

Сохранение стоимости бизнеса контрольными функциями организации в кризисных условиях.

Сборник научных трудов
по итогам международной
научно-практической конференции
«Декабрьские Дебаты»

Под редакцией
В. П. Суйца,
А. Г. Тереховой



Экономический
факультет
МГУ
имени
М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М. В. Ломоносова
Экономический факультет



**СОХРАНЕНИЕ
СТОИМОСТИ БИЗНЕСА
КОНТРОЛЬНЫМИ ФУНКЦИЯМИ
ОРГАНИЗАЦИИ
В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ**

Сборник статей
по итогам 1-й международной
научно-практической конференции
«Декабрьские дебаты-2015
(ДД-2015)»

Москва
2017

УДК 657.6
ББК 65.053
С689

Редакторы:

Суйц Виктор Паулевич — д.э.н., профессор, заведующий кафедрой учета, анализа, аудита экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова
Терехова Анжелика Георгиевна — к.э.н., аттестованный аудитор, МІСА Int. Dip (Comp), руководитель Комитета взаимодействия контрольных функций при научной школе А. Д. Шеремета экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова; директор проектов ДАКУФИ, ФБК «Грант Торнтон» (Москва, Россия); преподаватель ИДАБ, Финансовый университет при Правительстве РФ

С689 **Сохранение стоимости бизнеса контрольными функциями организации в кризисных условиях.** Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции «Декабрьские дебаты» (1–2 декабря 2015 г. ЭФ МГУ им. М. В. Ломоносова) / Под ред. В. П. Суйца, А. Г. Тереховой. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2017. — 148 с.

ISBN 978-5-906783-55-4

В сборнике представлены некоторые материалы по итогам выступлений, обсуждений и обмена опытом участников «Декабрьских дебатов» 2015 г., организованных кафедрой учета, анализа и аудита ЭФ МГУ, на тему: «Сохранение стоимости бизнеса контрольными функциями организации в кризисных условиях». Материалы данного сборника адресованы практикам, специализирующимся в различных областях деятельности контрольных служб организации в части актуальных вопросов аудита, комплаенса, рисков и контроля (АКРК).

УДК 657.6
ББК 65.053

ISBN 978-5-906783-55-4

© Экономический факультет
МГУ имени М. В. Ломоносова, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО	5
РАЗДЕЛ 1. ТЕКУЩИЕ ОЖИДАНИЯ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА И СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОТ КОНТРОЛЬНЫХ СЛУЖБ КОМПАНИИ В КРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД	6
<i>Данилкина Наталья</i> Внутренний аудит с «человеческим лицом»: конструктивное партнерство между проверяющими и проверяемыми для достижения общего результата	6
<i>Ненадышин Вячеслав, Лозовая Елена</i> Контрольные службы — опыт применения модели COSO	13
<i>Митрович Станислав, Калашиников Максим</i> Как оптимизировать пользу контрольных функций.	24
РАЗДЕЛ 2. МАТЕРИАЛЫ ПО ИТОГАМ КРУГЛОГО СТОЛА «КАК ОПТИМИЗИРОВАТЬ ПОЛЬЗУ КОНТРОЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ ДЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, СЕО, СФО И ГЛАВНОГО БУХГАЛТЕРА ОРГАНИЗАЦИИ: ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ И ИДЕАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ДЛЯ БИЗНЕСА»	35
<i>Емельянова Светлана</i> Как оптимизировать пользу контрольных функций для главного бухгалтера организации	35
<i>Митрович Станислав</i> Симбиоз инструментов контроля и результатов корпоративного управления	40
РАЗДЕЛ 3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНТРОЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ	46
<i>Кенигсберг Роман</i> Контроль стабильности: почему промышленным гигантам не нужен склад, но их поставщикам не прожить без плана обеспечения непрерывности деятельности?	46
<i>Шепитько Александр</i> Технологии ИТ-аудита для внутреннего контроля и анализа данных в других подразделениях	64
РАЗДЕЛ 4. СИНЕРГИЯ УСПЕХА КОМПАНИИ ПРИ РАЦИОНАЛЬНОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ ФУНКЦИЙ АУДИТА, КОНТРОЛЯ, КОМПЛАЕНСА И РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА	68
<i>Козырева Надежда</i> Как сохранить стоимость бизнеса, «не отказываясь от творчества»: организация системы управления комплаенс-рисками в рамках трех линий защиты	68
<i>Клячков Анатолий, Терехова Анжелика</i> Методика самооценки полноты внедрения антикоррупционных процедур контрольными подразделениями промышленных предприятий	79

<i>Ходоровский Александр, Пехтерев Антон</i> Соблюдение антикоррупционных требований как фактор повышения эффективности бизнеса	91
РАЗДЕЛ 5. МАТЕРИАЛЫ ПО ИТОГАМ ОБМЕНА ОПЫТОМ И КОЛЛЕКТИВНЫХ ДЕБАТОВ ПО АКТУАЛЬНЫМ ПРАКТИЧЕСКИМ ВОПРОСАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНТРОЛЬНЫХ СЛУЖБ (ФОРМАТ «МИРОВОГО КАФЕ»)	99
<i>Якорев Анатолий</i> Целевые изменения стандартного функционала контрольных служб в условиях турбулентности	99
<i>Должников Максим</i> Как контрольным функциям правильно «продать» свои услуги бизнесу, собственникам, соблюдая интересы всех ключевых стейкхолдеров	105
<i>Клячков Анатолий</i> Опыт построения системы управления коррупционными рисками	113
РАЗДЕЛ 6. ЗАОЧНЫЕ ДОКЛАДЫ	115
<i>Чая Владимир</i> Основы развития контроля качества аудиторской деятельности: проблемы и некоторые решения	115
<i>Ульянова Наталья</i> Сохранение стоимости компании как одна из функций учетной системы.	120
<i>Денисова Анна, Денисов Дамир</i> Проектирование аудита бизнес-процессов как базовой функции контроля в системе управления стоимостью бизнеса в условиях кризиса	125
<i>Чебунина Ольга</i> Сохранение стоимости бизнеса контрольными функциями организации в кризис	131
<i>Васильев Александр</i> Некоторые критерии оценки стоимости бизнеса для формирования мероприятий по его сохранению	137
РАЗДЕЛ 7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	142
<i>Терехова Анжелика</i> Адаптация деятельности контрольных служб организации в условиях турбулентности: взгляд через призму итогов «Декабрьских дебатов-2015».	142

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Уважаемый читатель!

Замысел новой конференции, положившей традицию ее проведения кафедрой учета, анализа и аудита в декабре 2015 г. на экономическом факультете МГУ в формате «Декабрьских дебатов», состоял в том, чтобы практики и научные мужи попытались приблизиться к ответу на вопрос:

«Как увеличить роль контрольных служб организации в процессе сохранения стоимости бизнеса в условиях текущей фазы кризисной волны?»

В сборнике представлены некоторые материалы по итогам выступлений, обсуждений и обмена опытом участниками «Декабрьских дебатов-2015». Актуальность предлагаемых материалов обусловлена высокой профессиональной подготовкой и накопленным практическим опытом авторов, занимающих в крупных отечественных и иностранных компаниях должности высшего эшелона, и их ориентацией на запросы современного рынка.

Ввиду своей оригинальности многие из предложенных авторами подходов и методов обладают научной новизной и практической значимостью. Особенностью предлагаемых материалов является их приверженность сформированному по итогам конференции «Декабрьские дебаты-2015» подходу, ставшему впоследствии лозунгом «Декабрьских дебатов» ЭФ МГУ: «За практичность науки и научность практики!»

Сборник может быть применен в рамках учебных и спецкурсов для бакалавров и магистрантов, а также в части научной работы аспирантов и докторантов. Материалы данного сборника адресованы практикам, специализирующимся в различных областях деятельности контрольных служб организации в части актуальных вопросов аудита, комплаенса, рисков и контроля (АКРК).

РАЗДЕЛ 1

ТЕКУЩИЕ ОЖИДАНИЯ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА И СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОТ КОНТРОЛЬНЫХ СЛУЖБ КОМПАНИИ В КРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ С «ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ЛИЦОМ»: КОНСТРУКТИВНОЕ ПАРТНЕРСТВО МЕЖДУ ПРОВЕРЯЮЩИМИ И ПРОВЕРЯЕМЫМИ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ОБЩЕГО РЕЗУЛЬТАТА

Данилкина Наталья

региональный руководитель внутреннего аудита
«Сосьете Женераль»
(г. Москва, Россия)

Аудиторская функция играет особую роль в сохранении и приумножении стоимости компании. Находясь на третьей линии защиты и не участвуя в текущей деятельности организации, внутренний аудит призван помочь совету директоров, собственникам и руководству оценить свое соответствие выбранной бизнес-стратегии при оптимальном соблюдении требований внешних контролирующих органов и адекватной реакции на вызовы конкурентов в условиях волатильности рынков. В данной публикации рассмотрены некоторые из аспектов, которые успешно используются в практике и способствуют процессу построения конструктивного партнерства между проверяющими и проверяемыми для достижения общего результата деятельности крупной международной финансовой группы.

Ключевые слова: риск-ориентированный подход, база для экспертных суждений, планирование и оценка результатов проверок, цель аудита, оценка эффективности бизнеса, отчеты о результатах проверки, КРІ деятельности аудиторов, плановые/неплановые/специальные проверки, институт наставничества.

Весь мой профессиональный опыт связан с внутренним аудитом: восемь лет работы в США в отрасли внутреннего аудита (ВА) амери-

канских инвестиционных банков и семь лет в России, среди которых руководство функцией ВА в «Ренессанс Капитале», продвижение профессии ВА посредством работы во внешнем консалтинге в компании PwC в качестве лидера практики внутреннего аудита, а в последние годы в должности регионального руководителя внутреннего аудита финансовой группы Societe Generale в части ее российского бизнеса. В рамках «Декабрьских дебатов» мне хотелось бы поделиться с вами одной из успешных практик, которую нам удалось реализовать на базе команды ВА Росбанка, входящего в состав данной финансовой группы.

Начну с имиджа ВА. Кто же тот самый аудитор, которого вроде бы так боятся? Существует миф, что аудитор выполняет роль полицейского, является врагом и вообще занудой по характеру. Уважаемая публика, хочу заверить вас, что мы, как и все люди, отличаемся друг от друга по характеру, но в целом этот имидж ошибочный.

В течение 2014–2015 гг. мы активно занимались построением команды. Это может показаться нестандартным, но наши основные требования к кандидатам сводились не столько к многолетнему банковскому опыту в сфере ВА, сколько к наличию здравого смысла, хорошо развитому аналитическому мышлению, умению схватывать и структурировать информацию «на лету», сильным коммуникационным навыкам, ну и конечно, к вниманию к деталям.

Не секрет, что в некоторых организациях служба ВА является чем-то искусственно выстроенным в целях удовлетворения требования регулятора о ее наличии. Хотя такой подход существует, на мой взгляд, он не приносит возможной синергии между департаментом ВА (ДВА) и руководством/владельцами компании. Для успешного сотрудничества руководству организации и ДВА необходимо понимать, что:

- ВА не самоцель, а помощник в достижении бизнес-целей каждого проверяемого подразделения в частности и общих целей компании в целом;
- проверки ВА — это «прививки», которые процедурно не всегда приятно получать, но которые помогают проверяемым подразделениям увидеть свои «болезни» и вылечить их, до того как рождающиеся «вирусы» разрушили бизнес-процессы;
- ВА стимулирует проверяемые подразделения меняться к лучшему в ходе исполнения аудиторских рекомендаций;
- ВА — это инструментарий совета директоров и собственников, позволяющий им видеть реальную ситуацию в компании.

Считаю, что в Росбанке установлены именно такие отношения между ДВА и руководством. Наша аудиторская команда насчитывает около 70 человек. Мы практикуем внутренний аудит с «человеческим лицом», заточенный на увеличение ценности компании. Рассмотрим, из чего состоит партнерский образ ДВА, транслируемый как позиция

высшего руководства и совета директоров группы Societe Generale на все ее бизнес-единицы в России. Как вы увидите далее, ключ к успеху зиждется на шести столпах (использование риск-ориентированного подхода, правильное определение причины проблемы, фокус на эффективность бизнес-процессов, короткие и понятные отчеты, правильно смоделированные КРІ аудиторов и гибкий план аудиторских проверок). Итак, приступим...

1. Все проверки основаны на применении риск-ориентированного подхода, в рамках которого:

- проводится ежегодная оценка рисков по всей деятельности банка с обсуждением каждого риска с владельцами рисков, в результате чего карта рисков формируется как сверху вниз, так и снизу вверх:
 - я как руководитель ВА встречаюсь с руководителями банков (СЕО), топ-менеджментом и представителями совета директоров;
 - ключевые сотрудники ДВА взаимодействуют с руководителями среднего звена;
- при формировании ежегодного плана проверок учитывается:
 - сформированная карта рисков;
 - пожелания совета директоров, СЕО, топ-менеджмента и менеджмента среднего звена;
 - фактические операционные потери;
 - результаты самооценки эффективности контроля, проведенные владельцами контроля согласно внутренней процедуре Росбанка;
 - общая оценка контрольной среды. Почеркну, что этому в финансовой группе уделяется много внимания на самом высоком уровне, включая руководителей группы Societe Generale и Росбанка;
- устанавливается плотное взаимодействие между ДВА и Комитетом по аудиту Росбанка. Например, ДВА информирует комитет о наиболее значимых нарушениях, выявленных во время проверок, а также о статусе выполнения мероприятий по устранению нарушений. В случае просрочки исполнения мероприятий лицом, ответственное за их своевременное внедрение, может быть приглашено на заседание Комитета по аудиту с целью отчитаться о проделанной работе и причинах задержки.

2. Для аудита с «человеческим лицом» важно не найти виновника, а правильно увидеть за «симптомами» проблемы ее реальную причину и помочь собственнику процесса устранить ее. Так, например, при проверке филиала или отделения аудиторы производят глубокий анализ причин обнаруженных нарушений/недостатков процесса по всей це-

почке вплоть до процессов головного офиса, чтобы разобраться в источнике проблемы (в настройках/технологиях/установках головного офиса или локальных причинах).

3. Как это ни удивительно слышать, по итогам аудиторской проверки контроля может стать меньше. К примеру, если проанализировав процесс, мы видим наличие двойного/тройного контроля, в некоторых случаях такое дублирование может быть признано излишним. В результате оптимизация контроля в одном процессе освобождает ресурсы для участков, где наблюдается дефицит контроля. Очевидно, что такой подход позволяет проверяемым подразделениям напрямую осознавать пользу самих проверок.

4. По итогам проверки составляется лаконичный, прозрачный и всем понятный отчет. Аналогичный отчет двухлетней давности достигал в Росбанке 130 страниц, сейчас его стандартный размер — не более 25 страниц. Понятность и прозрачность отчета достигаются длительными тренировками и многоуровневыми проверками предложенных версий отчетов. Главное при написании отчета — это наличие четко выверенной фактуры, концентрация на причине проблемы и понимание, кто же является его читателем (руководство, владельцы, непосредственные проверяемые, регулятор и т.д.). Такие стандарты, конечно, могут продлевать общий срок выпуска самого отчета, однако обеспечивают отсутствие «сюрпризов» на финишной прямой и способствуют выстраиванию диалога с проверяемыми, нацеленного на разработку предложений по устранению выявленных недостатков.

5. Большое значение для формирования аудита «с человеческим лицом» имеют подходы к оценке аудиторской команды, практикуемые в Росбанке. В зависимости от уровня все сотрудники ДВА имеют свои КРІ, что коррелирует с общебанковским подходом к оценке персонала. Оценка команды ДВА мы проводим путем недавно внедренного института наставничества, одной из задач которого является помощь младшим коллегам в распознавании своих зон развития и дальнейшей работе над ними. Я же сама непосредственно оцениваю деятельность своих прямых подчиненных, начальников управлений, ну и конечно, утверждаю финальную оценку каждого сотрудника ДВА.

Сразу оговорюсь, что в состав КРІ ДВА Росбанка намеренно не был включен такой показатель, как «количество наблюдений» в рамках каждой проверки. На мой взгляд, КРІ такого рода стимулирует аудиторов в целях достижения хороших личных показателей искусственно «разбивать» наблюдения на более мелкие, фокусироваться на несущественных проблемах и сводить «на нет» риск-ориентированный подход.

Аналогично сомнительным, на мой взгляд, является КРІ, нацеленный на определение денежной выгоды, появившейся у организации

после внедрения аудиторских рекомендаций. На сегодняшний день отсутствует четкий инструментарий, позволяющий объективно измерить данный КРІ, в то время как мы считаем это обязательным условием. КРІ сотрудников ДВА основаны на хорошо измеряемых и объективно понятных параметрах, таких как:

- соблюдение сроков по выставлению целей проверки (в начале проверки, при ее детальном планировании);
- своевременная сдача отчета;
- соблюдение сроков по оценке полноты достижения поставленных ранее целей проверки (в конце проверки);
- количество переработок отчета и т.д.

Меня же как руководителя внутреннего аудита во всех российских бизнес-единицах группы оценивает мое функциональное руководство в Париже и председатель правления Росбанка (административный руководитель).

6. В Росбанке практикуется гибкий план аудиторских проверок за счет соотношения проверок трех видов:

- плановые проверки составляют около 65% от общего числа проверок;
- специальные проверки, которые проводятся либо по запросу председателя правления, либо инициированы самим ДВА на основе сигналов о наличии серьезных злоупотреблений (например, вскрытии случаев мошенничества);
- внеплановые проверки, инициированные ДВА в случае наличия признаков повышенного уровня рисков, при том что эти риски не покрываются плановыми проверками на год.

Важно отметить, что список плановых проверок держится в тайне от проверяемых подразделений, но проходит этап согласования с председателем правления Росбанка и Комитетом по аудиту. В этом смысле все проверки являются «аудит-сюрпризами» для проверяемых подразделений, заранее не проинформированных ни о перечне проверок, ни о времени их проведения.

Резюмируя вышесказанное, подчеркну, что аудиторская функция играет особую роль в сохранении и приумножении стоимости компании. Находясь на третьей линии защиты и не участвуя в текущей деятельности организации, внутренний аудит призван помочь совету директоров, собственникам и руководству оценить свое соответствие выбранной бизнес-стратегии при оптимальном соблюдении требований внешних контролирующих органов и адекватной реакции на вызовы конкурентов в условиях волатильности рынков.

В нашей организации в части функции внутреннего аудита с «человеческим лицом» этому способствуют следующие моменты:

1. Риск-ориентированный подход как объективная, независимая база для экспертных суждений, планирования проверок и оценки их результатов.
2. Цель аудита не найти виновника, а обнаружить причину и решить проблему.
3. Оценка бизнес-процесса с точки зрения его эффективности и вынесение предложений по его оптимизации.
4. Лаконичные, прозрачные и понятные отчеты о результатах проверки.
5. Четко выстроенные, релевантные и хорошо измеримые КРІ для команды ДВА.
6. Гибкий план проверок, где есть место внеплановым и специальным проверкам наряду с плановыми аудитами, для мобильного реагирования на возникающие риски.

Уважаемые коллеги, хочу пожелать вам удачи на поприще выстраивания сильной функции внутреннего аудита, и не забывайте, что ключ к успеху — это никаких сюрпризов и общение, общение и еще раз общение!

Литература

1. *Ненадышин В. А., Лозовая Е. А.* Контрольные службы на службе? Опыт применения модели COSO // Аудит. — 2016. — № 1.
2. *Роберт Э. Миттельштадт-мл.* Окажется ли Ваша следующая ошибка роковой? Как избежать цепи ошибок, губительных для вашей компании. — М.: Олимп-Бизнес, 2012.
3. *Шихвердиев А. П.* Внутренний контроль и управление рисками в системе корпоративного управления // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — 2012.
4. Control Objectives for Information and Related Technology — COBIT 1996. Retrieved from the ISACA: <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Documents/COBIT4.pdf>
5. *Colbert J. L., Bowen P. L.* Comparison of Internal Controls: COBIT, SAC, COSO and SAS 55/78 // Audit and Control Journal. — 1996. — № IV. — 26–35.
6. The COSO Financial Controls Framework 1992. Retrieved from the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's Internal Control: http://www.sox-online.com/coso_cobit_coso_framework.html
7. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). Web site: <http://ru.ifac.org/IAASB/>
8. Internal Audit in Banks and the Supervisor's Relationship with Auditors (BCBS 84, 2001). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs84.htm>
9. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk (BCBS 96, 2003, 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>

10. Systems Auditability and Control Report (SAC 1994). The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Price Waterhouse (Firm).
11. *Wiela J.* (2009) Внутренний аудит: уйти или остаться? // FCCA. Translation retrieved from: <http://www.audit-it.ru/articles/audit/a104/197071.html>

Nataliya Danilkina

Regional internal audit key manager
Societe Generale
(Moscow, Russia)

Audit function plays a special role in the preservation and enhancement of the value of the company. Being on the third line of Defense, and not participating in the Organization's ongoing activities, internal audit is designed to assist the Board of Directors, owners and management to assess their compliance with the selected business strategy and optimum requirements of external controlling bodies and adequate response to the challenges of competitors in the face of volatility. This publication discusses some of the aspects that have been successfully used in practice and contribute to the process of building a constructive partnership between the inspection and verified to achieve a common result of the activities of the major international financial groups.

Key words: the risk-oriented approach, the base for expert judgments, evaluating test results, the aim of the audit, evaluation of business efficiency.

КОНТРОЛЬНЫЕ СЛУЖБЫ — ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ МОДЕЛИ COSO

Ненадьшин Вячеслав

к.э.н., доцент,
Московский городской педагогический университет,
общеуниверситетская кафедра социологии,
политологии и экономики
(г. Москва, Россия)

Лозовая Елена

к.э.н., член Комитета взаимодействия
контрольных функций при научной школе
А. Д. Шеремета, ЭФ МГУ,
экс-председатель правления ОАО «Сведбанк»
(г. Москва, Россия)

В статье детально описан реальный пример практического внедрения требований COSO при реализации проекта добровольной ликвидации ОАО «Сведбанк», где принципы международной материнской компании были полностью соблюдены и получен запланированный результат, несмотря на все потенциальные риски, характерные для данного процесса в условиях российской действительности.

Ключевые слова: COSO, добровольная ликвидации, внутренний аудит, внутренний контроль, контрольные процедуры, система управления рисками, корпоративная культура.

*Мы славны не тем, что никогда не падаем,
а тем, что встаем всякий раз, когда это случилось.*

Конфуций

Модель Комитета спонсорских организаций комиссии Тредвея (COSO) 2004 г. (см. рис. 1) активно использовалась «Сведбанк групп» как для структурирования процессов внутреннего аудита и внутреннего контроля, так и для синхронизации контрольных процедур с системой управления рисками.

Некоторые аспекты применения модели COSO 2004 г. («Концептуальные основы управления рисками организаций») в процессе деятельности ОАО «Сведбанк» (Россия) уже были раскрыты в нашей статье «Контрольные службы на службе? Опыт применения модели COSO» в журнале «Аудит» № 1, 2016 г. В данной статье остановимся на новых моментах внедрения этой модели.



Рис. 1. Модель COSO ERM

Использование контрольных служб и подразделений по управлению рисками в качестве инструментов для достижения целей бизнеса предполагает в первую очередь эффективное целеполагание организации. Особенно важно структурировать стратегические цели в международной корпорации: увязать миссию компании со страновыми особенностями и поддержать операционными целями с учетом нормативных/законодательных различий территорий. Основой процесса формулирования и достижения целей является корпоративная культура в целом и комплаенс-функция как ее составная часть, которые через установленные стандарты поведения, элементы корпоративной идентификации позволяют интегрировать сотрудников с различными культурными традициями в единое целое, при этом помогая избежать в деятельности компании теневой составляющей и сохраняя высокую степень управляемости.

Принципы корпоративной культуры во многом помогли сотрудникам ОАО «Сведбанк» (Россия) выполнить решение совета директоров — трансформировать бизнес-модель из универсальной в корпоративную с акцентом на клиентов скандинавских рынков, несмотря на серьезный демотивационный вектор изменений — трудно найти менеджера, который позитивно относится к задаче «сжимания» бизнеса, в нашем же случае нужно было отказаться от бурно развивающегося розничного направления. Однако успешно справились, даже название новой модели было определено как свежий банк — FRESH.

Цели, структура контрольных служб, степень их свободы в компании, активность и вовлеченность в бизнес также определяются исходя из стратегии компании и ее корпоративной культуры. Для продуктив-

ного функционирования необходимо обеспечивать динамическое взаимодействие всех структурных подразделений, участвующих в управлении рисками и контроле. Для этого рассмотрим, как структурированы взаимосвязи между компонентами модели COSO (рис. 1).

Указанный процесс, по нашему мнению, может быть представлен в виде цикла следующим образом (рис. 2).

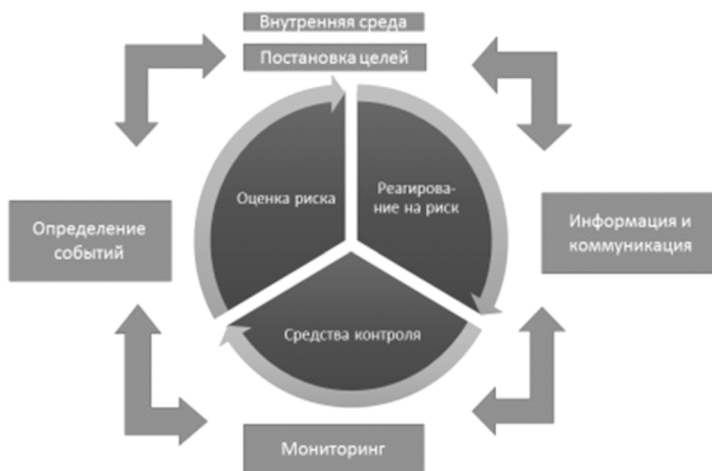


Рис. 2

Внутренняя среда — выражение корпоративной культуры — задает направление процессам **постановки целей, мониторинга, информации и коммуникации**, а также формирует основные характеристики «ядра» — системы управления рисками — **оценки риска и реагирования на риск** с использованием установленных **средств контроля**. Уровень надежности внутренней среды влияет на эффективность организации трех линий защиты: 1-й линии — бизнес-подразделений и подразделений поддержки на основе принятой философии управления рисками и риск-аппетита, ответственности персонала; 2-й — интегрированной системы активного риск-менеджмента и 3-й линии защиты — внутреннего аудита, осуществляющего оценку и мониторинг эффективности 1-й и 2-й линий защиты и разработку рекомендаций.

Высокая изменчивость внешней среды сегодня требует особого внимания к организации обмена **информацией и коммуникации**. Основная задача — фиксация и передача данных в форме, объеме и в сроки, позволяющие сотрудникам качественно выполнять свои функциональные обязанности. Правильно выстроенный процесс сбора информации и эффективный обмен ей как по вертикали, так и по горизонтали — база для качественного контроля и управления. Системная, своевременная,

достоверная, непрерывная, измеримая и контролируемая информация обеспечивает коммуникации и взаимосвязи всех компонент (рис. 2), предопределяет возможности самокорректировки, своеобразного скоринга всей деятельности организации.

Процессы мониторинга, информирования и коммуникаций в Сведбанке были четко структурированы. Так, информация по финансовым рискам подавалась казначейством ОАО «Сведбанк» подразделению рыночного риска группы ежедневно в виде отчетов по валютному, процентному риску, риску ликвидности, еженедельно представлялись рабочие лимиты на межбанковском рынке и заключенные сделки. Отчеты по соответствующим рискам ежеквартально представлялись совету директоров. По каждому виду риска существовала автоматизированная модель сбора информации и элементов реагирования в случае нарушений и сбоев. Например, при обнаружении попытки нарушения лимита при сделке система выдавала предупреждающие информационные указания.

Рассмотрим пример практического внедрения требований COSO при реализации проекта добровольной ликвидации ОАО «Сведбанк», где принципы международной материнской компании были полностью соблюдены и получен запланированный результат, несмотря на все потенциальные риски, характерные для данного процесса в условиях российской действительности.

Параметры проекта добровольной ликвидации в соответствии с корпоративной культурой «Сведбанк групп» были определены следующим образом:

1. Стратегическая цель проекта — постепенное снижение объемов бизнеса с последующей добровольной ликвидацией.
2. Принципы проекта:
 - 2.1. Отношения с клиентами — ценный актив, поддержка клиентов и активный диалог — основа для корректного завершения взаимодействия.
 - 2.2. Персонал — важнейший фактор успеха — для планирования ресурсов проекта формируем программу вознаграждений.
 - 2.3. Активное взаимодействие с регулятором для проработки деталей в соответствии с законодательством и безопасного мягкого процесса ликвидации в запланированные сроки.
 - 2.4. Работающий кредитный портфель находится на балансе банка максимально долго — для финансового обеспечения процесса ликвидации.
3. Основные направления-события проекта в разрезе бизнес-направлений:
 - а) приведение банка к организованному моноофису;
 - б) реформирование кредитного портфеля;
 - с) завершение взаимодействия с клиентами;

- d) завершение участия во всех профессиональных сообществах, в том числе в платежных системах, юридическая процедура ликвидации.

Для каждого направления сформирован план мероприятий с указанием сроков и контрольных точек. Рассмотрим подробнее реализацию некоторых из запланированных направлений-событий реализации проекта добровольной ликвидации.

Организация банка в качестве моноофиса. Данное направление было разбито на две ключевые задачи:

1. Закрытие филиала в Санкт-Петербурге.
2. Трансформация инфраструктуры информационно-коммуникационных технологий (ИТ).

В качестве основных мероприятий по этому филиалу в части его закрытия было определено следующее:

1. Завершение обслуживания клиентов с закрытием/переводом счетов.
2. Расторжение коммерческих договоров.
3. Юридическая процедура закрытия филиала.
4. Этапы передачи остающихся функций в московский офис.
5. Административно-хозяйственная процедура закрытия:
 - a) передача документов,
 - b) архивирование,
 - c) формирование регламентов ответов на запросы государственных органов и регулятора и т.д.

В части трансформации ИТ сложность приведения инфраструктуры к моноофису исходила в первую очередь из необходимости соблюдения требования дуального размещения баз данных для всех подразделений «Сведбанк групп». Необходимо было определить дату отключения резервного дата-центра и перехода только на внутренние ресурсы. При этом должен был соблюдаться баланс рисков и затрат (при управлении рисками эту дилемму приходится решать довольно часто): минимизируя риски проекта — увеличиваем расходы на содержание профессионального дата-центра, с одной стороны, если уменьшаем затраты проекта и перестаем поддерживать резервные базы данных, увеличиваем риски, с другой, — можем, например, оказаться в непростой ситуации реализации риска невозможности восстановления данных в случае выхода из строя внутренней серверной.

Задача оптимизации затрат и рисков в ИТ-трансформации была решена с помощью разработки новой архитектуры в простой и компактной форме, использованной в дальнейшем для обслуживания лизинговой компании и компании по управлению активами.

Дата миграции всех сервисов в моноофис была определена с участием специалистов группы и совета директоров банка. Ими также в результате долгих дискуссий на период около шести месяцев риск

невозможности восстановления данных был принят в режиме активного управления.

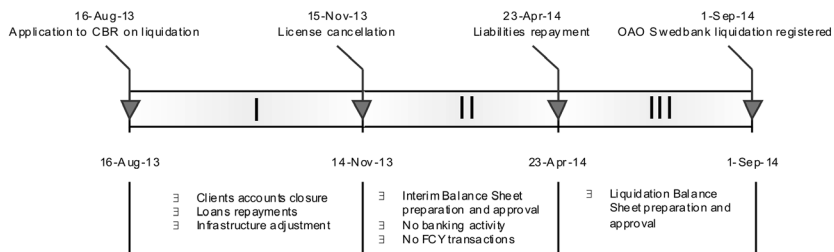
Задача по сохранению доступа к данным по операциям банка для регулятора, налоговых и других государственных органов уже после аннулирования лицензии на совершение банковских операций была решена путем электронного архивирования этих данных на внешних носителях.

Направление **реформирования кредитного портфеля** распалось на две задачи в зависимости от качества кредитов:

1. Продажа кредитов со средней и высокой вероятностью дефолта.
2. Сопровождение рабочих кредитов до погашения либо перевода на баланс дочерней компании.

В первом случае формировался список банков-партнеров, определялся план работы с заемщиками и потенциальными покупателями, ценовая политика. Все процедуры утверждались на комитете по активам. Во втором — взаимодействие с «рабочими» заемщиками проходило в соответствии с внутренними нормативными документами «Сведбанк групп» — постоянные контакты, страхование, регулярная проверка и оценка залогов и т.д.

Юридическая процедура строго регламентирована законодательством и по мероприятиям, и по срокам. Основные этапы процесса добровольной ликвидации после принятия решения о ней представлены в схеме и таблице на рис. 3.



2013.08.08	Уведомление ЦБ РФ и налоговых органов
2013.11.14	Возврат лицензии на осуществление банковской деятельности
2013.11.15	Назначение ликвидационной комиссии
2013.11.22–2014.02.19	Период представлений требований кредиторов
2014.04.14	Одобрение промежуточного ликвидационного баланса
2014.04.24	Удовлетворение требований кредиторов
2014.07.01	Одобрение ликвидационного баланса
2014.08.01	Отчет Ликвидационной комиссии о результатах в ЦБ РФ
2014.09.14	Регистрация ликвидации ОАО «Сведбанк»

Рис.3. Прогноз/Forecast — схема. Факт — таблица

Мы уже затрагивали вопрос рисков, управление которыми является необходимой составляющей управления проектом в целом. Внутренние нормативные документы «Сведбанк групп» требовали определить все категории рисков в следующих областях: юридическая поддержка, операционная часть, ИТ, кредиты, безопасность, финансы, комплаенс и риски. В связи с тем, что завершение операций в России потенциально имело воздействие на бизнес и в других странах, оценка и последующий контроль всех выявленных рисков проводились в координации с соответствующими подразделениями «Сведбанк групп».

Был составлен рейтинг рисков проекта добровольной ликвидации (где 1 — самый высокий уровень риска, 10 — самый низкий) (см. рис. 4).

1	Риск нарушения бизнес-непрерывности в связи с внезапными отключениями ИТ во время работ по трансформации
2	Налоговые и финансовые риски в связи с завершением операций
3	Финансовые риски в связи с досрочным расторжением договора аренды
4	Риски по аккредитивам
5	Невозможность исполнения операций в иностранной валюте (техническая)
6	Риск возникновения гражданской ответственности при закрытии счетов физических лиц с нулевым балансом
7	Риск признания недействительными договоров переуступки по кредитам физических лиц
8	Риск утечки конфиденциальной информации и уничтожения документов
9	Внутреннее воровство
10	Риски концентрации прав доступа в ИТ-системы

Рис. 4

По каждому типу рисков разрабатывались соответствующие карты с классификацией мероприятий, сроками и исполнителями, а также обязательным контролем. О риске невозможности восстановления данных, следовательно, риске нарушения бизнес-непрерывности мы уже говорили, ему был присвоен наивысший уровень с момента начала проекта.

