

4.9. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В НЕФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Ушкова С.Д., к.э.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

В основу статьи положено исследование внутренних документов ряда компаний в области построения системы внутреннего контроля. Выявленные результаты позволили выделить характерные для всех предприятий направления в области внутреннего контроля, которые требуют совершенствования. С учетом мировых тенденций, накопленного практического опыта в смежных с реальным сектором областях (в частности, в банках), в статье всесторонне анализируются и предлагаются методологические и концептуальные подходы к выбору стратегии, принципам построения системы, элементам контура внутреннего контроля.

Каждая организация является уникальной социально-технической системой, обладающей всеми ее признаками. Вместе с тем проведенный анализ документов по внутреннему контролю ряда крупных и средних предприятий позволил выделить несколько направлений, требующих совершенствования. По мнению автора, несмотря на то, что все предприятия имеют сформировавшуюся систему внутреннего контроля (СВК) с соответствующими регламентами и внутренними положениями, вне зависимости от масштаба и вида деятельности, необходимо в большей мере уделять внимание следующим аспектам:

- стратегии внутреннего контроля;
- внедрению процессного подхода при построении контроля;
- оптимизации оргструктуры.

Совершенствование указанных направлений позволяет выстроить современный контур СВК по принципу открытой системы, адекватный как к воздействию внутренних факторов, так и влиянию внешней среды.

Стратегия внутреннего контроля

Понимание стратегии внутреннего контроля и ее соотношение со стратегическими ориентирами компании в целом, за редким исключением, не находят отражения в документах предприятий и организаций. Вместе с тем, мировая практика, а также лучший отечественный и зарубежный опыт свидетельствуют о том, что необходимо понимать важность этого аспекта и придавать ему значение при построении эффективной СВК.

Общеизвестно, что в основе теории управления лежит системный подход, согласно которому предприятие состоит из взаимосвязанных элементов, характеризующих его целостность и обеспечивающих гармонию с внешней средой.

Ряд исследователей акцентируют внимание на том, что именно оргструктура предприятия является ос-

новым элементом для построения СВК, в том числе для делегирования полномочий и распределения обязанностей. При описании организационной структуры предлагается в качестве составляющей рассматривать общие цели и задачи предприятия [9].

В литературе широко освещено направление, согласно которому необходимо базироваться на конструктивном подходе к определению системы. В нем, в отличие от дескриптивного, по заданной функции конструируется соответствующая ей структура. При этом используется не просто функциональный, но и функционально-целевой подход, так как система должна соответствовать определенным целям конструирования. Алгоритм построения системы содержит следующие этапы.

1. Целеполагание.
2. Выбор функции или функций, позволяющих достичь цели.
3. Построение структуры, обеспечивающей выполнение заданных функций.

Вместе с тем, в публикациях акцентируется внимание на том, что концептуальная система, должна строиться в логической последовательности во взаимосвязи со смысловым единством совокупности категорий, имеющих существенное значение для моделируемых процессов [16].

Являясь адептом парадигмы процессных технологий, автор считает, что СВК должна восприниматься и конструироваться как процесс, позволяющий в том числе достичь определенных целевых ориентиров компании.

Анализируя вышеизложенные подходы, находящие отражение в практической деятельности предприятий, можно сделать вывод о том, что вне зависимости от подхода к построению системы целеполагание является основным ее компонентом, как глобально в целом по предприятию, так и декомпозиционно на уровне систем контроля, управления рисками, информационных потоков и т.п.

Представляется обоснованной позиция авторов, доказывающих, что место внутреннего контроля в системе управления определяется миссией, стратегическими и тактическими целями развития организации [15].

В этой связи концепция внутреннего контроля не может быть изолированной от общей стратегии бизнеса, что должно следовать из основополагающих документов: политики, стратегии, положения, стандартов СВК. Определение достаточного комплекта документов, безусловно, остается на усмотрение предприятия, в зависимости от масштабов и характера его деятельности. Вместе с тем отсутствие регламентов или их наличие, а также степень их соответствия реальному состоянию дел позволяет судить об эффективности корпоративного управления.

Степень разработки каждого из документов, его взаимосвязи с общей иерархией внутренней нормативной базы должна быть нацелена на эффективность реализации поставленных стратегических задач развития организации.

Законодательство в области внутреннего контроля для предприятий активно реформировалось и

претерпело существенные изменения [1, 2]. Но исторически сложилось так, что в настоящее время банковская сфера имеет наиболее обширную нормативную базу в сфере внутреннего контроля. В этой связи представляется целесообразным обратиться к постулатам, раскрывающим основные принципы построения СВК, базирующимся на лучшей мировой практике.

На современном этапе в период финансовых потрясений на рынках, турбулентности экономики как никогда становится важным понимание стабильности развития предприятия не только для целей акционеров или владельцев, но и партнеров, кредиторов, инвесторов, а также иных внешних пользователей информации.

Таким образом, при разработке концепции, стратегии развития внутреннего контроля в нефинансовой организации следует руководствоваться принципом прозрачности, который является одним из инструментов реализации основ надлежащего корпоративного управления, по мнению Базельского комитета по банковскому надзору [3].

В настоящее время экономические структуры находятся в стадии перехода от высокой степени закрытости системы (для третьих лиц) к парадигме открытости, доверия к качеству процессов через демонстрацию (доступ к пониманию) ключевых позиций для потребителей, клиентов, поставщиков. Этот процесс уже набирает обороты, в частности, Государственная корпорация «Росатом» именно с учетом этого принципа разрабатывала свою концепцию развития СВК.

