

## ОСОБЕННОСТИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В КРУПНЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОРПОРАЦИЯХ

**Кондрашов Д.Э.**, аспирант кафедры «Аудит и контроль», ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», e-mail: dkondrashov27@gmail.com

*В статье описаны особенности внутреннего контроля в крупных корпорациях с участием государственного капитала, разобраны сходства и различия между ОАО «РЖД» и Госкорпорацией «Росатом».*

**Ключевые слова:** внутренний контроль, ОАО «РЖД», Госкорпорация «Росатом», риски, комплаенс.

### FEATURES OF INTERNAL CONTROL SYSTEMS IN STATE CORPORATION

**Kondrasov D.**, the post-graduate student, Audit and Control chair, FSBEI HE «Financial university under the government of the Russian Federation», e-mail: dkondrashov27@gmail.com

*The article offers analysis of some internal control systems features, gives the differences and similarities between JSC «Russian Railways» and ROSATOM State Atomic Energy Corporation.*

**Keywords:** internal control, COSO, JSC «Russian Railways», ROSATOM State Atomic Energy Corporation, risks, compliance.

В настоящее время в крупных развитых и развивающихся странах в деятельности различных экономических субъектов отмечается тенденция к усилению корпоративного контроля. Интегрированная система внутреннего контроля в широком смысле этого понятия включает методы внутреннего аудита, контрольно-ревизионные функции, элементы системы риск-менеджмента, систему менеджмента качества, а также службу внутреннего контроля, распространенную как вертикально в организационной структуре, так и горизонтально, контролируя все этапы бизнес-процессов в компании. Внутренний контроль – это важная составляющая системы управления, упрощающая путь к достижению целей, поставленных собственниками и, в ряде случаев, позволяющая оптимизировать бизнес-процессы, тем самым увеличивая доходность бизнеса. Эффективность деятельности любой компаний во многом зависит от достоверной и своевременной информации о проводимых операциях, их соответствии законодательным нормам и стратегическим целям собственников, следовательно, грамотно организованной системы внутреннего контроля (СВК). Поле деятельности современных систем контроля — это не столько выявление текущих нарушений, злоупотреблений и проблем бизнеса, сколько прогнозирование и оценка вероятности их появления в будущем и выработка мер по минимизации или предотвращению возможных убытков.

Построение релевантной СВК в корпорациях с участием государственного капитала усложняется на порядок, т.к. такому хозяйствующему субъекту приходится руководствоваться политическими, социальными и другими аспектами жизни общества и государства при составлении своей стратегии и соответственно не всегда учет коммерческого интереса будет приоритетным направлением. В условиях Российской экономики госкорпорациям в первую очередь необходимо учитывать правовой аспект, особенно любопытен тот факт, что отработка практических рекомендаций по внедрению нового законодательства в бизнес среду проходит именно на примерах компаний с долей государственного капитала. Следует обратить внимание на то, что к настоящему времени с понятием внутреннего контроля связано множество действующих нормативных документов – см. список литературы.

Стоит отметить, что несмотря на полный охват законодательного поля в области внутреннего контроля, многие документы носят рекомендательный характер, служа примером лучших практик по организации СВК, но не выдавая перечня рекомендаций по внедрению, реинжинирингу и поддержанию в релевантном состоянии СВК, что в свою очередь не может не сказываться на общем уровне и скорости распространения СВК в России.

Некоторая путаница с датами принятия законов связана с тем, что обязательность внутреннего контроля была внесена поправками в уже существующие нормативные акты.

Отдельно стоит упомянуть следующие законодательные акты:

- Федеральный закон от 07.08.2001 N 115-ФЗ О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма

- Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ противостривии коррупции

Два выше перечисленных закона, полностью соответствуют международным требованиям и разрабатывались с учетом лучших практик. Данные законы направлены на предотвращение мошенничества, снижения уровня коррупции и повышение прозрачности экономической деятельности. Кризис 2008 года показал недостаточность предпринятых шагов по оздоровлению страновых экономик, а точнее не полное или халатное отношение к процессам внутреннего контроля как со стороны государства, так и компаний, что, в конечном счете, привело к масштабным негативным последствиям. Де-факто в полную силу законодательство в области отмывания доходов и коррупции вступает в силу буквально на наших глазах, что показывает низкий уровень проработанности данного вопроса.