Изменение архитектуры ИТ производилось поэтапно с жестким мониторингом каждого шага. По завершении основных процедур ИТ-трансформации указанный риск сместился на четвертый уровень. Карта рисков в феврале 2014 г. выглядела следующим образом (рис. 5).

1	Налоговые и финансовые риски в связи с завершением операций
2	Финансовые риски в связи с досрочным расторжением договора аренды
3	Риск нарушения бизнес-непрерывности в связи с внезапными отключениями ИТ во время работ по трансформации
4	Невозможность исполнения операций в иностранной валюте (техническая)
5	Риск возникновения гражданской ответственности при закрытии счетов физических лиц с нулевым балансом
6	Риск признания недействительными договоров переуступки по кредитам физических лиц
7	Риск утечки конфиденциальной информации и уничтожения документов
8	Внутреннее воровство
9	Риски концентрации прав доступа в ИТ-системы

Рис. 5

Мониторинг проекта осуществлялся по контрольным точкам, представленным на рис. 6.

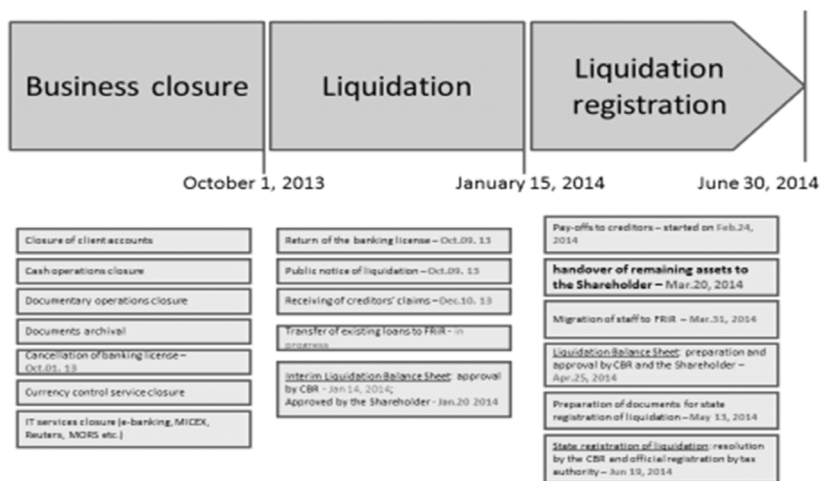


Рис. 6

Итоги проекта добровольной ликвидации. Четкое следование плану и внутренним нормативным документам на основе COSO-инструментария, профессиональный персонал позволили завершить проект в срок (рис. 3) с ожидаемым финансовым результатом. Отметим, контрольные службы, выполняя каждая свою функции, активно взаимодействовали как друг с другом, так и со всеми участниками проекта: комплаенс отслеживал соответствие планов и мероприятий по ликвидации внутренним нормативным документам, корпоратив-

ным стандартам, служба безопасности контролировала в основном вопросы информационной безопасности, риск-менеджмент отслеживал карту рисков, зона ответственности мониторинга — сроки выполнения планов, аудит координировал деятельность по ликвидации с общими событиями «Сведбанк групп». Обмен информацией осуществлялся как по горизонтали, так и на всех уровнях, по вертикали. Четкое взаимодействие и эффективный информационный обмен также сыграли свою роль в том, что процесс добровольной ликвидации позволил акционеру не только вернуть ожидаемое имущество, но и сохранить качество бренда.

Исходя из вышеизложенного, подчеркнем: модель COSO сама по себе является всего лишь инструментом, который без соответствующей адаптации к реалиям организации не работает. Для полноценной работы контрольных служб обязательны:

1. Эффективное целеполагание как в части организации в целом, так и в части деятельности самих контрольных служб, включая детализацию контролей как механизма мониторинга и корректировки фактического уровня достижения намеченных целей (включая реакцию на риск), а также настройку адекватного процесса коммуникаций и информирования (см. рис. 2).
2. Адекватная функциональная структура и соответствующие полномочия, квалифицированный персонал и другие ресурсы (бюджет, ИТ-платформа и т.д.) для выполнения поставленных целей.
3. Соответствующая корпоративная культура с эффективной комплаенс-функцией, позволяющая формировать и поддерживать нелояльность к нарушениям, избегая в деятельности компании теневой составляющей при высокой степени ее управляемости.

Резюмируя, можем подытожить, что перечисленные три момента в какой-то степени и есть те «три слона», на которых можно выстраивать устойчивую бизнес-концепцию, позволяющую повторить слова Конфуция: «Мы славны не тем, что никогда не падаем, а тем, что встаем всякий раз, когда это случилось».

Литература

1. *Ненадышин В., Лозовая Е.* Контрольные службы на службе? Опыт применения модели COSO // Аудит. — 2016. — № 1.
2. *Роберт Э. Миттельштадт-мл.* Окажется ли Ваша следующая ошибка роковой? Как избежать цепи ошибок, губительных для вашей компании. — Олимп-Бизнес, 2012.
3. *Шихвердиев А. П.* Внутренний контроль и управление рисками в системе корпоративного управления // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — 2012.

4. Control Objectives for Information and Related Technology — COBIT 1996. Retrieved from the ISACA: <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Documents/COBIT4.pdf>
5. *Colbert J. L., Bowen P. L.* Comparison of Internal Controls: COBIT, SAC, COSO and SAS 55/78 // *Audit and Control Journal*. — 1996. — № IV. — 26–35.
6. The COSO Financial Controls Framework 1992. Retrieved from the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's Internal Control: http://www.sox-online.com/coso_cobit_coso_framework.html
7. Gartner Technology Research and Insight (2009–2010): *Strategic Technologies*. — Orlando: Gartner.
8. *Hubbard L.* Control Self-Assessment: A Practical Guide by Larry Hubbard. Altamonte Hull, J. C. (1995). *Options, Futures and Other Derivatives*. — New Jersey. Prentice Hall, 2000.
9. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). Web site: <http://ru.ifac.org/IAASB/>
10. Internal Audit in Banks and the Supervisor's Relationship with Auditors (BCBS 84, 2001). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs84.htm>
11. *Juravlev I. B.* Об одном способе проверки качества собираемых данных по операционным потерям // *Управление финансовыми рисками*. — 2009. — № 3. — 245–252.
12. PwC Internal Audit Leader: Jason Pett on Sarbanes-Oxley compliance (2012). PwC.
13. Sarbanes-Oxley Act of 2002. Corporate responsibility. Public Law 107–204—July 30, 2002 (107th Congress). 15 USC 7201 note. Retrieved from the US Securities and Exchange Commission web site: <http://sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>
14. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk (BCBS 96, 2003, 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>
15. Systems Auditability and Control Report (SAC 1994). The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Price Waterhouse (Firm).
16. Statement on Auditing Standards No. 55 (SAS 55, 1988). Retrieved from the AICPA: <http://www.aicpa.org/>
17. *Wiela J.* (2009) Внутренний аудит: уйти или остаться? // FCCA. Translation retrieved from: <http://www.audit-it.ru/articles/audit/a104/197071.html>

CONTROL AUTHORITIES — EXPERIENCE IN COSO MODEL APPLICATION

Nenadyshin Viacheslav

Ph.D (Candidate of economic sciences), associate professor,
Moscow City Teacher Training University,
All-university Department of Sociology,
Political Science and Economics
(Moscow, Russia)

Lozovaya Elena

Ph.D (Candidate of economic sciences),
member of Control functions interaction committee
under Scientific school of Anatolyj Sheremet (MSU);
ex-CEO Swedbank
(Moscow, Russia)

The article detailed real example for practical implementation of the requirements of the COSO project: voluntary liquidation OAO Swedbank, where the principles of the international parent company were fully complied with and received planned result, despite all the potential risks that are specific to the process in the face of Russian reality.

Key words: COSO, voluntary liquidation, internal audit, internal control, control procedures, risk management, corporate culture.

КАК ОПТИМИЗИРОВАТЬ ПОЛЬЗУ КОНТРОЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ

Митрович Станислав

(Республика Сербия)

к.э.н. (PhD),

финансовый директор, «Таркетт»,

Восточная Европа

(г. Москва, Россия)

Калашиков Максим

преподаватель кафедры

математического анализа и моделирования

Амурского государственного университета

(г. Благовещенск, Россия)

В статье проанализирована проблематика, связанная с оптимизацией контрольных функций организаций, с особым акцентом на управление рисками. Рассмотрены преимущества взаимодействия между несколькими функциями организации в целях повышения эффективности контроля и сохранения стоимости бизнеса. На практическом примере показан возможный вариант взаимодействия между тремя уровнями организации (совет директоров, служба внутреннего контроля и аудита, топ-менеджмент) в процессе оценки и управления рисками. Выделены тенденции и методологические аспекты применения информационных технологий и систем бизнес-интеллекта в целях повышения эффективности бизнеса.

Ключевые слова: корпоративное управление, контрольные функции, сохранение стоимости, управление рисками, бизнес-интеллект.

*Нынешний бизнес устроен так сложно,
что ни один руководитель не в состоянии
увидеть и осмыслить все происходящее в нем...*

«Harvard Business Review Россия», 12.2011

Любая компания, выходя на рынок товаров и услуг, в первую очередь ставит перед собой задачу создания стоимости для сторон, заинтересованных в ее деятельности. В подобных условиях организации прежде всего сталкиваются с неопределенностью, в связи с чем задачей управленческого звена является принятие однозначного решения об уровне неопределенности, с которым компания готова работать, стремясь увеличить стоимость для заинтересованных сторон. Неопределенность в данном случае содержит в себе два противоположных

свойства. С одной стороны — существующий риск, с другой — открытие перспектив, что соответственно приводит либо к уменьшению, либо к увеличению стоимости.

Последнее десятилетие кардинально изменило подход к сущности контрольных функций современных компаний, в частности — внутреннего контроля и аудита, в том числе закрепленной в определении Института внутренних аудиторов (IIA). Произошедшие в конце XX — начале XXI в. экономические реформы во многих странах мира, а также продолжающееся развитие глобального финансового кризиса, несколько волн которого оказали и продолжают оказывать значимое влияние на мировую экономику, потребовали от руководителей и владельцев предприятий различных государств усиления роли системы внутреннего контроля компаний как неотъемлемой части системы их корпоративного управления, непрерывно связанной с повышением эффективности бизнеса. Сегодня происходит трансформация внутренних контрольных функций в инструмент оценки эффективности системы управления рисками, наблюдается смещение акцентов от оценки рисков отдельных операций к оценке рисков в деятельности компании в целом. Требования и ожидания заинтересованных сторон от внутреннего контроля и аудита повышаются вследствие изменения среды и актуальных задач бизнеса.

Процесс управления рисками в компании в первую очередь должен оптимизироваться за счет повышения в нем роли контрольных функций. Его необходимо основывать на методологических разработках и исследованиях, как имеющих общий характер, так и сугубо специфических, имеющих отношение к определенному сегменту рынка, объему валовой продукции, территориальной принадлежности, основам законодательной базы и многим другим факторам, которые могут существенно изменить общую концепцию компании по разработке и внедрению стратегии оптимизации контрольных функций в системе управления рисками.

Одной из важнейших составляющих этой системы является культура управления рисками. В целом ее можно охарактеризовать как существующую в организации систему ценностей и способов поведения, которая определяет суть и форму решений, принимаемых в области управления рисками. Культура управления рисками оказывает влияние на принимаемые руководством и работниками решения. Она является тем самым инструментом, который гарантирует, что будут приняты именно необходимые, а не просто экстренные меры, которые, как правило, не всегда бывают тщательно продуманными и выверенными. С уверенностью можно говорить о том, что без всесторонне проработанной культуры управления рисками любая программа по управлению рисками в организации, какой бы продуманной и комплексной

она ни была, может оказаться не в состоянии предотвратить принятие неверных решений.

В настоящее время методология управления риском, особенно в части его оценки, получает все более интенсивное развитие в практике организаций различного профиля. Происходящие во всем мире за последнее время события наглядно демонстрируют, что научные и деловые круги, принимающие решения на основе оценки рисков, продолжают сталкиваться с многочисленными трудностями в области менеджмента рисков и применяемых методов их оценки. С одной стороны, это обусловлено сложностью процессов оценки риска, с другой — потерей доверия к существующим методическим решениям. Последствия мирового финансового кризиса в начале XXI в., волны которого до сих пор продолжают затрагивать деятельность хозяйствующих субъектов, продемонстрировали очевидную недостаточную научную разработанность и конечную эффективность существующих и наиболее часто применяемых организациями инструментов контрольных функций при оценке рисков либо их несостоятельность в конкретных условиях предупреждения реализации риска.

Фактически в настоящее время наблюдается дисбаланс между ожиданиями и результатами применения методических инструментов в части управления рисками, что в основном обусловлено неопределенностью и сложностью, с которыми приходится сталкиваться при оценке риска [10].

Современное развитие экономики, возросшая конкуренция, наличие негативных внешних и внутренних факторов стали серьезным стимулом к созданию в компаниях структурного подразделения для независимой оценки эффективности процессов компании, позволяющей определить ее текущие проблемы и построить стратегическую линию развития, позволяющую минимизировать возможные риски. Служба внутреннего контроля и/или аудита все увереннее занимает эту нишу в соответствии с возложенными на нее функциональными задачами и требованиями к уровню компетентности сотрудников. Полезность этой службы, ее вклад в сохранение стоимости бизнеса сложно рассчитать и обосновать по ряду объективных причин, представленных ниже [15]:

- «внутренние аудиторы прежде всего занимаются оценкой слабых сторон деятельности организации и предоставлением рекомендаций, а не расчетом ценности результатов своей работы;
- незаметное присутствие службы внутреннего аудита зачастую само по себе предотвращает нежелательные события (например, мошенничества);
- некоторые, а иногда — большинство рекомендаций службы внутреннего аудита не поддаются количественному измерению (например, улучшение имиджа компании);

- результаты внутреннего аудита зачастую носят косвенный характер, либо между проведением аудита и появлением заметных результатов проходит большой период времени».

Учитывая эти обстоятельства, приходим к выводу, что оптимизации контрольных функций для целей сохранения стоимости бизнеса можно достичь только в результате взаимодействия двух и более подразделений/функций/уровней в организации. Так, например, управление в компании теоретически всегда должно быть разделено на управление стратегическими решениями (совет директоров) и управление оперативной деятельностью (топ-менеджмент, правление). Схема взаимодействия по контрольным функциям подразумевает симбиоз между советом директоров, который разрабатывает и утверждает общую парадигму управления рисками, исполнительными органами организации (топ-менеджмент, правление), чья роль заключается во внедрении в практику этой парадигмы, и службой внутреннего контроля и/или аудита, которая должна оценивать эффективность системы управления рисками, предлагая при необходимости пути ее оптимизации.

Введение нескольких уровней в процесс управления рисками для целей оптимизации системы контрольных функций необходимо для разграничения потоков информации, их упорядочения в разрезе задач, периодов, отчетности, а также для регламентации во внутренних документах. Один из возможных подходов в разграничении уровней по управлению рисками представлен в табл. 1.

На упрощенном примере представим возможный вариант взаимодействия между тремя упомянутыми уровнями организации (совет директоров, исполнительное руководство (топ-менеджмент), служба внутреннего контроля и/или аудита) в процессе оценки и управления рисками, ограничиваясь при этом только тремя методологическими инструментами (по одному для каждой функции/уровня контроля), а именно:

- определение советом директоров общей парадигмы, внедрение «Политики управления рисками» в организации;
- использование службой внутреннего контроля и/или аудита итогов самооценки подразделений организации в качестве ключевого тактического инструмента для определения матрицы рисков организации;
- анализ матрицы рисков со стороны топ-менеджмента для определения ключевых факторов риска и составления плана мероприятий с целью воплощения на практике эталонной модели совершенства, определенной советом директоров.

Первый шаг по оптимизации контрольных функций в нашем примере требует закрепления подходов и принципов системы управления рисками в «Политике управления рисками», которая может корректи-

Таблица 1

Разграничение уровней управления рисками

Уровень управления	Задачи	Период	Отчетность	Орган управления	Описание во внутренних документах
<i>Стратегическое</i>	Разработка и утверждение парадигмы управления рисками	1–3 года	Ежегодно	Совет директоров	Положение о внутренней политике
<i>Оперативное</i>	Внедрение и эксплуатация системы управления операционными рисками; самооценка; экспертная оценка	Один квартал; один год	Ежеквартально; ежегодно	Служба внутреннего контроля и аудита; Исполнительное руководство	Положение о рисках; отчет о самооценке; матрица риска
<i>Тактическое</i>	Мониторинг ролей и функций	Квартал	Еженедельно	Служба внутреннего контроля и аудита	Регламент; база исторических данных
<i>Экстренное</i>	Реагирование на инциденты	Немедленно	Ежедневно	Служба внутреннего контроля и аудита; все сотрудники	Регламент

роваться с учетом развития организации. План разработки и внедрения системы управления рисками должен быть разработан детально, с разбивкой по составным частям каждого этапа и срокам их реализации.

Внедрение стандартизованных процедур имплементации метода самооценки для целей применения результатов службой внутреннего контроля и/или аудита важно начинать с разработки общей стратегии управления рисками и формализации системы управления ими в «Политике управления рисками», утверждаемой советом директоров. По своей сути она является опорным документом, описывающим общую концепцию управления рисками в организации.

Следующим шагом в нашем примере является применение метода самооценки как всестороннего и систематического анализа деятельности организации и ее результатов по сравнению с выбранным эталоном. Современной наукой и практикой самооценка признается результативным методом, способным оптимизировать пользу контрольных функций организации, но при этом инструментом, не заменяющим другие важные процедуры внутреннего контроля и аудита. Самооценка помогает менеджменту и собственникам бизнеса повысить эффективность систем контроля и управления рисками, управлять ими в рамках текущих процессов. Наличие инструмента самооценки внутреннего контроля не всегда является обязательным требованием в разных странах, как, например, в России. Тогда как на Западе самооценка необходима для соответствия требованиям Закона Сарбейнса—Оксли [11] для публичных компаний, размещающихся на американских биржах. Тем не менее использование этого инструмента даже на добровольных началах дает высокие результаты. Некоторые исследования [6] свидетельствуют, что внедрение эффективных методов самооценки позволяет:

- повысить действенность систем контроля и управления рисками в организации;
- осуществлять их менеджмент в рамках текущих процессов с более высокой степенью результативности, в том числе существенно снизить затраты на управление рисками с учетом имеющихся системных ограничений.

Для собственников и руководителей современных компаний преимущества метода самооценки заключаются в повышении эффективности корпоративного управления и оптимизации контрольных функций. Внедрение системы внутренней оценки способно оказать позитивное влияние на сотрудников компании, поскольку позволяет повысить эффективность выполнения текущих обязанностей, повышает уровень корпоративной культуры, а также уровень дисциплинированности и ответственности. На основе полученных результатов самооценки можно

сделать агрегированный анализ ключевых рисков и представить их топ-менеджменту организации в виде матрицы риска для ознакомления, а также для составления плана мероприятий с целью воплощения на практике эталонной модели совершенства (бизнеса), определенной советом директоров и собственниками компании.

Матрица рисков является диагностическим инструментом оценки рисков, который предполагает некоторую форму их градации. Она имеет диапазон по осям последствий и вероятности. Матрица рисков наглядно демонстрирует аудитору, руководителю и другим заинтересованным лицам, принимающим решения, в чем заключается риск, его структуру (относительно затрат, изменений в процедурах и т.д.) и какой объем времени, других ресурсов может быть уделен для оптимизации уровня риска, принимая во внимание существенность его последствий и вероятность. Данный инструмент дает системное представление о рисках компании.

Ниже на рис. 1 представлена матрица рисков, основанная на двух показателях: уровне вероятности возникновения риска и финансовых потерях (ущербе) в случае его реализации.

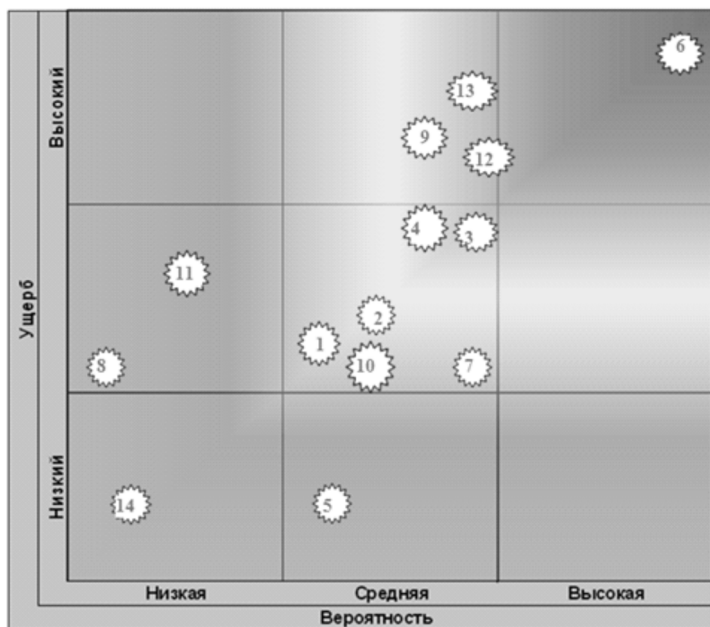


Рис. 1. Модель матрицы рисков

Используя полученные результаты агрегированной оценки вероятности реализации и тяжести последствий для каждого риска, можно

определить его значимость по выбранной шкале, которая определяется компанией в зависимости от ее склонности к риску (риск-аппетитов). Составление матрицы риска дает возможность топ-менеджменту получить наглядное представление о зонах концентрации риска, определить наиболее критичные факторы риска для компании и построить план мероприятий для управления ими.

В целях оптимизации контрольных функций особенно актуальным вопросом является автоматизация деятельности этих служб, в частности, используя информационные технологии и системы бизнес-интеллекта. Анализируя этот вопрос, мы неоднократно встречались с мнениями о возможности создания контрольных функций, включая и область проведения самооценки и управления рисками, без применения программного обеспечения или специальных модулей по оценке и мониторингу уровня риска. По нашему мнению, такой подход к проблеме является ошибочным вне зависимости от степени интеграции компании в рыночные процессы, величины валюты баланса, времени функционирования компании и иных причин, которые могут стать причиной отказа от внедрения информационных технологий и специальных программ.

Препятствием внедрения подобных решений является их высокая стоимость. Согласно данным аналитического агентства Gartner [5], среди 97 опрошенных американских банков около половины не интегрируют системы управления операционными рисками и инструменты оценки эффективности бизнеса. При выборе IT-системы для автоматизации целесообразно опираться на следующие требования:

1. Система представляет собой стандартную платформу, встроенную в основной процесс управления и обеспечивающую необходимую степень детализации и связность информации.
2. Система должна поддерживаться во всех отделениях и филиалах компании и охватывать все бизнес-направления и продукты.
3. Система должна быть открытой и иметь модульную структуру, поддерживающую приложения иных разработчиков. Это должно способствовать адаптации к специфическим потребностям компании.
4. Система должна быть гибка при поддержке требований национальных регулирующих органов.

Большой потенциал для построения эффективной технологической цепочки контрольных процессов в автоматической системе имеет концепция применения бизнес-интеллекта (Business Intelligence — BI). Его главным назначением является сбор и анализ больших объемов данных с целью выявления общих тенденций в экономических процессах, выработка понимания ситуации и позиции предприятия для дальней-

шего принятия эффективных решений. В широком смысле бизнес-интеллект означает:

- процесс преобразования экономических данных в структурированную информацию для использования ее при принятии дальнейших решений;
- информационные технологии (методы и средства) сбора данных, консолидации информации и обеспечения доступа бизнес-пользователей к информации.

Архитектура возможного решения в построении бизнес-интеллекта для целей управления рисками и оптимизации контрольных функций представлена на рис. 2.



Рис. 2. Архитектура бизнес-интеллекта в управлении рисками

При разработке методологических подходов к оценке риска организации целесообразно вспомнить законы диалектики (закон перехода количественных изменений в качественные, закон единства и борьбы противоположностей, закон отрицания отрицания), а также законы формальной логики (закон противоречия, закон исключенного третьего, закон тождества). При разработке конкретных методик и подходов, используемых контрольными функциями компании для оценки системы внутреннего контроля в целом или в части ее отдельных аспектов, в качестве лучшей практики можно применять подходы Международных стандартов внутреннего аудита, а также ряд других стандартов и концепций, например: COBIT, SAC, COSO и SAS 55/78.

Современный менеджмент в любой сфере бизнеса выделяет важную составляющую управленческой деятельности — это работа по совершенствованию и оптимизации. Успешное развитие компании в текущих экономических условиях возможно только при выполнении условия,

что функционал каждого ее работника, кроме осуществления основной деятельности (непосредственных должностных обязанностей), включает в себя также непрерывное осуществление функции совершенствования бизнес-процессов, в которых он участвует, а также бизнеса компании в целом. В этой связи оптимизация пользы контрольных функций в организации должна включать:

- 1) четкое разграничение уровней управления рисками;
- 2) определение ключевой роли службы внутреннего контроля и аудита с учетом различий между предоставлением гарантий и консультированием как процессами, составляющими сущность внутреннего аудита;
- 3) создание технического решения для поддержки контрольных функций и управления рисками (программное обеспечение, бизнес-интеллект);
- 4) последовательность в применении нормативно-методологических критериев, использование научного подхода;
- 5) непрерывное информирование всех уровней организации о важности контрольных функций, контроль плана мероприятий.

Хотя предложенная в данной статье модель связи между несколькими функциями организации в целях оптимизации бизнес-процессов не претендует на универсальность, очевиден вывод, что сохранение стоимости компании достигается только при их взаимодействии. В этом смысле повышение эффективности бизнеса компании, сохранение ее стоимости возможны только в случае, если деятельность всех контрольных подразделений согласована между собой и направлена исключительно в качестве конкретной помощи бизнесу для оптимизации деятельности компании, а не организована как отдельный, абстрактный и независимый от управленческого аспекта процесс.

Литература

1. *Шихвердиев А. П.* Внутренний контроль и управление рисками в системе корпоративного управления // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — 2012.
2. Control Objectives for Information and Related Technology — COBIT 1996. Retrieved from the ISACA: <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Documents/COBIT4.pdf>
3. *Colbert J. L., Bowen P. L.* Comparison of Internal Controls: COBIT, SAC, COSO and SAS 55/78 // Audit and Control Journal. — 1996. — № IV. — 26–35.
4. The COSO Financial Controls Framework 1992. Retrieved from the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's Internal Control: http://www.sox-online.com/coso_cobit_coso_framework.html
5. Gartner Technology Research and Insight (2009–2010): Strategic Technologies. Orlando: Gartner.

6. *Hubbard L.* Control Self-Assessment: A Practical Guide by Larry Hubbard. Altamonte Hull, J. C. (1995). Options, Futures and Other Derivatives. — New Jersey. Prentice Hall, 2000.
7. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). Web site: <http://ru.ifac.org/IAASB/>
8. Internal Audit in Banks and the Supervisor's Relationship with Auditors (BCBS 84, 2001). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs84.htm>
9. *Juravlev I. B.* Об одном способе проверки качества собираемых данных по операционным потерям // Управление финансовыми рисками. — 2009. — № 3. — 245–252.
10. PwC Internal Audit Leader: Jason Pett on Sarbanes-Oxley compliance (2012). PwC.
11. Sarbanes-Oxley Act of 2002. Corporate responsibility. Public Law 107–204— July 30, 2002 (107th Congress). 15 USC 7201 note. Retrieved from the US Securities and Exchange Commission web site: <http://sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>
12. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk (BCBS 96, 2003, 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>
13. Systems Auditability and Control Report (SAC 1994). The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Price Waterhouse (Firm).
14. Statement on Auditing Standards No. 55 (SAS 55, 1988). Retrieved from the AICPA: <http://www.aicpa.org/>
15. *Wiela J.* (2009) Внутренний аудит: уйти или остаться? // FCCA. Translation retrieved from: <http://www.audit-it.ru/articles/audit/a104/197071.html>

HOW TO OPTIMIZE THE BENEFIT OF CONTROLLING FUNCTIONS

Stanislav Mitrovic

(Republic of Serbia)

PhD, CFO, Tarkett, Eastern Europe

(Moscow, Russia)

Kalashnikov Maksim

lecturer in «Mathematical Analysis and modeling»

Amur State University

(Blagoveschensk, Russia)

The article analyzed issues related to the optimization of the control functions of the organizations, with particular emphasis on risk management. Discusses the advantages of interaction between multiple functions of the Organization in order to improve control and preserve the value of the business. A practical example shows a possible interaction between the three levels of Organization (Board of Directors, internal control and audit service, top-management) in the process of assessing and managing risk. Highlighted trends and methodological aspects of the application of information technologies and systems of business intelligence to improve business performance.

Key words: corporate governance, control functions, saving cost, risk management, business intelligence.

РАЗДЕЛ 2

МАТЕРИАЛЫ ПО ИТОГАМ КРУГЛОГО СТОЛА «КАК ОПТИМИЗИРОВАТЬ ПОЛЬЗУ КОНТРОЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ ДЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, СЕО, СФО И ГЛАВНОГО БУХГАЛТЕРА ОРГАНИЗАЦИИ: ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ И ИДЕАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ДЛЯ БИЗНЕСА»

КАК ОПТИМИЗИРОВАТЬ ПОЛЬЗУ КОНТРОЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ ДЛЯ ГЛАВНОГО БУХГАЛТЕРА ОРГАНИЗАЦИИ

Емельянова Светлана
главный бухгалтер ВТБ24

В статье представлен личный опыт взаимодействия автора в качестве главного бухгалтера с контрольными службами в трех банках (Финансбанк, «Русский Стандарт» и ВТБ24) за период 2000–1015 гг.

Ключевые слова: главный бухгалтер, аудиторская служба, налоговый аудит.

Обозревая свой 15-летний опыт в качестве главного бухгалтера за период с 2000 г. в трех банках (Финансбанк, «Русский Стандарт» и ВТБ24), могу выделить следующие моменты:

1. Аудиторская служба эволюционировала от службы со всеохватывающими сферами ответственности, где лидер аудита одновременно был и экспертом во всех областях, и первым риск-менеджером (до появления соответствующего подразделения), к службе с риск-ориентированным подходом в методологии проведения проверки и обобщения результатов последней.

2. Взаимодействие с аудиторской службой не должно быть во вред текущей деятельности службы главного бухгалтера. В этом смысле опыт

коллег, который был представлен на конференции ранее, когда период аудиторской проверки является «сюрпризом» для проверяемого подразделения, не может быть признан рациональным и полезным как для службы главного бухгалтера, так и для деятельности всей организации в целом по нескольким причинам:

- а) есть периоды деятельности, например, первый квартал года, в котором из-за специфики загруженности службы главного бухгалтера дополнительная нагрузка в части внутренних проверок аудита не представляется возможной;
- б) в периоды участия главного бухгалтера, сотрудников его службы в проектной деятельности — на сегодняшний день служба главного бухгалтера является активным участником проектной деятельности банка в целом — от оптимизации процессов во вверенных подразделениях до реализации новых требований ЦБ РФ, участия в запусках новых систем и продуктов — осуществлять качественное взаимодействие со службой внутреннего аудита наряду с текущими должностными обязанностями крайне нежелательно.

Например, если взять будущий 1-й квартал 2016 г. Традиционно, в январе мы закрываем годовой баланс, проводим операции СПОД, в очень жестком временном режиме работаем над закрытием года по МСФО-стандартам, причем наш головной банк каждый год сокращает сроки предоставления отчетности. Далее, как известно, с 1 января 2016 г. ЦБ РФ внедряет три новых документа: 446-П — новый учет доходов и расходов, 448-П — отраслевой стандарт по учету имущества, 465 — отраслевой стандарт по учету вознаграждений работникам. Это кардинальные изменения в учете, изменения во всех учетных системах банка. Банк работал над реализацией изменений практически весь 2015 г. В январе 2016 г. мы будем все это внедрять. Надо понимать, и мы отдаем себе в этом отчет, что, учитывая масштабы банка и сложность IT-архитектуры, конечно, будут проблемы. Поэтому наша задача помимо всех перечисленных выше стандартных работ над отчетностью по РСБУ и МСФО в очень сжатые сроки установить все эти доработки, исправить все недочеты, а главное — дать возможность банку начать работу в новом году, чтобы клиенты ничего не почувствовали и банк проводил операции с тем же качеством и той же скоростью.

3. Ожидания главного бухгалтера от взаимодействия с аудиторской службой следующие:

- а) требуется усиление взаимодействия главного бухгалтера с внутренними аудиторами в части вопросов управления налоговыми рисками, где традиционно уровень риска очень высок (наряду с частыми изменениями требований регулирующих органов) в части проведения:

- налоговых проверок;
- консультаций по налоговым вопросам.

До настоящего времени в своей практике я не встречала внутренних контролеров, которые бы обладали достаточной компетенцией в налоговых вопросах. Безусловно, общее понятие об экономической целесообразности расходов присутствует у каждого аудитора, но глубоких знаний, к сожалению, нет. Возможно, налоговая область настолько непредсказуема в нашей стране и последствия могут быть такими значительными, что внутренние аудиторы эту область обходят стороной. Также я думаю, что руководители банков не считают нужным иметь налоговую компетенцию во внутреннем аудите, так как для этого есть специальную обученные налоговики, которые стоят довольно дорого. Если внутренний контролер будет знать еще и налоги, то его ценность и стоимость серьезно возрастут;

- b) продуктивное сотрудничество внутреннего аудита и главного бухгалтера в процессе сопровождения всех видов внешних проверок (ЦБ РФ, Налоговая служба, Ревизионная комиссия, Счетная палата и др.);
- c) обязательным требованием для проверок внутреннего аудита (в части их планирования, реализации и обобщения полученных результатов) является их риск-ориентированность на выявление системных проблем и ошибок. Деятельность аудиторской службы должна помогать своевременно выявлять, предотвращать и устранять системные ошибки/риски. Иначе как для службы главного бухгалтера, так и для сохранения стоимости бизнеса такие проверки малозначительны.

В моей практике встречались внутренние аудиторы, которые, дабы хоть что-то написать в отчете, указывали, например, как ошибку неверно указанную дату на авансовом отчете, о том, что документы по закрытию дебиторской задолженности проведены в балансе не датой, указанной на документе (встает вопрос, а как же время на доставку?!), а несколькими днями позже и т.д. На мой взгляд, это никакие не внутренние аудиторы и контролеры, а имитация бурной деятельности. Я бы таких контролеров не стала держать на работе, так как никакой пользы от таких проверок нет, и никакого профессионального разговора с такими контролерами у меня не получается. И на меня не действуют аргументы типа «это же все равно ошибка, которую я как аудитор должен указать». Мое мнение, что задача внутренних контролеров — это поиск системных проблем, поиск «дырок» в процессах. Вот с такими контролерами я готова сотрудничать и работать;

- d) взаимодействие аудита и главного бухгалтера в части анализа контролей от продукта к процессу, в том числе взаимодействие по оптимизации процессов с точки зрения соответствия законодательству и получения максимального эффекта.