Таким образом, декларирование принципа открытости СВК должно содержаться в стратегии деятельности организации и реализовываться через документы, в том числе определяющие направления развития внутреннего контроля. В этом случае методы контроля должны обеспечить включение контрольных действий со стороны заинтересованных, в том числе внешних сторон во взаимосвязанных процессах.

Атрибутами современного подхода к системе управления является стратегия и тактика поведения предприятия в условиях быстро меняющейся внешней и внутренней среды.

Следовательно, стратегия развития СВК должна реализовывать это новое направление с точки зрения организации проверок состояния макро- и микросреды. Эффективность объекта проверки анализируется с точки зрения рыночной конъюнктуры, в том числе рассматриваются такие составляющие:

- наличие необходимой информационной базы, ее качество и своевременность обновления;
- методы обработки информации, предполагающей анализ результатов рыночных исследований и формирование конкретных выводов, необходимых для стратегического планирования развития организации;
- ответное реагирование на вызовы внешней среды, включающее оценку мероприятий, направленных на формирование положительного отношения к организации, ее продуктам и услугам, а также мероприятия, создающие конкурентное преимущество на рынке [17].

Авторы отмечают, что в настоящее время роль СВК постепенно изменяется в сторону стратегического партнерства и перехода к риск-ориентированной си-

стеме управления, что предполагает организацию оценки эффективности систем, например, корпоративного управления, системы стратегического планирования, управления эффективностью процессов, обеспечения непрерывности деятельности и т.д.

В этой связи стратегия развития СВК, как и система управления рисками, представляет особый интерес для акционеров, клиентов, стратегических партнеров и инвесторов, а значит, должна быть понятной для всех перечисленных категорий.

Как правило, в документе предлагается описать структуру организации внутреннего контроля, ключевые функции и задачи, требования к профессиональной подготовке сотрудников, что особенно актуально при кардинальных переменах в бизнес-стратегии, инструменты и механизмы осуществления внутреннего контроля, которые будут использоваться в стратегическом периоде. Помимо вектора развития внутреннего контроля, подраздел стратегии должен предусматривать также показатели оценки эффективности СВК – их параметры, условия, предельные значения, а также систему мониторинга качества внутреннего контроля (периодичность, распределение ответственности, управленческую отчетность, информационное поле).

Если же функция комплаенса выполняется в рамках подразделения внутреннего контроля, в отдельном подразделе следует рассмотреть соответствующие вопросы развития комплаенс-контроля в стратегическом периоде:

- организация, архитектура процесса комплаенс-контроля;
- функционал;
- распределение ответственности и полномочий;
- инструменты и механизмы;
- формирование нормативной базы (в том числе документов, их разработка и совершенствование, их основные характеристики);
- указываются показатели и оценка соответствия рабочих процессов внутренним корпоративным правилам и процедурам, требованиям законодательства РФ, а также лучшим международным стандартам в области комплаенс-контроля [18].

Следует согласиться с мнением авторов, утверждающих, что достижение качества зависит от четырех составляющих: стратегии развития бизнеса, квалификации и мотивации персонала, грамотно спроектированной внутриорганизационной конструкции предприятия и технологий управления. При этом качественная внутренняя организация должна иметь клиентско-продуктовую направленность, охватывать и связывать структурные, функциональные, кадровые, технологические компоненты организационной системы.

Элементами структуры являются отдельные работники организации, производственные звенья, службы обеспечения и администрирования. Отношения между ними обеспечивают горизонтальные (функциональные) и вертикальные связи (связи подчинения), которые носят линейный (отражают движение управленческих решений между линейными руководителями) и функциональный (линия движения информации и управленческих решений по технологическим операциям) характер.

Рассматривая структуру как форму разделения и кооперации деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, можно сказать, что она, отражая функциональное разделение труда, одновременно раскрывает цели (подцели) организации в целом и ее подразделений, их распределение между различными звеньями, обуславливает тип и характер коммуникационных связей и объем полномочий менеджеров различного уровня.

Анализ организационной структуры с позиции процесса исполнения производственно-хозяйственных функций и его стратегии развития направлен на получение ответа на два основных вопроса.

1. В какой мере существующая организационная структура может соответствовать (способствовать или мешать) реализации стратегии (выполнению основных задач)?
2. На какие уровни в организационной структуре должно быть возложено решение определенных задач в процессе осуществления ее текущей деятельности?

Таким образом, связь процессов с его структурой проявляется в следующем:

- привязке функций к используемой технологии через число структурных единиц и их взаимное расположение в управленческой системе;
- построению иерархии власти таким образом, чтобы она позволяла быстро и качественно принимать и проводить в жизнь управленческие решения, регулирующие деятельность по реализации им своих функций;
- привязке ресурсов к центрам учета – подразделение, группа подразделений, технологический процесс, группа технологических процессов, функция и т.п.

Все вышеуказанное, как правило, излагается не в стратегических направлениях, а уже в документах уровня положения. Однако, как показывает практика, зачастую данные документы не имеют прикладного значения для текущего управления организацией. Их содержание носит зачастую формальный характер и раскрывает в большей части лишь зоны ответственности подразделений и сотрудников, не конкретизируя ни результатов деятельности, ни роли подразделения в процессах, ни связей с другими подразделениями.

Специалисты выделяют следующие характерные недостатки положений:

- отсутствие четкого различия между функциями и задачами;
- потеря целевого предназначения функций и задач в их формулировках;
- неясность (из формулировок) порученного подразделению вида деятельности и ответственности за результаты его осуществления;
- подмена понятий «функция» и «полномочие»;
- наличие общих фраз, не несущих функциональной направленности и т.п.