Рассмотрим особенности построения внутреннего контроля и структур ОАО «РЖД» и Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом», являющихся одними из лидеров по внедрению и совершенствованию прогрессивных методов хозяйствования. Хотелось бы так же отметить, что, не смотря на публичность этих корпораций, шаблоны годовых отчетов существенно отличаются как по форме представления, так и по содержанию информации, что в целом осложняет анализ и в совокупности создает впечатление некоторой непрозрачности предприятий. Например, ОАО «РЖД» показывает структуру группы процессов аудит и контроль, но технологию аудиторской проверки, методологию и степень интегрированности подразделений их состав и структура остаются в неизвестности. Госкорпорация «Росатом» размещает в свободном доступе регламенты и инструкции для внутренних аудиторов и контролеров, но структура подразделений так же остается неизвестной. Для начала обратим внимание на организационную структуру управления корпораций (согласно годовому отчету), т.к. контроль является пусть и важной, но функцией управления и, соответственно, отражает некоторые существенные особенности структуры компаний:

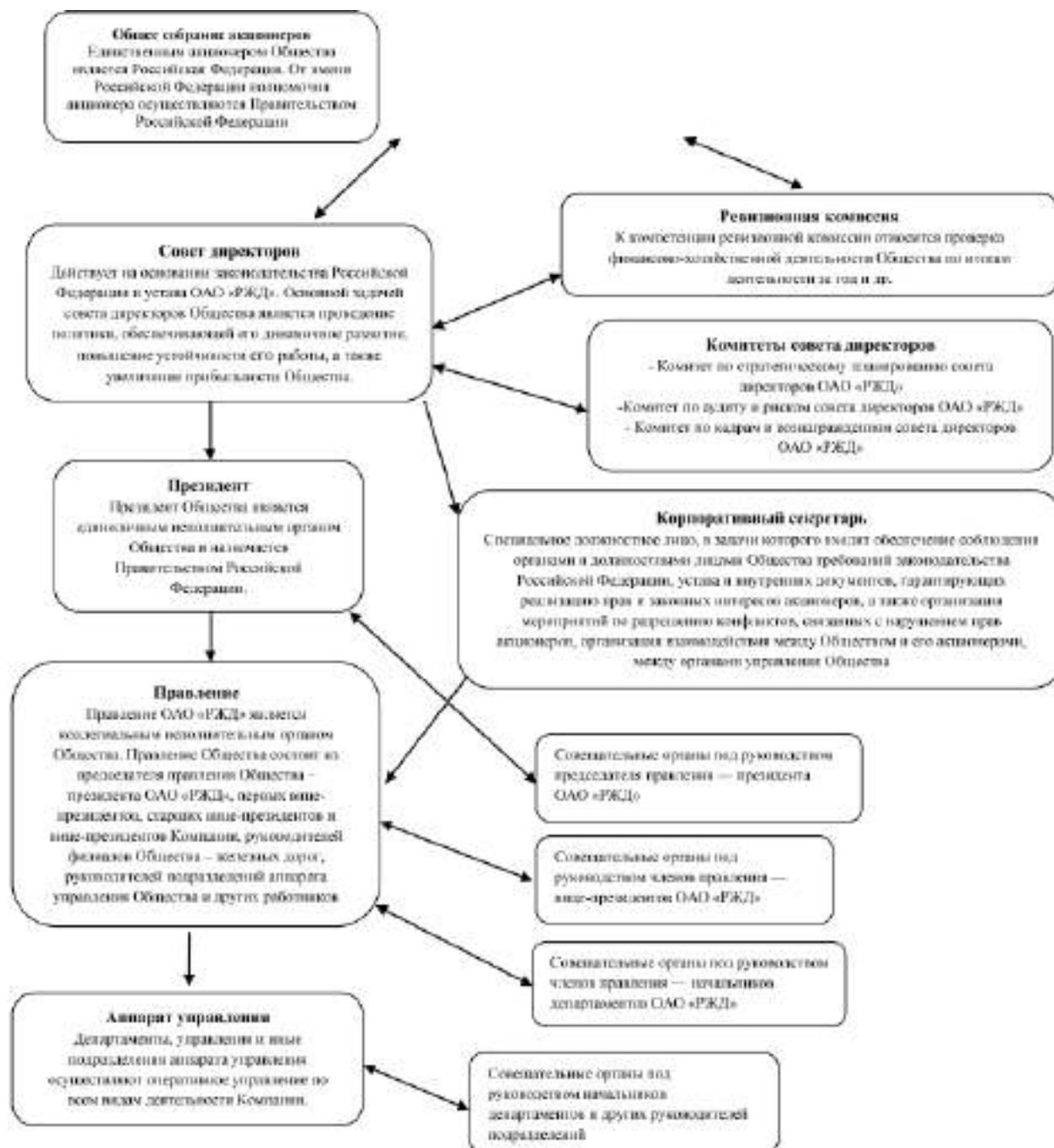
Как можно заметить структуры управления отличаются, но это связано с тем, что принцип отнесения того или иного подразделения к структуре корпоративного управления в годовом отчете различен, вот почему и возникает видимая разница. В сущности, отличий на макроуровне очень мало:

- Разные организационно-правовые формы
- Отсутствие у госкорпорации «Росатом» собрания акционеров

- Отсутствие у ОАО «РЖД» ярко выраженной и выделенной в отдельные структуры Риск-менеджмента

Первой особенностью - данных корпораций является их уникальное положение в отрасли, фактически они монополисты в своем сегменте отрасли и крупнейшие игроки в отрасли, имею-

## Структура управления ОАО «РЖД»



щие государственную поддержку. Для построения СВК важно то, что укрупненно всю деятельность таких корпораций можно разделить на коммерческую и социально-политическую и если с первой группой бизнес-процессов для построения системы контроля все относительно прозрачно и методология с методикой отработаны, то вторая группа налагает как дополнительные проверки расходования бюджетных средств проводимые счетной палатой, так и дополнительную социально-политическую ответственность и обязательства перед законодательством РФ, что существенно повышает репутационные риски, а соответственно СВК в первую очередь ориентируется на процедуры комплаенса.

Вторая особенность - данные компании являются сложно-структурированными вертикально-интегрированными холдингами, состоящими из подразделений с широкой автономией и специализирующихся на определенных видах деятельности, ведущими бизнес не только в России, но и за рубежом. Что в свою очередь требует учитывать не только местное, но и зарубежное законодательство в т.ч. вести учет и отчетность не только по РСБУ но и МСФО с GAAP. Простое решение, прописанное в

уставе по сути требующее копировать структуры СВК среди компаний, входящих в холдинг, в т.ч. дочерних представляется надежным, но вероятно достаточно затратным и в некоторых случаях не эффективным. На рисунке ниже видна примерная структура СВК ОАО «РЖД» к сожалению, в открытом доступе отсутствуют регламенты по проведению контроля или аудита и точная информация о иерархии в системе внутреннего контроля.

