

ДЕКОМПОЗИЦИЯ ДИЗАЙНА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ХОЛДИНГА НА ОСНОВЕ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА

Законодательные и нормативные акты в последнее время предъявляют к хозяйствующим субъектам и их объединениям требования обязательности организации внутреннего контроля и оценки эффективности его дизайна. Выполнение этих требований связано с необходимостью решения ряда проблем, среди которых – недостаточная четкость понимания как механизмов практической реализации, так и экономического содержания ряда терминов. В статье предлагается авторская трактовка содержания категории «дизайн внутреннего контроля». Рассматриваются типы и этапы формирования дизайна внутреннего контроля холдингов. Авторы критически анализируют возможность применения в холдингах разработанных Министерством финансов Российской Федерации рекомендаций о порядке организации внутреннего контроля. Взамен предложенной Министерством финансов декомпозиции системы внутреннего контроля как недостаточно адаптированной к условиям современности предлагается вариант декомпозиции на основе применения риск-ориентированных подходов, обеспечивающих эффективное сочетание бизнес-процессов и внутренних контрольных процедур. Анализируется возможность реализации риск-ориентированных подходов к построению дизайна внутреннего контроля на различных уровнях управления холдингом. Предложенный подход предполагает построение иерархии типов дизайна внутреннего контроля на основе приоритета стратегического дизайна. Применение таких подходов позволит преодолеть ряд недостатков, присущих практике внутреннего контроля в холдингах. К ним относятся несогласованность действий на различных уровнях управления, порожденные ею дублирование либо пропуск каких-либо функций, а также зачастую сфокусированность на чрезмерно детальном контроле. Отказ от тотального контроля, переход к выявлению рисков недостижения целей холдинга и концентрация усилий внутреннего контроля на наиболее существенных рисках позволят оптимизировать дизайн внутреннего контроля и мобилизовать резервы повышения эффективности деятельности холдингов.

Ключевые слова: бизнес-процессы; внутренний контроль; внутренняя среда; дизайн внутреннего контроля; достоверность отчетности; объект контроля; организационный дизайн; оценка рисков; система внутреннего контроля; средства контроля; стратегический дизайн; участник холдинга; холдинг; экономический субъект.

Закон «О бухгалтерском учете» № 402-ФЗ, введенный в действие с 01.01.13 г., впервые потребовал от хозяйствующих субъектов обязательности внутреннего контроля хозяйственных операций, а для компаний, финансовая отчетность которых подлежит обязательному аудиту, – обязательности внутреннего контроля такой отчетности. Бухгалтерская отчетность холдингов – это консолидированная финансовая отчетность, а такая отчетность подлежит обязательному аудиту. Следовательно, к ним в полном объеме применимы требования Закона «О бухгалтерском

учете» в отношении внутреннего контроля. Между тем порядок реализации требований

¹ Комиссарова Ирина Петровна – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой бухгалтерского учета и аудита факультета управления и экономики высоких технологий Научно-исследовательского ядерного университета «МИФИ», г. Москва, Россия (115409, г. Москва, Каширское шоссе, 31); e-mail: IPKomissarova@mephi.ru.

Белогина Нина Сергеевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита факультета управления и экономики высоких технологий Научно-исследовательского ядерного университета «МИФИ», г. Москва, Россия (115409, г. Москва, Каширское шоссе, 31); e-mail: nsbelog@gmail.com.

закона не раскрыт в нормативных актах и специальной литературе. После того как Министерство финансов Российской Федерации выпустило соответствующие методические рекомендации [1], количество вопросов в отношении порядка выполнения требований закона уменьшилось, но тем не менее белые пятна остались. Одно из недостаточно разработанных направлений в законе и методических рекомендациях послужило причиной подготовки данного материала.

Проблемы терминологии – холдинг

Сначала определимся с терминологией, поскольку понятие «дизайн внутреннего контроля холдинга» объединило несколько требующих уточнения категорий. Начнем с категории «холдинг». Официального определения термина нет. Такое определение могло бы содержаться в Законе «О холдингах», но этого закона пока не существует. Есть его проект, принятый Госдумой РФ, одобренный Советом Федерации и отклоненный Президентом РФ [2]. Основная причина отклонения – Закон противоречит действующему Гражданскому кодексу РФ и некоторым положениям банковского законодательства. Проект закона опубликован и уже 14 лет активно обсуждается учеными, экономистами и юристами. Споры, разгорающиеся вокруг проекта Закона «О холдингах», затрагивают предложенное в нем определение того, что является холдингом. В научной литературе нет единообразия в понимании сущности этой категории. Большинство авторов под холдингом в широком смысле слова понимается совокупность хозяйствующих субъектов различных организационно-правовых форм, основанная на экономической субординации и контроле со стороны одной компании за деятельностью остальных участников. В узком смысле слова под холдингом понимают хозяйствующую единицу, осуществляющую контроль. Ее также называют «основное общество», «головная организация», «материнская» или «управляющая компания» [3].

Похоже на то, что история с холдингами в очередной раз демонстрирует, как законодательство не успевает за реальными событиями. В начале XXI столетия в России холдинги стали активно востребованной формой осуществления предпринимательской деятельности. За время обсуждения проекта закона они прошли в своем развитии стадии детства, отрочества и юности и прочно вросли в почву российского предпринимательства. Холдинги стали основным способом интеграции хозяйствующих единиц в стратегических отраслях народного хозяйства. Являющиеся эффективной формой согласованной предпринимательской деятельности, позволяющей сочетать гибкость и мобильность юридически самостоятельных хозяйствующих субъектов и масштаб деятельности крупных корпораций, холдинги весьма разнообразны. Существуют простые холдинги, когда материнская компания контролирует несколько (немного) дочерних структур, которые по отношению друг к другу называют себя сестринскими компаниями. В отличие от них сложные холдинги имеют многоступенчатую структуру. В них дочерние компании сами являются материнскими по отношению к другим структурам, которые иногда называют «внучатыми». При этом структура на вершине пирамиды (называемая материнской компанией, головной организацией или основным обществом) может ограничиваться только стратегическим управлением, а может осуществлять контроль текущей производственно-хозяйственной деятельности участников холдинга. Трудно встретить два холдинга, похожих друг на друга. Иногда проблематично разобраться в их мозаике, которая к тому же непрерывно меняет свои очертания. Внутри холдингов и вокруг них постоянное броуновое движение. Некоторые структуры сливаются между собой, некоторые делятся на две или три части, иногда материнская структура меняется местами с дочерней, некоторые меняют форму собственности, при этом некоторые про-

даются, некоторые покупаются, некоторые закрываются, объявив себя банкротами, некоторые создаются на пустом или полупустом месте. Так или иначе, еще не вполне законнорожденная структура – холдинг (не вполне – из-за отсутствия соответствующего закона) уже успела утвердиться в шеренге хозяйствующих объектов, как наиболее приспособленная к новым российским экономическим условиям [4].

