

УДК [005.34:661.12]+330.131

Комиссарова И. П.

Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ» (г. Москва)

ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ РИСКОВ ПРОЦЕССА РЕАЛИЗАЦИИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ

Аннотация. В статье комплексно (с теоретической и практической стороны) рассмотрены вопросы, связанные с возникновением различных видов рисков, характерных для процесса реализации продукции фармацевтической отрасли. Предложены процедуры направленные на повышение эффективности деятельности коммерческой организации в современных условиях хозяйствования. Указанные процедуры включают практические разработки в отношении снижения рисков, полезные в работе внутренних контролеров, внутренних аудиторов, аналитиков, управленческого персонала организации.

Ключевые слова: внутренний контроль, оценка рисков, бизнес-процесс, фармацевтическая продукция.

I. Komissarova

National Research Nuclear University MEPhI (Moscow Engineering Physics Institute)

INTERNAL CONTROL OF RISKS IN PHARMACEUTICAL PRODUCT REALIZATION

Abstract. This article provides theoretical grounding and practical solutions of the issues related to various types of risks associated with product realization process in pharmaceutical industry. The proposed procedures are aimed at improving the performance under current economic conditions. Risk reduction practical developments may be of use for internal controllers and auditors, analysts, and, which is most important, for managing staff that will be able to take timely management decisions.

Key words: internal control, internal control system, risk assessment, pharmaceutical product realization.

В условиях современной экономики деятельность любой организации подвержена большому количеству как внутренних, так и внешних рисков. В связи с этим, первоочередной является задача построения процесса управления таким образом, чтобы предупредить развитие нежелательных событий, ведущих к возникновению рисков. Очевидно, что для решения этой задачи (вне зависимости от вида и

масштаба деятельности организации) в центре управленческой деятельности должна находиться четко выстроенная, отлаженная, гибко и своевременно реагирующая на изменения система внутреннего контроля (СВК).

Термин «внутренний контроль» используется во многих российских и зарубежных публикациях. Например, теоретические и практические аспекты организации контроля в различных видах экономической дея-

тельности рассматривались в работах отечественных ученых Н.Д. Бровкиной, Э.А. Вознесенского, В.А. Ерофеевой, М.В. Мельник, Л.В. Сотниковой, Б.Н. Соколова, С.Д. Юшковой [1-7].

В России впервые в 2013 г. в системе бухгалтерского учета отчетности появилось понятие «внутренний контроль» (чему посвящена ст. 19 Федерального закона от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»). Законодателем установлено, что каждый экономический субъект должен осуществлять внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни, а если бухгалтерская отчетность предприятия подлежит обязательному аудиту, то оно обязано проводить внутренний контроль ведения бухгалтерского учета и составления отчетности.

Министерство финансов России разработало рекомендации по организации и осуществлению внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведению бухгалтерского учета и составлению отчетности¹. Согласно п. 3 этого документа: «Внутренний контроль – процесс, направленный на получение достаточной уверенности в том, что экономический субъект обеспечивает:

¹ Информация № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности» к Письму Министерства финансов РФ от 25.12.2013 г. № 07-04-15/57289 «О внутреннем контроле» была подготовлена в целях обобщения практики организации и осуществления экономическими субъектами (за исключением организаций сектора государственного управления) внутреннего контроля, предусмотренного статьей 19 Федерального закона «О бухгалтерском учете».

а) эффективность и результативность своей деятельности, в том числе достижение финансовых и операционных показателей, сохранность активов;

б) достоверность и своевременность бухгалтерской (финансовой отчетности) и иной отчетности;

в) соблюдение применимого законодательства, в том числе при совершении фактов хозяйственной жизни и ведении бухгалтерского учета».

Помимо документа Минфина России, Бухгалтерский методологический центр² (БМЦ) разработал «Методические рекомендации по организации и осуществлению внутреннего контроля (МР-4/2013-КпТ)». Следует отметить, что рекомендации, принимаемые БМЦ носят профессиональный характер, основанный на экспертной оценке практики применения отечественных Положений по бухгалтерскому учету и реальном опыте членов комитетов и комиссий БМЦ: главных бухгалтеров, методологов и других представителей организаций различных сфер экономики и госорганов, и помогают профессиональному сообществу решать актуальные вопросы бухгалтерского учета и повышать качество финансовой отчетности за

² Бухгалтерский методологический центр (БМЦ) – организация, которая была создана в 2008 г. в форме некоммерческого частного учреждения с целью популяризации передового опыта профессионального сообщества в области ведения бухучета и составления финансовой отчетности. В 2012 г. БМЦ был преобразован в Фонд развития бухгалтерского учета «Национальный негосударственный регулятор бухгалтерского учета «Бухгалтерский методологический центр», соучредителями которого стали ОАО МХК «ЕвроХим», ООО «1С» и ОАО «Атомный энергопромышленный комплекс».