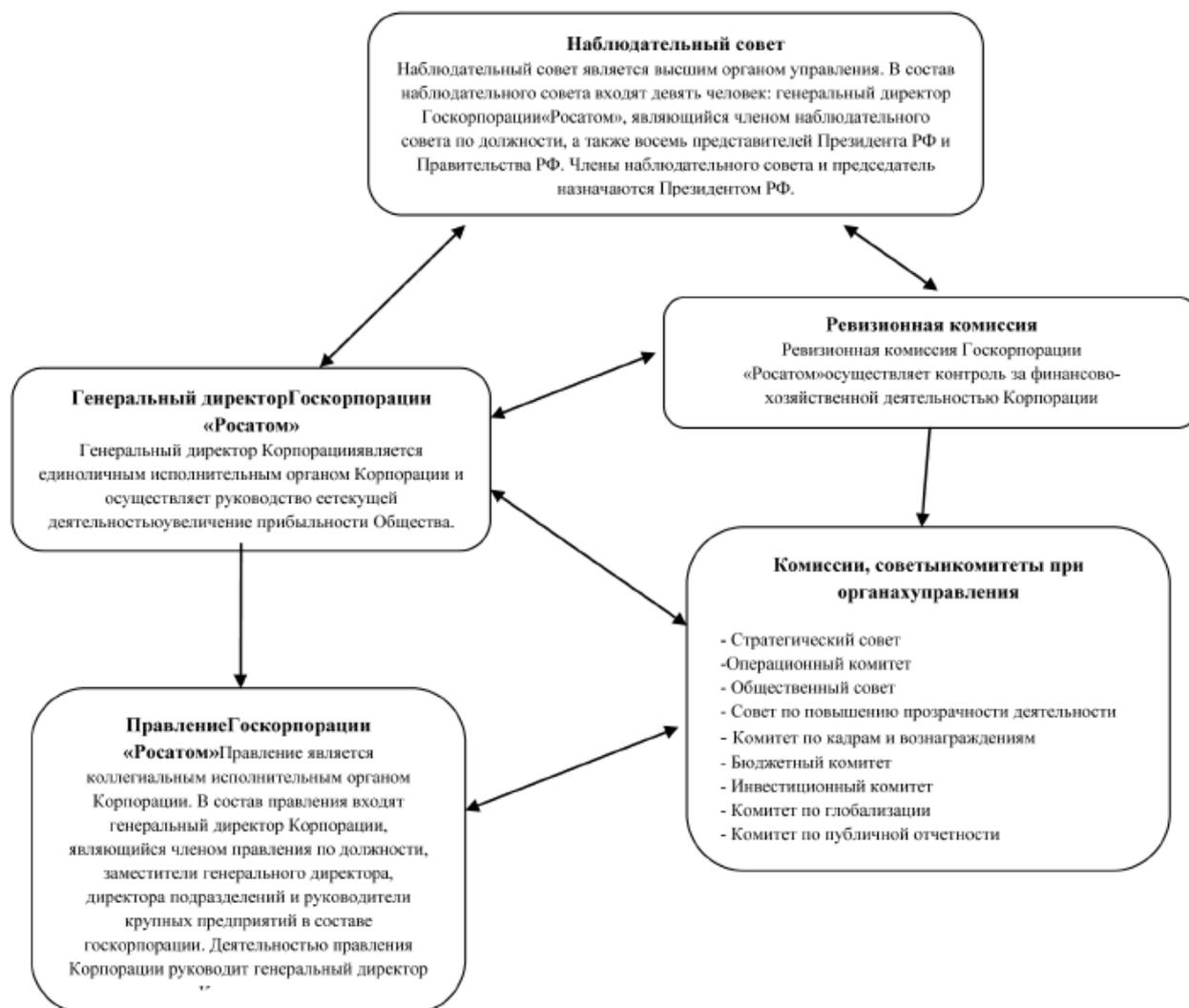
Внутренний контроль в холдинге ОАО «РЖД» осуществляют: ревизионная комиссия, комитет по аудиту и рискам совета директоров ОАО «РЖД», Центр внутреннего аудита «Желдораудит», Центр внутреннего контроля «Желдорконтроль», Центр технического аудита (ЦТА), Центр по организации противодействия коррупции, Инспекция при президенте ОАО «РЖД».

Остановимся несколько подробнее на каждом из выше перечисленных подразделений:

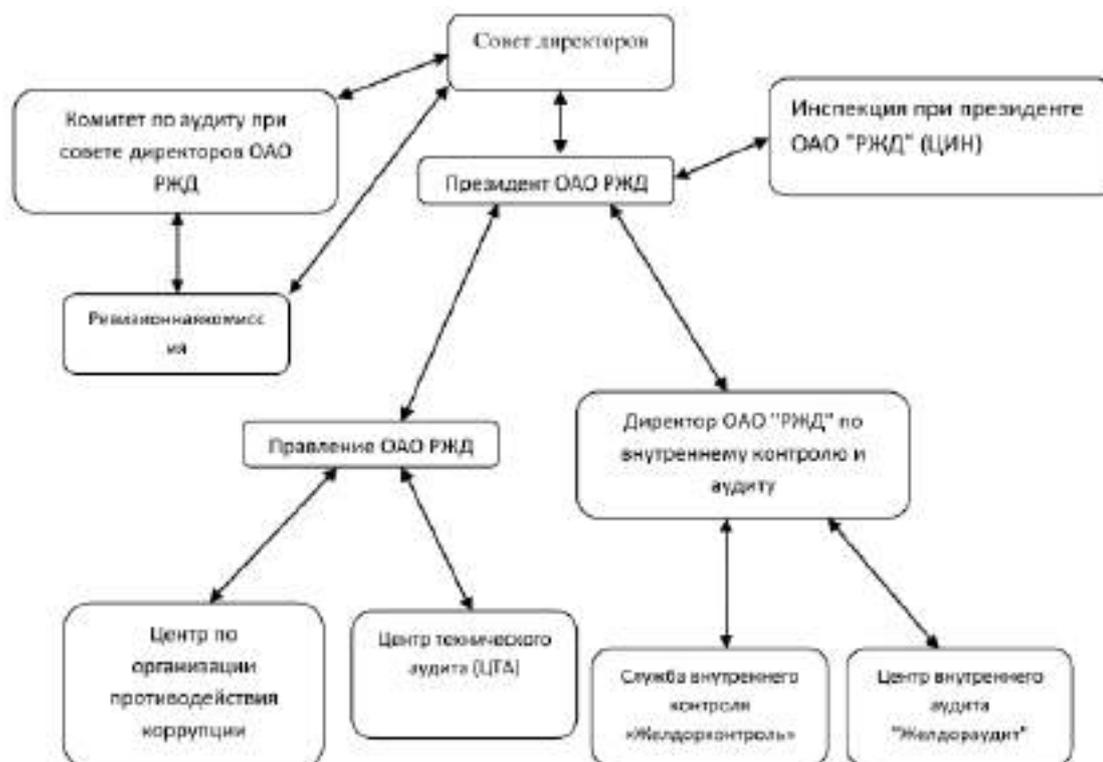
+ **Комитет по аудиту и рискам совета директоров ОАО «РЖД»**

Комитет по аудиту и рискам является высшей инстанцией в СВК компании, как правило комитеты и комиссии при совете

## Органы управления Госкорпорации «Росатом»



## Общая характеристика структур СВК в ОАО РЖД



директоров создают «для углубленной проработки вопросов, входящих в компетенцию совета директоров либо изучаемых советом директоров в порядке контроля деятельности исполнительных органов общества, совет директоров может создавать комитеты и комиссии из числа своих членов, работников общества и привлеченных лиц». Новые стандарты по улучшению качества внутреннего контроля требуют личной вовлеченности совета директоров в процессы внутреннего контроля, создание данного комитета показывает, что ОАО РЖД выделяет процессы внутреннего контроля, как приоритетные и жизненно важные для процветания бизнеса, а также заботится о высоком уровне независимости служб СВК.

**+ Ревизионная комиссия ОАО «РЖД»**

Ревизионная комиссия является контролирующим органом Совета директоров, с правом проводить как полные, так и частичные проверки деятельности компании с целью подтверждения достоверности, полноты и соответствия стратегическим целям отчетности стандартов и нормативов компании, а также совершенствования качества служб СВК. Состав ревизионной комиссии ОАО «РЖД» не входят лица, занимающие должности в органах управления компании или ее сотрудники, что обеспечивает ее независимость.

**+ Центр внутреннего контроля «Желдорконтроль»**

Центр внутреннего контроля «Желдорконтроль» является контролирующим органом правления компании, подотчетный через директора департамента ОАО «РЖД» по внутреннему контролю и аудиту, к функциям центра относятся разработка планов, новых направлений, форм и методов проведения внутреннего аудита и контроля финансово-хозяйственной деятельности в ОАО «РЖД».

**+ Центр внутреннего аудита «Желдораудит»**

Центр внутреннего аудита «Желдораудит» является контролирующим органом правления компании, подотчетный через директора департамента ОАО «РЖД» по внутреннему контролю и аудиту, к функциям центра относятся организация и проведение внутреннего аудита, направленного на повышение эффективности и результативности бизнес-процессов ОАО «РЖД», сохранность активов, соблюдение требований законодательства Российской Федерации и внутренних документов ОАО «РЖД».