Проблемы терминологии – дизайн

Второй требующий уточнения термин – «дизайн». Буквальный перевод термина «design» – замысел. Но понятие «дизайн» давно переросло смысл буквального перевода. На шестом конгрессе ICSID (International Council of Societies of industrial design) было принято следующее определение дизайна: «Дизайн – это творческая деятельность, целью которой является определение формальных качеств промышленных изделий. Эти качества включают и внешние черты изделия, но главным образом это те структурные и функциональные взаимосвязи, которые превращают изделие в единое целое как с точки зрения потребителя, так и с точки зрения производителя» [5]. Дизайн стремится охватить все аспекты окружающей человека среды, которые обусловлены промышленным производством.

Первые теоретические разработки в области дизайнерского искусства можно найти в трудах древних мыслителей – у Сократа, Платона и Аристотеля. Тогда они назывались трактатами о соотношении красоты и пользы. Особое место в этом ряду занимают трактаты Леонардо да Винчи. Среди более поздних теоретиков следует назвать П. Флоренского и Г. Земпера. Формулировок понятия «дизайн» столько же, сколько и их авторов. До вышеприведенной формулировки, принятой на шестом конгрессе, господствовала следующая: «Дизайн – это проектная практика, требующая от профессионалов мышления, органичного со вмещения образного и системного начал,

и вносящая в реальность новые социокультурные смыслы». Томас Мальдонадо, теоретик, представляющий Ульмскую школу дизайна, утверждал: «Различные философии дизайна являются выражением различного отношения к миру. Место, которое мы отводим дизайну в мире, зависит от того, как мы понимаем этот мир».

Считается, что современный дизайн родился в Германии. В 1907 г. по инициативе Г. Мутезиуса была создана группа «Веркбунд». Творческие принципы Веркбунда подхватил и развил архитектор, живописец, график и педагог П. Беренс. Именно он создал в 1919 году знаменитый Баухауз – методический центр, в котором работали В. Кандинский, П. Мондриан, П. Клее и другие теоретики и практики дизайна.

В Советском Союзе дизайн получил толчок к развитию в организации ВХУТЕМАС, где работали В. Татлин, А. Родченко, Эль Лисицкий, Л. Попова, К. Малевич, А. Экстерн и др. [5]. Период становления дизайна в СССР и России пока мало исследован, в нем много загадок и противоречий, но это предмет для другого разговора. В США дизайн впервые вышел за пределы техногенного искусства. Там появились новые теоретики дизайна. Самым известным среди них является А. Пулос, который много лет работал советником по вопросам дизайна в ЮНЕСКО.

Основы дизайнерского искусства как важнейшего направления деятельности цивилизованного человека разработаны в двух широко известных структурах: Баухауз в Германии (1919–1933 гг.) и ВХУТЕМАС в Советском Союзе (1920–1930 гг.). Когда-то термин «дизайн» применялся, когда речь шла об облике квартиры, дома, улицы, площади, автомобиля, самолета, телевизора или прокатного стана. С некоторых пор этап дизайна стали переживать обложка книги, диаграмма в статистическом исследовании, рекламная заставка или страничка в Интернете. Затем дизайн пришел и в управление различными процессами, в том числе про-

изводственно-финансовыми. Много лет в хозяйственной жизни мира действует понятие «бизнес-план». Это не что иное, как дизайн будущего бизнеса. Он предполагает рациональное планирование производственной деятельности на том или ином предприятии. Бизнес-план исходит из того, чтобы в структуре предприятия не было ненужных и бессмысленных подразделений, чтобы существующие подразделения охватывали все производственное пространство, чтобы они не занимались бесполезной деятельностью и в то же время, чтобы исключался параллелизм, кроме случаев, когда его сознательно создают для плодотворной конкуренции.

Применительно к внутреннему контролю термин «дизайн» («design internal control») использован в Международных стандартах аудита [6]. При переводе на русский язык переводчик не использует оборот «дизайн внутреннего контроля» и не предлагает его замену. Однако это следует сделать. Можно с некоторой долей условности использовать понятия «модель» или «система». Но это модель или система, обладающая особыми свойствами. Дизайн внутреннего контроля – это такая модель, которая предполагает, что внутренний контроль не будет представлять собой нагромождение хаотичных, мало связанных между собой контрольных процедур, которые сосредотачиваются на легкодоступных участках и могут обойти вниманием глав-

ные или сомнительные объекты. Дизайн внутреннего контроля предполагает, что в момент разработки системы внутреннего контроля в нее обязательно закладывается удобство, рациональность и эффективность использования. Применительно к холдингу можно определить дизайн внутреннего контроля как совокупность конструктивных элементов внутреннего контроля, обеспечивающая руководству и собственникам достаточную уверенность в реализации целей холдинга.

Этапы и уровни формирования дизайна внутреннего контроля

Дизайн включает набор элементов внутреннего контроля, обеспечивающих эффективную реализацию целей холдинга на всех уровнях его сложной иерархической структуры, а также механизмы быстрой трансформации адекватно изменениям целей и структуры холдинга. Следовательно, при формировании дизайна нужно рассматривать цели внутреннего контроля, его элементы, порядок формализации, оценки и адаптации. Поскольку для разных уровней управления холдингом эти параметры значительно различаются, можно говорить о различных типах дизайна внутреннего контроля для разных уровней управления, а процесс формирования дизайна внутреннего контроля представить в виде последовательности выполнения следующих этапов (см. рис.).