Сейчас при реализации любой бизнес-модели бизнес-подразделения совместно с сервисными службами просчитывают разные варианты, что называется, «подхода к снаряду». При этом в практике многих компаний реализованы системы по управлению различного рода рисками. То есть компания считает стоимость риска, вероятность его реализации VS стоимость усилий, направленных на нивелирование этого риска. Порой, и это нормально, дешевле принять риск осознанно, так как либо это дешевле, либо есть предпосылки к тому, что риск будет исключен (не реализуется). Например, вы понимаете, что какой-то документ находится в разработке, обсуждается бизнес-сообществом и принятие этого документа исключит у вас определенный риск. Вы вполне можете взвесить все «за» и «против» и работать в парадигме, что данный документ/закон принят. В такой системе координат службы внутреннего аудита и внутреннего контроля должны быть встроены в систему принятия решений об управлении рисками, дабы не искать проблемы там, где их уже нашли и определили пути решения.

Литература

1. *Киячков А. А., Чалдаева Л. А., Терехова А. Г.* Анализ методики определения индекса восприятия коррупции на примере Российской Федерации // Аудит. — 2016. — № 3.
2. *Ненадышин В. А., Лозовая Е. А.* Контрольные службы на службе? Опыт применения модели COSO // Аудит. — 2016. — № 1.
3. *Роберт Э. Миттельштадт-мл.* Окажется ли Ваша следующая ошибка роковой? Как избежать цепи ошибок, губительных для вашей компании. — Олимп-Бизнес.
4. *Шихвердиев А. П.* Внутренний контроль и управление рисками в системе корпоративного управления // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — 2012.
5. Control Objectives for Information and Related Technology — COBIT 1996. Retrieved from the ISACA: <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Documents/COBIT4.pdf>
6. *Colbert J. L., Bowen P. L.* Comparison of Internal Controls: COBIT, SAC, COSO and SAS 55/78 // Audit and Control Journal. — 1996. — № IV. — 26–35.
7. The COSO Financial Controls Framework 1992. Retrieved from the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's Internal Control: http://www.sox-online.com/coso_cobit_coso_framework.html
8. Gartner Technology Research and Insight (2009–2010): Strategic Technologies. Orlando: Gartner.
9. *Hubbard L.* Control Self-Assessment: A Practical Guide by Larry Hubbard. Altamonte Hull, J. C. (1995). Options, Futures and Other Derivatives. — New Jersey. Prentice Hall, 2000.
10. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). Web site: <http://ru.ifac.org/IAASB/>

11. Internal Audit in Banks (BCBS 223, 2012). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs223.htm>
12. External audits of banks (March 2013). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs244.htm>
13. Core principles for effective banking supervision (September 2012). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs230.htm>
14. Principles for enhancing corporate governance (October 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs176.htm>
15. Compliance and the compliance function in banks (April 2005). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs113.htm>
16. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk (BCBS 96, 2003, 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>
17. Framework for the Evaluation of Internal Control Systems (January 1998). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs40.htm>
18. *Juravlev I. B.* Об одном способе проверки качества собираемых данных по операционным потерям // Управление финансовыми рисками. — 2009. — № 3. — 245–252.
19. PwC Internal Audit Leader: Jason Pett on Sarbanes-Oxley compliance (2012). PwC.
20. Sarbanes-Oxley Act of 2002. Corporate responsibility. Public Law 107–204— July 30, 2002 (107th Congress). 15 USC 7201 note. Retrieved from the US Securities and Exchange Commission web site: <http://sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>
21. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk (BCBS 96, 2003, 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>
22. Systems Auditability and Control Report (SAC 1994). The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Price Waterhouse (Firm).
23. Statement on Auditing Standards No. 55 (SAS 55, 1988). Retrieved from the AICPA: <http://www.aicpa.org/>
24. *Wiela J.* (2009) Внутренний аудит: уйти или остаться? // FCCA. Translation retrieved from: <http://www.audit-it.ru/articles/audit/a104/197071.html>

HOW TO OPTIMIZE THE BENEFIT OF CONTROL FUNCTIONS FOR THE CHIEF ACCOUNTANT OF THE ORGANIZATION

Emelyanova Svetlana

Chief Accountant of Bank VTB24

This paper presents the author's personal experience as a chief accountant with control services at three banks (Sberbank, the Russian standard and VTB24) for the period 2000–2015 years.

Key words: Chief Accountant, audit service, tax audit.

СИМБИОЗ ИНСТРУМЕНТОВ КОНТРОЛЯ И РЕЗУЛЬТАТОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Митрович Станислав
(Сербия),
к.э.н. (PhD),
финансовый директор, «Таркетт»,
Восточная Европа

В статье в формате «вопрос-ответ» представлены материалы круглого стола по вопросам, отвечая на которые автор представил свое видение.

Ключевые слова: корпоративное управление, контрольные функции, сохранение стоимости, управление рисками, бизнес-интеллект.

Вопрос 1: Анализируя практически аспект применения «Политики управления рисками» в организации, можно ли говорить о практической пользе данного инструмента в оптимизации производительности и денежного потока и если да — каким образом эти эффекты можно измерять?

Ответ 1: Первый шаг по оптимизации контрольных функций в нашем примере подразумевает закрепление подходов и основных принципов системы управления рисками в виде формальной политики. Но в конечном итоге все делается для того, чтобы можно было получить положительный результат, который возможно и эмпирически измерить. На сегодняшний день контрольные функции организации способны решать гораздо более масштабные задачи и играть более заметную роль, нежели та, что предусматривалась раньше для контрольно-ревизионных служб, которые в основном касались финансовых вопросов и отчетности.

Так, например, для производственных организаций очень интересно, что происходит в сфере управления производительностью, а план мероприятий, который является финальной и самой практической частью оптимизации контрольных функций, нужно строить исходя из вопросов «Чего компания хочет достичь?» и «Какой контроль может помочь компании добиться поставленных целей?». Один аспект этого контроля мы применили для решения задачи по повышению производительности труда. В результате появился очень конкретный перечень работ, которые направлены на то, чтобы сэкономить несколько

процентов от затрат предыдущего года. Если вернуться к вопросу роли контрольных функций в этом процессе, основная задача — это понять, действительно ли полученный результат по повышению производительности, который в конечном итоге измеряется через сокращение затрат, возник в результате конкретных акций по повышению производительности или на это повлияли другие или случайные факторы (например, изменение цен на сырье, благоприятная конъюнктура рынка, влияние курса валюты, изменение объемов и т.п.). По нашим исследованиям, ежегодное уменьшение затрат в размере от 3 до 5% к затратам предыдущего года (при неизменности остальных факторов) является непростой, но достижимой целью. Это создает возможность для компенсации отрицательного влияния других факторов, например — инфляции, а также дает возможность повышения зарплаты в условиях кризиса за счет роста производительности труда.

При принятии решений для улучшения контрольных функций лишь специальное обучение и большая информационная работа гарантируют критичность мышления и возможность получения конкретных положительных результатов, которые можно эмпирически измерять. План внедрения системы управления рисками должен быть разработан детально и с разбивкой по составным частям каждого этапа и по срокам их реализации. На практике, применяя такой подход, можно существенно улучшить управление и денежными потоками, и рабочим капиталом. Так, например, в результате информационной работы по вопросам управления рабочим капиталом нужно добиться того, чтобы все уровни организации понимали, какая их роль в управлении этим показателем, что отличается от распространенного понимания, в котором даже руководство организации иногда видит эту тему только в рамках финансовой функции. Для того чтобы полностью внедрить эту систему и чтобы она не осталась только на словах, нужно некоторое время. Сроки реализации процесса зависят в первую очередь от величины организации и характера ее деятельности и могут занять примерно один год или даже два.

Вопрос 2: Вы представили матрицу риска и выделили валютный риск в качестве нового риска, для которого возможность управления не очень высокая, а возможный ущерб для отечественных компаний большой. Какие меры можно предпринять отечественным предприятиям для уменьшения этого риска, особенно с учетом того, что к валютному риску теперь присоединился и геополитический риск и что все это, что мы сегодня видим на рынке, выливается в падение платежеспособного спроса? С другой стороны, неучет этих рисков приводит к падению выручки, прибыли и продаж.

Ответ 2: Присущность этих рисков современным условиям деятельности очевидна. Ситуация дополнительно усложняется из-за невоз-

возможности спрогнозировать даже самый краткосрочный сценарий относительно курса иностранных валют. Возможное решение, которое, без всякого сомнения, поможет отечественным компаниям уменьшить риски, — это локализация источников сырья и локализация производства. Имеется в виду — замена импортного на отечественное сырье и поддержка отечественного производства как альтернатива импорту. Конечно, этот шаг трудно внедрить за месяц, квартал; иногда и года мало, но это верный путь для уменьшения зависимости от валютных рисков. И это вовсе не означает, что мы должны отказаться от всего импортного, но есть много отраслей, где импорт экономически нецелесообразен и не нужен даже. Можно посмотреть на этот вопрос и следующим образом — если отечественный производитель продает товар за рубли и покупает домашнее сырье тоже за рубли, его в большой степени перестают волновать вопросы курса валют, и он начинает думать об инфляции и платежеспособности покупателей, что является «нормальной» заботой производителей на любом рынке. С другой стороны, увеличение доли отечественного сырья дает возможность производителям усилить их конкурентные преимущества для экспорта. И если к этому добавить возможность по увеличению производительности, о которых говорилось ранее, становится понятно, что рисков вокруг нас действительно много, но выходы тоже есть.

Вопрос 3: Какие основные принципы оптимизации контроля следовало бы применить в закупочной деятельности отечественных предприятий?

Ответ 3: Основываясь на опыте отечественных и зарубежных предприятий, который нам удалось встретить и изучить, оптимизация контрольных функций в закупочной деятельности всегда должна включать как минимум четыре направления:

1. Противодействие коррупции и соблюдение политики честной конкуренции, которые являются важнейшей частью обязательства всех уровней организации.
2. Разграничение ответственности между сотрудниками организации, которые участвуют на разных этапах закупок (принцип разграничения ответственности «от заказа до оплаты»).
3. Формализация порядка осуществления закупок для каждой категории товаров — внедрение политики закупок.
4. Использование информационных технологий и систем бизнес-интеллекта для автоматизации всех процессов на всех этапах закупок.

Справедливая конкуренция повышает конкурентоспособность и обеспечивает наличие открытых и динамичных рынков. Она стимулирует производительность, инновации и хороша для потребителей, поскольку обеспечивает более низкие цены и широкий выбор про-

дуктов. В этой связи организация, которая намерена оптимизировать контрольные функции, в закупочной деятельности должна представить всем работникам, на всех уровнях обзор самых важных принципов честной и справедливой конкуренции и практические знания того, как действовать в соответствии с законами о конкуренции в своей повседневной деятельности. Вместе с внедрением антикоррупционной политики, целью которой является обеспечение всех сотрудников практическими знаниями для выявления и предупреждения коррупционных поступков, политика справедливой конкуренции должна быть фундаментом культуры управления рисками в закупочной деятельности любой организации.

Еще один важный аспект, который имеет более организационный характер, подразумевает принцип разделения ответственности между всеми сотрудниками, которые вовлечены в процесс закупки. На практике это означает, например, что лицо, которое занимается заказом товаров и услуг, не должно участвовать в подписании договора (контракта), а лицо, которое проводит оплату, не должно принимать товары на склад или делать проводки счетов поставщика и т.п. Для минимизации рисков желательно, чтобы на предприятии был формализован алгоритм закупок в виде официальной политики или процедуры, включая как минимум следующие элементы: общие инструкции, порядок осуществления закупок и заказов, приемка товаров и услуг, управление документами и счетами, условия оплаты.

В итоге можно сказать, что именно культура управления рисками является главным инструментом, который гарантирует, что будут приняты необходимые меры для оптимизации контрольных функций. В связи с этим специалистами внутреннего контроля и аудита, топ-менеджерами компаний и высшими органами управления должна быть выработана система, позволяющая оценивать культуру управления рисками, в которой, по нашему мнению, должны быть отражены следующие вопросы:

- настрой топ-менеджеров и руководства среднего звена;
- информирование по вопросам профессиональной этики и рисков;
- стимул со стороны работников действовать в соответствии с установленными правилами;
- должным ли образом со стороны руководства учитываются риски в процессе принятия решений;
- влияние культуры управления рисками на отношения с партнерами;
- оценка рисков в процессе найма персонала.

Разработка и внедрение эффективной системы контроля, а также оценка имеющейся культуры управления рисками находятся в прямой

корреляции с процессами стандартизации, которые направлены на достижение оптимальной степени упорядоченности в определенной области. Система управления контрольными функциями представляет собой конкретный формализованный набор инструментов и методов. Данный набор формируется с учетом специфики деятельности компании и призван в конечном итоге обеспечить наиболее эффективное управление и оптимизацию результатов деятельности организации.

Литература

1. *Клячков А. А., Чалдаева Л. А., Терехова А. Г.* Анализ методики определения индекса восприятия коррупции на примере Российской Федерации // *Аудит*. — 2016. — № 3.
2. *Ненадышин В. А., Лозовая Е. А.* Контрольные службы на службе? Опыт применения модели COSO // *Аудит*. — 2016. — № 1.
3. *Роберт Э. Миттельштадт-мл.* Окажется ли Ваша следующая ошибка роковой? Как избежать цепи ошибок, губительных для вашей компании. — Олимп-Бизнес.
4. *Шихвердиев А. П.* Внутренний контроль и управление рисками в системе корпоративного управления // *Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета*. — 2012.
5. *Control Objectives for Information and Related Technology — COBIT 1996*. Retrieved from the ISACA: <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Documents/COBIT4.pdf>
6. *Colbert J. L., Bowen P. L.* Comparison of Internal Controls: COBIT, SAC, COSO and SAS 55/78 // *Audit and Control Journal*. — 1996. — № IV. — 26–35.
7. *The COSO Financial Controls Framework 1992*. Retrieved from the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's Internal Control: http://www.sox-online.com/coso_cobit_coso_framework.html
8. *Gartner Technology Research and Insight (2009–2010): Strategic Technologies*. Orlando: Gartner.
9. *Hubbard L.* *Control Self-Assessment: A Practical Guide* by Larry Hubbard. Altamonte Hull, J. C. (1995). *Options, Futures and Other Derivatives*. — New Jersey. Prentice Hall, 2000.
10. *International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB)*. Web site: <http://ru.ifac.org/IAASB/>
11. *Internal Audit in Banks (BCBS 223, 2012)*. Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs223.htm>
12. *External audits of banks (March 2013)*. Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs244.htm>
13. *Core principles for effective banking supervision (September 2012)*. Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs230.htm>
14. *Principles for enhancing corporate governance (October 2010)*. Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs176.htm>
15. *Compliance and the compliance function in banks (April 2005)*. Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs113.htm>

16. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk (BCBS 96, 2003, 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>
17. Framework for the Evaluation of Internal Control Systems (January 1998). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs40.htm>
18. *Juravlev I. B.* Об одном способе проверки качества собираемых данных по операционным потерям // Управление финансовыми рисками. — 2009. — № 3. — 245–252.
19. PwC Internal Audit Leader: Jason Pett on Sarbanes-Oxley compliance (2012). PwC.
20. Sarbanes-Oxley Act of 2002. Corporate responsibility. Public Law 107–204— July 30, 2002 (107th Congress). 15 USC 7201 note. Retrieved from the US Securities and Exchange Commission web site: <http://sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>
21. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk (BCBS 96, 2003, 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>
22. Systems Auditability and Control Report (SAC 1994). The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Price Waterhouse (Firm).
23. Statement on Auditing Standards No. 55 (SAS 55, 1988). Retrieved from the AICPA: <http://www.aicpa.org/>
24. *Wiela J.* (2009) Внутренний аудит: уйти или остаться? // FCCA. Translation retrieved from: <http://www.audit-it.ru/articles/audit/a104/197071.html>

SYMBIOSIS OF MONITORING TOOLS AND RESULTS OF THE CORPORATE MANAGEMENT

Mitrovic Stanislav
(Serbia)

PhD, CFO, Tarkett, Eastern Europe

The article in question-and-answer format presents the proceedings of the round table, on, responding to the author presented his vision.

Key words: corporate governance, control functions, saving cost, risk management, business intelligence.

РАЗДЕЛ 3

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНТРОЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ

КОНТРОЛЬ СТАБИЛЬНОСТИ: ПОЧЕМУ ПРОМЫШЛЕННЫМ ГИГАНТАМ НЕ НУЖЕН СКЛАД, НО ИХ ПОСТАВЩИКАМ НЕ ПРОЖИТЬ БЕЗ ПЛАНА ОБЕСПЕЧЕНИЯ НЕПРЕРЫВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?

Кенигсберг Роман

к.э.н., аттестованный аудитор,
руководитель практики, ООО «ФБК Грант Торнтон»,
(г. Москва, Россия)

В публикации описаны основные этапы и подходы к применению технологии по обеспечению непрерывности бизнеса, показано, как мониторинг СУНБ обеспечивает непрерывное совершенствование внутренних условий деятельности организации, повышает надежность всей системы внутреннего контроля в ней.

Ключевые слова: непрерывность бизнеса, внутренние условия деятельности организации, надежность системы внутреннего контроля.

У германского автогиганта отсутствует склад материалов и готовой продукции. Все его поставщики гарантируют ему поставку материалов за полчаса до их использования на конвейере, иначе поставщику грозит штраф, способный привести его к банкротству. Так автогигант обеспечивает стабильность своего производства, отсекая риски, связанные с контрагентами.

Естественно, что поставщик, подписывая такое соглашение, должен отдавать себе отчет в том, как он сможет управлять непрерывностью поставок продукции. При этом он должен четко понимать цель своей деятельности, необходимые для ее достижения ресурсы и средства контроля за рисками потери непрерывности своей деятельности.

Непрерывность является важным условием деятельности многих производств и сервисов, например, энергетики, транспорта, телекоммуникационной сферы, платежных и охранных систем, медицинского

обслуживания, металлургического производства, коммунальных хозяйств и т.п. При размещении крупных заказов или реализации инвестиционных проектов также целесообразно получить гарантии непрерывности основных процессов подрядчиков.

Любой организации при нарастании неопределенности в ее деятельности следует обратить внимание на вопросы управления непрерывностью бизнеса, тем самым обеспечив стабильность процессов и получив существенные конкурентные преимущества в общении с контрагентами.

Ни одна из организаций, к сожалению, полностью не защищена от воздействия чрезвычайных ситуаций, таких как эпидемия, пожар, теракт, выход из строя технических средств, сбой в работе информационных систем, нарушение коммунальной инфраструктуры, перебои в электроснабжении, дефицит ликвидности, отказ организаций-контрагентов от выполнения своих обязательств, нарушение информационной безопасности, забастовки и т.п.

Данная статья посвящена вопросам разработки и внедрения плана обеспечения непрерывности и восстановления деятельности организации в случае наступления чрезвычайных ситуаций (сокращенно — плана ОНиВД).

Формализация процесса управления непрерывностью бизнеса обеспечивает не только возможность эффективного контроля за рисками потери, непрерывности его, но и повышает надежность всей системы внутреннего контроля в организации.

Данная статья имеет три основные части. В первой определяется область управления непрерывностью деятельности и его место в общей контрольной системе организации. Вторая часть посвящена практическим вопросам формализации процесса управления непрерывностью деятельности. В третьей части раскрываются вопросы внедрения инструментов управления непрерывностью деятельности и контроля его эффективности.

Надеюсь, что статья будет полезна специалистам в области менеджмента и контроля, позволит повысить надежность управленческих систем и расширить горизонты стратегических планов, что будет способствовать сохранению стоимости бизнеса организации.

1. Управление непрерывностью деятельности в системе управления организацией

Непрерывность бизнеса — это состояние постоянного и непрерывного осуществления деловых операций¹.

¹ Руководящие принципы обеспечения непрерывности бизнеса. Базельский комитет, 2006.

Данным параметром можно и нужно управлять. Целью данного процесса управления является минимизация возникших в результате нарушения последствий — финансовых, юридических, материальных, репутационных и др.

Управление непрерывностью деятельности кажется похожим на стандартные механизмы управления рисками, но это более глубокий процесс. Управление рисками направлено на обеспечение минимизации воздействия рисков на деятельность организации до пределов установленных риск-аппетитов, включая предотвращение возможности реализации рисков. Управление непрерывностью обеспечивает стабильность осуществления и/или своевременное восстановление операций, даже если воздействие рисков вышло за пределы допустимых уровней, т.е. когда система управления рисками допустила сбой.

Как и система управления рисками, процесс управления непрерывностью бизнеса охватывает все стороны деятельности организации и основан на использовании политик и процедур для осуществления или своевременного возобновления операций в случае их нарушения.

Одним из таких документов является план ОНиВД — детальный план действий, определяющий процедуры и системы, необходимые для продолжения или возобновления организацией операций в случае их нарушения.

Но достаточно ли для эффективного управления непрерывностью бизнеса разработать и утвердить набор аварийных планов, довести их до сведения персонала и применять их при возникновении непредвиденных ситуаций? Как показывает практика, недостаточно.

План ОНиВД является одним из элементов комплексной системы управления организацией. Как и другие компоненты системы управления, он предназначен для обеспечения стратегических целей, а его эффективность зависит от качества остальных компонентов системы управления. Поэтому разработке плана ОНиВД зачастую сопутствует пересмотр таких систем, как управление рисками, управление качеством, планирование деятельности и бюджетирование, комплаенс-контроль, система функционально-стоимостного анализа, система внутреннего контроля.

На рис. 1 приведена схема взаимосвязей компонентов системы управления.

Организация, обладающая четкой стратегией своего развития, понимает свое предназначение, какую деятельность и как она осуществляет. Четкость ответа на данные вопросы позволяет определить критерии непрерывности деятельности.

В моей практике встречались организации, которые не могли сформулировать критерии своей непрерывности. Например, у банка отсутствовало понимание, в течение какого периода времени он обязан

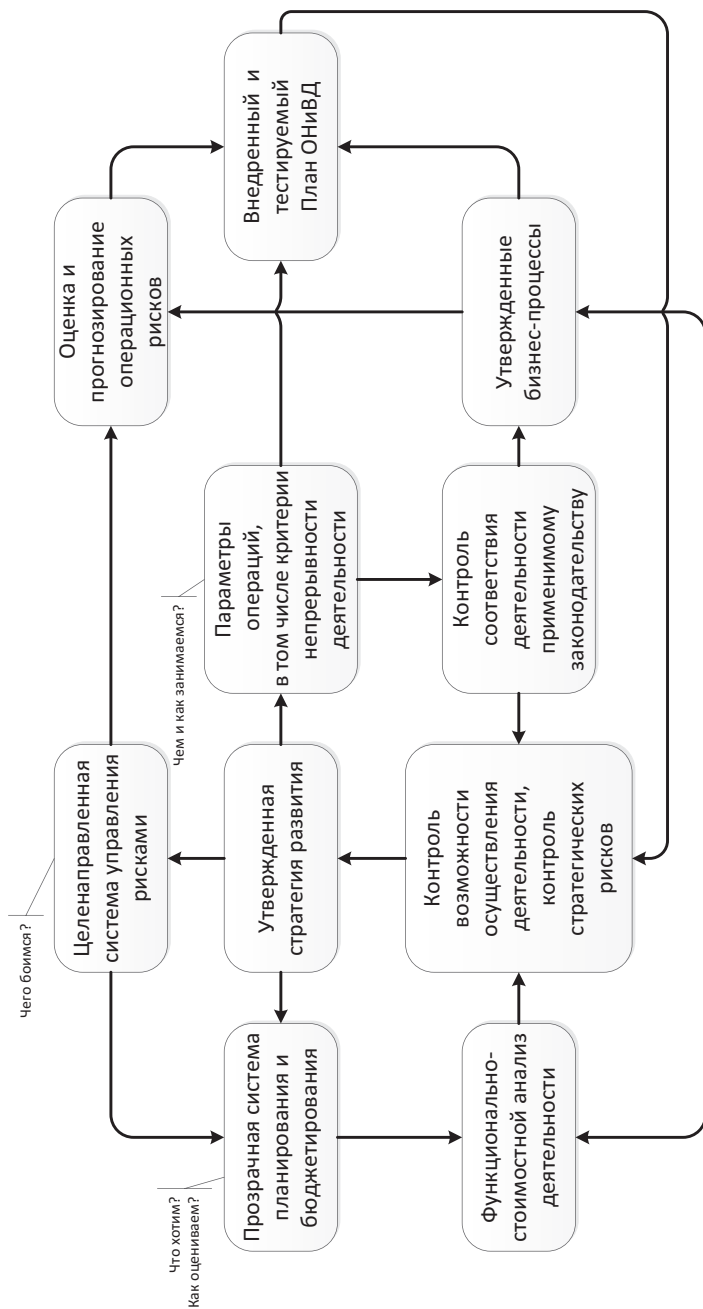


Рис. 1. Схема взаимосвязей компонентов системы управления в рамках контроля достижения стратегических целей

восстановить обслуживание клиентов, чтобы избежать репутационных и финансовых потерь. Для определения критериев непрерывности может понадобиться проанализировать условия договоров с клиентами, сложившиеся параметры обслуживания или поставок, коммерческие условия, предлагаемые конкурентами.

В примере с поставщиком автозавода, о котором упомянул в начале, все понятно, он должен поставить заданный объем автокомпонентов заданного уровня качества в заданный промежуток времени. Соответственно, он должен обеспечить резервы, позволяющие выполнить данные обязательства даже при сбое основного производства или логистической системы.

От стратегии развития зависит и качество системы управления рисками. Стратегические цели определяют профиль рисков, влияющих на их достижение, и сложность системы управления рисками. Целенаправленная и эффективная система управления рисками позволяет своевременно выявлять и адекватно реагировать на угрозы бизнесу, учитывать стоимость рисков при планировании и бюджетировании деятельности.

При наличии задокументированных бизнес-процессов, соответствующих требованиям применимого законодательства и иным обязательствам организации, например, связанных со стандартами качества, у организации возникает возможность эффективно оценивать и прогнозировать операционные риски, использовать средства контроля за операционными рисками.

Стоимость реализации того или иного процесса или даже отдельной процедуры может быть скалькулирована на основе функционально-стоимостного анализа, который, в свою очередь, базируется на прозрачной системе планирования и бюджетирования. Современные технологии учета позволяют оценить полную себестоимость и прибыль от реализации каждой операции в интересах любого отдельного клиента, распределив данные показатели на каждый ресурс, использованный в выполнении данной операции.

Понимание критериев непрерывности деятельности, устройства бизнес-процессов и связанного с каждым процессом профиля операционных рисков позволяет реализовать эффективный процесс управления непрерывностью деятельности, который, в свою очередь, наряду с комплаенс-контролем и бюджетным контролем является залогом реализуемости стратегических целей организации.

Попробуйте убрать из этой системы любой элемент, и система развалится:

- например, можно предусмотреть существенные резервы для обеспечения непрерывности процессов, которые будут соответствовать применимому законодательству, но не суметь оценить эффективность издержек на процесс обеспечения непрерывно-

сти деятельности. С большой вероятностью деятельность может прерваться в связи с ее убыточностью, в том числе из-за избыточных расходов на резервные ресурсы. Есть и обратные примеры, когда необходимые организации ресурсы не выделяются по причине отсутствия возможности оценить эффективность их применения из-за несовершенной системы анализа деятельности;

- оптимизация издержек на резервные ресурсы за счет игнорирования требований применимого законодательства (например, можно в авральном режиме выпустить и доставить необходимый объем комплектующих, но ненадлежащего качества) приведет к репутационным и финансовым потерям, создаст дополнительную угрозу непрерывности деятельности;
- отсутствие внедренного и регулярно тестируемого плана ОНИВД в случае наступления чрезвычайных ситуаций может привести к остановке предприятия.

Как показывает практика создания систем управления непрерывностью бизнеса (СУНБ), данный процесс является итерационным, предполагает постепенное совершенствование.



Рис. 2. Степени зрелости систем управления непрерывностью бизнеса

На первом этапе осуществляется декларирование необходимости обеспечения непрерывности бизнеса. Данную стадию проходят практически все организации, поскольку любой предприниматель надеется на стабильность своего бизнеса (если, конечно, это не «фирма-однодневка»).

На второй стадии осуществляется разработка политики обеспечения непрерывности деятельности. Организация не только надеется на непрерывность своей деятельности, но и понимает, с помощью каких процедур и ресурсов она будет ее обеспечивать.

На третьей стадии внедряются эффективные средства контроля непрерывности деятельности. Внутренний аудит проверяет наличие резервных ресурсов, правильность и своевременность применения аварийных планов, предоставляет менеджменту гарантии адекватности системы управления непрерывностью условиям ведения бизнеса. В случае неадекватности ее масштабам деятельности организации иницируются мероприятия по совершенствованию системы управления.

Системы управления непрерывностью бизнеса четвертой (высшей) степени зрелости характеризуются встроенностью инструментов обеспечения непрерывности бизнеса в повседневные процессы. Например, клиенту телекоммуникационной компании все равно, основным или резервным каналом связи он пользуется, система управления автоматически переключается между основными и резервными ресурсами и процессами. Таким образом, целям обеспечения непрерывности деятельности подчинены не отдельные резервные источники и специальные процедуры, а вся система управления организацией и все используемые ею ресурсы.

Уровень зрелости СУНБ, необходимый конкретной организации, зависит от масштабов и условий ее деятельности. Так, например, для энергетических и телекоммуникационных компаний, коммунальных хозяйств, спасательных служб и платежных систем требуется высший уровень организации системы непрерывности деятельности. Для предприятий торговли, например, достаточно будет СУНБ третьей степени зрелости.

Кроме того, следует учитывать, что создание СУНБ «с нуля» требует постепенного прохождения стадий зрелости.

2. Разработка плана ОНиВД. Подходы и проблемы

2.1. Ключевые вопросы разработки плана ОНиВД

Начиная разработку плана ОНиВД, следует ответить на ряд вопросов.

1. Зачем разрабатывать план ОНиВД?

У организации должна быть потребность в обеспечении непрерывности, определяемая стратегией развития и условиями ведения бизнеса. Ответив на данный вопрос, мы можем сформулировать и ключевые процессы и критерии непрерывности (восстановления) деятельности.

2. Кто бенефициар плана ОНиВД?

Здесь есть искушение ответить, что бенефициаром плана ОНиВД является руководство организации или ее собственники, что уже неправильно. Потребность в непрерывности нашей деятельности или в ее своевременном восстановлении существует у наших контрагентов, в первую очередь у наших клиентов, поэтому наиболее заинтересованными в данной разработке подразделениями должны быть те, кто отвечает за работу с клиентами.

3. Кто должен разрабатывать план ОНиВД?

Этот вопрос обязательно будет задан, поскольку руководству организации нужно делегировать кому-то данную задачу.

Формировать план ОНиВД должен тот, кто:

- умеет разрабатывать внутренние документы;
- обладает навыками описания бизнес-процессов;
- имеет доступ к информации о правах и обязанностях всех сотрудников;
- видит сквозные процессы в организации;
- знает особенности реализации ключевых бизнес-процессов.

Если последние три условия не выполняются, можно провести предварительное обследование деятельности организации и получить всю необходимую информацию.

Как правило, всеми перечисленными компетенциями обладают бизнес-технологи, если они существуют в организации. В банках и крупных корпорациях существуют службы внутреннего контроля (не путать с внутренним аудитом), которые разрабатывают процессы контроля за деятельностью организации. В небольших компаниях данными компетенциями могут обладать внутрикорпоративные юристы. Не стоит забывать и о возможности привлечения внешних компетенций в виде бизнес-консультантов.

Часто встречается мнение, что план ОНиВД могут разработать внутренние аудиторы. У них хватает и компетенций, и прав на доступ к информации в любом подразделении. Но следует помнить о том, что при переходе к третьему уровню организации СУНБ – контролю эффективности СУНБ – у внутреннего аудитора, разрабатывавшего план ОНиВД и участвующего в проверке его эффективности, возникнет конфликт интересов.

Для разработки плана ОНиВД целесообразно организовать рабочую группу, в которую включить представителей всех подразделений, обеспечивающих те или иные ресурсы для ключевых процессов, а также клиентских менеджеров. Как показывает практика, при разработке такого сквозного процесса, как процесс управления непрерывностью деятельности, необходимо согласовывать подчас противоположные точки зрения риск-менеджеров, ИТ-специалистов, сотрудников службы обеспечения безопасности, юристов, сотрудников финансовых служб.

4. Как разрабатывать план ОНиВД?

Здесь есть искушение сделать все быстро, взяв за шаблон чужой план ОНиВД или стандарт, заменив в нем наименования организации и подразделений. Будет ли этот план рабочим? Скорее всего, нет, поскольку условия обеспечения непрерывности (восстановления) деятельности индивидуальны, зависят от конкретных обязательств перед клиентами, особенностей организации процессов, требований законодательства, применимого к конкретной отрасли, и т.п. Как правило, последующее тестирование такой «одежки с чужого плеча» свидетельствует о формальности документа и возвращает процесс разработки плана в начальную точку.

Вначале целесообразно провести предварительное обследование деятельности организации, определить ключевые процессы и ресурсы, затем предложить основные мероприятия на случай аварий и обсудить с членами рабочей группы их реализуемость и экономическую целесообразность. Может понадобиться несколько итераций таких обсуждений, пока специалисты не согласуют оптимальный набор аварийных планов и ресурсов для их реализации. Важно выработать правильный механизм согласования мнений или назначить авторитетного модератора.

5. Какие сроки необходимы для разработки плана ОНиВД?

Стандартных сроков для разработки плана не существует. Обычно на это требуется несколько месяцев. Следует помнить о том, что растягивая сроки на разработку плана, организация сталкивается с потерей актуальности информации о базовых процессах, непрерывность которых и должна быть обеспечена. Соответственно, слишком поздно завершив формирование плана ОНиВД, приходится сразу приступить к его актуализации.

6. Как часто следует пересматривать план ОНиВД?

Частота пересмотра плана зависит от частоты обновления основных бизнес-процессов и критериев их непрерывности (восстановления), а также от результатов тестирования плана.

7. Кто отвечает за реализацию и обновление плана ОНиВД?

Ответственность за обновление плана ОНиВД и реализацию аварийных планов может быть разделена. Инициатором обновления плана ОНиВД может быть руководство организации или клиентские менеджеры. Ответственность за реализацию аварийных планов должна быть включена в функциональные обязанности вовлеченных в данный процесс сотрудников организации.

2.2. Основные проблемы плана ОНиВД

Решение вышеуказанных вопросов позволит решить основные проблемы, с которыми сталкиваются разработчики СУРБ.

- **Формальность плана**, когда он разрабатывается по принципу «чтобы было», не предполагая его применение на практике.

- **Фрагментарность плана**, когда он разрабатывается в отношении только какого-то отдельного ресурса (например, информационной системы) или отдельного подразделения. Применение таких планов в случае наступления инцидента может быть бессмысленно отсутствием координации между всеми участниками процесса. Например, информационная система будет непрерывно работать, но сотрудники не будут ею пользоваться.
- **Отсутствие индикаторов непрерывности деятельности**. Без четких критериев непрерывности (восстановления) бизнеса и системы учета показателей непрерывности невозможно обеспечить эффективность применения аварийных планов. Например, организация мобилизует сотрудников на выполнение чрезвычайных процедур, задействует дополнительные ресурсы, а клиент все равно признает организацию ненадежной и расторгает с нею отношения. Проблема может быть как в неправильной организации плана ОНиВД, так и в несвоевременности или неправильности его применения сотрудниками организации.
- **Разовая разработка**. Отсутствие процесса мониторинга СУНБ приводит к потере актуальности плана ОНиВД. Не исключено, что потребность в применении плана может возникнуть уже после истечения его «срока годности».
- **Отсутствие ответственных за применение и обновление плана ОНиВД**. Пословица «У семи нянек дитя без глаза» применима к ситуации, когда вопросы обеспечения непрерывности бизнеса решаются каждым подразделением самостоятельно либо каждый уверен в том, что обеспечивать непрерывность бизнеса должен кто-то другой.