Указанные недостатки проявляются в таких формулировках, как «организация работ по ...», «участие в...», «взаимодействует в работе с другими подразделениями», «осуществляет иную деятельность в рамках своей компетенции» и т.д. [11].

Следует обратить внимание на то, что положение о внутреннем контроле является документом тактического уровня. Соответственно он должен базироваться на общей стратегии развития организации, концепции (политике) СВК, стратегическом плане внутреннего контроля.

Исходя из постулата о том, что общая стратегия предприятия, базирующаяся на процессном подходе, включает в себя триаду: клиенты – продукты (услуги) – конкуренты, то стратегия внутреннего контроля должна отражать взаимоотношения с третьими лицами, возможность проведения аудитов эффективности и аудитов бизнес-процессов, качественной оценки стратегии и контрольной среды, непрерывность деятельности. Необходимо отметить, что количество уровней внутренних документов должно соответствовать масштабу и роду деятельности предприятия. Допустимо не иметь политики в области внутреннего контроля, но тогда ключевые параметры направления развития и механизмы, а также стратегический уровень задач должен быть определены либо в стратегии, либо в положении о внутреннем контроле с четким соответствием общему целеполаганию.

Как отмечалось ранее, описание контрольной среды представляет наибольшую сложность в связи с многогранностью ее составляющих, каждая из которых может раскрываться в отдельном документе на предприятии. В частности, повышение квалификации менеджмента и сотрудников должна включать в себя кадровая политика [3]. В этой связи представляется целесообразным разделить уровни детализации внутренних нормативных документов в области внутреннего контроля и рекомендовать часть аспектов, в том числе контрольную среду описывать в политике, а в положении раскрывать механизмы достижения поставленных перед внутренним контролем стратегических задач (которые могут быть оформлены в отдельный документ с соответствующей на него ссылкой).

Лучшая практика предполагает взаимосвязь уровня развитости инфраструктур управления рисками, комплаенса и внутреннего контроля с профилем рисков. Эффективное управление рисками требует открытого и своевременного обмена информацией о рисках как между подразделениями, так и через отчеты, направляемые совету директоров и исполнительным органам [13].

Для управления рисками в соответствующих внутренних документах необходимо отразить:

- перечень основных рисков, которым подвергается организация;
- методы оценки этих рисков и степень подверженности им;
- механизмы отслеживания размеров рисков и расчет капитала на их покрытие на постоянной основе;
- мониторинг и оценка решений по принятию определенных рисков, мер, направленных на смягчение рисков, и соответствия принимаемых решений утвержденным советом директоров целевым показателям устойчивости к риску / риск-аппетиту и политике по управлению рисками;
- представление показателям отчета устойчивости к риску / риск-аппетиту и политике по управлению рисками;
- представление отчетов исполнительным органам и, в предусмотренных случаях, совету директоров по всем указанным вопросам.

Как уже отмечалось ранее, все политики, стратегии и положения должны иметь взаимосвязь друг с другом в рамках общего целеполагания. С этой точки зрения, в основном документе о внутреннем контроле необходимо предусмотреть процедуры, позволя-

ющие убедиться, что для каждого существенного риска предусмотрена адекватная политика, процедуры управления и другие меры, а также для проверки надлежащего применения этой политики, процедур и других мер. Чтобы исключить возможность превышения работниками своих полномочий или совершения мошеннических действий, а также во избежание конфликта интересов необходимо разработать функции, ограничивающие возможность работников и руководителей действовать по своему усмотрению, а также процедуры проверки их деятельности. Необходимо предусмотреть контрольные меры, позволяющие определить, насколько точно организация следует утвержденной политике и процедурам, а также нормам действующего законодательства.

Вышеперечисленные требования необходимо закрепить как на верхнем, стратегическом уровне, так и определить механизмы их реализации в соответствующих регламентах о СВК, управления рисками, комплаенс-контроля и внутреннего аудита.

Процессы

В экономической среде достаточно хорошо известны утверждения М. Хаммера и Дж. Чампи о том, что не сами конечные продукты, а именно процессы их создания обеспечивают компаниям долгосрочную прибыль [19]. Следует согласиться с точкой зрения, констатирующей, что сегодня на смену функционально-ориентированной системе управления пришла философия процессных технологий. В соответствии с ней, в основе качества любого продукта лежат должным образом организованные процессы производства и реализации продукции (услуг). Таким образом, синергетический эффект достигается за счет объединения работ и ресурсов вокруг процессов [11]. Руководство системой взаимосвязанных процессов для реализации выбранной цели способствует результативности и эффективности организации [7].

На этом фоне очевидны недостатки функционально-ориентированного подхода:

- невозможность быстрого реагирования на изменения внешней и внутренней среды;
- концентрация на качестве исполнения задачи / функции конкретным сотрудником или подразделением, а не на синергетическом эффекте от совместных действий, влияющих на качество продукта и риски;
- отсутствие продуктивно-ориентированной команды работников одного процесса;
- отсутствие персонификации ответственности за качество результата в целом;
- отсутствие системы стимулирования труда, ориентированной на эффективность работы коллектива предприятия в целом.

Все эти факторы явились основной причиной сбоев, потерь качества, недостаточной производительности и адаптивности предприятия к быстро меняющимся условиям внешней среды. Таким образом, как структуры управления, построенные как на принципах линейности, так и на дивизиональном принципе, ориентированы не на управление бизнес-процессами, а на управление центрами ответственности. Вместе с тем, последнее достаточно широко предлагается для применения рядом авторов в научных работах [9].