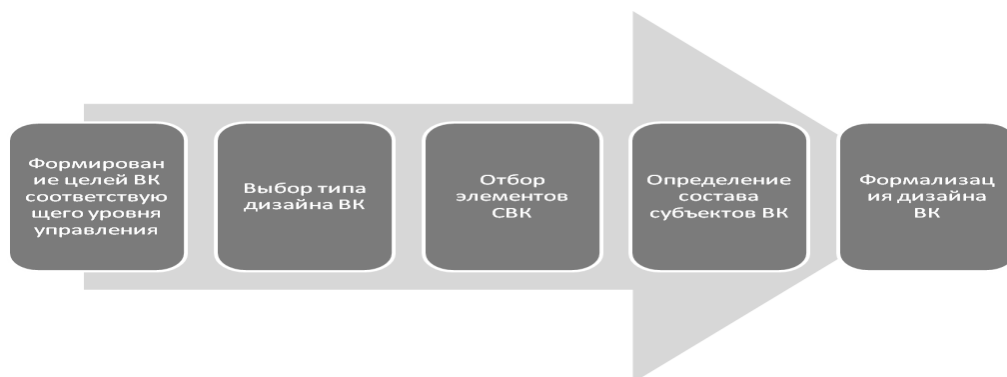


Рис. Этапы формирования дизайна внутреннего контроля

В холдинге можно с определенной долей условности выделить четыре уровня управления и контроля.

Первый уровень – это холдинг, т. е. компания, имеющая возможность управления и контроля (holding).

Второй уровень – участник холдинга, иными словами подконтрольная компания (subsidiary).

Третий уровень – дивизион, под которым понимаются несколько подконтрольных компаний и (или) структурных единиц, реализующих определенный бизнес-процесс (division).

Четвертый уровень – объект контроля (entity level).

Для каждого уровня управления необходимо определить цель и задачи внутреннего контроля. Действующие в Российской Федерации нормативные акты опираются на классическое определение цели и структуры внутреннего контроля. В частности, Министерство финансов РФ в своих Рекомендациях по организации внутреннего контроля [1] опирается на Концептуальные основы внутреннего контроля, разработанные в конце XX столетия Комитетом организаций-спонсоров Комиссии Тредуэя и известные как модель COSO. Эта модель прошла проверку практикой ее применения и нашла одобрение своей пригодности в качестве эталона для оценки эффективности систем внутреннего контроля [7].

Но в начале XXI столетия классический подход претерпел изменения. Модель COSO была усовершенствована и адаптирована к наращивавшим в это время свою популярность риск-ориентированным подходам в управлении бизнесом, предполагавшим смещение акцентов в сторону более широкого понятия управления рисками [8]. В методологии внутреннего контроля начинает господствовать процессный подход, предопределивший его превентивную направленность и обмен приемами и методами с риск-менеджментом [9]. Удов-

летворяя растущий спрос на управление рисками, модель COSO значительно изменила постановку цели и задач, и как следствие, изменилась декомпозиция систем внутреннего контроля. Состав его компонентов был расширен с пяти до восьми (табл. 1).

Таблица 1

Декомпозиция системы внутреннего контроля в рамках двух моделей

Модель, использованная при разработке Рекомендаций МФ РФ		Риск-ориентированная модель COSO	
1	Контрольная среда	1	Внутренняя среда
		2	Постановка целей
		3	Определение событий
2	Оценка рисков	4	Оценка рисков
		5	Реагирование на риски
3	Средства контроля	6	Средства контроля
4	Информация и коммуникации	7	Информация и коммуникации
5	Мониторинг	8	Мониторинг

Как видно по данным табл. 1, изменения состояли в детализации таких компонентов, как контрольная среда и оценка рисков и не затронули три последних компонента: средства контроля, информацию и коммуникации и мониторинг.

Рассмотрим целесообразность использования вновь введенных компонентов модели COSO для совершенствования разработанных Министерством финансов Российской Федерации Рекомендаций на примере формирования и оценки эффективности внутреннего контроля холдингов.

Матрица целей внутреннего контроля холдинга

Прежде всего рассмотрим трансформацию цели и структуры внутреннего контроля в рамках риск-ориентированного подхода, представляющего контроль как особый вид бизнес-процесса. Использование такого подхода означает, что перед внутренним контролем ставятся четыре цели.

Первая – стратегическая цель (strategic) – это цель самого высокого уровня, которая формируется на уровне головной компании и которой нет на уровне участников холдинга, а тем более их подразделений. У каждого холдинга есть собственник, чаще всего это группа акционеров, обладающая контрольным пакетом акций. Собственник и определяет стратегическую цель в соответствии с экономическим потенциалом холдинга и его финансовыми возможностями с учетом ограничений, установленных федеральным и местным законодательством. Эта цель может время от времени корректироваться при изменениях, которые происходят в окружающей экономической среде. Это долгосрочная цель, для достижения которой требуется продолжительное время, она требует мобилизации трудовых, финансовых и материальных ресурсов холдинга. Цель реализуется в программе действий по созданию какого-либо продукта, завоеванию новых рынков сбыта и иных задач, для решения которых создавался холдинг, с использованием в максимально возможной степени действующих производственных мощностей и создания новых.

Вторая цель – операционная (operations). Обычно эта цель ограничивается достижением максимальной эффективности производства и высокими результатами использования материальных, трудовых, финансовых и энергетических ресурсов. Эта цель реализуется выполнением двух операционных задач [10]. Первая задача сводится к созданию продукта, выполнения работы или оказания услуги, которые возможно успешно реализовать на соответствующем

рынке. Она предполагает максимальное удовлетворение потребительского спроса, а также стимулирование роста этого спроса путем проникновения на новые ранее недоступные рынки. Потребителей должно привлекать не только высокое качество изделий или услуг, но и привлекательная цена, а также своевременность появления изделий или услуг на соответствующем рынке. Качество, цена и своевременность – это три категории, с которыми имеет дело операционное планирование деятельности хозяйствующего субъекта. Максимального результата по трем этим направлениям одновременно достичь невозможно, такую цель можно рассматривать лишь как идеал. Обычно усилия сосредоточиваются на одном из трех этих направлений в большей степени, чем на двух остальных. Вторая операционная задача – это эффективность использования потребляемых ресурсов. Обычно стремятся к минимуму потребления ресурсов на входе в производственный процесс с одновременным стремлением достичь максимального количества продукта на выходе системы. Операционные цели участников холдинга корректируются головной компанией, исходя из ее стратегических целей. Роль самой головной компании в операционном планировании обычно сводится к распределению и перераспределению материальных, финансовых, а иногда и трудовых ресурсов.