счет внедрения лучших практик. В указанных Методических рекомендациях дано определение системы внутреннего контроля, а именно: «система внутреннего контроля – это совокупность организационных структур, политик, процедур и действий работников организации, направленных на минимизацию рисков, путем осуществления внутреннего контроля ее деятельности в соответствии с принятыми внутренними документами (методиками, регламентами, процедурами) для обеспечения достижения ее целей».

Понятие и цели системы внутреннего контроля, определенные Бухгалтерским методологическим центром, соответствуют основным положениям, приведенным COSO¹. Модель внутреннего контроля, предложенная COSO, состоит из пяти взаимосвязанных компонентов (элементов), происходящих из способов управления бизнесом: контрольной среды; оценки рисков; средств контроля; информационной системы и текущего мониторинга. Эти компоненты в совокупности обеспечивают эффективную основу для описания и анализа системы внутреннего контроля осуществляемой в организации в соответствии с требованиями финансового регламента. Эти же компоненты отражены в соответствующем отече-

¹ COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, является добровольной частной организацией, созданной в 1985 г. в США и предназначенной для выработки соответствующих рекомендаций для корпоративного руководства по важнейшим аспектам организационного управления, деловой этики, финансовой отчетности, внутреннего контроля, управления рисками компаний и противодействия мошенничеству.

ственном нормативном акте². В целом, они совпадают с п. 5 рекомендаций Минфина России (см. сноску 1): «Основными элементами внутреннего контроля экономического субъекта являются:

- а) контрольная среда;
- б) оценка рисков;
- в) процедуры внутреннего контроля;
- г) информация и коммуникация;
- д) оценка внутреннего контроля».

По нашему мнению, система внутреннего контроля должна начинаться с выявления зон повышенного риска, т. е. с тех процессов деятельности экономического субъекта, в которых существует повышенная угроза потерь, нерационального расходования средств, убытки от начисленных штрафов и пр. Рассмотрим взаимодействие различных подразделений экономического субъекта при организации внутреннего контроля на примере важнейшего бизнес-процесса «Реализация продукции», на одном из предприятий оптовой торговлей фармацевтической продукцией (назовем его – Общество).

Основными покупателями Общества являются дистрибьюторы, поэтому процесс реализации лекарственных препаратов инициируется заключением договора с дистрибьютором на основании его заявки. Проект договора готовит менеджер по работе с ключевыми партнерами (структурное подразделение – служба продаж).

² тПравило (стандарт) № 8 «Понимание деятельности аудируемого лица, среды, в которой она осуществляется, и оценка рисков существенного искажения аудируемой финансовой (бухгалтерской) отчетности» (утверждено Постановлением Правительства РФ от 23 сентября 2002 г. № 696).

Базовой ценой лекарственного препарата признается цена прайс-листа, который утверждается генеральным директором и коммерческим директором Общества. В зависимости от категории покупателя, которому Общество реализует продукцию, могут предоставляться скидки и премии в целях улучшения позиций организации на конкурентном рынке. Размеры предоставляемых скидок отражаются в договоре.

Для целей предоставления скидок и премий Общество делит покупателей на следующие категории: производители; национальный дистрибьютор; региональный дистрибьютор; межрегиональный дистрибьютор; лечебное учреждение; аптечная сеть; аптечное учреждение (аптека/аптечный пункт). Каждому покупателю присваиваются категории с буквенно-цифровым кодом. За отнесение покупателя в ту или иную группу отвечает департамент маркетинга, который изучает рейтинги фармацевтических дистрибьюторов, публикуемые в открытых источниках.

Порядок согласования договора в Обществе следующий: менеджер по работе с ключевыми клиентами → руководитель службы продаж → заместитель директора по коммерческим вопросам → юрист → руководитель финансового отдела → главный бухгалтер → финансовый директор → генеральный директор. Таким образом, в течение двух рабочих дней с момента получения заявки от клиента до выставления счета следует стадия создания заказа, в котором определяется товарный перечень, его объем и стоимость заказа с учетом предоставляемых скидок. Одновременно прове-

ряется наличие заказываемых лекарственных препаратов на складе и их резервирование в случае их доступности.