С нашей точки зрения, можно принять за основу позицию исследователей, утверждающих, что проблема адаптации предприятия к внешней среде эффективно не решается в рамках отдельных направлений. Естественным выходом из положения становится одновременное усиление в группировании работ как ресурсного подхода, так и подхода, ориентированного на результат. Наиболее наглядным типом такого решения является матричная департаментизация. Представляется, что подобная структура в большей степени, чем все остальные, близка по своей природе к процессному подходу в управлении организацией, а значит, является наиболее целесообразной с точки зрения достижения наивысшего качества деятельности.

Отличительная черта матричной департаментизации – формальное наличие у исполнителя одновременно двух руководителей. Эта система двойного подчинения базируется на комбинации двух начал – функционального и продуктового. Функциональное начало по отношению к рядовым сотрудникам предусматривает их объединение в подразделения по принципу однородности профессиональных характеристик (юристы, бухгалтеры, кассиры, программисты и т.п.) и, соответственно, наличие административного руководителя такой группы. Продуктовое начало означает на практике объединение сотрудников по принципу участия в производстве и реализации конкретного продукта независимо от профессии и, соответственно, наличие продуктового руководителя у такой группы.

Таким образом, процесс функционально закрепляется за одним подразделением, а участие в нем также принимают другие подразделения, т.е. в полной мере реализуется принцип матричной структуры, поскольку:

- позволяют наиболее эффективно сокращать процессные цепочки и управлять бизнес-процессами (так как основная направленность процессов – горизонтальная);
- быстро адаптироваться по отношению к изменениям во внешней среде путем простого изменения баланса между ресурсами и результатами, функциями и продуктом, техническими и административными целями;
- повышается действенность и надежность процессов за счет оптимизации уровня и масштаба управления [9].

Организация управления предприятием, ориентированная на процессные технологии, предполагает минимизацию численности персонала с одновременным увеличением ответственности сотрудников и их квалификации. Процессный подход направлен не на разделение сотрудников по подразделениям, а их объединение в команды процессов, совместно выполняющих законченную часть работы – процесс.

С учетом современного состояния развития экономики и процессов глобализации, как отмечалось ранее, принцип прозрачности становится наиболее востребованным аспектом при оценке деятельности предприятия. Процессный подход к построению системы внутреннего контроля позволяет его стандартизировать и выделить уровни зрелости, а значит, быть более понятным при его оценке как внутренними, так и внешними пользователями. По мнению автора, предприятие приобретает преимущество при взаимодействии с банком, которые в большинстве

своем перешли на процессный подход.

Считаем, что построение СВК на базе процессного подхода позволит предприятию:

- качественно оценить систему, исходя из уровня зрелости;
- определить соответствие выполняемых контрольными службами задач, поставленным стратегическим целям;
- оптимизировать процесс контроля в зависимости от внешних и внутренних факторов;
- наладить взаимодействие служб внутри процессов;
- внедрить процедуры мониторинга и самооценки.

Кроме того, процессные технологии в обязательном порядке предполагают определение ключевых заинтересованных в нем сторон, а это в свою очередь позволит выстроить адекватную оргструктуру на предприятии.

Организационная структура

В рекомендациях по лучшей мировой практике содержится указание о том, что совет директоров и исполнительные органы должны знать, понимать и руководить развитием общей корпоративной структуры организации, следить, чтобы она соответствовала масштабу и роду деятельности.

Реализуя на практике постулат об адекватной оргструктуре, необходимо учитывать, что именно совет директоров несет конечную ответственность за бизнес, стратегию управления рисками, финансовую устойчивость, организацию и корпоративное управление. Поэтому в перечень обязанностей, как правило, входит следующее. Первое – утверждение и мониторинг общей стратегии бизнеса организации с учетом долгосрочных финансовых интересов, подверженности рискам и способности эффективно управлять ими на непрерывной основе. Сфера рисков должна включать в себя изменения, затрагивающие рынки, деловую активность, бизнес-среду, технологическую сферу. Второе – утверждение и контроль за реализацией:

- общая стратегия управления рисками, в том числе целевыми показателями устойчивости к риску / риск-аппетита;
- политикой (порядком) управления наиболее существенными рисками, в том числе комплаенс-рисками;
- СВК;
- правил в рамках системы корпоративного управления, принципов и корпоративных ценностей, в том числе кодекса поведения или аналогичного документа;
- системы выплаты вознаграждений.
- внедрить процедуры мониторинга и самооценки.

Рекомендации Базельского комитета определяют, что к важнейшим формам контрольных функций, которые должны быть встроены в организационную структуру предприятия для обеспечения необходимой системы сдержек и противовесов, относятся:

- контроль со стороны совета директоров;
- контроль со стороны исполнительных органов;
- непосредственный линейный контроль за различными сферами деятельности, осуществляемый органами управления соответствующего уровня;
- функции управления рисками, комплаенса и внутреннего аудита, осуществляемые независимыми службами.

При этом ключевым моментом является именно соблюдение условий разнесения ответственности контроля за функции администрирования. Так, например, если бухгалтерия несет ответственность за организацию и координацию текущих работ, то контроль долж-

но осуществлять подразделение внутреннего контроля. В противном случае может быть потеряна управляемость производственными функциями, создаются условия бесконтрольной деятельности, а стратегические решения принимаются, только исходя из сведений (зачастую неполных), представляемых руководителями таких замкнутых на себе структурных подразделений. Поэтому рекомендации лучшей мировой практики содержат требование о разделении функций внутреннего контроля, комплаенса, управления рисками и внутреннего аудита. Последний призван контролировать систему внутреннего контроля в целом. В табл. 1 приведен вариант распределения функций подразделений контроля.