Третья цель внутреннего контроля относится к области подготовки отчетности (reporting). Цель состоит в требовании своевременного составления отчетности с приемлемой степенью достоверности. На каждом уровне управления цель применима к тому виду отчетности, который составляется на этом уровне. На уровне холдинга обязательна подготовка консолидированной отчетности. Важнейшей особенностью такой отчетности является ее предназначение представить работу холдинга как деятельность единой хозяйствующей единицы, чтобы показать инвесторам, какова эффективность исполь-

зования их вкладов в рамках холдинга. Являясь новацией для российского финансового бухгалтерского учета, такая отчетность формируется во многом в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности и именно с этих позиций и оценивается ее достоверность [11]. На уровне участника холдинга обязательна подготовка индивидуальной финансовой бухгалтерской отчетности, достоверность которой внутренний контроль должен обеспечить с точки зрения соблюдения требований российского нормативно-правового поля. Отчетность уровня дивизиона и уровня объекта контроля является внутренней, и оценка ее достоверности проводится с позиций реализации требований, предъявляемых к этой отчетности со стороны получателей отчетов.

Четвертая цель лежит в области соблюдения требований действующего законодательства и нормативных актов (compliance). Спектр их требований на уровне холдинга особенно широк: от уголовного законо-

дательства (противодействие коррупции, обеспечение безопасности от терроризма, защита от рэкета и т. д.) до экологического законодательства (предотвращение ущерба, который предприятие наносит окружающей среде) и законодательства по охране труда (безопасность труда, вопросы оплаты и продолжительности рабочего времени). При этом в поле зрения должно быть не только федеральное законодательство, но и нормативные акты региональных и муниципальных властей, а также зачастую и законодательство иностранных государств, поскольку холдинги обычно активно работают на внешних рынках. Для нижележащих уровней управления также обязательно выполнение требований материнской компании и органов соответствующего высшего уровня управления (табл. 2).

Как видно по данным таблицы 2, в зависимости от целей формируются четыре варианта (или типа) дизайна внутреннего контроля холдинга. Первый тип адекватен

Таблица 2

Матрица целей внутреннего контроля для различных уровней управления холдинга

Уровни управления	Цели			
	strategic	operations	reporting	compliance
Holding	Формирование стратегии холдинга	Распределение и перераспределение материальных и финансовых ресурсов	Достоверность консолидированной финансовой отчетности	Выполнение требований правовых и нормативных актов федерального, международного, регионального и др. уровней
subsidiary	–	Достижение заданных материнской компанией параметров финансово-хозяйственной деятельности	Достоверность индивидуальной финансовой отчетности	Выполнение требований законодательных и нормативных актов + распоряжений холдинга
Division	–	Решение задач бизнес-процессов, реализуемых дивизионами	Достоверность управленческой отчетности	Выполнение распоряжений холдинга
entity level	–	Выполнение плановых заданий	Достоверность предоставляемых данных	Выполнение распоряжений органа управления

уровню материнской компании. Его можно обозначить как *стратегический дизайн*. В этом дизайне ключевая роль принадлежит стратегическим целям. Стратегическим целям полностью подчинены операционные цели. Цели, связанные с подготовкой достоверной отчетности, также формируются с учетом векторов, заданных стратегическими целями, поскольку последними определяется состав актуальной информации, подлежащей раскрытию в финансовой бухгалтерской отчетности, да и сама форма этой отчетности, в качестве которой на уровне холдинга выступает консолидированная отчетность. Рамки целей, связанных с требованием соблюдения законодательства, также определяются стратегическими целями в силу того, что именно стратегические цели задают состав актуальных для данного холдинга правовых актов, соблюдение которых призвана отслеживать и обеспечивать система внутреннего контроля холдинга.

Уровню участника холдинга соответствует *организационный дизайн*. Этот тип дизайна внутреннего контроля не формирует стратегических целей, а лишь обеспечивает их реализацию, выполняя требования холдинга. Важнейшая для него цель – операционная. Под реализацию данной цели участник будет обеспечен холдингом необходимыми ресурсами, эффективность использования которых и обязан оценивать внутренний контроль. Поскольку участник холдинга является юридически самостоятельной хозяйствующей единицей, его система внутреннего контроля призвана также обеспечить достоверность обязательной для таких субъектов индивидуальной финансовой бухгалтерской отчетности и соблюдение требований и норм правового поля, в котором он осуществляет свою финансово-хозяйственную деятельность.

Адекватный дивизиону третий тип дизайна внутреннего контроля можно обозначить как *процессный дизайн*. Здесь, также как и во втором типе дизайна, отсутствует

стратегическая цель. Но в отличие от второго типа не только операционные цели, но и все цели вообще, включая цели подготовки отчетности и соблюдения норм, задаются не требованиями внешней среды, а исключительно требованиями холдинга. Успешность реализации целей системы внутреннего контроля дивизиона определяется долей ее вклада в успешность всего холдинга в целом, в свою очередь зависящей от эффективности решения поставленных перед дивизионом задач обслуживаемых бизнес-процессов.

Наконец, для отдельного объекта контроля используется *технологический дизайн* внутреннего контроля. Дизайн внутреннего контроля этого типа ориентирован на достижение трех целей, конкретное содержание которых и оценка степени успешности их реализации могут находиться либо в компетенции участника холдинга, либо в компетенции дивизиона. Рискоориентированные подходы к формированию дизайна внутреннего контроля отдают предпочтение последнему варианту.