2.3. Структура плана ОНиВД

План ОНиВД может быть как единым документом, так и представлять собой совокупность внутренних документов, утверждаемых на разных уровнях корпоративной иерархии. Например:

- **Стратегия обеспечения непрерывности.**

Данный документ определяет:

- ключевые процессы и требования к ним,
- типовые угрозы непрерывности деятельности,
- индикаторы непрерывности (восстановления) деятельности,
- ключевые ресурсы, используемые для обеспечения непрерывности (восстановления) деятельности,
- инструменты ОНиВД,
- инструменты контроля за ресурсами,
- требования к срокам и объемам восстановления операций.

Стратегию обеспечения непрерывности целесообразно утвердить совету директоров организации.

- **Политика управления непрерывностью деятельности.**

Данный документ определяет:

- органы управления непрерывностью и восстановлением деятельности,
- роли и обязанности участников процесса управления непрерывностью и восстановлением деятельности,
- типовые процедуры ОНВД,
- порядок принятия решения о переводе в чрезвычайный режим,
- перераспределение обязанностей и полномочий между подразделениями и служащими в условиях чрезвычайного режима,
- повседневные процедуры ОНВД (резервное копирование, обучение сотрудников и т.п.),
- отчетность по результатам процедур ОНВД,
- порядок аудита процедур ОНВД,
- порядок пересмотра плана ОНВД по результатам аудита и мониторинга инцидентов.

Политику управления непрерывностью деятельности целесообразно утвердить на уровне совета директоров организации или коллегиального органа управления.

- **Политика информационного обмена в случае чрезвычайной ситуации.**

Данный документ регламентирует порядок информирования руководства организации, экстренных служб, сотрудников организации, клиентов, контрагентов, надзорных органов и средств массовой информации.

Политика информационного обмена в случае чрезвычайной ситуации также может утверждаться советом директоров организации или коллегиальным органом управления.

- **Подробные аварийные планы для каждой типовой угрозы.**

Процедуры обеспечения непрерывности (восстановления) деятельности будут различаться в зависимости от типа (или комбинации типов) инцидентов.

Аварийный план для каждого типа инцидентов должен содержать процедуры реагирования на чрезвычайную ситуацию, процедуры обеспечения непрерывности критических процессов, процедуры восстановления деятельности организации.

Аварийные планы могут утверждаться коллегиальным или единоличным органом управления.

- **Смета процедур ОНВД.**

Очень важный документ, о котором часто забывают. Управление непрерывностью деятельности, как правило, требует использования дополнительных ресурсов. Кроме того, дополнительные процедуры увеличивают трудозатраты на выполнение операций. Дополни-

ные издержки должны быть учтены в бюджетах. Только после согласования смет ОНиВД план можно считать утвержденным. В противном случае мероприятия по обеспечению непрерывности могут потребовать пересмотра с целью поиска оптимального формата их реализации.

- **Решения исполнительного органа о выделении ресурсов на ОНиВД.**

Ресурсами, необходимыми для обеспечения ОНиВД, являются резервные помещения, каналы связи, оборудование, резервы ликвидности, рабочее время сотрудников, контракты со специализированными компаниями и т.п.

- **Карты ОНиВД** для каждого подразделения (сотрудника) организации.

Как в большой пьесе актеру второго плана наиболее интересен только маленький фрагмент с его непосредственным участием, так и для каждого сотрудника или подразделения организации может быть выделен фрагмент общего плана ОНиВД, в котором предполагается их участие.

Подготовка карт ОНиВД позволяет в компактной форме изложить все необходимые сотруднику процедуры на случай реализации каждого типа инцидентов.

Необходимо своевременно актуализировать индивидуальные карты ОНиВД по мере актуализации общих документов.

Индивидуальная карта ОНиВД может утверждаться руководством подразделения или руководством организации.

- **Стратегия тестирования ОНиВД.**

Данный документ является частью системы внутреннего контроля и определяет виды применяемых тестов плана ОНиВД, периодичность тестирования, индикаторы адекватности плана ОНиВД.

Данный документ целесообразно утвердить совету директоров организации.

- **Программа обучения сотрудников организации процедурам ОНиВД.**

Данный документ предусматривает периодичность обучения и тестирования сотрудников организации, состав тем, по которым предусматривается обучение и тестирование, ответственных за обучение и тестирование сотрудников. Данная программа может быть частью общей программы обучения и повышения квалификации сотрудников, действующей в организации.

2.4. Процесс разработки плана ОНиВД

При разработке плана ОНиВД необходимо определить:

- критически важные виды деятельности;
- типы инцидентов, угрожающих нормальному ходу критически важных процессов;

- каким образом происходит фиксация наступления инцидента;
- максимальный срок прерывания критически важного вида деятельности;
- параметры реализации критически важных процессов в чрезвычайном режиме;
- максимальный срок, в течение которого критически важный вид деятельности должен быть возобновлен на нормальном уровне;
- факторы, от которых зависит реализация критически важных видов деятельности;
- ресурсы, используемые для реализации критически важных видов деятельности;
- ресурсы, достаточные для реализации критически важных видов деятельности в чрезвычайном режиме;
- ресурсы, необходимые для процедур восстановления критически важных видов деятельности.

Пример взаимосвязи процессов, ресурсов и инцидентов приведен на рис. 3.

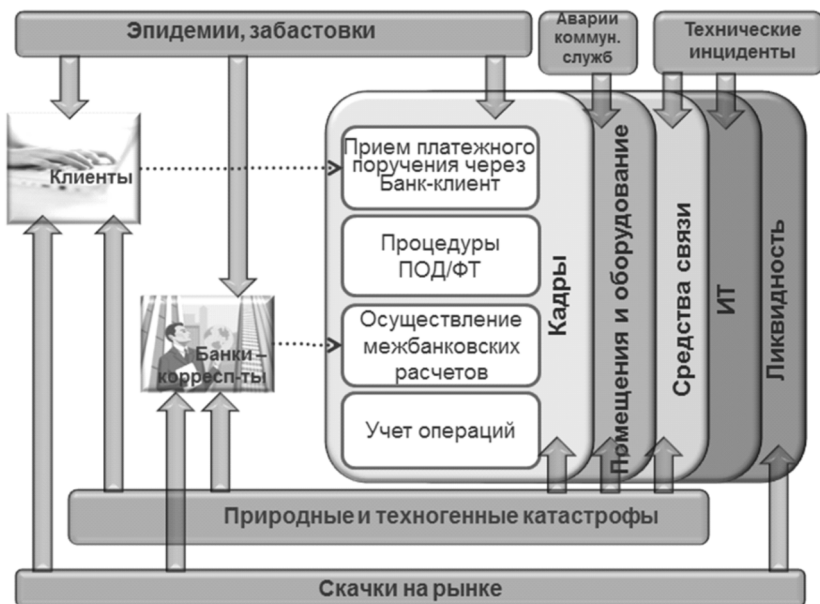


Рис. 3. Взаимосвязь процессов, ресурсов и инцидентов на примере процесса обработки платежей в банке

Как видно на рисунке, инциденты по-разному влияют на ресурсы и факторы критического бизнес-процесса, который, в свою очередь, основан на пяти основных ресурсах — кадрах, помещениях и оборудо-

вании, средствах связи, информационных системах и денежных средствах. Так, эпидемии и забастовки в большей степени влияют на обеспеченность процессов персоналом, стабильность взаимоотношений с клиентами и контрагентами. Аварии коммунальных служб (например, отключение водоснабжения или электроснабжения) влияют в первую очередь на обеспечение процессов помещениями и связанной с ними инфраструктурой. Техническим инцидентам подвержены информационные системы, оборудование и каналы связи. Шоки на финансовых рынках влияют на обеспеченность процессов денежными средствами. Природные и техногенные катастрофы влияют как на персонал, клиентов и контрагентов, так и на обеспеченность процессов помещениями и средствами связи. Специфика воздействия инцидентов на факторы обеспечения процессов делает целесообразной и специализацию аварийных планов.

Далее для каждого типа инцидентов следует определить набор процедур, необходимых для адекватного реагирования на чрезвычайную ситуацию, для работы в чрезвычайном режиме и для процедур восстановления деятельности, в том числе:

- состав участников данных процедур;
- функции каждого из участников;
- ответственных за своевременность и точность реализации каждой процедуры;
- условия и порядок активации плана;
- контактную информацию для координации участников с использованием различных способов связи, вплоть до места общего сбора на случай недоступности иных видов связи;
- порядок управления в чрезвычайном режиме, регламент замещения ответственных лиц;
- порядок объявления режима чрезвычайной ситуации;
- порядок взаимодействия с аварийными службами;
- порядок взаимодействия с внешними исполнителями аварийных планов;
- условия и порядок отмены режима чрезвычайной ситуации;
- приоритетность реализации процедур восстановления деятельности;
- порядок обеспечения ресурсов, необходимых для восстановления деятельности;
- порядок информирования заинтересованных сторон, в том числе родственников сотрудников, акционеров, регуляторов, средства массовой информации.

Общая функциональная схема типичного аварийного плана представлена на рис. 4.

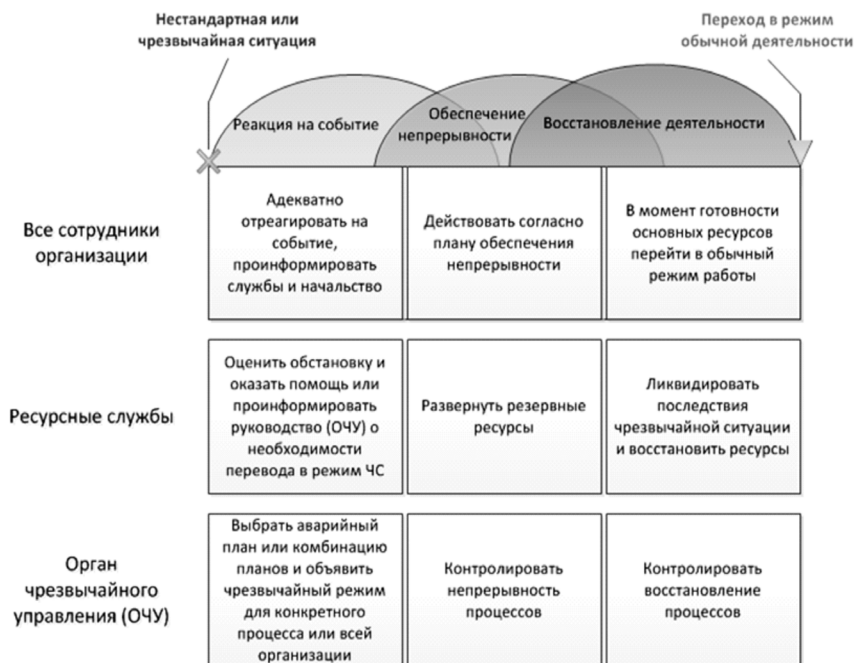


Рис. 4. Распределение функций ОНиВД между сотрудниками организации

Аварийный план можно разделить на три основные стадии: реакция на событие, обеспечение непрерывности и восстановление деятельности, — которые во времени могут пересекаться за счет их параллельной реализации разными типами исполнителей. Для каждой стадии аварийного плана будет характерен свой набор процедур и ресурсов.

3. Внедрение плана ОНиВД: встраивание в бизнес-модель и обеспечение эффективности процесса

Допустим, что план ОНиВД разработан и отправлен в архив организации до худших времен. Можно ли руководству организации спать спокойно, зная, что подсказки на случай различных инцидентов уже заготовлены? Для этого план ОНиВД необходимо внедрить. Основными процедурами его внедрения являются:

- обучение персонала;
- заключение соглашений с провайдерами услуг и ресурсов;
- закупка (аренда) резервных помещений и оборудования;
- внесение изменений в организационную структуру и описание бизнес-процессов;

- внесение изменений в должностные инструкции и, возможно, трудовые договоры.

Для эффективного внедрения плана целесообразно сформировать рабочую группу, в которую могут войти:

- руководитель исполнительного органа (руководитель кризисного комитета) — координирует деятельность рабочей группы;
- юридическая служба — отвечает за правовые вопросы;
- ИТ-служба — отвечает за адекватность информационных систем и оборудования и связанных с ними процедур;
- административно-хозяйственный отдел — отвечает за адекватность помещений и связанных с ними процедур;
- технологи — отвечают за внесение необходимых изменений в бизнес-процессы организации, связанные с планом ОНиВД;
- служба персонала — отвечает за обеспеченность плана ОНиВД адекватными кадрами, обучение и тестирование персонала;
- служба безопасности — отвечает за адекватность систем физической защиты, информационной безопасности и сохранности материальных и интеллектуальных ресурсов организации;
- служба внутреннего контроля — отвечает за организацию адекватных средств контроля за эффективностью системы управления непрерывностью деятельности;
- консультанты — отвечают за качество методологической поддержки, минимизируют сроки и затраты на внедрение плана ОНиВД.

Для обеспечения эффективности процесса управления непрерывностью деятельности необходимо организовать мониторинг данного процесса. Предусмотренные планом ОНиВД мероприятия должны анализироваться на их необходимость, достаточность и эффективность.

Мониторинг плана ОНиВД может быть организован в виде тестирования (учений), регулярного аудита, а также обобщенного анализа на уровне руководства.

Тестирование плана ОНиВД проводится со следующими целями:

- определить возможность выполнения плана ОНиВД;
- оценить степень подготовки сотрудников к реализации плана в целом и его отдельных модулей;
- оценить реакцию контрагентов и экстренных служб на обращения организации в кризисной ситуации;
- выявить возможные недостатки в процедурах ОНиВД и направления для их дальнейшего совершенствования.

Тестирование плана ОНиВД может проводиться в форме учений или моделирования чрезвычайных ситуаций.

Для тестирования плана необходимо назначить группу наблюдателей, осуществляющих контроль выполнения мероприятий и состав-

ление протокола тестирования и отчета о проведении тестирования плана ОНиВД.

В качестве наблюдателей могут приглашаться внешние независимые консультанты.

Аудит процедур ОНиВД проводится внутренними или внешними аудиторами для получения гарантий:

- адекватности предусмотренных процедур ОНиВД масштабам деятельности и профилю потенциальных угроз;
- актуальности плана ОНиВД с учетом изменений в деятельности организации с момента последнего обновления плана;
- соответствия реализованных мероприятий плану внедрения ОНиВД;
- эффективности ОНиВД на основе анализа последствий реализовавшихся инцидентов;
- эффективности системы внутреннего контроля в части ОНиВД с учетом наблюдения за последствиями тестирования плана ОНиВД.

По результатам тестирования плана ОНиВД и аудита процедур ОНиВД руководство организации может принять решения о необходимости:

- изменения критериев непрерывности (восстановления) деятельности;
- изменения условий договоров с контрагентами, влияющими на параметры непрерывности (восстановления) деятельности;
- уточнения перечня и периметра критических бизнес-процессов;
- пересмотра процедур ОНиВД;
- совершенствования основных бизнес-процессов;
- уточнения потребности в ресурсах для обеспечения непрерывности и/или восстановления деятельности.

Таким образом, мониторинг СУНБ обеспечивает непрерывное совершенствование внутренних условий деятельности организации, повышает надежность всей системы внутреннего контроля в организации.

Литература

1. ГОСТ Р 53647.1-2009 «Менеджмент непрерывности бизнеса. Часть 1. Практическое руководство».
2. ГОСТ Р 53647.2-2009 «Менеджмент непрерывности бизнеса. Часть 2. Требования».
3. ГОСТ Р 53647.3-2010 «Менеджмент непрерывности бизнеса. Часть 3. Руководство по внедрению».
4. Положение Банка России от 16.12.2003 № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах».
5. Руководящие принципы обеспечения непрерывности бизнеса. Базельский комитет, 2006.

6. Стандарт «Система управления непрерывностью деятельности кредитных организаций банковской системы Российской Федерации. Спецификация», утвержден Советом АРБ от 16.12.2010.
7. Basel Committee on Banking Supervision. The Joint Forum. High-level principles for business continuity, August 2006.
8. BS 25999-1:2006, Business continuity management. Part 1: Code of practice.
9. BS 25999-2:2007, Business continuity management. Part 2: Specification.
10. BIP 2142:2007, The Route Map to Business Continuity Management. Meeting the Requirements of BS 25999 NEQ.
11. NFPA 1600, Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs. National Fire Protection Association, USA.
12. Recommendations for Business Continuity Management (BCM), Swiss Bankers Association.

STABILITY CONTROL: WHY INDUSTRY GIANTS DON'T NEED A WAREHOUSE, BUT THEIR SUPPLIERS WILL NOT SURVIVE WITHOUT A BUSINESS CONTINUITY PLAN?

Kenigsberg Roman

PhD, certified auditor,
head of practice, FBK Grant Thornton
(Moscow, Russia)

This article describes the main phases and approaches the application of technology to business continuity, shows how monitoring BCMS is continuous improvement provides internal environment of the Organization's activities, enhances the reliability of the entire system of internal controls in the organization.

Key words: business continuity, internal conditions of the Organization's activities, the reliability of the internal control system.

ТЕХНОЛОГИИ ИТ-АУДИТА ДЛЯ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И АНАЛИЗА ДАННЫХ В ДРУГИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ

Шепитько Александр

начальник управления оценки банковских рисков
Департамента внутреннего аудита,
АО «Банк «Российский Стандарт»
(г. Москва, Россия)

В статье описан практический опыт, иллюстрирующий, как правильное взаимодействие между подразделениями позволяет сотрудникам различных контрольных служб показывать при неувеличении текущих расходов кредитной организации высокую эффективность своей работы, которая помогает сохранить стоимость бизнеса в целом.

Ключевые слова: контрольные службы, эффективность работы, стоимость бизнеса, инструменты SQL, функция контроля целостности баз данных, операционные и правовые риски.

Ни для кого не секрет, что в настоящее время кризисные явления в российской экономике приводят к тому, что даже ведущие игроки банковского рынка вынуждены сокращать расходы. Также общеизвестно, что в первую очередь при сокращении расходов собственники и руководители кредитных организаций стараются «отрезать» не бизнес-функции, а то, что как бы не приносит очевидной прибыли, величину которой всегда можно легко посчитать и показать в отчетах. Часто под такое сокращение могут попасть сотрудники различных контрольных подразделений.

Рассмотрим возможные варианты оптимизации возможностей внутреннего контроля в целях сохранения стоимости бизнеса организации без увеличения существующего бюджета, а то и с экономией ресурсов за счет синергии.

Еще несколько лет назад далеко не все менеджеры банков понимали необходимость контроля информационных, а не только денежных потоков. Сейчас же подразделения информационной безопасности обладают широкими возможностями, которые могут быть использованы различными подразделениями, в том числе и службой внутреннего контроля, для осуществления своих функций без дополнительных затрат.

Чаще всего служба информационной безопасности находится в подчинении директора по безопасности и защите информации кредитной организации. В ее функции входит в зависимости от финансирования и масштабов понимания возможных рисков у руководства: обеспечение и контроль политики разделения доступов к информации; контроль направления информации во внешнюю среду; защита конфиденциальных данных кредитной организации как физическими мерами (сейфы, поиск прослушивающих устройств), так и при помощи мероприятий в сфере информационных технологий (защита сетевых ресурсов банка, разграничение сегментов сети и т.п.).

Возьмем, к примеру, контроль совершения возможных мошеннических действий. Он может быть осуществлен с помощью ПО, используемого ИТ-подразделениями и подразделениями информационной безопасности для логирования действий пользователей в ПО. Для этого достаточно внедрить несколько правил, по которым будет выгружаться контрольный отчет для службы внутреннего контроля о необычных и сомнительных операциях, проводимых сотрудниками банка при обслуживании клиентов. Это могут быть такие правила, как:

- большое количество однотипных операций у сотрудника:
 - поточное оформление держателей карт (дропов), на которые поступают средства, украденные мошенниками;
 - продажа одного и того же набора сопутствующих продуктов (страховок) всем без исключения клиентам;
- продажа нескольких одинаковых продуктов одному клиенту;
- работа в своей сессии ПО одновременно на нескольких компьютерах и т.п.

Имея в своем распоряжении инструменты информационной безопасности, а также инструменты SQL, сотрудники служб внутреннего контроля легче смогут осуществлять функцию контроля целостности баз данных без дополнительных затрат.

В сфере информационной безопасности лежит достаточно большой пласт возможностей для выстраивания и мониторинга эффективности функции compliance-контроля. Поэтому использование инструментов информационной безопасности позволяет выявлять различные нарушения требований законодательства в области обработки персональных данных в частности, а также защиты информации в целом.

Постоянная обработка результатов мониторинга и логирования, полученных средствами информационной безопасности, позволяет внутреннему контролю предотвращать существенные операционные и правовые риски, стоимость которых для банка можно доступно объяснить любому руководителю или акционеру.

Другим путем существенного повышения эффективности внутреннего контроля без дополнительных затрат можно считать участие со-

трудников служб внутреннего аудита/контроля в различных рабочих группах при согласовании функционально-технологической документации, как новой, так и изменяемой в связи с требованиями законодательства или производственной необходимостью.

Участие в таких рабочих группах помогает зачастую выявить проблемы, о которых подразделения кредитной организации по каким-либо причинам не сообщали в рамках процедур внутреннего контроля, а также лучше понимать бизнес-процессы банка, не «высвечивая» их одновременно в ходе проверок, а участвуя в каждодневной работе по их улучшению и приведению к требованиям законодательства или нормативных актов регулятора.

Также к способам контроля, которые могут дать существенный эффект без повышения стоимости содержания сотрудников для банка, можно отнести:

- выстраивание четкой системы отчетности о реализации/потенциальной угрозе реализации рисков;
- подключение к системам мониторинга ИТ-дирекции;
- максимальное овладение и использование в практике технически сложных, однако полезных для сотрудников внутреннего контроля инструментов (SQL, SAS и т.п.);
- минимальные доработки ПО, приносящие большой результат:
 - введение кодификатора операционных рисков, в соответствии с которым в ПО банка кодируются исправительные проводки (90% информации о рисках),
 - автоматизация выгрузки информации о штрафах, уплаченных банком из системы бюджетирования,
 - получение ежедневного отчета о норме пропуска кредитных продуктов.

Таким образом, правильно выстроенное взаимодействие между подразделениями позволяет сотрудникам различных контрольных служб показывать при неувеличении текущих расходов кредитной организации высокую эффективность своей работы, которая помогает сохранить стоимость бизнеса в целом.

Литература

1. ГОСТ Р 53647.1-2009 «Менеджмент непрерывности бизнеса. Часть 1. Практическое руководство».
2. ГОСТ Р 53647.2-2009 «Менеджмент непрерывности бизнеса. Часть 2. Требования».
3. ГОСТ Р 53647.3-2010 «Менеджмент непрерывности бизнеса. Часть 3. Руководство по внедрению».
4. Положение Банка России от 16.12.2003 № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах».

5. Стандарт «Система управления непрерывностью деятельности кредитных организаций банковской системы Российской Федерации. Спецификация», утвержден Советом АРБ от 16.12.2010.
6. Basel Committee on Banking Supervision. The Joint Forum. High-level principles for business continuity, August 2006.
7. BS 25999-1:2006, Business continuity management. Part 1: Code of practice.
8. BS 25999-2:2007, Business continuity management. Part 2: Specification.
9. BIP 2142:2007, The Route Map to Business Continuity Management. Meeting the Requirements of BS 25999 NEQ.
10. NFPA 1600, Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs. National Fire Protection Association, USA.
11. Recommendations for Business Continuity Management (BCM), Swiss Bankers Association.

TECHNOLOGY IT AUDIT FOR INTERNAL CONTROL AND DATA ANALYSIS IN OTHER PARTS

Shepitko Alexander

Head of Bank risk assessment management
of the internal audit department,
«Bank Rosijskiy Standart»
(Moscow, Russia)

The article describes practical experience, illustrating how to properly built the collaboration between employees of different control services show when neuvelichenii current expenditure credit organization high efficiency, which helps preserve the value of the business as a whole.

Key words: control services, efficiency, business value, SQL tools, database integrity control function, operational and legal risks.

РАЗДЕЛ 4

СИНЕРГИЯ УСПЕХА КОМПАНИИ ПРИ РАЦИОНАЛЬНОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ ФУНКЦИЙ АУДИТА, КОНТРОЛЯ, КОМПЛАЕНСА И РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

КАК СОХРАНИТЬ СТОИМОСТЬ БИЗНЕСА, «НЕ ОТКАЗЫВАЯСЬ ОТ ТВОРЧЕСТВА»: ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛАЕНС-РИСКАМИ В РАМКАХ ТРЕХ ЛИНИЙ ЗАЩИТЫ

Козырева Надежда

директор, руководитель управления
внутреннего контроля (комплаенса), «Дойче Банк»
(г. Москва, Россия)

В статье представлены определения и подходы в части построения в рамках концепции трех линий защиты (обороны) деятельности контрольных функций, уделяя особое внимание комплаенс-функции, службе внутреннего контроля и системе управления рисками. Автор, описывая роль контрольных служб, особое внимание обращает на то, что, участвуя в общем деле компании, каждая контрольная функция должна четко понимать свою роль, не мешая при этом «творческому» процессу, которым живет каждый бизнес.

Ключевые слова: комплаенс, эффективность систем управления рисками и внутреннего контроля, концепция COSO, риск-менеджмент, финансовый контроль, контроль качества.

Отказаться от риска — значит отказаться от творчества.

А. С. Пушкин

Последнее десятилетие наблюдается ужесточение регуляторных требований на большинстве мировых финансовых рынков с особым фокусом на эффективность систем управления рисками и внутреннего контроля. Потенциальные негативные последствия от реализации ри-

сков, такие как потеря деловой репутации, финансовые потери и более серьезные — административная или уголовная ответственность ответственных лиц и приостановление деятельности, любой бизнес сочтет нежелательными, и руководители компаний, заинтересованные в устойчивом долгосрочном развитии, понимании реальной ситуации по рискам, которые могут этому препятствовать, будут готовы предпринимать адекватные и своевременные действия. Таким образом, именно сам менеджмент, заинтересованный в сохранении стоимости бизнеса, повышении его устойчивости и эффективности, должен выявлять и снижать последствия воздействия рисков на финансовые результаты. Эффективнее всего это делать посредством построения интегрированной системы управления комплаенс-рисками, базирующейся на «трех линиях защиты».

Система внутреннего контроля явление комплексное и масштабное. Рассмотрим все основные составляющие системы исходя из банковской практики, а также на примере концепции COSO.

Согласно Положению Банка России от 16 декабря 2003 г. № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах»:

Внутренний контроль — деятельность, осуществляемая кредитной организацией (ее органами управления, подразделениями и служащими) и направленная на достижение следующих целей:

- *эффективность и результативность финансово-хозяйственной деятельности при совершении банковских операций и других сделок, эффективность управления активами и пассивами, включая обеспечение сохранности активов, управление банковскими рисками;*
- *достоверность, полнота, объективность и своевременность составления и представления финансовой, бухгалтерской, статистической и иной отчетности (для внешних и внутренних пользователей), а также информационная безопасность (защищенности интересов (целей) кредитной организации в информационной сфере, представляющая собой совокупность информации, информационной инфраструктуры, субъектов, осуществляющих сбор, формирование, распространение и использование информации, а также системы регулирования возникающих при этом отношений);*
- *соблюдение нормативных правовых актов, стандартов саморегулируемых организаций (для профессиональных участников рынка ценных бумаг), учредительных и внутренних документов кредитной организации;*
- *исключение вовлечения кредитной организации и участия ее служащих в осуществлении противоправной деятельности, в том числе легализации (отмывании) доходов, полученных преступным путем,*

и финансирования терроризма, а также своевременное представление в соответствии с законодательством Российской Федерации сведений в органы государственной власти и Банк России.

Базельский комитет по банковскому надзору в своем документе «Система внутреннего контроля в банках: основы организации» (Базельский комитет по банковскому надзору, Базель, сентябрь 1998. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs40.pdf>) определяет внутренний контроль как *процесс, осуществляемый советом директоров, менеджментом и сотрудниками всех уровней. Это не только и не столько процедура или политика, которая осуществляется в определенный отрезок времени, сколько процесс, который постоянно идет на всех уровнях внутри банка. Совет директоров и менеджмент несут ответственность за создание соответствующей культуры, облегчающей эффективное осуществление внутреннего контроля, и за мониторинг его эффективности на постоянной основе; однако каждый сотрудник организации также должен принимать участие в этом процессе. Осуществление внутреннего контроля преследует следующие основные цели:*

- 6) производственная и финансовая эффективность деятельности (производственно-финансовые цели);*
- 7) надежность, полнота и своевременность финансовой и управленческой информации (информационные цели);*
- 8) соблюдение действующих законодательных и нормативных актов (комплаенс-цели).*

Итак, очевидно, что система внутреннего контроля преследует не только достижение комплаенс-целей, но и производственных, финансовых и информационных. Данный процесс должен включать все риски, принимаемые на себя банками, и действовать на всех уровнях внутри организации.

Наглядно система внутреннего контроля, включая и цели, и составляющие компоненты и уровни организации, также представлена в концепции COSO¹.

Под внутренним контролем концепция COSO подразумевает процесс, осуществляемый советом директоров, менеджментом и другими сотрудниками для обеспечения достаточной уверенности в отношении достижения целей компании, а именно:

- эффективности операционной деятельности;*
- надежности отчетности;*
- соблюдения законодательства.*

Модель системы внутреннего контроля COSO представлена в форме многогранного куба, который в первоначальной версии концепции состоял из пяти взаимосвязанных компонентов (контрольной среды,

¹ Разработана Комитетом спонсорских организаций — COSO.

оценки рисков, контрольных процедур, информации и коммуникаций, мониторинга), а впоследствии с публикацией Концептуальных основ управления рисками организаций (ERM COSO) был преобразован в восемь компонентов с добавлением компонентов постановки целей, определения событий и реагирования на риск (рис. 1).



Рис. 1. Модель COSO ERM

Суть модели продемонстрировать взаимосвязь между компонентами системы внутреннего контроля и целями. Система внутреннего контроля направлена на достижение целей, которые включают четыре категории:

- *стратегические цели* — цели высокого уровня, соотносящиеся с миссией/видением организации;
- *операционные цели* — эффективное и результативное использование ресурсов;
- *цели в области подготовки отчетности* — достоверность отчетности;
- *цели в области соблюдения законодательства* — соблюдение применимых законодательных и нормативных актов.

С точки зрения комплаенс-функции основное направление комплаенс-контроля заключается в обеспечении соответствия именно последней цели вышеуказанной модели. В то время как цели в области подготовки отчетности обычно находятся в зоне ответственности финансового контроля, а стратегические и операционные цели разделяются всеми участниками организации.

Итак, с учетом многогранности задач, компонентов и уровней организации, как эффективно организовать систему внутреннего контроля, включая управление комплаенс-рисками? Как оптимально скоординировать работу подразделений, составляющих вторую линию защиты?

Организация системы внутреннего контроля и сфера ответственности комплаенс-службы. Лучшая практика предусматривает организационную модель внутреннего контроля, состоящую из трех линий защиты и соответственно трех уровней контроля. Есть контроль первого уровня — это те процедуры, которые осуществляются на повседневной основе непосредственно владельцами бизнес-процессов. Есть функции, которые составляют контроль второго уровня, — это могут быть подразделения риск-менеджмента, комплаенса, финансовый контроль, контроль качества и т.д. И есть третий уровень — внутренний аудит, осуществляющий независимый контроль с прямым подчинением аудиторскому комитету.



Рис. 2. Модель «Трех линий защиты»

Источник: IIA Position Paper: The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, January 2013. URL: http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/278/PP_Three_Lines_of_Defense.pdf

Менеджеры бизнес-процессов лучше всех понимают угрозы и риски в разрезе своих функций и составляют первую линию защиты в системе внутреннего контроля, непосредственно отвечая за управление своими рисками и достижение бизнес-показателей. Вторая линия защиты — контрольные функции, подотчетные руководству (управление рисками, комплаенс и финансовый контроль, информационная безопасность и пр.). Данные функции обеспечивают наличие единых функций и методик управления рисками и угрозами, включая такие инструменты, как:

- использование интегрированных подходов по оценке рисков;
- проведение сценарного анализа и стресс-тестирования;

- мониторинг ключевых индикаторов риска;
- разработка планов антикризисного управления и восстановления финансовой устойчивости.

Третья линия защиты — независимая и подотчетная акционерам через комитет по аудиту и наблюдательный совет служба внутреннего аудита, глобальной целью которой является независимая, периодическая оценка эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками (предыдущих двух линий защиты).

Все три линии защиты призваны обеспечить своевременное выявление и реагирование на риски. Руководство, которое это понимает, будет нормально реагировать на риски, выявленные как первой, так и второй и третьей линиями защиты. Тем не менее на практике каждая из перечисленных линий может болезненно воспринимать риски, выявленные другими линиями, как некую угрозу собственной эффективности. Таким образом, одна из основных задач руководства любого банка или иной организации — это обеспечение конструктивного взаимодействия всех трех линий защиты и соответствующей корпоративной культуры, где каждый сотрудник осведомлен о рисках и понимает свою роль в процессе управления ими.

Сфера ответственности комплаенс-службы. В каждом банке может быть свой перечень контролируемых комплаенс-службой процессов. Хотя, как показывает российский и зарубежный опыт, есть базовый набор таких процессов:

- ПОД/ФТ;
- экономические санкции;
- операции с аффилированными лицами;
- конфликты интересов;
- манипулирование рынком и инсайдерская торговля;
- деятельность, связанная с регулированием ценных бумаг;
- антикоррупционный комплаенс;
- кодекс поведения и этики.

Помимо этого, в зону внимания могут входить такие процессы, как взаимодействие с надзорными и регулирующими органами, работа с жалобами клиентов, соблюдение стандартов ответственного банковского бизнеса и защиты прав клиентов/инвесторов, контроль над работой с аутсорсингом, поставщиками и посредниками, защита персональных данных, защита конкуренции. В дополнение комплаенс-служба должна активно участвовать в процессе внедрения новых продуктов банка и иных инициатив и обладать необходимыми полномочиями для комплексной оценки комплаенс-рисков в процессе принятия решений.