Таблица 1

ФУНКЦИИ В РАМКАХ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ¹

Элементы организационной структуры	Ответственность за состояние контроля и рисков	Отчеты служб	Разработка процедур контроля	Утверждение политик / стратегий контроля	Мониторинг	Оценка эффективности контроля
Совет директоров	+	-	-	+	-	-
Профильные комитеты при совете директоров	-	+	-	-	-	-
СВК	-	-	+	+	+	-
Служба управления рисками	-	-	+	-	+	-
Служба комплаенс-контроля	-	-	+	-	+	-
Служба внутреннего аудита	-	+	-	-	+	+

Совместно с исполнительными органами и контрольными подразделениями (внутренний аудит, служба управления рисками и комплаенс-служба) совет директоров должен проводить регулярный анализ политики и системы контроля с целью выявления пробелов и их устранения, а также для идентификации опасных рисков и других проблем, требующих разрешения. В оргструктуре должны быть сформированы служба управления рисками, комплаенс-служба и служба внутреннего аудита, каждая наделенная необходимыми полномочиями, статусом, ресурсами, независимостью и прямым выходом на совет директоров.

По мнению автора, современный контур внутреннего контроля на крупном предприятии должен быть ориентирован на перечень элементов, представленных на рис. 1.

¹ Составлено на основании [9].



Рис. 1. Контур внутреннего контроля

Следует отметить, что при формировании оргструктуры каждая организация должна исходить из принципов достаточности и целесообразности. Руководствуясь банковской практикой, имеющей долготный опыт, можно отметить, что чаще всего комплаенс-службы объединены вместе со СВК, а в зависимости от численности функции внутреннего аудита могут быть возложены на конкретного сотрудника. Внутренний аудит функционально подчинен совету директоров (через комитет по аудиту), а административно – единоличному исполнительному органу корпорации, компании, акционерного общества.

Вместе с тем, следует обратить внимание, оргструктура, вписанная в контур контроля (см. рис. 1), призвана показать, что организация должна исходить из принципов обеспечения независимости и объективности внутреннего аудита, предотвращения потенциальных и существующих конфликтов интересов и не вовлеченности ее в операционную деятельность. Это является важным аспектом при организации взаимодействия субъектов СВК и всех заинтересованных сторон, осуществляющих в целом оценку системы внутреннего контроля и ее мониторинг.

Следуя лучшей мировой практикой, совет директоров, в том числе исполнительные органы, должны в полной мере использовать результаты работы внутреннего аудита, внешнего аудита и внутреннего контроля. Кроме того, в организационной структуре, в зависимости от потребности компании, часть функций может быть передана на аутсорсинг или косорсинг. Таким образом, с позиции корпоративного управления подчеркивается исключительная важность независимых, компетентных и квалифицированных внутренних и внешних аудиторов, равно как и других внутренних контрольных служб (включая комплаенс) для обеспечения устойчивости организации в долгосрочной перспективе.

Согласно Закона Сарбейнса – Оксли в функции комитетов по аудиту, входит контроль деятельности как внешних, так и внутренних аудиторов. В соответствии с этим законом комитет по аудиту обязан:

- ввести порядок приема и рассмотрения жалоб по вопросам бухгалтерского учета, внутреннего контроля и аудита;
- предоставить сотрудникам организации возможность конфиденциально и (или) анонимно выражать свои сомнения по вопросам бухгалтерского учета и аудита;
- располагать полномочиями для привлечения по мере необходимости независимых юридических и иных консультантов для содействия комитету в выполнении его функций;

- иметь адекватное финансирование в качестве одного из комитетов совета директоров в определенном комитетом по аудиту размере для оплаты услуг аудитора и любых иных консультантов, привлекаемых комитетом [12].

Комитет по аудиту при совете директоров призван в том числе получать аудиторские отчеты наряду с отчетами комплаенс-службы и службы управления рисками, если только эти вопросы не отнесены к компетенции иных комитетов.

Служба по управлению рисками также может иметь профильный комитет на уровне совета директоров. Ее задачами являются консультирование совета директоров относительно текущей и будущей стратегии управления рисками, в том числе значений показателей устойчивости к риску / риск-аппетита. Стратегия управления рисками включает стратегии по управлению капиталом и ликвидностью, а также по управлению кредитным, рыночным, операционным, репутационным рисками, комплаенс-риском и прочими рисками кредитной организации.

Анализ рисков имеет количественную и качественную стороны. Служба управления рисками должна следить за тем, чтобы внутренняя оценка рисков строилась на нескольких сценариях, не закладывала в расчеты слишком оптимистических предположений относительно зависимостей и корреляций между факторами рисков и учитывала соотношение качественной стороны риска в масштабах организации с прибылью и внешней операционной средой. Исполнительные органы и по возможности совет директоров должны проверять и утверждать сценарии, используемые при анализе рисков, а также знать исходные предположения, допущения, потенциальные ограничения и недостатки применяемых моделей рисков.

Основной целью комплаенса является обеспечение соответствия процессов внешним и внутренним требованиям организации посредством комплексной оценки рисков и контролей. Комплаенс наряду с другими контролирующими функциями, такими как риски и финансовый контроль, является «второй линией защиты» и подчиняется менеджменту (таким образом, обеспечивая некую уверенность самого менеджмента в эффективности системы внутреннего контроля) [12].

Вместе с тем, необходимо отметить, что в рамках оргструктуры комплаенс будет особенно эффективным при корпоративной культуре, которая подчиняется стандартам добросовестности и надежности, начиная от уровня совета директоров и исполнительных органов и заканчивая рядовыми сотрудниками [3].