Отметим, что стратегический дизайн, задающий основные параметры по отношению к другим типам дизайна, играет роль ключевого. Следовательно, при его формировании должны учитываться проблемы не только его собственные, но и нижележащих уровней. Рассмотрим с учетом этого обстоятельства декомпозицию стратегического дизайна в контексте проблем, решаемых им в отношении других типов дизайна.

Декомпозиция внутреннего контроля холдинга

Элемент 1. В рамках рискоориентированного подхода к построению дизайна внутреннего контроля следует провести его декомпозицию в разрезе выше упомянутых восьми элементов внутреннего контроля. Первый элемент – внутренняя среда, или иначе атмосфера, моральный климат в холдинге (*internal environment*). Создание такой среды предполагает разра-

ботку принципов, которыми руководствуются менеджеры и персонал холдинга, формируемых исходя из признанных в холдинге этических ценностей. Внутренняя среда реализует философию управления бизнесом и задает планку рисков, на которые готов идти холдинг в процессе достижения поставленных стратегических целей. Очевидно, что этот структурообразующий элемент внутреннего контроля формируется на самом высоком уровне, т. е. на уровне холдинга. Именно здесь определяются базовые ценности, а также внутриорганизационные этические и поведенческие стандарты, моральные и административные нормы, посвященные глобальной цели организации. Холдинг создает внутреннюю среду, контролирует ее реализацию на всех нижестоящих уровнях и принимает меры по устранению выявленных отклонений. На всех нижестоящих уровнях управления этот элемент внутреннего контроля не формируется, а лишь принимается к исполнению. Задачи формируемой здесь системы внутреннего контроля – добиться того, чтобы всеми сотрудниками соответствующего уровня разделялась и неукоснительно соблюдалась установленная система ценностей и убеждений [12].

Для реализации основных компонентов внутренней среды (ценности, философия, риск-аппетит) используются такие приемы внутреннего контроля, как принципы управления, стиль управления и кадровая политика. Руководство холдинга должно создавать атмосферу всеобъемлющего контроля, а руководители всех уровней обязаны личным примером демонстрировать высокие этические стандарты. Из трех основных возможных стилей управления – директивный, коллегиальный и либеральный – наиболее адекватным масштабам бизнеса и составу операций, осуществляемых в рамках холдинга, является коллегиальный стиль управления – для уровня материнской компании и директивный стиль управления – для уровня участника. Но по-

скольку в большинстве случаев формирование холдингов реализовало давно сложившиеся связи по технологическим цепочкам, практически чаще всего используется директивный стиль управления и на уровне холдинга, который, несмотря на то, что его часто критикуют, имеет немало неоспоримых преимуществ перед всеми остальными. Кадровая политика должна быть ориентирована на формирование коллектива из сотрудников, обладающих установленным набором качеств. Наиболее оправданные требования к персоналу включают честность, лояльность, квалификацию, опыт, потенциал [13]. Элементами кадровой политики являются источники новых кадров, требования и критерии при наборе кадров, адаптация нового сотрудника, система поощрений и взысканий, а также порядок продвижения по службе.

Элемент 2. Второй элемент – постановка целей (objective setting). Создание этого элемента внутреннего контроля представляет собой организацию процесса выбора и формирования руководством холдинга целей, соответствующих миссии и заданному уровню риск-аппетита холдинга. Этот процесс должен предусматривать иерархию целей, а также возможность их корректировки, например, при изменении уровня риск-аппетита [14]. На нижележащих уровнях организуется процесс формирования операционных целей, представляющих собой цели второго уровня относительно заданных холдингом стратегических целей. Этот элемент внутреннего контроля должен быть адекватен иерархии целей холдинга. Реализация второго элемента осуществляется через такие механизмы внутреннего контроля, как организационная структура холдинга и участие в управлении представителей собственника [15]. Организационная структура холдинга должна обеспечивать четкую систему власти и подчиненности, когда каждый работник знает, у кого он находится в подчинении и кому может ставить задачи. Такая структура управления

исключает дублирование или пропуск каких-либо функций. В многоуровневых холдингах организационная структура должна строиться на сочетании форм прямого контроля, осуществляемого через специализированные подразделения внутреннего контроля, и структурно-функционального контроля, осуществляемого через функциональные связи между структурными подразделениями. Недостатком организационной структуры многих холдингов является то, что организационные структуры участников холдинга были сформированы, как правило, в автономном от материнской компании режиме: либо до возникновения холдинга, либо в более поздние периоды [16]. Это обстоятельство не позволило рационально выстроить функциональные связи по вертикали управления. И именно в этом направлении следует искать возможность совершенствования дизайна внутреннего контроля холдингов. Формулированию конкретной и корректной цели деятельности холдинга способствует участие в этом процессе представителей собственника. Такое участие включает процессы формирования и функционирования совета директоров, созыв общего собрания акционеров, назначение генерального директора и т. п.

Элемент 3. Определение событий – третий элемент внутреннего контроля (event identification). Он состоит из механизмов выявления внутренних и внешних событий, препятствующих достижению целей. Риски могут возникать или меняться в результате самых разнообразных событий. Современный период развития экономики характеризуется появлением многочисленных новых вызовов, к которым относятся:

- нестабильность мировой экономической ситуации, характеризуемая многими специалистами как системный мировой экономический кризис;
- девальвация традиционных моральных ценностей и нравственных устоев;

- рост агрессивности внешней среды, включая угрозы терроризма, громкие банкротства, ужесточение налогового законодательства, повышение активности контролирующих органов;
- снижение количественных и качественных показателей человеческих ресурсов вследствие демографического кризиса;
- бурное развитие IT-технологий и обострение угроз информационных рисков [17].

Риски и их факторы должны учитываться руководством холдинга как в процессе формирования стратегии и постановки целей, так и при разработке планов и программ финансово-хозяйственной деятельности. На уровне холдинга риски можно разделить на четыре группы адекватно его целям:

- риски подготовки недостоверной консолидированной финансовой отчетности;
- риски неэффективных реорганизаций или неэффективного перераспределения ресурсов внутри холдинга;
- риски разработки неэффективной стратегии, не соответствующей экономическому потенциалу холдинга и его финансовым возможностям, а также событиям, связанным с внешнеэкономическими факторами;
- риски несоблюдения требований законодательства.