Данный перечень в целом соответствует главе 4.1 Положения 242-П, которая устанавливает требования к службе внутреннего кон-

троля (комплаенс-службе) и описывает ее функции, основной из которых является комплексное управление регуляторным риском. Проводя параллель с моделью COSO, управление регуляторным риском, включая процессы выявления, анализа, оценки, контроля, мониторинга и отчетности, призвано обеспечить выполнение поставленных комплаенс-целей, а именно соблюдения нормативных правовых актов, стандартов саморегулируемых организаций (для профессиональных участников рынка ценных бумаг), учредительных и внутренних документов банка. **При этом важно отметить, что за комплаенс-цели, конечно, не отвечает одна лишь комплаенс-служба, даже с точки зрения второй линии защиты. Все руководители подразделений должны обеспечивать соответствие своей деятельности внутренним правилам и политикам, а также требованиям законодательства.** Более того, по специализированным направлениям комплаенса, таким как налоговый комплаенс, трудовой комплаенс, интеллектуальная собственность, защита окружающей среды, имеются отдельные подразделения (налоговый отдел, отдел по работе с персоналом и т.д.) с соответствующей экспертизой для обеспечения исполнения требований. Но при этом получается, что руководитель службы внутреннего контроля (комплаенс-службы), даже если не несет прямую ответственность за такие отдельные комплаенс-направления, **должен координировать работу общей системы комплаенс-контроля и управления комплаенс-рисками на уровне банка.** Более того, основные комплаенс-риски должны быть включены в планы мониторинга и тестирования, осуществляемые службой внутреннего контроля. Таким образом, эксперты службы должны быть хорошо знакомы с общей банковской методологией и требованиями законодательства по всем основным направлениям, а не только ключевым областям комплаенса, таким как инсайд, антикоррупция и ПОД/ФТ.

Как было отмечено ранее, комплаенс-цели — это лишь одна составляющая системы внутреннего контроля, которая преследует и иные цели (стратегические, операционные и в области подготовки отчетности). Участниками такой системы, как мы видим из модели трех линий защиты, являются все сотрудники компании и органы управления. Все подразделения второй линии защиты составляют костяк системы внутреннего контроля, так как определяют правила и процедуры, общую культуру поведения для первой линии защиты и являются основным механизмом контроля эффективности системы внутреннего контроля. Получается, что основными «коллегам по второй линии» для службы внутреннего контроля являются:

- финансовый контроль (главный бухгалтер);
- безопасность (включая информационную безопасность);
- риск-менеджмент;

- ПОД/ФТ (в случае наличия отдельного от комплаенса подразделения);
- иные контрольные функции.

Очень важно обратить внимание на последний пункт. В каждом банке может быть своя структура распределения полномочий и ответственности. Перечень участников системы внутреннего контроля и, в частности, второй линии защиты не является закрытым. Более того, некоторые подразделения могут одновременно быть первой линией защиты по одним процессам и второй линией защиты по другим. Практически в целях построения не формальной системы, а реально действующей рекомендуется детально обозначить ответственность всех подразделений с точки зрения их роли на второй линии. Например, юристы могут отвечать за мониторинг изменений нормативно-правовых актов, ИТ-департамент за обеспечение информационной безопасности, операционный департамент за внедрение плана по обеспечению непрерывности бизнеса, финансовый департамент осуществлять финансовый контроль за достоверностью отчетности и т.д. Чем больше игроков на второй линии, тем выше риски дублирования функционала, использования разных подходов по оценке рисков и информационного вакуума. Более того, комплаенс-цели не могут быть вырваны из контекста остальных целей и управления рисками банка в целом. Эффективное управление комплаенс-рисками, как и другими видами рисков, оптимизирует капитал банка и высвобождает созданные резервы на возможные потери, такие как штрафные санкции или внесудебное урегулирование убытков.

Поэтому очень важно грамотно наладить взаимодействие всех вовлеченных функций и организовать необходимый обмен информацией.

Итак, кто же все-таки должен отвечать за координацию работы эффективной системы внутреннего контроля? Очевидно, что это не внутренний аудит. Так же очевидно, что координатор должен быть частью второй линии защиты, так как именно здесь определяются подходы, методология и правила и осуществляется контроль исполнения процессов. И если в случае небольшой организации можно обойтись наличием формального координатора (руководителя службы внутреннего контроля), то чем шире перечень комплаенс-рисков и больше направлений деятельности в банке, тем насущнее проблема реальной координации работы. В больших банках иногда встречается наличие отдельного подразделения по внутреннему контролю, которое в основном сконцентрировано на оценке рисков и проведении тестирования (проверок) контрольных процедур, и отдельного подразделения комплаенса, отвечающего за работу по основным направлениям комплаенса, упомянутым ранее. Но даже при такой модели есть смысл иметь единого спонсора достаточно высокого уровня, с соответствующими

полномочиями, который был бы не только главным рефери на второй линии защиты с точки зрения внутреннего контроля, но и мог бы выстроить работу всех подразделений слаженно и эффективно, минимизируя излишние издержки, «перетягивание одеяла», выбивание отдельных бюджетов и ресурсов под идентичные задачи — все, что так часто встречается в любой организации.

Посмотрим более внимательно на роль руководителя службы внутреннего контроля, или, как мы его назвали выше, главного рефери на второй линии защиты. Что значит координировать работу по внутреннему контролю? Безусловно, руководитель службы внутреннего контроля не может являться экспертом во всех процессах и контролировать эффективность всех контрольных механизмов. Но он должен задать правила игры и четко распределить роли и обязанности каждого участника.



Рис. 3

Вначале необходимо внедрить политику или положение по внутреннему контролю, а также ряд других взаимосвязанных политик, например политику по управлению комплаенс-рисками, кодекс этики и т.д. Эти высокоуровневые документы должны четко распределять роли и обязанности не только между разными уровнями защиты, но и между подразделениями на второй линии. Далее, владельцы конкретных направлений второй линии создают и внедряют отдельные стандарты и процедуры, которые должны соблюдаться на первой линии. При этом необходимо внедрить и четко закрепить контрольные механизмы как на первой, так и на второй линии защиты. А аудит уже периодически проверяет выстроенную систему или ее элементы.

Руководитель службы внутреннего контроля помимо координации функционирования системы в целом должен также анализировать ее эффективность и потребности в изменении.

Так, надо оценить как минимум две линии защиты с точки зрения достаточности ресурсов, включая человеческие (экспертизу и опыт)

и ИТ-ресурсы, своевременности выявления рисков и их эскалирования, эффективности обмена информацией и мониторинга. Понять, где существуют «слабые места» или избыточные контроли и как можно повысить устойчивость системы. И наконец, определить стратегию внутреннего контроля, каким образом можно измерить эффективность системы на основании конкретных показателей и метрик, не только исходя из необходимости минимизировать риски, но и операционной эффективности.

В заключение давайте по-житейски задумаемся, что же такое комплаенс, система внутреннего контроля, риск-менеджмента и зачем это нужно? В той или иной мере комплаенс присутствует во всех аспектах нашей жизни, включая жизнь любой организации. Там, где есть действия и есть процесс, существуют и определенные контроли. Наглядный пример — родительский. Когда ребенок уезжает в летний лагерь, вы проверяете, все ли необходимое лежит в чемодане, и наверняка напоминаете ему определенные вещи (чистить зубы, менять носки и т.д.) и делаете это не потому, что вам это очень приятно, а потому что хотите обеспечить комфортное и здоровое пребывание ребенка в лагере на протяжении всей смены. Но любой контроль может также быть и избыточным. Так, если вы будете приезжать в лагерь через день и проверять, как там поживает ребенок, то это может помешать ему получить всю пользу от данного процесса и достичь поставленных целей. Таким образом, построение контроля, выполнение требований, комплаенс, управление рисками для нас по большому счету знакомы и естественны. Но важно, чтобы каждый участвовал в этом процессе, четко понимая свою роль, не мешая при этом «творческому процессу», которым живет каждый бизнес.

Литература

1. Положение Банка России от 16.12.2003 № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах».
2. Система внутреннего контроля в банках: основы организации, Базельский комитет по банковскому надзору, Базель, сентябрь 1998. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs40.pdf>
3. *Ненадышин В. А., Лозовая Е. А.* Контрольные службы на службе? Опыт применения модели COSO // Аудит. — 2016. — № 1.
4. *Роберт Э. Миттельштадт-мл.* Окажется ли Ваша следующая ошибка роковой? Как избежать цепи ошибок, губительных для вашей компании. — Олимп-Бизнес.
5. *Шихвердиев А. П.* Внутренний контроль и управление рисками в системе корпоративного управления // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — 2012.

6. Control Objectives for Information and Related Technology — COBIT 1996. Retrieved from the ISACA: <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Documents/COBIT4.pdf>
7. *Colbert J. L., Bowen P. L.* Comparison of Internal Controls: COBIT, SAC, COSO and SAS 55/78 // Audit and Control Journal. — 1996. — № IV. — 26–35.
8. IIA Position Paper: The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, January 2013. URL: http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/278/PP_Three_Lines_of_Defense.pdf
9. The COSO Financial Controls Framework 1992. Retrieved from the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's Internal Control: http://www.sox-online.com/coso_cobit_coso_framework.html

HOW TO SAVE THE COST OF BUSINESS «WITHOUT ABANDONING THE CREATIVITY»: ORGANIZATION OF COMPLIANCE CONTROL SYSTEM RISKS WITHIN THREE LINES OF DEFENCE

Kozyrev Nadezhda

director, head of internal control (compliance),
Deutsche Bank
(Moscow, Russia)

The article presents definitions and approaches for constructing the concept of three lines of defence (defence) of the supervisory functions, focusing on compliance functions, internal control and risk management system. The author, describing the role of control services, pays particular attention to the fact that, by participating in general case each control function should clearly understand their role, without interfering with the creative process, which lives in every business.

Key words: compliance, efficiency, risk management and internal control systems, the concept of COSO, risk management, financial control, quality control.

МЕТОДИКА САМООЦЕНКИ ПОЛНОТЫ ВНЕДРЕНИЯ АНТИКОРРУПЦИОННЫХ ПРОЦЕДУР КОНТРОЛЬНЫМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Килячков Анатолий

к.т.н., старший научный сотрудник,
менеджер, подразделение «Расследование мошенничества и содействие
в спорных ситуациях»,
компания EY («Эрнст энд Янг»)
(г. Москва, Россия)

Терехова Анжелика

к.э.н., аттестованный аудитор, MICA Int.Dip (Comp),
руководитель Комитета взаимодействия контрольных функций
при научной школе А. Д. Шеремета
экономического факультета
МГУ им. М. В. Ломоносова,
директор проектов ДАКУФИ, ФБК «Грант Торнтон»
(г. Москва, Россия)

Выполнено сравнение критериев оценки эффективных комплаенс-программ, сформулированных помощником Генерального прокурора США, с критериями реализации антикоррупционных мероприятий, предложенных Торгово-промышленной палатой РФ и Российским союзом промышленников и предпринимателей. Показано, что критерии, предложенные российскими бизнес-сообществами, характеризуются большей конкретностью и технологичностью. Это позволяет рекомендовать эти критерии подразделениям внутреннего контроля и внутреннего аудита для оценки качества реализации антикоррупционных процедур комплаенс-структурами внутри компании.

Ключевые слова: антикоррупционное законодательство, проверка внедрения антикоррупционных мер, критерии оценки реализации антикоррупционных мероприятий, публичность антикоррупционных действий.

В последние годы антикоррупционное законодательство Российской Федерации претерпело значительные изменения и было гармонизировано с лучшими международными практиками. В первую очередь здесь следует отметить Федеральный закон № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (далее — закон 273-ФЗ) [1], в ст. 13.3 которого было сформулировано требование о внедрении в организациях антикорруп-

ционных мер. В развитие требований закона 273-ФЗ и во исполнение подп. «б» п. 25 Указа Президента Российской Федерации от 2 апреля 2013 г. № 309 [4], Министерство труда и социальной защиты РФ разработало «Методические рекомендации по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции». Эти рекомендации были приняты Минтруда 8 ноября 2013 г. и в окончательной редакции были одобрены 8 апреля 2014 г. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции [2]. В этом документе были конкретизированы меры по противодействию коррупции, которые было рекомендовано внедрить в организациях. Дальнейшее развитие системные антикоррупционные требования получили в Национальном плане противодействия коррупции на 2014–2015 гг., который был утвержден Указом Президента Российской Федерации от 11 апреля 2014 г. № 226 [5]. В подп. (у) п. 2 данного плана перед Генеральной прокуратурой РФ совместно с бизнес-сообществами была поставлена задача осуществления проверки внедрения организациями антикоррупционных мер.

Однако осуществление подобной проверки предполагает наличие критериев оценки соответствия антикоррупционных программ существующим требованиям. До последнего времени данная задача оставалась нерешенной. Здесь следует отметить, что те признаки эффективности антикоррупционных программ, которые ранее были опубликованы в разъяснениях к применимому антикоррупционному законодательству [2, 8–11], содержат весьма общие рекомендации, которые не могут быть использованы в качестве критериев. Это наглядно видно из табл. 1. В ней сходные или близкие по смыслу принципы, присущие разным законодательным системам, размещены в одной строке. В результате из этой таблицы хорошо видно, что требования российского и применимого международного законодательства гармонизированы между собой.

Таблица 1

Признаки эффективной антикоррупционной программы

УКВА	ФСРА	Рекомендации Минтруда
Соразмерность антикоррупционных процедур риску коррупции	Наличие в компании антикоррупционных политик и процедур	Принцип соразмерности антикоррупционных процедур риску коррупции
Пример сверху: руководство компании должно показывать своим сотрудникам пример этичного поведения	Пример высшего руководства компании по антикоррупционному поведению	Принцип личного примера руководства. Принцип соответствия политики организации действующему законодательству и общепринятым нормам

Окончание табл. 1

УКВА	ФСРА	Рекомендации Минтруда
Оценка рисков: коммерческая организация должна идентифицировать уязвимые для нее риски, контролировать, оценивать и совершенствовать адекватные процедуры	Реализация мер по снижению риска коррупции	Принцип эффективности антикоррупционных процедур
Углубленная проверка благонадежности контрагента и наличия у него соответствующих антикоррупционных политик и процедур	Углубленная проверка контрагентов и платежей в их адрес. Углубленная проверка предприятий перед их приобретением и последующая интеграция с антикоррупционными принципами компании	
Ознакомление и тренинги для обеспечения полноценного понимания содержания адекватных процедур всеми сотрудниками организации	Обучение и консультации для сотрудников по разъяснению положений антикоррупционной программы	Принцип вовлеченности работников
Регулярный мониторинг, пересмотр и улучшение процедур, осуществление аудиторского и финансового контроля, направленного на выявление взяток	Постоянное совершенствование антикоррупционных процедур. Обратная связь, позволяющая предлагать меры по улучшению антикоррупционной программы	Принцип постоянного контроля и регулярного мониторинга
	Система поощрений и взысканий	Принцип ответственности и неотвратимости наказания
	Конфиденциальность сообщений сотрудников и третьих лиц о фактах коррупции и проведение внутренних расследований	
		Принцип открытости бизнеса

Впервые официально критерии эффективных комплаенс-программ были сформулированы весной 2015 г. помощником Генерального прокурора США Лесли Колдуэлл (Leslie Caldwell) на конференции, посвященной комплаенсу [12], следующим образом:

- 1) высшее руководство компании обеспечивают сильную, явную и гласную поддержку корпоративных политик и процедур. Корпоративное управление должно обеспечивать соблюдение по-

- литик, а не молчаливо поощрять или осуществлять давление на сотрудников, чтобы они совершали проступки для достижения бизнес-целей компании;
- 2) в компании существуют различные формы взаимодействия высшего руководства с работниками, которые реализуют обратную связь, в том числе путем личных встреч, писем, телефонных звонков, материальных стимулов и т.п.;
 - 3) руководители несут ответственность за внедрение требований компании и контроль их соблюдения. Они должны иметь возможность напрямую взаимодействовать с независимыми контрольными органами, например внутренними аудиторами или советом директоров;
 - 4) политики и процедуры компании написаны простым и понятным языком;
 - 5) комплаенс-подразделения имеют надлежащее финансирование и соответствующий статус внутри компании;
 - 6) в компании применяются эффективные процедуры расследования, обеспеченные необходимыми ресурсами для расследования и сбора доказательной базы;
 - 7) в компании периодически пересматриваются комплаенс-политики и процедуры, чтобы они соответствовали изменяющимся бизнес-рискам;
 - 8) в компании существует эффективная система обратной связи, позволяющая на конфиденциальной основе сообщать о нарушениях комплаенс-процедур;
 - 9) в компании внедрены процедуры, предназначенные для реализации ее политики, включая поощрения при соблюдении работниками комплаенс-правил и наказания за их нарушение;
 - 10) компания информирует третьих лиц, с которыми она взаимодействует (продавцов, агентов, консультантов и т.п.), о том, что она ожидает от них соблюдения принципов и правил ведения бизнеса, принятых в ней. Это означает не только наличие соответствующих контрактных обязательств, но и конкретные действия вплоть до прекращения деловых отношений, если партнер демонстрирует неуважение к законам и политике, принятой в компании.

Как видно, предложенные критерии оценки эффективности антикоррупционных комплаенс-программ [12] не отличаются большей конкретностью, чем принципы их построения [10, 11]. Необходимо также иметь в виду и позицию высшего российского руководства, сформулированную в выступлении главы Администрации Президента России Сергея Иванова на конференции стран — участниц Конвенции ООН

против коррупции в Санкт-Петербурге (ноябрь, 2015 г.). Тезисно эта позиция выглядит следующим образом [7]:

- 1) опыт одних государств в формировании тех или иных норм поведения для других стран зачастую оказывается неподходящим, а иногда и просто вредным;
- 2) недопустимо навязывать стандарты, к которым отдельные страны не готовы;
- 3) борьба с коррупцией должна учитывать особенности каждой отдельной страны;
- 4) усилия по борьбе с коррупцией нужно согласовывать на международном уровне.

В связи со сказанным выше обращает на себя внимание работа, проведенная Торгово-промышленной палатой РФ (ТПП РФ) и Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП). Экспертами объединенной рабочей группы этих бизнес-сообществ была разработана методика оценки эффективности реализации антикоррупционных мероприятий в компаниях, присоединившихся к Антикоррупционной хартии российского бизнеса [3]. Эта методика содержит критерии, которые предусматривают проверку антикоррупционных мероприятий в области нормативно-правового и организационно-штатного обеспечения деятельности компании, а также публичность антикоррупционных действий. Каждое из направлений представлено критериями, состоящими из совокупности показателей.

Рассмотрим эти направления и отвечающие им критерии подробнее. Нормативно-правовое обеспечение содержит один критерий, а именно полнота и качество нормативно-правового обеспечения, который включает в себя три пункта:

- 1) ясное и публичное объявление руководством компании своей готовности соблюдать антикоррупционные требования (единственный показатель, являющийся обязательным);
- 2) наличие внутренних нормативных документов, разработанных, утвержденных и принятых к исполнению в компании (семь показателей, из которых три являются обязательными);
- 3) состав антикоррупционных требований, содержащихся во внутренних нормативных документах, представленных 45 показателями, из которых девять показателей являются обязательными.

В качестве примера одного из обязательных требований нормативно-правового характера Антикоррупционной хартии российского бизнеса можно привести следующее: «Компания гарантирует, что ни один сотрудник не будет преследоваться за отказ от дачи взятки, даже если в результате подобного отказа компания понесет потери в бизнесе» [3, раздел 2, п.п. 3.5].

Организационно-штатное обеспечение содержит четыре критерия:

- 1) применяемые в компании организационно-штатные антикоррупционные мероприятия. Данный критерий содержит 33 показателя, из которых восемь являются обязательными;
- 2) качество мониторинга и обучения. Критерий содержит 23 показателя, из которых 11 являются обязательными;
- 3) взаимодействие с третьими лицами. Критерий содержит 15 показателей, из которых девять являются обязательными;
- 4) управление персоналом. Критерий содержит девять показателей, из них три обязательных.

В качестве примера реализации обязательных требований организационно-штатного характера Антикоррупционной хартии российского бизнеса можно привести следующее: «Платежи, совершаемые компанией, посредникам и агентам: проходят специальную процедуру проверки и утверждения на предмет их целесообразности, обоснованности, законности; не могут осуществляться на счета в офшорных зонах; осуществляются только по безналичному расчету» [3, раздел 5, п.п. 1.3].

Публичность антикоррупционных действий содержит три критерия:

- 1) участие в коллективных мероприятиях (шесть показателей, из них один обязательный);
- 2) раскрытие информации и прозрачность ведения бизнеса (20 показателей, из них семь обязательных);
- 3) наличие обратной связи (восемь показателей, из них четыре обязательных).

Ниже представлены примеры обязательных требований из Антикоррупционной хартии российского бизнеса, связанные с прозрачностью ведения бизнеса:

- «Компания внедрила программы противодействия коррупции и взяточничеству во всех контролируемых ею дочерних структурах» [3, раздел 7, п.п. 1.1];
- «Компания немедленно информирует соответствующие государственные органы о случаях совершения коррупционных правонарушений, о которых организации стало известно» [3, раздел 9, п.п. 3.3].

Из сказанного выше можно сделать вывод о том, что критерии, предложенные ТПП РФ и РСПП, характеризуются конкретностью и технологичностью. Этим они выгодно отличаются от критериев эффективных комплаенс-программ, которые были сформулированы помощником Генерального прокурора США. Критерии, предложенные российскими бизнес-сообществами, могут быть использованы при формировании критериев системы управления рисками коррупции организации, при составлении реестра комплаенс-рисков, в качестве требований при проведении процедуры самооценки эффективности своей деятельности подразделениями, участвующими в антикоррупци-

онных мероприятиях компании, наряду с подразделениями внутреннего контроля и внутреннего аудита для оценки качества реализации антикоррупционных процедур комплаенс-структурами внутри компании.

Внедрение антикоррупционных мер в соответствии с законодательно-нормативными требованиями, правилами Антикоррупционной хартии российского бизнеса и с учетом лучшей отечественной и зарубежной практики требует консолидации усилий всех контрольных служб организации по отдельности, а также их сотрудничества между собой наряду со взаимодействием контрольных подразделений с высшим руководством и советом директоров компании, при наличии эффективной корпоративной культуры с развитой контрольной средой и нулевой толерантностью к коррупционному риску.

Ответы на вопросы

Вопрос: Какие перечисленные Вами требования по противодействию коррупции носят обязательный характер?

Ответ: Обязательными являются требования ст. 13.3 Закона 273-ФЗ [1]. В статье (ст. 13.3), как я ранее упоминал, было сформулировано требование о внедрении в организациях антикоррупционных мер.

Вопрос: Какова роль контрольных служб в процессе внедрения, мониторинга и поддержки в актуальном состоянии мер по противодействию коррупции и нужен ли отдельный уполномоченный сотрудник или структурное подразделение по вопросам борьбы с коррупцией?

Ответ: Классический расклад по контрольным функциям в этом процессе выглядит следующим образом:

- комплаенс-функция выстраивает и мониторит соблюдение контрольных процедур по выявлению коррупционных рисков, ответственность за управление которыми распределена по разным подразделениям;
- внутренний аудит оценивает эффективность системы управления коррупционными рисками в рамках своих плановых (ежегодных), внеплановых (при выявлении существенных коррупционных рисков или нарушений) или специальных (по заказу высшего руководства, других заинтересованных лиц компании) проверок.

Методики проверки эффективности системы управления коррупционными рисками могут быть в разных организациях разными, так как это зависит от ресурсов и полномочий, которыми обладают соответствующие контрольные службы этих компаний. Критерии оценки эффективности системы управления коррупционными рисками должны быть едины для всех, в том числе в разрезе проверяемых и проверяющих (внутренних или внешних). Сами критерии появились в отече-

ственной практике только в ноябре 2015 г., о чем уже рассказал ранее. Данные критерии лежат в основе инструментария, используемого как для построения системы антикоррупционных мер, так и в части оценки и самооценки эффективности этой системы.

Необходимо помнить важную составляющую процесса противодействия коррупции, которая напрямую может не зависеть от наличия или отсутствия формальных мероприятий или соответствующих внутренних нормативных документов организации. Все зависит от того, насколько люди готовы соблюдать установленные требования, их отношения к нарушениям коррупционного характера. Это важнейший элемент контрольной среды, корпоративной культуры, который часто связан с уровнем зрелости руководства организации.

Следует ли иметь в своей структуре отдельного ответственного сотрудника или отдельное подразделение по борьбе с коррупцией? Это дело каждой компании. Важно, чтобы первое лицо постоянно уделяло внимание системе внутреннего контроля и формированию у всех сотрудников корпоративной культуры и правильного отношения к соблюдению внешних и внутренних требований, и одновременно, чтобы сам руководитель подавал пример их соблюдения.

Вопрос: Как внедрение антикоррупционных мер скажется на корпоративном управлении организации, в частности на кодексе этики компании?

Ответ: Предположу, что комплекс антикоррупционных мер обязательно затронет кодекс этики, а также иные документы, которые, например, регулируют вопросы, связанные с конфликтом интересов. Однако очень важно, какое отношение к коррупции будет демонстрировать высшее руководство своим сотрудникам, какой уровень толерантности к коррупционным нарушениям задекларирует совет директоров, как это будет учитываться при управлении рисками коррупции в рамках внутренних контрольных процедур.

Приведу пример из собственной практики. Несколько лет подряд я принимал участие в обучении чиновников московского правительства и глав муниципальных образований Москвы по программе противодействия коррупции. Реакция на такое обучение у государственных служащих два года назад и в этом году сильно различается. Два года назад такое обучение по противодействию коррупции вызывало у чиновников скорее отторжение, чем понимание. За прошедшие годы произошли значительные изменения. Несколько дней назад я проводил занятие по антикоррупционной тематике с той же категорией государственных служащих. Обучение показало высокую заинтересованность чиновников в понимании антикоррупционных требований и их исполнении на практике. Многие из них уже приходили подобное обучение. Причем некоторые из них прошли проверку на полиграфе на выявление пред-

расположенности к коррупционным правонарушениям, которая проводилась в городских и муниципальных образованиях. Это хороший пример, как сама государственная структура сформировала правильное отношение своих сотрудников к вопросам противодействия коррупции.

По моим предположениям, начиная со второй половины 2016 г. обучение сотрудников в части борьбы с коррупцией примет значительный охват и в части коммерческих компаний. На «Декабрьских дебатах-2016» сможем проверить данное предположение.

Вопрос: Какова позиция проверяющих органов по отношению к проверкам коммерческих структур?

Ответ: В текущем, 2015 г. проверки проводила Генеральная прокуратура, проверяя преимущественно государственные корпорации, такие как Росатом, Рособоронэкспорт, Ростех. Эти мероприятия проводились в рамках выполнения требований Национального плана противодействия коррупции на 2014–2015 гг., в котором проверка государственных компаний отмечена отдельной строкой. Коммерческие структуры проверялись в 2015 г. выборочно, по критериям Генеральной прокуратуры.

В этом году возможна смена ответственной структуры по проверке реализации мер по борьбе с коррупцией. Если эти полномочия от Генеральной прокуратуры будут делегированы Министерству внутренних дел, то это уже совсем другая динамика проверок, иной круг проверяемых компаний, другой характер взаимодействия между проверяемыми и проверяющими. Ясность в ситуацию будет внесена с появлением Национального плана противодействия коррупции на 2016–2017 гг.

В части проверок коммерческих структур можно рассмотреть интересные факты из практики в Волгоградской области. Одно коммерческое предприятие было проверено Прокуратурой Волгоградской области. К его деятельности в части выполнения требований законодательства по противодействию коррупции со стороны проверяющих органов были выдвинуты замечания. Положение дел улучшилось кардинально после того, как это предприятие присоединилось к Антикоррупционной хартии российского бизнеса и представило в прокуратуру план мероприятий по реализации антикоррупционных мер с указанием конкретных дат и исполнителей.

Если резюмировать сложившуюся ситуацию в части проверок коммерческих структур, ее можно охарактеризовать как «режим ожидания» принятия Национального плана противодействия коррупции на 2016–2017 гг.

Комментарий из зала: В кодексах этики больших фармацевтических компаний зафиксирована нулевая толерантность к подаркам, взяткам, подкупам и т.д. Однако наблюдается следующая практика, применяемая ими в России. Крупные мировые фармацевтические компании наладили процесс бесплатного обучения своих партнеров из числа рос-

сийских компаний (их сотрудников) за рубежом. Они организуют для участников самообучение и разные развлекательно-увеселительные мероприятия, которые можно трактовать как скрытый подкуп. Наша организация ввела ограничения на подобные мероприятия в одностороннем порядке, чтобы пресечь подобную практику в отношении своих сотрудников при их взаимодействии с большими фармацевтическими компаниями.

Комментарий автора доклада: В некоторых вопросах российская практика противодействия коррупции опережает западную. Кулуарно зарубежные специалисты по борьбе с коррупцией признают это и даже готовы воспользоваться нашим опытом.

* * *

Опыт участников «Декабрьских дебатов» в части построения системы управления коррупционными рисками был обсужден во время дебатов в форме «мирового кафе» на сессии 4-й конференции. Участниками были выявлены некоторые аспекты, актуальные в настоящее время:

- на законодательном уровне (в части детализации со стороны законодательно-нормативных требований принципа «знай своего клиента», обеспечения большой открытости работы контролирующих органов, а также того, что антикоррупционные стандарты и требования становятся инструментом политической и торговой борьбы);
- на методологическом уровне (в части особенностей мониторинга и финансирования, а также новых методов контроля персонала, в том числе при назначении их на соответствующие должности и обучении).

Более подробно итоги дебатов по вопросу построения системы управления коррупционными рисками изложены в разделе 5 настоящего сборника.

Литература

1. Федеральный закон «О противодействии коррупции» от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ, принят Госдумой Федерального Собрания РФ 19 декабря 2008 г., одоб. Советом Федерации Федерального Собрания РФ 22 декабря 2008 г. [Электронный ресурс]: изложение // URL: <http://base.garant.ru/12164203/> (дата обращения: 05.01.2016).
2. Методические рекомендации по разработке и принятию организационными мер по предупреждению и противодействию коррупции, утверждены Минтрудом РФ 8 ноября 2013 г., одобрены президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции 8 апреля 2014 г. [Электронный ресурс]: изложение // URL: <http://base.garant.ru/70499600/> (дата обращения: 05.01.2016).

3. Руководство по методике оценки антикоррупционных мер в целях декларирования и общественного подтверждения реализации в организациях положений Антикоррупционной хартии российского бизнеса, утверждены Объединенным комитетом по реализации Антикоррупционной хартии российского бизнеса 30 сентября 2015 г., протокол № 2. [Электронный ресурс]: изложение // URL: http://against-corruption.ru/images/documents/rukovodstvo_2.pdf (дата обращения: 12.01.2016).
4. Указ Президента Российской Федерации от 2 апреля 2013 г. № 309 «О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона «О противодействии коррупции». [Электронный ресурс]: изложение // URL: <http://base.garant.ru/70499600/> (дата обращения: 12.01.2016).
5. Указ Президента РФ от 11 апреля 2014 г. № 226 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2014–2015 годы». [Электронный ресурс]: изложение // URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_161699/ (дата обращения: 06.01.2016).
6. *Киячков А. А., Чалдаева Л. А., Терехова А. Г.* Анализ методики определения индекса восприятия коррупции на примере Российской Федерации // *Аудит*. — 2016. — № 3.
7. *Христова К.* Кремль: борьбу с коррупцией нельзя навязывать другим странам [Электронный ресурс]: краткое изложение // *Комсомольская правда*. 2 ноября 2015 г. URL: <http://www.kp.ru/online/news/2209574/> (дата обращения: 12.01.2016).
8. The Bribery Act 2010 (с. 23): Royal Assent 8 April 2010: Commencement 1 July 2011. [Электронный ресурс]: изложение // URL: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents> (дата обращения: 05.01.2016).
9. The 2010 UK Bribery Act. Adequate Procedures. Guidance about procedures which relevant commercial organisations can put into place to prevent persons associated with them from bribing (section 9 of the Bribery Act 2010): Ministry of Justice March 2011. [Электронный ресурс]: изложение // URL: <http://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf> (дата обращения: 06.01.2016).
10. The Foreign Corrupt Practices Act. 15 U.S.C. §§ 78dd-1, 78dd-2, 78dd-3, 78m, 78ff: Effective December 19, 1977. [Электронный ресурс]: изложение // URL: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/15/chapter-2B> (дата обращения: 06.01.2016).
11. A Resource Guide to the U. S. Corrupt Practices Act by the Criminal Division of the U. S. Department of Justice and the Enforcement Division of the U. S. Securities and Exchange Commission, November, 2012. [Электронный ресурс]: изложение // URL: <http://www.sec.gov/spotlight/fcpa/fcpa-resource-guide.pdf> (дата обращения: 6.01.2016).
12. Assistant Attorney General Leslie R. Caldwell Delivers Remarks at the Compliance Week Conference. Washington, DC, United States ~ Tuesday, May 19, 2015 // URL: <http://www.justice.gov/opa/speech/assistant-attorney-general-leslie-r-caldwell-delivers-remarks-compliance-week-conference> (дата обращения: 12.01.2016).

METHODOLOGY FOR SELF-ASSESSMENT OF THE ANTI-CORRUPTION PROCEDURES IMPLEMENTATION COMPLETENESS BY CONTROL UNITS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Kiljachkov Anatolij

Candidate of technical sciences, senior researcher,
Division of fraud investigation and dispute services company manager,
EY (Moscow, Russia)

Terechova Anzelika

PhD, certified auditor, MICA int. Dip (Comp),
Leader of control functions interaction under Anatolyj D. Sheremet Scientific
school, Economics Faculty of MSU (Lomonosov)
Project Director (DAKUF), FBK Grant Thornton
(Moscow, Russia)

The evaluation criteria for effective compliance programs formulated by the assistant attorney General are compared with the criteria of implementation of anticorruption measures which was proposed by the Chamber of Commerce and Industry of RF and RSPP. It is shown that the criteria proposed by Russian business communities are characterized by greater specificity and processability. This allows us to recommend these criteria to the internal control and internal audit of companies to assess the quality of implementation of anti-corruption procedures within the company.

Key words: Anti-corruption legislation, verification of anti-corruption measures, criteria for verification the implementation of anti-corruption measures, the publicity of anti-corruption actions.

СОБЛЮДЕНИЕ АНТИКОРРУПЦИОННЫХ ТРЕБОВАНИЙ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

Ходоровский Александр
менеджер группы «Форензик»
КПМГ
(г. Москва, Россия)

Пехтерев Антон
менеджер группы «Форензик»
КПМГ
(г. Москва, Россия)

Современные экономические реалии как на внутреннем, так и на внешних рынках заставляют российские компании искать новые, зачастую весьма радикальные способы повышения эффективности и сокращения издержек. В такой ситуации попытки сократить издержки за счет снижения расходов на функциональные подразделения, не генерирующие прямой выручки могут на первый взгляд показаться не самой плохой альтернативой. Одной из таких структурных единиц является подразделение, ответственное за комплаенс¹, в том числе за систему управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции (функция антикоррупционного комплаенса). Однако практика показывает, что функция антикоррупционного комплаенса хотя и не является источником выручки, позволяет минимизировать риски, связанные с непрозрачностью закупочных процедур, недобросовестными действиями менеджмента и сотрудников, штрафными санкциями за нарушение законодательства, и, как следствие, предотвратить потенциальный ущерб для компании. Таким образом, сокращение штатного расписания ответственного за антикоррупционный комплаенс подразделения может сыграть с компанией злую шутку и привести не к снижению издержек, а к их увеличению.