В мировой практике акцентируется внимание на том, что при организации комплаенс-функции необходимо руководствоваться общей стратегией и организацией управления рисками. С позиции архитектуры возможны варианты, когда комплаенс-функция находится в службе по управлению рисками, поскольку между ними существует тесная взаимосвязь, либо комплаенс-функция и функция управления риском разделены, но установлены механизмы тесного взаимодействия между обеими функциями по вопросам комплаенса. В любом случае при организации комплаенса необходимо следовать принципу независимости, ресурсообеспеченности, четкого определения прав и обязанностей, а также предусмотреть как минимум ежегод-

ную независимую проверку службой внутреннего аудита. В мировой практике допускается, что вне зависимости от того, что управление комплаенс-рисками считается одним из основных элементов политики рисков, определенные задачи могут быть переданы сторонним исполнителям на аутсорсинг при соблюдении полного контроля со стороны руководителя комплаенс-функции [3].

В крупных организациях сегодня разделяют понятия внутреннего контроля и аудита, в том числе на организационном уровне. Так, задачей СВК может быть построение системы внутреннего контроля организации (точнее, активное содействие менеджменту в построении системы), а задачей внутреннего аудита – проведение оценки надежности и эффективности этой системы.

Внутренний аудит призван выполнять более широкие задачи по оценке процедур внутреннего контроля, процессов управления рисками, корпоративного управления. То есть роль внутреннего аудита несколько иная – оценить эффективность СВК и управления рисками в целом, включая и комплаенс-систему [12].

Однако в зависимости от уровня развития корпоративной культуры (в том числе среды контроля) приоритетом для СВК может стать выполнение задач, обычно стоящих перед контрольно-ревизионной службой. Например, если в организации отсутствует эффективная СВК, то внутренний аудит в меньшей степени будет заниматься оценкой СВК и в большей – вопросами сохранности активов и выявлением случаев мошенничества [10].

Таким образом, можно следовать определению, согласно которому внутренний аудит – деятельность по независимой и объективной оценке надежности и эффективности СВК, процессов корпоративного управления и процессов управления рисками [6]. По мнению ряда специалистов, внутренний аудит – это постоянный, нацеленный на будущее процесс, задача которого – содействовать руководству компании в достижении поставленных целей наиболее эффективным образом. Его стратегическая направленность должна быть адекватной целевым установкам этой системы.

Именно в этом понимании меняются сущность и функции внутреннего аудита, заключающиеся в предоставлении гарантий и консультаций заказчикам. За последние годы сфера гарантий и консультаций существенно расширилась и, кроме задач консультационно-оценочного характера, включает следующие области:

- внутренний контроль;
- экономическую диагностику;
- выработку финансовой стратегии;
- маркетинговые исследования;
- управление рисками в информационной среде;
- управленческое консультирование;
- корпоративное управление;
- выработку стратегии по освоению новых видов деятельности.

Таким образом, внутренний аудит выполняет функцию оценки надежности и эффективности СВК в процессе управления рисками, с которыми сталкивается компания в процессе корпоративного управления [панкратова].

Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита обращают внимание на то, что при профессионально организованной работе службы внутреннего аудита и обеспечении ее ресурсами, необходимыми для соблюдения требований международных стандартов внутреннего аудита, совет директоров получает следующие преимущества [8]:

- возможность фактически делегировать большинство своих мониторинговых функций службе внутреннего аудита;
- получение от службы внутреннего аудита объективной (независимой) и достоверной информации о работоспособности и эффективности систем управления рисками внутреннего контроля и корпоративного управления;
- служба внутреннего аудита вносит свой вклад в создание добавочной стоимости компании при помощи оценки эффективности бизнес-процессов, сравнивая фактическое их состояние с желаемым и (или) эталонной практикой исходя из стратегических целей организации.

Для качественного исполнения своих функций службой внутреннего аудита, совет директоров и исполнительные органы могут принимать меры по повышению эффективности работы внутреннего аудита по выявлению проблем, связанных с управлением организацией, управлением рисками и системами внутреннего контроля.

Кроме системы поощрений внутренних аудиторов, рекомендуется:

- требовать, чтобы квалификация аудиторов соответствовала бизнесу и рискам организации;
- поддерживать независимость внутренних аудиторов, ввести порядок представления внутренних аудиторских отчетов совету директоров и обеспечить внутренним аудиторам прямой выход на совет директоров или комитет по аудиту совета директоров;
- придавать должное значение аудиту и внутреннему контролю и поддерживать их престиж в кредитной организации;
- требовать от исполнительных органов своевременного и эффективного реагирования на проблемы, выявленные внутренним аудитом;
- привлекать внутренних аудиторов к оценке эффективности службы управления рисками и комплаенс-службы, включая оценку качества отчетности о рисках, представляемой совету директоров и исполнительным органам, а также к оценке эффективности других ключевых контрольных служб.

Исследование компании «Эрнст и Янг» на тему «Понимание ключевых бизнес-рисков», проведенное в 2012 г., свидетельствует, что в контексте оценки степени готовности компании принять на себя риски, службе внутреннего аудита следует опираться на общую стратегию организации [14]. Поэтому для того, чтобы результаты работы были адекватными, служба внутреннего аудита должна руководствоваться при выявлении и оценке рисков на стратегические цели своей организации.

Практика свидетельствует, что на ведущих предприятиях службы внутреннего аудита разрабатывают свою стратегию, базируясь на следующем:

- разработка стратегии развития видения процесса внутреннего аудита, в том числе определение миссии, целей и задач, а также потребностей основных заинтересованных сторон и, соответственно, распределение обязанностей и полномочий специалистов;
- определение соотношения стратегических инициатив с ключевыми бизнес-рисками. Обеспечение поддержки и совершенствования процессов, в зависи-

мости от влияния внешних и внутренних изменений (микро - и макросреда). Обеспечение мониторинга и самооценки;

- разработка актуальной методологии, поддержка соответствующего профессионального уровня квалификации у специалистов службы внутреннего.