Затем формируется счет на оплату для согласования условий поставки. В счете, как правило, указываются: наименование товара, количество, цена, сумма, НДС, итоговая сумма в рублях. В конце счета делается запись об общей сумме заказа с учетом предоставленной финансовой скидки. Счет вместе с листом согласования готовит менеджер по работе с ключевыми клиентами. Порядок согласования счета следующий: менеджер по работе с ключевыми клиентами → руководитель службы продаж → главный бухгалтер → финансовый директор → генеральный директор.

Получив согласие клиента по направленной ему счету, менеджер в течение трех рабочих дней с момента подписания сторонами счета уведомляет дистрибьютора о готовности товара к отгрузке, т. е. в течение трех рабочих дней с момента выставления счета происходит комплектование партии лекарственных препаратов на складе. Комплектование и отгрузка производится со склада на основании приказа на отпуск и подтвержденного заказа клиента.

Следующей стадией процесса реализации фармацевтической продукции является формирование комплекта сопроводительной документации: товарной накладной, счета-фактуры, упаковочного листа, сертификатов качества предприятия-производителя и документов, подтверждающих качество товара на каждую серию медицинской продукции. У каждой товарной накладной имеется приложение, в

котором в обязательном порядке указывается срок действия лекарственного препарата, изготовитель продукции, орган регистрации и номер сертификата. Комплект документов готовит и подписывает оператор склада или заведующий складом на основании доверенности, выданной генеральным директором.

После принятия покупателем товара сотрудник склада делает копии первичных документов, которые потом хранятся на складе, а оригиналы передает в бухгалтерию. На основании правильно оформленных документов с заполнением всех обязательных реквизитов, предусмотренных законодательством, бухгалтер по расчетам с покупателями делает записи в регистрах бухгалтерского учета.

Завершающим этапом исследуемого бизнес-процесса является мониторинг возникшей дебиторской задолженности, поскольку в рамках договоров, заключаемых организацией с дистрибьюторами, предусматривается не предоплата, а отсрочка платежа за поставленную продукцию. Мониторинг осуществляет менеджер по работе с ключевыми партнерами совместно с финансовым отделом. Бухгалтер по расчетам с покупателем регистрирует поступление оплаты на счета бухгалтерского учета.

Организация системы внутреннего контроля и ее функционирование направлены на устранение рисков хозяйственной деятельности, которые угрожают достижению ее целей. Рассмотрим риски, характерные для ключевого бизнес-процесса Общества, а именно процесса реализации фармацевтической продукции. Как уже было отмечено, первым этапом бизнес-про-

цесса является заключение договора с потенциальным покупателем. Перед заключением договора происходит его внутреннее согласование. Однако возникает риск неоправданно затянутого выполнения процесса согласования договора, который может повлечь за собой потерю партнера и снижение ожидаемой выручки. Причина – широкий перечень согласующих лиц и неспособность компании оперативно и эффективно управлять процессом согласования. В этом случае также имеет смысл обратить внимание на реакцию покупателя (например, на основании переписки по электронной почте, официальных писем или факсов, случаев разрыва отношений), поскольку халатность менеджмента может указывать на его пристрастие к мошенническим схемам.

Процесс согласования отнимает основные временные ресурсы и несет в себе большую часть рисков: согласование может затянуться из-за сильной занятости или «забывчивости» ответственных сотрудников; оригинал договора может быть утерян или поврежден в процессе его передачи; можно легко перепутать «старый» и «новый» договор при внесении изменений; в будущем невозможно установить причину внесения в договор тех или иных изменений; сотрудники занимаются сбором подписей и согласованием договоров в ущерб основной работе. Риск длительного согласования договора в Обществе высокий, поскольку никакие процедуры по оптимизации процесса согласования договора не применяются.

Можно снизить риск и оптимизировать данный процесс с помощью внедрения системы электронного согласо-

вания договоров (например, системы «Verдох»). В результате менеджмент организации получает для своей работы надежный и простой в управлении инструмент. Руководитель компании может видеть, кто конкретно из участников бизнес-процесса затягивает исполнение, а кто работает с полной отдачей. По тем замечаниям к договору, которые пользователи оставляют в системе, он сможет судить об уровне их компетентности и степени профессионализма. В результате сотрудники, которые участвуют в бизнес-процессе, начинают относиться к своим обязанностям более ответственно, что незамедлительно сказывается на своевременности завершения процедуры.