Ключевые слова: система внутреннего контроля, эффективность бизнеса, ущерб компании, коррупционные действия, система антикоррупционного комплаенса.

В данной статье мы рассмотрим конкретные примеры того, как функция антикоррупционного комплаенса может минимизировать

¹ Комплаенс — часть системы контроля в организации, связанная с рисками несоответствия требованиям законодательства, правил и стандартов надзорных органов, отраслевых ассоциаций и саморегулируемых организаций, кодексов поведения и т.д.

В рамках данной статьи мы ограничимся рассмотрением лишь одной из множества разновидностей комплаенса — антикоррупционного комплаенса.

риски потерь, связанных с коррупцией (как напрямую, так и опосредованно), и повысить эффективность бизнеса в целом.

Актуальность наличия эффективной функции антикоррупционного комплаенса для российских компаний. Согласно отчету Corruption Perception Index, ежегодно публикуемому международной неправительственной организацией Transparency International, Россия уже не первый год находится в нижней части списка стран по уровню восприятия коррупции (чем выше место страны в списке, тем менее данная страна, по мнению специалистов Transparency international, подвержена коррупции)¹. В 2015 г. Россия разделила 119-е из 154 возможных мест в рейтинге с такими странами, как Азербайджан, Гайана и Сьерра-Леоне.

Данная проблема признается значимой и внутри страны, на протяжении последнего десятилетия оставаясь в актуальной повестке органов государственной власти.

В рамках данной статьи мы не будем подробно рассматривать риски, непосредственно связанные с ненадлежащей работой функции антикоррупционного комплаенса, а ограничимся лишь их кратким описанием.

В зависимости от географии ведения бизнеса и специфики корпоративной структуры российские компании могут являться субъектом правоприменения следующих законодательных актов в области противодействия коррупции:

- Российское антикоррупционное законодательство, в том числе Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»;
- Закон США о противодействии коррупции за рубежом (Foreign Corrupt Practices Act, FCPA);
- Закон Великобритании о борьбе со взяточничеством (UK Bribery Act, UKBA).

Можно выделить основные риски, которым подвержены компании и их руководство в случае ненадлежащего исполнения данных законодательных норм:

- крупные (вплоть до нескольких сотен миллионов долларов США) штрафы в отношении самой компании, а также штрафы и уголовное преследование в отношении ее высшего руководства;
- репутационные риски, которые могут повлечь за собой отказ от дальнейшего сотрудничества со стороны поставщиков и клиентов;
- проверки, инициированные в ходе расследования коррупционных нарушений, могут существенно снизить эффективность работы компании либо полностью парализовать ее деятельность;

¹ См. приложение 1 — Рейтинг стран по уровню восприятия коррупции Transparency international.

- отсутствие налаженной системы антикоррупционного комплаенса само по себе может оказаться «стоп-фактором» при установлении деловых отношений с потенциальными контрагентами.

В то же время налаженная и эффективно функционирующая функция антикоррупционного комплаенса способна не только минимизировать вышеперечисленные риски, но в целом оказать благоприятное влияние на эффективность бизнеса. Ниже мы перечислим ряд факторов, за счет которых достигается подобный эффект:

- повышение прозрачности и полноты документооборота;
- повышение конкурентности закупочных процедур;
- отсутствие «неформальных» договоренностей и обязательств;
- формирование корпоративной культуры, нетерпимой к мошенничеству и коррупции;
- повышение общей «дисциплинированности» контрагентов (своевременность и полнота исполнения обязательств).

Данная группа факторов относится к функционированию бизнеса в целом: соблюдение требований, предъявляемых к компаниям соответствующим законодательством и необходимых для эффективной реализации функции антикоррупционного комплаенса, одновременно способствуют общему повышению «прозрачности» деятельности компаний. В результате облегчается доступ к актуальной и неискаженной информации для всех заинтересованных сторон, таких как, например, бенефициары компании, ее менеджмент и правоохранительные и надзорные органы государственной власти.

Отдельно стоит отметить последний из вышеперечисленных факторов, так как он оказывает влияние не на внешнюю, а на внутреннюю среду компании и требует более детального описания.

Три принципа функции антикоррупционного комплаенса и примеры их реализации. Одними из важнейших принципов работы функции антикоррупционного комплаенса являются принципы «Знай своего сотрудника», «Знай своего контрагента» и «Знай своего клиента». Безоговорочное соблюдение данных принципов является одним из важнейших факторов соответствия законам о противодействии коррупции за рубежом (FCPA и UKBA). Кроме того, соблюдение данных принципов позволяет компании повысить эффективность своей деятельности и минимизировать риски, не связанные с коррупцией, а именно:

- минимизировать затраты компании на приобретение товаров и услуг;
- повысить качество получаемых товаров и услуг в целом;
- избежать контрактных отношений с заведомо недобросовестными контрагентами;
- существенно снизить риски внутреннего мошенничества;

- избежать излишних репутационных рисков;
- предотвратить ситуации конфликта интересов.

Ниже мы приведем примеры того, как эффективно работающая функция антикоррупционного комплаенса может, основываясь на тщательном следовании трем вышеуказанным принципам, обеспечить экономическую безопасность компании.

Соблюдение принципа «Знай своего сотрудника»

Компания является дочерним обществом крупного производителя хозяйственных товаров общего потребления со штаб-квартирой в США и осуществляет продажи в России через разветвленную сеть дистрибьюторов. В ней существует практика премирования дистрибьюторов по итогам годовой деятельности, которая принимает во внимание множество факторов, таких как объемы продаж, своевременность оплаты продукции, выполнение планов продаж конкретных продуктов и т.п. Данная практика формализована в договорах, заключаемых между Компанией и ее дистрибьюторами. Руководитель одного из дистрибьюторов (Дистрибьютор) лично знаком и находится в дружеских отношениях с руководителем отдела продаж Компании, имеющим право одобрения бонусов дистрибьюторам. Благодаря их личным отношениям нередки ситуации, в которых Дистрибьютор, несмотря на невыполнение тех или иных плановых нормативов, получал бонусы в полном объеме. Руководитель Дистрибьютора знал, что он всегда сможет договориться с руководителем отдела продаж Компании, и потому не прилагал должных усилий для исполнения нормативов.

В случае, если бы функция антикоррупционного комплаенса Компании работала должным образом, данная ситуация, являющаяся типичным примером конфликта интересов, была бы выявлена на ранней стадии. Как следствие, руководство компании имело бы возможность принять меры для ее развития, предотвратить недобросовестные действия руководителя отдела продаж путем предоставления преимуществ одному из дистрибьюторов в обход внутренних политик Компании, которое помимо прямых финансовых потерь несет в себе признаки коррупционного нарушения.

Соблюдение принципа «Знай своего контрагента»

Рассмотрим следующий пример.

Представительство крупной западной компании представляет ее интересы на территории Российской Федерации. Ввиду того, что Представительство не ведет основной деятельности Компании, его штат ограничен, а большую часть расходов составляет заработная плата сотрудникам и общехозяйственные расходы. В Представительстве существует процедура проверки поставщиков, но она носит поверхностный характер и была введена по требованию налоговой службы. По результатам одной из регулярных проверок деятельности Представительства налоговая ин-

спекция пришла к заключению, что расходы Представительства на закупки IT-оборудования являются завышенными, а договоры на поставку такого оборудования заключены с компаниями-однодневками.

В ходе дальнейшего расследования, инициированного Компанией, выяснилось, что ряд поставщиков оборудования на самом деле не осуществлял никакой деятельности на территории Российской Федерации, в то время как объемы и частота закупок расходных материалов позволяли сделать вывод о том, что как минимум часть данных закупок носила фиктивный характер. Более того, закупочная цена этих материалов превышала среднерыночную в полтора-два раза.

Данная ситуация стала возможной благодаря тому, что поиском поставщиков, их проверкой и заключением договоров занимался один и тот же человек, который также осуществлял приемку и хранение товаров, полученных от этих поставщиков. Во многом подобная ситуация стала возможна потому, что функция антикоррупционного комплаенса в Представительстве фактически отсутствовала, а принцип «Знай своего контрагента» не выполнялся (однако стоит отметить, что важную роль в произошедшем также сыграло нарушение фундаментальных принципов разделения обязанностей).

Соблюдение принципа «Знай своего клиента»

Помимо непосредственной возможности предотвращения реализации рисков коррупционных действий с участием клиентов налаженная система внутреннего контроля, а в особенности соблюдение принципа «Знай своего клиента» способны благоприятно повлиять на эффективность ведения бизнеса компании:

- увеличение маржинальности продаж;
- снижение доли просроченной дебиторской задолженности;
- оптимизацию системы скидок и бонусов для покупателей.

В качестве иллюстрации к данному тезису рассмотрим следующий пример.

Предприятие машиностроения (Предприятие) осуществляло продажу продукции ряду дистрибьюторов, которые, в свою очередь, работали с устоявшимся пулом клиентов. Поскольку каждый из дистрибьюторов работал со своим сектором продаж (государственные заказы, внутренние продажи, экспорт и т.п.), условия, на которых Предприятие продавало свою продукцию, различались от дистрибьютора к дистрибьютору. Одним из топ-менеджеров Предприятия были утверждены условия продажи продукции одному из дистрибьюторов со скидкой, существенно превышающей скидки, предоставляемые другим дистрибьюторам. Более того, за одну из партий продукции Предприятия дистрибьютор расплатился векселями третьей стороны. Некоторое время спустя и дистрибьютор, и третья сторона были признаны банкротами и ликвидированы. Последующее внутреннее расследование, проведенное Предприятием, показало, что и дис-

трибьютор, и третья сторона были опосредованно (через ряд компаний-однодневок) связаны с топ-менеджером, принимавшим решение о заключении контракта с данным дистрибьютором.

Выводы. В заключение следует отметить, что в данном материале мы намеренно рассмотрели примеры того, как отсутствие налаженной системы внутреннего контроля привело не просто к падению эффективности бизнеса, но и нанесло серьезный ущерб компаниям. Все вышеописанные случаи объединяет один фактор: хотя они и не были напрямую связаны с коррупционными действиями, каждый из этих случаев мог быть предотвращен при наличии в компаниях налаженной системы антикоррупционного комплаенса.

Литература

1. Федеральный закон «О противодействии коррупции» от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ, принят Госдумой Федерального Собрания РФ 19 декабря 2008 г., одобрен Советом Федерации Федерального Собрания РФ 22 декабря 2008 г. [Электронный ресурс]: изложение // URL: <http://base.garant.ru/12164203/> (дата обращения: 05.01.2016).
2. Методические рекомендации по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции, утверждены Минтрудом РФ 8 ноября 2013 г., одобрены президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции 8 апреля 2014 г. [Электронный ресурс]: изложение // URL: <http://base.garant.ru/70499600/> (дата обращения: 05.01.2016).
3. Руководство по методике оценки антикоррупционных мер в целях декларирования и общественного подтверждения реализации в организациях положений Антикоррупционной хартии российского бизнеса, утверждены Объединенным комитетом по реализации Антикоррупционной хартии российского бизнеса 30 сентября 2015 г., протокол № 2. [Электронный ресурс]: изложение // URL: http://against-corruption.ru/images/documents/gukovodstvo_2.pdf (дата обращения: 12.01.2016).
4. Указ Президента Российской Федерации от 2 апреля 2013 г. № 309 «О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона «О противодействии коррупции». [Электронный ресурс] изложение // URL: <http://base.garant.ru/70499600/> (дата обращения: 12.01.2016).
5. Указ Президента РФ от 11 апреля 2014 г. № 226 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2014–2015 годы». [Электронный ресурс]: изложение // URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_161699/ (дата обращения: 06.01.2016).
6. *Киячков А. А., Чалдаева Л. А., Терехова А. Г.* Анализ методики определения индекса восприятия коррупции на примере Российской Федерации // *Аудит*. — 2016. — № 3.
7. Рейтинг стран по уровню восприятия коррупции Transparency international. URL: http://files.transparency.org/content/download/1956/12836/file/2015_CPI_data.xlsx

8. *Христова К.* Кремль: Борьбу с коррупцией нельзя навязывать другим странам [Электронный ресурс]: краткое изложение // Комсомольская правда. 2 ноября 2015 г. URL: <http://www.kp.ru/online/news/2209574/> (дата обращения: 12.01.2016).
9. The Bribery Act 2010 (с. 23): Royal Assent 8 April 2010: Commencement 1 July 2011. [Электронный ресурс]: изложение // URL: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents> (дата обращения: 05.01.2016).
10. The 2010 UK Bribery Act. Adequate Procedures. Guidance about procedures which relevant commercial organisations can put into place to prevent persons associated with them from bribing (section 9 of the Bribery Act 2010): Ministry of Justice March 2011. [Электронный ресурс]: изложение // URL: <http://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf> (дата обращения: 06.01.2016).
11. The Foreign Corrupt Practices Act. 15 U.S.C. §§ 78dd-1, 78dd-2, 78dd-3, 78m, 78ff: Effective December 19, 1977. [Электронный ресурс]: изложение // URL: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/15/chapter-2B> (дата обращения: 06.01.2016).
12. A Resource Guide to the U. S. Corrupt Practices Act by the Criminal Division of the U. S. Department of Justice and the Enforcement Division of the U. S. Securities and Exchange Commission, November, 2012. [Электронный ресурс]: изложение // URL: <http://www.sec.gov/spotlight/fcpa/fcpa-resource-guide.pdf> (дата обращения: 06.01.2016).
13. Assistant Attorney General Leslie R. Caldwell Delivers Remarks at the Compliance Week Conference. Washington, DC, United States ~ Tuesday, May 19, 2015 // URL: <http://www.justice.gov/opa/speech/assistant-attorney-general-leslie-r-caldwell-delivers-remarks-compliance-week-conference> (дата обращения: 12.01.2016).

COMPLIANCE DUE TO ANTI-CORRUPTION REQUIREMENTS AS A BUSINESS EFFICIENCY IN INCREASING FACTOR

Khodorowsky Alexander

Forensic services group manager,
KPMG (Moscow, Russia)

Pekhterev Anton

Forensic Group Manager,
KPMG (Moscow, Russia)

This paper deals deliberately with examples of how the lack of an established system of internal controls has led not just to a fall in business efficiency, but also caused severe damage to companies. All of these cases unite one key moment: although they are not directly related to the corrupt acts, each of these cases could be prevented if the companies established anti-corruption system compliance.

Key words: internal controls, business efficiency, damage to the company, acts of corruption, anti-corruption system compliance.

РАЗДЕЛ 5

МАТЕРИАЛЫ ПО ИТОГАМ ОБМЕНА ОПЫТОМ И КОЛЛЕКТИВНЫХ ДЕБАТОВ ПО АКТУАЛЬНЫМ ПРАКТИЧЕСКИМ ВОПРОСАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНТРОЛЬНЫХ СЛУЖБ (ФОРМАТ «МИРОВОГО КАФЕ»)

ЦЕЛЕВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ СТАНДАРТНОГО ФУНКЦИОНАЛА КОНТРОЛЬНЫХ СЛУЖБ В УСЛОВИЯХ ТУРБУЛЕНТНОСТИ

Якорев Анатолий

директор Центра этики бизнеса и комплаенса,
эксперт Совета Европы по вопросам
добросовестного корпоративного управления

В статье обобщены высказанные участниками дебатов тезисы и добавлены экспертные рекомендации по сути обсужденного вопроса: «Целевые изменения стандартного функционала контрольных служб в условиях турбулентности».

Ключевые слова: контрольные функции, подразделения комплаенса, внутреннего контроля и аудита, интересы ключевых стейкхолдеров.

Участники дебатов, составившие фокус-группу по обсуждаемому вопросу, представляют:

- 1) телекоммуникации, банки, строительство, фармацевтику;
- 2) старших менеджеров подразделений комплаенса, внутреннего контроля и аудита.

Оценка группой текущей экономической ситуации и ее влияния на «перекалибровку» деятельности контрольных подразделений сводится к следующему:

1. Кризис бросает вызов устоявшемуся инструментарию и подходам, но при этом дает возможности бизнесу и контрольным службам для решения новых задач и развития.

2. Назрела необходимость усиления роли комитетов по аудиту для оперативного решения возникающих задач, «расширки» застарелых проблем, своевременного предотвращения реализации ключевых рисков.
3. Повышение рисков внутрикорпоративного мошенничества, защиты информации и других нарушений и недостатков требует как согласованности действий от всех контролирующих подразделений в части их взаимодействия с высшим руководством, так и их оптимального сотрудничества между собой.
4. Возникает потребность более активного участия контрольных служб в принятии управленческих решений и выработке риск-ориентированного подхода, увеличения роли технологической составляющей и бизнес-интеллекта в их инструментарии для своевременного выявления и предотвращения возможных негативных событий в рамках компетенции контрольных служб.
5. Отмечена возросшая активность государственных контрольно-надзорных органов в кризисный период.

Проблематика контрольных функций на фоне экономической ситуации:

1. Необходимость согласованности действий контрольных функций между собой опирается на практике в возникающие споры с финансовым и юридическим подразделениями по вопросам приоритета тех или иных действий.
2. Возникает необходимость в части деятельности контрольных подразделений компании в оперативном доступе к руководству, так как на практике такая возможность, как правило, лимитирована.
3. В банковско-финансовой сфере возрастает нагрузка на функционал контрольных подразделений (особенно в части службы внутреннего контроля, по существу выполняющей комплаенс-функцию) в связи с постоянными новшествами в законодательстве и требованиями мегарегулятора. Это усложняется тем обстоятельством, что участие контрольных подразделений в разработке и оценке эффективности контрольных процедур при запуске линейки новых продуктов и прочих аналогичный функционал оттягивают на себя ресурсы подразделения.
4. Департамент безопасности традиционно имеет постоянный доступ к руководству, но в условиях кризиса особого внимания требует настройка слаженной работы с департаментом внутреннего аудита для комплексного и оперативного решения проблем и рассмотрения возможных рисков в увязке с их текущим мониторингом и оперативной информацией, доступной, как правило, только для подразделений СБ.

Для выстраивания и оптимизации работы контрольных подразделений, по мнению участников дискуссии и автора настоящей статьи, необходимо:

1. Расширение набора оказываемых внутренних услуг бизнес-подразделениям (1-й линии защиты) для повышения значимости контрольных подразделений (2 и 3-й линий защиты) для бизнес-процессов в формате «add value», т.е. принесения дополнительной стоимости для общего дела компании в результате такого взаимодействия. В этой связи можно рассмотреть возможность оказания консультационных услуг со стороны контрольных подразделений в рамках их функциональных полномочий другим бизнес-подразделениям, в том числе и региональным, с целью экономии средств компании.
2. Полностью задействовать риск-ориентированный подход в своей деятельности не только на тактическом уровне, но и на стратегическом для помощи и получения обратной связи высшим руководством и советом директоров.
3. Разработка путей оптимизации деятельности контрольных подразделений и возможной функциональной реструктуризации в рамках 2-й линии защиты, наиболее полно отражающей потребности бизнеса (1-й линии защиты).
4. Распределить контрольные функции и «прошить» их в существующие бизнес-процессы для делегирования функций контроля непосредственно бизнес-подразделениям для повышения ответственности последних за систему внутреннего контроля в части бизнес-процессов, находящихся в периметре их функционала.
5. В головных офисах рассмотреть функции, которые могут быть переданы на аутсорсинг в региональные офисы без ущерба для деятельности компании.
6. В телекоммуникационном бизнесе закрыть для себя «серые» зоны, стремиться к унификации, работе с единым оператором, тарификацией.
7. Помимо помощи с оптимизацией бизнес-процессов повысить контроль за активами компании и обеспечить плотное взаимодействие контрольных подразделений с юридической службой.
8. Для банков важно поддерживать хорошее взаимодействие с регулируемыми органами, чтобы иметь возможность оперативно и адекватно реагировать на нововведения, в том числе в части своевременного выделения ресурсов со стороны высшего руководства КО для процесса подготовки кадров, закупки или доработки ИТ и создания документарной базы для эффективного управления регуляторными рисками.
9. Для службы безопасности важна постоянная координация с внутренним аудитом в связи с возрастающими рисками мошенничества, хищений и коррупционными рисками для оперативного

- проведения внутренних расследований и работы на упреждение реализации этих рисков.
10. В условиях кризиса служба внутреннего аудита обязана обезопасить компанию от рисков неэффективного использования ее ресурсов, что может конфликтовать с бизнес-решениями других подразделений. Это повышает роль внутреннего аудита в управлении компанией.
 11. Для скорейшего внедрения риск-ориентированного подхода внутренний аудит может организовать обучение сотрудников методологии и концепции риск-менеджмента, а также обучение их в конкретных практических областях бизнеса для повышения их профессиональной осведомленности, углубления их знаний, навыков и умений в части прикладных аспектов бизнеса компании.
 12. В кризисный период приоритетом является принятие оперативных мер по борьбе с противоправными действиями как внутри компании, так и вне ее. Поэтому вопросы мониторинга и анализа подобных рисков целесообразно согласовывать с юридической службой и безопасностью. Вопросы же мониторинга рисков и операционного контроля отходят на второй план.
 13. Требуется гармонизация взаимодействия внешнего и внутреннего аудита.
 14. Требуются единые подходы в части критериев оценки эффективности контрольной среды организации.

Отрицательные тенденции, которые проявляются в кризисный период и напрямую затрагивают контрольные службы:

1. Наблюдается сокращение и общее падение престижа профессии внутреннего аудита наряду с увеличением спроса на отдельные навыки и компетенции профессионалов в этой области.
2. Неблагополучное состояние рынка услуг внешнего аудита ввиду одновременно действующих тенденций его сокращения и монополизации.
3. Неправильная трактовка функционала контрольных служб высшим руководством, которое рассматривает их как «защиту» компании от внешних контролирующих органов или подразделения по отработке уже произошедших неблагоприятных событий, а не как инструмент совершенствования управления компанией.
4. Наличие несогласованности требований к внутреннему аудиту/контролю со стороны регуляторов при отсутствии официально признанного единого стандарта в части внутреннего аудита/контроля, системы сертификации и образовательных стандартов в этой области, действующих в Российской Федерации.
5. Отсутствие правильной оценки критериев эффективности контрольных подразделений и как следствие невозможность задействования их полного потенциала.

6. В кризисный период механизмы «мягкой отладки» компании, а именно этические установки и системы комплаенса, «проседают», поэтому крайне важно обеспечить правильное функционирование контрольных служб.
7. В западной трактовке ответственность за внутренний контроль возлагается на высшее руководство, средний менеджмент и сотрудников компании в соответствии с делегированными полномочиями, а не на отдельные контрольные подразделения, как это часто встречается в отечественных компаниях. Такой подход часто дает искаженное восприятие контрольных подразделений в части их ненужности или избыточности.

Литература

1. *Клячков А. А., Чалдаева Л. А., Терехова А. Г.* Анализ методики определения индекса восприятия коррупции на примере Российской Федерации // Аудит. — 2016. — № 3.
2. *Ненадышин В. А., Лозовая Е. А.* Контрольные службы на службе? Опыт применения модели COSO // Аудит. — 2016. — № 1.
3. *Роберт Э. Миттельштадт-мл.* Окажется ли Ваша следующая ошибка роковой? Как избежать цепи ошибок, губительных для вашей компании. — Олимп-Бизнес, 2012.
4. *Шихвердиев А. П.* Внутренний контроль и управление рисками в системе корпоративного управления // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — 2012.
5. Control Objectives for Information and Related Technology — COBIT 1996. Retrieved from the ISACA: <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Documents/COBIT4.pdf>
6. *Colbert J. L., Bowen P. L.* Comparison of Internal Controls: COBIT, SAC, COSO and SAS 55/78 // Audit and Control Journal. — 1996. — № IV. — 26–35.
7. The COSO Financial Controls Framework 1992. Retrieved from the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's Internal Control: http://www.sox-online.com/coso_cobit_coso_framework.html
8. Gartner Technology Research and Insight (2009-2010): Strategic Technologies. — Orlando: Gartner.
9. *Hubbard L.* Control Self-Assessment: A Practical Guide by Larry Hubbard. Altamonte Hull, J. C. (1995). Options, Futures and Other Derivatives. — New Jersey. Prentice Hall, 2000.
10. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). Web site: <http://ru.ifac.org/IAASB/>
11. Internal Audit in Banks (BCBS 223, 2012). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs223.htm>
12. External audits of banks (March 2013). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs244.htm>
13. Core principles for effective banking supervision (September 2012). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs230.htm>

14. Principles for enhancing corporate governance (October 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs176.htm>
15. Compliance and the compliance function in banks (April 2005). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs113.htm>
16. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk (BCBS 96, 2003, 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>
17. Framework for the Evaluation of Internal Control Systems (January 1998). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs40.htm>
18. *Juravlev I. B.* Об одном способе проверки качества собираемых данных по операционным потерям // Управление финансовыми рисками. — 2009. — № 3. — 245–252.
19. PwC Internal Audit Leader: Jason Pett on Sarbanes-Oxley compliance (2012). PwC.
20. Sarbanes-Oxley Act of 2002. Corporate responsibility. Public Law 107–204— July 30, 2002 (107th Congress). 15 USC 7201 note. Retrieved from the US Securities and Exchange Commission web site: <http://sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>
21. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk (BCBS 96, 2003, 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>
22. Systems Auditability and Control Report (SAC 1994). The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Price Waterhouse (Firm).
23. Statement on Auditing Standards No. 55 (SAS 55, 1988). Retrieved from the AICPA: <http://www.aicpa.org/>
24. *Wiela J.* (2009) Внутренний аудит: уйти или остаться? // FCCA. Translation retrieved from: <http://www.audit-it.ru/articles/audit/a104/197071.html>

KEY CHANGING OF CONTROL UNITS USUAL FUNCTIONALITY (TARGETING) IN THE FACE OF TURBULENT BUSINESS ENVIRONMENTAL

Yakorev Anatoly

Director of the Center for business ethics and compliance,
expert of the Council of Europe on good corporate governance

The paper summarizes the points of views expressed by the debate participants and added expert advice concerning the issue of the discussed the question: «Key changing of control units usual functionality (targeting) in the face of turbulent business environmental».

Key words: control functions, unit compliance, internal control and internal audit, the interests of key stakeholders.

КАК КОНТРОЛЬНЫМ ФУНКЦИЯМ ПРАВИЛЬНО «ПРОДАТЬ» СВОИ УСЛУГИ БИЗНЕСУ, СОБСТВЕННИКАМ, СОБЛЮДАЯ ИНТЕРЕСЫ ВСЕХ КЛЮЧЕВЫХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

Должников Максим
СИА, независимый эксперт
(г. Москва, Россия)

В статье обобщены высказанные участниками дебатов тезисы и добавлены экспертные рекомендации по сути обсужденного вопроса: «Как контрольным функциям правильно «продать» свои услуги бизнесу, собственникам, соблюдая интересы всех ключевых стейкхолдеров?»

Ключевые слова: контрольные функции, услуги бизнесу и собственникам, интересы ключевых стейкхолдеров.

Во время кризиса повышается внимание организаций к оптимизации всех процессов. У каждого процесса должен быть клиент, который и определяет в конечном итоге цель процесса и ряд других параметров. Процессы контрольных функций (далее — КФ) исключением не являются. У них также имеются клиенты, которые являются потребителями их услуг.

Подходы к организации продаж услуг КФ во многом аналогичны тем, которые давно и с успехом используют в работе бизнес-подразделения, осуществляющие продажи внешним клиентам корпоративного или розничного сектора.

Применительно к КФ «продажа» означает, что рекомендации КФ были приняты владельцами бизнес-процессов, имплементированы и, как ожидается, принесут пользу организации.

Создание и реализация конкурентных продуктов, удовлетворенность клиентов являются ключевым способом повышения востребованности, вовлеченности и влияния КФ в организации.

Основные шаги по организации продаж:

- 1) сегментирование клиентов;
- 2) выявление потребностей клиентов;
- 3) формирование (модификация) продуктового ряда;
- 4) обеспечение продуктового ряда ресурсами;

- 5) стремление работать по принципу вытягивания;
- 6) маркетинг перспективных и новых услуг;
- 7) забота о качестве продукта и внешней привлекательности;
- 8) мотивация персонала, обеспечивающего продажи.

1. Сегментирование клиентов.

1.1. Продажа функций КФ, как и любого другого продукта или услуги, должна начинаться с сегментации клиентов.

1.2. Целью сегментации являются:

- профилирование клиентов в целях построения дальнейших взаимоотношений;
- выявление VIP, ключевых, обычных, сложных и перспективных клиентов для определения особенностей работы с ними;
- отсеивание квазиклиентов.

1.3. Сегментирование осуществляется исходя из:

- подотчетности КФ;
- формальных требований (законодательства, регулятора, организатора рынка ценных бумаг, профессиональных стандартов деятельности и лучших практик);
- встреч и интервью с клиентами;
- анализа текущих взаимоотношений с клиентами в неформальной системе управления;
- вовлеченности клиентов в деятельность КФ.

2. Выявление потребностей клиентов, целей и мотивации.

2.1. Для создания хорошо продаваемых продуктов важно понять, какие вопросы находятся в фокусе внимания клиента. В большинстве случаев они взаимосвязаны с показателями, по которым оценивается деятельность клиента, например:

- показатели выполнения бизнес-плана;
- иные ключевые показатели эффективности (KPI);
- ход реализации проектов развития;
- приемлемый уровень рисков.

2.2. Следует выяснить, какие еще проблемы актуальны для клиента, как они влияют на достижение его целей, насколько эффективно решаются.

2.3. В целях определения оптимальных каналов продаж необходимо получить ответ на следующие вопросы:

- какого стиля управления придерживается клиент?
- какой способ получения информации предпочитает?

3. Формирование продуктового ряда.

3.1. Продукт КФ, предназначенный для продажи клиентам, как правило, является результатом аудиторских или иных проверок, проектов, мониторинга.

3.2. Продукт должен обладать следующими полезными свойствами:

- соответствовать ожиданиям клиента;
- включать ценную информацию для принятия решений;
- предлагать клиенту решение проблем в фокусе его внимания;
- продвигать улучшения в деятельности организации.

Начальный этап разработки «маркетинговой политики» КФ наглядно показан на схеме (рис. 1).



Рис. 1

4. Обеспечение продуктового ряда ресурсами.

4.1. После определения продуктов, представляющих интерес для клиента, руководителям КФ следует проанализировать наличие ресурсов, которые потребуются для их производства, — текущие компетенции персонала КФ, новые компетенции и компетенции, требующие развития, в частности:

- отраслевые знания;
- экспертные знания в бизнесе;
- понимание бизнес-стратегии;
- улучшение бизнес-процессов;
- системное мышление;
- навыки критического мышления;
- управление взаимоотношениями;
- лидерские качества;

- методы анализа и обработки данных;
- управление изменениями;
- и много других.

4.2. По результатам анализа определяются потребности в найме нового персонала и повышении квалификации имеющегося.

Схематически данный процесс можно отобразить следующим образом (рис. 2).

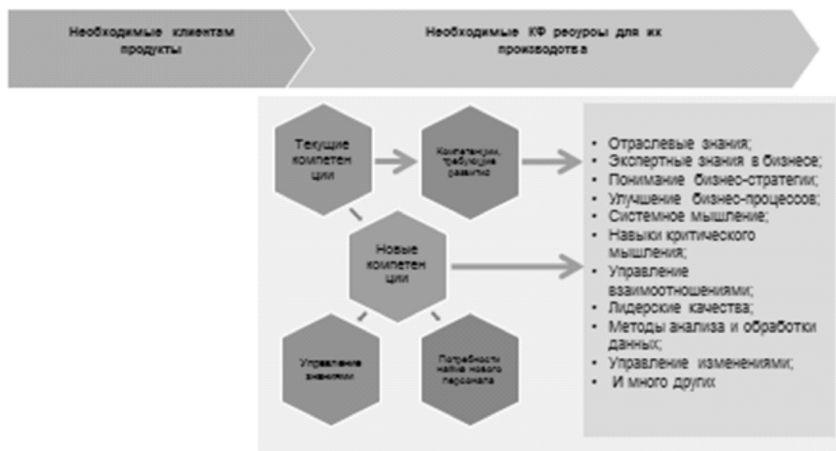


Рис. 2

5. Стремление работать по принципу вытягивания¹.

Для работы по этому принципу КФ должна обеспечить гибкую реакцию на клиентский спрос. С этой целью:

5.1. Иметь резерв ресурсов для внеплановых работ (результаты внеплановых работ по запросу клиента легче продавать).

5.2. По мере роста востребованности продуктов КФ этот резерв следует увеличивать (рост неплановых работ является также косвенным подтверждением востребованности услуг КФ).

5.3. Целесообразно оперативно изменять план работы, утвержденный в начале года, в соответствии с изменениями клиентских предпочтений.

5.4. Внедрить систему управления заказами, чтобы обеспечить необходимую скорость реакции на клиентские запросы.

6. Маркетинг новых и перспективных услуг.

По мере развития системы продаж, основанной на создании конкурентных продуктов, повышения удовлетворенности клиентов, це-

¹ Вытягивание — производство продукта только по требованию клиента и только в необходимом количестве.

лесообразно стимулировать спрос на новые, более сложные продукты. Например:

- оценка процессов стратегического планирования;
- оценка процессов модернизации и управление изменениями;
- оценка новых рисков (появление новых технологий, изменение предпочтений потребителей, их поведение в социальных сетях, инновационная деятельность конкурентов);
- охрана труда, промышленная безопасность (HSE);
- и другие.

7. Способы повышения качества продукта и внешней привлекательности.

7.1. Соблюдение стандартных требований к качеству отчетов: они должны быть точными, объективными, ясными, краткими, конструктивными, полными и своевременными.

7.2. Использование приемов и техник, облегчающих усвоение материала (таблицы, графические материалы, структурирование, Wow-эффекты).

7.3. Усиление наглядности отчетов путем расчета эффекта от решения проблем в денежных единицах, акцентирования причинно-следственных связей между решением проблем и достижением целей клиента.

7.4. Получение обратной связи от клиента посредством предварительного обсуждения с ним планов мероприятий по решению его проблем.

8. Мотивация персонала, обеспечивающего продажи.

8.1. Результаты продаж должны стать основой системы мотивации всего персонала КФ. Наличие такой системы, ее прозрачность и объективность существенно влияют на объемы продаж.

8.2. Система мотивации строится на следующих принципах:

- оценке подлежат все продукты;
- необходима статистика продаж и доходов в разрезе продуктов, клиентов, каналов, проектов и исполнителей;
- должны быть определены требования к целевым значениям ключевых показателей процессов;
- организовано соревнование: периодически проводится ранжирование сотрудников и проектных групп по результатам продаж.

Резюмируя, можно сделать следующие выводы:

1. Процессы КФ имеют своих внутренних клиентов — потребителей их услуг.
2. Подходы к организации внутренних продаж услуг КФ во многом могут быть аналогичными тем, которые используют в работе бизнес-подразделения.
3. Процесс организации внутренних продаж услуг КФ многоступенчатый и требует комплексного подхода. Обобщив, получаем следующие стадии «маркетинга услуг» КФ:

- фокус внимания на клиента;
- создание конкурентного продукта;
- удовлетворенность клиента, заказ на проведение новых проверок;
- рост востребованности, вовлеченности и влияния контрольной функции.



