес-процессов дает возможность оперативно реагировать на изменение:

- а) условий внутренней и внешней среды бизнеса;
- б) признаков устойчивости бизнеса (конкурентоспособность, маневренность, гибкая структура капитала, наращение внутренней стоимости туристской компании и т.д.).

Условно алгоритм процессного подхода к функционированию системы внутреннего контроля как бизнес-функции системы управления туроператора включает замкнутую последовательность операций и действий, включающую следующие блоки:

1. Идентификация бизнес-процесса.
2. Выбор инструмента внутреннего контроля.
3. Идентификация риска бизнес-процесса.
4. Оценка изменения риска.
5. Оценка изменения риска бизнес-процесса на бизнес-подсистему и бизнес-систему.
6. Индикация кризисного явления.
7. Разработка предложений по корректировке проблемы.
8. Выбор оптимальной комбинации решений проблемы.
9. Принятие управленческого решения.
10. Мониторинг последствий принятых решений.

*Контроль выполнения бизнес-процесса* (бизнес-операции) реализуется в следующих направлениях:

- реальность — удостоверить факт совершения операции, процесса;
- полнота — подтвердить отсутствие пропусков в отражении совершенных хозяйственных событий, процессов;
- разрешение — санкционирование менеджментом выполнения операции;
- точность — правильность и своевременность совершения, отражения, оформления, оценки процесса;
- классификация — выявление, идентификация и систематизация процесса;
- учет — отражение процесса в общем итоге бизнес-системы;
- периодизация — отнесение хозяйственного события к соответствующему отрезку времени;
- документирование — оформление в письменном виде совершенного процесса.

Риски бизнес-процессов определяются различными методами, в их числе метод интервьюирования исполнителей процесса, анализ документации бизнес-процесса, экспертный анализ. Составляется карта бизнес-процесса, в которой также указываются уже имеющиеся контрольные действия, применяемые в данном бизнес-процессе для минимизации рисков. Карта может составляться и на каждую значимую операцию бизнес-процесса [2].

Идентификация рисков состоит в установлении по каждой операции возможных событий, наступление которых отрицательным образом изменит ожидаемый результат операции. Такими могут быть, например, технически неправильное выполнение операции, несвоевременные действия в ходе выполнения операции, различные допущенные ошибки.

Каждый риск можно оценить по двум критериям: «вероятность» и «последствия». Первый критерий отражает ожидание наступления нежелательного для операции (бизнес-процесса) события, второй — характеризует величину возможного убытка (ущерба, потери деловой репутации, потери клиентов, сотрудников, наложения санкций, штрафов) и снижения показателей результативности, ухудшения финансового положения. Как правило, для каждого критерия устанавливается шкала уровней вероятности (последствий) риска, стандартно включающая не менее четырех позиций. Наиболее

распространенный вариант шкалы по критерию «вероятность» следующий: невероятный (от 0 до 20%), маловероятный (от 20 до 40%), средний (от 40 до 60%), вероятный (от 60 до 80%), высоковероятный (от 80 до 100%). Шкала по второму критерию может включать три-четыре уровня, например низкий, средний, высокий, очень высокий.

Система внутреннего контроля может считаться эффективной при следующих условиях:

- контрольная среда во всех бизнес-процессах прозрачна;
- контрольные процедуры работают согласно заданным требованиям;
- контроль производится регулярно;
- имеются доказательства совершения каждой контрольной процедуры соответствующим исполнителем;
- проводятся регламентированные процедуры мониторинга недостатков контрольных действий, разрабатываются и проводятся мероприятия по устранению выявленных недостатков.

Оценка эффективности системы внутреннего контроля может проводиться руководством компании, и при необходимости оценивать ее эффективность могут независимые эксперты. По выражению Г.В. Кулининой, основу эффективности и адекватности системы внутреннего контроля составляют не столько конкретные формы, методы и приемы, сколько действие (или бездействие) менеджмента организации, обеспечивающее интеграцию внутреннего контроля во все бизнес-процессы, своевременную оценку рисков и эффективность мер, направленных на снижение их уровня [4, с. 27].

Система внутреннего контроля как бизнес-функция системы управления туроператора функционирует в первую очередь в интересах бизнеса, его собственников и служит внутрихозяйственным контрольным инструментарием устойчивости туристской системы.

Система риск-ориентированного внутреннего контроля туроператора, интегрированная с государственным пруденциальным надзором за деятельностью туроператоров в целом, может позволить функционировать туристской системе в большей степени предсказуемо, а значит, устойчиво.

### Литература

1. *Овсийчук В.Я., Овсийчук В.В., Трусов Ю.А.* Методы контроля системы внутренних стандартов аудиторской деятельности в аудиторских организациях внешними контролерами качества // Учет. Анализ. Аудит. 2016. № 2. С. 78–94.
2. *Рожнова О.В.* Оценка эффективности СВК российских организаций в условиях кризисных экономических явлений и вступления России в ВТО // Аудиторские ведомости. 2015. № 10. С. 26–42.
3. *Юшкова С.Д.* Система внутреннего контроля — механизм для снижения рисков // Аудиторские ведомости. 2011. № 2. С. 36–43.
4. *Кулинина Г.В.* Внутренний контроль и аудит: учеб. пособие. М.: Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации, 2000. 88 с.

### References

1. *Ovsiichuk V.Ia., Ovsiichuk V.V., Trusov Iu.A.* Metody kontrolya sistemy vnutrennikh standartov auditorской deyatelnosti v auditorских organizatsiyakh vneshnimi kontrolerami kachestva [Methods of Control of the Internal Auditing Standards System in Audit Companies by External Quality Auditors]. Uchet. Analiz. Audit — Accounting. Analysis. Auditing, 2016, no. 2, pp. 78–94 (in Russ.).
2. *Rozhnova O.V.* Otsenka effektivnosti SVK rossiiskikh organizatsii v usloviyakh krizisnykh ekonomicheskikh iavlenii i vstupleniya Rossii v VTO [Evaluation of the effectiveness of the ICS of the Russian organisations in the conditions of crisis economic effects and Russia's joining the WTO]. Moscow, Auditorskie vedomosti — Audit Bulletin, 2015, no. 10, pp. 26–42 (in Russ.).
3. *Iushkova S.D.* Sistema vnutrennego kontrolya — mekhanizm dlia snizheniya riskov [The system of internal control as a mechanism to reduce the risk]. Auditorskie vedomosti — Audit Bulletin, 2011, no. 2, pp. 36–43 (in Russ.).
4. *Kulinina G.V.* Vnutrennii kontrol' i audit: ucheb. posobie [Internal control and audit: textbook]. Moscow, Finansovaya akademiya pri Pravitel'stve Rossiiskoi Federatsii — Financial Academy under the Government of the Russian Federation, 2000, 88 p. (in Russ.).