Следующим риском, который может предостерегать организацию, является риск несоответствия продукции заявленному качеству, а именно увеличение лекарственных препаратов с истекшим сроком годности. Все лекарства имеют ограниченный срок годности, поэтому всегда возникают ситуации, когда на складе фармацевтической компании оказываются нереализованные лекарства, срок годности которых уже истек. Такие лекарства нельзя продавать или использовать – их в обязательном порядке нужно уничтожить. Сама организация уничтожить препараты с истекшим сроком годности не может, она должна будет заключить договор на уничтожение продукции со специализированной организацией, а это, в свою очередь, ведет к дополнительным затратам организации. Данные о сроках годности товаров предоставляются службой логистики. По фармацевтической продукции, по которой срок годности близится к окончанию, создается резерв.

Риск возникновения нереализованных лекарственных препаратов с истекающим сроком годности и препаратов с остаточным сроком годности менее 70% в Обществе есть всегда, и оценивается на высоком уровне. Для снижения вероятности появления таких препаратов на складе Общество устраивает дополнительные скидки на данную продукцию и рассылает такую информацию всем своим клиентам. Перечень такой продукции и размер скидки определяется ежемесячно, оформляется в виде специального предложения и утверждается генеральным директором организации.

В целях снижения данного вида риска было предложено помимо применяемых Обществом внутренних процедур установить минимальные цены на такие препараты. В данном случае у организации не возникнет существенных расходов на уничтожение лекарств с истекающим сроком годности, а такие клиенты, как аптеки, могут достаточно быстро реализовать данные лекарства, приобретенные по достаточно низкой цене. В российском законодательстве единственным закрепленным положением, касающимся срока годности препарата, является обязанность продавца передать покупателю с таким расчетом, чтобы он мог быть использован по назначению до истечения срока годности. На сегодняшний момент главный вопрос заключается в том, какой период следует считать достаточным для использования по назначению.

Большинство лекарственных препаратов не может быть использовано в течение короткого промежутка времени, поскольку они рассчитаны на определенных курс лечения, в рамках

которого пациент должен принимать это средство. Необходимо совершенствование российского законодательства, а именно конкретизация понятия «приемлемого срока» для разных категорий товаров. Возможно, такой срок должен быть как минимум не меньше, чем период, на который рассчитан курс лечения данного лекарства, указанный в инструкции.

В распоряжении организации находится современный склад, отвечающий всем государственным требованиям хранения фармацевтической продукции – соответствующее качество помещений, современное складское оборудование, поддержание требуемого микроклимата, соответствие требованиям пожарной безопасности, наличие охраны и хорошая организация труда, поэтому риск возникновения ущерба товарных запасов на складе находится на низком уровне.

Однако, до того как лекарственные препараты попадают на склад Общества, им предстоит транспортировка от склада производителя, а затем в процессе реализации товар подлежит транспортировке со склада Общества до склада покупателя. Поэтому организация подвержена транспортному риску (например, риск аварии транспортного средства, его угон), который возникает при перевозке грузов любым транспортом. Помимо этого, транспортный риск является фактором риска утраты первоначальных качеств товара (помятая упаковка — препарат потерял свой товарный вид; порча во время перевозки, а следовательно, невозможность его дальнейшей реализации). Стоит отметить, что транспортные риски ведут к срыву поставок и нарушению условий догово-

ров с покупателями. Отсюда возникает еще один характерный риск – риск возникновения ответственности за неисполнение обязательств по договору. Последствием может явиться необходимость выплаты штрафных санкций за нарушение условий поставки, ухудшение имиджа компании, и снова, разрыв отношений и потеря клиента.

Транспортный риск ведет к появлению множества других видов риска и характерен для любой оптовой компании, поэтому находится на высоком уровне. Для снижения такого риска организация прибегает к таким мерам, как оптимизация маршрутов и графика перевозок; выбор способа транспортировки; поиск надежного перевозчика, поскольку организация может доставлять груз, как своим транспортом, так и наемным. Однако, несмотря на все старания, невозможно полностью исключить все потенциальные риски, связанные с транспортировкой. При заключении договоров с транспортно-экспедиционной компанией Общество в обязательном порядке включает пункт, в котором содержится формулировка об ответственности грузоперевозчика за сохранность груза и его обязательства компенсировать ущерб. Однако в данном случае, для получения от перевозчика возмещения, необходимо будет доказать вину перевозчика в случившемся, что не так просто. Многие неблагоприятные события, такие, как стихийные бедствия, дорожно-транспортные происшествия носят совершенно случайный характер, не зависят от воли людей, но их невозможно исключить полностью.