Рис. 3

Схема наглядно демонстрирует один из возможных путей ответа на вопрос: «Как контрольным функциям правильно «продать» свои услуги бизнесу, собственникам, соблюдая интересы всех ключевых стейкхолдеров?»

Литература

1. *Киячков А. А., Чалдаева Л. А., Терехова А. Г.* Анализ методики определения индекса восприятия коррупции на примере Российской Федерации // Аудит. — 2016. — № 3.
2. *Ненадышин В. А., Лозовая Е. А.* Контрольные службы на службе? Опыт применения модели COSO // Аудит. — 2016. — № 1.
3. *Роберт Э. Миттельштадт-мл.* Окажется ли Ваша следующая ошибка роковой? Как избежать цепи ошибок, губительных для вашей компании. — Олимп-Бизнес, 2012.
4. *Шихвердиев А. П.* Внутренний контроль и управление рисками в системе корпоративного управления // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — 2012.
5. Control Objectives for Information and Related Technology — COBIT 1996. Retrieved from the ISACA: <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Documents/COBIT4.pdf>

6. *Colbert J. L., Bowen P. L.* Comparison of Internal Controls: COBIT, SAC, COSO and SAS 55/78 // *Audit and Control Journal*. — 1996. — № IV. — 26–35.
7. The COSO Financial Controls Framework 1992. Retrieved from the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's Internal Control: http://www.sox-online.com/coso_cobit_coso_framework.html
8. Gartner Technology Research and Insight (2009-2010): *Strategic Technologies*. — Orlando: Gartner.
9. *Hubbard L.* Control Self-Assessment: A Practical Guide by Larry Hubbard. Altamonte Hull, J. C. (1995). *Options, Futures and Other Derivatives*. — New Jersey. Prentice Hall, 2000.
10. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). Web site: <http://ru.ifac.org/IAASB/>
11. Internal Audit in Banks (BCBS 223, 2012). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs223.htm>
12. External audits of banks (March 2013). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs244.htm>
13. Core principles for effective banking supervision (September 2012). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs230.htm>
14. Principles for enhancing corporate governance (October 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs176.htm>
15. Compliance and the compliance function in banks (April 2005). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs113.htm>
16. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk (BCBS 96, 2003, 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>
17. Framework for the Evaluation of Internal Control Systems (January 1998). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs40.htm>
18. *Juravlev I. B.* Об одном способе проверки качества собираемых данных по операционным потерям // *Управление финансовыми рисками*. — 2009. — № 3. — 245–252.
19. PwC Internal Audit Leader: Jason Pett on Sarbanes-Oxley compliance (2012). PwC.
20. Sarbanes-Oxley Act of 2002. Corporate responsibility. Public Law 107–204— July 30, 2002 (107th Congress). 15 USC 7201 note. Retrieved from the US Securities and Exchange Commission web site: <http://sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>
21. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk (BCBS 96, 2003, 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>
22. *Systems Auditability and Control Report (SAC 1994)*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Price Waterhouse (Firm).
23. Statement on Auditing Standards No. 55 (SAS 55, 1988). Retrieved from the AICPA: <http://www.aicpa.org/>
24. *Wiela J.* (2009) Внутренний аудит: уйти или остаться? // FCCA. Translation retrieved from: <http://www.audit-it.ru/articles/audit/a104/197071.html>

HOW THE CONTROL FUNCTIONS WOULD «TO SELL» THEIR SERVICES CORRECTLY TO BUSINESS UNITS AND OWNERS RESPECTING THE INTERESTS OF ALL KEY STAKEHOLDERS

Dolzhnikov Maxim

CIA, independent expert
(Moscow, Russia)

The paper summarizes the points of views expressed by the debate participants and added expert advice concerning the issue of the discussed question: «How the control functions would «to sell» their services correctly to business units and owners respecting the interests of all key stakeholders?»

Key words: control functions, services to business owners and the interests of key stakeholders.

ОПЫТ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРРУПЦИОННЫМИ РИСКАМИ

Килячков Анатолий

к.т.н., старший научный сотрудник,
менеджер, подразделение «Расследование мошенничества
и содействие в спорных ситуациях», компания ЕУ
(г. Москва, Россия)

В статье обобщены высказанные участниками дебатов тезисы и добавлены экспертные рекомендации по сути обсужденного вопроса: «Опыт построения системы управления коррупционными рисками».

Ключевые слова: система управления коррупционными рисками, контрольные функции.

Высказанные участниками дебатов предложения

На законодательном уровне:

- принцип «Знай своего клиента» требует уточнения и законодательного закрепления. А именно необходимо определить, до какого уровня следует проверять третьих лиц (только третьих лиц; наряду с третьими лицами еще и их клиентов; клиентов, которые сами являются клиентами третьих лиц, и т.п.);
- необходимо обеспечить большую открытость работы контролирующих органов. Например, даты плановых проверок должны быть открытыми, в противном случае за небольшую взятку (например, секретарше) эти даты всегда можно узнать;
- антикоррупционные стандарты и требования становятся инструментом политической и торговой борьбы. Например, ФСРА представляет собой инструмент, который США используют для борьбы с конкурентами американских компаний; индекс восприятия коррупции *Transparency International* стал инструментом политического давления и др.

На методологическом уровне:

- управление коррупционными рисками представляет собой процесс, требующий постоянного внимания и финансирования;
- в антикоррупционный мониторинг следует внедрять новые методы контроля (например, проверка на полиграфе лиц, занимающих должности с повышенным коррупционным риском);

- проведение занятий должно сопровождаться обязательной проверкой качества их усвоения.

Более подробно см. в статье: *Килячков А. А., Чалдаева Л. А., Терехова А. Г.* Анализ методики определения индекса восприятия коррупции на примере Российской Федерации // *Аудит.* — 2016. — № 3.

Литература

1. *Килячков А. А., Чалдаева Л. А., Терехова А. Г.* Анализ методики определения индекса восприятия коррупции на примере Российской Федерации // *Аудит.* — 2016. — № 3.

THE EXPERIENCE OF CORRUPTION RISKS MANAGEMENT SYSTEM BUILDING

Kiljachkov Anatolij

Candidate of technical sciences, senior researcher,
Division of fraud investigation and dispute services company manager,
EY (Moscow, Russia)

The paper summarizes the points of views expressed by the debate participants and added expert advice concerning the issue of the discussed the question: «The experience of corruption risks management system building».

Key words: corruption risks management system control functions.

РАЗДЕЛ 6

ЗАОЧНЫЕ ДОКЛАДЫ

ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА АУДИТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ПРОБЛЕМЫ И НЕКОТОРЫЕ РЕШЕНИЯ

Чая Владимир

действительный член РАЕН,
д.э.н., профессор, главный научный сотрудник
кафедры учета, анализа и аудита экономического факультета
МГУ имени М. В. Ломоносова,
председатель правления НП ААС

Совершенствование стандартов аудита является важнейшим направлением реформирования всей системы аудиторской деятельности. Данный вопрос особенно актуален для профессионального аудиторского сообщества в связи с активизацией внешнеэкономической деятельности, инвестиционного сотрудничества российских хозяйствующих субъектов, поскольку введение МСА обеспечит унификацию национальной аудиторской практики с мировой практикой аудиторской деятельности, будет способствовать росту доверия к результатам работы аудитора.

Ключевые слова: контроль качества, аудиторская деятельность, международные стандарты аудита, гарантия качества, унификация.

1. Национальная система контроля качества в аудите в России строится на принципах и процедурах федеральных стандартов аудита. Комитет по международным стандартам аудита и заданий по подтверждению достоверности информации Международной федерации бухгалтеров устанавливает стандарты контроля качества и издает методические рекомендации по правилам и процедурам контроля качества, обязательные для членов МФБ. Сравнительный анализ положений национальных российских стандартов и требований, установленных Международной федерацией бухгалтеров, свидетельствуют о близости подходов к организации внешнего контроля качества МФБ и российского регулятора — Министерства финансов. Однако при этом нельзя не признать, что международные стандарты более системно и подробно прописывают как систему контроля качества работы в целом, так и отдельные процедуры.

2. МСА — это принятый во всем мире свод норм и правил, которыми должен руководствоваться аудитор в профессиональной деятельности. Сегодня в России действуют национальные стандарты аудита, при разработке которых учитывались основные положения МСА.

Систему обобщения и распространения опыта применения МСА следует базировать на взаимодействии между Минфином России и саморегулируемыми организациями аудиторов, а также с крупными аудиторскими компаниями, применяющими МСА.

Для обеспечения условий внедрения международных стандартов аудита требуется целый комплекс подготовительных мероприятий.

Прежде всего следует утвердить официальный перевод на русский язык текста МСА и ввести эти акты в правовое поле. Обеспечить свободный и бесплатный доступ к утвержденному тексту МСА всему профессионально сообществу. Кроме того, необходимо провести сравнительный анализ основных положений МСА и национальных стандартов (ФСАД и ФПСАД), сложившейся национальной практики аудита.

3. Нужно четко осознавать, что на этапе подготовки к принятию МСА в России потребуются широко и активно разъяснять в массовых изданиях ожидаемый полезный эффект перехода на МСА, чтобы практикующие профессионалы понимали неизбежность и преимущества данного перехода. Большое внимание следует уделить образовательной работе по глубокому и детальному обучению аудиторов, что предполагает как минимум следующий комплекс мероприятий:

- утвердить программы повышения квалификации аудиторов по изучению МСА;
- обязать членов саморегулируемых организаций аудиторов пройти повышение квалификации по программам изучения МСА;
- саморегулируемым организациям аудиторов провести обучающие семинары, вебинары и круглые столы с привлечением специалистов по разъяснению новых стандартов, распространению опыта применения МСА и необходимости разработки программных продуктов.

4. В связи с вышесказанным в сфере организации контроля качества особую актуальность приобретают Положения об обязанности членов Международной федерации бухгалтеров, в частности, Положение об обязанностях членов «Гарантия качества» (СМО 1).

Международная федерация бухгалтеров на своем совете в ноябре 2012 г. утвердила новую редакцию Положений об обязанностях членов МФБ (СМО). Этот документ является сводом мировой практики в развитии профессиональных бухгалтерских организаций и определяет основные направления в развитии их методологической базы, а также описывает обязанности указанных организаций по контролю над своими членами при проведении внешнего контроля качества, приме-

нению кодекса этики и мер дисциплинарного воздействия. Все пересмотренные СМО, кроме СМО 1, вступили в силу с 1 января 2013 г. СМО 1 вступил в силу с 1 января 2014 г., чтобы предоставить возможность организациям, ответственным за внешний контроль качества в юрисдикциях, разработать новые положения, отвечающие новым требованиям СМО 1.

5. СМО 1 устанавливает три уровня осуществления контроля качества: на уровне аудиторского задания, аудиторской организации и члена МФБ (см. рис. 1).



Рис. 1. Уровни осуществления контроля качества

Комитет по международным стандартам аудита и заданий по подтверждению достоверности информации (КМСА) устанавливает стандарты контроля качества и издает методические рекомендации по правилам и процедурам контроля качества (табл. 1).

Таблица 1

Международные стандарты контроля качества по уровням его осуществления

№	Уровни	Стандарты
1	Аудиторское задание	Международный стандарт аудита № 220 (МСА № 220) — «Контроль качества проверки финансовой отчетности»
2	Аудиторская организация	Международный стандарт по контролю качества № 1 (МСКК № 1) — «Контроль качества для фирм, выполняющих проверку и пересмотр финансовой отчетности и другие виды деятельности, и обязательства, связанные с услугами»
3	Организация, ответственная за систему проверки гарантии качества (член МФБ)	СМО 1

Что касается национальной системы контроля качества в аудите в России, то она строится на принципах и процедурах следующих федеральных стандартов (табл. 2).

Таблица 2

Национальные стандарты контроля качества

№	Контроль	Стандарты
1	Внутренний (аудиторское задание, аудиторская фирма)	ФПСАД 7 «Контроль качества выполнения заданий по аудиту» ФПСАД 34 «Контроль качества услуг в аудиторских организациях»
2	Внешний	ФСАД 4 «Принципы осуществления внешнего контроля качества работы аудиторских организаций, индивидуальных аудиторов и требования к организации указанного контроля»

Требования по организации внешнего контроля качества в аудите содержатся в вышеупомянутом ФСАД 4 «Принципы осуществления внешнего контроля качества работы аудиторских организаций, индивидуальных аудиторов и требования к организации указанного контроля», утв. Приказом Минфина РФ от 24 февраля 2010 г. № 16н.

6. Таким образом, совершенствование стандартов аудита является важнейшим направлением реформирования всей системы аудиторской деятельности. Данный вопрос особенно актуален для профессионального аудиторского сообщества в связи с активизацией внешнеэкономической деятельности, инвестиционного сотрудничества российских хозяйствующих субъектов, поскольку введение МСА обеспечит унификацию национальной аудиторской практики с мировой практикой аудиторской деятельности, будет способствовать росту доверия к результатам работы аудитора. Кроме того, подготовка российскими аудиторами аудиторского заключения в соответствии с МСА обеспечит его международное признание.

Литература

1. Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» № 307-ФЗ от 30 декабря 2008 г.
2. Федеральный стандарт аудиторской деятельности 4/2010 «Принципы осуществления внешнего контроля качества работы аудиторских организаций, индивидуальных аудиторов и требования к организации указанного контроля», утв. Приказом Минфина России от 24 февраля 2010 г. № 16н.
3. Положение об обязанностях членов Международной федерации бухгалтеров «Гарантия качества» (СМО 1).
4. Кодекс профессиональной этики аудиторов, одобрен Советом по аудиторской деятельности 22 марта 2012 г., протокол № 4; с изм. от 27 июня 2013 г., протокол № 9.
5. <http://minfin.ru>
6. <http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/Statements-of-Membership-Obligations-1-7-Revised.pdf>

FUNDAMENTALS OF AUDITING QUALITY CONTROL DEVELOPMENT: PROBLEMS AND SOME SOLUTIONS

Tchaya Vladimir

Full member of the ANS
d.SC. (Economics), professor,
Chief researcher of the Department of accounting, analysis and audit of the of
the Lomonosov Moscow State University Economics Faculty
Chairman of the Board of Directors of NP AAS

The refinement of audit standards is the major direction of reforming the whole system of auditing. This question is particularly relevant for professional audit community in connection with the strengthening of economic activity, investment cooperation of Russian entities since the introduction of the ISA will ensure harmonization of national auditing practices with practices of audit activity, will help boost confidence in the results of the work of the auditor.

Key words: quality control, auditing, international standards on auditing, quality assurance, standardization.

СОХРАНЕНИЕ СТОИМОСТИ КОМПАНИИ КАК ОДНА ИЗ ФУНКЦИЙ УЧЕТНОЙ СИСТЕМЫ

Ульянова Наталья

к.э.н. доцент кафедры учета,
анализа, аудита экономического факультета
МГУ им. М. В. Ломоносова
(г. Москва, Россия)

Единая учетная система в большей степени способствует осмыслению взаимосвязи операционного, инвестиционного и финансового аспектов учета, чем сопоставление и анализ отдельных форм управленческой и финансовой отчетности. Комплексный анализ различных показателей отчетности обеспечивает организацию рациональной, а не максимально доступной информацией для принятия решений с целью сохранения стоимости компании.

Ключевые слова: единая учетная система, операционный учет, инвестиционный учет, финансовый учет, комплексный анализ, показатели отчетности, сохранение стоимости компании.

Вслед за развитием менеджмента и расширением его информационных запросов управленческий учет наращивает перечень отчетных показателей. Однако принципы отбора и обработки информации, которые составляют сущность запрашиваемых показателей, зачастую не исследуются с точки зрения их согласованности с методами управления. Основная цель управленческого учета — временное устранение дефицита какой-либо специфической информации, а не представление системной информации. Поэтому управленческая отчетность в целом может содержать противоречивую информацию, с трудом поддающуюся интерпретации и комплексному анализу.

Финансовый учет постепенно отделяется от основы учета — управления — и, как следствие, от фактов хозяйственной деятельности, имевших место в действительности. Финансовая отчетность тяготеет к прогнозным вероятностным оценкам, которые следуют из ожиданий будущих событий. Финансовая отчетность ориентирована на внешних инвесторов и удовлетворение их интересов относительно получения потенциальных экономических выгод.

Хотя целью менеджеров является, в том числе, увеличение стоимости компании, усилия управленцев не всегда находят должную стоимостную оценку в финансовой отчетности по той причине, что финансовая

отчетность не использует методы учета для раскрытия внутреннего экономического потенциала организации. Парадоксально, но стоимость компании может в большей степени определяться формальным выполнением некоторых заданных соотношений, а не раскрытием в отчетности результативности и эффективности деятельности организации.

В табл. 1 мы привели лишь краткий перечень инструментов управления, которые, по существу, также нацелены на рациональное управление прибылью, денежными потоками и, как следствие, на сохранение или увеличение стоимости компании. Однако пока указанные инструменты не имеют должного информационного раскрытия в финансовой отчетности.

Таблица 1

Инструменты управления и их информационное сопровождение

Методы (инструменты) менеджмента	Современное состояние информационного сопровождения	Предложения по усовершенствованию информационного сопровождения
Планирование потребности в материальных запасах	Отсутствие детализированной информации о месте и времени нахождения запасов на разных стадиях производственного цикла	Признание запасов исходя из их экономического содержания; разработка методологии партионного учета; разработка взаимосвязанных методов оценки (полиоценки) материалов, незавершенного производства и готовой продукции
Процессное калькулирование; управление структурой затрат	Использование функционального калькулирования, основанного на классификации затрат на прямые и косвенные	Разработка метода калькулирования по бизнес-процессам; отражение в отчетности показателей себестоимости инвариантного калькулирования (на основании различных классификаций затрат)
Тотальный менеджмент качества	Отсутствие полной и регулярной информации о затратах на качество	Разработка классификаций затрат на качество, калькулирование затрат на поддержание текущего уровня качества и сервисного обслуживания
Маркетинг, ценообразование	Отсутствие информации для оперативного ценообразования	Детализация показателей инвариантного калькулирования для обоснования политики ценообразования
Управление кредитной политикой	Отсутствие информации об эффективности кредитной политики и изменении покупательской способности денег	Разработка методов учета прибыли от предоставления отсрочки платежа в совокупности с анализом изменения платежеспособности

Окончание табл. 1

Методы (инструменты) менеджмента	Современное состояние информационного сопровождения	Предложения по усовершенствованию информационного сопровождения
Управление инвестиционной политикой	Отсутствие взаимосвязи между показателями бухгалтерской и экономической прибыли	Разработка методов по учету использованной прибыли
Формирование показателей стоимости компании	Отсутствие информации о прогнозируемом потоке экономических выгод	Разработка методов по учету использованной прибыли в совокупности с анализом отчета о движении денежных средств

Как видно из табл. 1, оценка компании и результаты менеджмента взаимосвязаны. Управление текущей деятельностью имеет прямую логическую связь с результатом управления — прибылью, которая в финансовом учете рассматривается как источник поддержания физического и финансового капитала и будущего денежного потока, определяющего стоимость компании. Результативность и эффективность текущей деятельности, финансовый потенциал и инвестиционная привлекательность компании неразрывно связаны.

Совершенствование методов учета позволяет формировать прогнозные оценки будущих денежных поступлений на основе экономического и финансового анализа ретроданных бухгалтерского учета. Правда, только в том случае, если ретроспектива достоверно и адекватно описывает стратегию и достижения менеджмента.

Следовательно, управленческий учет есть основа для финансового учета; управленческий учет — это многомерная аналитика, инвариантное калькулирование, полиоценка запасов, включая денежные обязательства; финансовая отчетность — это агрегирование и обобщение с целью удовлетворения запросов тех или иных лиц, другими словами, это один из возможных профилей управленческой отчетности. Однако информационная платформа — едина.

Нам видится, что будущее учета — не в углублении его целевых установок и формировании многочисленных автономных форм отчетности, а напротив, в систематизации аналитических данных и расширении синтетических обобщений. Единая учетная система в наибольшей степени способствует осмыслению взаимосвязи операционного, инвестиционного и финансового аспектов учета, чем сопоставление и анализ отдельных форм управленческой и финансовой отчетности. Комплексный анализ различных показателей отчетности обеспечивает организацию рациональной, а не максимально доступной информацией для принятия решений с целью сохранения стоимости компании.

Литература

1. *Авдийский В. И., Безденежных В. М.* Риски хозяйствующих субъектов. — М.: ФУ при Правительстве РФ, 2014.
2. *Авдийский В. И., Дадалко В. А.* Теневая экономика и экономическая безопасность государства. — М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2010 (2-е изд.).
3. *Безденежных В. М.* Синергетический подход к оценке устойчивости экономических систем: Монография. — М.: ЭГСИ, 2006.
4. *Деминг У. Э.* Новая экономика. — М.: Эксмо, 2006 (2-е изд.).
5. *Ефимова О. В.* Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: Учебник. — М.: Издательство «Омега-Л».
6. *Киячков А. А., Чалдаева Л. А., Терехова А. Г.* Анализ методики определения индекса восприятия коррупции на примере Российской Федерации // Аудит. — 2016. — № 3.
7. *Ненадышин В. А., Лозовая Е. А.* Контрольные службы на службе? Опыт применения модели COSO // Аудит. — 2016. — № 1.
8. *Роберт Э. Миттельштадт-мл.* Окажется ли Ваша следующая ошибка роковой? Как избежать цепи ошибок, губительных для вашей компании. — Олимп-Бизнес», 2012.
9. *Шихвердиев А. П.* Внутренний контроль и управление рисками в системе корпоративного управления // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — 2012.
10. *Шуремов Е. Л.* Проблема измерителей в экономических исследованиях. В Сборнике докладов круглого стола в ФУ при Правительстве РФ, 2014. — М.: Научные технологии.
11. Control Objectives for Information and Related Technology — COBIT 1996. Retrieved from the ISACA: <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Documents/COBIT4.pdf>
12. *Colbert J. L., Bowen P. L.* Comparison of Internal Controls: COBIT, SAC, COSO and SAS 55/78 // Audit and Control Journal. — 1996. — № IV. — 26–35.
13. The COSO Financial Controls Framework 1992. Retrieved from the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's Internal Control: http://www.sox-online.com/coso_cobit_coso_framework.html
14. Gartner Technology Research and Insight (2009-2010): Strategic Technologies. — Orlando: Gartner.
15. *Hubbard L.* Control Self-Assessment: A Practical Guide by Larry Hubbard. Altamonte Hull, J. C. (1995). Options, Futures and Other Derivatives. — New Jersey. Prentice Hall, 2000.
16. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). Web site: <http://ru.ifac.org/IAASB/>
17. Internal Audit in Banks (BCBS 223, 2012). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs223.htm>
18. External audits of banks (March 2013). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs244.htm>
19. Core principles for effective banking supervision (September 2012). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs230.htm>

20. Principles for enhancing corporate governance (October 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs176.htm>
21. Compliance and the compliance function in banks (April 2005). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs113.htm>
22. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk (BCBS 96, 2003, 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>
23. Framework for the Evaluation of Internal Control Systems (January 1998). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs40.htm>
24. *Juravlev I. B.* Об одном способе проверки качества собираемых данных по операционным потерям // Управление финансовыми рисками. — 2009. — № 3. — 245–252.
25. PwC Internal Audit Leader: Jason Pett on Sarbanes-Oxley compliance (2012). PwC.
26. Sarbanes-Oxley Act of 2002. Corporate responsibility. Public Law 107–204—July 30, 2002 (107th Congress). 15 USC 7201 note. Retrieved from the US Securities and Exchange Commission web site: <http://sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>
27. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk (BCBS 96, 2003, 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>
28. Systems Auditability and Control Report (SAC 1994). The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Price Waterhouse (Firm).
29. Statement on Auditing Standards No. 55 (SAS 55, 1988). Retrieved from the AICPA: <http://www.aicpa.org/>
30. *Wiela J.* (2009) Внутренний аудит: уйти или остаться? // FCCA. Translation retrieved from: <http://www.audit-it.ru/articles/audit/a104/197071.html>

SAVING THE VALUE OF THE COMPANY AS ONE OF THE FUNCTIONS OF THE ACCOUNTING SYSTEM

Ulyanova Natalia

PhD, Associate Professor, Department of accounting,
analysis and audit of Lomonosov Moscow State University
Economics Faculty

The unified accounting system most conducive to understanding the relationship of operating, investment and financial aspects of accounting than the comparison and analysis of individual forms of management and financial reporting. A comprehensive analysis of the different levels of reporting provides a rational, rather than the maximum available information for decision-making in order to preserve the value of the company.

Key words: unified accounting system, operational accounting, investment accounting, financial accounting, complex analysis, reporting indicators, save the value of the company.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ АУДИТА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК БАЗОВОЙ ФУНКЦИИ КОНТРОЛЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Денисова Анна

д.э.н., профессор
Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации,
директор Института делового администрирования и бизнеса
Финансового университета при Правительстве РФ,
Почетный член Института финансовых аналитиков
(IFA, Великобритания)

Денисов Дамир

к.э.н., доцент кафедры «Инновационный менеджмент»
Финансового университета при Правительстве РФ,
исполнительный директор SBC

Статья посвящена вопросам проектирования аудита бизнес-процессов и специфики реализации посредством базовых процедур организационной диагностики, функционального и документарного аудита.

Ключевые слова: аудит бизнес-процессов, проектирование, управление стоимостью бизнеса, контроль, функциональный аудит, документарный аудит.

В условиях жесткой конкуренции компания ставит как одну из первоочередных задач — обеспечение гибкости, мобильности и адаптивной устойчивости системы управления бизнесом к условиям высокой динамики деловой среды. При этом система управления должна быть ориентирована на учет результатов прогнозирования, стимулирования и диагностики развития бизнеса, что требует определения четкой концептуальной позиции в вопросах управления его эффективностью. С этих позиций вопросы проектирования аудита бизнес-процессов как базовой функции контроля в системе управления стоимостью бизнеса приобретают особую актуальность.

Под проектированием аудита бизнес-процессов как базовой функции контроля в системе управления стоимостью бизнеса нами понимается определение условий и средств реализации бизнес-процессов, обеспечивающих согласованность, сбалансированность, адаптивную

устойчивость системы отношений в процессе разработки, принятия и реализации управленческих решений в организации.

Проектирование аудита бизнес-процессов как базовой функции контроля ориентировано на разработку процедур организационной диагностики, реализация которых обеспечивает выявление источников операционных рисков и организационных разрывов в системе управления стоимостью бизнеса в условиях кризиса.

В контексте данного исследования под стоимостью бизнеса нами понимается способность активов компании генерировать денежные потоки в будущем.

Как показывает практика, основными результатами проектирования аудита бизнес-процессов выступают:

- 1) определение элементов процедур организационной диагностики (нормативно-правовой, содержательный, процессуально-технологический, инструментальный, кадровый);
- 2) разработка регламентов процедур организационной диагностики и создание комплекса организационно-плановых документов, содержащих основные положения этих регламентов;
- 3) определение специфики информационного взаимодействия в системе управления стоимостью бизнеса на всех этапах формирования структуры документооборота и создания интегрированной системы информационной поддержки принятия решений;
- 4) разработка технологии организационной диагностики по уровням управления и направлениям деятельности;
- 5) разработка и внедрение параметров оценки эффективности и качества принимаемых решений в комплексную систему мотивации деятельности.

Цель аудита бизнес-процессов — оценка текущего состояния бизнеса в разрезе бизнес-процессов, выявление на базе данной оценки проблемных областей бизнес-процессов, разработка мероприятий по оптимизации бизнес-процессов на основе рационального использования имеющихся возможностей и ресурсов в целях успешной реализации стратегии.

Аудит бизнес-процессов позволяет оценить и проанализировать их эффективность с целью дальнейшей оптимизации, совершенствования регламентов, что способствует повышению эффективности системы управления.

В ходе аудита источниками информации выступают документы, регламентирующие конкретный бизнес-процесс, а также документы, формирующиеся в ходе его выполнения, информация о других бизнес-процессах, взаимосвязанных с исследуемым из других подразделений организации. К числу документов, используемых в ходе аудита бизнес-процессов, относятся:

- Устав компании, положения о структурных подразделениях, должностные и рабочие инструкции;
- приказы и распоряжения, регламенты, инструкции, государственные и отраслевые стандарты, нормы и правила;
- спецификации операций бизнес-процесса;
- спецификации входов/выходов, спецификации на ресурсы;
- графические схемы бизнес-процессов и их текстовое описание;
- показатели бизнес-процесса;
- глоссарий, перечень документов бизнес-процесса;
- альбом документов бизнес-процесса и т.д.

Необходимо отметить, что руководство компании по результатам проведения аудита бизнес-процессов получает следующую информацию:

- оценку бизнеса и его текущего состояния;
- выявленные проблемные точки с вариантами их устранения;
- варианты оптимизации бизнеса и снижения расходов на текущую операционную деятельность;
- направления повышения операционной эффективности деятельности;
- варианты развития бизнеса, которые были упущены при текущем планировании деятельности.

При этом в случае необходимости проведения оптимизации бизнес-процессов она прежде всего будет направлена на:

- снижение стоимости и длительности бизнес-процессов;
- повышение производительности и эффективности бизнес-процессов;
- приведение бизнес-процессов в соответствие со стратегиями развития и целями деятельности компании.

Аудит бизнес-процессов реализуется посредством организационной диагностики, включающей процедуры функционального и документарного аудита.

Цель функционального аудита — оценка соответствия функций, реализуемых работниками, требованиям организационно-распределительных и нормативных документов, действующих в компании.

В процессе функционального аудита оценивается уровень понимания каждым работником реализуемых им функций, выступающий основой включенности работника в бизнес-процесс. Функциональный аудит изучает, с одной стороны, процесс реализации функциональных обязанностей каждым работником компании, а с другой — организацию бизнес-процесса в целом. Функциональный аудит — это процесс получения данных о деятельности и установление уровня соответствия полученных данных заданным критериям, нормам и стандартам.

Он основан на сборе информации о контролируемом процессе и сравнении ее с данными стандартов. Результаты отклонений фикси-

руются в заключении. Таким образом, объектом функционального аудита является система функционального обеспечения производственно-хозяйственной деятельности компании, а субъектами — ключевые работники.

Проверка компании в функциональном разрезе применяется для оценки сбалансированности функционального обеспечения производственно-хозяйственной деятельности в разрезе достижения эффективности производственно-хозяйственной деятельности. Функциональный аудит начинается с определения основных направлений деятельности работников и выполнения ими соответствующих функциональных обязанностей. Далее, при проведении документарного аудита, создается и описывается реестр основных бизнес-процессов. По его результатам оценивается критичность бизнес-процессов, определяется необходимость в доработке и формализации отдельных процедур, источники операционных рисков, уточняются основные направления совершенствования организационной культуры.

Цель документарного аудита — оценить, с одной стороны, уровень сбалансированности системы документооборота, с другой — определить приоритеты в делегировании полномочий и ответственностей в компании.

При проведении документарного аудита происходит оценка маршрута, связанного с согласованием соответствующих документов, в результате которой определяется оптимальный маршрут согласования документов, оптимизируется структура документооборота, определяются требования к лицу, принимающему решение.

Документарный аудит изучает, с одной стороны, процесс документального обеспечения функциональных обязанностей каждым работником компании, а с другой — организацию документооборота бизнес-процессов целом. Документарный аудит — это процесс получения данных о законодательном и нормативно-методологическом обеспечении производственно-хозяйственной деятельности компании и установление уровня соответствия полученных данных заданным критериям, нормам и стандартам. Объектом документарного аудита выступает система документального обеспечения производственно-хозяйственной деятельности компании.

Таким образом, аудит бизнес-процессов призван обеспечить эффективность менеджмента как основы достижения устойчивости бизнеса в условиях кризиса.

Литература

1. *Авдийский В. И., Безденежных В. М.* Риски хозяйствующих субъектов. — М.: ФУ при Правительстве РФ, 2014.

2. *Авдийский В. И., Дадалко В. А.* Теневая экономика и экономическая безопасность государства. — М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2010 (2-е изд.).
3. *Безденежных В. М.* Синергетический подход к оценке устойчивости экономических систем: Монография. — М.: ЭГСИ, 2006.
4. *Деминг У. Э.* Новая экономика. — М.: Эксмо, 2006 (2-е изд.).
5. *Ефимова О. В.* Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: Учебник. — М.: Издательство «Омега-Л».
6. *Килячков А. А., Чалдаева Л. А., Терехова А. Г.* Анализ методики определения индекса восприятия коррупции на примере Российской Федерации // Аудит. — 2016. — № 3.
7. *Ненадышин В. А., Лозовая Е. А.* Контрольные службы на службе? Опыт применение модели COSO // Аудит. — 2016. — № 1.
8. *Роберт Э. Миттельштадт-мл.* Окажется ли Ваша следующая ошибка роковой? Как избежать цепи ошибок, губительных для вашей компании. — Олимп-Бизнес», 2012.
9. *Шихвердиев А. П.* Внутренний контроль и управление рисками в системе корпоративного управления // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — 2012.
10. *Шуремов Е. Л.* Проблема измерителей в экономических исследованиях. В Сборнике докладов круглого стола в ФУ при Правительстве РФ, 2014. — М.: Научные технологии.
11. Control Objectives for Information and Related Technology — COBIT 1996. Retrieved from the ISACA: <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Documents/COBIT4.pdf>
12. *Colbert J. L., Bowen P. L.* Comparison of Internal Controls: COBIT, SAC, COSO and SAS 55/78 // Audit and Control Journal. — 1996. — № IV. — 26–35.
13. The COSO Financial Controls Framework 1992. Retrieved from the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's Internal Control: http://www.sox-online.com/coso_cobit_coso_framework.html
14. Gartner Technology Research and Insight (2009-2010): Strategic Technologies. — Orlando: Gartner.
15. *Hubbard L.* Control Self-Assessment: A Practical Guide by Larry Hubbard. Altamonte Hull, J. C. (1995). Options, Futures and Other Derivatives. — New Jersey. Prentice Hall, 2000.
16. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). Web site: <http://ru.ifac.org/IAASB/>
17. Internal Audit in Banks (BCBS 223, 2012). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs223.htm>
18. External audits of banks (March 2013). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs244.htm>
19. Core principles for effective banking supervision (September 2012). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs230.htm>
20. Principles for enhancing corporate governance (October 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs176.htm>
21. Compliance and the compliance function in banks (April 2005). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs113.htm>

22. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk (BCBS 96, 2003, 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>
23. Framework for the Evaluation of Internal Control Systems (January 1998). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs40.htm>
24. *Juravlev I. B.* Об одном способе проверки качества собираемых данных по операционным потерям // Управление финансовыми рисками. — 2009. — № 3. — 245–252.
25. PwC Internal Audit Leader: Jason Pett on Sarbanes-Oxley compliance (2012). PwC.
26. Sarbanes-Oxley Act of 2002. Corporate responsibility. Public Law 107–204— July 30, 2002 (107th Congress). 15 USC 7201 note. Retrieved from the US Securities and Exchange Commission web site: <http://sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>
27. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk (BCBS 96, 2003, 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>
28. Systems Auditability and Control Report (SAC 1994). The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Price Waterhouse (Firm).
29. Statement on Auditing Standards No. 55 (SAS 55, 1988). Retrieved from the AICPA: <http://www.aicpa.org/>
30. *Wiela J.* (2009) Внутренний аудит: уйти или остаться? // FCCA. Translation retrieved from: <http://www.audit-it.ru/articles/audit/a104/197071.html>

DESIGNING BUSINESS PROCESS AUDIT AS THE BASIC CONTROL FUNCTIONS IN BUSINESS MANAGEMENT SYSTEM IN CRISIS

Denisova Anna

Doctor of economic sciences, professor
Honoured worker of higher school of the Russian Federation
Director of the Institute of business administration and business financial
University under the Government of Russian Federation
Honorary Member of the Institute of financial analysts
(IFA, United Kingdom)

Denirov Damir

Ph.d., Associate Professor of innovation management financial University under
the Government of the Russian Federation,
Executive Director of SBC

The article is devoted to designing business processes and audit the specifics of implementation through the basic procedures, organizational diagnosis functional and documentary audit.