Риски на уровне организаций-участников холдинга – это события по неэффективному использованию потребляемых ресурсов и невыполнению распоряжений холдинга [18].

Элемент 4. Выявленные риски подлежат анализу и оценке. Оценка рисков является четвертым элементом внутреннего контроля (risk assessment). Остановимся подробнее на важном для холдинга риске недостоверности консолидированной фи-

нансовой отчетности, поскольку в отношении обязательности внутреннего контроля за подготовкой такой отчетности особенно строги требования законодательства. В соответствии с требованиями Международных стандартов финансовой отчетности, приемлемая степень достоверности финансовой отчетности обеспечивается соблюдением при ее подготовке утверждений, сделанных на уровне классов операций, сальдо счетов и представления информации [19].

К утверждениям *на уровне классов операций* относятся следующие:

- в бухгалтерском учете не было записей о событиях, которых не происходило в действительности. Иными словами, не было приписок;
- все операции отчетного периода учтены в полном объеме. Иными словами, не было утаек;
- все операции учтены своевременно, аккуратно с помощью корректных бухгалтерских проводок. Иными словами, не было умышленных и неумышленных ошибок и описок.

Соблюдение утверждений на уровне классов операций обеспечивают достоверность оборотов по счетам бухгалтерского учета, т. е. сведений, раскрываемых в консолидированном отчете о финансовых результатах года и отчете о движении денежных средств.

Утверждения *на уровне сальдо счетов* включают заявления о том, что:

- все показанные в учете активы и обязательства существуют в объективной реальности, т. е. не было хищений;
- активы и обязательства учтены в полном объеме;
- активы и обязательства оценены в строгом соответствии с требованиями нормативных актов и учетной политикой;
- права организации на активы и ее обязательства подтверждены документально и не могут быть оспорены третьей стороной.

Соблюдение утверждений на уровне сальдо счетов гарантирует достоверность консолидированного отчета о финансовом состоянии холдинга, т. е. бухгалтерского баланса.

К утверждениям *на уровне представления информации* относятся заявления о том, что:

- все раскрытые в консолидированной отчетности операции состоялись и имеют отношение к холдингу;
- вся информация, важная для пользователей консолидированной финансовой отчетности, раскрыта в полном объеме;
- информация раскрыта с должной степенью откровенности и в надлежащих суммах;
- информации представлена в понятной для пользователя форме.

Соблюдение утверждений на уровне представления информации обеспечивает достоверность всех форм консолидированной финансовой отчетности, то есть ее прозрачность и понятность для пользователя.

Система внутреннего контроля холдинга должна анализировать выявленные риски нарушения всех перечисленных утверждений, а также давать их оценку с точки зрения вероятности. Оценка вероятности дают в процентах или в количестве случаев, приходящихся на единицу времени. Методы оценки – экспертные либо математические. Уровень оцененного риска сравнивают с заданными параметрами риск-аппетита. Риски оценивают также с точки зрения негативных последствий, например, в виде штрафов за недостоверность отчетности и угрозы стать фактором другого риска в случае реализации. То есть оценивают присущий и остаточный риски. Оценка рисков делается с целью определения того, какие действия в отношении них необходимо предпринять. Меры снижения разрабатывают только в отношении рисков, превышающих риск-аппетит.

Элементы 5 и 6. Пятый элемент внутреннего контроля – реагирование на риски (risk response). Если риски лежат ниже уровня риск-аппетита, то их попросту игнорируют. В отношении рисков превышающих риск-аппетит выбирают методы реагирования из следующих возможностей: уклонение от риска, перераспределение рисков, понижение до приемлемого уровня.

Для понижения рисков до приемлемого уровня используют шестой элемент внутреннего контроля – средства внутреннего контроля (control activities). Это мероприятия и процедуры, позволяющие своевременно и эффективно реагировать на риски. Диапазон используемых процедур очень широк, ничем не ограничен и формируется в зависимости от состава поставленных перед внутренним контролем задач. В их число обычно входят инвентаризации, назначение и взаимоотношения материально ответственных лиц, порядок авторизации операций, порядок документирования событий, сверки данных, ротация обязанностей персонала и т. п. Активно используются разнообразные меры физического препятствования несанкционированному доступу к активам и информации. В отношении активов – это пропускной режим, установка охранной сигнализации, системы видеонаблюдения и др. В отношении документов – это процедуры выдачи разрешений на доступ к сведениям, оформление обязательств сотрудников о неразглашении сведений, досье на сотрудников, получивших доступ к особо охраняемым данным. В отношении информационной базы – система компьютерных паролей, защита от копирования данных, хранение копий документов, резервное оборудование на случай перебоев в электроснабжении и др.

Важнейшим и высокоэффективным средством внутреннего контроля является распределение функций. Это средство не требует дополнительных затрат и ориентировано прежде всего на предотвращение таких опасных нарушений, как хищения

активов. В отношении активов обычно подлежат распределению функции:

- непосредственного доступа к активам;
- функции санкционирования операций с активами;
- выполнения этих операций;
- отражения операций в учете.

В отношении расчетов распределению подлежат функции:

- поиска контрагентов;
- согласования условий сделки;
- санкционирования сделки;
- функция кассира;
- функция отражения операции в учете.

Перечисленные процедуры адекватны процессам активного использования производственных факторов, они разрабатываются применительно к таким процессам, и их роль особенно велика на уровне участника холдинга, дивизиона и конкретного объекта контроля [20].

На уровне холдинга используются преимущественно процедуры внутреннего контроля, эффективные в отношении реализации стратегических целей. Они включают проверки, обследования, надзор, наблюдение в отношении субъектов нижележащих уровней управления. Особенно широко используются аналитические процедуры.

Необходимо отметить, что объективно присущие внутреннему контролю значительные ограничения особенно очевидны применительно к обсуждаемому элементу контроля. Данный элемент внутреннего контроля ориентирован на устранение мошенничеств и ошибок, совершаемых на уровне рядового персонала и менеджмента среднего звена. Этот элемент очень ограниченно может использоваться для предотвращения и выявления злоупотреблений топ-менеджмента. В последнем случае возможности его полноценной реализации определяются степенью участия собственника в управлении холдингом. Если такое участие минимально либо носит формаль-

ный характер, то данный элемент значительно редуцируется вплоть до его полного отсутствия.