**+ Центр технического аудита**

Центр технического аудита является контролирующим органом правления компании, к функциям центра относится обеспечение качества поставляемых на инфраструктуру ОАО «РЖД» технических средств и их составных частей. Проведение аудита систем менеджмента качества, технического аудита, инспекционного и приемочного контроля.

**+ Центр по организации противодействия коррупции**

Центр по организации противодействия коррупции является контролирующим органом правления компании, к функциям центра относится организация противодействия коррупции, организация и координация процессов противодействия коррупции в подразделениях аппарата управления, филиалах, структурных подразделениях, негосударственных учреждениях ОАО «РЖД» и в установленном порядке дочерних обществах ОАО «РЖД».

Как следствие такого большого количества подразделений, занимающихся внутренним контролем СВК корпорации считается одним из самых надежных и эффективных, множественное перекрытие зон ответственности подразделений и интеграция риск-ориентированной модели внутреннего контроля, а также значительные средства, затрачиваемые на унификацию и распространения системы корпоративного управления, позволяют существенно упростить проверку и фактически превратить ее в непрерывный мониторинг.

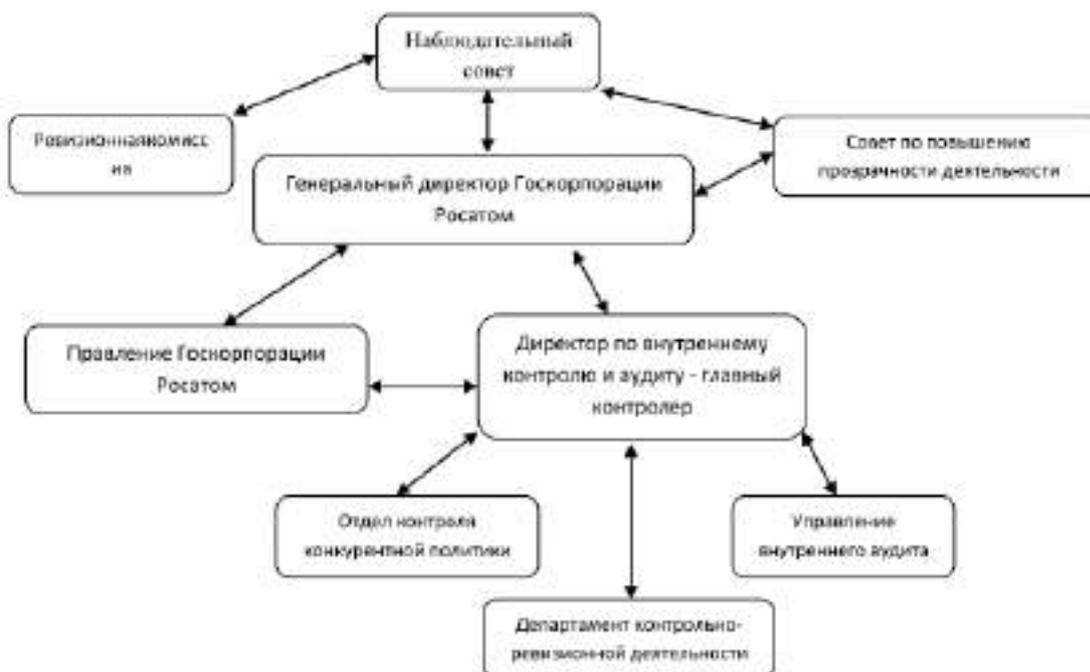
Внутренний контроль в Госкорпорации «Росатом» осуществляют: ревизионная комиссия, совет по повышению прозрачности деятельности, отдел контроля конкурентной политики, департамент контрольно-ревизионной деятельности, управление внутреннего аудита.