Продукция, реализуемая Обществом, давно известна на фармацевтическом рынке и пользуется спросом,

однако, при отсутствии гибкой ценовой политики со стороны компании, потребители (покупатели) в течение достаточно короткого периода времени могут переориентироваться на идентичные продукты конкурентов, выпускаемые другими производителями под другими брендами. Поэтому в целях успешной конкуренции и привлечения новых покупателей организация предоставляет скидки и премии. Возрастает риск предоставления скидок, не предусмотренных маркетинговой политикой компании, вследствие чего могут возникнуть споры с налоговыми органами по признанию таких расходов для целей налогообложения прибыли.

Для снижения данного риска департамент маркетинга совместно с коммерческим департаментом разработали маркетинговую политику компании, в которой содержится специальный раздел «Скидки и премии. Виды, расчет и порядок их предоставления». Установление и документальное закрепление стандарта по предоставлению скидок и премий снижает возможность злоупотреблений (сговор менеджеров по продаже с покупателями) и ошибок. Соответствующий персонал был ознакомлен с маркетинговой политикой компании, о чем свидетельствует наличие подписей в листе ознакомления. Обязанности по осуществлению контроля соблюдения утвержденного положения по предоставлению скидок и премий всеми структурными подразделениями возложены на руководителя отдела продаж, что закреплено в его должностной инструкции.

Исследуемое Общество в целях повышения своего имиджа и довери-

тельных отношений предоставляет отсрочку платежа за поставленную продукцию, вследствие чего растет риск несвоевременной оплаты (а следом возникновение просроченной дебиторской задолженности). Поэтому организация предусматривает комплекс мер, направленных на снижение риска неплатежей дебиторов. Служба управления рисками Общества классифицирует клиентов по степени риска и присваивает каждому покупателю оценочный бал. Класс риска клиента определяет потенциальный риск неосуществления клиентом своевременных расчетов за отгруженную продукцию и возникновения сомнительной задолженности.

Таким образом, риск для торговой фармацевтической компании представляет собой потенциально существующую вероятность потери ресурсов (возникновение фармацевтической продукции с истекшим (или истекающим) сроком годности, порча во время транспортировки) и неполучение ожидаемых доходов (потеря клиента вследствие несвоевременных поставок или поставки некачественных препаратов), поэтому он находится в прямой зависимости от эффективности и грамотной обоснованности принимаемых управленческих решений.

При отсутствии гибкой ценовой политики со стороны компании, покупатели в течение достаточно короткого периода времени могут переориентироваться на идентичные продукты конкурентов, выпускаемые другими производителями. В целях успешной конкуренции и привлечения новых покупателей организация предоставляет скидки и премии. Возрастает

риск предоставления скидок, не предусмотренных маркетинговой политикой компании. Установление и документальное закрепление стандарта по предоставлению скидок и премий снижает возможность злоупотреблений и ошибок со стороны персонала.

В маркетинговой политике должны быть прописаны виды и конкретные процедуры предоставления скидок. Установление скидки в виде «специального покупателя», рассчитанной по прайс-листу, не является условием ее предоставления. Невозможно определить, за что конкретно предоставлена скидка, а неурегулированная ситуация может привести к налоговым спорам. В условиях рыночной конкуренции информация, содержащаяся в маркетинговой политике, представляет определенный интерес для конкурентов. Исследуемой организации целесообразно отнести маркетинговую политику к сведениям, составляющим коммерческую тайну.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Бровкина Н.Д. Контроль и ревизия: учеб. пособ. М.: Инфра-М, 2010. 346 с.
2. Внутренний контроль и внутренний аудит: есть ли различия? // Внутренний контроль в кредитной организации. 2010. № 1. С. 4–12.
3. Вознесенский Э.А. Внутрихозяйственный контроль на предприятиях. Л.: Знание, 1967. 40 с.
4. Мельник М.В., Пантелеев А.С., Звездин А.Л. Ревизия и контроль: учеб. пособ. М.: ФБК-ПРЕСС, 2003. 520 с.
5. Сотникова Л.В. Оценка состояния внутреннего аудита: практ. пособ. М.: Юнити-Дана, 2005. 143 с.
6. Соколов Б.Н. Внутренний аудит и контроль: организация, методика, практика. М.: ИД «Бухгалтерский учет», 2010. 272 с.
7. Юшкова С.Д. Система внутреннего контроля – механизм для снижения рисков // Аудиторские ведомости. 2011. № 2. С. 36–43.