Элементы 7 и 8. Информация и коммуникации – седьмой элемент внутреннего контроля (information and communication). Качественная и своевременная информация обеспечивает функционирование внутреннего контроля и возможность достижения им поставленных целей. Информационная система состоит из инфраструктуры, программного обеспечения, персонала и баз данных. Коммуникации представляют собой распространение информации, т. е. процедуры создания нужных сведений, их фиксации и передачи. При создании этого элемента устанавливают состав сведений, форму их передачи, определяют круг субъектов (создатели информации и ее пользователи) и сроки передачи данных. Направления передачи сведений как по вертикали (между холдингом и участниками), так и по горизонтали (внутри подразделений, организаций-участников холдинга и между ними).

Восьмой элемент внутреннего контроля – мониторинг (monitoring). Внутренний контроль эффективен только при условии его адекватности масштабам бизнеса и составу хозяйственных операций. Система внутреннего контроля неэффективна, если направлена на устранение несуществующих рисков, либо избыточна, в случае дублирования функций. Режим непрерывного мониторинга включает оценку эффективности дизайна внутреннего контроля и оценку его операционной эффективности. Субъектами мониторинга выступают руководители холдинга в рамках текущей деятельности или специализированные подразделения внутреннего контроля либо внешние аудиторы в режиме периодических оценок. По результатам мониторинга разрабатываются мероприятия, корректирующие дизайн внутреннего контроля либо режимы его функционирования.

Выводы. Существующая практика внутреннего контроля в холдингах характеризуется такими недостатками, как несогласованность действий на различных уровнях управления, порожденные ею дублирование либо пропуск каких-либо функций, а также зачастую сфокусированность на чрезмерно детальном контроле. Использование в качестве основы построения системы внутреннего контроля риск-ориентированного подхода, при котором внутренний контроль рассматривается как особый бизнес-процесс, с помощью которого обеспечивается эффективное сочетание внутренних контрольных процедур с остальными бизнес-процессами. Это позволяет преодолеть многие недостатки сложившейся практики внутреннего контроля. Особенностью такого подхода является отказ от тотального контроля, обрекающего холдинг на чрезмерные расходы, и переход к выявлению рисков недостижения целей холдинга, их оценке, последующей дифференциации в зависимости от степени существенности вероятных потерь, и дальнейшей концентрации усилий внутреннего контроля на наиболее существенных рисках. Дизайн системы внутреннего контроля холдинга, создаваемый в рамках такого подхода и предполагающий разработку четырех его типов, адекватных соответствующим уровням управления, с последующей декомпозицией в разрезе рассмотренных выше восьми элементов внутреннего контроля, можно охарактеризовать как оптимальный. Оптимизация дизайна внутреннего контроля на основе применения риск-ориентированного подхода как наиболее современного инструментария внутреннего контроля позволит учесть особенности и вследствие этого мобилизовать резервы повышения эффективности деятельности холдингов.

Список использованных источников

1. Информация Минфина России № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.minfin.ru/gu/accounting/accounting/legislation/generalization/index.php>.
2. «О холдингах» Федеральный закон (проект) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=PRJ;n=2472>.
3. Шиткина И. С. Вопросы корпоративного права в проекте федерального закона о внесении изменений в Гражданский кодекс РФ // Хозяйство и право. 2012. № 6. С. 3–31.
4. Шиткина И. С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление. М.: Волтерс Клувер, 2008. 648 с.
5. Глазычев В. Очерки по теории и практике дизайна [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://rosdesign.com/design/vglas1.html>.
6. Международные стандарты аудита и контроля качества // Международная федерация бухгалтеров : в 3 т. Часть 1. Киров: ООО «Кировская областная типография», 2012. Т. 2. 644 с.
7. Internal Control – Integrated Framework [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.coso.org/IC.html>.
8. Enterprise Risk Management – Integrated Framework [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf.
9. Крышкин О. Настольная книга по внутреннему аудиту и риски и бизнес-процессы. М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2013. 477 с.
10. Комиссарова И. П. Экспорт, импорт, учет и налоги. М.: Налог-инфо, 2007. 232 с.
11. Collings S. Interpretation and Application of International Standards on Auditing. John Wiley and Sons, Ltd, 2011.
12. Гогишвили В. Внутренний контроль в системе управления холдингом // Управление компанией. 2004. № 3 (34).
13. Соколов Б. Внутренний контроль в коммерческой организации (организация, методики, практика). М.: РОФЭР, 2006. 250 с.
14. Панкратова Л. А. Внутренний аудит в холдинговых структурах // Аудитор. 2013. № 1.
15. Макеев Р. Постановка систем внутреннего контроля: от проверок отчетности к эффективности бизнеса. М.: Вершина, 2008. 296 с.
16. Рабинер Л.М. Основные характеристики системы внутреннего контроля // Управление экономическими системами. 2014. № 7.
17. Белогина Н. С. Этапы формирования российской модели внутреннего финансового контроля // Образование. Наука. Научные кадры. 2014. № 3.
18. Серебрякова Т. Ю. Риски организации и внутренний экономический контроль. М.: ИНФРА-М, 2011. 111 с.
19. Гританс Я. М. Система внутреннего контроля: как эффективно бороться с корпоративным мошенничеством. М.: Инфотропик Медиа, 2011. 304 с.
20. Серебрякова Т. Ю. Концептуальные подходы к категории «внутренний экономический контроль» // Экономические науки. 2010. № 1. С. 397–401.