Краткая характеристика подразделений СВК госкорпорации:

- Ревизионная комиссия является контролирующим органом Наблюдательного совета корпорации, с правом проводить как полные, так и частичные проверки деятельности корпорации с целью подтверждения достоверности, полноты и соответствия стратегическим целям отчетности стандартов и нормативов компании, а также совершенствования качества служб СВК. Состав ревизионной комиссии не входят лица, занимающие должности в органах управления корпорации или ее сотрудники, что обеспечивает ее независимость. Стоит так же отметить, что положение о ревизионной комиссии за исключением некоторых деталей полностью соответствует таковому в ОАО «РЖД»

- Департамент контрольно-ревизионной деятельности осуществляет контроль соблюдения Корпорацией и ее организациями требований нормативных правовых актов Российской Федерации, решений органов управления Корпорации и локальных и нормативных правовых актов Корпорации и ее организаций, ответственен за повышение показателей финансово-хозяйственной деятельности организаций Корпорации, выявление причин отклонений реальных показателей от плановых значений, скрытых потерь в использовании ресурсов организаций Корпорации и осуществлении контроля надежности, достоверности и полноты финансовой и управленческой отчетности организаций Корпорации.

Общая характеристика структур СВК в Госкорпорации Росатом



· Управление внутреннего аудита ответственно: за повышение релевантности и надежности систем внутреннего контроля и системы управления рисками в Корпорации и ее организациях, за обеспечение контроля над эффективным использованием средств федерального бюджета и собственных средств Корпорации, за осуществление положений политики в области внутреннего контроля в части имеющихся компетенций, за контроль исполнения корректирующих мероприятий в процессе и после их выполнения по итогам контрольных мероприятий, за координацию, планирование и апробацию методологии контрольной деятельности, а так же за обеспечение эффективности управления процессами «Внутренний аудит», «Внутренний государственный финансовый контроль (аудит)» и «Управление координацией, планированием и методологией контрольной деятельности».

К сожалению мировая тенденция к усилению роли контрольных инструментов корпоративного управления редко в полной мере находит отражение в российских компаниях. Создание эффективных систем внутреннего аудита, контроля и управления рисками, отвечающих современным требованиям, является важнейшим элементом управления компанией, одним из необходимых условий обеспечения эффективности экономической деятельности, финансовой устойчивости, повышения инвестиционной привлекательности и динамического развития корпорации.

Опыт ведущих российских корпораций, работающих в связи с состоянием экономики и ряда политических трендов страны в сложных, зачастую кризисных условиях, представляет значительную ценность и может быть успешно адаптирован для малого и среднего бизнеса, который сегодня также переживает нелегкие времена.

#### Литература:

1. <http://rzd.ru/>
2. <http://www.rosatom.ru/>
3. Ст. 19, 5 «Внутренний контроль» Федеральный закон от 6

декабря 2011 года № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»;

4. Перечень терминов и определений, используемых в правилах (стандартах) аудиторской деятельности (одобрен Комиссией по аудиторской деятельности при Президенте РФ 25 декабря 1996 года);

5. П. 41 и п. 42 Правила (стандарта) № 8 (Постановление Правительства РФ от 23 сентября 2002 года № 696 «Об утверждении федеральных правил (стандартов) аудиторской деятельности»);

6. П. 15-18 ст. 38 Федерального закона от 29 ноября 2001 года № 156-ФЗ «Об инвестиционных фондах»;

7. Ст. 10 Федерального закона от 7 февраля 2011 года «7-ФЗ «О клиринге и клиринговой деятельности»;

8. Ст. 9 Федерального закона от 1 декабря 2007 года № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях»;

9. Ст. 85 Федерального закона от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»;

10. Положение ЦБ РФ от 16 декабря 2003 года № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах»;

11. Информационное письмо Минфина РФ от 14 сентября 2012 года «О раскрытии информации о рисках хозяйственной деятельности организации в годовой бухгалтерской отчетности (ПЗ-9/2012)»;

12. П. 16 плана Минфина РФ на 2012-2015 годы по развитию бухгалтерского учета и отчетности в Российской Федерации на основе Международных стандартов финансовой отчетности (утв. приказом Минфина РФ от 30 ноября 2011 года № 440);

13. Распоряжение Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 4 апреля 2002 года № 421/р «О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения»;

14. Ст. 5 Федерального закона от 30 декабря 2008 года № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности».

15. EmployeeOwnership: RevolutionorRipoff

16. <https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/Pages/Practice-Advisories.aspx>