Key words: Auditing business processes, design, business cost management, control, functional audit, documentary audit.

СОХРАНЕНИЕ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА КОНТРОЛЬНЫМИ ФУНКЦИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ В КРИЗИС

Чебунина Ольга

директор центра развития бизнес-приложений R-Style Softlab,
слушатель программы MBA
Института делового администрирования и бизнеса
Финансового университета при Правительстве РФ

В данной статье рассмотрено, какие основные задачи стоят перед бизнесом для сохранения стоимости своих компаний, какими методами на текущий момент пользуются компании по результатам внутренних исследований, на каких задачах и методах необходимо прежде всего сосредоточить контрольные функции и в каких приоритетах. Параллельно с этим обозначены задачи контрольных функций и их взаимосвязь с процессом сохранения стоимости бизнеса в кризисных условиях.

Ключевые слова: *сохранение стоимости бизнеса, результаты внутренних исследований, контрольные функции, задачи контрольных функций.*

Основная задача любой организации во время экономического кризиса — пережить неблагоприятное время, не потерять свои позиции и не дойти до банкротства. Безусловно, компаниям-«гигантам» приходится в это непростое время не так тяжело, как, например, малому и среднему бизнесу, которым необходимо максимально сконцентрироваться на сохранении не только своей стоимости, но и бизнеса как такового.

В настоящее время ни одна организация не может успешно функционировать без четко выстроенной и функционально ориентированной системы управления, которая органично вписывается в цепочку создания стоимости. Как известно, одной из основных функций системы управления является контрольная функция, которой в условиях кризиса отводится особая роль. Данная функция позволяет решать следующие задачи:

- благодаря контролю появляется возможность обнаружить во внутренней или внешней среде компании факторы, которые могут оказать существенное влияние на ее деятельность, что позволит организации должным образом подготовиться и своевременно на них отреагировать;
- контроль помогает выявлять ошибки и нарушения в работе компании и оперативно принимать меры для их устранения;

- результаты контроля служат основой оценки эффективности деятельности организации, работы персонала за определенный период, продуктивности надежности системы управления;
- контроль позволяет внести коррективы в текущее положение дел компании, создать необходимые предпосылки для стимулирования.

В кризисных условиях контрольные функции любой компании, которая хочет удержать свои позиции в бизнесе, становятся ярко выраженными и оказывают прямое влияние на сохранение стоимости бизнеса.

Если в условиях стабильной экономической ситуации компании могут позволить себе не просто всеохватывающий контроль всех сфер деятельности организации и процессов, протекающих в них, а детальный, даже можно сказать, «мелочный» контроль любых событий, то в кризисных условиях это становится уже слишком дорого и непрактично.

Компаниям следует сосредоточиться на контроле основных этапов создания своей стоимости, причем для каждого конкретного субъекта экономической деятельности такая фокусировка будет строго индивидуальна. Для кого-то приоритет будет отдан производственной составляющей, для кого-то финансовой, при этом для всех без исключения особую роль будет играть клиентская составляющая, в том числе клиентский сервис.

При этом не стоит забывать, что основной задачей для всех компаний, независимо от рода экономической деятельности, в тяжелый период является сохранение минимально необходимой ликвидности, что позволяет не просто остаться «на плаву», но и сохранить бизнес как таковой.

На что же следует обратить внимание для сохранения стоимости бизнеса и сделать основной контрольный упор?

Прежде всего, это клиент и клиентский сервис.

Каким бы затяжным и глубоким ни был кризис, любой предприниматель должен четко понимать, что клиент в кризисной ситуации — «это наше все». Именно клиент генерирует нам основную приток денежных средств и является базой для стабильного денежного потока. В этой связи компаниям следует максимально плотно работать с клиентами, и клиентский сервис имеет здесь первостепенное значение. На мой взгляд, в кризис можно (и нужно) экономить на всем, но только не на клиентах. Как бы парадоксально ни звучало, но в ситуации кризиса следует вкладывать средства именно в клиентский сервис. И тут контроль крайне важен. Руководитель компании должен всегда (а в кризис особенно) знать, чувствовать и понимать, какие взаимоотношения складываются у его компании и клиента.

Во-вторых, это сокращение издержек.

При анализе расходной части большинства компаний малого и среднего бизнеса очевидно, что более 80% их затрат идет на содержание

наемного персонала и аренду офисов. Безусловно, в кризисные времена при снижении покупательской способности переменные расходы компании будут пропорционально уменьшаться. Однако этого недостаточно. Необходимо проанализировать соотношение полезности и отдачи существующих сотрудников, в особенности в управленческом составе, так как зачастую в «хорошие времена» именно управленческий персонал, а вместе с ним и его обслуживающий, нарастает, а в кризисных условиях, в особенности если «у руля» стоит сам владелец бизнеса, он начинает резко сокращаться. Что касается нового набора персонала, то необходимо либо совсем приостановить, либо оставить набор на ключевые позиции, в том числе под потенциально прибыльные проекты. Что позволяет компании не только не увеличивать зарплаты и надбавки, но и даже их снижать.

По итогам исследования действий в кризисных условиях иностранных компаний — дистрибьюторов розничных товаров сегмента малого и среднего бизнеса, представленных на российском рынке, можно сделать вывод, что они также ищут различные варианты сохранения стоимости бизнеса и усиливают контроль над процессом уменьшения издержек. Более 50% из 100 компаний в данном сегменте полностью или частично сменили поставщиков. Более 40% из 100 компаний ведут процесс по локализации производства или уже его локализовали.

Также эффективным инструментом в условиях повышенной валютной волатильности является хеджирование. Что также уже применяют производственные компании, например, которые работают с импортными поставщиками. Конечно, при использовании инструментов для увеличения валютных резервов нужно выбирать своевременный момент и использовать на всю мощь интуицию, чтобы не сыграть против себя.

Все вышеперечисленное способствует решению проблемы поддержания ликвидности. Отсутствие ликвидных активов у компании может привести к ее банкротству, поэтому, контролируя процесс сокращения издержек, организация просто обязана решать еще одну важную задачу — это развитие бизнеса.

В-третьих, я бы отметила системный анализ рынка и поиск новых возможностей для бизнеса.

Значительная часть компаний рассматриваемого сегмента придерживается постулата, что кризис — это время больших возможностей. И благодаря этому многие предприниматели и компании изменили направление своего бизнеса или приняли решение его распараллелить, например, открыть параллельное производство, запустить актуальный в текущих условиях новый продукт или услугу. Благодаря кризису очищается рынок от непрофессионалов и дилетантов, поэтому именно в кризис выгодно начинать модернизацию своего дела. Чтобы сохранить

стоимость бизнеса в период кризиса, ни в коем случае нельзя стоять на месте, но при этом нужно очень внимательно контролировать принятые решения в рамках развития. Необходимо проводить глубокий анализ целевого рынка и его потребностей и выявлять самые актуальные позиции и тенденции. С учетом текущей политической и экономической ситуации нужно обращаться к опыту развития западного рынка и самым актуальным бизнес-идеям.

В-четвертых, это грамотное планирование своей деятельности.

В любое время и тем более во время кризиса необходимо осуществлять контроль за планированием. При анализе подходов к планированию малого и среднего бизнеса в текущих условиях выявляется явная особенность, что при планировании в кризисных условиях существенно снижается детализация, повышается гибкость и оперативность. Так как в кризис слишком велика степень неопределенности, план должен позволять принимать оперативные решения в ответ на текущие изменения внешней среды. Излишнее же давление жестких бюджетов может снизить эффективность решений среднего менеджмента, ограничив их гибкость в реагировании на меняющиеся рыночные условия. Ключевой фактор — планы в кризис являются скользкими, и нельзя упускать контролирующую функцию в рамках внесения оперативных изменений в них.

Также обращая внимание, что при составлении бизнес-плана в кризисных условиях необходимо более глубоко раскрывать анализ рынка (с выявлением того, что останется «жить» в кризис и для кого), источники и объемы требующихся средств и, конечно же, трезво оценивать риск, в особенности в оценке прибыльности сферы, в которой планируется деятельность.

В-пятых, это персонал.

Еще один немаловажный фактор для сохранения стоимости бизнеса, который хотелось бы отметить в данной статье, — кадровый потенциал. В кризис необходимо сохранять ключевой персонал, а также максимально привлекать к участию в контрольных функциях. Так как лучший контроль — это самоконтроль заинтересованных в результатах своего труда исполнителей. На мой взгляд, необходимо максимально расширять полномочия людей в процессе выполнения ими своих обязанностей. Сотрудники, замотивированные под результат и контролирующие свой труд, — прекрасное подспорье для сохранения бизнеса и его стоимости.

И в заключение хотелось бы отметить, что как бы компании ни были заняты снижением издержек и другими внутренними процессами, влияющими на стоимость нашего бизнеса, не нужно забывать отслеживать тенденции рынка и, в частности, конкурентов, как существующих, так и потенциальных.

Литература

1. *Авдийский В. И., Безденежных В. М.* Риски хозяйствующих субъектов. — М.: ФУ при Правительстве РФ, 2014.
2. *Авдийский В. И., Дадалко В. А.* Теневая экономика и экономическая безопасность государства. — М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2010 (2-е изд.).
3. *Безденежных В. М.* Синергетический подход к оценке устойчивости экономических систем: Монография. — М.: ЭГСИ, 2006.
4. *Деминг У. Э.* Новая экономика. — М.: Эксмо, 2006 (2-е изд.).
5. *Ефимова О. В.* Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: Учебник. — М.: Издательство «Омега-Л».
6. *Киячков А. А., Чалдаева Л. А., Терехова А. Г.* Анализ методики определения индекса восприятия коррупции на примере Российской Федерации // Аудит. — 2016. — № 3.
7. *Ненадышин В. А., Лозовая Е. А.* Контрольные службы на службе? Опыт применения модели COSO // Аудит. — 2016. — № 1.
8. *Роберт Э. Миттельштадт-мл.* Окажется ли Ваша следующая ошибка роковой? Как избежать цепи ошибок, губительных для вашей компании. — Олимп-Бизнес», 2012.
9. *Шихвердиев А. П.* Внутренний контроль и управление рисками в системе корпоративного управления // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — 2012.
10. *Шуремов Е. Л.* Проблема измерителей в экономических исследованиях. В Сборнике докладов круглого стола в ФУ при Правительстве РФ, 2014. — М.: Научные технологии.
11. Control Objectives for Information and Related Technology — COBIT 1996. Retrieved from the ISACA: <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Documents/COBIT4.pdf>
12. *Colbert J. L., Bowen P. L.* Comparison of Internal Controls: COBIT, SAC, COSO and SAS 55/78 // Audit and Control Journal. — 1996. — № IV. — 26–35.
13. The COSO Financial Controls Framework 1992. Retrieved from the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's Internal Control: http://www.sox-online.com/coso_cobit_coso_framework.html
14. Gartner Technology Research and Insight (2009-2010): Strategic Technologies. — Orlando: Gartner.
15. *Hubbard L.* Control Self-Assessment: A Practical Guide by Larry Hubbard. Altamonte Hull, J. C. (1995). Options, Futures and Other Derivatives. — New Jersey. Prentice Hall, 2000.
16. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). Web site: <http://ru.ifac.org/IAASB/>
17. Internal Audit in Banks (BCBS 223, 2012). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs223.htm>
18. External audits of banks (March 2013). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs244.htm>
19. Core principles for effective banking supervision (September 2012). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs230.htm>

20. Principles for enhancing corporate governance (October 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs176.htm>
21. Compliance and the compliance function in banks (April 2005). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs113.htm>
22. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk (BCBS 96, 2003, 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>
23. Framework for the Evaluation of Internal Control Systems (January 1998). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs40.htm>
24. *Juravlev I. B.* Об одном способе проверки качества собираемых данных по операционным потерям // Управление финансовыми рисками. — 2009. — № 3. — 245–252.
25. PwC Internal Audit Leader: Jason Pett on Sarbanes-Oxley compliance (2012). PwC.
26. Sarbanes-Oxley Act of 2002. Corporate responsibility. Public Law 107–204— July 30, 2002 (107th Congress). 15 USC 7201 note. Retrieved from the US Securities and Exchange Commission web site: <http://sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>
27. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk (BCBS 96, 2003, 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>
28. Systems Auditability and Control Report (SAC 1994). The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Price Waterhouse (Firm).
29. Statement on Auditing Standards No. 55 (SAS 55, 1988). Retrieved from the AICPA: <http://www.aicpa.org/>
30. *Wiela J.* (2009) Внутренний аудит: уйти или остаться? // FCCA. Translation retrieved from: <http://www.audit-it.ru/articles/audit/a104/197071.html>

PRESERVATION OF THE VALUE OF THE BUSINESS CONTROL FUNCTIONS OF THE ORGANIZATION IN CRISIS

Chebunina Olga

Director of the Centre for the development
of Business applications, R-Style Softlab,

MBA student, Institute of business administration and business
Financial University under the Government of the Russian Federation

This article discusses the main challenges facing businesses to maintain the value of their companies, what methods currently enjoyed by the company based on the results of internal research which must be objectives and policies first and foremost, focus control functions and in what priority. In parallel, the designated task monitoring functions and their relationship to the process of preserving the value of a business in crisis conditions.

Key words: preserving the value of the business, the results of internal research, control functions, task monitoring functions.

НЕКОТОРЫЕ КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ЕГО СОХРАНЕНИЮ

Васильев Александр

ведущий специалист ООО «ЛУКОЙЛ-Резервнефтепродукт»
слушатель программы МВА-Финансы
Института делового администрирования и бизнеса
Финансового университета при Правительстве РФ
(г. Москва, Россия)

В статье автор предложил внедрение авторских форм отчетности в целях реализации модели управления стоимостью бизнеса для сохранения его стоимости. Данные рекомендации целесообразно применять в секторе малого и среднего бизнеса Российской Федерации для повышения эффективности управления его стоимостью в кризисных условиях и нестабильной экономической обстановке.

Ключевые слова: формы отчетности, модель управления стоимостью бизнес, сохранение стоимости бизнеса, повышение эффективности управления стоимостью бизнеса, способы оценки стоимости бизнеса: затратный, доходный и сравнительный.

Сохранение стоимости бизнеса стало одним из приоритетных направлений в современных российских условиях, сформированных воздействием кризисных явлений в мировом экономическом пространстве и нестабильной внешней политикой Российской Федерации.

При этом необходимо принимать во внимание, что в российской экономике отсутствует наиболее эффективный критерий оценки бизнеса — фондовый рынок, поэтому компании вынуждены формировать собственные критерии оценки стоимости бизнеса для осуществления мероприятий по его сохранению.

К классическим подходам к оценке стоимости бизнеса можно отнести затратный, доходный и сравнительный. При этом они доступны для применения исключительно оценщикам и специалистам, поэтому целесообразно разработать подход для оценки стоимости бизнеса, доступный для применения.

К наиболее применимым методам данного направления можно отнести модель Ольсона, которая предполагает диверсификацию доходов на нормальные и аномальные.

Нормальные доходы определяются величиной активов и ставкой дисконтирования, их прогнозируемая стоимость подсчитывается из стоимости активов компании и ставки доходности, характерной для рыночных условий. Величина ставки доходности формируется в рамках уровня риска. Возникновение избыточных доходов определяется положением компании на рынке, что дает возможность снижать или увеличивать ее стоимость пропорционально стоимости активов.

Анормальные доходы по своей экономической природе идентичны гудвиллу, который равен части прибыли, полученной сверх среднеотраслевого уровня. Сверхотраслевая прибыль получается компанией в результате обладания качествами, повышающими уровень конкурентоспособности на рынке.

Для реализации предложенной концепции в зарубежной практике используются Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО), так как применение данных форм отчетности предполагает регулярную оценку стоимости активов и обязательств компании. При этом в российской практике зачастую применяются стандарты РБУ, что снижает возможность эффективной и регулярной оценки стоимости бизнеса. Внедрение МСФО на предприятии является одним из первых шагов для использования модели Ольсона для планирования величины прибыли и последующей оценки стоимости бизнеса.

Использование модели Ольсона дает возможность рассчитать и спрогнозировать стоимость бизнеса, базируясь на следующих показателях:

- балансовая стоимость предприятия за последние годы, скорректированная на рыночные показатели стоимости активов;
- ставка дисконтирования;
- величина выплачиваемых дивидендов;
- эмпирические данные исследования рынка.

Для сохранения стоимости бизнеса в кризисных условиях необходимо проводить его эффективную оценку, усовершенствовав внутреннюю финансовую отчетность с помощью следующих мероприятий:

1. Проведение ежегодной переоценки внеоборотных и оборотных активов для реального отражения стоимости активов и пассивов предприятия.
2. Если собственник компании обладает не всем пакетом акций, то для реальной оценки стоимости акций необходимо применять скидки для компенсации низкой ликвидности, в том случае если акции не котируются на рынке ценных бумаг.
3. Применение регулярной практики рыночной стоимости нематериальных активов.

Внедрение предложенных форм отчетности с указанными данными позволит реализовать модель управления стоимостью бизнеса для ее

сохранения. Эти рекомендации целесообразно применять в секторе малого и среднего бизнеса Российской Федерации для повышения эффективности управления его стоимостью в кризисных условиях и нестабильной экономической обстановке.

Литература

1. *Авдийский В. И., Безденежных В. М.* Риски хозяйствующих субъектов. — М.: ФУ при Правительстве РФ, 2014.
2. *Авдийский В. И., Дадалко В. А.* Теневая экономика и экономическая безопасность государства. — М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2010 (2-е изд.).
3. *Безденежных В. М.* Синергетический подход к оценке устойчивости экономических систем: Монография. — М.: ЭГСИ, 2006.
4. *Деминг У. Э.* Новая экономика. — М.: Эксмо, 2006 (2-е изд.).
5. *Ефимова О. В.* Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: Учебник. — М.: Издательство «Омега-Л».
6. *Клячков А. А., Чалдаева Л. А., Терехова А. Г.* Анализ методики определения индекса восприятия коррупции на примере Российской Федерации // Аудит. — 2016. — № 3.
7. *Ненадышин В. А., Лозовая Е. А.* Контрольные службы на службе? Опыт применения модели COSO // Аудит. — 2016. — № 1.
8. *Роберт Э. Миттельштадт-мл.* Окажется ли Ваша следующая ошибка роковой? Как избежать цепи ошибок, губительных для вашей компании. — Олимп-Бизнес», 2012.
9. *Шихвердиев А. П.* Внутренний контроль и управление рисками в системе корпоративного управления // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — 2012.
10. *Шуремов Е. Л.* Проблема измерителей в экономических исследованиях. В Сборнике докладов круглого стола в ФУ при Правительстве РФ, 2014. — М.: Научные технологии.
11. Control Objectives for Information and Related Technology — COBIT 1996. Retrieved from the ISACA: <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Documents/COBIT4.pdf>
12. *Colbert J. L., Bowen P. L.* Comparison of Internal Controls: COBIT, SAC, COSO and SAS 55/78 // Audit and Control Journal. — 1996. — № IV. — 26–35.
13. The COSO Financial Controls Framework 1992. Retrieved from the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's Internal Control: http://www.sox-online.com/coso_cobit_coso_framework.html
14. Gartner Technology Research and Insight (2009-2010): Strategic Technologies. — Orlando: Gartner.
15. *Hubbard L.* Control Self-Assessment: A Practical Guide by Larry Hubbard. Altamonte Hull, J. C. (1995). Options, Futures and Other Derivatives. — New Jersey. Prentice Hall, 2000.
16. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). Web site: <http://ru.ifac.org/IAASB/>

17. Internal Audit in Banks (BCBS 223, 2012). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs223.htm>
18. External audits of banks (March 2013). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs244.htm>
19. Core principles for effective banking supervision (September 2012). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs230.htm>
20. Principles for enhancing corporate governance (October 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs176.htm>
21. Compliance and the compliance function in banks (April 2005). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs113.htm>
22. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk (BCBS 96, 2003, 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>
23. Framework for the Evaluation of Internal Control Systems (January 1998). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs40.htm>
24. *Juravlev I. B.* Об одном способе проверки качества собираемых данных по операционным потерям // Управление финансовыми рисками. — 2009. — № 3. — 245–252.
25. PwC Internal Audit Leader: Jason Pett on Sarbanes-Oxley compliance (2012). PwC.
26. Sarbanes-Oxley Act of 2002. Corporate responsibility. Public Law 107–204— July 30, 2002 (107th Congress). 15 USC 7201 note. Retrieved from the US Securities and Exchange Commission web site: <http://sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>
27. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk (BCBS 96, 2003, 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>
28. Systems Auditability and Control Report (SAC 1994). The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Price Waterhouse (Firm).
29. Statement on Auditing Standards No. 55 (SAS 55, 1988). Retrieved from the AICPA: <http://www.aicpa.org/>
30. *Wiela J.* (2009) Внутренний аудит: уйти или остаться? // FCCA. Translation retrieved from: <http://www.audit-it.ru/articles/audit/a104/197071.html>

SOME CRITERIA FOR EVALUATING THE BUSINESS VALUE FOR THE FORMATION OF CONSERVATION ACTIVITIES

Vasilyjev Alyaksandr

Leading clerk of LLC «LUKOIL–Rezervnefteprodukt»
MBA–Finance student, Institute of business administration
and business financial University
under the Government of the Russian Federation
(Moscow, Russia)

The author proposed the using of his own reporting forms in order to realize business value management model to preserve its value. These recommendations

are useful in the sector of small and medium enterprises of the Russian Federation to improve the efficiency of business management in crisis and unstable economic environment.

Key words: reporting forms, business management model, preserving the value of the business, to improve management of the business value, methods of business valuation: cost, profitable and comparative.

РАЗДЕЛ 7

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

АДАПТАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНТРОЛЬНЫХ СЛУЖБ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ТУРБУЛЕНТНОСТИ: ВЗГЛЯД ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ИТОГОВ «ДЕКАБРЬСКИХ ДЕБАТОВ-2015»

Терехова Анжелика

к.э.н., аттестованный аудитор, MICA Int.Dip (Comp)
руководитель Комитета взаимодействия контрольных функций
при научной школе А. Д. Шеремета экономического факультета МГУ;
директор проектов ДАКУФИ, ФБК «Грант Торнтон»,
преподаватель ИДАБ, Финансовый университет при Правительстве РФ
(г. Москва, Россия)

В заключении даны некоторые подходы в целях адаптации деятельности современных контрольных служб организации в условиях турбулентности с учетом общих выводов проведенной конференции.

Ключевые слова: эффективность контрольных служб организации, глобализация экономик, «новое потребительское мышление», стейкхолдеры, внутренние ключевые лица бизнеса, построение эффективного контроля, «оцифрованная» деятельность компании.

В поиске ответов на центральный вопрос «Декабрьских дебатов-2015»: **«Как успеть перестроиться, чтобы сохранить эффективность контрольных служб организации в условиях новой «нормальности»?»** — важно учесть, что бизнес сегодня существует:

- 1) при стремительной глобализации экономик, порождающей все более изощренные и всеохватывающие глобализации экономик; следовательно, в нынешний период почти всегда «колокол звенит» по твоему бизнесу, так как при открытых экономических границах перестают существовать «чужие» риски;
- 2) в нарастающей экспансии Digital Business, пробудившей, в свою очередь, «новое потребительское мышление» как внешних клиентов и стейкхолдеров компании, так внутренних ключевых лиц бизнеса, ожидающих от контрольных подразделений взаимодей-

ствия в построении эффективного контроля «оцифрованной» деятельности компании;

- 3) в ином временном измерении в части предвидения вероятности появления «черных лебедей», так называемых «внезапных киллеров бизнеса», когда реализация очень существенных в части потерь, но маловероятных рисков вопреки витиеватым статистико-аналитическим раскладкам становится реальностью в наши дни; это объяснимо в какой-то мере причинами, изложенными в пунктах 1–2, так как технический прогресс при открытых мировых экономических пространствах «сжимает временную спираль» реализации рисков, повышая многожды цену и шансы реализации любой техно- или человеческой ошибки или недочета.

В этой связи, подводя итоги «Декабрьских дебатов-2015», можно выделить ряд моментов, так или иначе прозвучавших в рамках выступления, дискуссий и обмена опытом во время конференции:

1. Новая волна мирового кризиса показала, что контрольные функции, несмотря на всевозрастающий к ним интерес со стороны регуляторов, собственников и высшего руководства коммерческих и государственных компаний, глобально не спасают от существенных потерь и даже гибели бизнеса. По крайней мере **в условиях турбулентности сложно четко разглядеть «спасательный круг» для пребывания «на плаву» бизнеса в виде деятельности контрольных функций.**

2. Все более четко вырисовывается **конфликт ожиданий между тем, что собственники и другие заинтересованные стороны хотели бы получить от деятельности контрольных функций компании, и реальной оценкой полезности и фактического вклада контрольных служб в дело достижения общих целей организации.**

3. **Спасает не количество функционирующих в организации контрольных служб и численность задействованного в них персонала, а их правильный функционал в разрезе концепции трех линий защиты и налаженное взаимодействие между собой, что приводит к синергии, высвобождая ресурсы для проблемных зон при повышении эффективности системы внутреннего контроля в целом.**

4. **Контрольные службы должны обладать адекватным инструментарием для оперативного осуществления своего функционала на соответствующем уровне, вооружившись информационными технологиями и технологиями бизнес-интеллекта для соответствия уровня контроля текущему уровню развития бизнес-процессов, а также быть готовыми к гибкому соответствию нуждам завтрашнего бизнеса их компаний и, возможно, их ближайших конкурентов.**

5. **Глобализация бизнеса, приводящая к глобализации рисков, имеет своим следствием глобализацию корпоративной ответственности игроков рынков разных стран как на уровне своих стран, так и на международ-**

ном уровне. На повестке дня все четче ставится вопрос о том, что **«не так важно, что ты делаешь, принципиально — как ты это делаешь»**.

6. Вопрос о корпоративной культуре и этике внутри компании, о последствиях деятельности компании для экологии, этнокультуры, геополитики и т.д. возлагает иные требования к стратегии развития и миссии компаний, откладывая свой отпечаток на текущую деятельность контрольных функций организации. **Контрольные функции могут стать катализаторами распространения и индикаторами «приживания» передовой корпоративной культуры и этики в компании, в том числе для преодоления на микроуровне (в масштабе отдельно взятой компании) «эффекта колени».**

7. **В турбулентных условиях гораздо важнее не изучать и применять только передовой опыт, гораздо важнее научиться учиться на чужих ошибках, воспитывать «ситуационное мышление» сотрудников (на всех иерархических ступеньках), их умение рассуждать и действовать в сложившихся обстоятельствах (возможно, не всегда по правилам, но эффективно), развивать их внимательность в части «симптомов» нарождающихся проблем.**

Раннее выявление и диагностика симптомов возможной или существующей (пока не вскрытой) проблемы — залог ее предотвращения или быстрой локализации. При этом требуется воспитывать преданность общему делу и патриотичность сотрудников в отношении компании. Это маловероятно без соответствующей корпоративной культуры, этики, системы ценностей, личного примера руководства и корпоративной ответственности.

Важно помнить, что в условиях нестабильности, в частности, при массовых увольнениях в действие вступает «принцип домино», который, как следствие дисбаланса внутренней функциональной нагрузки сотрудников и потенциальной угрозы их увольнения, приводит к падению производительности труда и стагнации обычной деятельности компании в период, когда требуется особая сплоченность и четкость действий всего персонала для удержания бизнеса компании «на плаву».

8. **В кризисный период значительно повышается вероятность потери главного капитала компании — информации.** Большая текучесть кадров, массовые увольнения, провоцирующие жажду мести, и хаос в поведении потенциальных «кандидатов» на сокращение, переманивание «лучших умов» конкурентами и многие другие факторы приводят бизнес к разрушению изнутри. Защита информационного периметра в таких условиях становится сложновыполнимой задачей. Переход же уникальных сотрудников и/или передача ключевой информации конкурентам может нанести урон бизнесу компании, после которого она, возможно, будет восстанавливаться долгий период или попросту прекратит свое

существование. **Лояльность и сплоченность персонала — хорошие союзники в сохранении ключевого капитала компании — информации, а также для ее выживания в условиях нестабильности.**

9. Важное значение для сохранения стоимости компании при обстоятельствах, изложенных в пунктах 7–8, может иметь **участие контрольных функций в процессе объединения, сплочения коллектива для работы в сложнейших условиях для общего блага и создания атмосферы взаимодоверия и уверенности в завтрашнем дне компании, а значит, и ее сотрудников.** Такая инициатива контрольных подразделений может быть востребована и высоко оценена со стороны высшего руководства, совета директоров, бизнес-подразделений. Впоследствии этот объединяющий процесс под эгидой контрольных служб, возможно, повлияет и на дальнейшее положительное восприятие этих служб другими подразделениями компании, а также на общий климат в коллективе, корпоративную культуру в организации.

Как было сказано при открытии конференции, несмотря на положительные статистические данные, демонстрирующие следствие действия антикризисной программы Правительства РФ, говорить о выходе отечественной экономики из кризиса было бы: «То good to be truth». Кризис пока никто не отменял. В этих турбулентных для бизнеса условиях контрольные службы рука об руку с руководством высшего эшелона компании, под патронажем представителей совета директоров, аудиторских комитетов, сотрудничая со службами главных бухгалтеров и финансовых директоров своих организаций, будут вместе «пробираться через непогоду». Пока на вопрос об экономическом прогнозе на завтра можно лишь с достаточной долей уверенности утверждать, что завтра, скорее всего, будет лучше, чем послезавтра. А это значит, что тематика «Декабрьских дебатов-2015» остается актуальной.

Литература

1. *Авдийский В. И., Безденежных В. М.* Риски хозяйствующих субъектов. — М.: ФУ при Правительстве РФ, 2014.
2. *Авдийский В. И., Дадалко В. А.* Теневая экономика и экономическая безопасность государства. — М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2010 (2-е изд.).
3. *Безденежных В. М.* Синергетический подход к оценке устойчивости экономических систем: Монография. — М.: ЭГСИ, 2006.
4. *Деминг У. Э.* Новая экономика. — М.: Эксмо, 2006 (2-е изд.).
5. *Ефимова О. В.* Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: Учебник. — М.: Издательство «Омега-Л».
6. *Киячков А. А., Чалдаева Л. А., Терехова А. Г.* Анализ методики определения индекса восприятия коррупции на примере Российской Федерации // Аудит. — 2016. — № 3.

7. *Ненадышин В. А., Лозовая Е. А.* Контрольные службы на службе? Опыт применение модели COSO // Аудит. — 2016. — № 1.
8. *Роберт Э. Миттельштадт-мл.* Окажется ли Ваша следующая ошибка роковой? Как избежать цепи ошибок, губительных для вашей компании. — Олимп-Бизнес», 2012.
9. *Шихвердиев А. П.* Внутренний контроль и управление рисками в системе корпоративного управления // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — 2012.
10. *Шуремов Е. Л.* Проблема измерителей в экономических исследованиях. В Сборнике докладов круглого стола в ФУ при Правительстве РФ, 2014. — М.: Научные технологии.
11. Control Objectives for Information and Related Technology — COBIT 1996. Retrieved from the ISACA: <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Documents/COBIT4.pdf>
12. *Colbert J. L., Bowen P. L.* Comparison of Internal Controls: COBIT, SAC, COSO and SAS 55/78 // Audit and Control Journal. — 1996. — № IV. — 26–35.
13. The COSO Financial Controls Framework 1992. Retrieved from the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's Internal Control: http://www.sox-online.com/coso_cobit_coso_framework.html
14. Gartner Technology Research and Insight (2009-2010): Strategic Technologies. — Orlando: Gartner.
15. *Hubbard L.* Control Self-Assessment: A Practical Guide by Larry Hubbard. Altamonte Hull, J. C. (1995). Options, Futures and Other Derivatives. — New Jersey. Prentice Hall, 2000.
16. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). Web site: <http://ru.ifac.org/IAASB/>
17. Internal Audit in Banks (BCBS 223, 2012). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs223.htm>
18. External audits of banks (March 2013). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs244.htm>
19. Core principles for effective banking supervision (September 2012). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs230.htm>
20. Principles for enhancing corporate governance (October 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs176.htm>
21. Compliance and the compliance function in banks (April 2005). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs113.htm>
22. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk (BCBS 96, 2003, 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>
23. Framework for the Evaluation of Internal Control Systems (January 1998). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs40.htm>
24. *Juravlev I. B.* Об одном способе проверки качества собираемых данных по операционным потерям // Управление финансовыми рисками. — 2009. — № 3. — 245–252.
25. PwC Internal Audit Leader: Jason Pett on Sarbanes-Oxley compliance (2012). PwC.

26. Sarbanes-Oxley Act of 2002. Corporate responsibility. Public Law 107–204— July 30, 2002 (107th Congress). 15 USC 7201 note. Retrieved from the US Securities and Exchange Commission web site: <http://sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>
27. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk (BCBS 96, 2003, 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>
28. Systems Auditability and Control Report (SAC 1994). The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Price Waterhouse (Firm).
29. Statement on Auditing Standards No. 55 (SAS 55, 1988). Retrieved from the AICPA: <http://www.aicpa.org/>
30. *Wiela J.* (2009) Внутренний аудит: уйти или остаться? // FCCA. Translation retrieved from: <http://www.audit-it.ru/articles/audit/a104/197071.html>

Terechova Anzelika

PhD certified auditor, MICA int. Dip (Comp)
Leader of control functions interaction under Anatoly D. Sheremet Scientific school, Economics Faculty of MSU (Lomonosov)
Project Director (DAKUFI), FBK Grant Thornton
(Moscow, Russia)

In detention are some approaches to adaptation activities modern control services in a turbulent environment taking into account the Conference DD2015 general conclusions.

Key words: effectiveness of organization control services, the globalization of economies, «the new consumer mindset», stakeholder, key business internal clients, effective control building, «the digitized activity» of the company.

**Ждем всех на «Декабрьских дебатах»
на экономическом факультете МГУ им. М. В. Ломоносова!**

Welcome to December Debates
at the Economics Department of MSU
(named by Mikhail V. Lomonosov)!

Научное электронное издание

**СОХРАНЕНИЕ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА
КОНТРОЛЬНЫМИ ФУНКЦИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ
В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ**

Сборник научных трудов
по итогам международной научно-практической конференции
«Декабрьские дебаты»

ISBN 978-5-906783-55-4



9 785906 783554