Komissarova I.P., doctor of economics, professor,
Belogina N.S., candidate of economic sciences, associate professor,
National Nuclear Research University "МЭФТИ",
Moscow, Russia

DECOMPOSITION OF INTERNAL CONTROL DESIGN OF A HOLDING COMPANY BASED ON THE RISK-BASED APPROACH

Legislative acts and regulations have recently made it mandatory for economic entities and their associations to introduce a system of internal controls and assessment of the efficiency of its design. These requirements are connected with the necessity of solving a number of problems. Among them is a lack of clear understanding of the mechanisms of practical implementation and the economic content of a number of terms. The article offers the author's interpretation of the category "design of internal control". It discusses the types and stages of design of internal control systems in holding companies. The authors critically analyze the possibility of applying in holding companies the recommendations on the organization of internal control that have been developed by the Ministry of Finance of the Russian Federation. The decomposition of the internal control system proposed by the Ministry of Finance is viewed as insufficiently adapted to modern conditions, so a version of the decomposition is proposed that applies risk-based approaches for an effective combination of business processes and internal control procedures. The authors analyze the possibility of implementing a risk-based approach to build design internal controls at various levels of management in a holding company. The proposed approach involves the construction of a hierarchy of internal control design types based on the priority of strategic design. Such an approach will make it possible to overcome shortcomings in internal control practice in holding companies. These include inconsistency of actions at different levels of management, the generated duplication or omission of any functions, and all too often too much focus on too detailed control. The rejection of total control, transition to identifying the risks of not achieving the objectives of the holding company and concentration of efforts of internal control on the most significant risks allow for the optimization of the design of internal control and mobilization of reserves in order to increase of efficiency of the company's performance.

Key words: business processes; internal control; internal environment; design of internal control; reliability of reporting; entity level; organizational design; risk assessment; internal control system; control activities; strategic design; subsidiary; holding company; economic subject.

References

1. Explanatory memorandum 11/2013 of the Russian Finance Ministry "Organization and execution by an economic entity of internal control of facts of economic activity, accounting and accounting (financial) reporting". Available at: <http://www.minfin.ru/ru/accounting/accounting/legislation/generalization/index.php>.
2. Federal draft law "On holding companies". Available at: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=PRJ;n=2472>.
3. Shitkina, I.S. (2012). Voprosy korporativnogo prava v proekte federal'nogo zakona o vnesenii izmenenii v Grazhdanskii kodeks RF [Corporate law issues in federal bill on introducing amendments to the Russian Civil Code]. *Khoziaistvoipravo [EconomyandLaw]*, No.6, 3–31.
4. Shitkina, I.S. (2008). *Kholdingi: pravovoe regulirovanie i korporativnoe upravlenie [Holding companies: Legal regulation and corporate management]*. Moscow, Wolters Kluwer, 648.

5. Glazychev, V. *Ocherki po teorii i praktike dizaina [Essays on theory and practice of design]*. Available at: <http://rosdesign.com/design/vglas1.html>.
6. Mezhdunarodnye standarty audita i kontrolia kachestva [International standards on auditing and quality control] (2013). *International Federation of Accountants*, 3 vol, part 1. Kirov, Kirovskiy Region Print Shop, Vol. 2, 644.
7. Internal Control – Integrated Framework. Available at: <http://www.coso.org/1C.html>.
8. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Available at http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf.
9. Kryshkin, O. (2013). *Nastol'naiia kniga po vnutrennemu auditu i riski i biznes-protsessy [Handbook on internal audit, risks and business processes]*. Moscow, Alpina Publisher, 477.
10. Komissarova, I.P. (2007). *Eksport, import, uchet i nalogi [Export, import, accounting and taxes]*. Moscow, Nalog-info Publ., 232.
11. Collings, S. (2011). Interpretation and Application of International Standards on Auditing. *John Wiley and Sons, Ltd.*, 648.
12. Gogishvili, V. (2004). Vnutrennii kontrol' v sisteme upravleniia kholdingom [Internal control in management system of holding companies]. *Upravlenie kompaniei [Management of company]*, No. 3 (34).
13. Sokolov, B. (2006). *Vnutrennii kontrol' v kommercheskoi organizatsii (organizatsiia, metodiki, praktika) [Internal control in commercial organizations (organization, methods, practice)]*. Moscow, ROFER, 250.
14. Pankratova, L.A. (2012). Vnutrennii audit v kholdingovykh strukturakh [Internal audit in holding structures]. *Auditor*, No. 1.
15. Makeev, R. (2008). *Postanovka sistem vnutrennego kontrolia: ot proverok otchetnosti k effektivnosti biznesa [Implementation of internal control systems: from accounting audit to business effectiveness]*. Moscow: Vershina Publ., 296.
16. Rabiner, L.M. (2014). Osnovnye kharakteristiki sistemy vnutrennego kontrolia [The main characteristics of the internal control system]. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami [Management of Economic Systems]*, No. 7.
17. Belogina, N.S. (2014). Etapy formirovaniia rossiiskoi modeli vnutrennego finansovogo kontrolia [Stages of formation of the Russian model of international financial audit]. *Obrazovanie. Nauka. Nauchnye kadry [Education. Science. Brainpower]*, No. 3.
18. Serebriakova, T.Iu. (2011). *Riski organizatsii i vnutrennii ekonomicheskii kontrol' [Internal economic control risks of an organization]*. Moscow, INFRA-M, 111.
19. Gritans, Ia.M. (2011). *Sistema vnutrennego kontrolia: kak effektivno borot'sia s korporativnym moshennichestvom [Internal control system: how to effectively counter corporate fraud]*. Moscow, Infotropik Media, 304.
20. Serebriakova, T.Iu. (2010). Kontseptual'nye podkhody k kategorii «vnutrennii ekonomicheskii kontrol' [Conceptual approaches to internal economic control]. *Ekonomicheskie nauki [Economic sciences]*, No. 1, 397–401.

Information about the authors

Komissarova Irina Petrovna – **Belogina Nina Sergeevna** – Candidate of Doctor of Economics, Professor, Head of Department Financial Institutions of Faculty of Management and Economy of High Technologies, National Nuclear Research University “MEPHI”, Moscow, Russia (115409, Moscow, Kashirskoye highway, 31); e-mail: IPKomissarova@mephi.ru.

Economic Sciences, Associate Professor of Department Financial Institutions of Faculty of Management and Economy of High Technologies, National Nuclear Research University “MEPHI”, Moscow, Russia (115409, Moscow, Kashirskoye highway, 31); e-mail: nsbelog@gmail.com.