Таким образом, в организации формируется пакет внутренних документов, описывающий стратегическое видение развития процесса внутреннего аудита, целеполагание, функции, методология, надлежащие ключевые показатели эффективности и план реализации, включающий информацию о задачах, ресурсах и приоритетах.

Отдельного внимания заслуживает все более активное внедрение в практику внутреннего контроля понятий аутсорсинга и косорсинга. Эти направления используются в мировой практике, например, в ходе аудита информационных систем, мошенничества, технологических аудитов и т.п.

Аутсорсинг (от англ. *outsourcing* – выполнение всех или части функций по управлению организацией сторонним специалистом) предполагает передачу полностью или частично функций внутреннего аудита специализированной компании или внешнему консультанту. Следует отметить, что если в отечественной банковской сфере существует прямой запрет на применение аутсорсинга в отношении внутреннего аудита, то для акционерных обществ с государственным участием это разрешено на законодательном уровне [5, 6].

Суть косорсинга заключается в том, что органы внутреннего аудита создаются в рамках компании, но в некоторых случаях привлекаются эксперты специализированной компании или внешние консультанты.

В заключение хотелось бы обратиться к банковской практике. Базельский комитет рекомендует строить СВК по принципу трех линий защиты:

- во-первых, контроль на уровне бизнес и операционных подразделений (текущий контроль на постоянной основе);
- во-вторых, контрольные подразделения (СВК, риски, комплаенс, безопасность и т.п.), обеспечивающие реализацию риск-ориентированного подхода (постоянный и периодический контроль);
- в-третьих, внутренний аудит, осуществляющий риск-ориентированный контроль.

Исходя из этого, мировые банки распределяют функционал соответствующих служб и подразделений таким образом, чтобы на первую линию, где наибольшее количество рисков, приходилась основная часть контроля. Российская банковская практика показала ровно обратную зависимость, где основной функционал сосредоточен на внутреннем аудите.

Следовательно, предприятиям и организациям целесообразно учесть этот факт при построении собственных СВК, зрелость которых будет также определяться теми функциями, которые распределены по бизнес-процессам и соответствующим подразделениям.

Литература

1. О бухгалтерском учете [Электронный ресурс] : федер. закон от 6 дек. 2011 г. №402-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Организация и осуществление экономического субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности [Электронный ресурс] : рекомендации М-ва финансов РФ : письмо М-ва финансов РФ от 25 дек. 2013 г. №07-04-15/57289. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору «Принципы совершенствования корпоративного управления» [Электронный ресурс] : письмо Центрального банка РФ от 6 фев. 2012 г. №14-Т. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору [Электронный ресурс] : письмо Центрального банка РФ от 2 нояб. 2007 г. №173-Т. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
5. Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах [Электронный ресурс] : (с изм. и доп. от 24.04.2014г.) : положение Центрального банка РФ от 16 дек. 2003 г. №242-П. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
6. Об утверждении методических рекомендаций по организации работы внутреннего аудита в акционерных обществах с участием РФ [Электронный ресурс] : приказ М-ва экон. развития РФ, Федер. агентства по управлению госуд. имуществом от 4 июля 2014 г. №249. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
7. Системы менеджмента качества. Требования [Электронный ресурс] : ГОСТ ISO 9001-2011 : введен в действие приказом Федер. агентства по техн. регулированию и метрологии от 22 дек. 2011 г. №1575-ст. Режим доступа: <http://www.OpenGost.ru>
8. Стандарты качественных характеристик. Стандарт 1000 [Электронный ресурс] // Институт внутренних аудиторов : НП. Режим доступа: http://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/standard/
9. Головичева М.А. Методические основы формирования эффективной системы внутреннего контроля на промышленном предприятии [Текст] : автореф. дисс. ... к.э.н. / М.А. Головичева. – СПб., 2009.
10. Кириченко М. Системы внутреннего контроля. Организационные аспекты построения [Электронный ресурс] / М. Кириченко // Финансовая газета. – 2013. – №11. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
11. Козлов А. и др. Организационные риски [Текст] / А. Козлов, А. Бурковская, Д. Космачев, А. Хмелев // Аналит. банковский ж-л. – 2005. – №8. – С. 76-81.
12. Козырева Н.А. Современные международные требования к организации системы комплаенс-контроля [Электронный ресурс] / Н.А. Козырева // Внутренний контроль в кредитной организации. – 2013. – №2. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
13. Панкратова Л.А. Формирование системы внутреннего аудита в обеспечении развития производственных структур [Текст] : автореф. ... к.э.н. / Л.А. Панкратова. – Орел, 2013.
14. Понимание ключевых бизнес-рисков [Электронный ресурс] / Эрнст и Янг. URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/future_IA_rus/\\$FILE/future_IA_rus.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/future_IA_rus/$FILE/future_IA_rus.pdf).
15. Растамханова Л.Н. Теория, методология и организация систем внутреннего контроля в условиях управленческого консалтинга [Текст] : автореф. дисс. ... д.э.н. – Йошкар-Ола, 2009.
16. Турищева Т.Б. Внутренний контроль и аудит: теория и практика применения в финансово-хозяйственной деятельности организации [Текст] : монография / Т.Б. Турищева. – М. : ИТКОР, 2012. – С. 132.
17. Тысячникова Н.А. Стратегическое планирование в коммерческих банках: концепция, организация, методология [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Н.А. Тысячникова, Ю.Н. Юденков. – М. : КНОРУС ; ЦИПСИР, 2013. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

18. Тысячникова Н.А. Техника проведения риск-ориентированных проверок службой внутреннего контроля [Электронный ресурс] / Н.А. Тысячникова, Ю.Н. Юденков // Внутренний контроль в кредитной организации. – 2012. – №2. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
19. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе [Текст] / М. Хаммер, Дж. Чампи ; пер. с англ. – СПб.: Изд-во СПб. ун-та, 1999. – С. 332.

Ключевые слова

Система внутреннего контроля; процессные технологии; внутренний аудит; методология внутреннего контроля.

Юшкова Светлана Дмитриевна

РЕЦЕНЗИЯ

Статья Юшковой С.Д. посвящена весьма актуальному в настоящее время вопросу – построению системы внутреннего контроля (СВК) в экономических субъектах. В работе справедливо подчеркивается, что приоритет в создании СВК в России принадлежит экономическим субъектам финансового сектора экономики, в частности коммерческим банкам. В этой связи в статье достаточно четко показано, что при построении СВК в организациях нефинансового сектора целесообразно учитывать опыт коммерческих банков. Это важно по ряду причин: во-первых, каждый экономический субъект нефинансового сектора экономики имеет устойчивые связи со структурами финансового сектора и при отношении с ними необходимо знать и учитывать их требования к оценке качества СВК в кредитруемой или обслуживаемой организации; во-вторых, при построении СВК в нефинансовых организациях большое внимание уделяется контролю движения денежных средств и полученных финансовых результатов, что также требует знания менеджмента организации, требований коммерческих банков; в-третьих, при создании СВК необходимо учитывать правовое поле взаимодействия экономического субъекта с партнерами, в т.ч. и по финансовому сектору. В настоящее время во многих крупных корпоративных структурах нефинансового сектора созданы системы внутреннего контроля. Однако, в соответствии со статьей 19 ФЗ-402 «О бухгалтерском учете» СВК должны создать все публичные компании и организации, которые обязаны ежегодно проводить аудит. Министерство финансов Российской Федерации выпустило специальные рекомендации по построению системы внутреннего контроля, предоставив существенную свободу в их формировании с учетом специфики конкретных экономических субъектов. Однако, принципиальные требования, сформулированные в законе, являются обязательными, что и вызвало необходимость формирования новых или совершенствование действующих СВК в организациях нефинансового сектора экономики. В настоящее время в этом направлении ведутся достаточно активные научные дискуссии. Статья Юшковой С.Д. является их продолжением и, следовательно, актуальна.

Автор представила собственный подход к построению и критериям оценки СВК экономического субъекта, подчеркнув, что во всех случаях целесообразно при организации контроля уделить внимание его гармонизации с общей стратегией развития экономического субъекта, учитывать структуру управления объектом и на этой основе оптимизировать структуру СВК. Кроме того, автор активно отстаивает и достаточно подробно аргументирует применение процессного подхода к построению СВК.

Юшкова С.Д. рассматривает развитие СВК как элемент общей стратегии организации и определяет необходимость органически

увязать стратегию развития экономического субъекта с формированием систем контроля, подчеркивая, необходимость усиленного внимания к инновационным процессам, которые разворачиваются в производстве; к инновационным проектам, обеспечивающим реализацию стратегии развития, т.е. к контролю превентивного характера, который должен оценить реальность предлагаемых проектов, их обеспеченность партнерскими связями и согласованность со сложившимися бизнес-процессами организации. Этот аспект контроля автор увязывает с контролем за финансовыми рисками при привлечении заемных финансовых ресурсов, необходимых для инновационного развития производства, и производственными рисками, которые могут быть связаны с невозможностью получения расчетного эффекта в результате неполного использования вновь вводимых процессов (отсутствие заказов или недостаточность партнерского обеспечения) или неполной загрузки основных средств в инновационном или смежных процессах производства.

Подчеркивая преимущество процессного подхода при построении СВК, Юшкова С.Д. отмечает, что в этом случае обеспечивается четкая увязка СВК с системой бюджетирования, и, следовательно, с усилением ответственности руководителей отдельных подразделений за результаты вверенных им бизнес-процессов. При процессном подходе можно также четко определить для каждого бизнес-процесса ключевые показатели эффективности и оценивать возможности их улучшения в условиях сложившегося производственного потенциала. На основе такого подхода реально выявляются диспропорции в производстве и, следовательно, более объективно определяются первоочередные направления капитальных вложений и необходимость развития аутсорсинговых отношений с партнерами.

Отмечая важность выбора рациональной структуры СВК, Юшкова С.Д. четко отмечает необходимость ориентации на сложившуюся организационную структуру управления и на усиление внимания не столько на создание самостоятельных подразделений СВК, сколько на формирование контрольной среды, для чего необходимо включение контрольных функций в регламенты деятельности работников функциональных структур и четкое регулирование взаимоотношений между руководителями смежных линейных структур и с функциональными службами экономического субъекта.

Такой подход к построению СВК обеспечивает его системность и реальный эффект, ориентируясь на конечные результаты деятельности экономического субъекта в целом.

В статье хорошо показана эволюция основных подходов к построению СВК, проанализированы и сопоставлены взгляды отдельных специалистов и на этой основе выработана авторская концепция построения СВК. Основная часть приведенной литературы полностью задействована в процессе аргументации позиций автора. Отмеченное позволяет сделать вывод, что статья по форме и содержанию полностью соответствует требованиям журнала и может быть опубликована.

Мельник М.В. д.э.н., профессор, кафедра «Аудит и контроль», Финансовый университет при Правительстве РФ.